

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA
Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas
Maestría en Gestión Empresaria

TESIS PARA OPTAR
A LA MAESTRÍA DE GESTIÓN EMPRESARIA

T E S I S

**LA INVERNADA BOVINA REALIZADA POR PEQUEÑAS
Y MEDIANAS EMPRESAS LA PROVINCIA DE LA
PAMPA. FACTORES TÉCNICOS Y ECONÓMICOS A
CONSIDERAR PARA LOGRAR MAYOR RENTABILIDAD**

Cr CARLOS OMAR SANCHEZ

Director: Mg. Liliana N. Fernández Güereña

Santa Rosa (L.P), Marzo de 2006

INDICE

PRIMERA PARTE: CUESTIONES PREVIAS

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	01
1.1.- Antecedentes	01
1.2.- Fundamentación de la elección del tema.	10
1.3.- Planteo del problema	12
1.4.- Hipótesis alternativas para el mejoramiento de la rentabilidad.	12
1.5.- Objetivos generales	13
1.6.- Objetivos específicos	13
1.7.- Resultados esperados	14
 CAPÍTULO 2: ALGUNOS PASOS EN EL DESARROLLO DE TRABAJO DE TESIS	 15
2.1.- Análisis bibliográfico	16
2.2.- Investigaciones en fuentes secundarias	25
2.3.- Trabajo de campo	26
 CAPÍTULO 3: MARCO TEORICO	 28

SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DE SITUACIÓN

CAPÍTULO 4: LA COMPRA	39
4.1.- Las razas y sus cruzas	39
4.2.- Categoría de inverte	41
4.3.- Época de compra	43
4.4.- Zonas de producción	46
4.5.- Edad y peso de los animales	48
4.6.- Los costos de compra	49
4.7.- Los fletes	52
4.8.- Aspectos financieros	52
4.9.- Las relaciones de precios	53
 CAPÍTULO 5: LA PRODUCCIÓN	 55
5.1.- Formas de producción	56
5.2.- Indicadores físicos	58
5.3.- Los costos de producción	62
5.4.- La medición de resultados	63
 CAPÍTULO 6: LA VENTA	 65
6.1.- Los mercados	66
6.1.1.- Los canales de distribución	69
6.1.2.- Los clientes	71
6.1.3.- El marketing	72
6.2.- El precio	76
6.3.- Pesaje y desbaste	79
6.4.- Los costos de venta	80
6.5.- Los fletes	81
6.6.- Los plazos de cobro	82

TERCERA PARTE: LA DECISIÓN

CAPÍTULO 7: LA TAREA DE DECIDIR	84
7.1.- Los factores internos y externos	85
7.2.- La decisión en la compra	87
7.3.- La decisión en la producción	88
7.4.- La decisión en la venta	89
7.5.- La competitividad	90

CUARTA PARTE: APORTES E INTEGRACIONES

CAPÍTULO 8: INTEGRACIONES Y CONCLUSIONES	98
8.1.- Síntesis y comentario de las encuestas	98
8.2.- Síntesis y comentario de los casos planteados	103
8.3.- Síntesis de las principales estrategias del negocio	113
8.4.- Conclusión general	115
CAPÍTULO 9: APORTES	116
9.0.- Propuesta	117
BIBLIOGRAFÍA	119
a) Referencias bibliográficas	119
b) Bibliografía general	121
TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS	132
ANEXOS	
Anexo I	
Tabla de equivalencias ganaderas para vacunos de carne (AACREA).	
Escalas simplificadas de Estudios y Métodos.	
Anexo II	
Encuestas	
Anexo III	
Casos Prácticos	

PRIMERA PARTE
CUESTIONES PREVIAS

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1.- Antecedentes

La internada de animales vacunos es una actividad ampliamente difundida entre los ganaderos argentinos, especialmente en la región de la denominada llanura pampeana¹, aunque también se realiza con éxito en otras zonas del país. Tiene por objeto obtener animales gordos, destinados a faena, sea para consumo interno o exportación.

Si bien es cierto que pueden engordarse distintas categorías de bovinos; por ejemplo, vacas, toros, vaquillonas, terneros y novillitos, según resulten de los tipos de explotación y de los fines perseguidos, es la categoría de novillitos y novillos la de mayor cantidad de cabezas faenadas en la Argentina.

Durante el año 2004, en el Mercado de Liniers S.A. se registraron los siguientes porcentuales de ingresos²:

Novillos y Novillitos	34,90 %
Vacas	27,80 %
Vaquillonas	20,03 %
Terneros	14,70 %
Toros	2,30 %
	100,00 %

Por su parte, el mercado externo tiene una faena mayoritaria de novillos, lo que eleva el porcentaje de estas categorías en la comercialización nacional; ya que la hacienda para exportación "sale" directamente del campo.

La Dirección Nacional de Programación Económica Regional que depende de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos expresa que:

¹ Según *Censo Agropecuario* del 2002, el stock bovino se concentra en un 75% en la Región Pampeana. Las provincias de Bs. As. (34.2%), Santa Fé (12.7%), Córdoba (12.6%), Entre Ríos (7.8%) y La Pampa (7.6%). Fuente: Dirección Nacional de Programación Económica Regional. Secretaría de Agricultura Ganadería Pesca y Alimento (SAGPyA).

² Fuente: Cámara de la industria y Comercio de Carnes y Derivados de La República Argentina. *Informe Económico Mensual*, diciembre de 2004.

“[...] una alta relación entre el número de novillos y novillitos sobre vacas es un indicador de especialización en invernada, se observa que la región (Pampeana) en su conjunto (51 %) y, en particular , las provincias de La Pampa (77 %), Córdoba (67%) y Santa Fe (65%), se presentan como claramente dedicadas a esta actividad (el promedio nacional es de 44 %)”.

Es por ello que basaremos nuestra investigación en los machos castrados, entendiendo que lo que se muestra en esta categoría es, por extensión, válido para las demás, toda vez que existen similares problemas de comercialización y/o producción. Vale decir, se asume que el universo de la muestra presenta estructuras análogas respecto del universo total empírico - todas las categorías de ganado bovino que se invernalo que permite establecer inferencias generales a partir de la relación muestra/totalidad.

Otras dimensiones consideradas para la selección de la muestra están en relación con el hecho de que la actividad pecuaria en el invierno de bovinos en la provincia de La Pampa, constituye una fuente de ingresos importantes para el sector, sobre todo en la etapa post-convertibilidad.

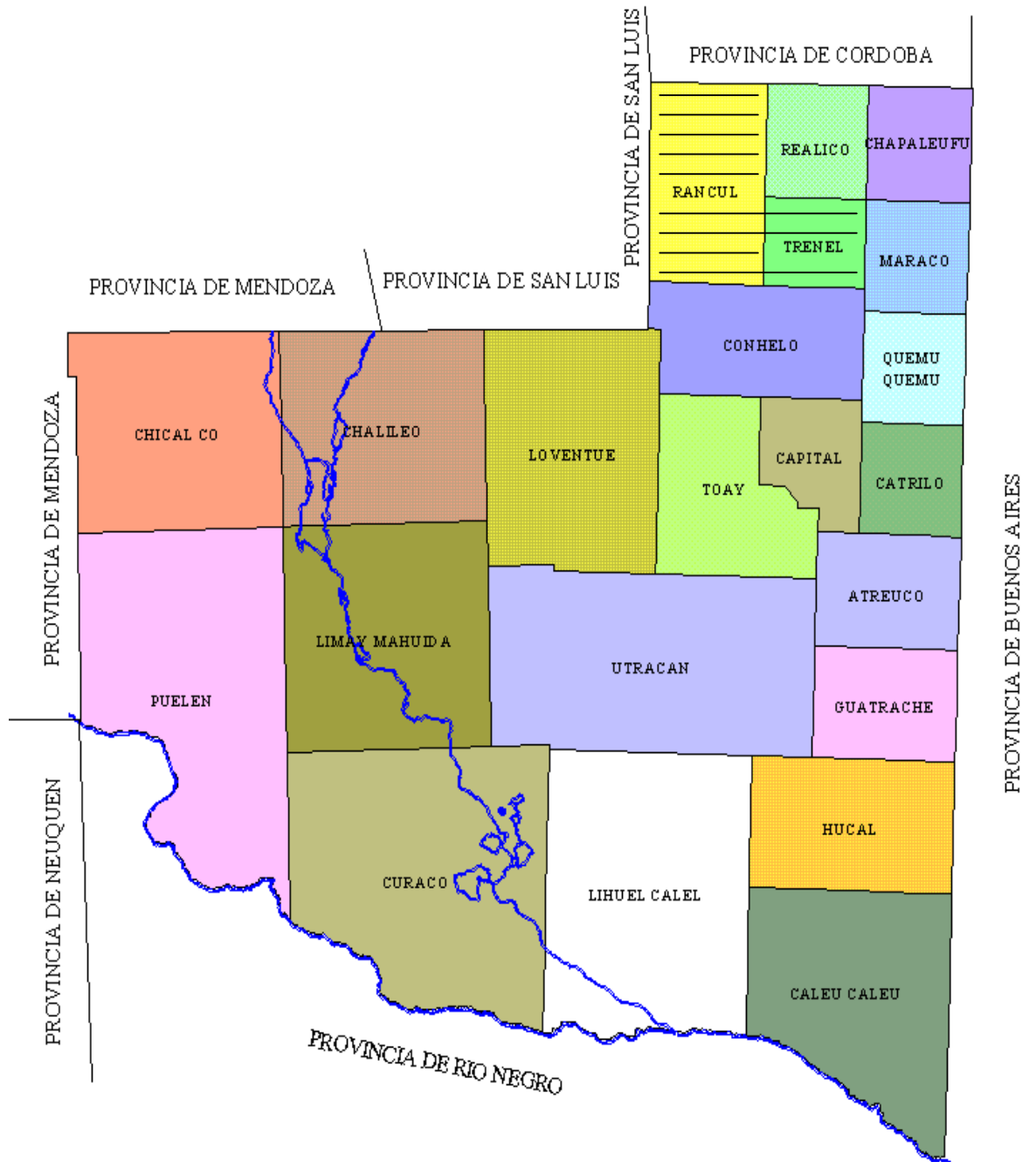
En este trabajo nos referimos a la franja noreste (NE) de La Pampa y, dada la alta competencia de la agricultura en los departamentos de Chapaleufú, Maracó y Realicó, el estudio se concentra en los departamentos de Rancul y Trenel.

Es pertinente, por otra parte, aclarar que nuestra Provincia posee, desde el punto de vista agroecológico, tres zonas o regiones perfectamente diferenciales: la franja NE que limita con la provincia de Buenos Aires y Córdoba que tiene mayores precipitaciones (de más de 600 mm. anuales), la región central con parte de campos limpios y monte de calden con precipitaciones de entre 400 y 600 mm y la más extensa, hacia el sudoeste más árida de hasta 400 mm de precipitación anual. En todos los casos las lluvias disminuyen de este a oeste, a razón de 1 milímetro por cada kilómetro que se recorre.

Con la finalidad de delimitar la zona en cuestión incorporamos en la página siguiente el mapa de la provincia de La Pampa, con la división política, que muestra los departamentos a que hacemos referencia.

Mapa N°1

Provincia de La Pampa. División Política



Referencia:  Departamentos en estudio.

Fuente: Dirección General de Estadísticas y Censos (Provincia de La Pampa)

Asimismo, con relación a nuestra Provincia, no podemos dejar de mencionar el *Plan de Activación Ganadera* que lleva a cabo el gobierno a través del Ministerio de la Producción. Hemos analizado la parte correspondiente a “Bovinos para la producción de carne, en los sistemas de cría e invernada”, por corresponderse con el tema de nuestro trabajo de investigación.

El citado plan, en nuestra opinión, no ha tenido la llegada al sector productivo en cuanto a sus objetivos, ya que no solo busca incrementar el nivel de producción a través de diferentes sistemas de producción, sino que pretende agregar valor a la misma mediante la trazabilidad y certificación de calidad. Además propone una transformación profunda del sistema agro-industrial cárnico de la Provincia, con una mayor faena en su territorio y la creación de la marca “Carne de La Pampa”.

También propone, para las empresas que ingresen al sistema, el control de enfermedades venéreas, la realización de un plan sanitario, el mejoramiento y manejo de los rodeos, la formación de consorcios, la promoción de comercio interior y exterior de carne vacuna, capacitación del titular y su personal y en general la aplicación de tecnologías de proceso, que se espera generen un mayor impacto en los resultados finales.

Todo esto, sin dudas ha de contribuir a “*descommotizar*” el producto y sumar valor al mismo. La participación de la Universidad Nacional de La Pampa, el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Servicio Nacional de Sanidad Animal (SENASA), Consejo Federal de Inversiones (CFI) y el Ministerio de la Producción de nuestra Provincia significan un soporte técnico importante al Plan, que también contempla la asistencia crediticia de los productores, para implantación de pasturas, infraestructura, reposición y retención de vaquillonas y compra de reproductores machos.

Justamente, la operativa crediticia confunde a los productores, que suponen -equivocadamente- que el ingreso al plan es para obtener financiación con tasa baja, sin pensar en los demás compromisos a cumplir, aunque entendemos que es necesario hacer conocer en detalle sus propuestas y metas para el sector ganadero, que -a no dudarlo- reportará al mismo importantes beneficios.

La invernada puede hacerse a campo, alimentándose con pastos que provienen de praderas artificiales en base a alfalfa, pura o consociada con gramíneas y/o verdes de invierno o verano, tales como cultivos de avena,

cebada, centeno o triticale para el primero y mijo, maíz o sorgos para el segundo.

Suponiendo que los animales fueran engordados a corral o *feed-lot* son confinados en lugares apropiados y su dieta es a base de un alimento balanceado compuesto por granos, silo y núcleo vitamínico. Estas empresas agropecuarias, con asesoramiento profesional en producción, nutrición animal, suelen tener los cálculos de márgenes y rentabilidad ajustados y los que son elaborados antes, durante y después de cerrado un ciclo de producción.

Sin embargo, es en la actividad de invernada a campo, con o sin suplementación, donde las pequeñas y medianas empresas, en general, no realizan ningún tipo de cálculo, ni análisis de rentabilidad de su explotación y sin dudas donde participan activamente elementos del mercado que el productor no maneja, y allí -por lo tanto- es donde dedicaremos nuestra atención y esfuerzo.

De lo expresado hasta aquí, debemos considerar los siguientes aspectos que hacen al contexto del desempeño de las Pymes agropecuarias en la región pampeana mencionada, a saber:

a) Si bien es sabido que el concepto de Pymes refiere a pequeñas y medianas empresas, cuando nos referimos a Pymes agropecuarias debemos tener en cuenta la superficie trabajada, según las regiones y el tipo de actividad. En este sentido, el suelo es el medio de producción más importante y ello tiene una íntima relación con la escala, ya que la misma se viene modificando rápidamente y hoy parece lejano el tiempo en que el productor y su familia podían vivir muy bien, en una zona de mediano a alto potencial de rendimiento, con 200 a 300 hectáreas. A nuestro juicio, se necesitarían de 600 a 800 hectáreas en la misma zona, y con moderna y adecuada tecnología para lograr el mismo bienestar. Basta observar que muchos productores han dejado de ser "*full time*" para ser "*part time*", es decir pasar de una dedicación total o de tiempo completo a una dedicación parcial.

Si bien es cierto que el tamaño de la organización no es sinónimo de éxito, los desafíos competitivos impuestos por el mundo globalizado hacen de la escala un elemento más para el logro de la rentabilidad deseada y, en nuestro caso, sirven también para definir -aunque relativamente- a las pequeñas y medianas empresas agropecuarias.

b) Por otra parte, la globalización, proceso general y generalizado de carácter irreversible, parece no detenerse y, en algunos casos, acelerarse;

modificando las reglas de juego no sólo de las empresas, sino también de la sociedad toda. Lo que no sabemos si es una oportunidad o un castigo, aunque puede ser ambas cosas, según a quién le toque y cómo la enfrente.

La eliminación de distancias, la apertura de mercados, las asociaciones regionales, la movilidad de la tecnología y los capitales, el aumento del comercio, los sistemas de información amplios e instantáneos, etc. nos hacen ver que las decisiones de las empresas están tan lejos y, a la vez tan cerca de la nuestra. Ello nos debe hacer reflexionar sobre el hecho de que las actividades de una Pyme agropecuaria de la República Argentina, cualquiera sea su ubicación geográfica, no puede ignorar la política agropecuaria que aplicará Brasil, Estados Unidos de América, la Unión Europea o el Sudeste Asiático en el mediano y largo plazo. Hoy, la economía mundial se guía por las ventajas competitivas y no por las ventajas comparativas, y por ende la gestión agropecuaria, que también debe buscar la competitividad, no puede permanecer ajena a estos procesos y variables condicionantes

c) También debe tenerse en cuenta que, salvo en casos excepcionales y por períodos breves de tiempo, las materias primas o “*commodities*” proporcionados por el campo, desde hace muchos años, vienen sufriendo una caída en los precios internacionales. Al mismo tiempo se produce un aumento de los costos por aplicación de nuevas tecnologías (material genético, nuevas maquinarias, agroquímicos, etc.) que apunta a mejorar los rendimientos y/o mantener la fertilidad de los suelos.

A ello debe sumarse la creciente necesidad de alimentos baratos que, por distintos medios, provocan nuevas bajas en los precios de los productos de la tierra, la ruina de los productores más débiles o menos eficientes, que terminan emigrando a las ciudades en busca de alimentos baratos y trabajo “no encontrado”. Todo ello genera un círculo vicioso que alimenta la marginación y la marginalidad. En los países más desarrollados esta situación fue advertida desde hace ya mucho tiempo y los estados defienden los intereses del sector agropecuario de diversas maneras y con distintos recursos:

“[...] basta conocer que la Asamblea Parlamentaria del Consejo Europeo ha incluido en 1996, en su *Carta Magna* la voluntad política para crear condiciones viables de un “Espacio Rural”, como columna vertebral donde en el 85% de la superficie, vive más del 50% de la población europea”³.

³ Senderovich, Isaac A. y Regina Berestain. *Tratado de Empresas Agropecuarias*. Buenos Aires, Editorial Reisa, 2000, pág. 41, tomo III.

La estrategia que desarrolle nuestro país al respecto, teniendo en consideración cuestiones tales como: interés político, económico y social para la supervivencia y desarrollo del sector, conciencia que el interior es altamente dependiente de la actividad agropecuaria, así como elaboración de políticas productivas que mejoren la competitividad, condicionan el funcionamiento de las Pymes. Estos aspectos constituyen el marco de referencia, que el productor ganadero debe tener en cuenta para elaborar su propia estrategia de comercialización-producción-comercialización.

Sobre el particular debemos destacar la labor del INTA⁴, que desde hace casi cincuenta años viene sirviendo a la producción agropecuaria a lo largo y ancho de nuestro país. Especialmente rescatamos su reciente *Plan Estratégico Institucional* (PEI). En este trabajo cada tema se aborda con conocimiento y profundidad, por lo que resulta muy difícil destacar alguno. No obstante, creemos que la descripción de las tendencias mundiales y nacionales, son un fiel reflejo de la realidad; la misión, visión y valores de la Institución muestran un compromiso con toda la sociedad argentina y el capítulo de Estrategia tiene un análisis pormenorizado de implementación del plan.

De todas maneras, sería importante disponer del Plan Táctico y Operativo del INTA, para medir el grado de realización que, seguramente, dependerá de las fuentes de financiamiento y del personal que lo ha de llevar a cabo.

Otros aspectos de este trabajo pueden verse en Análisis Bibliográfico (punto 2.1).

d) La estructura organizacional de las Pymes agropecuarias es, en su gran mayoría, muy simple y se caracteriza por la asignación de funciones y responsabilidad de un modo informal. El o los dueños (casos de sociedades de hecho familiares) concentra el poder de decisión; no hay planificación ni especialización. En la parte operativa -en el mejor de los casos- se apoya en el capataz o encargado; la faz administrativa se considera un gasto innecesario, por lo que se carece de información interna y/o externa para la toma de decisiones y sólo se utiliza al contador público como liquidador de impuestos.

La magnitud de las empresas ganaderas se refleja claramente en lo siguiente: “[...] las explotaciones con más de 1000 cabezas sólo representan el

⁴ Pensamos que la tarea del INTA es poco conocida para la gran mayoría de los pequeños y medianos productores, por lo que necesita una mayor difusión de su meritoria labor, y un mayor acercamiento a los productores, como una estrategia de transferencia de conocimiento.

4 % del total, con el 40 % de las existencias. Casi la mitad de los productores no superan las 50 cabezas por explotación, representando el 4 % del stock”⁵.

e) Como consecuencia de lo mencionado en el apartado anterior el manejo de la empresa, aprendido por tradición (muchas veces familiar) y en forma empírica e intuitiva, no requiere para los titulares de capacitación, lo que sumado a la falta de actualización y de información afecta su rentabilidad.

Si bien es cierto que hoy se observa que las medianas empresas hacia arriba están encabezadas por profesionales -sea que integran la empresa o por contratación externa-, aún existe un gran número de empresas unipersonales y familiares, de nivel medio y pequeño, que continúan con la forma de gestión descrita en el primer párrafo de este apartado.

f) El sector pecuario, en las Pymes de nuestra región, ha sido hasta la fecha, el menos innovador; se observa la ausencia de aplicación de tecnología de insumos o de procesos que permita agregar valor a su producción, salir de los “*commodities*” y pensar en función de los clientes. Esta característica contrasta con la realidad del sector agrícola que desde hace más de una década, viene desarrollando tecnología de punta. Un ejemplo es la siembra directa, que ha colocado a nuestro país a la vanguardia en esta materia.

El tibio interés por el engorde a corral (*feed-lot*) no es suficiente para marcar el inicio de la aplicación de nuevas tecnologías o criterios de gestión acorde a los tiempos que vivimos.

g) Finalmente, debe tenerse en cuenta que la gestión empresaria no sólo debe hacerse sobre hechos acaecidos, sino también sobre los que presumiblemente pueden ocurrir y, por lo tanto, es importante visualizar el o los escenarios futuros posibles para poder advertir las oportunidades que pueden sobrevenir y aprovecharlas y, también, para visualizar amenazas y eludirlas. Dicho de otro modo, el negocio debe ser manejado con la información del pasado, con historia de la trayectoria empresaria (sus fortalezas y debilidades); con la información del presente, como un conocimiento de la realidad circundante, y con las perspectivas de los escenarios futuros que presentan las potencialidades a desarrollar.

Lo dicho hasta aquí no implica innovación alguna y, seguramente, ha sido tratado “*in extenso*” por autores de gran prestigio sobre los temas mencionados. Sin embargo, no encontramos quienes se hubieran ocupado de

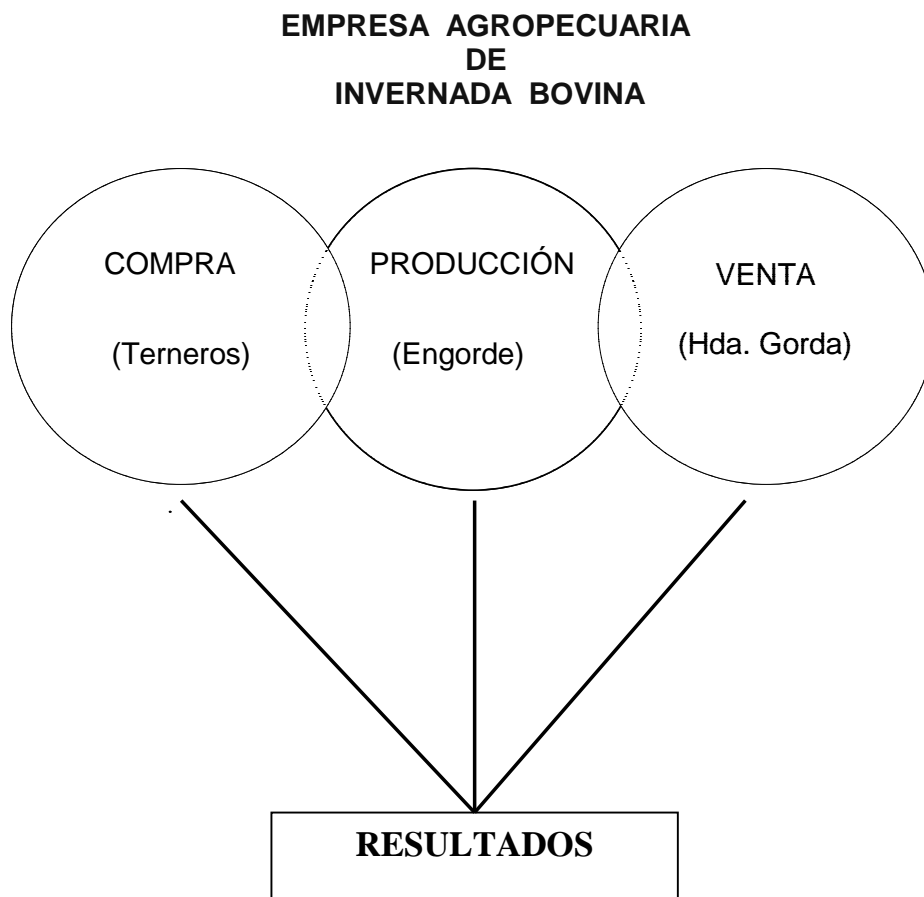
⁵ Censo agropecuario del 2002: Dirección Nacional de Programación Económica Regional Secretaría de Agricultura Ganadería Pesca y Alimento,(SAGPyA).

la actividad pecuaria específicamente y, menos aún, en la invernada de hacienda bovina, ni tampoco que abarquen los tópicos de **comercialización-producción-comercialización** como una unidad integrada en donde cada una de las etapas es consecuencia de la anterior y efecto sobre la posterior y, todas ellas el resultado de una gestión que pretende ser competitiva y eficiente y, por lo tanto, rentable para las Pymes.

Por otra parte, nuestro conocimiento del negocio nos permite saber que, la gran mayoría de los productores que invernán vacunos, tienen como característica general enfocarse en la producción como único medio de obtener los resultados deseados, considerando sólo tangencialmente los temas de comercialización, se trate de las compras o de las ventas.

Nuestra tarea consiste en lograr una integración del negocio pecuario de invernada de bovinos en todas sus etapas y de esta manera lograr una visión total de la empresa más allá de su estructura funcional.

En la intención de otorgar mayor claridad a lo antedicho, a continuación se grafica nuestra visión del negocio:



La búsqueda de una rentabilidad razonable, es decir, que permita al productor y su familia vivir dignamente, y a su empresa crecer y desarrollarse, va más allá de una cuestión económica, pues involucra una dimensión social que debe ocupar y preocupar a las autoridades de cualquier jurisdicción, pero donde el propio empresario debe ser protagonista y, no espectador del proceso de gestión de su Pyme.

1.2.- Fundamentación de la elección del tema

En este momento, las empresas agropecuarias viven una situación particular impulsadas por la agriculturización y especialmente por el *éxito* sojero, de la mano de los altos precios internacionales, lo que junto a la modificación del tipo de cambio han permitido -hasta el momento- una alta rentabilidad del sector agrícola. Al mismo tiempo, el sector pecuario sufre un desplazamiento hacia las zonas marginales ya que, se intenta destinar los mejores suelos a la actividad agrícola. Puesto que la ganadería de cría siempre ha ocupado las zonas áridas y semiáridas del país, nos permite inferir que la actividad de invernada es la más perjudicada por este desplazamiento, toda vez que debe competir con la agricultura especialmente rentable en la actualidad, en campos que no resultan ser los más apropiados para el negocio.

Por otra parte, no podemos desconocer los inconvenientes que el monocultivo puede provocar en el largo plazo, sea por la “soja-dependencia”, sea por el mantenimiento de la sustentabilidad de los sistemas productivos.

Finalmente, al tiempo que las tierras ocupadas por el ganado vacuno para invernar no son de la calidad deseada, no se hallan extensiones suficientes para albergarlos, lo que hace imprescindible una mejora en la rentabilidad de estas empresas ganaderas.

En base a lo dicho, nos sentimos estimulados a seguir avanzando en la solución de este problema, convencidos de que los análisis parciales sólo dan respuestas parciales y que es necesario crear un instrumento o mecanismo sencillo, de fácil aplicación, que permita a los productores, medianamente informados y con baja escala, tener una herramienta de decisión para su negocio. Sin dudas deben existir herramientas de gestión más detalladas, precisas y sofisticadas, pero como se trata de un sector de la actividad económica reacio a los “papeles”, libros y/o registros, sobre todo esto se

advierte entre las Pymes de la zona, por lo que debe facilitárseles el uso de unas pocas variables, que van a ser definitorias en el resultado a lograr. Obtener dichas herramientas y ponerlas en manos de los productores para dinamizar la economía nacional, en una actividad que avizora un excelente porvenir, tan pronto como se logre mejorar el status sanitario (fiebre aftosa) ante la Organización Internacional de Epizootias, constituye el objeto de estudio del presente trabajo de investigación.

Hasta la fecha, y con la bibliografía disponible, no hemos hallado en el área de análisis de la gestión empresarial autores que se ocupen simultáneamente del aspecto comercial y productivo, como un todo. El abordaje se aplica en uno u otro campo, como si ambos no transitaran el mismo camino, y uno no fuera la consecuencia del otro. Esto, al parecer, se presenta como una constante. Al mismo tiempo, la decisión de compra y/o venta del productor agropecuario pequeño y mediano, condicionada o impuesta por el mercado donde habitualmente acostumbra a operar, es tomada de manera resignada y pasiva en lugar de ser el resultado de un análisis más o menos serio y que se relacione con los resultados proyectados. Por lo expresado hasta aquí, nuestro trabajo de investigación, consiste en la vinculación de las tres etapas, tal como lo manifestáramos en el punto 1.1 de este trabajo: compra, producción y venta de la hacienda vacuna de invernada para que, sumadas las condiciones de eficacia y eficiencia, se obtenga la mayor rentabilidad del proceso; todo ello sin dejar de lado las teorías que hoy existen y que, de modo alguno, intentaremos discutir.

No pueden existir errores o fallas en algunas de las etapas mencionadas, porque las excelencias que se logren en las demás, jamás podrán cubrir dichos errores; ya que, la mayoría de las veces los resultados dependen de las **decisiones que se toman y ellas conforman las estrategias del negocio** y el resultado del negocio comienza con la compra. Por lo tanto, ese es el momento decisivo, en el cual el productor pequeño y mediano carece de herramientas que guíen su accionar, vacío que se espera cubrir. Con la intención de llenar este espacio de vacancia, nos proponemos investigar sobre el particular tema planteado, aplicando e integrando de manera pertinente y proactiva, los conocimientos adquiridos en la Maestría en Gestión Empresarial, con el objeto de una gestión de valor tanto profesional, como académica y de extensión metodológica a un sector de la actividad económica de tanta significación en la región y el país.

1.3.- Planteo del problema

Las empresas agropecuarias pequeñas y medianas no realizan registraciones contables que le permitan formular balances, menos aún informes extracontables para la toma de decisiones. En consecuencia el mejoramiento de la rentabilidad de las mismas suele darse empírica o intuitivamente. Pero lo cierto es que, además de observar la eficiencia productiva, los productores deben considerar de manera especial la comercialización del ganado, tanto en la compra como en la venta de los semovientes, para mejorar su rentabilidad y competir con la agricultura.

La falta de información y/o datos relevantes de la actividad, de origen interno o externo a la empresa, obliga a analizar la comercialización del o los productos; en tal sentido, el interrogante central puede plantearse en los siguientes términos:

¿Qué aspectos deben tenerse en cuenta en la producción y comercialización de la invernada bovina? y ¿Qué manera sencilla, es posible poner en práctica, para mejorar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas pecuarias de la zona referida?

1.4.- Hipótesis alternativas para el mejoramiento de la rentabilidad

Las hipótesis alternativas que se presentan, primeramente, en relación con la cuestión básica son las que siguen:

- a) Lograr una excelente eficiencia productiva.
- b) Reducir al mínimo los costos de comercialización.
- c) Obtener eficiencia en todo el circuito, comercialización-producción.

Analizaremos a continuación, cada una de estas alternativas:

a) Si bien este aspecto es de suma utilidad en el negocio pecuario, generalmente abordado por profesionales de las Ciencias Agrarias (ingenieros agrónomos o médicos veterinarios), es sólo una parte de la gestión de la empresa. Por ende, los buenos resultados logrados en la producción pueden diluirse por defectos o errores en la comercialización.

b) Nadie desconoce que en una empresa los costos de comercialización tienen un papel fundamental en la rentabilidad de la misma, pero los autores que tratan este tema, en su mayoría, se dedican a las empresas industriales y/o comerciales y no a las del tipo en consideración.

c) El logro de una rentabilidad aceptable, en el negocio de la invernada bovina tal como lo planteáramos, depende tanto de la producción como de la comercialización, lo que conlleva un análisis profundo de ambos, dada la interacción insoslayable que los liga.

Por ello optamos por esta última alternativa, con la convicción de que se ajusta a las necesidades del productor y que significa, realizar un estudio integral para diseñar un sistema de gestión que optimice los resultados finales. Este sistema, aunque sencillo, puede encontrar alguna resistencia impuesta culturalmente por tradición familiar y/o regional.

Realizado los planteos precedentemente expuestos, los objetivos de este trabajo final de Tesis de Maestría, pueden enumerarse en los siguientes ítems:

1.5.- Objetivos generales

- Identificar los aspectos que determinan la eficiencia productiva de las Pymes agropecuarias de la región pampeana.
- Determinar los factores que integran el proceso de comercialización de la invernada bovina y la incidencia de ésta en los resultados de la empresa agropecuaria.
- Indagar la forma de “operar” de los productos agropecuarios de la zona en referencia según paradigmas mentales comparativos, en relación con la hacienda bovina de invernada.

1.6.- Objetivos específicos

- Cotejar los resultados obtenidos del objetivo anterior, en relación con las apreciaciones, observaciones y/o recomendaciones que realizan especialistas sobre el tema.
- Explicitar las dimensiones claves en los costos de comercialización de la hacienda vacuna de invernada y su incidencia en los resultados.
- Determinar la interacción entre la comercialización-producción-comercialización en la actividad pecuaria orientada a la invernada vacuna.

1.7.- Resultados esperados

Con este trabajo de investigación pretendemos, diseñar una herramienta de gestión sencilla y de fácil acceso para productores pequeños y medianos; y propiciar su difusión a fin de introducir cambios estructurales en los paradigmas de producción y comercialización vigentes.

Asimismo, se busca aportar conocimientos fundados que sirvan de insumo no sólo para profundizar líneas de investigación relacionadas con el tema en estudio, sino también, ofrecer insumos que coadyuven al planteo de políticas y cursos de acción orientados a la eficientización de las empresas agropecuarias, objeto de este análisis.

CAPÍTULO 2

ALGUNOS PASOS EN EL DESARROLLO DE TRABAJO DE TESIS

El hecho de habernos graduado como **Contador Público** e incorporado cuestiones de Matemática Financiera, Auditoría, Análisis de los Estados Contables, Costos y Técnica y Legislación Impositiva, entre otras materias; nos permite una base previa, aunque no suficiente para este trabajo. También la vocación docente, con ejercicio durante 33 años en forma ininterrumpida, nos lleva a incorporar las asignaturas específicas y graduarnos de **Profesor en Ciencias Económicas**, y la utilidad de temas como: Currículum, Didáctica, Pedagogía, Tecnología Educativa, Aprendizaje y otros, pasan de la teoría a la práctica.

Con alto interés por lo temas agropecuarios, y habiendo incorporado esa actividad como habitual, a partir de 1997 realizamos un postgrado, en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Pampa, de **Especialista en Gestión Agropecuaria** donde los módulos de: Técnicas Agropecuarias (cereales, oleaginosas, vacunos, lanares, porcinos, etc.), Contabilidad Agropecuaria, Costos Agropecuarios, Gestión y Decisión, Derecho Agrario, Planeamiento Financiero, Impuestos en Empresas Agropecuarias, Comercialización y Mercados, etc. nos brindan nuevas herramientas, que hoy pueden contribuir a la orientación de esta investigación.

Finalmente la realización, desde el año próximo pasado, de **la Maestría en Gestión Empresaria**, nos ofrece nuevas oportunidades al desarrollar temas como: Metodología de la Investigación, Administración Gerencial, Políticas Estratégicas, Costos, Marketing, Recursos Humanos, etc.; cuyos conocimientos han de constituir una plusvalía, para el trabajo de Tesis.

No queremos omitir que, a la excelencia del nivel académico que disfrutamos, hemos agregado el ejercicio de la actividad agropecuaria por casi treinta años, lo que permite obtener el conocimiento práctico, real y concreto de la actividad, de manera que intentaremos unir la praxis, con la teoría.

La consulta bibliográfica ha constituido otro eslabón de la cadena seguida para este trabajo, pues en la elección de la bibliografía utilizada se tuvo en cuenta el vínculo directo o indirecto con el problema (ver 1.3), la explicitación de su análisis se desarrolla en el punto 2.1.

2.1.- Análisis bibliográfico

Síntesis de las principales ideas de la bibliografía que fue consultada.

Sin dudas existe un extenso y variado material bibliográfico relacionado directa o indirectamente con el tema que nos ocupa; tal como surge de lo detallado en su apartado específico y al que hemos accedido y leído desde una perspectiva crítico-reflexiva. Entre las obras consultadas hemos escogido algunas que, por su amplitud, enfoque y/o singularidad conceptual y/o metodológica, creemos importante referir de manera explícita a continuación.

2.1.01.- AAVV. *Manual del Productor Agropecuario de la Región Subhúmeda y Semiárida Pampeana*. Buenos Aires, Editado por Colombo y Magliano S.A. y Fundación Banco de La Pampa, 1982.

A pesar de que se trata de un texto editado hace más de veinte años, constituye éste un buen ejemplo de trabajo mancomunado de ingenieros agrónomos, médicos veterinarios y otros profesionales, en una obra que debió tener todo productor agropecuario de la zona, interesado en lograr eficacia y eficiencia en su quehacer. Hoy, todavía resulta útil si se la actualiza incorporando el tratamiento de temas como: siembra directa, híbridos, fertilización, riego, etc.; ya que, hay principios básicos de la actividad agrícola y ganadera que no se han modificado.

En relación con tema de este trabajo, el Capítulo 5 de la obra se ocupa de la "Producción Animal", y más específicamente, en el punto 5 a) II, destina un buen espacio a la Invernada Vacuna, a partir de la descripción del sistema pastoril, los índices de invernada, manejo sanitario, mejoramiento genético y productividad, etc. Por ello consideramos importante su lectura y ha sido básico y elemental en nuestro trabajo, donde encontramos las nociones básicas de la producción bovina.

2.1.02.- AAVV. *Guía Práctica de Ganadería Vacuna: Bovinos para Carne Región Pampeana*. Buenos Aires, INTA, 1998

Esta obra llevada a cabo por el INTA, dependiente de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Nación, fue realizada sobre los trabajos de investigación aplicada llevados a cabo por el mismo organismo, a través de las "Estaciones de Experimentación Agropecuaria" (EEA) que hay

en la Región Pampeana, con sede en las localidades de, Rafaela, Manfredi, Marcos Juárez, Concepción del Uruguay, Pergamino, General Villegas, Bordenave, Balcarce, Barrow e Hilario Ascasubi. Incluye un capítulo especial destinado a la “Producción de Carne Bovina Ecológica”, de mucha utilidad, aunque refieren los primeros ensayos nacionales; ya que, abarcan hasta el año 1998.

Para nuestro trabajo hemos tomado, por razones de proximidad, lo estudiado por EEA del “Inta General Villegas” que describe una actividad de invernada pastoril, ocupándose de la alimentación a través de la utilización de pasturas y verdeos, y de la “sanidad”, con un calendario sanitario y un importante mensaje en el control del empaste bovino (meteorismo espumoso).

Otras EEA, por estar muy alejados de la zona que se analiza o dedicarse a la actividad de cría, no han resultado de nuestro interés; pero, en todos ellos debe destacarse el rigor científico y técnico y el aspecto práctico considerado en la publicación.

2.1.03.- Alvarado Ledesma, Manuel: *Agronegocios: Empresas y Emprendimientos.* Buenos Aires, Editorial El Ateneo, 2004

Esta obra, a diferencia de las anteriores, y como lo sugiere su título, se ocupa de los negocios agropecuarios desde la concepción de la venta, cuenta con un prólogo interesante hecho por un economista argentino, el Dr. Juan J. Llach.

Muestra la evolución del pensamiento de los agronegocios y su marco teórico, el contexto internacional y la realidad económica: los *commodities* y la gestión de cadenas; además se analiza la oferta y demanda mundial de productos diferenciados e indiferenciados, el agregado de valor, las estrategias de competitividad, la comercialización y los clusters.

En toda la obra se observa, una clara y moderna visión del nuevo paradigma de los negocios agropecuarios. Por otra parte, resume conceptos e ideas de P. Kotler y M. Porter en relación con la estrategia de que la rentabilidad sólo puede pasar por elevar escala para minimizar costos, continuando con los productos de demanda masiva y con la “descomoditización” de los productos en busca de segmentos o nichos de mercados, de alto poder de compra.

Si bien no hay un enfoque exclusivo a la actividad pecuaria bovina entendemos que es una obra que merece ser tenida en cuenta, pues brinda herramientas teóricas y prácticas que enriquece la perspectiva de análisis, favoreciendo la flexibilización del horizonte mental, para la comprensión preliminar del mundo de los negocios agropecuarios.

2.1.04.- Balan, Osvaldo; Claudia Chiadaría y Otros. *La actividad agropecuaria : Aspectos Impositivos, Comerciales y Laborales.* Avellaneda, Buenos Aires, Talleres Gráficos La Ley SA, 2004.

Este trabajo, realizado por autores prestigiosos en la materia, constituye un material valioso para los profesionales en Ciencias Económicas, sobre todo en cuestiones tributarias y laborales de las empresas agropecuarias. En cuanto a la faz comercial, la obra tiene un enfoque jurídico y práctico para la venta, traslado y entrega de granos y semovientes; y describe, minuciosamente, pasos, formularios y disposiciones legales a seguir y tener en cuenta, en esa etapa de la actividad.

Si bien, su aporte a nuestro trabajo es secundario en virtud del carácter que la define, resulta atractivo su contenido y desarrollo.

2.1.05.- Bottaro, Oscar E. y Otros. *El comportamiento de los Costos y la Gestión de la Empresa.* Buenos Aires, La Ley SA, 2004.

La lectura de esta obra es, sin dudas, enriquecedora e imprescindible para todo profesional de la Ciencias Económicas, por su particular enfoque en la teoría de los Costos, resulta atractiva y útil que los mismos se relacionen con la gestión de la empresa, en función de su comportamiento.

La trayectoria profesional y docente de los autores nos exime de otros comentarios, pero queremos destacar el enfoque eminentemente práctico del libro, que se acompaña -en cada uno de sus capítulos- con ejercicios prácticos y el tratamiento didáctico de los temas a lo largo de toda la obra.

En efecto, cabe destacar el perfil didáctico y pedagógico, asumido por los autores desde el comienzo del libro; aspecto que hemos enriquecido con la entrega académica que realizó el Dr. Bottaro, director de esta Maestría, en sus clases y sus comentarios.

Sin dudas, encontramos en el libro material de referencia que ha permitido nutrir la perspectiva de análisis y el abordaje del tema de este trabajo; tal es el caso de los costos de compra, de producción y de venta vistos

separadamente en cada empresa que gestionamos; y los capítulos 7 y 10 con: “El planeamiento de los resultados” y su “Tablero de control y decisiones ante alternativas excluyentes”, respectivamente.

2.1.06.-Braidot, Néstor P. *Neuromarketing Neoroconomía y Negocios* España, Editorial Puerto Norte-Sur SL, 2005

Un libro actual, con un enfoque particular del marketing, que refleja el pensamiento del Dr. Braidot a quien hemos tenido el placer de escuchar en los cursos que brinda desde hace varios años. En tal sentido destacamos su planteo respecto de la aplicación de las llamadas neurociencias en las organizaciones, sobre todo las que hacen al estudio de las necesidades y comportamiento del cliente, a la dinámica del posicionamiento y a la inteligencia de los negocios.

Reviste total importancia el capítulo 4, y el proceso de toma de decisiones: si ellas se toman en un contexto de certeza, de incertidumbre o de ambigüedad, visto que, es pretensión de nuestro trabajo, la toma de decisiones minimizando la incertidumbre del productor cuya empresa debe actuar en un contexto de riesgo (factores ambientales y climáticos) propios de las actividad.

2.1.07.- Durán Regina y Colaboradores. *Tablero de Comando: Una herramienta para el Control de Gestión de Empresas agropecuarias.* Buenos Aires, Editorial Buyatti, 2003.

La obra es el resultado de un trabajo de investigación, de carácter interdisciplinario, iniciado en el Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur, a partir del año 2001; es el producto final de ponencias presentadas en distintas Jornadas y Foros, nacionales e internacionales, (2001- 2003).

La obra consta de tres partes bien definidas. La primera se ocupa de definir y diseñar un tablero de comando o control; en la segunda analiza los factores de éxito y, en la tercera, se destinan dos capítulos, a casos prácticos, uno de carácter agrícola-ganadería de carne, de tipo extensivo; y otro, de producción intensiva en un tambo.

Interesa poner en evidencia lo que anuncia en el Prologo; “una dirección estratégica requiere nueva información para planificar, tomar decisiones, vigilar

el proceso y controlar”⁶ premisa que resulta útil en todo tipo y tamaño de empresas, cualquiera sea la estrategia llevada a cabo.

2.1.08.- INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (2005- 2015)

“El Plan Estratégico Institucional (PEI), es un instrumento para viabilizar la innovación institucional e instrumentar líneas de acción que sitúen al INTA en la frontera del conocimiento, le permitan generar aportes tecnológicos de carácter estratégico para el Sector Agroalimentario y aseguren este esfuerzo y promueva el desarrollo regional y territorial”, redactado en diciembre de 2004, y editado en Abril de 2005, en una lujosa edición⁷.

Para nuestro trabajo de investigación nos parece importante el enfoque de Sistema Agropecuario, Agroalimentario y Agroindustrial, integrado como un todo, en lugar de la tradicional división de Campo e Industria. También resulta interesante el destacar nuestras ventajas comparativas y competitivas, el elevado desarrollo de cadenas competitivas, las producciones no tradicionales con alto potencial de exportación, la transformación de amenazas en nuevas oportunidades y el requisito de la sustentabilidad productiva en los agrosistemas.

Dentro de los objetivos institucionales, corresponde destacar sus tres pilares: “Competitividad”, “Salud Ambiental” y “Equidad Social” los cuales se relacionan con: “Generación de empleos e ingresos para la familia rural,” “Accesos a mercados”, “Cadenas de valor”, “Minimización de impactos ambientales”, “Mejoramiento de la capacidad negociadora”, “Clusters”, “Alternativas productivas”, entre otros temas.

Finalmente las estrategias, basadas fundamentalmente en la investigación y desarrollo tecnológico, y la transferencia y extensión del conocimiento tienen por finalidad la integración territorial y el MERCOSUR, en procura de constituirse en un factor dinamizador de las economías y la generación de empleo.

⁶ Duran Regina y Colaboradores. *Tablero de Comando: Una herramienta para el Control de Gestión de Empresas Agropecuarias*. Buenos Aires, Editorial Buyatti, 2003.

⁷ Realmente, luego de su lectura, uno no puede menos que sentirse orgulloso de esta Institución que viene prestando valiosísimos servicios al país, desde 1956.

2.1.09.- Kotler, Philip. *Dirección de Marketing.* La Edición del Milenio, Pearson Education de México S.A., 2001.

Constituye, sin lugar a dudas, la obra fundamental en materia de comercialización y marketing y es fuente de consulta y guía de reconocidas personalidades que abordan esta temática.

La obra se divide en cinco partes: “La esencia de la dirección de marketing”, “Un análisis de las oportunidades del marketing”, “Desarrollo de estrategias de marketing”, “Toma de decisiones de marketing” y “Administración y Entrega de programas de marketing”, y veintidós capítulos que, con excelente didáctica, entrega y presentación atrapan al lector, en temas por demás interesantes, poniendo siempre el acento en el valor para el cliente y la satisfacción para el mismo.

En ella se incluyen temas como “Planeación Estratégica de Negocios y Marketing para el Siglo XXI”, sin eludir cuestiones como el “Entorno de Marketing”, las “Estrategias Competitivas”, la “Segmentación de Mercados”, las “Herramientas de Diferenciación” y “Ciclo de Vida del Producto”, el “Posicionamiento”, las “Estrategias de Fijación de Precios” o la “Administración de la Fuerza de Venta”.

Quien desee estudiar o escribir sobre cuestiones comerciales, no puede dejar de lado su lectura; sólo mejoraría su propuesta con ejemplos nacionales o latinoamericanos que contribuirían a facilitar la comprensión de algunos temas.

En relación con el sector agropecuarios, es el propio Kotler, quien manifiesta que los “*commodities*” no permiten la aplicación de muchas de las herramientas de marketing que su libro describe; no obstante, creemos que hay cuestiones de diferenciación de producto y agregado de valor que son útiles y aplicables; es necesario imaginación, esfuerzo y dedicación en ese objetivo.

2.1.10.- Martínez Ferrario, Eduardo. *Estrategia y Administración Agropecuaria.* Buenos Aires, Editorial Troquel SA, 1995.

Un libro eminentemente práctico que, en nuestra opinión, cubrió un importante vacío doctrinario en su momento; que abarca temas de administración, planificación, organización, control, costos, contabilidad, etc. desde la doble visión de un catedrático y de un productor apasionado por la actividad agropecuaria.

Estamos convencidos de que, pese haber cumplido una década desde su edición, este libro seguirá siendo la obra de consulta, para muchos

profesionales de ciencias económicas, por alguna décadas más; teniendo en cuenta su concepción anticipatoria y su utilidad práctica. A ello debe sumarse el enfoque metodológico, ordenado y secuencial de su obra.

En nuestro trabajo constituye un marco referencial y soporte de nuestras investigaciones, contagiados –también- por el trabajo entusiasta de quienes tuvimos la suerte de disfrutarlo personalmente.

2.1.11.- Malfitano Cayuela, Oscar. *Re - Creando Empresas 21: Una Visión Latinoamericana.* Buenos Aires, Ediciones Endecar, 2004.

Este libro editado en 2004, constituye una obra distinta sobre dirección y administración estratégica escrita de una manera simple y coloquial, fácil de leer; aunque esto no significa que invite a un análisis y reflexión, toda vez que percibimos un interés de romper las estructuras o moldes, de un modo provocador.

En relación con nuestro trabajo, podemos encontrar algunas cuestiones estratégicas, referidas a “Neuromarketing” que sin dudas modifican nuestros paradigmas de una manera superadora.

2.1.12.- Osorio, Oscar M. *Costos en la Actividad Agropecuaria.* Postgrado de Especialización en Gestión Agropecuaria, Módulo 7, Notas Sinópticas, 1997.

Si bien este trabajo, ofrecido durante el Ciclo Lectivo 1997/99, en el marco del Postgrado de Gestión Agropecuaria, dictado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Pampa, no fue editado como libro es un material valioso que permite conocer conceptos importantes de los Costos Agropecuarios, ofrecidos por el docente que dictara esa especialidad, en la mencionada carrera.

La autoridad académica, su dedicación y su moral, son los pilares que fundamentan el trabajo del Dr. Osorio y que hoy, nos permite recurrir a él en busca de conceptos precisos y fundamentales a nuestro trabajo.

2.1.13.- PLAN PROVINCIAL DE ACTIVACIÓN GANADERA:

Este Plan, implementado por el gobierno de la Provincia de La Pampa, en noviembre de 2004, tiene una vigencia entre los años 2005 – 2009, y comprende tres grandes líneas:

- Plan Provincial de Activación Porcina

- Plan Provincial de Activación Lechera
- Plan Provincial de Activación Ganadera: Bovinos para la producción de carne, en los sistemas de cría e invernada⁸.

Considerando el tema de nuestro trabajo, hemos analizado sólo el último apartado, cuyo contenido y opinión hemos desarrollado en 1.1 al cual nos remitimos.

2.1.14.- Rodríguez Alcaide, José y Otros. *Gestión de la Empresa Agropecuaria de la Pampa Arenosa.* Universidad de Córdoba (España) y Universidad Nacional de La Pampa, 1996.

Este volumen se origina en el trabajo mancomunado de docentes de la Universidad de Córdoba (España) y la Universidad Nacional de La Pampa (Argentina); a través de su Facultad de Ciencias Veterinarias; allí se conceptualiza la zona geográfica, y se analiza prácticamente, mediante el armado de modelos, los resultados en las empresas agropecuarias en cuestiones de ganado bovino: cría, invernada o tambo.

La obra se presenta con un CD, como herramienta de gestión, para simular modelos que permitan introducir y/o modificar variables para analizar consecuencias en los resultados. Constituye un aporte práctico importante a nuestro trabajo, dada la seriedad de la investigación y el nivel profesional y académico de los autores; ya que, se refiere a una región productora muy próxima a la involucrada en él.

2.1.15.- Stern, Jorge E. y Otros. *Las claves del Marketing actual.* Buenos Aires, Editorial Norma, 2005

Esta obra, de reciente edición, llevada a cabo por un grupo importante de profesionales académicos de nuestro país, constituye una lectura obligada para las carreras de grado y postgrado de las universidades argentinas, ya que la experiencia como consultores de empresas y de docencia universitaria de los autores puede ser aprovechada al máximo, con ejemplos de actualidad.

En ella se abordan temas como: “Conceptos claves del Marketing” o “Estrategias de su aplicación”, “Investigación de Mercado”, “El concepto de cluster”, “Comercio Electrónico”, “Decisiones sobre Precios”, “Trade-Marketing:

⁸ Pensamos que no es demasiado conveniente agregar vientres al rodeo de cría de nuestra Provincia, salvo casos muy puntuales, ya que lo importante es mejorar los índices de destete. De todos modos la ejecución del Plan en forma integral, si es controlado y evaluado correctamente, ha de contribuir a elevar los índices de preñez y destete del rodeo provincial, lo que generará –sin dudas- una mayor y mejor oferta ganadera.

como ventaja competitiva”, “Elaboración de un Plan de Marketing”, “Marketing Interno”, “Segmentación de Mercado”, etc.

Si bien la obra no se ocupa específicamente del marketing agropecuario; como consideramos vital la cuestión de la competitividad en cualquier tipo de negocio ha resultado de suma utilidad el capítulo 8 en el cual se aborda el tema de la “Competitividad y Marketing”, y se analiza de una manera sencilla, clara y sistemática que nos permite transferir su aplicación práctica, a cualquier organización.

2.1.16.- Senderovich, Isaac y Regina Berenstein. *Tratado de Empresas Agropecuarias.* Buenos Aires, Editorial Raisa, 2000.

Esta obra, compuesta de ocho tomos y editada en el año 2000, abarca distintos tópicos de la empresa agropecuaria, de una manera muy práctica y que, por la estrecha relación con el tema de tesis nos interesa el tomo II: “Costos y Eficiencia. Márgenes de Ganancias”; aunque, no es el único que hemos consultado.

El referido tomo se ocupa de explotación tambera, actividad de invernada en vacunos, cría en bovinos, actividad agrícola (trigo, soja de 1° y de 2°, maíz y girasol). La actividad que nos ocupa (invernada) es desarrollada, mediante cálculos numéricos reales, a lo largo de los capítulos 5 a 8. Lamentablemente la salida de la convertibilidad, y el posterior cambio de los precios relativos, han hecho perder actualidad a estos ejemplos; no obstante, resulta útil el modelo de cálculo.

2.1.17.- Vernet, Emilio. *Manual de Consulta Agropecuaria.* Buenos Aires, Gráfica Guadalupe, 2003.

Resulta una obra imprescindible para todo productor agropecuario, con o sin experiencia, y de lectura obligada, para quienes sientan vocación o interés por temas relacionados con las empresas agropecuarias. Hay capítulos destinados a la agricultura, la fertilización, los forrajes, la alimentación del ganado, la cría y la invernada vacuna, las maquinarias, la comercialización de granos y la infraestructura rural. Por el objetivo de nuestro trabajo el capítulo dedicado a la invernada nos ha brindado datos importantes en la faz técnico-productiva.

A manera de síntesis del análisis bibliográfico podemos concluir que, no obstante la calidad y utilidad del material disponible, no encontramos quienes abarquen simultáneamente la cuestión comercial y productiva en las empresas agropecuarias y menos aún, en la invernada bovina; en la mayoría de los casos por no ser el objetivo de sus trabajos.

2.2.- Investigaciones de fuentes secundarias

Las fuentes secundarias tenidas en cuenta comprenden revistas, diarios e Internet y las notas, artículos o investigaciones consultadas, que se detallan en la Bibliografía.

El hecho de haber iniciado, hace casi treinta años, la actividad agropecuaria con mucha vocación y escasos conocimientos nos llevó a adquirir revistas vinculadas al sector, tales como *Chacra y Campo Moderno* de Editorial Atlántida S.A., a nuestro criterio, pionera en este segmento periodístico. Más tarde agregamos, por cantidad de páginas y enfoque, la revista *Súper Campo* de Editorial Perfil S.A., que brinda otros ítems, como huerta y jardín, que la anterior no posee.

Luego el INTA, a nivel nacional, publica *Campo y Tecnología*; revista muy bien lograda, con gran aporte técnico, a la que se accedía por suscripción anual, pues hoy no se encuentra en el mercado.

Más adelante disfrutamos de un excelente material, tanto en lo que respecta a la calidad de su impresión, como al contenido de sus artículos; nos referimos a *Forraje y Granos: Agronegocios* de Editorial Agro Medios S.R.L. y que desapareció luego de la última devaluación.

También en la actualidad recibimos *Agromercado* de Negocios de Campo S.R.L., revista que, a pesar de la baja calidad de impresión, incorpora datos y números para un análisis económico-financiero del sector agropecuario; y también consultamos *Tierra Adentro*, publicación de la ciudad de Trenque Lauquen (Bs. As.), que posee notas de interés para la región pampeana. De estas revistas, disponibles en nuestra biblioteca, hemos seleccionado aquellas que, por el contenido de sus artículos, su actualidad y prestigio del autor de la nota, merecieron nuestra atención.

Creemos haber encontrado aportes de real valía para nuestro trabajo, ya que quienes escriben suelen ser autores de libros, docentes, investigadores de

Organismos o Universidades Nacionales, o bien productores con amplia experiencia en la producción y comercialización agropecuaria.

La extensión del material leído nos exime del comentario individual de cada nota, pero no dudamos, en afirmar que su lectura ha contribuido de manera importante a la realización de este trabajo.

Con relación a los diarios, salvo *Tiempo Agropecuario*, de reciente aparición, y que hoy se ha convertido en mensual y cuya dedicación es total al sector agropecuario, utilizamos los de mayor tiraje a nivel nacional *Clarín* y *La Nación* que, en sus suplementos de los días sábados agrega las secciones “Rural” y “Campo” respectivamente, desde hace muchísimos años y que tenemos como hábito de lectura regular.

Si bien los diarios no suelen tener el rigor científico de los libros, ni aún de las revistas especializadas ya que muchas veces las notas o artículos publicados son anónimos o sin firma, la responsabilidad y seriedad de la dirección de redacción, la actualidad de los contenidos, y la importancia de las reuniones y/o eventos comentados, nos ha llevado a seleccionar y releer los artículos que incluimos en la bibliografía.

Debemos destacar aquí que el mundo globalizado, cambiante, con avance técnicos y científicos y velocidad de comunicaciones, que nos asiste no permite -con seguridad- actualizar contenidos de libros, y que los diarios constituyen un excelente medio para cubrir estos baches, por llegar al lector ávido jornada, tras jornada, aunque luego todo deba procesarse y tamizarse para formar opinión y tomar decisiones.

Finalmente, en las investigaciones secundarias, la incorporación de Internet ha constituido una herramienta eficaz de trabajo que ha permitido obtener datos de actualidad del Mercado de Liniers S.A. y de la SAPGyA cuyas cifras nos dieron precisión y fundamento. También investigaciones realizadas por el INTA, Universidades Nacionales, Cámara de la Industria y Comercio de Carnes y Derivados de la República Argentina y Asociaciones de Productores, constituyeron elementos técnicos y material de interés para nuestro trabajo, muchos de los cuales hemos transcritos.

2.3.- Trabajo de campo

Con la finalidad de realizar encuestas entre los productores de nuestra zona se ha diseñado una planilla para el procesamiento de los datos con el

objetivo de extraer información sobre la forma de operar en el mercado de compra y de venta y sobre la forma de producir.

Hemos censado a sesenta productores y encuestado a quince de ellos, con una muestra que se efectuó con la técnica del azar y que consideramos suficiente para validar nuestras conclusiones.

La mencionada planilla se incluye, junto con el total del trabajo de campo realizado, en el Anexo II. Por otra parte, el análisis y evaluación de las encuestas pueden verse en 8.1.

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

En la revisión y análisis de la bibliografía, se ha advertido que no se encuentra una teoría específica lo suficientemente desarrollada y con abundante evidencia empírica, que se aplique al problema planteado. Tampoco se han encontrado teorías inherentes a nuestro problema de investigación, que nos permitan tomar una de ellas con el fin de contrastar nuestra hipótesis. De todos modos, de una manera dispersa y sutil, aparecen piezas sueltas –con fuerte apoyo empírico en algunos casos- que pueden erigirse como parte de una teoría general implícita. En este sentido, se han reconocido variables de análisis útiles y de alto valor heurístico.

Por ello, creemos que es fundamental construir una perspectiva teórica que dé sustento y respaldo epistemológico y metodológico al presente estudio, y que permita integrar los resultados y conclusiones en base a los estudios realizados hasta la fecha.

Tal como se ha señalado en el relevamiento bibliográfico, no se hallaron estudios que aborden específicamente el tema de la rentabilidad en la invernada bovina en sistemas pastoriles o a campo de manera integral.

No obstante, los textos consultados, pueden agruparse de la siguiente manera, según el tipo de abordaje de la temática general:

a) Los profesionales en Ciencias Agrarias que han producido importantes volúmenes, muchos de ellos originados en trabajos prácticos, ensayos o investigaciones empíricas, han demostrado la necesidad de recurrir a la eficiencia productiva, mediante la utilización de técnicas que se mencionan a continuación por su importancia, pero que en modo alguno agotan el tema.

Así sugieren el empleo de pastoreos intensivos y rotativos; la utilización de una alta proporción de pasturas (en reemplazo de verdes, sobre todo los de invierno), el armado de cadenas forrajeras, la confección de reservas (mediante la henificación, silo o granos), el encierre nocturno en los rigores del invierno, la utilización de alambrados electrificados (denominados boyeros), la provisión de agua de calidad próxima a la hacienda “para que camine lo menos posible” de manera abundante y fresca. No es menos importante la utilización de una

genética de calidad, tanto en los semovientes como en semillas y el aprovechamiento del resultado del vigor híbrido, la necesidad de implementar un plan sanitario de carácter preventivo que exceda las exigencias del SENASA, con el objeto de controlar parásitos internos y externos, prevenir queratoconjuntivitis, mancha, gangrena, etc., como así también la aplicación de las normas de buen manejo (NBM).

La teoría de la Eficiencia Productiva se encuentra plenamente probada y nadie hoy puede discutirla; más allá de ello somos conscientes de que no estamos en condiciones para poner en duda cuestiones de productividad agropecuaria, que exceden nuestra área de conocimiento. Lo que sí estimamos importante destacar, en la faz de los Recursos Humanos, ya fuere la mano de obra contratada o el trabajo propio del o los titular/es, la necesidad de concientizar para la aplicación de las normas de bienestar animal, lo que entendemos reportará beneficios, tanto en la producción, como en la comercialización.

b) En la gestión de comercialización la literatura se bifurca en aquellas que tratan sobre la comercialización en general -que es más amplia- y las que tratan específicamente sobre agronegocios, agromarketing o comercialización agropecuaria, que está menos difundida.

Por un lado, las teorías existentes son coincidentes y de carácter irrefutable; en este sentido, P. Kotler habla sobre la mezcla de marketing y dice que es: “[...] el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta”⁹. De igual manera nos presenta el “Campo de Acción del Marketing”, la “Segmentación de Mercados”, la “Conducta de los Compradores”, la “Entrega de Valor”, la “Diferenciación de Productos”, las “Estrategias de Marketing” o el “Ciclo de Vida del Producto.”

Del mismo modo aceptamos y adherimos al concepto de “cadena de valor” y de “ventajas competitivas” propuestos por Michael Porter. En igual situación nos encontramos frente a la “red de valor” de Branderbuger y Nalebuff¹⁰.

Asimismo, tomamos para nuestro trabajo las premisas y supuestos del “Marketing Interno” que aborda Claudia Altieri¹¹ en *Claves del Marketing Actual*

⁹ Kotler Philip. *Dirección de Marketing*. México, Pearson, 2001, pág. 15.

¹⁰ Citado por: Rico, Rubén R. *Claves del Marketing Actual*. Buenos Aires, Editorial Norma, 2005, pág 85.

¹¹ Altieri, Claudia. *Claves del Marketing Actual*. Buenos Aires, Editorial Norma, 2005, pág. 374.

y el concepto de “Trade-Marketing: como ventaja competitiva”¹², cuyo contenido teórico ya ha logrado un grado de generalización probada, y constituye una referencia obligada en este estudio.

Por otro lado, en relación con la literatura sobre agronegocios o agromarketing la doctrina es menos uniforme, aunque la gran mayoría se nutre de los autores mencionados en párrafos precedentes y en otros, cuya producción se cita en la bibliografía.

En este apartado se observa una evolución en el pensamiento, sobre todo en las dos últimas décadas, respecto del marketing en los *commodities*, ya que por muchos años -para nuestro país- existió el hábito del mercado demandado y se hizo escaso o nulo el intento de venta. Hoy, con mercados fuertemente ofrecidos y la modificación del poder adquisitivo de la población, se observan intentos concretos de modificar esa actitud pasiva de comercialización. Prueba de ello es la creación del Instituto de Promoción de la Carne Vacuna (IPVC), que a la fecha ha devenido en IPCV(A) por el agregado de la “marca país” en lo que es el Instituto de Promoción de Carne Vacuna Argentina. A pesar de estos intentos a nivel nacional, de Cámaras Empresariales o Asociaciones de Productores, no existe -a nuestro juicio- una difusión masiva de la teoría uniforme y ajustada a la realidad regional para que ella se encarne en la práctica, sobre todo respecto de las empresas pequeñas y medianas.

c) Como información secundaria, en calidad y valor, debemos rescatar los trabajos realizados por la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícolas (AACREA) que, dentro del Departamento de Estudios y Métodos, ha construido “Tablas de equivalencias ganaderas para Vacunos de Carne”, que incluimos en el Anexo I del trabajo. Estas tablas, que hemos modificado para dar mayor precisión a nuestra propuesta, resultan de suma utilidad para calcular una rentabilidad aproximada al momento de decidir la compra de un ternero para invernar.

En otro orden de cosas, las revistas especializadas suelen tratar el tema de la “reposición” o compra de la invernada en función o en relación con la venta de hacienda gorda o para faena. La mayoría de los productores reconoce el problema, se habla de él, pero se suele insistir en la compra-venta simultánea en lugar de manejarlo estratégicamente. Ello significa estudiar momentos,

¹² Stern, Jorge E. *Claves del Marketing Actual*. Buenos Aires, Editorial Norma, 2005, pág. 333 y siguientes.

lugares, formas y tiempo de comprar, lo que implica, a su vez, conocer las fechas de destete, las épocas de mayor oferta, los mercados regionales, las categorías más rentables, las razas de mejor conversión, los costos de compra y fletes, etc. para tomar una correcta decisión.

El marco teórico adoptado pretende hacer inteligible el planteo del problema real como problema científico y, en tal sentido, insertar los dichos en marcos más generales del conocimiento para favorecer su integración al saber preexistente y para ofrecer, también, resultados fundamentados que puedan operacionalizarse en cursos de acción y en la toma de decisiones estratégicas en el ámbito de incumbencia ya referido. Vale decir, lo que se busca con la explicitación de los supuestos teóricos aquí asumidos, es evidenciar la naturaleza cognitiva del planteo formulado y su funcionalidad, su factible transferencia al mundo real.

La construcción del marco teórico, con respecto a lo expresado en el párrafo anterior y considerando lo manifestado al inicio de este trabajo (parte final del punto 1.1) de ver a la empresa como un sistema integrado, que requiere del análisis de cada una de sus partes como un todo, se ha de sustentar -por lo tanto- en tres pilares básicos a saber:

- La compra de semovientes destinados a invernar,
- el proceso de engorde de ese animal hasta el momento en que este en condiciones de ser faenado, y
- la venta del producto terminado en el mercado.

La relación de estos tres ejes no es sólo teórico-conceptual, sino que tiene un fuerte componente práctico que marca el circuito del inicio a la finalización del proceso, donde cada una de las etapas que culminan constituyen el comienzo de la siguiente y donde los métodos, formas y resultados incidirán de manera importante en el negocio total. Por lo tanto, las exponemos a continuación.

a) La compra de semovientes destinado a invernar:

“La función adquisición existe siempre aunque su estructura y significación alcance niveles muy diferentes de empresa a empresa”¹³. A ello podemos

¹³ Bottaro, Oscar E. *El comportamiento de los Costos y la Gestión de la Empresa*. Buenos Aires, La Ley, 2004, pág. 40.

agregar la diferente significación según actividad, por ejemplo: empresa de servicios, comercial, industrial o agropecuaria.

Sobre este tópico no se encuentra una teoría que se ocupe de manera directa de la forma, métodos o procedimientos, que deben tenerse en cuenta en la adquisición para hacer rentable una Pyme agropecuaria dedicada al invernado bovino, ya que los más prestigiosos investigadores al ocuparse de esta actividad lo hacen con un enfoque y aluden a la “invernada de propia producción” o “a la invernada de compra”¹⁴, sin considerar las alternativas de estas compras en función del resultado esperado. No obstante, nuestra experiencia como productor agropecuario de la región objeto de este estudio en la actividad de invernada bovina, nos ha permitido comprobar “in situ” las distintas alternativas y/o modalidades de adquisición de los semovientes destinados al engorde que, sin dudas, generan una fuerte repercusión en los resultados de la empresa ganadera.

Puede verificarse la incidencia de lo antedicho, con este ejemplo muy sencillo: venta de un novillo de 450 Kg. de peso vivo a \$ 2,30 por kilogramo \$ 1.035,00, compra de un ternero de 160 Kg. de peso vivo a \$ 3,15 por Kg., lo que implica una erogación de \$ 504,00. Si el mismo animal se adquiere a 2,95 por Kg., la compra insume \$ 472,00. Pero el precio no es la única alternativa diferencial, que incide en los resultados, ya que las distintas razas o cruzamientos, el peso del animal vivo al momento de la adquisición, el origen, según zona geográfica de producción, de los animales que se compran y el lugar de compra son, entre otras, las cuestiones fundamentales para decidir el inicio del proceso productivo.

La importancia de su consideración se hace evidente cuando “[...] aceptando que ganancia es el valor positivo residual, o incremento de patrimonio neto que queda como consecuencia de un flujo bidireccional de ingresos y costos, es necesario reconocer su existencia en la función de costos¹⁵.”

Lo expresado con relación a los costos no sólo tiene efecto en la reducción o aumento de ellos en el momento de la compra, sino en el resultado

¹⁴ Covas, Guillermo y otros. *Manual del productor agropecuario de la Región Subhúmeda y Semiárida Pampeana*. Colombo y Magliano SA y Fundación Banco de La Pampa, 1982, Capítulo 5 a) II, pág. 1.

¹⁵ Bottaro, Oscar E. y otros. *El comportamiento de los Costos y la Gestión de la Empresa*. Buenos Aires, La Ley, 2004, pág. 40.

final del proceso, pues la calidad, sanidad, edad y peso del animal adquirido es determinante en los resultados de las etapas subsiguientes.

Con relación a las compras, y refiriéndose a los insumos de la empresa agropecuaria, Martínez Ferrario expresa: “¿Qué comprar? ¿Cómo comprar? ¿Cuándo comprar? ¿Cuánto comprar? ¿A quién comprar?”¹⁶

Los interrogantes del autor se refieren a: semillas, combustibles, fertilizantes, repuestos y productos veterinarios destinados a las empresas agropecuarias. Por nuestra parte nos interrogamos ¿no es el ternero el insumo más importante de una empresa dedicada al inverne de bovinos, sobre todo a la categoría más comercializada, “machos castrados”? La respuesta, que es afirmativa, valida la idea originada en el acervo propio de quien trabaja el campo en la región de investigación.

En resumen, a pesar de la ausencia de teorías que avalen o disientan con nuestro enfoque, el prestigio académico e intelectual de los autores mencionados que tangencialmente tratan aspectos relacionados con la compra, ponen de manifiesto la importancia, para toda empresa, del tema que comentamos. Por todo ello, se incluye su abordaje desde el inicio del próximo capítulo, en tanto resulta vital en todo el proceso de esta actividad.

b) El proceso de engorde de ese animal para hacerlo apto para faena: se trata de la faz productiva respecto de la cual, la mayoría de la doctrina especializada coincide en cuestiones básicas y elementales de productividad marcadas por la eficiencia. Los indicadores de eficiencia tienen en cuenta cuestiones físicas y se difunden en casi toda la bibliografía que considera el tema, tales como: Producción Total, Producción por Cabeza, Ganancia Diaria de Peso, Duración de la Invernada, Producción por Unidad de Superficie y Eficiencia de Stock, que sólo explicaremos para conocimiento general e introductorio, ya que en ellos no se perciben índices de eficiencia que sí otorgan otras cuestiones, en las que se basa la producción. Al respecto, estimamos fundamental considerar: a) el animal, b) el alimento, c) el agua, d) la sanidad, e) las instalaciones de trabajo y f) el bienestar animal.

Todo ello con una única finalidad: la “ganancia de peso” que se puede lograr con el menor costo posible. En el vacuno “el incremento de peso de un

¹⁶ Martínez Ferrario, Eduardo. *Estrategia y Administración Agropecuaria*. Buenos Aires, Editorial Troquel, 1995, pág. 163.

animal a medida que crece en edad conforma una curva de crecimiento [...] la máxima ganancia posible [...] es aproximadamente la edad de la pubertad. Podría decirse que el animal está en condiciones de ganar mayor cantidad de peso por día entre el nacimiento y los dos años. Es en ese periodo donde se debe volcar todo el esfuerzo económico y técnico para engordar el animal...”¹⁷

Si a lo antedicho lo confrontamos con las Tablas de Equivalencias Ganaderas para Vacunos de Carnes de AACREA (ver Anexo I) se advierte que, atendiendo al consumo de forraje, la mejor conversión de alimento en carne la brinda el animal más joven. Así por ejemplo, para la producción de 500 gramos de carne, un ternero de 150 Kg. de peso vivo, consume aproximadamente el 60 % de lo que consume un novillo de 450 Kg. Por lo tanto, el peso y la raza de los bovinos constituyen aspectos pertinentes a tratar en este trabajo de investigación.

Si bien la cadena forrajera es un tema importante en la producción, corresponde a los profesionales de las Ciencias Agrarias determinar la forma, intensidad de uso y conservación de los forrajes. No obstante, como principio general hay coincidencia doctrinaria al decir que, lo importante de una cadena forrajera, es entregar el alimento adecuado a la edad y peso del animal según época del año, sin que haya excedentes ni faltante de pasto, lo que genera costos por ineficiencias.

A manera de síntesis hasta aquí, podemos decir que interesa aumentar la velocidad de engorde, porque a mayor velocidad de crecimiento se diluye el costo forrajero fijo de mantenimiento, porque así se acorta la invernada y se aprovecha más la etapa juvenil y el animal que tenga mayor velocidad de crecimiento tendrá un buen grado de gordura y estará terminado antes, ya que así se provoca un giro más rápido de capital.

La conservación de las pasturas mediante “el encierre nocturno”¹⁸ debe constituir una práctica habitual, lo mismo que la utilización del “alambrado eléctrico” para un mejor aprovechamiento de las mismas¹⁹.

¹⁷ Covas, Guillermo y otros. *Manual del Productor Agropecuario de la Región Subhúmeda y Semiárida Pampeana*. Colombo y Magliano SA. y Fundación Banco de La Pampa, 1982, Cap.5 a) II, Pág.2.

¹⁸ Vernet, Emilio. *Manual de Consulta Agropecuaria*. Buenos Aires, Guadalupe, 2003, pág. 219.

¹⁹ Covas, Guillermo y otros. *Manual del Productor Agropecuario de la Región Subhúmeda y Semiárida Pampeana*. Colombo y Magliano SA y Fundación Banco de La Pampa, 1982, Cap. 5 a) pág. 32.

Ahora bien, no solamente el alimento contribuye a la ganancia de peso de los animales, sino que también la calidad, forma de entrega y suministro del agua, constituyen aspectos de especial interés. Igualmente tiene importancia la sanidad del rodeo, por lo que se aconseja la elaboración de un “Plan Sanitario de carácter preventivo”, con el fin de obtener los mejores resultados al convertir pasto en carne.

Finalmente, contribuyen al bienestar de los semovientes y a mejorar no sólo el nivel productivo sino también la comercialización del producto final, los siguientes elementos: el tipo y calidad de las instalaciones, las plantaciones para sombra y reparo, el trato de los animales en los procesos de transporte, carga y descarga y los tratamientos médicos veterinarios.

Como síntesis de este apartado, podemos decir que la producción para ser eficaz y eficiente abarca, por lo menos, seis ítems que necesariamente se vinculan recíprocamente. Entre ellos el que sobresale es el animal que constituye la “materia prima” que ha de emplearse en la obtención del producto final ya que resulta el eje de las decisiones empresariales.

c) La venta del producto terminado en el mercado: en general, podemos decir que el agropecuario ha sido un sector productivo demandado, que ha colocado durante muchos años, sus productos sin esfuerzos significativos de venta. Pero, poco a poco, el “objetivo de vender lo que producen en lugar de producir lo que el mercado quiere”²⁰ modifica el escenario de encuentro entre producto y cliente.

Si bien es cierto que Kotler no se refiere a las empresas agropecuarias, sino a las industriales, hoy donde la mayoría de los productos se encuentran ofrecidos (en lugar de demandados), con hábitos de consumo distintos, con otras costumbres sociales y hasta con poder adquisitivo diferente, los productores de *commodities* deben relegar precio para vender sus bienes.

Sin dudas, estamos lejos de las ventajas comparativas que mostraba la economía clásica: hoy la macro y microeconomía se basan en ventajas competitivas. Para competir, según Porter²¹, las empresas pueden adoptar estrategias basadas en la reducción de los costos, en la diferenciación de sus productos o ambas cosas a un mismo tiempo. Si consideramos la situación de

²⁰ Kotler Philips. *Dirección de Marketing*. México, Pearson, 2001, pág. 18.

²¹ Gimenez, Carlos M, y otros. *Gestión y Costos*. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2001, pág. 393.

las Pymes agropecuarias dedicadas al invernado de bovinos, la primera estrategia tiene una limitante muy grande ya que, por lo general, la reducción de costos se basa en la economía de escala y ella no puede ampliarse con facilidad en razón de lo inflexible que es la oferta de tierra, principal soporte de la producción agropecuaria, y la elevación de su precio en los últimos años a causa de su escasez e incremento de la superficie cultivada. Pese a ello, entendemos que aún hay lugares de la producción que permiten una reducción de costos mediante asociativismo, eficientización de procesos, etc.

En cuanto a la diferenciación de productos, Kotler²² dice “una empresa debe tratar de diferenciar su oferta”, y agrega “el número de oportunidades de diferenciación varía según el tipo de industria”. Es evidente que para el sector agropecuario la diferenciación es más difícil; no obstante, han surgido productos orgánicos, con denominación de origen u otros que cumplen con determinadas normas de calidad. Por lo tanto, consideramos importante que el productor pecuario de invernada bovina actúe simultáneamente sobre ambos objetivos de reducir costos y diferenciar productos.

Para ello el agro debe mirar hacia atrás, en las etapas previas a la producción, y hacia adelante, introduciéndose en los sectores secundarios y terciarios del circuito económico. Esto implica conocer el concepto de “cadena de valor agrícola” que abarca los siguientes pasos: a) Preproducción, b) producción, c) postproducción y d) consumo, “En esta cadena se advierte un flujo físico de entrega de bienes y servicios, y su contraprestación, a través del flujo monetario”.²³

Los productos diferenciados en el sector agropecuario se conocen con el nombre de *especiality* (especialidades) en oposición a los *commodities*, y la meta de estos “va más allá de la simple satisfacción de necesidades alimentarias o de uso. Es más ambiciosa y pretende satisfacer el gusto y el deleite del consumidor, a través de la imagen, la historia, los sabores, los olores, los colores, etc.”²⁴

También

“[...] se sabe que la calidad entendida como valor no sólo está asociada al producto; se admite cada vez más que ésta se encuentra estrechamente vinculada

²² Kotler Philips, *Dirección de Marketing*. México, Pearson Educación, 2001, pág. 287.

²³ Alvarado Ledesma, Manuel. *Agronegocio: Empresa y Emprendimiento*. Buenos Aires, El Ateneo, 2004 pág. 41.

²⁴ Alvarado Ledesma, Manuel. *Agronegocios: Empresas y Emprendimientos*. Buenos Aires, El Ateneo, 2004, pág. 98.

a la información (y a la percepción) que los clientes y consumidores posean del producto, este es un punto clave. La información retenida por el consumidor define, en gran medida, el grado de diferenciación”²⁵.

Aún así la visión del cliente y el consumidor, importante por cierto, no debe hacernos perder la visión del empresario cuya función no se reduce a la coordinación de los factores productivos, sino que debe ir más lejos para ser eficaz y eficiente, obteniendo beneficios -base de sostenimiento de cualquier tipo y tamaño de empresa- para la formación de capital, que sirva al incremento de la productividad, el empleo y los salarios.

Finalmente, para alcanzar las metas todo espíritu emprendedor no debería dejar de lado las cuestiones de segmentación de mercados, concepto que se refiere al hecho de “identificar expectativas homogéneas de satisfacción”, vale decir, “hay segmentación de mercado cuando los atributos que unos clientes asignan al producto son contrarios a los asignados por otros” ²⁶, o alternativas como creación de marcas, o alianzas estratégicas para la comercialización de productos. Se trata de cuestiones que, hasta la fecha, han sido muy ponderadas por empresas comerciales, industriales o de servicio, pero que consideramos que sería conveniente integrarlas al mundo de los negocios agro-ganaderos.

Desde las perspectivas expuestas, puede afirmarse que el mejoramiento de la rentabilidad de las Pymes dedicadas al invernadero de ganado bovino en los departamentos Rancul y Trenel de la provincia de La Pampa, objeto de nuestra investigación, debe sustentarse en la reducción de costos de un modo singular a través del análisis de la adquisición del semoviente con destino al proceso de engorde, la aplicación de normas de buen manejo (NBM) en la producción y de técnicas de probada eficiencia y bajo costo y la diferenciación del producto terminado de la manera más apropiada a cada empresa en particular. Todo ello realizado de manera simultánea y sistémicamente, superando planteos aislados carentes de una visión integral tal como se propone.

²⁵ Alvarado Ledesma, Manuel. *Agronegocios: Empresas y Emprendimientos*. Buenos Aires, El Ateneo, 2004, pág. 99.

²⁶ Stern, Jorge E, y Otros. *Claves del Marketing Actual*. Buenos Aires, Norma, 2005, pág. 33.

SEGUNDA PARTE

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

CAPÍTULO 4

LA COMPRA

La compra es un aspecto que merece una consideración muy especial pues es el inicio de la cadena de producción. En efecto, no puede pensarse en buenos resultados si comenzamos comprando mal.

En el caso de semovientes de invernada la compra se realiza bajo dos modalidades:

a) “Al bulto”, es decir a un valor fijo por cabeza o animal en pie. Esta modalidad es frecuente en los remates-ferias y el éxito o el fracaso de la compra, depende del “ojo” del comprador para calcular el peso del animal. (En tal sentido, si el animal resulta más pesado que lo estimado, el precio por kilogramo sería menor); por el contrario, si el peso resulta inferior al calculado, el precio por cada kilogramo es mayor al inicialmente previsto.

b) Por “kilogramo de peso vivo” luego de haber pactado el valor del mismo. En este caso se elimina el margen de error, *que en más o en menos* pueda tener el comprador. Esta modalidad viene extendiéndose últimamente a muchos negocios de terneros, sobre todo en operaciones denominadas “particulares” con o sin intervención de comisionistas o consignatarios.

A efecto de nuestro análisis, y para un mayor grado de certeza se considera, siempre el precio de la hacienda para invernar por kilogramo en pie.

Más allá de lo dicho, es menester analizar otras aristas o cuestiones vinculadas con la compra que desarrollamos a continuación.

4.1.- Razas y sus cruzas

Teniendo en cuenta que el objetivo del inverne de bovinos es la producción de carne, la o las razas utilizadas para tal fin tienen importancia, por varias cuestiones, entre ellas las siguientes:

- la facilidad o dificultad para convertir su alimento en carne;
- el precio que generalmente, difiere según las razas y/o cruzas;
- el lugar de la explotación de invernada y
- las instalaciones o mejoras del establecimiento.

Es sabido que la hacienda mejor cotizada, para la llanura pampeana, es la de origen británico y sus cruzas, a saber: *Aberdeen Angus*, *Hereford* y *Shorthorn*, pero en especial las dos primeras; en las cruzas predomina el denominado “careta” o “pampa negro” (*Aberdeen Angus* cruza con *Hereford*), por su vigor híbrido. Cabe acotar la ventaja del vigor híbrido (que también se manifiesta en el cruzamiento de otras razas) y que constituye un factor a tener en cuenta al decidir la compra.

En segundo lugar, en cuanto a precios se refiere, están las razas europeas o continentales, tales como: *Charolais*, *Limousine* y *Simental* o las cruzas entre ellas o con las británicas antes mencionadas y, en tercer término, se ubican las razas índicas o cruzas índicas, básicamente *Brahman* o *Nelore* y sus cruzas con las de origen británico, que dan origen a las razas sintéticas: *Braford*, *Brangus* y *Santa Gertrudis*. Finalmente, el menor precio se obtiene en animales para invernar en aquellas razas productoras de leche, como la *Holando* y *Jersey*.

La decisión de compra o preferencia por una raza u otra depende de varios factores que deben ser analizados por quien tenga la responsabilidad de llevarla a cabo, y entre ellos cabe considerar los que se mencionan seguidamente:

a) La ubicación de la explotación de invernada es de importancia capital toda vez que resulta imposible adaptar animales denominados “mestizos” (británicos puros, continentales y/o sus cruzas) al norte argentino, ya que se trata de una zona endémica de garrapata. De todos modos y en determinada época del año, ciertos animales del norte pueden invernarse en la región central del país.

b) La decisión en cuanto a realizar una “invernada corta” (12 a 15 meses) o una “invernada larga” (18 a 24 meses) y al destino de la producción, ya sea el mercado interno que requiere animales terminados de menor peso o bien el mercado externo, que busca animales de mayor peso y “engrasamiento”. En relación con las razas debemos decir que los animales *Holando* y las cruzas continentales y *Cebuinas* (dependiendo del porcentaje de sangre cebú) logran el estado de faena con un mayor peso y edad ²⁷.

c) Las instalaciones y/o mejoras del campo de invernada deben estar acordes a las razas en engorde; por ejemplo los animales cruza cebú requieren

²⁷ Vernet Emilio. *Manual de Consulta Agropecuario*. Peso de venta de distintos tipos de novillos, Buenos Aires, Guadalupe, 2003, pág. 206.

de mejores alambrados y, particularmente corrales, mangas y un cargador más altos y reforzado que para otras razas.

d) La mansedumbre, la rusticidad y las condiciones transitorias del mercado son otros factores que pueden favorecer o perjudicar a una u otra raza, y que, tal vez, no se mantengan para el momento en que el novillo esté terminado.

e) El conocimiento acerca de la capacidad de cada raza para convertir pasto en carne y obviamente, el costo de los alimentos.

En síntesis, importa decir que, bajo ciertas condiciones de explotación y de acuerdo con las seguridades del mercado, bien podríamos cambiar o alterar distintas razas o tipos de semovientes con la finalidad de optimizar el negocio, lograr mayor competitividad y, consecuentemente, mejores resultados y dejando de lado una actitud de aferramiento a un tipo de animal, salvo que - por una cuestión estratégica - se tenga contrato firmado para la venta con los clientes.

4.2.- Categorías de inverne

Se entiende por categoría, en el ganado vacuno, a la clasificación que por sexo y edad se realiza de los animales independientemente de la raza y su destino. Así, por ejemplo, se denomina toro a los machos enteros (no castrados) mayores de dos años, vaca a toda hembra que haya parido, vaquillona a la hembra de más de 12 meses que no ha parido, novillos y novillitos a los machos castrados de más de dos años y de más de un año y medio respectivamente, y terneros y terneras a los animales machos o hembras de menos de 12 meses de vida.

Con respecto de las categorías que se invernan, puede verificarse a través de los ingresos al Mercado de Liniers S.A., que la hacienda destinada a faena abarca todas las categorías, esto es, vacas, vaquillonas, novillos, novillitos, terneros y toros, ya que ese mercado concentrador comercializa únicamente hacienda gorda.

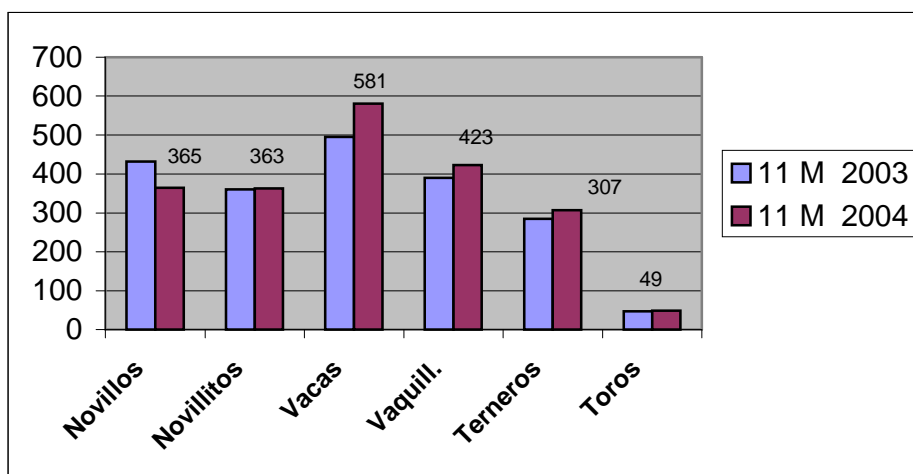
Si bien es cierto que este mercado concentrador, uno de los más grandes del mundo, sólo abastece al mercado nacional, al comercializar casi el veinte por ciento de la faena del país, representa una muestra muy clara de las distintas categorías que los productores destinan a invernar. Por tal motivo a

continuación incluimos los Gráficos N° 1 y 2 que muestran una información precisa, que avala lo dicho.

GRÁFICO N°1

Cabezas comercializadas en Liniers

(Miles de cabezas clasificadas por sexo y edad)

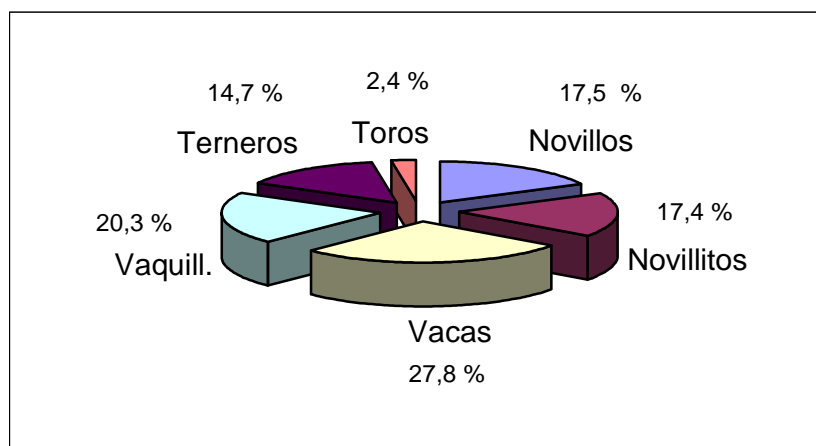


Fuente CICCRA con datos de Mercado de Liniers S.A.

GRÁFICO N°2

Comercialización de vacunos en Liniers

Distribución porcentual por categoría



Fuente: CICCRA. Con datos de Mercado de Liniers S.A.

Por lo tanto, cualquier categoría puede destinarse a invernar, pero hay que saber que cada una de ellas tiene un mercado distinto aún en el caso de que habláramos únicamente del consumo interno, ya que la hacienda con destino a exportación, por disposición del SENASA, debe salir directamente del establecimiento invernador al frigorífico faenador.

Pero debe advertirse que algunas categorías presentan mayor flexibilidad en cuanto a su colocación. Así por ejemplo, las vaquillonas (livianas y pesadas) y los terneros se destinan exclusivamente al mercado interno, los toros también, salvo que integren un cupo de carnes procesadas (cocidas). En cuanto a las vacas sólo una parte se destina a exportación y el resto a mercado interno. Por lo tanto, son los novillos y los novillitos los que cumplen -con mayor facilidad- las exigencias de ambos mercados, aunque tengan una invernada más prolongada (de 12 a 24 meses). Con respecto a las hembras y terneros, la duración de la invernada es más breve (de 4 a 6 meses).

El aparente beneficio, por la velocidad de rotación del capital circulante, puede verse afectado por la dificultad de colocación en un mercado más restringido que suele presentar fuertes oscilaciones estacionales.

Por lo expresado previamente, estamos en condiciones de afirmar que la categoría a invernar, que más conviene al productor es la de los machos castrados, ya que si se mantienen bien alimentados desde el ingreso al campo, pueden venderse con pesos que pueden oscilar entre los 250 y 500 kilogramos de peso vivo, siempre que el estado de gordura sea el adecuado para su peso.

Como indicáramos al inicio de este trabajo, lo que logremos validar para estas categorías ha de resultar útil y conveniente para las restantes.

4.3.- Época de compra

“El ciclo productivo para los establecimientos de cría, en el ganado bovino es de servicio, tacto, gestación, parición y destete o desmadre, lo cual tiene fechas y tiempos pre-establecidos que el productor tiene en cuenta para una mayor rentabilidad y que respeta en función de los ciclos biológicos. Esta situación se da en los campos cuyos rodeos están “estacionados”, es decir que los tienen a los reproductores machos separados de los vientres o

madres, durante gran parte del año, y que sólo los reúnen en el período de servicio, salvo que hagan inseminación artificial [...]”²⁸

Como la situación descrita en la cita tiene lugar en la mayoría de los establecimientos agropecuarios de cría, al menos si están medianamente organizados, la oferta de animales para invernar se produce al destete o en un período de postdestete que está tan lejos de la separación de la madre de su cría, como para que el criador pueda extender su venta en función de las necesidades financieras y de la oferta forrajera que tuviera su explotación en ese momento. Como el condicionante financiero (hay prácticamente una zafra al año) y el alimenticio (los campos de cría se ubican en zonas marginales del área agropecuaria) suelen ser importantes, el criador no retrasa más de uno o dos meses el destete, o bien desteta y suministra dos meses de pastoreo a los animales -si las condiciones climáticas lo permiten- para lograr mayor peso y vender por kilogramo.

De lo expuesto precedentemente se infiere que hay una fuerte concentración de la oferta en el período de destete y/o postdestete y que, es de esperar que el momento de comprar coincida con esa mayor oferta, lo que permite, entre otras cosas, buscar mejores precios y condiciones, elegir zonas de abastecimiento, seleccionar la mejor hacienda y proveerse fluidamente en un mercado que, desde la caída del precio de la soja en el año 2004, se encuentra fuertemente demandado. Dentro de ese período existen tres momentos bien definidos para la compra de terneros que son los denominados “cabeza de parición” es decir, los primeros nacidos, por los que se suele pagar un poco más caros dada la avidez de llevar hacienda para invernar al campo. Esto tiende a repetirse con la “cola de parición”, es decir los últimos nacidos, pues los invernadores temen quedarse sin la reposición necesaria para continuar el negocio ganadero.

En consecuencia, considerando que ello ocurre una vez al año y por un período de aproximadamente noventa días, es aconsejable la compra en la porción media y más extensa de este período, dada la situación de los rodeos estacionados que son mayoritarios en el país. Sin embargo, debemos decir que la situación puede variar de un año a otro considerando la alta dependencia de la empresa agropecuaria de los factores climáticos y ambientales y los ciclos biológicos de los semovientes, que pueden requerir un cambio en la estrategia

²⁸ Carrillo Jorge. *Manejo de un rodeo de cría*. Editorial Centro Regional Buenos Aires Sur, 1997. pág. 45

según las condiciones de oferta y demanda del mercado, ya fuera adelantando o bien atrasando la compra de los animales.

Lo dicho puede observarse en la información sintetizada que aparece en las tablas de precios del Mercado de Invernada que siguen, correspondiente a los precios pagados en la semana del 24/05/05 al 31/05/05.

Tabla N° 1
Cuadro Comparativo de Precios

Categorías	Precios Prom. del 9 al 15/03	Precios Prom. del 24 al 31/05	% de Baja
Terberos 160/180 Kg.	2,75	2,55	7,3
Terberos 180/200 Kg.	2,65	2,47	6,8
Terberos 200/230 Kg.	2,55	2,42	5,1
Novillitos 230/300 Kg.	2,30	2,20	4,4
Terteras 150/170 Kg.	2,45	2,40	2,1
Terteras 170/190 Kg.	2,35	2,30	2,2

Los porcentajes de baja difieren entre hembras y machos, y entre estos últimos varían según su peso. Fuente: La Nación, Elaboración Propia.

Tabla N° 2
Precios de la Invernada
(Semana del 24 al 31/05/2005)

Categorías	Precios \$	Tendencia	Observaciones
Terberos 160/180 Kg	Por Kilo 2,50/2,60	sostenida	con caravana
Terberos 180/200 Kg	Por Kilo 2,45/2,50	sostenida	con caravana
Terberos 200/230 Kg	Por Kilo 2,40/2,45	sostenida	con caravana
Novillos 230/300 Kg	Por Kilo 2,00/2,40	sostenida	con caravana
Terteras 150/170 Kg	Por Kilo 2,35/2,45	sostenida	
Terteras 170/190 Kg	Por Kilo 2,25/2,35	sostenida	
Terteras 190/210 Kg	Por Kilo 2,15/2,25	sostenida	
Terberos/as 110/150 Kg	Por Kilo s/d		

La sequía que se generaliza y las heladas redujeron las posibilidades de la demanda.
Fuente: La Nación, Sección Campo del 04/06/05, sobre datos del MIC

Por último, el tema de la época de compra debe vincularse con el punto que tratamos a continuación, a saber: el de las regiones de producción de terneros, ya que según las zonas hay distintas fechas de destete en el país. Por ello es importante considerar el momento de tomar decisiones, pues, la amplia geografía de nuestro país ofrece distintas oportunidades con relación a la fecha de compra, que pueden ser aprovechadas estratégicamente para lograr mayor competitividad en el negocio.

4.4.- Zonas de producción

Si bien es cierto que la mayoría de los establecimientos invernadores se ubican en la llanura pampeana, esta actividad existe en otras regiones del país aunque en muchas zonas las condiciones agroecológicas son limitantes para tal fin y/o tienen excedentes de terneros para vender a regiones de forrajes más abundante y de mejor calidad, sobre todo por la implantación de pasturas artificiales.

Para la adquisición de hacienda con destino a invernada hay que tener en cuenta que existen mercados regionales de cría, tales como:

a) Región pampeana: que comprende el centro oeste de la provincia de La Pampa, sur de San Luis, parte sudoeste de Córdoba y la zona sudeste de la provincia de Buenos Aires con predominio de ganado mestizo, de origen británico donde los precios cambian aún dentro de la misma región. (por ejemplo: el precio difiere en la Cuenca del Salado (Buenos Aires) o sur de San Luis).

b) Región patagónica: la patagonia norte, geográficamente hablando, ofrece en la porción más austral de la provincia de Buenos Aires y la provincia de Río Negro, hacienda mestiza de la raza Hereford, animales de buena sanidad y calidad pero con destete pesado, que superan, muchas veces, los 200 kilogramos de peso vivo.

c) Región del litoral: el litoral mesopotámico aporta en las provincias de Corrientes y Entre Ríos animales rústicos, de la raza *Braford* al norte y *Hereford* al sur.

d) Región del NEA: el noreste argentino, lo que no se engorda en la región, ofrece al resto del país animales cruzas índicas, sobre todo *Brangus* y *Braford*, en las provincias de Chaco, Formosa y parte de Santiago del Estero.

e) Región del NOA: el noroeste argentino tiene un mercado para engordar a corral de carácter local y el excedente (que no es mucho) ofrece hacienda *Hereford* (Salta) y ganado criollo y cruzas *Cebuinas* al sur (Catamarca y La Rioja).

f) Región Central: ubicada en el centro del país, sobre todo en Córdoba, Santa Fe y centro-norte de Buenos Aires, coincide además con las cuencas







lecheras más importantes del país; allí se logran terneros *Holando* provenientes de las guacheras de los tambos.

Las zonas de cría se muestran en el mapa que se incluye más abajo:

Mapa N°2

Zonas de producción de cría vacuna



	Región Pampeana		Región del NEA
	Región Patagónica		Región del NOA
	Región del Litoral		Región Central

Los mercados regionales descriptos sucintamente no sólo ofrecen distintos productos, sino también diferentes precios que merecen ser analizados a la hora de decidir sobre la compra de semovientes para invernar.

4. 5.- Edad y peso de los animales

La edad y peso de los animales es, a nuestro juicio, junto con el estado corporal y la sanidad, la cuestión más importante a tener en cuenta en la compra para el logro de un resultado aceptable en el negocio de invernada.

Quienes están en la actividad saben que los animales de mayor peso se venden a un precio inferior respecto de los animales más livianos, pues se pagan, de este modo, la existencia de la vida misma más que los kilogramos ofrecidos al invernador. Así, por ejemplo, pueden adquirirse semovientes de 120 Kg. de peso vivo a \$ 3,10 o de 170 Kg. a \$ 2,80 o de 210 Kg. a \$ 2,50. Aquí la decisión es vital, ya que muchos prefieren incorporar mayor número de cabezas aunque sean más livianas, mientras otros prefieren animales más pesados para hacer más corta la invernada.

Para mayor ilustración mostramos en una tabla seguidamente los precios publicados por el diario *La Nación*, para la semana del 09/03/05 al 15/03/05

Tabla N°3

PRECIOS DE LA INVERNADA
(Semana del 9 al 15/03/2005)

Categorías	Precios \$	Tendencia	Observaciones
Terneros 160/180 Kg.	Por Kilo 2,70/2,80	Firme	con caravana
Terneros 180/200 Kg.	Por Kilo 2,60/2,70	Firme	con caravana
Terneros 200/230 Kg.	Por Kilo 2,50/2,60	Firme	con caravana
Novillos 230/300 Kg.	Por Kilo 2,10/2,50	Firme	con caravana
Terneras 150/170 Kg.	Por Kilo 2,40/2,50	Firme	
Terneras 170/190 Kg.	Por Kilo 2,30/2,40	Firme	
Terneras 190/210 Kg.	Por Kilo 2,20/2,30	Firme	

Se mantiene firme interés por todas las categorías de invernada, con mayor volumen de operaciones.

Fuente: *La Nación*, Sección Campo del 19/03/05

El precio de \$ 3,10 por Kg. vivo, para terneros de 120 Kg., no surge del cuadro precedente por no ser habitual la venta de animales tan livianos. De todos modos, por consultas efectuadas a comisionistas-consignatarios de nuestro medio, puede afirmarse que ese era un valor corriente entre las fechas mencionadas.

Por nuestra parte creemos que esto debe superar la faz intuitiva para llevarlo hacia una faz más racional que permita una mayor rentabilidad, no sólo en el proceso productivo sino también en el comercial, ya que éste es una variable clave, en el marco de la estrategia de compra; es más se trata de un aspecto fundamental en todo el proceso. En tal sentido debe tenerse en cuenta la conversión de pasto a carne, según edad, raza y peso de los animales. En este sentido, la hacienda más joven y liviana es más eficiente en la conversión; dicho de otra manera, logra mayor aumento de peso que un animal pesado, aunque en ambos se utilice la misma cantidad de alimento. No obstante, hay que analizar si la mayor eficiencia en la conversión se encuentra justificada por el precio más alto en la compra.

Por otra parte, la escasa diferencia de precio entre la hacienda gorda y la invernada pesada, suele ser el motivo de preferencia de muchos productores. Asimismo, es importante aclarar que animales muy pequeños, destetados prematuramente -como es el caso del destete precoz- pueden retrasar su crecimiento ante la falta de lactancia, y, por lo tanto, resultar antieconómico incorporarlos al campo.

4.6.- Los costos de compra

Aunque es frecuente hablar de gastos de compra, según los conceptos del Dr. Bottaro²⁹, en este caso nos referimos a los costos de compra, estos varían según el lugar o forma de adquisición de los semovientes, siendo lo más frecuente³⁰:

- a) Compras en remates-ferias: en este caso los costos suelen discriminarse así:
- Comisión 2 a 3 %.
 - Financiación 1 %.

²⁹ Bottaro, Oscar. *El comportamiento de los costos y la Gestión de la Empresa*. Buenos Aires, La Ley, 2004, pág. 44.

³⁰ Logrado por consultas realizadas a comisionistas-consignatarios de nuestra Provincia.

- Clasificación y aparte o carga y descarga entre el 1 y 1,5 %.
- Impuesto de sellos provinciales que están en un rango del 0,5 al 1 %.

Por lo tanto los costos fluctúan en el 5,5 y 6,5 %, como mínimo, sobre los valores de compra o “bajada de martillo” lo que es una cantidad significativa a considerar al momento de reponer el stock.

Sin perjuicio de lo dicho hasta aquí, a nuestro criterio, la compra en remates-ferias tiene algunas desventajas adicionales que vale la pena mencionar, tales son:

- Los animales tienen uno o más días de encierre en la feria, a lo que, eventualmente, debe sumarse algún día más de encierre en el campo de origen (por lo que suelen tardar entre 7 y 10 días, en el campo de destino para recuperar su estado inicial).
- Mayor posibilidad de contraer enfermedades por alta concentración de animales de variados orígenes, lo que implica distintos estados sanitarios. De tal manera que podemos llevar al campo animales sanos en apariencia pero que estén incubando una enfermedad que se manifestará más tarde (queratoconjuntivitis y enfermedades respiratorias).
- Recorrer distintas ferias o remates sin encontrar el tipo o calidad deseada de animales con el consiguiente gasto de movilidad y pérdida de tiempo.
- Encontrar sólo pequeños lotes que encarecen el flete, al no poder completar camión; o pagar más del valor real por alguna tropa, para completarlo.
- Precios elevados ante una fuerte puja de la demanda compradora.
- Imposibilidad de rechazar, en un lote, animales en mal estado sanitario o de inferior calidad.
- Error en el peso estimado de los animales de lo que puede resultar que sean más livianos de lo previsto, por cuanto la adquisición es “al bulto” o “por pieza”.

b) Compras Particulares: en este caso las operaciones pueden realizarse con la intervención de un comisionista o entre productores de manera directa. Para el primer caso, la comisión a pagar es del 2 al 3 %, como máximo; para el segundo caso, no hay costos por no existir intermediarios que vinculen a las partes, salvo la movilidad que pudieran utilizar.

Además, es importante destacar las ventajas que observamos en esta modalidad de compra, a saber:

- Se evita el contagio de los animales al no haber concentración de los mismos.
- Sólo se viaja a “revisar” a aquellos lotes que resultan de nuestro interés, con lo que se evitan gastos de movilidad innecesarios.
- La tropa o lote adquirido se ajusta con más facilidad, en cuanto a su cantidad, para utilizar uno o más camiones en su traslado.
- Se da la posibilidad de rechazo de algún animal enfermo o de menor calidad, con el objetivo de uniformar la tropa.

Tanto en operaciones particulares o en remates-ferias, es importante tener en cuenta algunos costos y que podríamos llamar “ocultos”, tales como:

a) Animales recién destetados, que por interrupción del periodo de lactancia, pasan varios días balando, sin comer, en busca de sus madres; generando un retraso en el periodo de invernada y consecuentemente, un incremento en los costos que debe afrontar el productor adquirente.

b) Terneros que no han sido castrados, situación que debe ser atendida por el comprador en su establecimiento ganadero, e implica trabajo de varias horas para tres o más personas (según la cantidad comprada) y la aplicación de medicamentos (curabichera, endotocida y antibiótico), más el riesgo de algún problema sanitario posterior o el “atorunamiento” de alguno, por defecto en la castración. La elevación de los costos, también en este caso, es soportada por el comprador.

Finalmente, a favor de los remates-ferias debemos decir que una firma establecida da seguridad y respaldo a la transacción y permite ingresar a una zona desconocida que, padeciendo alguna contingencia climática, permite hacer buenos negocios. De todos modos lo ideal sería la vinculación directa entre criador e invernador que puede lograrse haciendo contratos de alianza estratégica, con beneficios para ambas partes.

En síntesis, estamos en condiciones de afirmar que la compra constituye el momento clave en la estrategia del negocio, y que la edad, categoría, estado sanitario, etc. de la hacienda debe ser analizado a la luz de los costos que implica tal decisión, que analizaremos en el capítulo 8, y que también tendrá su repercusión o incidencia en la próxima etapa del negocio, es decir la producción.

4.7.- Los fletes

Los fletes contribuyen a incrementar los costos en las compras. Por su importancia, hemos decidido tratarlos por separado. Su incidencia queda evidenciada en el ejemplo siguiente: un flete de \$ 1.000,- para transportar 60 terneros que pesan en total 10.000 Kg. representa 0,10 \$ por cada kilogramo transportado; si el precio pactado fuera de \$ 2,50 por cada kilogramo representa el 4 % sobre el valor de compra. Si a ello le agregamos un 6 % que, aproximadamente, hay de costos al comprar en feria se eleva a un 10 % los costos totales, resultando así un costo de \$ 2,75 y no de \$ 2,50 como inicialmente habíamos convenido.

Como los camiones de hacienda cobran por kilómetro recorrido, debe contratarse un camión que pueda llevar la mayor cantidad de animales con el objetivo de minimizar el costo por kilogramo. Por ende es necesario conocer la capacidad de carga y elegir para el traslado de animales jóvenes (terneros) los de doble piso, que elevan considerablemente los kilogramos transportados.

También debemos tener en cuenta la seriedad de la empresa transportista y la antigüedad de su parque automotor, tema sobre el que volveremos al tratar los fletes en las ventas.

4.8.- Aspectos financieros

Como la actividad pecuaria es un negocio de largo plazo, el financiamiento es una cuestión que merece ser analizada. En general, en la compra los plazos en el pago son muy breves y corrientemente no exceden los 30 días. No obstante, hay casos aislados en que suelen realizarse operaciones con plazos superiores (45 – 60 o 90 días) y en tales casos el precio suele ser superior. Por lo tanto, hay que vincular la tasa implícita para saber si conviene recurrir a un crédito bancario o tomar la financiación del proveedor.

De todas maneras no es mucha la financiación que el mercado ofrece; el productor ganadero debe manejar su empresa con relativa liquidez teniendo en cuenta el volumen de sus operaciones y también sincronizando la fecha de

cobranza con las de pago, a fin de evitar el desfinanciamiento en su capital circulante.

4.9.- Las relaciones de precios

Si bien la edad, sanidad, peso y raza de los animales a comprar tiene gran importancia, no es menos cierto que las relaciones de precio entre los animales para la venta y la reposición, juegan un papel fundamental en el proceso comercialización-producción-comercialización. De hecho hay situaciones cíclicas -originadas en distintas circunstancias- que son muy favorables y otras desfavorables.

Los precios relativos entre la hacienda para invernar y el animal para faena (gordo), esto es, el cálculo del porcentaje que hay que pagar sobre cada kilogramo de novillo gordo vendido para comprar un kilogramo de invernada. Dicho de otra manera, como el precio de la invernada es superior al precio de la hacienda para faena, es importante determinar cuántos kilogramos de novillos son necesarios para adquirir un kilogramo de ternero.

Debe tenerse en cuenta que este cálculo es válido si se realiza entre animales de la misma raza o con porcentaje aproximado de cruzamiento y que deben considerarse los costos de compra y de venta para su determinación. Como en muchos casos, los productores consideran los precios relativos sin los costos mencionados anteriormente. A continuación proponemos un ejemplo sencillo para apreciar la diferencia al respecto, donde -por una cuestión práctica y usual en la actividad agropecuaria – incrementamos el precio de la compra y descontamos los costos sobre el precio venta, pues de esta manera surge de las liquidaciones de comisionistas y/o consignatarios.

En nuestra opinión, las relaciones de precios es un elemento de vital importancia en el negocio de la invernada bovina, y todo productor que busque mejorar su rentabilidad debe tener en cuenta este factor de decisión para su empresa. Para demostrar prácticamente lo antedicho se agrega a continuación la Tabla N° 4, con precios de invernada y hacienda gorda, considerando los costos de comercialización de la compra y la venta y los porcentajes de diferencia para distintos tipos o razas.

Tabla N° 4
Comparación entre precios de invernada y novillo

Razas o Tipos de Haciendas	Novillos p/ faena		Tros. o Nov. Invernada		% de Diferencia	
	Precio de Venta	Menos Costos del 8%	Precio de Compra	Mas Costos del 6%	Sin considerar Costos	Con los Costos
Británicos sus cruzas	2,30	2,12	2,70	2,86	17,40	34,90
Continetales o Cruzas Eur.,	2,20	2,02	2,50	2,65	13,60	31,20
Índicas o Cruzas Índica	2,10	1,93	2,20	2,33	4,80	20,70
Holando y Otros	1,70	1,56	1,70	1,80	0,00	15,40

Fuente: Elaboración propia con datos del MIC y Liniers al 31/05/2005.

Claramente puede apreciarse en el ejemplo que hemos dado, la diferencia de considerar o no los costos de comercialización, lo que produce situaciones realmente llamativas: en el primer caso el porcentaje de diferencia se duplica; en el segundo se eleva casi un 150 % y en el tercero se multiplica casi por 4. Es evidente entonces que hay una fuerte distorsión en los precios relativos al considerarlos de una o de otra manera. Esta distorsión puede ser mayor si consideramos fletes, sobre todo en la compra.

CAPÍTULO 5

LA PRODUCCIÓN

En ganadería, el término “producción” abarca distintas etapas y formas, que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro N°1

Producción hacienda bovina: etapas y formas

INSUMOS		PRODUCCIÓN		FAENA	Produc- tos.	DESTINOS		
		Cría	Inverne					
TIERRA GENET. SANIDAD M. DE OBRA PASTU MAQUIN. GRANOS	CABAÑAS	TAMBOS	FEED LOT	FRIGORÍFICO	MDO. INTERNO	CARNES Y MENUDENCIAS	Industrialización para mercado interno Comidas Preelaboradas Casas Comidas Rápidas Supermercados Carnicerías Exportación (Hilton, Otras)	
								CRIADORES VAC
	DE CARNE	TRAZADOS	A CAMPO					
								CARNES

Fuente: Elaboración propia

Como puede apreciarse en el cuadro N° 1, en las empresas ganaderas, mientras unas intentan obtener animales de reconocida calidad (cabañas), para otras, el objetivo es la leche (tambos) y también están las que buscan lograr carne (criadores e invernadores). Pero tanto estas últimas actividades especializadas como las anteriores, entregan como subproducto semovientes que, luego de un proceso de engorde, son faenados proveyendo carne y otros productos derivados.

El objetivo de la ganadería, en su actividad de invernada, es obtener un animal con el peso ideal para faena -según categoría, raza, y mercados previstos- en el menor tiempo posible, con un costo compatible con los precios a lograr. Por ello, el invernado de bovinos se realiza en zonas que ofrecen forraje en forma abundante a lo largo del año. En tal sentido, se prefieren aquellas con buena calidad de pasturas en base a alfalfa pura o consociada con gramíneas, y donde se utilizan verdeos de invierno o verano, ya fuere como complemento del bache invernal, o bien como suplementación estratégica para el verano. Tal es el caso del noroeste de la provincia de Buenos Aires y el noreste de la provincia de La Pampa. Otro aspecto importante es la disponibilidad, en el mismo establecimiento, de granos forrajeros (maíz, sorgo granífero o avena) para completar la dieta de los rumiantes y/o acelerar el proceso de engorde de un lote en terminación.

5.1.- Las formas de producción

En nuestro país existen dos formas de invernado bovinos: a corral (*feed-lot*) y a campo.

a) A corral: en este caso los animales son encerrados por un período relativamente breve, entre 4 y 6 meses, para cumplir el ciclo productivo. Por lo tanto el peso de faena oscila entre 240 y 300 Kg. de peso vivo. En general, se realiza utilizándose terneras y terneros de destete, las ganancias de peso diario oscilan entre 800 y 1200 gramos ya que los animales pierden muy poca energía pues prácticamente no caminan y tienen una dieta concentrada sobre la base de fibras, granos y suplementos vitamínicos.

En la actualidad, la comercialización de dichos bovinos tiene como único destino el mercado interno y carecen de trazabilidad. Esta forma de producción

escapa al tema de nuestro trabajo, por cuanto las Pymes agropecuarias de nuestra zona aún no incursionan en esta modalidad productiva.

b) A campo: esta forma de producir representa un porcentaje muy alto de la faena nacional y la que entendemos debería constituirse, en el corto plazo, en una ventaja competitiva en el mercado internacional, dadas las condiciones propias de esta forma de producción, sin encierres que producen *stress* y sin la utilización de estimulantes de crecimiento. Justamente por ello logra un plus de precio pero se exige un seguimiento de trazabilidad y normas de buen manejo de los animales. Para esta forma de producción se requieren campos que deben tener agua de buena calidad sin restricciones de aprovisionamiento. Al respecto, cabe tener en cuenta que un animal adulto consume en verano hasta 50 litros diarios; es decir, es conveniente disponer de depósito (tanques Australianos) con reserva de 10 días por posibles roturas o dificultades en los sistemas de extracción o bombeo. Sintéticamente el caso sería: suponiendo una existencia promedio de 800 vacunos (en tres categorías: chicos, medianos y grandes) se puede estimar un consumo de 40 litros por cabeza, lo que hace un total de 32.000 litros diarios y si se prevé un consumo de 10 días, los depósitos tienen que ser de aproximadamente 320.000 litros.

Además no debería iniciarse una explotación de este tipo sin un análisis de agua con la finalidad de establecer sus propiedades y el posible déficit mineral que posea, ya que ello puede ser “corregido” mediante agregado de sales o inyectando minerales (por ej. cobre) a los vacunos.

También es necesario contar con alambrados externos seguros que estén en buenas condiciones, no sólo para evitar dificultades con los vecinos sino fundamentalmente para que los animales no salgan a la calle, hecho que constituye un riesgo en tanto es causa de accidentes de tránsito que puede ser la ruina del negocio.

Es importante un buen apotreramiento del campo, aunque en muchos casos se pueden utilizar alambres electrificados con excelentes resultados y con bajos costos. El uso del electrificador para realizar en pequeñas parcelas, pastoreos rotativos e intensivos, constituye una herramienta de costos cero en la tecnología de proceso y agrega un factor competitivo importante.

Las instalaciones para el manejo del rodeo (corrales, manga y cargador), son imprescindibles para las tareas de carga y descarga, aparte y clasificación, y para la realización de los servicios sanitarios tanto preventivos como curativos.

Finalmente debe contarse con una balanza para pesar hacienda que sirve para controlar los animales que ingresan y los que se venden y, fundamentalmente, para llevar registros del proceso de engorde. Esta es una forma de medir el grado de eficiencia, por ello, puede decirse que la balanza es un elemento estratégico en la faz productiva del negocio y, por lo tanto, todo productor que quiera tener alguna ventaja competitiva en el mercado debería poseerla.

La producción a campo puede realizarse totalmente a pasto o con suplementación estratégica de granos en los dos últimos meses de su terminación.

La realidad muestra que la producción a campo, además de tener menores costos de producción, resulta más flexible para la colocación del producto, toda vez que puede aspirar tanto al mercado interno como al externo. Respecto del primero destinando un animal más liviano o más pesado, según las circunstancias o las variables del mercado, que el productor no puede controlar.

5.2.- Indicadores físicos

La producción de carne se calcula en kilogramos sin tener en cuenta el número de cabezas en existencia, vendidas y/o compradas. Por lo tanto, para un cálculo correcto, hay que realizar el pesaje de los semovientes (de allí la importancia de poseer una balanza en el establecimiento).

Asimismo, deben tenerse registrados los kilogramos *entrados* (por compra, parición, traslado de un campo a otro, etc.) y los kilogramos *salidos* (por venta, consumo, traslado, etc.) y tomar los inventarios iniciales y finales de cada ejercicio, sabiendo que el final del primer ejercicio será el inicial del segundo y, así, sucesivamente. Lo dicho hasta el momento puede expresarse en la siguiente fórmula:

$$P \text{ (Kg)} = IF \text{ (Kg)} + S \text{ (Kg)} - II \text{ (Kg)} - E \text{ (Kg)}$$

Nota: P = Producción
 I F = Inventario Final
 S = Salidas
 I I = Inventario Inicial
 E = Entradas

Cabe aclarar que la mortandad que implica una pérdida en la producción, se descarta o no debe tenerse en cuenta, pues la misma surge de la diferencia de las existencias o inventarios iniciales y finales.

El cálculo de la producción por cabeza al cabo de un año, se logra obteniendo primero la existencia promedio del establecimiento, mediante una fórmula del tipo:

$$\frac{E I + E F}{2}$$

Este resultado debe, ser dividido por la producción de carne obtenida, según párrafo precedente. Así resulta que:

$$\frac{\text{Prod x Cab}}{\text{(Kg./cab/año)}} = \frac{\text{Prod. Anual de Carne (Kg.)}}{\text{Exist. Prom. (Cab.)}}$$

Para hacer comparaciones entre distintos años de la misma empresa o con otro establecimiento importa poder determinar la ganancia de peso diario, como promedio de un ejercicio. En este caso se divide la producción por cabeza sobre los días del año, de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Ganancia de Peso diaria (GPD)}}{\text{(Kg./cab/ día)}} = \frac{\text{Prod x Cab. (Kg./ cab/año.)}}{360}$$

En caso de que se quiera obtener dicho índice para un tiempo menor a un año o para una tropa determinada se realiza la siguiente operación:

$$\frac{\text{G P D}}{\text{(Kg./día)}} = \frac{\text{Peso Final (Kg.) - Peso Inicial (Kg.)}}{\text{Cantidad de días}}$$

Ahora bien, si se quiere conocer la velocidad de engorde, es decir el tiempo de duración de la invernada (lo que implica la rotación de los semovientes y la eficiencia en el uso de los recursos forrajeros) el cálculo supone realizar el cociente entre la diferencia del peso de compra y de venta, y la ganancia de peso diaria.

Los pesos de las compras y las ventas pueden calcularse promediando las compras y las ventas de todo el año, teniendo en cuenta la ganancia de peso promedio de todo el año para todos los animales del establecimiento. De ello, el siguiente planteo:

$$\text{Duración de la Invernada (Días)} = \frac{\text{Peso de Venta (Kg.)} - \text{Peso de Compra (Kg.)}}{\text{Ganancia de peso diaria}}$$

La ganancia de peso diaria y la velocidad de engorde son dos parámetros de eficiencia importantes. Pero se puede profundizar más este análisis en función de poder establecer el nivel de competitividad frente a otros productores. En tal sentido, es útil determinar la productividad por hectárea y la eficiencia de stock. Para ello proponemos este otro planteo:

$$(1) \text{ Prod. por Unidad Sup. Ganadera (Kg./Ha)} = \frac{\text{Prod. de Carne Anual (Kg.)}}{\text{Sup. Ganadera (Has.)}}$$

$$(2) \text{ Exist. Media Anual (Kg/Has Ganad)} = \frac{\text{E I (Kg.)} + \text{E F (Kg.)}}{2 \text{ Sup. Ganadera (Has)}}$$

$$(3) \text{ Eficiencia de Stock (\%)} = \frac{(1) \text{ Prod. Anual (Kg/Has)}}{(2) \text{ Exist. Media Anual (Kg/Has)}} \times 100$$

(3) Según especialistas los parámetros mínimos, en invernada, deberían ser mayor al 70 %.

En las formulaciones precedentes hemos utilizado la superficie ganadera; a continuación incluimos una forma práctica de determinar la superficie ganadera en establecimientos con actividad mixta considerando no sólo su utilidad sino, también, atendiendo a un desconocimiento generalizado en la zona objeto de esta investigación, por parte de los productores. Para ello se propone la utilización del siguiente cuadro:

Cuadro N° 2

Determinación de la superficie ganadera para vacunos de carne³¹

Superficie total del Establecimiento	Has.
Menos (-):	
Caminos, cascos, médanos, lagunas, sierras, etc.	Has.
	Has.
Superficie útil	Has.
Menos (-):	
Superficie Agrícola:	
Potrero	Ocupación Has.
Cultivo	%
Ocupación	Ocupación Efectiva
(a)	(b)
	a x b
Total Superficie Agrícola	Has.
	Has.
Superficie Ganadera Propia	Has.
Más (+): Superficie. tomada en alquiler	Has.
Menos (-): Superficie. cedida en alquiler	Has.
	Has.
Superficie Ganadera Total	
Menos (-):	
Superficie Ganadera para Yeguarizos	Has.
Lanares	Has.
Cerdos	Has.
Superficie para vacunos de carne	Has.
	Has.

Tabla Simplificada para Cálculo % de Ocupación

Meses de ocupación real	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Porcentaje	8	17	25	33	42	50	58	67	75	83	92	100

El empleo del cuadro precedente, que de manera lógica y ordenada, presenta Martínez Ferrario resulta muy útil para establecer índices o parámetros de eficiencia en relación con la superficie utilizada en una explotación mixta, muy frecuentes en nuestra zona de referencia.

³¹ Martínez Ferrario, Eduardo. *Estrategia y Administración Agropecuaria*. Buenos Aires, Editorial Troquel, 1995, pág. 423.

5.3.- Los costos de producción

En el apartado anterior hemos visto algunos índices físicos que deberían utilizarse en la invernada en tanto pueden resultar útiles a la hora de tomar decisiones, aunque también pueden dar lugar a errores en cuanto a una eficaz administración de la empresa. En este sentido vale aclarar que hasta aquí ignoramos los costos de esos niveles de productividad, lo que significa ser o no ser competitivos dado que mayoritariamente el productor es un tomador de precios del mercado y su competitividad proviene de convertirse en un especialista en costos. Dicho de otra manera, necesitamos conocer los índices económicos para saber el mejor nivel de producción con el costo más bajo posible, considerando obviamente, la conservación del recurso suelo, es decir, manteniendo una explotación sustentable en el tiempo.

Para ello debemos conocer los costos necesarios que son los generadores de ingresos. Vale recordar que el costo es esencialmente económico y según lo define Osorio constituye “el sacrificio total o parcial inmediato o sucesivo, de ciertos factores (medios, recursos o bienes) necesarios para alcanzar un cierto resultado positivo, a través de acciones específicas, pudiendo valuarse de diferentes maneras [...]”³²

En los costos debe reconocerse el componente físico y monetario que los hace “medibles” ya fueren erogados o imputados, directos o indirectos, variables o fijos, etc. Si bien no habremos de extendernos al respecto, por exceder el objetivo de esta investigación, pero sin dejar de considerar su importancia se mencionan a continuación:

Costos Variables (C V):

a) Alimentación que comprende:

- Verdeos de invierno
- Verdeos de verano
- Suplementación: granos, silo, balanceados, etc.
- Fertilización

³² Osorio Oscar M. *Costos en la Actividad Agropecuaria*. Notas Sinópticas, Postgrado de Especialización en Gestión Agropecuaria, UNLPam, Ciclo Lectivo 1997/99.

- Conservación y amortización de pasturas
 - Productos antiempaste
- b) Sanidad que incluye:
- Productos veterinarios
 - Honorarios
- c) Personal, sea permanente o temporario. (puede ser fijo s/los casos)
- d) Conservación y reparación de aguadas, alambrados, corrales, etc.

Costos Fijos (C F):

- a) Amortización de bienes de uso (si hay más de una actividad en la parte proporcional que corresponda).
- b) Amortización de las instalaciones centrales, (por ejemplo: galpones, tinglados, vivienda del personal, etc.).
- c) El interés del capital propio.
- d) La movilidad del propietario y/o encargado.
- e) La remuneración del encargado o retribución del trabajo del propietario y su familia si trabajan en la empresa.
- f) Personal (sueldos y cargas sociales)
- g) Los costos de administración

En todos los casos el detalle de estos costos es meramente enunciativo y como ejemplo ya que pueden eliminarse algunos o agregarse otros, según la forma, tipo de explotación y tamaño de la empresa. Huelga decir que cada empresa tiene su propia estructura de costos. En este sentido además del nivel de competitividad, es importante saber la economía de escala de cada explotación.

El registro de los conceptos de costos mencionados determina los costos de producción (CP), aunque esto no es suficiente para conocer el resultado económico.

5.4.- La medición de resultados

Como todos sabemos los resultados de cualquier explotación depende del valor neto de venta y de los costos totales incurridos, es decir:

$$\mathbf{R = VN - CT}$$

Nota: R = Resultado
VN = Venta Neta
CT = Costo Total

Ahora bien, la venta neta surge de descontar al bruto de venta, los costos de comercialización (comisión, guía, fletes, seguros, etc.). Así resulta:

$$\mathbf{VN = VB - CV}$$

Nota: VB = Venta Bruta
CV = Costos de Venta

En relación con el costo total (CT) debe incluirse las compras más (+) los costos de compras (fletes, comisiones, sellado, etc.), los costos de producción (CP = CV +CF), es decir los costos fijos y variables, y sumar (+) o restar (-) las diferencias de inventarios inicial y final calculados a valores netos de realización. Por lo tanto, el cálculo resultará así:

$$\mathbf{CT = C + CC + CP + DI}$$

$$\mathbf{CT = C + CC + CP - DI}$$

Nota: CT = Costo total
C = Compras
CC = Costos de Compras
CP = Costos de Producción
DI = Diferencia de inventario

El signo (positivo o negativo) de este último ítem surgen del siguiente planteo:

$$E I > E F = + DI$$

$$E I < E F = - DI$$

Lo dicho hasta aquí, accesible para su comprensión para quienes tienen alguna formación profesional en Ciencias Económicas, no suele ser tan clara para un productor agropecuario pequeño o mediano, quien sabe que de poco le sirve conocer sus costos cuando es el mercado el determinante del precio de venta y son muy pocas las variables que puede controlar para mejorar su rentabilidad. Pero como tenemos el convencimiento de que ello es posible, continuamos nuestro trabajo en procura de los objetivos fijados. Para ello, nos apartaremos de este tema y, a efectos del análisis planteado, trabajaremos con costos dados por otros profesionales que han investigado con mayor profundidad sobre este particular.

CAPÍTULO 6

LA VENTA

La venta es un proceso que comprende desde establecimiento de contactos, la comparación de precios y condiciones, concreción de la operación, hasta la entrega y cobro del producto.

Para nuestro análisis resulta necesario indagar el tema, más allá de la concepción simplista que expusiéramos más arriba. En tal sentido y teniendo en cuenta la observación de Alvarado Ledesma³³.

“En el capitalismo actual, junto a los fenómenos de globalización y apertura, se observa una creciente complejidad en los procesos de transformación y distribución de los productos primarios, desde su origen a su destino”[...] A partir de una visión sistémica, esta complejidad se manifiesta en la aparición de nuevos componentes y actores entre la producción, industrialización y la distribución minorista o el destino. Esta madeja de viejos y nuevos componentes no resulta clara para los propios integrantes de las distintas etapas de la generación de valor[...].”

Hoy no se discute que los consumidores han adquirido la categoría de clientes y que son ellos los que determinan el tipo de producto, la calidad del mismo y la percepción de su valor que son los factores determinantes del precio.

Por lo expresado, estamos convencidos de que el negocio de invernada bovina, no comienza en la faz comercial de la colocación o venta del producto; por el contrario, enfrentamos la etapa de culminación del negocio. Pero el éxito o fracaso de la misma será resultado tanto de esta etapa y de las descriptas anteriormente. En efecto, las decisiones de compra, las formas de producción, los costos de estructura de la empresa, el trato y seguimiento del producto, los objetivos propuestos, la concepción que la organización tenga del cliente, su grado de integración, inciden en el resultado.

Desde nuestra perspectiva, la venta constituye el tercer pilar donde se asienta la rentabilidad de la empresa ganadera. Este tema que abarca distintos aspectos, se desarrolla en los puntos que siguen.

³³ Alvarado Ledesma, Manuel. *Agronegocios: Empresa y Emprendimiento*. Buenos Aires, El Ateneo, 2004, pág. 21.

6.1.- Los mercados

El análisis propuesto parte de la conceptualización de mercado como la puja, más o menos efectiva, entre oferentes y demandantes; los *commodities* tienen mercados globalizados que pueden dividirse en interno y externo. La distinción es importante, ya que, el peso de la media res, el grado de “engrasamiento”, la terneza, el destino ulterior de la carne, etc., varía según cada mercado. Todo lo cual debe tenerse en cuenta, no sólo al momento de la compra, sino también, en los sistemas de producción, en donde las normas de buen manejo y la trazabilidad tienen un papel fundamental.

Así, por ejemplo, la raza es una cuestión fundamental toda vez que:

“[...] el mercado de novillo terminado es el aspecto que más influye al momento de decidir que raza utilizar. Las razas británicas producen novillos de gran aceptación en el mercado interno y cuanto más liviano se terminan, mejor es el precio que se obtiene por kilo. Las razas continentales e índicas abastecen el mercado de exportación por ser animales que producen reses pesadas (500 Kg.) y magras³⁴.”

No obstante lo dicho, las razas británicas pueden destinarse a exportación, hecho que ocurre frecuentemente. Resulta más difícil colocar en el mercado interno animales de origen índico o continental no sólo por las características mencionadas, sino también por pérdida de terneza en la media res, salvo un buen cruzamiento con los de origen británico.

Si bien es cierto que en Biología no hay exactitud matemática y que los procesos de engorde, la alimentación y el estado sanitario de los semovientes son también determinantes de la calidad del producto final, las razas utilizadas presentan características diferenciales a considerar.

Tales diferencias han sido estudiadas por profesionales especializados analizando las bondades de los animales vivos y la calidad del producto entregado (carne) según razas y cruzamientos. Para ilustrar lo señalado se presenta un cuadro, en el que pueden observarse con claridad, las características de las distintas razas faenadas incluyendo crecimiento, peso de faena, destino, veteado y terneza, aspectos que integralmente ponen en evidencia las ventajas y desventajas de cada una de ellas, según los objetivos propuestos por la empresa.

³⁴ Vernet, Emilio. “*Invernada: Más cortas más rentables*”. En *Chacra y Campo Moderno*, junio de 2001, págs. 20-22.

Cuadro N°3

Análisis de distintas razas bovinas

RAZA	Agrupamiento.	Características de la Invernada					
		Crecimiento	Peso de Faena	Destino	Veteado	Terneza	Observaciones
A. Angus	Británicas	3	420	M.I.	1	1	Pueden faenarse + liv. o + Pesadas
Hereford		3	430	M.I.	1	1	Ídem. Anterior
Shorthorn		3	410	M.I.	1	1	Ídem. Anterior
Brahmán	Índicas	3	480	M.E.	3	4	Suelen faenarse + pesados
Nelore		2	490	M.E.	3	4	Ídem Anterior
Fleckvieck	Continetales	2	500	M.E.	3	2	
Limousine		2	480	M.E.	2	2	Se cruza con Británicas
Charoláis		1	500	M.E.	3	3	
Sta. Gertrudis	Cruzas	1	520	M.E.	1	2	Terneza depende % Sangre Cebú
Brangus	Índicas	1	520	M.E.	1	2	Ídem Anterior
Bradford		1	520	M.E.	1	2	Ídem anterior
Limangus	Cruza Continental	2	480	M.I. M.E.	1	1	

Fuente: Centro de Consignatarios Directos de Hacienda

Aclaración escala: Valor 1 lo mejor, valor 5 lo peor

Al momento de comprar la invernada es importante haber definido la raza y/o cruzamiento en función del destino de la producción que se haya previsto, aunque esto pueda posteriormente modificarse ya fuere porque se anticipan ventas con hacienda más liviana por falta de pasto (por sequía, inundación, etc.), por exceso de stock y/o para aprovechar coyunturalmente un mejor precio, etc. o porque se retrasan ventas y se busca obtener animales más pesados para lograr mayores ingresos.

Se infiere entonces que es conveniente disponer de una raza que pueda adaptarse a ambos mercados como una manera de tener flexibilidad en la empresa y atender al mismo tiempo el hecho de que cada vez son mayores las exigencias que imponen los mercados, sobre todo en cuestiones de calidad y

trazabilidad. Los productores deberían analizar las posibilidades de generar productos diferenciados para atender demandas específicas.

Con relación al mercado interno, la comercialización de machos castrados incluye categorías que van de entre 300 Kg. a 460 Kg. de peso vivo por animal; en éste, el Mercado de Liniers S.A. es referencia obligada de precio de venta. Pero también existen mercados regionales, como por ejemplo: "Patagonia", "Noroeste Argentino" (NOA), "Pampeana", etc. que suelen arrojar diferencias importantes.

El mercado internacional exige animales muy bien terminados, es decir aquellos que superen los 460 Kg. de peso vivo. En los casos de cuota Hilton³⁵ los animales de más de 520 Kg. suelen ser castigados con el precio.

Por otra parte, en el mercado externo pueden distinguirse dos tipos de compradores: los de alto poder adquisitivo que exigen que la carne tenga origen en un país libre de aftosa, según categorización de la Organización Internacional de Epizotias (OIE), y los de menor poder adquisitivo que adquieren la carne en aquellos países con aftosa o que, sin ella, siguen vacunando. Evidentemente esto acarrea una gran diferencia de precios entre un mercado y otro, y la Argentina, lamentablemente, esta ubicada en el segundo de ellos. No obstante la desventaja mencionada, nuestro país ha sido incluido como libre de Encefalopatía Espongiforme Bovina (BSE), también llamada "Enfermedad de la Vaca Loca", patología que sí constituye un serio impedimento para el comercio internacional de carnes vacunas.

A lo señalado, debe agregarse que la producción pastoril está sometida a variaciones estacionales en la oferta de ganado en pie; en efecto puede cambiar de una zona a otra, hecho que repercute en los precios, como veremos más adelante. Tal como lo reconocen Rifle y Elizalde³⁶

"Los sistemas de invernada de nuestro país han basado la alimentación del ganado en el aprovechamiento directo de pasturas y verdeos de calidad. Estos recursos forrajeros presentan una marcada estacionalidad en la producción. Por lo tanto para optimizar la producción de carne se requiere

³⁵ Se denomina cuota Hilton a los cupos de exportación autorizados por la Unión Europea desde la Argentina, que incluye sólo cortes de alta calidad que representan entre el 5 % y 6% del peso vivo del animal. Esta denominación se utiliza porque inicialmente se realizaba para una cadena de hoteles homónima.

³⁶ Rifle, Sebastián y Juan C. Elizalde. "Efecto en el peso de terminación en el peso de invernada". En *Agromercado*, diciembre de 2004, págs.7-11.

de estrategias productivas que permitan el control de las variables que afectan los sistemas de producción”.

Los mercados internos y externos imponen, para obtener un flujo de producto más o menos estable, distintos canales de distribución que presentamos en el punto siguiente.

6.1.1.- Los canales de distribución

En principio, los canales de distribución deben separarse según el mercado de destino, externo o interno. Toda hacienda que se destina al mercado externo, además de cumplir con los requisitos de trazabilidad que exige el SENASA³⁷, debe “salir” del campo directamente al frigorífico exportador. Ello significa que no puede pasar por remate-feria o mercado concentrador alguno. Este canal de distribución puede presentar el inconveniente de un oligopsonio³⁸, toda vez que son unos pocos los frigoríficos exportadores y, sobre todo, quienes poseen “cuota Hilton” (cortes de mayor valor de la res) con destino a Europa. A pesar de ello entendemos que la exportación exige una atención preferencial no sólo por parte del Estado Nacional sino, también, por parte de todos los integrantes de la cadena agroalimentaria en la cual, sin dudas, los productores tienen un papel destacadísimo. Al respecto, tal como lo expresa un productor agropecuario de la provincia de Buenos Aires respecto al comercio exterior de carnes:

“[...] la Argentina todavía está muy lejos de sus vecinos regionales. Basta que los comparemos con Chile, el Brasil y hasta con el Uruguay. Creo que aún estamos a mucha distancia de ellos, por varias razones: presupuestarias, culturales, en lo profesional y en los responsables de pensar las políticas exportadoras del país³⁹”.

A más de dos años y medio de las expresiones citadas, se advierte que en lo sustancial no hay modificaciones importantes, salvo la recuperación del *status* sanitario para la Fiebre Aftosa y la maxi-devaluación. Mientras tanto Brasil se ha convertido en el primer exportador mundial de carnes vacuna, triplicando las exportaciones argentinas y el Uruguay ingresa a mercados de alto poder adquisitivo como son los EE UU y Canadá.

³⁷ Requisito de caravaneado que incluye la registración de los productores para proveer a la Unión Europea.

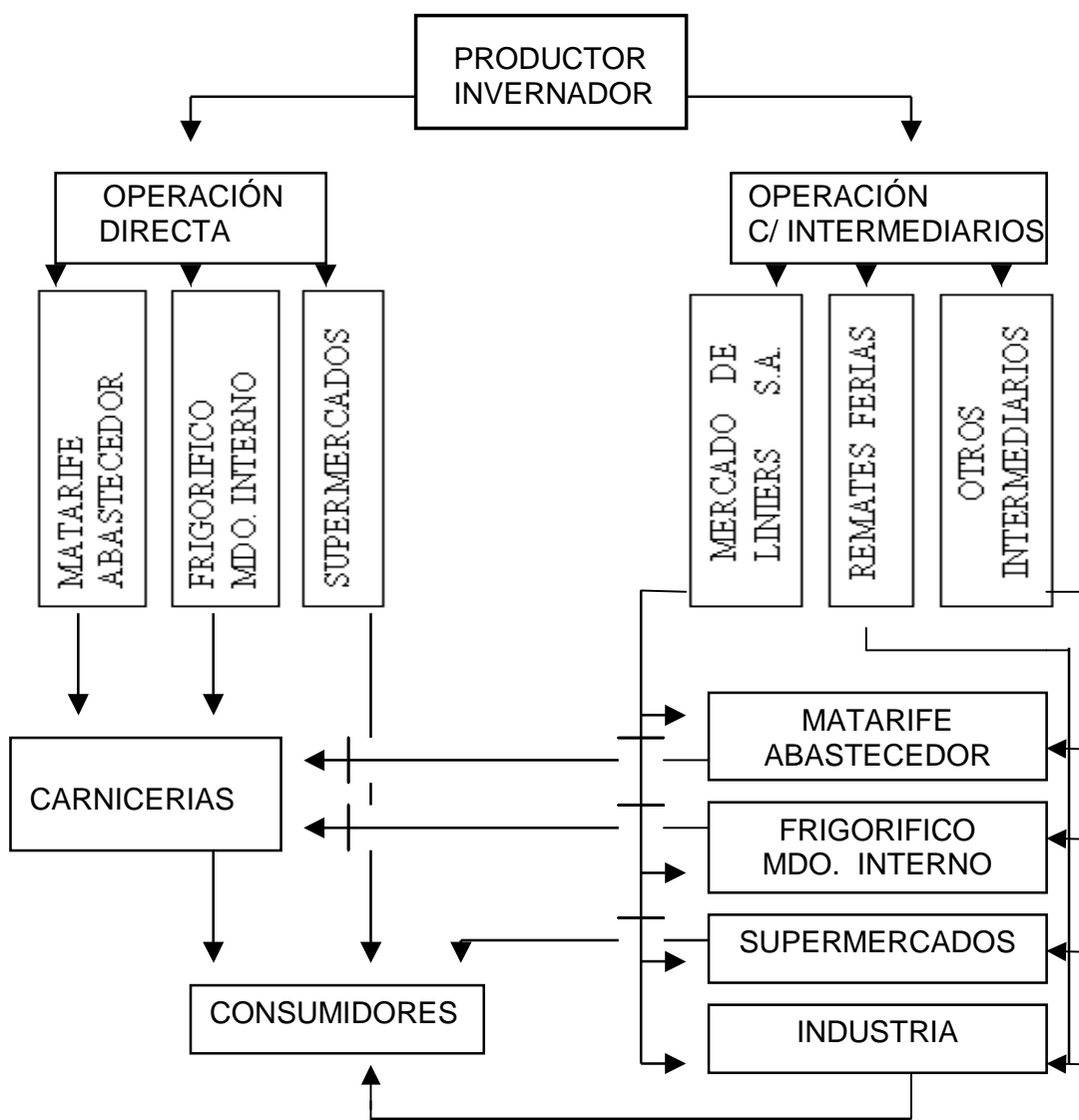
³⁸ Es decir una fuerte concentración en la demanda.

³⁹ Hardt, Gustavo. “Por una exportación profesional”. *En Forrajes y Granos: Agronegocios*, noviembre de 2002, pág. 51.

Finalmente debemos decir que hay muy poca exportación a través de productores o nucleamiento de productores, sea mediante una Unión Transitoria de Empresas (UTE), Cooperativa, o alguna otra figura jurídica⁴⁰.

En el mercado interno los canales de comercialización son más variados: mientras algunas operaciones se realizan en forma directa o en estancias, otras se realizan a través de intermediarios y/o consignatarios. Estas vías se presentan en el cuadro que figura a continuación:

Cuadro N° 4
Mercado interno: Canales de comercialización



Fuente: Elaboración propia

⁴⁰ Aunque algunas asociaciones de criadores, caso Aberdeen Angus y Hereford, han dado los primeros pasos en ese sentido.

Debe tenerse en cuenta que la faena nacional es de aproximadamente 12,3 millones de cabezas⁴¹, de las cuales un 85 % se destinan al mercado interno y un 15 % al mercado externo. Además, según informa la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA), las ventas sin intermediarios representan el 42 %, correspondiendo a los demás operadores el 58 %, donde se destaca el Mercado de Liniers S.A. con el 18 %.

Un 51 % del producto llega al consumidor, a través de supermercados e hipermercados; mientras que las carnicerías concentran el 49 %; ahí, sin dudas, aparece el segmento más atomizado y heterogéneo de la distribución.

Hoy, con la evolución de las formas de comercialización y la adecuación a los tiempos que vivimos imitando a los países más desarrollados, se han incorporado los remates televisivos a través de “Canal Rural”, emprendimiento de tres firmas consignatarias de prestigio nacional que comenzaron con invernada y cría y luego lo extendieron a la hacienda gorda. Creemos que este sistema irá en expansión porque ofrece la ventaja de no movilizar los animales, lo que evita pérdida de peso, gastos de fletes innecesarios o contagio de enfermedades.

6.1.2.- Los Clientes

En los mercados de los *commodities*, en general, no se observa el interés de los productores puesto en los clientes como consumidores. En efecto, la mayoría tiene la hacienda vacuna, como producto comoditizado y no realizan ningún tipo de diferenciación o esfuerzo por diferenciarse, salvo la aceptación de las reglas que imponen sus clientes (frigoríficos, matarifes-abastecedores, consignatarios o algún otro intermediario entre la producción y el consumo). No obstante, los productores más importantes en volumen, los más informados, los que utilizan técnicas productivas de avanzada y los que manejan estratégicamente el negocio están logrando salir del mercado masivo, caracterizado por la no diferenciación del producto -dentro de cada tipo- mediante alianzas estratégicas logrando carne con marca. Pero este hecho no supera el 20 % de la producción nacional.

⁴¹ Bisang, Roberto (2004). “Eficiencia y redes productivas: La industria de las carnes en la Argentina”. <http://www.inta.gov.ar>. Instituto de Industria. Universidad Nacional de General Sarmiento. Consultado el 28 de junio de 2005, pág. 12 y siguientes.

Por lo tanto, consideramos que en este aspecto hay excelentes posibilidades para que las empresas agropecuarias de invernada bovina mejoren sustancialmente la comercialización de sus productos poniendo sus objetivos en el cliente.

6.1.3.- El Marketing

“El concepto de marketing es una filosofía de los negocios”, conceptualización que se ha expresado de distintas manera, a saber:

- a) “Satisfacer necesidades de forma rentable ⁴²”.
- b) “Encontrar deseos y cumplirlos”.
- c) “Amor al cliente, no al producto”.

Además, Kotler sostiene que: “la clave para que una organización alcance sus metas consiste en ser más eficaz que sus competidores en cuanto a crear, entregar y comunicar valor a sus mercados meta”. Por su parte Theodore Levitt, de Harvard, marca el contraste entre venta y marketing y dice al respecto:

“La venta se concentra en las necesidades del vendedor; el marketing en las necesidades del comprador. La venta se obsesiona con la necesidad que tiene el vendedor de convertir un producto en dinero; el marketing con la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y todo el cúmulo de cosas asociadas a su creación, entrega y consumo final ⁴³”.

Tal como señalamos *ut supra* en el punto 6.1.2, el bajo porcentaje de productores que tienen como objetivo la satisfacción al cliente, es una muestra cabal de que hay muy pocos productores que aplican **marketing** para posicionar sus productos, fenómeno que sucede con mayor frecuencia entre pequeños y medianos empresarios, con escasa o nula información al respecto. Sin embargo, hay autores que sostienen que “lo que hacen muchos empresarios es descomoditizar la producción primaria mediante el desarrollo de materias primas de calidades especiales, según exigencias de los procesadores o industriales, y en respuesta a demandas específicas ⁴⁴”.

⁴² Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*, Pearson Educación, 2001, pág. 19.

⁴³ Citado en Kotler Philip, Op. cit, pág. 19.

⁴⁴ Alvarado Ledesma, Manuel. *Agronegocios: Empresa y Emprendimiento*. Buenos Aires, El Ateneo, 2004, pág. 126

Esta perspectiva nos permite pensar que el marketing es posible en la invernada bovina, lo que se verifica por el hecho de que las fuentes de información secundaria vienen dando cuenta de tal circunstancia con mucha frecuencia en los últimos tiempos.

En este sentido puede analizarse el tema de la trazabilidad, cuya difusión es significativa en los principales países productores, desde hace muchos años (EE .UU y Canadá, en América; Alemania, Francia, Italia, Holanda e Inglaterra, en Europa o Australia en Oceanía). En nuestro país a partir de agosto de 2003, por Resolución 15/2003 del SENASA, el caravaneado es obligatorio con el objeto de cumplir con las exigencias de la Unión Europea. Según las normas ISO, la trazabilidad tiene por finalidad la identificación de un producto o servicio, desde sus primeras etapas de desarrollo hasta la fase final de consumo. Si bien parece poco eficaz el sistema elegido por las autoridades sanitarias de nuestro país, es sin dudas un paso inicial importante que debería culminar en la identificación de todo el rodeo nacional, mediante *chips* que no se pierden y permiten un seguimiento electrónico de los semovientes.

Si bien el caravaneado es una exigencia para exportar, los expertos dicen que esto ha sido siempre necesario para la eficiencia ganadera.

“Un buen manejo de la explotación pecuaria requiere del manejo pormenorizado de los indicadores de producción, máximo en tiempos en donde permanentemente hay que “ajustar los números”[...] Es importante contar con registros de producción, que nos permitan evaluar la situación y hacer un diagnóstico acertado. Si tomamos por caso, un esquema de invernada, un indicador clave es el ritmo de ganancia de peso. Para obtener esa información hay que pesar periódicamente a los animales. Si los animales están identificados, los datos que surjan de la balanza nos permitirán hacer una lectura más fina para evaluar los desempeños individuales”⁴⁵.

Ahora bien: ¿por qué la trazabilidad sólo se exige para el mercado externo? Los argentinos, en el país de mayor consumo *per capita* de carne vacuna, deberían tener el mismo derecho que asiste a los extranjeros consumidores: el de identificar el origen de los productos que llegan a su mesa. Sin duda, ello agregaría calidad y transparencia al negocio de la carne. W. Garcia alude a ello cuando expresa:

⁴⁵ “Caravanas no sólo para exportar”. En *Noticia Agropecuaria*. agosto de 2003, págs. 2 y 3.

“Para garantizar que los alimentos presentan efectivamente los atributos de valor demandados, es necesario contar con sistemas de gestión e identificación adecuados. Fundamentalmente cuando los atributos de valor no pueden ser comprobados directamente por clientes y consumidores, dado que son el resultado de numerosas condiciones y decisiones a lo largo de la cadena agroalimentaria”⁴⁶.

Finalmente, para cerrar el tema de la trazabilidad, es pertinente recordar las palabras de María Inés Yatib, profesora del “Programa de Agronegocios y Alimentos” de la UBA, cuando expresa: “la trazabilidad de la carne vacuna es una herramienta de marketing en los mercados del exterior”⁴⁷. Visto así, la trazabilidad constituye un paso imprescindible, tal vez el primero, y una inversión necesaria para llegar a la diferenciación del producto.

En relación con la diferenciación del producto, la Argentina, tiene su mayor dificultad en la integración de la cadena de valor y en la falta de sistemas de comercialización basados en la calidad del producto. Esta debilidad se manifiesta en forma concomitante al hecho de que los consumidores no están dispuestos a pagar un mayor precio por cortes de calidad uniforme y terneza asegurada.

Actualmente se ha conformado una comisión en la SAGPyA con representantes de Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA), Sociedad Rural Argentina (SRA), la Asociación de Criadores de A. Angus y Hereford, la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA), el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FAUBA), que han iniciado acciones concretas para definir una propuesta común. En tal sentido, se dice que:

“La propuesta establece una serie de parámetros diferentes para determinar grados de calidad de la carne y propone clasificar a los cortes en un rango que va de una a cinco estrellas (la máxima calidad), de acuerdo a la edad, raza y otras características, de modo que el consumidor pueda decidir en el momento de la compra el precio que está dispuesto a pagar por la calidad deseada”.

⁴⁶ García, Walter. “Calidad y trazabilidad en el sector agroalimentario”. En *Agromercado*, diciembre de 2004, págs. 35-37.

⁴⁷ “La Trazabilidad como estrategia de marketing”. En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, marzo 2001, n° 62, págs. 38-40.

Los genotipos propuestos incluyen seis categorías, a saber:

1. Razas Británicas y cruzas entre sí.
2. Razas Continentales.
3. cruzamiento de razas Británicas con Continentales.
4. Holando Argentino.
5. Razas Cebuinas.
6. Cruzas Británicas con Cebuinas.

También se tendrá en cuenta la presencia de contusiones (por golpes) y la coloración de la grasa, en una escala que va desde la ausencia total hasta el exceso de la misma. Debemos agregar que, a igualdad de peso de faena, la mayor ganancia de peso por día, permitirá obtener mejores índices de terneza.

Hemos creído importante, destacar aquí la colocación de carne con marca, por ejemplo: Angus, Hereford o Pampa Mía. Las dos primeras utilizadas por la Asociación de Criadores de esas razas y la última creada por el “Instituto Rosenbusch”, cuyos directivos manifiestan:

“Sanidad animal, credibilidad y calidad, son las prioridades del mercado [...] La idea es generar un producto estandarizado en cuanto al fenotipo, las normas de bienestar y la alimentación de los animales, para así obtener una oferta idéntica a lo largo del año. La marca tiene un aspecto central; el consumidor sabe que el producto **Pampa Mía**, es siempre el mismo”⁴⁸.

Esta marca dispone de un portal en Internet, con una base de datos para identificar la carne y cada corte. Además cuenta con un código de barras que, colocando la etiqueta en el decodificador permite conocer el origen, tratamientos sanitarios, establecimiento faenador, etc. del animal.

Por otra parte la provincia de La Pampa, gracias a las iniciativas del Ministerio de la Producción y mediante planes específicos, está intentando la denominación de origen “Carne de La Pampa” a fin de que la integración de productores y la industria cárnica (frigoríficos) contribuya al agregado de valor a la producción, mediante trazabilidad, plan sanitario, mejora de instalaciones, mejora de la calidad genética. Sin dudas, esta política generará resultados muy positivos para el sector pecuario provincial tan pronto como los productores comprendan los objetivos y alcance de estas decisiones.

⁴⁸ “De los commodities a las especialidades”. En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, noviembre de 2002, n° 82, págs. 40 y 41.

Otra posibilidad del marketing de la carne bovina argentina se ha concretado con la creación del Instituto de Promoción de la Carnes Vacunas (IPCV), cuyo desafío es, al decir de Héctor M Salamanca: “la exportación, como medio eficaz para agregar valor a la producción y apuntalar el crecimiento sostenido del sector [...] Para construir un modelo orientado al mercado, en beneficio del sector y de la economía nacional, se requiere una actitud proactiva de las instituciones ⁴⁹”.

La misión legal del IPCV es la de promover y generar mayor demanda del producto para el mercado interno y externo. Hay un consenso generalizado respecto de la idea para desarrollar al sector pecuario: debe convertirse en una herramienta eficaz para mejorar de manera sostenida la rentabilidad de las empresas, a través del agregado de valor a toda la cadena de la producción-comercialización, incluyendo -por supuesto- la agroindustria.

Es nuestro interés resaltar los conceptos vertidos por Arturo Lavallol, presidente del IPCV, quien en un reportaje expresa:

“Es fundamental manejar el criterio de segmentación de mercados, para apuntar con mayor precisión a cada segmento [...] El IPCV está trabajando en la definición de los ejes de posicionamiento de las carnes argentinas y en la mejor forma de abordar los mercados. Si bien la práctica del benchmarking puede servir para ponernos al día en materia de promoción, la idea no es recorrer siempre los mismos caminos de nuestros competidores para no ofrecer “más de lo mismo” [...] En el marketing interno se habla de distintos tipos de vínculos. Por ejemplo: comunitario, materno-filial, simbologista y racionalista; la decisión estratégica en el mercado interno es abordar el segmento comunitario, haciendo hincapié en el asado” ⁵⁰.

Hasta la fecha no hemos notado un cambio significativo, en cuanto a volumen y calidad de la demanda, salvo la apertura de nuevos mercados con escaso poder adquisitivo (caso Rusia y Egipto) a pesar de que el IPCV se muestra en ferias internacionales y tiene actualmente un stand en la Exposición Rural de Palermo.

⁴⁹ Salamanca, Héctor M. “El desafío del IPCV”. En *Agromercado*, marzo de 2004, n°228, págs. 9 -11.

⁵⁰ “El Marketing se hace carne”. En *Noticia Agropecuaria*, marzo de 2005, n°22, págs. 6 y 7.

6.2.- El Precio

Cabe distinguir los conceptos de precio y valor en relación con el marketing; en tal sentido se puede decir que es el valor de un producto (concepto subjetivo para el cliente) el determinante del precio. Sin embargo, en este espacio nos referimos al precio como cotización del mercado para un producto -mayoritariamente indiferenciado- y con mercados que pretenden semejanza con la competencia perfecta. Recordemos, por otra parte, las condiciones necesarias para la existencia de competencia perfecta:

- a) Mercado atomizado, con muchos oferentes y muchos demandantes.
- b) Producto homogéneo (indiferenciado).
- c) Transparencia de las operaciones; es decir, conocimiento de precios y volúmenes por los participantes.

Teniendo en cuenta lo dicho podemos afirmar que el mercado de la hacienda vacuna no reúne los requisitos mínimos para considerarlo competencia perfecta ya que, a nuestro criterio, sólo el punto b) se cumple mayoritariamente.

La segunda cuestión importante respecto de los precios es que, como bien manifiesta Hugo Luis Biolcati (vicepresidente de la Sociedad Rural Argentina) “el productor no es formador de precios porque ninguno tiene tanta importancia como para influir en la comercialización de granos, de carnes o de la leche⁵¹”. Generalmente, los precios están sujetos a las variaciones de la oferta que a su vez son consecuencias de variaciones estacionales o factores climáticos, favorables o desfavorables, que restringen o aceleran el proceso de venta. Estas contingencias no son manejadas por los productores aunque sí, a veces, aprovechadas por la industria frigorífica.

También debemos tener en cuenta que existen precios para el mercado interno y para el mercado externo. Respecto de este último hemos observado que los precios vigentes en nuestro país no guardan relación con los precios internacionales, como ocurre con los granos. Basta señalar, que el precio del novillo gordo, en EE UU, llegó en octubre de 2003 a u\$s 2,50 por kilogramo y, en Uruguay, en la misma fecha a u\$s 0,60 por kilogramo⁵². Ello obedece, a

⁵¹ “Los productores no son formadores de precios”. En *La Nación*, Sección *Campo*, 14/05/2005

⁵² Salamanca, Héctor M. “Las exportaciones y el precio del ganado”. En *Agromercado*, mayo de 2004, n° 229, págs.15-17.

nuestro juicio, a que los precios de los cereales y oleaginosas se forman en Chicago, y desde allí pasan a Buenos Aires. Entonces la industria nacional debe adecuar sus precios en función de lo que están dispuesto a pagar los exportadores, teniendo en cuenta que más del 70 % de la producción se destina -con o sin procesamiento- al mercado internacional. Mientras en el mercado cárnico, el 90 % de los animales faenados tiene como destino el consumo nacional (demostrado con un consumo de más de 70 Kg. por habitante por año) y, por lo tanto, los exportadores se limitan a un sobre precio que oscila entre el 5 % y el 8 % de lo que paga la industria argentina. Esto marca una gran diferencia, entre el comportamiento de los precios de un producto y el otro y muestra como el precio del ganado en la Argentina se desvincula totalmente de los precios que se paga en otros países productores.

Por otra parte, si retomamos lo expresado en 6.1., cuando se afirma que el Mercado de Liniers S.A. concentra el 18 % de las ventas, debemos manifestar que dicho mercado carece doblemente de representatividad para ser referente y formador de los precios internos y externos del ganado bovino. Ello obedece en primer lugar al bajo porcentaje de participación (18 %) que revela la falta de representatividad y en segundo lugar, a que en muchas jornadas se consignan animales muy livianos (no más de 280 Kg. de peso vivo) terminados a corral, más un porcentaje importante de remisiones que corresponden a hacienda mal terminada o de calidad inferior -que se castiga con precios menores- los que luego, son promediados para determinar los precios corrientes. También, en relación con los precios, es importante destacar que la comercialización se realiza por kilogramo de peso vivo y por kilogramo de carne. En ambos casos hay que tener en cuenta el pesaje y desbaste de los animales, de lo que nos ocuparemos en apartado siguiente.

Finalmente debemos tener en cuenta que, si bien el precio surge entre la oferta y la demanda, el productor se enfrenta a un mercado de carácter oligopsonico. En tal sentido, el productor debe buscar alguna de las siguientes opciones o la combinación de dos o más de ellas para mejorar el precio de su producto:

- a) El precio más alto según época del año.
- b) Mercado de exportación por plus de valor.
- c) Denominación de origen a su producto o lograr un producto orgánico; agregando valor, en ambos casos, por tener un producto diferencial.

- d) Obtener carne con marca, por ejemplo: A Angus, Hereford, Pampa Mía, etc.
- e) Agregar valor a su cadena de comercialización llegando al consumidor.

6.3.- Pesaje y desbaste

Como hemos visto en el apartado anterior, lograr un buen precio constituye un ítem importante en la rentabilidad del negocio; pero no es menos importante la cuestión relacionada con el pesaje y desbaste de los animales, ya que toda la hacienda destinada a faena se vende por kilogramo, sea el peso de animal vivo o en pie o por kilogramo de carne, denominado comúnmente “al rinde”. La venta “al rinde” o en función de los kilogramos de carne logrados, se obtiene de la siguiente operación: peso vivo del animal 460 Kg. (ya desbastado) peso de las medias reses 135 Kg. c/u, ello arroja un rendimiento del 58,69 %. Este último resulta del cálculo siguiente:

$$135 \times 2 = (270 : 460) \times 100 = 58,69.$$

De manera que el precio ofrecido por la “carne en gancho” o “al rinde”, que obviamente es superior al de la hacienda en pie, puede determinarse -continuando con el ejemplo propuesto- de esta manera:

$$\text{Precio Kg. de carne} = \$ 4,20 \times 0,5869 = \$ 2,465 \text{ Precio del Kg. vivo.}$$

Cualquiera sea la forma de comercialización, insistimos en la necesidad de tener una balanza en el campo para pesar no sólo la hacienda vendida sino, también la que se compra. Esta herramienta sirve, sin dudas, al proceso productivo para controlar la evolución del engorde de los animales.

Pesar los animales, cuando están en condiciones de ser vendidos, es útil para ofrecerlos a los posibles compradores, con el peso más aproximado posible, y así evitar errores y malas interpretaciones, por diferencias en las estimaciones practicadas cuando se contrastan con el peso real de la tropa. También sirve para verificar la merma o desbaste,⁵³ cuando se vende “al rinde”

⁵³ El desbaste consiste en la pérdida de peso de los semovientes, refiere a la diferencia que surge entre pesarlos “llenos”; es decir, sin encierre previo y pesarlos “vacíos”, esto es cuando hayan evacuado el contenido de su aparato digestivo y urinario.

o controlar el pesaje realizado en otra balanza cuando se haya convenido la operación con los animales a pesar en destino.

El encierre de entre 12 y 24 horas, previas al pesaje, se realiza para que los animales no puedan comer, ni beber, antes de ingresar a la balanza. Cuando la hacienda es remitida a un remate-feria o mercado concentrador, como el de Liniers, no hay encierre previo; ya que, la hacienda se desbasta en el trayecto del viaje y depende de los kilómetros recorridos, las horas previas al remate y posterior pesaje.

Si la hacienda se comercializa en el campo, pesándose en el mismo campo o en balanza próxima al mismo, y no se realiza encierre previo, el comprador y vendedor pactan, sobre los kilogramos de la tropa, un porcentaje de desbaste que se restará del peso obtenido. Dicho porcentaje suele oscilar entre el 3 % y el 7 %, dependiendo del alimento que estén consumiendo los animales y la hora de encierre de los mismos.

Hacemos hincapié, en el tema del desbaste por lo que representa para el productor. Por ejemplo si consideramos el 5 %, como promedio, al vender un novillo de 500 Kilogramos deben restarse 25 kilogramos los que, en una venta de 30 animales representan 750 Kg., esto es, 1 ½ animales que no se cobrarán. Por lo tanto es importante tener mucho cuidado con el desbaste que se pacte y con la distancia que han de recorrer los animales hasta el momento del pesaje.

6.4.- Los costos de venta

Al igual que en la compra, los costos de comercialización -al momento de vender- suelen ser importantes. Ellos surgen cuando la operación se realiza a través de un comisionista o consignatario, sea en el Mercado de Liniers S.A. o en los remates-ferias zonales, y los guarismos resultan ser:

- a) comisión 2 a 3 %
- b) financiación o garantía 1 %
- c) clasificación y aparte o carga y descarga, entre el 0,5 y el 1 %. todos calculados sobre el valor neto de venta.

En las liquidaciones de venta y líquido producto que los consignatarios envían a sus comitentes pueden aparecer impuestos tales como: ingresos brutos, retención de IVA o ganancias, etc., que no tenemos en consideración por

ser ellos ineludibles, y que sirven como pago a cuenta en la declaración jurada del contribuyente.

Sin embargo, algunos de los costos mencionados más arriba pueden evitarse si logra venderse en forma directa a los frigoríficos. De todos modos cabe aclarar que los que operan en el mercado interno suelen bajar los precios de compra, a sabiendas que, si el productor depende de un comisionista, recibirá un valor desminuido en los porcentajes mencionados. Dicho de otra manera, los frigoríficos intentan quedarse con toda o una parte de la comisión del consignatario; ello dependerá del poder de negociación del productor y del frigorífico y de las condiciones estacionales de la oferta y demanda.

6.5.- Los fletes

Al igual que en la compra de invernada, el flete es muy significativo en la comercialización de la hacienda gorda o destinada a faena, sobre todo si hay muchos kilómetros a recorrer entre el lugar de origen y el lugar de destino de los semovientes. Si bien es cierto que las operaciones suelen pactarse con los animales “puestos en el campo” o con los animales “en frigorífico o en fábrica” o lugar de venta, el flete, de manera directa o indirecta, es soportado por el productor, puesto que hay un precio de mercado pre-establecido (el productor es tomador del mismo), la oferta será:

- a) mayor “en fábrica” con el flete a cargo del vendedor o,
- b) menor “en campo” con el flete a cargo del comprador.

En términos generales, podemos afirmar que el precio neto (el de venta menos flete) será ligeramente superior para el caso a) ya que la hacienda viaja por cuenta y riesgo del vendedor y ello implica un riesgo comercial superior, (por ejemplo: robo de la carga, muerte de algún animal -cualquiera sea el motivo-, vuelco del vehículo de transporte, etc.). Por ello es importante contratar una empresa transportista de reconocida seriedad, con un parque automotor de excelente calidad y poca antigüedad y verificar la contratación de seguros de carga, etc., con la finalidad de minimizar los riesgos.

El valor del flete se conviene por Km. recorrido y la mayoría de los frigoríficos exportadores compran “puesto en fábrica”. Para tener una idea

aproximada, de la importancia de este gasto, puede estimarse para distancias de entre 800 y 1000 Km. en un 5 % del valor de la venta.

6.6.- Los plazos de cobro

Los plazos de cobro suelen oscilar en un mínimo de 7 días y un máximo de 30 días. Como no existe financiación en el sector hay una tasa implícita que surge de la diferencia del precio de venta y que es de alrededor del 2 % mensual, lo que la ubica por encima de la tasa de inflación, actualmente estimada entre el 10 y el 12 % anual.

La mayoría de las operaciones no exceden de 20 días, y el plazo más frecuente es de 15 días, a contar de la recepción de la tropa o de la faena de la misma.

El mayor costo para el productor en la cobranza surge por el Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios; ya que, la AFIP-DGI exige -para pagos mayores de \$ 1.000,- emisión de cheque o transferencia bancaria (modalidad más frecuente). De lo que resulta que el productor debe soportar el 1,2 % del referido impuesto al depositar y extraer los fondos de la cuenta.

Hemos concluido de esta manera, con el desarrollo de los Capítulos 4,5 y 6 el Análisis de Situación propuesto en la Segunda Parte de este trabajo donde, además de analizar minuciosamente la situación actual en las etapas de compra, producción y venta para el negocio de la invernada bovina de machos castrados, hemos ido volcando de manera anticipatoria nuestra opinión e ideas claves del mismo. Este análisis es consecuente con nuestra visión estratégica del negocio y del problema planteado en la Primera Parte de esta Tesis (ver páginas 8 y 14), con una clara demostración de la interacción funcional, como única manera racional de mejorar la rentabilidad de las Pymes pecuarias.

Por otra parte, esta pertinencia e integración nos permite introducirnos en la Tercera Parte del trabajo, con un bagaje de conocimientos -fruto natural de toda investigación- para el abordaje de las cuestiones decisorias, tarea ineludible de todo empresario moderno. Confiando en la consecuencia argumentativa de este trabajo de Tesis avanzamos hacia el desarrollo de los próximos capítulos que nos permitirán extraer conclusiones y formular nuestra propuesta en consonancia con los objetivos fijados.

TERCERA PARTE

LA DECISIÓN

CAPÍTULO 7

LA TAREA DE DECIDIR

En toda empresa, para cumplir con los objetivos propuestos el empresario o administrador debe asumir tareas y funciones básicas de planificación, organización, coordinación, gestión y contralor. En efecto, en toda empresa que quiera mantener un liderazgo, para ser eficaz y eficiente, y demostrar su competitividad, “el empresario debe ser un **creador insatisfecho**, debe estar permanentemente disconforme con sus realizaciones, luchando contra la costumbre, la indiferencia, la resistencia al cambio para no caer en una actitud vegetativa y rutinaria”⁵⁴; sobre todo en la empresa agropecuaria donde suele hacerse un culto de las costumbres, la tradición y las técnicas heredadas de los mayores.

Por lo tanto, entendemos que en materia de gestión la tarea que lleva a la eficacia y la eficiencia, implica tomar las decisiones correctas; por ello consideramos que:

- La determinación de objetivos es característica esencial de toda organización, y que
- El proceso de toma de decisiones es la esencia de la función gerencial.

Por ello,

“[...] podríamos asegurar que la gestión de la misma, no es sino el resultado de un círculo de decisiones de diferente carácter e importancia o envergadura, alguna repetitivas, otras vinculadas con el corto plazo (generalmente tácticas), pero todas ellas relacionadas con un objetivo rector que, en los entes con fines de lucro se vincula con el beneficio a corto o largo plazo, según sea la filosofía de la conducción empresaria⁵⁵”.

La tarea de decidir reviste gran importancia para cualquier organización, y particularmente para las empresas agropecuarias, afectadas por factores climáticos y ambientales y condicionados por los ciclos biológicos y la

⁵⁴ Martínez Ferrario, Eduardo. *Estrategia y Administración Agropecuaria*. Buenos Aires, Editorial Troquel, 1995, pág. 30.

⁵⁵ Osorio, Oscar M. *Breves notas introductorias al conocimiento del proceso decisorio*. Monografía n°3 del I.A.P.U.C.O, pág. 1.

estacionalidad de su producción. El error en la decisión puede provocar un daño severo, hasta irreparable a veces, para el futuro de la misma.

Debemos considerar, entonces, que **la decisión** sólo tiene lugar cuando en un momento determinado de la gestión empresarial existe más de una alternativa, y ellas están, por estructura, disponibilidad financiera y otros recursos, al alcance de quien tiene la responsabilidad de decidir.

Con estas aclaraciones previas, abordaremos en los apartados siguientes, las cuestiones fundamentales para el caso de la actividad de la invernada bovina.

7.1.- Los factores internos y externos

En general, podemos afirmar que toda organización, además de las cuestiones propias del área comercial, industrial y/o de servicio que preste, puede verse afectada por cuestiones macro y micro económicas. Las primeras constituyen factores externos, que para el caso de las empresas agropecuarias, serían básicamente los siguientes:

- Impuesto a las exportaciones
- Las tasas de inflación
- Las tasas de interés
- La paridad cambiaria
- La globalización económica
- La integración regional
- La presión tributaria en general
- Las alícuotas del IVA
- Los subsidios agrícolas de EE UU y Europa

Entre los factores internos o microeconómicos podemos mencionar los siguientes:

- El índice de endeudamiento
- La falta de liquidez
- La deseconomía de escala
- La baja productividad del personal
- La obsolescencia de maquinaria y equipo

Además de estos factores que pueden estar presentes en las empresas agropecuarias, en ellas debemos sumar aquellos que son propios de la actividad y que, también condicionan los resultados. Tales son:

- Utilizar la tierra, en mayor o menor medida, como sustrato de producción, sabiendo que es un recurso que se agota y hay que mantener a través del tiempo.
- Los procesos productivos deben respetar los ciclos biológicos, que en la mayoría de los casos el hombre no puede modificar.
- Las ventas, y por lo tanto sus resultados, dependen de factores climáticos y ambientales, a los que se someten también sus procesos productivos.
- La mayoría de los precios de venta son impuestos por el mercado en el que el productor habitualmente acostumbra a operar; dicho de otra manera, el productor es tomador de precios.
- Buena cantidad de productos agropecuarios se destina a la exportación e integran la canasta familiar.
- Hay gran número de productores agropecuarios dispersos en el territorio nacional, lo que impide que tomen decisiones en conjunto.
- Existe una alta proporción de empresas familiares y/o unipersonales, con predominio del trabajo del o los titulares.
- A consecuencia de lo expresado anteriormente, no suele valorarse el trabajo propio y se carece de una organización administrativa razonable para la toma de decisiones.
- En pequeños productores, coexiste la falta de actualización técnica y de producción, con la falta de información de los mercados, tanto internos como externos.

Evidentemente, es imposible modificar los factores externos que puedan afectar a una empresa, pero bien pueden analizarse para evitar o disminuir su impacto; y aquellos que constituyen una amenaza, transformarlos en fortalezas.

De todos modos es indudable que en los factores internos es donde mayor éxito puede mostrar la gestión empresarial; y convencido de que las decisiones han de jugar un papel fundamental, procederemos a analizarlas en los próximos apartados.

7.2.- La decisión en la compra

En nuestro criterio, la decisión en la compra es un factor clave en la actividad de la invernada bovina, tal como lo expresáramos en el capítulo 4, al decir que para realizar un buen negocio hay que comenzar comprando bien.

El productor debe determinar, con la mayor exactitud posible qué hay que comprar, es decir, raza, tipo, categoría, etc., cuándo hay que comprar, es decir tener en cuenta fechas (destetes-oferta) y momentos (valores de reposición Kg. de novillo por Kg. de ternero); dónde hay que comprar (mercados regionales o intermediación); cuánto hay que comprar (considerando precios, cadena forrajera, peso de terminación y destino de la producción) y cómo hay que comprar (teniendo en cuenta precios, condiciones de pago y formas de entrega).

Debemos advertir que decimos con la mayor exactitud posible, y no decimos exactamente, porque la actividad agropecuaria está condicionada por factores climáticos, muchos de ellos impredecibles en relación con el tiempo o plazo de producción y también por factores externos, la mayoría de las veces desfavorables, como el incremento reciente de los derechos de exportación para lácteos y carnes.

La mayoría de los productores tiene -a veces como objetivo prioritario-mantener el número de "cabezas" o animales en el campo; o una fuerte resistencia a depositar el Impuesto al Valor Agregado (IVA) originado en sus ventas, situación que los lleva a comprar casi simultáneamente con la venta, lo que motiva en muchas oportunidades que paguen precios por encima de lo que sería razonable. Dicho de otra manera, este apresuramiento en la compra no guarda ninguna relación con la forma y tipo de negocio, ni obedece a un plan estratégico previamente elaborado. Por ello, convencidos de la importancia de esta decisión, como una etapa que ha de contribuir al resultado de la actividad de una manera gravitante, hemos recomendado un análisis pormenorizado de cada uno de los factores que influyen en el resultado (ut supra capítulo 4).

Por lo expresado hasta ahora, es que hemos elaborado un programa de computación, que puede ayudar a tomar esta decisión; ya que aporta datos útiles. Este diseño es motivo de la próxima parte del trabajo.

7.3.- La decisión en la producción:

Hemos destacado la importancia de la decisión en la compra en el apartado anterior pero, considerando a la empresa como un sistema, la producción posee un valor significativo en la rentabilidad del negocio; tal es así, que muchos productores pequeños y medianos descuidan las fases previas y posteriores a la misma, es decir la compra y la venta.

La decisión en la producción comprende cuestiones de eficacia y eficiencia donde, además de las consideraciones económicas, se destacan aspectos de sanidad animal; calidad y forma de suministro del alimento; edad, peso y grado de terminación de los semovientes; disponibilidad y calidad del agua para beber⁵⁶; rendimiento de la res y bienestar animal⁵⁷; etc. y merecen un análisis minucioso, los siguientes aspectos:

- a) Las formas de producción
- b) El destino de la producción

a) Las formas de producción:

Las formas de obtener carne bovina, a través del engorde de estos animales, puede realizarse mediante el encierre total o “terminación” a corral o “a campo” con alimentación únicamente a pasto o con suplementación de granos sobre el final del proceso. De este tema nos hemos ocupado en el apartado 5.1 al cual nos remitimos para mayores precisiones.

Pero la forma de producción no sólo tiene que ver con una cuestión técnica, relacionada con el proceso o modo de lograr el peso de faena de los semovientes sometidos a engorde, sino también con una cuestión estratégica, que implica un nivel de análisis y toma de decisiones que permitirán una rentabilidad aceptable en este negocio ganadero. Dicho de otra manera, la forma de producir no debe adoptarse por tradición de nuestros mayores o impuesta por una falsa renovación que muestra una “moda” carente de eficacia y eficiencia. Al mismo tiempo, toda decisión debe permitir una razonable flexibilidad del negocio, para mudar a otras formas de producción cuando las condiciones de costos o de mercado así lo requieran.

⁵⁶ Moisa, Gabriel. “La importancia del agua”. En *Tierra Adentro*, febrero de 2004, pág. 28.

⁵⁷ *La Nación*. “Bienestar animal: Nuevas exigencias para el comercio”. Sección Campo, noviembre, 27, 2004, págs. 1 y 5.

En síntesis, hay que tomar decisiones fundadas en análisis previo que, a su vez, se basarán en información macro y microeconómica, de costos, de mercado, etc., que resultarán estratégicas en esta etapa del negocio.

b) El destino de la producción:

Si bien la cuestión de los mercados o destino de la producción ha sido abordado en el punto 6.1 de este trabajo, creemos necesario dedicarle algún párrafo dentro de la decisión de producción ya que, quienes se ocupen del proceso productivo deben saber con anticipación suficiente el destino del producto final. Ello es necesario en esta etapa y en la etapa previa de compra, por cuanto varía el tipo, sexo, edad, etc. del animal a engordar, según los mercados que se quiera acceder: interno o externo, de bajo o alto nivel adquisitivo, con reses magras o muy “engrasadas”, etc. y también sobre las formas o procedimientos de engorde, según los mercados que mencionáramos.

Entonces, insistimos, es importante para tomar una correcta decisión en la producción conocer previamente los mercados que se pretende abastecer para lograr la eficiencia deseada.

7.4.- La decisión en la venta:

La decisión en la venta va más allá de los mercados seleccionados o de los canales de distribución elegidos, pues ellos han sido definidos con anterioridad y, con seguridad, en etapas previas a la comercialización del producto. Al menos, esto es lo que debería suceder en todas las empresa medianamente organizadas; no obstante si así no ocurriera, sugerimos tener en cuenta este procedimiento en el nivel más alto de decisión.

Descartado cualquier contingencia climática, que lleve a acelerar o retrasar la comercialización del producto obtenido, constituye una decisión estratégica determinar la época de venta y la forma de la misma, considerando no sólo las fechas probables de mejores precios de mercado, sino también la oportunidad para la “reposición” del *stock* que sale del establecimiento.

La cuestión decisional en la venta se presenta como la etapa culminante del negocio, y su importancia reside en que las correctas decisiones de labores, de procesos, de tareas, de comercialización, de financiamiento, etc. no deben

sostener o solventar errores de esta última etapa. Por lo tanto debe prestarse a ella toda la dedicación que merece, para lograr los objetivos de la empresa.

7.5.- La competitividad:

La competitividad tiene un significado que ya nadie ignora, porque los mercados integrados regionalmente y la economía globalizada hizo llegar al conocimiento de muchos, pero para nuestro trabajo merece tres niveles de análisis:

- La competitividad particular o micro de cada empresa, con especial referencia a las dedicadas a la invernada bovina.
- La competitividad del sector cárnico argentino en general, y del ganado vacuno en particular.
- La competitividad de la República Argentina, como país, cualquiera sea el rubro o sector que tratemos.

a) La competitividad de las empresas:

Cada empresa tiene un nivel particular de competitividad enmarcado, obviamente, en la competitividad del país y del sector que se trate. Este nivel de competitividad depende de múltiples factores, de entre los que merecen destacarse:

- De la economía de escala de su producción, que determinarán sus costos.
- La productividad y capacitación de su personal.
- Del nivel de fidelización de sus clientes.
- Del compromiso de sus proveedores.
- De la gestión de la empresa en toda su estructura.
- Del nivel de endeudamiento y del efecto palanca del mismo.
- De la dedicación y esfuerzos de sus directivos.
- De la segmentación de los mercados.
- Del posicionamiento del producto.
- De sus estrategias de marketing.

La evaluación de cada uno de estos ítems, permitirá medir el grado o nivel de competitividad de cada empresa, que consideramos un tema importante a la hora de decidir sobre distintos aspectos de la gestión empresarial.

b) La competitividad del sector:

Nadie ignora que la competitividad de un sector comercial, industrial, agropecuario, minero o forestal depende, en grado sumo, de la competitividad que posea el país. No obstante creemos que hay varias cuestiones para realizar en ese sentido y que, la competitividad a nivel país no es por sí sola suficiente, para generar competitividad en un determinado sector.

A este respecto, consideramos necesaria una integración de la cadena de producción cárnica, desde el campo a la góndola (del país o del exterior), agregando valor en todos y cada uno de los eslabones que la componen.

Hace más de un año y medio se preveía un aumento en la demanda de carne y la Sociedad Rural Argentina, en el marco de 118° Exposición Rural, reunía a prestigiosos especialistas para debatir el tema y buscar respuestas a las nuevas oportunidades. En tal sentido expresaba Víctor Tonelli ⁵⁸

“[...] que el aumento de la demanda tendrá origen en la apertura de los mercados de Estados Unidos, México y Canadá [...] el incremento de la Unión Europea al elevar sus países miembros de 15 a 25 [...] y la incorporación de China y otros países asiáticos al mercado mundial asegura un crecimiento sostenido de la demanda de los próximos veinte años”.

Por su parte el vicepresidente del Instituto de Promoción de Carne Vacuna (IPCV), expreso: “[...] tan importante como lograr la reapertura comercial es recuperar el acceso sanitario a los mercados de mayor poder adquisitivo” ⁵⁹. Mientras el director del Instituto Nacional de Carnes de Uruguay, Roberto Vázquez Platero, manifestó que la reapertura del mercado norteamericano produjo “un incremento del 20 % en las exportaciones y un 35 % del precio de la hacienda”⁶⁰.

Por su parte, durante el Primer Simposio Nacional de Sistemas Ganaderos en Siembre Directa realizado en Rosario (Santa Fé), para una ganadería competitiva, hubo un mensaje general “[...] reemplazar el concepto tradicional

⁵⁸ “Prevén un aumento en la demanda de carne”. *La Nación*, Sección Campo, julio, 31, 2004, pág. 9.

⁵⁹ de León Bellocq Enrique. “Prevén un aumento en la demanda de carne”. *La Nación*, Sección Campo, julio, 31, 2004, pág. 9.

⁶⁰ “Prevén aumento de la demanda de carnes”. *La Nación*, Sección Campo, julio, 31, 2004, pág. 9.

de planteo mixto por el de integración agrícola-ganadero. Es decir un modelo productivo que posibilite ser mejor agricultor por hacer ganadería y ser mejor ganadero por hacer agricultura ⁶¹”.

Con la intención de mostrar la experiencia de otros países, incorporaremos a continuación conceptos vertidos por Julio Cesar Augusto Pompei, asesor especial del secretario de Ciencias y Tecnología y Desarrollo Económico del estado de San Pablo (Brasil), quien trabaja desde hace muchos años, en la organización de cadenas agroalimentarias;

“El proceso de integración de los distintos actores de la cadena llevó muchos años, pero por los resultados obtenidos valió la pena. En el mismo momento que los empresarios **del transporte, de la industria, del comercio y de la exportación** se sentaron a dialogar en forma organizada y comprendieron que todos se necesitaban, comenzó otra historia. [...] Hoy en Brasil funcionan distintos tipos de cadenas productivas, algunas más evolucionadas y otras no tanto. Actividades como el azúcar, la naranja, los pollos, los porcinos, la soja son ejemplo de funcionamiento” ⁶².

Como hoy sabemos del fracaso de la producción de carne vacuna en el mercado internacional por parte de Brasil, hemos subrayado los empresarios mencionados en la cita precedente y, por casual omisión o porque así ocurre en la práctica, no están los productores agropecuarios que son los iniciadores de la cadena. Nos parece un tema relevante y que debe tenerse en cuenta en cualquier intento de integración.

Continuando con otras experiencias sudamericanas, nos parece importante las expresiones del presidente de la Sociedad Nacional de Agricultura de Chile, Andrés Santa Cruz:

“En los últimos acuerdos firmados con la Unión Europea y Estados Unidos toda la cadena agroalimentaria trabajó en conjunto y tuvimos una sola voz. Es fundamental entender que en estas negociaciones el que negocia es el gobierno. El papel del sector privado es estar en el cuarto adjunto. Es importante estar presente para hacer ver los puntos de vista del sector, los resguardos que requiere y las exigencias en torno a mercados. Es importante la presencia permanente porque el negociador negocia glosa a

⁶¹ Marcantonio, Sergio. “Hacia una ganadería competitiva”, *Súper Campo*, junio de 2004, págs. 8 y 10.

⁶² Sammartino, Felipe. “Cadenas de valor: el arma secreta de la producción brasilera”, *La Nación*, Sección Campo, noviembre, 11, 2004, pág. 9.

glosa. [...] También hemos logrado resultados porque hicimos estudios previos sobre ventajas de abrir o proteger un mercado”⁶³.

Queremos destacar aquí, sobre el trabajo de integración del país trasandino, la cuestión del estudio previo a cada mercado, lo de tener en la representación una sola voz y la participación del estado como negociador en el mercado internacional.

La Argentina, con muchos años de atraso respecto de nuestros vecinos uruguayos, brasileños y chilenos, está dando los primeros pasos hacia una integración de la cadena agroindustrial; más precisamente, el 16 de noviembre de 2004, unas cuarenta entidades realizaron la jornada de la Cadena Agroindustrial Argentina y, entre varios expositores prestigiosos, destacamos las palabras del Dr. Natalio Botana, al decir:

“[...] el campo y la industria tienen que integrarse para darle a la Argentina la posibilidad de crecer y proyectarse hacia el exterior. De esta manera los dos sectores deberían trabajar junto más allá de cualquier interés particular. Hemos visto el fracaso histórico de una concepción centrada en una falsa confrontación entre el campo y la industria, que tuvo resultados negativos para el proceso de crecimiento de los argentinos. Costó mucho salir de esta trampa, pero creo que hemos salido. Es cierto que puede haber intereses contrapuestos, pero la integración es fundamental, porque permitirá que la Argentina siga creciendo y se vuelque definitivamente hacia el exterior”⁶⁴.

A pesar de la buena intención de algunos involucrados en la cadena agroalimentaria y en el interés de crear valor en algunos sectores del negocio ganadero, sólo observamos hechos aislados, movimientos lentos, y escasos resultados, fruto tal vez, del individualismo que nos caracteriza y de falta de acompañamiento estatal, de lo que habremos de ocuparnos más adelante.

En el intento de mejorar la competitividad de las carnes argentinas, Arturo Navarro (productor agropecuario y ex-presidente de Carbap) propone lo siguiente:

- a) La unificación en un solo estándar mínimo para consumo y exportación.
- b) Contar con una base de datos que permita acceder a toda la información en tiempo y forma desde cualquier punto del país.
- c) Un marco referencial internacional sobre cuales son las necesidades de certificación básica que deben incorporar nuestros productos.
- d) Definir las normas y resoluciones necesarias para la aplicación.
- e) Definir la autoridad de aplicación y contralor.

⁶³ Mira, Cristian. “Chile y la teoría del cuarto de al lado”, *La Nación*, Sección Campo, noviembre, 11, 2004, pág. 9.

⁶⁴ Bertello, Fernando. “Por la integración con los mismos objetivos”, *La Nación*, Sección Campo, noviembre, 20, 2004, pág. 8.

- f) Instrumentar un marco institucional que involucre a las provincias en su totalidad.
- g) Fijar las normas para cumplir con las garantías exigidas por los países compradores.
- h) Establecer las normas para el funcionamiento y aprobación de las empresas certificadoras.
- i) Definir las funciones indelegables del Estado para que pueda actuar con celeridad, eficiencia y transparencia.”⁶⁵

Lo manifestado precedentemente expone con claridad y precisión, de una manera muy sintética, los lineamientos generales a seguir para obtener mayor competitividad en el sector que nos ocupa.

No podemos dejar de mencionar el concepto de cadena de valor asociado a la competitividad, que nos revela Manuel Alvarado Ledesma, cuando expresa:

“El enfoque conceptual conlleva una visión integradora e integral del proceso, de la dinámica de los eslabones tecnológicos, económicos y financieros que se efectúan o lo largo de la elaboración y consumo de un producto. Esta dimensión implica, considerar los distintos procesos productivos y relaciones económicas que se producen entre la oferta inicial y la demanda final. El enfoque se centra en que el producto adquiere valor (e incorpora costo) a través de su recorrido por el proceso productivo, [...] El valor es trasladado por el corredor productivo a los consumidores finales, mediante la cantidad que estos pagan por el producto comprado, de forma que el valor que el cliente otorga al producto se fundamenta en sus atributos”⁶⁶.

En nuestra opinión, si bien compartimos los conceptos del autor, debemos ser muy cautos en toda integración (aunque la consideremos necesaria) donde debe existir claridad en los roles de cada eslabón de la cadena y determinar quién será el coordinador de la misma, pues una posición dominante de alguno de los actores puede llevar a tomar de la misma “la parte del león” en detrimento de los restantes integrantes, que verán reducida su rentabilidad.

Para finalizar este apartado nos permitimos decir que: “el sector agropecuario y muchas de las cadena de valor de base agropecuaria son la excepción que confirman la regla. La altísima competitividad del sector le permite seguir siendo el principal generador de divisas del país, pese a tener que cargar con la pesada mochila de la baja competitividad sistémica del llamado “costo argentino”, del cual las retenciones son el elemento impactante”

⁶⁷

⁶⁵ *La Nación*. “Un cambio para las carnes”, Sección Campo, diciembre, 04, 2004, pág. 13.

⁶⁶ “La competitividad de la cadena de valor”. *La Nación*, Sección Campo, abril, 16, 2005, pág. 12.

⁶⁷ García Tobar, Julio. “Competitividad, un objetivo que todavía nos desvela”. *La Nación*, Sección Campo, febrero, 12, 2005.

Lo expresado por el Dr. García Tobar corrobora lo que manifestáramos al comienzo de este apartado, sobre la alta dependencia de la competitividad de un sector de la competitividad del país, de lo que nos ocuparemos seguidamente:

c) La competitividad del país:

Este nivel de competitividad tiene repercusión en la del sector y en cada una de las empresas que lo componen y aunque, cómo ya adelantáramos, la alta competitividad del país no es suficiente, es condición necesaria para lograr las demás. Estamos convencidos que, como lo expresáramos sobre el final del apartado anterior, tenemos grandes dificultades competitivas para insertarnos en los mercados internacionales; basta conocer que el incremento del 15 % de nuestra exportaciones en el año 2004, respecto del año 2003, se produjo en un 80 % por un aumento de precios.

También podemos afirmar que un tipo de cambio alto, no puede constituirse por sí sólo en mejora competitiva; a ello debe sumarse que el crecimiento de nuestro PBI lleva a una revaluación de nuestro signo monetario lo que significaría, en otros términos, pérdida de competitividad.

En nuestra opinión la mejora de la competitividad requiere, entre otras cuestiones, de:

- Dar seguridad jurídica a empresas e inversiones.
- Reducir la incertidumbre, con reglas de juego claras y estables.
- Mejoramiento de infraestructura básica: caminos, red ferroviaria, instalaciones portuarias, abastecimiento de gas y energía eléctrica, etc.
- Políticas macro-económicas en relación a los objetivos que se plantean.
- Sistema tributario equitativo, que privilegie la inversión, el nivel de empleo y el crecimiento sostenido de todos los sectores y agentes sociales.
- Capacitar recursos humanos y desterrar la desocupación y la corrupción generalizada en todos los niveles del estado.

Tal vez la lista pueda extenderse, no dudamos, pero serían las rutas centrales por donde debe transitar la competitividad del país, sin descartar caminos laterales y/o secundarios que contribuyan a este logro. El sector de la

ganadería vacuna lo necesita y las empresas lo reclaman, mientras el Estado – en diálogo de sordos- propone más retención a las exportaciones para lácteos y carnes, como única propuesta de reducir los precios internos.

Nuestro país ostenta el mayor consumo per-cápita de carne vacuna, por habitante por año, próximo a los 70 Kg., seguido –desde muy lejos- por EEUU con 30 Kg. Creemos que hay altas posibilidades de promover el consumo de carnes alternativas: pollos, cerdos, lanares, buscando razas magras, formas de preparación de platos, incentivos productivos, degustaciones, etc. que contribuyan a tal sustitución. Al mismo tiempo que la alta demanda de carne vacuna genera incremento en los precios internos, por una baja productividad del sector -desplazado por la agricultura- debe intentarse programas que alienten elevar la producción, ya sea lograr más terneros por año y/o más kilogramos de carne por hectárea, y no castigando a los productores con una menor retribución por su trabajo. En el mediano y largo plazo la mayor productividad, provocará un descenso de los precios.

En resumen, con relación a la competitividad podemos afirmar que algunas empresas pequeñas y medianas no han logrado un alto grado de competitividad, mientras que otras –generalmente de medianas a grandes- lo hacen con mucho éxito, mientras el sector busca la eficiencia de la cadena productiva que poseen otros países, y el estado nacional poco o nada ha hecho para mejorar la competitividad a nivel país, muchas veces preocupado por reclamar la baja de los subsidios agrícolas de los países más desarrollados, en lugar de eliminar los gravámenes indeseables, tales como: derecho a las exportaciones, impuesto a las débitos y créditos bancarios, impuesto a los bienes personales y otros, con mínimos que deben, cuanto menos, triplicarse para mantener la equidad a la fecha de su creación, o tasa diferenciales en el IVA, que generan saldos a favor irrecuperables para los productores, lo que contribuye a generar un superávit fiscal sin precedentes en nuestro país.

CUARTA PARTE

APORTES E INTEGRACIONES

CAPITULO 8

INTEGRACIONES Y CONCLUSIONES

Nos proponemos integrar las distintas partes de nuestro trabajo y extraer una conclusión de carácter general que contemple el problema fijado al comienzo del mismo.

Para ello comenzaremos presentando una síntesis de las encuestas realizadas, entre los productores de la zona y que agregamos en el Anexo II.

8.1.- Síntesis y comentario de las encuestas:

Las quince (15) empresas encuestadas corresponden al ámbito geográfico descrito en el trabajo, y sus respuestas han surgido del cuadro N° 5, que incluimos a continuación para una mejor interpretación de los resultados, su análisis y comentarios.

La referida encuesta se compone de tres partes, perfectamente diferenciadas entre sí, la primera comprende a las preguntas 1.1 a 1.6 y tiene relación con la compra de los semovientes, es decir los terneros a invernar; la segunda parte, preguntas 2.1 a 2.3 y subdivisiones de ella, involucra a la venta de los animales con destino a faena y la tercera y última parte, abarcando los interrogantes 3.1 a 3.10, se refieren a la forma de producción y tratamiento de los animales durante el proceso de inverne.

Para facilitar el seguimiento de las conclusiones del trabajo de campo, incluimos en la página siguiente el modelo de encuesta utilizado, que ilustrará de una manera más clara y precisa a los destinatarios de esta investigación.

Cuadro N°5**ENCUESTA:**

Sup. en explotación: Propia Has. Arrendadas..... Has.Total..... Has.....

Ubicación: Departamento.....

Actividad principal: Ganado Vacuno:

Invernada

Cría

Agricultura

(1)

Solo continuar la encuesta si respondió invernada vacuna como actividad principal.

1.1.- Razas o cruza que invernada habitualmente.

1.1.1.- ¿Por qué?

1.2.- Categoría invernada mayoritariamente.

1.2.1.- ¿Por qué?

1.3.- Época del año que habitualmente compra.

1.3.1.- ¿Por qué?

1.4.- ¿Dónde compra habitualmente?.

1.4.1.- ¿Por qué?

1.5.- ¿Cuál es el principal aspecto tenido en cuenta en la compra?.

El precio

El peso

La calidad

El estado sanitario

En caso de responder por el primer punto.

¿Cuál es la base para tomar la decisión

de comprar?

1.6.- ¿Cuál es el peso de compra de la mayoría de los lotes?.....

2.1.- En la categoría más vendida ¿Cuál es el peso habitual de venta?

2.1.1.- ¿Por qué trabaja con ese kilaje?

2.2.- ¿Dónde acostumbra a vender?

2.2.1.- ¿Por qué?

2.3.- ¿Cuál es el principal aspecto tenido en cuenta en la venta?.....

2.3.1.- ¿Por qué?

3.1.- ¿Tiene balanza para pesar hacienda en el campo? SI - NO (2)

3.2.- ¿Acostumbra a suplementar con granos? SI - NO (2)

3.3.- ¿Realiza reserva de forrajes (rollos, etc.)? SI - NO (2)

3.4.- ¿Practica encierre nocturno durante el invierno? SI - NO (2)

3.5.- ¿Utiliza frecuentemente alambrados electrificados? SI - NO (2)

3.6.- ¿Tiene árboles suficientes en todos los potreros para sombra de los animales? SI - NO (2)

3.7.- ¿Sigue un plan sanitario para los animales? SI - NO (2)

3.8.- ¿Conoce las normas de buen manejo (no castigar, no usar perros, etc. SI - NO (2)

3.9.- ¿Ha realizado análisis de agua? SI - NO (2)

3.10.- ¿Realiza habitualmente análisis de suelo? SI - NO (2)

(1) Marcar con una cruz

(2) Tachar lo que no corresponda

Sobre las empresas encuestadas, ninguna respondió que su actividad principal fuera la agricultura. Ello pone en evidencia que, si bien es cierto que hay actividad agrícola en la zona, lo que predomina es la ganadería bovina. En relación a la ganadería vacuna, sólo tres (3) del total encuestado manifestó que su ingreso principal lo constituye la cría. Esto representa el 20 %, hecho que llama la atención ya que, si bien la zona no es la mejor región del país para invernar, se advierte que la actividad se puede realizar exitosamente y que los márgenes de rentabilidad son superiores a la cría.

Por lo expresado anteriormente, las empresas tenidas en cuenta a los fines de este trabajo, resultan doce (12) y son la que hemos sintetizado en la tabla N° 5. Por lo tanto, todo porcentaje será referido a las empresas invernadoras que hemos determinado.

La invernada se realiza mayoritariamente, en la categoría de novillos; en efecto, sólo el 8,33 % invernada terneras/vaquillonas. Además todos coinciden en que lo hacen en razón de que la categoría (novillo) tiene demanda estable a lo largo del año y los animales pueden venderse, siempre que estén gordos para faena, con distintos pesos.

En relación con la raza, hay un 41,66 % que no tienen preferencias o admiten la compra de cualquiera, siempre que permitan una adquisición a buen precio; los restantes (58,33 %) respondieron la elección por Hereford, Aberdeen Angus o cruza británicas, lo que nos permite inferir que privilegian la compra de éstos, porque se trata de animales mansos, con facilidad de engorde y buena colocación en el mercado interno o externo.

Considerando la época de compra, sólo el 16,66 % opta por adquirir animales en otoño, cuando hay una mayor oferta de destetes, mientras que el 83,33 % lo realiza a lo largo del año. Algunos aducen que compran cuando hay mayor disponibilidad forrajera y la mayoría busca reponer por una cuestión tributaria, para compensar débitos y créditos fiscales del IVA. A nuestro entender consideramos poco acertada esa decisión, toda vez que una cuestión financiera puede afectar la rentabilidad del negocio.

El lugar de compra habitual para los terneros, se va extendiendo a operaciones particulares (con participación de comisionistas). Responden de esta manera el 58,33 %, en detrimento de los remates-ferias zonales que equivalen al 41,66 %. Los argumentos de compra, considerando el lugar, son en su mayoría, razones de comodidad o costumbre.

Los dos principales aspectos tenidos en cuenta para la compra son: un 25% la calidad y un 75 % el precio. De estos últimos, en solo dos (2) encuestas, es decir el 16,66 % del total, se tiene en cuenta la relación precio por kilogramo de ternero, con el precio por kilogramo de novillo, mientras que los restantes toman en consideración el precio por cabeza adquirida. En nuestro criterio, la relación cantidad de novillo, expresada en kilogramos necesarios para adquirir un kilogramo de ternero, es fundamentalmente para mantener la ecuación de rentabilidad en su máxima expresión.

A la pregunta sobre el peso de compra, la mayoría (91,66 %) responde entre 180 y 200 Kg. de peso vivo y hay una respuesta de 160 kilogramos, es decir el 8,33 %. Ello puede marcar una diferencia de rentabilidad, al considerar que los animales más jóvenes tienen mejor conversión de alimento a carne que los de mayor edad.

Los pesos de venta del animal con destino a faena varía desde los 450 Kg. a 600 Kg., para los novillos y no más de 300 Kg., para las vaquillonas. Cabe recordar aquí que resulta antieconómico alimentar animales muy pesados por los costos de alimentación para depositar tejido adiposo, por la elevación de los costos de sanidad (dosis más altas a mayor peso), el costo del capital circulante inmovilizado y los mayores riesgos de pérdida por mortandad, con animales más valiosos en el campo (por ej. empaste).

En cuanto a la colocación del producto, el 75 % tiene como destino el mercado interno, un 16,66 % el mercado externo y un 8,33 % ambos mercados. Aquellos que no venden al exterior argumentan falta de trazabilidad, no cumpliendo, por tanto, las exigencias del SENASA. En la forma de operar, el 83,33 % utiliza la participación de intermediarios, sea a través de remates-ferias o de comisionistas particulares, y en sólo el 16,66 % las operaciones se establecen por relación directa entre comprador y vendedor.

La principal inquietud de los productores es el cobro de la venta; por lo tanto, la mayoría realiza operaciones de contado o con valores a muy corto plazo. Corresponde aclarar que en teoría, el precio debe ser el de contado. La diferencia con mayores precios por disponer de plazo de pago, deben considerarse ingresos financieros.

En la tercera y última parte de la encuesta y guardando estrecha relación con la faz productiva, los encuestados respondieron según se muestra en el cuadro siguiente:

Tabla N°5
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

N°de Encuestados	Preguntas y sus respuestas									
	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	3.9	3.10
01	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
02	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
03	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No
04	No	No	Si	Si	No	No	No	No	No	No
05	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No
06	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
07	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
08	No	Si	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
09	Si	No	Si	Si	No	No	No	No	No	No
10	Si	Si	Si	No	No	No	No	No	No	No
11	Si	No	No	No	No	No	No	No	No	No
12	No	No	Si	No	No	No	No	No	No	No
Resultados	5 Si 7 No	7 Si 5 No	11 Si 1 No	8 Si 4 No	6 Si 6 No	2 Si 10No	1 Si 11No	1 Si 11No	1 Si 11No	1 Si 11No

Fuente: Elaboración propia

Código de preguntas:

3.1.- ¿Tiene balanza para pesar hacienda en el campo?

3.2.- ¿Acostumbra a suplementar con granos. ?

3.3.- ¿Realiza reserva de forraje?

3.4.- ¿Practica encierres nocturnos durante el invierno?

3.5.- ¿Utiliza frecuentemente alambrados electrificados?

3.6.- ¿Tiene árboles suficientes, en todos los potreros, para sombra de los animales?

3.7.- ¿Sigue un plan sanitario para los animales?

3.8.- ¿Conoce las normas de buen manejo?

3.9.- ¿Ha realizado análisis de agua?

3.10.- ¿Realiza habitualmente análisis de suelo?

No existen dudas de que hay un marcado déficit para actuar con eficacia en la producción de carne bovina, al guiarnos por el resultado de las encuestas. Así, por ejemplo, más de la mitad no tiene balanza para pesar hacienda y tener un control sobre la productividad, casi la mitad no utiliza suplementación con granos en momentos en que los granos forrajeros tienen el precio más bajo históricamente. El 33 % no realiza encierre nocturno y sólo la mitad utiliza frecuentemente el alambrado eléctrico; dos encuestados (16,66 %) disponen de árboles suficientes para sombra de los animales y finalmente sólo un encuestado responde afirmativamente que tiene un plan sanitario para el ganado, dice conocer las normas de buen manejo del rodeo y ha realizado análisis de agua y realiza habitualmente análisis de suelo.

De lo antedicho, más allá de las cuestiones puntuales de compra y venta (la comercialización) que analizaremos más adelante, encontramos a primera vista, deficiencias importantes en la faz productiva donde creíamos que el productor era realmente eficiente. En efecto, se advierte que carece de actualización tecnológica, la que -en su mayoría- refiere a tecnologías de procesos cuyos costos son inferiores a las tecnologías de insumo.

Estas conclusiones según surge del análisis, procesamiento y evaluación de la información de campo, son imprescindibles para mejorar la rentabilidad y competitividad de la actividad, en relación con la agricultura; sobre todo en lugares o zonas donde la actividad bovina de invernada roza la marginalidad en cuanto a resultados.

8.2.- Síntesis y comentario de los casos planteados:

Para la elaboración de los distintos supuestos de compra y venta, en el negocio de la invernada vacuna, hemos reformulado una Tabla de Requerimientos para vacunos de carne, según el equivalente vaca, la que incluimos a continuación como Cuadro N°6

Cuadro N°6
TABLA DE AACREA (Anexo I) MODIFICADA (*)

NOVILLOS

Peso Vivo Kg.	AUMENTO DIARIO DE PESO			
	250	500(**)	750	1000
150	0,50	0,61	0,68	0,76
175	0,55	0,65	0,72	0,81
200	0,61	0,69	0,77	0,86
225	0,64	0,73	0,82	0,92
250	0,68	0,78	0,87	0,98
275	0,71	0,82	0,92	1,04
300	0,75	0,86	0,97	1,10
325	0,77	0,89	1,00	1,14
350	0,80	0,92	1,04	1,19
375	0,82	0,95	1,08	1,24
400	0,85	0,98	1,12	1,28
425	0,89	1,02	1,17	1,33
450	0,93	1,07	1,22	1,39
475	0,96	1,11	1,27	1,44
500	1,00	1,15	1,32	1,50
525	1,03	1,19	1,37	1,55
550	1,07	1,24	1,42	1,61

Fuente: Elaboración propia

(*) La modificación tiene por objeto dar mayor precisión con escalas de peso intermedias y considerar los aumentos más comunes en la invernada.

(**) Para los casos prácticos trabajamos con un aumento de 500 gramos diarios por ser lo más frecuente en invernada a campo.

Para demostrar cómo incide en la rentabilidad del negocio el peso inicial de la invernada y el peso de faena de esos animales, plantearemos distintos supuestos con variaciones sobre el peso de compra y el peso de venta, manteniendo estable el proceso de engorde (500 gramos diarios), los gastos de comercialización y el costo variable. A consecuencia de modificar el peso de los semovientes, sus precios de comercialización también varían ya que, generalmente los animales más pesados tienen un precio inferior por kilogramo.

Las alternativas que proponemos, son las siguientes:

Casos:

- 1) a) Ternero comprado de 150 Kg. a \$ 3,00, más 5 % costo de compra.
b) Venta con 425 Kg. de peso vivo a \$ 2,40, menos 5 % costo de comercialización.
c) Costo de alimentación, sanidad, mortandad, etc. \$ 1,60 por Kg. obtenido.
- 2) a) Igual anterior
b) Venta con 450 Kg. de peso vivo a \$ 2,36, menos 5 % costo de comercialización.
c) Ídem anterior.
- 3) a) Igual anterior
b) Venta de 475 Kg. de peso vivo a \$ 2,30, menos 5 % costo de comercialización.
c) Ídem anterior.
- 4) a) Igual anterior
b) Venta con 500 Kg. de peso vivo \$ 2,25, menos 5 % costo de comercialización.
c) Ídem anterior.
- 5) a) Igual anterior.
b) Venta con 525 Kg. de peso vivo \$ 2,20, menos 5 % costo de comercialización.
c) Ídem anterior.

- 6)** a) Igual anterior.
b) Venta con 550 Kg. de peso vivo, \$ 2,16, menos 5 % costo de comercialización.
c) Ídem anterior.
- 7)** a) Ternero comprado de 175 Kg. peso vivo \$ 2,85, más 5 % de costo de compra.
b) Venta con 425 Kg. de peso vivo a \$ 2,40, menos 5% de comercialización.
c) Ídem anterior.
- 8)** a) Igual anterior.
b) Venta con 450 Kg. de peso vivo a \$ 2,36, menos 5 % de comercialización.
c) Ídem anterior.
- 9)** a) Igual anterior
b) Venta con 475 Kg. de peso vivo a \$ 2,30, menos 5 % costo de comercialización.
c) Ídem anterior.
- 10)** a) Igual anterior.
b) Venta con 500 Kg. de peso vivo a \$ 2,25, menos 5 % costo de comercialización.
c) Ídem anterior.
- 11)** a) Igual anterior.
b) Venta con 525 Kg. de peso vivo a 2,20, menos 5 % de costo de comercialización.
c) Ídem anterior.
- 12)** a) Igual anterior.
b) Venta con 550 Kg. de peso vivo a \$ 2,16, menos 5 % de costo de comercialización.
c) Ídem anterior.
- 13)** a) Ternero comprado de 200 Kg. de peso vivo a \$ 2,75, mas 5 % de costo de compra.

- b) Venta con 425 Kg. de peso vivo a \$ 2,40, menos 5 % de costo de comercialización.
 - c) Ídem anterior.
- 14)** a) Igual anterior.
- b) Venta con 450 Kg. de peso vivo a \$ 2,36, menos 5 % de costo de comercialización.
 - c) Ídem anterior.
- 15)** a) Igual anterior.
- b) Venta con 475 Kg. de peso vivo a \$ 2,30, menos 5 % de costo de comercialización.
 - c) Ídem anterior.
- 16)** a) Igual anterior.
- b) Venta con 500 Kg. de peso vivo a \$ 2,25, menos 5 % de costo de comercialización.
 - c) Ídem anterior
- 17)** a) Igual anterior
- b) Venta con 525 Kg. de peso vivo a \$ 2,20, menos 5 % de costo de comercialización.
 - c) Ídem anterior.
- 18)** a) Igual anterior.
- b) Venta con 550 Kg. de peso vivo a \$ 2,16, menos 5 % de costo de comercialización.
 - c) Ídem anterior.
- 19)** a) Ternero comprado de 225 Kg. de peso vivo a \$ 2,70, más 5 % de costo de compra.
- b) Venta con 425 de Kg. de peso vivo a \$ 2,40, menos 5 % de costo de comercialización.
 - c) Ídem anterior.

- 20)** a) Igual anterior.
 b) Venta con 450 Kg. de peso vivo a \$ 2,36, menos 5 % de costo de comercialización.
 c) Ídem anterior.
- 21)** a) Igual anterior.
 b) Venta con 475 Kg. de peso vivo a \$ 2,30, menos 5 % de costo de comercialización.
 c) Ídem anterior.
- 22)** a) Igual anterior.
 b) Venta con 500 Kg. de peso vivo a \$ 2,20, menos 5 % de costo de comercialización.
 c) Ídem anterior.
- 23)** a) Igual anterior.
 b) Venta con 525 Kg. de peso vivo a \$ 2,20, menos 5 % de costo de comercialización.
 c) Ídem anterior.
- 24)** a) Igual anterior.
 b) Venta con 550 Kg. de peso vivo a \$ 2,16, menos 5 % costo de comercialización.
 c) Ídem anterior.

Resumiendo los datos fijos son:

Costo Variable = \$ 1,60 por Kg. producido.

Costo Comercialización = 5 % en la compra y en la venta.

Aumento diario de peso = 500 gramos.

Mientras que las ventas varían entre:

425 – 450 – 475 – 500 – 525 y 550 Kg. de peso vivo por animal,

y las compras entre:

150 – 175 – 200 y 225 Kg. de peso vivo por ternero dando lugar –por lo tanto- a veinticuatro (24) casos posibles que servirán para comparar los resultados de este negocio, según las opciones de compra y/o venta para cada caso que presentamos en la Tabla N°6.

Tabla N°6

COMPARACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVERNADA VACUNA

(Detalle de cada caso en Anexo III)

COMPRAS VENTA		Kilogramos de peso vivo (ternero)							
		150		175		200		225	
Kg.	425	1	133,10	7	107,11	13	80,10	19	48,12
Pe	450	2	131,20	8	105,21	14	78,20	20	46,22
so	475	3	116,58	9	90,59	15	63,58	21	31,60
Vi	500	4	102,25	10	76,26	16	49,25	22	17,27
vo	525	5	83,95	11	57,96	17	30,95	23	-1,03
(No	550	6	66,70	12	40,71	18	13,70	24	-18,28
vi									
llo)									

Fuente: Elaboración Propia.

Debemos aclarar que estos veinticuatro casos son sólo una muestra y que podríamos elevar esta cantidad a 120, 240 o más casos, con solo modificar o cambiar distintas variables del negocio, pero el cuadro precedente es suficientemente demostrativo a nuestros propósitos.

En la Tabla N°6 podemos ver un ingreso vertical, Kg. de peso del ternero comprado o a comprar, y un ingreso horizontal, Kg. de peso del novillo vendido o a vender. En la intersección de ambas entradas resulta un negocio ganadero de invernada bovina que hemos numerado correlativamente del 1 al 24 y que fueron descritos ut supra e incluidos detalladamente, con la misma numeración, en el Anexo III de este trabajo. Precisamente, en esa intersección, hemos registrado el resultado (beneficio o quebranto) de la actividad para una unidad de producto, teniendo en cuenta solamente el costo variable. Dicho de otra manera, obtenemos el margen de contribución.

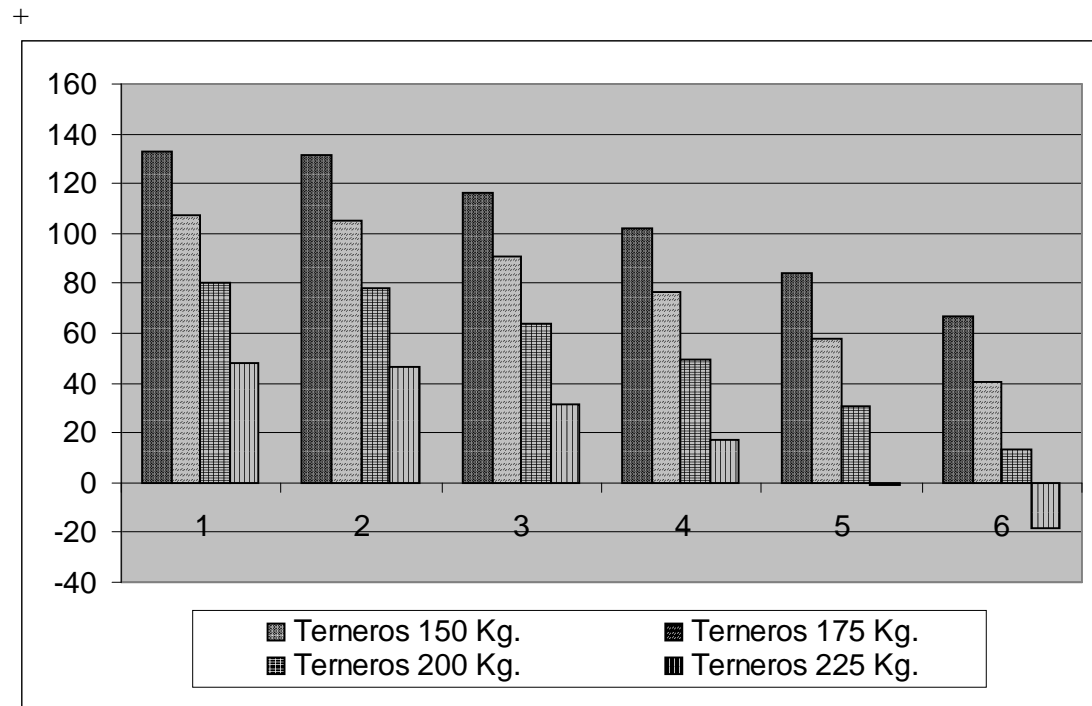
En el mencionado cuadro podemos observar la disminución del margen cuando aumenta el peso de terminación o faena, cualquiera sea el peso de compra de los terneros, llegando a ser negativo en los casos 23 y 24. También es visible la disminución del margen a medida que se incrementa el peso del

ternero adquirido. En consecuencia, aunque el precio de compra por kilogramo sea mayor, el mejor margen de contribución se obtiene con las compras de terneros más livianos, que se venden con un peso inferior (por ej. 425 Kg.).

Para una mejor ilustración de las contribuciones marginales obtenidas con el modelo de trabajo propuesto, hemos graficado las mismas considerando cada uno de los casos planteados y a continuación se exponen en el Gráfico N°3.

GRAFICO N°3

Resultados de la Invernada Vacuna



Referencia 1: casos: 01 – 07 – 13 – 19

Referencia 2: casos: 02 – 08 – 14 – 20

Referencia 3: casos: 03 – 09 – 15 – 21

Referencia 4: casos: 04 – 10 – 16 – 22

Referencia 5: casos: 05 – 11 – 17 – 23

Referencia 6: casos: 06 – 12 – 18 – 24

Fuente: Elaboración propia

Para mayor abundancia, estamos en condiciones de afirmar que la contribución marginal del ternero de 150 Kg., vendido con un peso de 425 Kg. (caso 1), disminuye al 50 % si se vendiera con 550 Kg. de peso vivo (caso 6), situación que se agrava aún más cuando el ternero adquirido tiene un peso

superior así, por ejemplo: para un ternero de 200 Kg. la contribución marginal del animal vendido con 550 Kg. (caso 18), no supera el 20 % al que se vende de 425 Kg. (caso 13).

Del mismo modo hay una fuerte reducción en la contribución marginal cuando se venden animales de 425 Kg. pero que tienen origen en distintos pesos de compra. Por ejemplo: la contribución del ternero de 225 Kg. (caso 19) es aproximadamente el 36 % de la que brinda un ternero de 150 Kg. (caso 1).

Resulta importante destacar que la disminución de contribución entre 425 y 450 Kg. no es demasiado significativa; sin embargo, de 450 Kg. en adelante la pérdida de contribución se acelera a causa del mayor requerimiento nutricional de los semovientes.

Por otra parte, además del margen de contribución por cada unidad de producto, también podemos calcular la contribución por cada peso de venta realizando la siguiente operación:

$$cm = \frac{CMUP}{pvup}$$

Donde:

cm = Contrib. por cada \$ de venta

CMUP = Contrib. Marginal por unidad de producto.

pvup = Precio de venta por unidad de producto.

Reemplazando, para los primeros 12 casos analizados resulta:

Casos

$$1 \quad \frac{133,10}{969,00} = 0,1374$$

$$2 \quad \frac{131,20}{1008,90} = 0,1300$$

$$3 \quad \frac{116,58}{1037,87} = 0,1123$$

$$4 \quad \frac{102,25}{1068,75} = 0,0957$$

$$5 \quad \frac{83,95}{1068,75} = 0,0765$$

6	$\frac{1097,25 - 66,70}{1128,60} = 0,0591$
7	$\frac{107,11}{969,00} = 0,1105$
8	$\frac{105,21}{1008,90} = 0,1043$
9	$\frac{90,59}{1037,87} = 0,0873$
10	$\frac{76,26}{1068,75} = 0,0714$
11	$\frac{57,96}{1097,25} = 0,0528$
12	$\frac{40,71}{1128,60} = 0,0361$

Esta nueva propuesta de análisis, no hace más que ratificar las anteriores consideraciones donde el caso 1 permite obtener 13,74 centavos por cada peso de venta, mientras el caso 12 sólo contribuye con 3,61 centavos. También nos permite observar cómo el incremento en el peso de venta de los animales hace disminuir el margen de contribución, al igual que el aumento de peso del ternero adquirido; situación que puede verificarse entre los casos 1 y 6.

Por lo expresado, para el productor agropecuario de cualquier lugar del país y de la zona analizada, en especial por su marginalidad, que se dedique a la invernada bovina de machos castrados, deberá poner especial atención en el peso de ingreso y salida de los animales de su establecimiento para mejorar el negocio ganadero y, de ser posible, hacer un cálculo previo a la adquisición mediante el modelo de simulación que proponemos, insertando los datos requeridos en el mismo.-

8.3.- Síntesis de las principales estrategias del negocio:

El negocio de la invernada vacuna, cuando comienza a analizarse con detenimiento, adquiere una mayor complejidad que lo que uno, en primera instancia, puede imaginar; por lo tanto, las variables son muchas y varias de ellas decisivas en el resultado de la explotación. No obstante lo antedicho, expondremos en tres grandes grupos las principales estrategias que conforman el negocio:

a) La compra:

Constituye un elemento clave y sobre el cual nos hemos extendido suficientemente a lo largo de este trabajo. Pero queremos destacar que el tipo, edad, peso, lugar, época y forma de adquisición no sólo son determinante del costo de adquisición; son también del costo de producción pues se trata de seres vivos cuyas cualidades y defectos no podrán ser ocultados o disimulados en la próxima etapa.

Además, la compra debe guardar una estrecha relación con el precio del producto final, por lo que es importante comparar los costos de adquisición y el precio de venta, es decir la relación gordo/invernada. Si a ello le agregamos el costo variable de producción, el margen de error –salvo factores climáticos y ambientales- será mínimo, todo lo cual ha sido demostrado en el apartado anterior.

b) La producción:

Requiere de una capacitación permanente, con actualización tecnológica, evitando costos innecesarios y elevando la productividad. El trabajo de campo en la zona bajo análisis, ha dejado al descubierto una falencia muy importante en este aspecto, con desconocimiento de las normas de buen manejo, sin planes sanitarios previos, con escasa utilización de procesos de bajo costo probados, como pastoreo rotativo, encierre nocturno, etc.

También al terminar animales con un peso superior a los 475 Kg. de peso vivo, pone en evidencia un error estratégico de producción al perderse eficiencia de conversión de pasto a carne, lo que dejamos reflejado en los casos prácticos planteados (Ver Anexo III y análisis en el punto 8.2).

c) La venta:

Si bien la venta constituye el fin del circuito económico de la empresa, por lo expresado anteriormente, las etapas anteriores no fueron menos importantes. Las estrategias con relación a la venta estarán dadas fundamentalmente por convertirse en un especialista en costos, o por buscar la diferenciación del producto, como una manera de lograr un plus en el precio.

Todo ello deberá enmarcarse en la competitividad del sector y del país, al que hemos hecho referencia en el punto 8.5 al cual nos remitimos.

Finalmente, no podemos dejar de mencionar que cada productor deberá gestionar su empresa como un todo y de manera sistémica, recordando que no hay funciones prioritarias y otras de menor jerarquía; todas las áreas funcionales son importantes y el resultado de su empresa será la consecuencia del ensamble de cada uno de estos engranajes en la maquinaria de transformar alimento (pasto y granos) en carne vacuna, para llevar a la mesa de los consumidores.

Pero para que las empresas funcionen el Estado tiene que delinear políticas coherentes, que atiendan los intereses de toda la sociedad, sin contradicciones como se observa en las últimas medidas:

- a) Eliminación de los reintegros a las exportaciones.
- b) Aumento de los derechos a las exportaciones de carne vacuna.

Mientras estas medidas evidencian un interés por no exportar, por otro lado, se realiza lo siguiente:

- Planes ganaderos provinciales para el aumento de la producción.
- El SENASA refuerza la lucha contra la fiebre aftosa, sobre todo después de la reaparición de la enfermedad en Brasil.
- El Control de las Fundaciones de Productores sobre aftosa y brucelosis.
- Continuación de la trazabilidad.
- El INTA investigando y capacitando a técnicos y productores que lo solicitan.
- El Instituto de Promoción de Carne Vacuna Argentina, para que existe?

Son demasiadas contradicciones para un solo tema y éstas son las cosas que hacen bajar los brazos a los productores, a los que, como castigo, con las

contingencias climáticas les alcanza, aunque estos son riesgos propios de la actividad.

8.4.- Conclusión general:

La Argentina necesita, con urgencia, diseñar un plan estratégico que involucre a todos los actores de la cadena agroalimentaria, sean del sector público o privado y si bien no es éste el objetivo de nuestro trabajo, el transcurso del tiempo desde el inicio de la investigación, los últimos acontecimientos de los mercados impulsados por el resurgimiento de focos de fiebre aftosa en Brasil y las medidas del gobierno, nos llevan indefectiblemente a tratar el tema, aunque más no sea complementariamente, ya que, toda empresa nacional no podrá comportarse como una isla y será el reflejo del contexto que rodea a este sector productivo.

Con relación a la invernada bovina de esta región de nuestra provincia, concluimos que los pequeños y medianos productores carecen de información de los mercados internos y externos, no disponen de una planificación estratégica que les permita visualizar los futuros escenarios, sus sistemas productivos muestran cierta obsolescencia, carecen de incentivos de producción y la obsesión impositiva (con razones justificadas a veces) les impide llevar a cabo un plan de abastecimiento de su principal insumo, el ternero.

Los cambios a realizar deben ser muchos y en varias direcciones, pero la más importante es que asimilen el concepto de que el negocio ganadero depende de la compra-producción-venta del producto, y comiencen por realizar correctamente, en tiempo y forma, sus compras de semovientes, tal como lo proponemos en el próximo capítulo.

CAPITULO 9

A P O R T E S

Después de:

- Haber estudiado la actividad pecuaria de invernada bovina en la categoría de machos castrados en los departamentos Rancul y Trenel de esta Provincia.
- Haber analizado los métodos, formas y criterios utilizados en la mencionada actividad ganadera.
- Haber tomado contacto con productores de la región objeto de este trabajo.
- Haber seguido las líneas de investigación desarrolladas en el Marco Teórico.

Hemos llegado a la conclusión de que todo productor debe:

- 1). Sepultar las antiguas estructuras productivas recibidas de sus antecesores para incorporar nuevos procesos y tecnologías.
- 2). Lograr sistemas de información confiables que en tiempo real le permitan una correcta toma de decisiones.
- 3). La información necesaria no sólo debe referirse “al pasado”, sino “al presente” y más aún “al futuro”.
- 4). Dejar de trabajar solo de manera empírica e intuitiva, para hacerlo con equipos interdisciplinarios de colaboración en áreas del médico veterinario, el ingeniero agrónomo y el contador público.
- 5). A través de las asociaciones gremiales que los nuclea, reclamar al Estado un Plan Ganadero Integral, con políticas bien definidas y coherentes, para tener un marco de referencia donde insertar sus planes de trabajo.
- 6). Diseñar un plan estratégico posible y flexible, viendo a su empresa como un sistema, evitando el azar y las improvisaciones.

Para ello, tal como lo venimos anticipando a los largo de este trabajo de tesis, proponemos:

9.0.- Propuesta:

- a) La competitividad del sector tiene que surgir de la integración de la competitividad del país y de la competitividad de cada empresa. En ese sentido se deben realizar operaciones de tipo asociativo y alianzas estratégicas para reducir costos, posicionar productos, mejorar la productividad y la gestión de las Pymes pecuarias dedicadas al invernadero de bovinos.
- b) La producción debe planificarse en todos sus pasos desde la compra a la colocación del producto, utilizando las herramientas de eficiencia, a saber:
- Realizar un plan sanitario preventivo y cumplirlo.
 - Disponer de instalaciones adecuadas (aguadas, alambrados, corrales, etc.) al número de cabezas de ganado.
 - Contar con una balanza para pesar hacienda en el establecimiento.
 - Disponer de árboles para sombra y abrigo de los semovientes.
 - Utilizar alambrado eléctrico, pastoreos intensivos y rotativos y encierres nocturnos en el invierno.
 - Aplicar normas de buen manejo (NBM) sobre los animales en todos los estadios de los mismos y para cada una de las labores que los involucren.
- c) Emplear, como herramienta estratégica, el programa propuesto para la compra de semovientes para invernadero, lo que comprende el conocimiento de:
- Precio de compra y probables de venta según los distintos pesos para la adquisición y la venta de los semovientes.
 - Los costos de comercialización en la compra y la venta de los animales.
 - Los mercados regionales y épocas de destete.
 - Los costos variables del establecimiento.

Consideramos la aplicación de este programa el eje sobre el cual debe girar todo el negocio de la invernada bovina. Sus resultados y proyecciones -como lo hemos demostrado en los casos prácticos (Anexo III)- constituyen el soporte de la actividad ya que, es el momento de la adquisición de la “materia prima” y

se elabora a partir de datos reales y concretos y de información sobre los escenarios futuros, cual es los probables precios de venta y sus costos de comercialización.

d) Mejorar los ingresos en la comercialización del producto final, considerando cada empresa sus posibilidades y sus limitaciones, optando por distintas alternativas o la combinación de dos o más de ellas, entre las que proponemos:

- Buscar los precios más elevados según las variaciones estacionales que tienen recurrencia anual.
- Ingresar al mercado externo en razón de que se obtienen valores superiores al mercado interno.
- Lograr un producto orgánico o con denominación de origen por diferencial de precio.
- Obtener carne con marca que contribuya a posicionar el producto y agregar valor al mismo.
- Integrar la cadena de comercialización hacia delante intentando llegar al consumidor, asumiendo las actividades secundarias y terciarias.

Lo importante de este modelo es su aplicación de un modo integral y de manera sistémica, para que resulte efectivo toda vez que las iniciativas, labores o gestiones aisladas serán esfuerzos parciales que arrojarán frustración y desaliento en los productores. Aunque, insistimos, la base de este plan de trabajo debe comenzar por la correcta asignación de los recursos en los bienes de cambio, por lo que deben seguirse los pasos que proponemos en el apartado c) indefectiblemente.

BIBLIOGRAFÍA

a) Referencias bibliográficas

Alvarado Ledesma, Manuel. "La competitividad en la cadena de valor", *La Nación*, Sección Campo, abril, 16, 2005, pág. 12.

Alvarado Ledesma, Manuel. *Agronegocios: Empresa y Emprendimiento*, Buenos Aires, El Ateneo, 2004.

Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA). *Equivalencias ganaderas para vacunos de carne y ovinos*, 1997, 2° edición. Colección Estudios y Métodos.

Bertello, Fernando. "Por la integración con los mismos objetivos", *La Nación*, Sección Campo, noviembre, 20, 2004, pág. 8.

Bisang, Roberto. (2004) "Eficiencia y redes productivas: La industria de las carnes en la Argentina". Instituto de Industria. Universidad Nacional de General Sarmiento. En <http://www.inta.gov.ar>, consultado el 28 de junio de 2005.

Bottaro, Oscar. *El comportamiento de los costos y la Gestión de la Empresa*, Buenos Aires, La Ley, 2004.

Carrillo, Jorge. *Manejo de un rodeo de cría*, Centro Regional Buenos Aires Sur, 1997.

Covas, Guillermo, et. al. *Manual del Productor Agropecuario de la Región Subhúmeda y Semiárida Pampeana*, Editado por Colombo y Magliano S.A. y Fundación Banco de La Pampa, 1982.

Duran, Regina, et. al. *Tablero de Comando: Una Herramienta para el Control de Empresas Agropecuarias*, Buenos Aires, Editorial Buyatti, 2003.

Forrajes y Granos: Agronegocios. "La trazabilidad como estrategia de marketing", marzo de 2001, n°62, págs. 38 -40.

García Tobar, Julio. "Competitividad, un objetivo que todavía nos desvela". *La Nación*, Sección Campo, febrero, 12, 2005, pág. 2.

García, Walter. "Calidad y trazabilidad en el sector agroalimentario". En *Agromercado*, diciembre de 2004, págs. 35-37.

Gimenez, Carlos M. et. al. *Gestión y Costos*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2001.

Hardt, Gustavo. "Por una exportación profesional". En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, noviembre de 2004, pág. 51.

INTA. *El Inta que queremos*, Plan Estratégico Institucional 2005 – 2015 (PEI), Buenos Aires, 2004.

Kotler, Philip. *Dirección de Marketing*, México, Pearson Educación, 2001.

La Nación, "Bienestar animal: Nuevas exigencias para el comercio". Sección Campo, noviembre, 27, 2004, págs. 1 y 5.

La Nación. "Cadena de valor: Presentación del foro agroindustrial". Sección Campo, noviembre, 20, 2004, págs. 1 y 8.

La Nación. "Los productores no son formadores de precio", Sección Campo, mayo, 14, 2005, pág. 3.

La Nación. "Prevén un aumento importante de la demanda de carnes". Sección Campo, julio 31, 2004, pág. 9.

Marcantonio, Sergio. "Hacia una ganadería competitiva". En *Súper Campo*, junio 2004, págs. 8-10.

Martínez Ferrario, Eduardo. *Estrategia y Administración Agropecuaria*, Buenos Aires, Editorial Troquel, 1995.

Mira, Cristian. "Chile y la teoría del cuarto de al lado", *La Nación*, Sección Campo, noviembre, 20, 2004, pág. 9.

Moisa, Gabriel. "La Importancia del agua". En *Tierra Adentro*, febrero de 2004, pág. 28.

Navarro, Arturo, "Un cambio para las carnes". *La Nación*, Sección Campo, diciembre, 4, 2004, pág. 13.

Noticia Agropecuaria, "Caravanas no sólo para exportar", agosto de 2003, págs. 2 y 3.

Noticia Agropecuaria, "El Marketing se hace carne", junio de 2005, n°22, págs. 6 y 7.

Osorio, Oscar M. "Costos en la Actividad Agropecuaria". Notas Sinópticas. *Postgrado de Especialización en Gestión Agropecuaria*. Universidad Nacional de La Pampa. 1997-1999.

Osorio, Oscar. *Breves notas introductorias al conocimiento del proceso decisorio*. Monografía N°3, Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos (I.A.P.U.C.O.), 1998.

Rifle, Sebastián y Juan C. Elizalde. "Efecto en el peso de terminación de la invernada". En *Agromercado*, diciembre de 2004, págs. 7-11.

Salamanco, Héctor M. "El desafío de IPVC". En *Agromercado*, marzo de 2004, n°228, págs. 9-11.

Salamanco, Héctor M. "Las exportaciones y el precio del ganado". En *Agromercado*, mayo de 2004, n°229, págs. 15-17.

Sammartino, Félix. "Cadenas de valor: El arma secreta de la producción brasilera". *La Nación*, Sección Campo, noviembre, 20, 2004, pág. 9.

Schiariti, Miguel y Pablo A. Lara (2004) "Informe Económico de la Cámara de la Industria y Comercio de carnes y derivados de la República Argentina". En <http://www.ipcva.org.ar>, consultado el 12 de junio de 2005.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, República Argentina, Ministerio de Economía, <http://sagpya.mecon.gov.ar>. "Ganadería bovina para carne en la Región Centro" (2003), consultado el 28 de mayo de 2005.

Senderovich, Isaac A. y Regina Berenstein, *Tratado de Empresas Agropecuarias*, Buenos Aires, Reisa, 2000, Tomos I, II, III y VIII.

Stern, Jorge E. et. al. *Las Claves del Marketing Actual*, Buenos Aires, Norma, 2005.

Vernet, Emilio. *Manual de Consulta Agropecuario*, Buenos Aires, Guadalupe, 2003.

b) Bibliografía general:

Acastello, Víctor. "Córdoba perdió en cinco años la mitad de su población rural". En *ACAECER*, n°248, marzo de 1997, págs. 47 y 48. Asociación de Cooperativas Argentinas.

AgroCEO; <http://www.agroceo.com.ar>. "El mercado interno y los precios", consultado el 12 de junio de 2005.

Agromercado. "El Dr. Herbert Ockerman y las posibilidades comerciales en nuestro país", abril 2004, págs. 10-14.

Agromercado. Jornada de Producción Animal: "El presente del negocio ganadero y lechero", abril 2004, págs. 4-8.

Arce, Hugo Santiago. *Administración, Gestión y Control de Empresas Agropecuarias*, Buenos Aires, Ediciones Machi, 1998.

Arce, Hugo Santiago. *La Actividad Agraria y sus Impuestos*. Buenos Aires, Gama, 2000.

Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA). *Actualización Técnica N° 52: Invernada 93*, 1993, 1° edición.

Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola; <http://www.aacrea.org.ar>. "El uso del pasto en los sistemas de invernada", (2003), consultado el 20 de septiembre de 2005.

Asociación Argentina de Criadores de Hereford. "La carne y el productor", (1999). En <http://www.imperiorural.com.ar>. Gentileza del *Australian Poll Hereford Tech Report*, consultado el 5 de junio de 2005.

Ávila, Horacio G. "Necesidades de la industria frigorífica". En *Tierra Adentro*, mayo de 2004, págs. 4-6.

Balán, Osvaldo, et. al. *La Actividad Agropecuaria: Aspectos Impositivos, Comerciales y Laborales*, Avellaneda, La Ley, 2004.

Barbería, María E. *Como hacer una monografía*, Buenos Aires, Balleta Ediciones, 1996.

Barberis, Juan. "Mercado de invernada y cría: Buenas perspectivas para el negocio ganadero", En *Agromercado*, marzo de 2005, págs. 9-12.

Barberis, Juan. "Mercados de Haciendas Oct/Nov. 2004", En *Agromercado*, diciembre de 2004, págs. 14-17.

Braidot, Néstor P. *Neuromarketing. Neuroeconomía y Negocios*, España, Editorial Puerto Norte-Sur, 2005.

Braidot, Néstor P. *Nuevo Marketing Total*, Chile, Mc Graw Hill, 2002.

Brebbia, Fernando P. y Nancy L Malanos. *Derecho Agrario*, Buenos Aires, Editorial Estrea, 1997.

Buero, Miguel. “¿Qué hacemos con la ganadería?”. En *Tierra Adentro*, marzo de 2004, pág. 22.

Cánepa, Alejandro. “Panorama General de ganados y carnes”. En *Carta Agropecuaria*, marzo de 1999, n°26, pág. 7.

Carrozzino, Juan. *Producción Intensiva de Carne: En II Congreso Nacional para Productores y Profesionales*, Buenos Aires, Forrajes y Granos, 1999.

Castillo, Belisario. “Comentarios sobre los Mercados de Haciendas”. En *Tierra Adentro*, octubre de 2004, págs. 20 y 21.

Castillo, Pablo. “Ganadería: Feed Lots flexibles y rentables”. En *Súper Campo*, septiembre de 2001, págs. 20-23.

Chacra y Campo Moderno. “Vaca loca: ¿Qué sabe de la BSE?”, febrero de 2001, pág. 14.

Clarín. “A ponerle alas a las pampas”. Sección Rural, noviembre, 29, 2003, pág. 18.

Clarín. “Ahora que nos falta carne”, Sección Rural, abril, 23, 2005, pág. 3.

Clarín. “Alimentar lo humano y lo social”, Sección Rural, abril, 16, 2005, pág. 9.

Clarín. “El conocimiento agrega valor”. Sección Rural, marzo, 20, 2004, pág. 34.

Clarín. “Guardar el pasto”. Sección Rural, agosto, 21, 2004, pág. 18.

Clarín. “La hacienda viene con chips y scanner”, Sección Rural, mayo, 7, 2005, págs. 6 y 7.

Clarín. "La Hilton necesita un corte". Sección Rural, octubre, 23, 2004, pág. 12.

CREA. "¿Porqué ellos sí y nosotros no?. El negocio de la carne brasilera en el mundo", febrero de 2004, n°281, págs. 32 -34. Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola.

CREA. "Negocios Ganaderos: Nuevas herramientas para diferenciar la calidad de la carne", marzo de 2005, n°293, págs. 48 -51. Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola.

Curtí, Juan C. "Exportación: Negocios Congelados". En *Chacra y Campo Moderno*, junio de 2001, págs. 14-16.

Curtí, Pablo. "Comercialización: Cómo ingresar en la trazabilidad", En *Súper Campo*, febrero de 1999, págs. 16-18.

de León Bellocq, Enrique. "Exportación de carne vacuna: Nuevos conceptos de integración y estrategias de comercialización". En *Agromercado*, abril de 2000, págs. 12-15.

Eco, Humberto. *Cómo se hace una tesis*, Barcelona, Gedisal, 2003, 3° reimpresión.

Fernández Alsina, Carlos. "¿Qué es la Pyme agropecuaria?". En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, marzo de 2001, págs. 42-44.

Fernández Alt., Mariano. "Trazabilidad: El modelo canadiense". En *Chacra y Campo Moderno*, febrero de 2001, págs. 38 y 39.

Fernández Mayer, Aníbal, "Invernada: Buenos engorde cuidando los costos". En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, agosto de 2002, págs. 80 y 81.

Fernández Mayer, Aníbal. "Compatibilizando resultados económicos y físicos". En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, abril de 2001, págs. 90 y 91.

Ferrari, Oscar L. y Norberto A Speroni, compiladores. *Cría Vacuna Eficiente*. Buenos Aires, Difusión Ganadera, 2004

Figuroa, Eduardo. "Invernada en campos mixtos". *Agromercado*, Cuadernillo n° 84, año 2004, págs. 29-32.

Forrajes y Granos: Agronegocios, “La vaca loca podría disparar los subsidios en Europa”, diciembre de 2000, pág. 36.

Forrajes y Granos: Agronegocios “Hilton para exportadores: ¿Cómo es el reparto?”, septiembre de 2002, págs. 32-34.

Forrajes y Granos: Agronegocios, “Liderazgo empresario: Un caso de gestión exitosa”, abril 2002, págs. 106 y 107.

Forrajes y Granos: Agronegocios, “Modelo exportadores exitosos: ¿Cómo hicieron los chilenos?”, septiembre de 2002, págs. 32-34.

Forrajes y Granos: Agronegocios. “Como exportan nuestros competidores”, noviembre de 2002, págs. 36-38.

Forrajes y Granos: Agronegocios., “De los Commodities a las especialidades”, noviembre de 2002, págs.40 y 41.

Fortunato, José Luis. “La ganadería da rentabilidad”. En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, marzo 2001, págs. 66 y 67.

Frías, Diego. “La Integración de una Empresa Ganadera”. En *Agromercado*, Cuadernillo n°84, año 2004, págs. 4 y 5.

Ghida Daza, Carlos. “¿Ciclo completo o Invernada?”. *Forrajes y Granos: Agronegocios*, junio 2000, págs. 42 y 43.

Ghida Gaza, Carlos (2004). “Invernada Bovina: evolución económica durante el período 1986/2003 de dos niveles tecnológicos”, INTA Estación Experimental Marcos Juárez, en <http://www.inta.gov.ar>, consultado el 28 de mayo de 2005.

Gianni, Claudio. “Ganadería: Novillos a medida”. En *Chacra y Campo Moderno*, febrero 2001, págs. 10-12.

Gómez Alzaga, Ignacio. “Mercado ganadero: Firme pese a todo”. En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, diciembre 2000, pág. 32.

González Irigoyen, Rómulo. *Cómo hacer una tesis de Contador Público*. México (DF), Editorial Banca y Comercio, 1994.

Grobocopatel, Gustavo. “La empresa agropecuaria en crecimiento”. En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, noviembre de 2002, pág. 32.

Guarrochea, Roberto. "Ganadería: engorde, tecnología y rentabilidad". En *Chacra y Campo Moderno*, marzo 2001, págs. 86-88.

Hernández Sampieri, Roberto y Otros. *Metodología de la Investigación*, México, Mc Graw Hill, 2001, 2° edición.

INTA, "Ganadería: Manejar con cuidado". En *Campo y Tecnología*, diciembre de 1995, págs. 56 y 57.

INTA, "Gestión: Intensificación y rentabilidad". En *Campo y Tecnología*, febrero de 1996, págs. 16-18.

INTA. *Guía Práctica de Ganadería Vacuna: Bovinos para Carne en la región Pampeana*, Buenos Aires, 1998.

Iriarte, Ignacio. "Carne: Bendito mercado interno". En *Chacra y Campo Moderno*, junio 2001, págs. 10-12.

Iriarte, Ignacio. "Mercados: Jaque a la productividad ganadera". En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, octubre 2002, págs. 54-56.

Jatib, María Inés. "La trazabilidad como estrategia de marketing". En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, marzo de 2001, págs. 38-40.

Jeanneret, Estela. "Carnes: Productores que exportan". En *Súper Campo*, febrero de 1997, págs. 84 y 85.

Jeanneret, Estela. "Engorde: Experiencia muy intensiva a corral". En *Súper Campo*, agosto de 1997, pág. 56-58.

Juárez, Ángel. "Suplementación: ¿Cómo saber si conviene?". En *Chacra y Campo Moderno*, mayo 2001, pág. 30.

La Nación. "Crónica de una exigencia anunciada", Sección Campo, marzo, 19, 2005, pág. 21.

La Capital On Line; <http://www.lacapital.com.ar>. "El boom de la ganadería arrastra inversiones en toda la cadena" (2005), consultado el 28 de Mayo de 2005.

La Nación On Line; en <http://www.lanacion.com.ar>. "Primer Congreso Nacional de Invernada ganados y carnes" (2005), consultado el 28 de mayo de 2005.

La Nación. "Ante el desafío de ampliar nuestra base exportadora". Sección Campo, noviembre, 20, 2004, pág. 3.

La Nación. "Bienestar animal: una prioridad para la UE". Sección Campo, noviembre, 20, 2004, pág. 2.

La Nación. "Brasil muestra el camino por seguir en las carnes", Sección Campo, julio, 30, 2005, pág. 8.

La Nación. "Carnes uruguayas con certificación del USDE". Sección Campo, septiembre, 4, 2004, pág. 2.

La Nación. "Como interpretar la voz del suelo". Sección Campo, agosto, 14, 2004, pág. 8.

La Nación. "Críticas del grupo Cairns a la UE", Sección Campo, febrero, 12, 2005, pág. 2.

La Nación. "Cuando la promoción favorece los mercados", Sección Campo, julio, 16, 2005, pág. 14.

La Nación. "Del potrero al plato", Sección Campo, enero, 15, 2005, págs. 1 y 6.

La Nación. "Efecto del peso límite para faena", Sección Campo, octubre, 22, 2005, pág. 2.

La Nación. "El riesgo de abrir las fronteras", Sección Campo, marzo, 19, 2005, pág. 2.

La Nación. "El destino del país depende de una política agroindustrial", Sección Campo, enero, 22, 2005, pág. 3.

La Nación. "El Foro de la Carne pide posiciones más flexibles". Sección Campo, Julio, 31, 2004, pág. 9.

La Nación. "El mercado de orgánicos gana adeptos en Estados Unidos". Sección Campo, agosto, 14, 2004, pág. 2.

La Nación. "El mundo mira las carnes argentinas", Sección Campo, octubre, 22, 2005, pág. 11.

La Nación. "El ojo de ecógrafo engorda el ganado". Sección Campo, septiembre, 11, 2004, pág. 13.

La Nación. "El país necesita producir más terneros". Sección Campo, julio, 31, 2004, pág. 10.

La Nación. "El progreso ganadero que aún esta pendiente en la Argentina". Sección Campo, agosto, 7, 2004, pág. 3.

La Nación. "Evasión: un mal que perjudica a todo el negocio de la carne". Sección Campo, noviembre, 20, 2004, pág. 6.

La Nación. "Fuerte impulso exportador de carnes vacunas en Uruguay". Sección Campo, julio, 10, 2004, pág. 2.

La Nación. "Hay que repensar la Nación desde la perspectiva del campo", Sección Campo, diciembre, 18, 2004, pág. 3.

La Nación. "La genética marca el camino del liderazgo", Sección Campo, septiembre, 3, 2005, pág. 10.

La Nación. "La nueva ganadería llega con Mercocarne", Sección Campo, septiembre, 27, 2005, pág. 9.

La Nación. "La Trazabilidad: un paso imprescindible", Sección Campo, enero, 22, 2005, pág.6.

La Nación. "Los nuevos desafíos de la ganadería en el contexto actual", Sección Campo, mayo, 14, 2005, pág. 18.

La Nación. "Los Productores reclaman una política de estado". Sección Campo, septiembre, 25, 2004, pág. 11.

La Nación. "Luz verde a la ilusión ganadera", Sección Campo, enero, 22, 2005, págs. 1 y 6.

La Nación. "No hay duda de que, frente a las amenazas, las oportunidades crecen". Sección Campo, agosto, 14, 2004, pág. 3.

La Nación. "Productores del progreso". Sección Campo, septiembre, 11, 2004, pág. 6.

La Nación. "Saldo positivo para los novillos", Sección Campo, julio, 16, 2005, pág.4.

La Nación. "Sanidad: También hay que curar a los sistemas". Sección Campo, agosto, 21, 2004, pág. 9.

La Nación. "Trazabilidad para crear trabajo". Sección Campo, noviembre, 20, 2004, pág. 11.

La Nación. "Un marco para el desarrollo ganadero", Sección Campo, mayo, 14, 2005, pág.15.

La Nación. "Un plan estratégico en el negocio cárnico", Sección Campo, enero, 22, 2005, pág. 8.

La Nación. “Una radiografía del consumo de carne”, Sección Campo, abril, 16, 2005, pág.18.

La Nación. “Una vidriera de la genética bovina”, Sección Campo, agosto, 27, 2005. pág. 8.

Latimori, Néstor J. “Producción de carne para consumo y exportación en sistemas pastoriles”. En *Agromercado*, Cuadernillo nº 84, año 2004, págs. 6-10.

Latur, Ricardo. “Producción de novillos de exportación a pasto”. En *Agromercado*, Cuadernillo nº 84, año 2004, págs. 16-18.

Luisoni, Luis M. “Invernadas cortas y rentables en el nordeste de Santa Fe”. En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, septiembre de 2000, págs. 34 y 35.

Maffei, Juan Carlos. “El agro frente a la globalización “. En *Súper Campo*, julio de 1996, pág. 144.

Maffei, Juan Carlos. “Un nuevo rol para el productor”. En *Súper Campo*, febrero de 1999, pág. 144.

Malfitano Cayuela, Oscar, et. al. *Neuromarketing: Para recrear la confianza de los clientes*, Buenos Aires, Alta Gerencia, 2005.

Malfitano Cayuela, Oscar. *Re Creando Empresas 21: Una visión Latinoamericana*, Buenos Aires, Ediciones Endecar, 2001.

Marcantonio, Sergio. “Mercados: Rumbos después de la aftosa”. En *Súper Campo*, agosto de 2000, págs. 94-96.

Margiotta, Miguel. “El silaje de maíz es una forma de alimentarse, no sólo una reserva”. En *Tierra Adentro*, febrero de 2005, págs. 4-10.

Marqués, G y Scarano, E. *Epistemología de la Economía*, Buenos Aires, A-Z Editora, 1999.

Mecano Ganadero S.A. “Mangas y Corrales para la nueva ganadería”. En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, agosto de 2000, págs. 24 y 25.

Mercado de Liniers S.A.; <http://www.mercadoliniers.com.ar>, “Información cabezas ingresadas e I.N.M.L entre 12/05/05 y 12/06/05”, consultado el 12 de junio de 2005.

Monti, Miguel A. "Cálculos estratégicos: Identificando Costos". En *Chacra y Campo Moderno*, marzo de 1999, págs. 102 y 103.

Morel, Oscar. "La Carne de Santa Fe, con marca propia". En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, octubre de 2002, pág. 38.

Müller, Héctor. "El mundo mira las carnes argentinas", *La Nación*, Sección Campo, octubre, 22, 2005, pág. 11.

Musi, Daniel (2004). "Identificación del ganado en Argentina". En <http://www.imperiorural.com.ar>, consultado el 5 de junio de 2005.

Parra, Valeria y Juan C. Elizalde. "Resultados del engorde a corral", En *Tierra Adentro*, agosto 2004, págs. 4-8.

Pungitore, José Luis. *Planeamiento Económico y Financiero en contextos complejos y turbulentos*, Buenos Aires, Editorial Buyatti, 2003.

Quinodoz, Juan Enrique. "¿Cuál es el potencial económico de transformar pasto en dinero?". En *Agromercado*, marzo de 2005, págs. 4-8.

Ramírez, Martín y Marcelo Chiaraviglia. "Nueva Zelanda: Un país que produce para exportar". En *Tierra Adentro*, febrero 2004, págs. 24-26.

Ravaglia, Fernando. "Recursos Humanos: Cómo seleccionar y capacitar". En *Chacra y Campo Moderno*, abril de 2001, págs. 96-98.

Reart, Daniel; Ignacio Iriarte y otros. "Ganadería: La transformación esperada". En *Campo y Tecnología*, nº 36, año 1998, págs. 24 y 25. INTA.

Recalde, María L. y Ariel A. Barraud (2003). "La carne vacuna: competitividad en Argentina y Canadá". Instituto de Economía y Finanzas. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba En <http://www.aep.org.ar>, consultado el 3 de junio de 2005.

Resch, Gustavo (2000). "Análisis económico de la invernada del Establecimiento La Perla con variaciones de peso del ternero y su efecto en los precios de compra y de venta de hacienda". INTA. Oficina Técnica Canals. En <http://www.imperiorural.com.ar>, consultado el 12 de junio de 2005.

Rifle, Sebastián y Juan C Elizalde. "Efecto de la inclusión de corrales de terminación". En *Agromercado*, diciembre de 2004, págs. 12-15.

Rodríguez Alcaide, José J. et. al. *Gestión de la Empresa Agropecuaria de la Pampa Arenosa*. Universidad de Córdoba (España) y Universidad Nacional de La Pampa, 1996.

Rossi, Marcelo. "Economía de Costos y Competitividad". En *Chacra y Campo Moderno*, febrero de 1999, págs. 6 y 7.

Roulet, Néstor E. "El gobierno aplica medidas erróneas por no escuchar" *La Nación*, Sección campo, noviembre, 26, 2005, pág. 9.

Sager, Ricardo y Juan C Echeverría. "Identificación de la calidad del agua para el ganado vacuno". En *Súper Campo*, julio de 1998, págs. 56-58.

Saubidet, Pablo. "Invernada: Competitividad golpeada por el dólar". En *Súper campo*, julio de 2003. págs. 16-18.

Scarano, Eduardo R. *Manual de Redacción de Escritos de Investigación*, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 2004.

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, República Argentina, Ministerio de Economía; <http://sagpya.mecon.gov.ar>, "La ganadería bovina en la cuenca del Plata". (2003), consultado el 12 de junio de 2005.

Sociedad Rural Argentina (SRA)- "PEGA: Plan Estratégico Ganadero Argentino", *La Nación*, Exposición Rural 2006, diciembre, 3, 2005, pág. 2.

Spath, Ernesto. "La sanidad en tiempos de crisis". En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, julio 2002, págs. 82 y 83.

Subarroca, Oscar. "La cautela rige el mercado ganadero". En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, agosto 2002, págs. 52 y 53.

Tiempo Agropecuario. "Los Estados Unidos ganan agregando valor". julio de 2004, pág. 13.

Tiempo Agropecuario. "Agronegocios y sociedad: percepciones y desafíos", diciembre de 2004, pág. 3.

Tiempo Agropecuario. "Carne Vacuna: Brasil y Australia dominan el mercado", año 2005, n° 1, pág. 18.

Tiempo Agropecuario. "Carnes: apuestan al salto productivo". julio de 2004, pág. 11.

Tiempo Agropecuario. "Carnes: la coyuntura favorece a la Argentina", diciembre de 2004, pág. 1.

Tiempo Agropecuario. "Cómo es el perfil del farmer promedio". julio de 2004, pág. 13.

Tiempo Agropecuario. "El precio de la carne, signado por el mercado del recuperó", año 2005, nº 10, pág. 18.

Tiempo Agropecuario. "Es difícil exportar animales a pasto", julio de 2004, pág. 20.

Tiempo Agropecuario. "Hacia una nueva tipificación bovina", diciembre de 2004, pág.1.

Tiempo Agropecuario. "Nueva cooperativa para exportar carne bovina de alta calidad", noviembre de 2004, pág. 2.

Tiempo Agropecuario. "Nueva ley de denominación de origen apuesta a la competitividad", diciembre de 2004, pág. 4.

Tiempo Agropecuario. "Prevén demanda creciente de carne", año 2005, nº 10, pág. 21.

Tiempo Agropecuario. "Urge implementar al guardaganado". julio de 2004, pág. 18.

Torres, María Cristina. "La globalización en el campo, una mirada diferente" En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, junio de 2000, págs. 42 y 43.

Torres, María Cristina. "Liderazgo empresario: ¿Qué es la inteligencia emocional". En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, abril 2002, págs. 108 y 109.

Ugolini, Jorge. "Al fin de cuentas de carne somos", *La Nación*, Sección Campo, diciembre, 3, 2005, pág. 3.

Vaccarezza Luz y Consolación Otaño. (2004). "Situación del sector vacuno en Argentina". SAGPyA, Coordinación Mercados Ganaderos. En <http://www.sagpya.mecon.gov.ar>, consultado el 20 de junio de 2005.

Vaccarezza, Luz. "Mercados ganaderos: Brasil se abre camino en la exportación de carne". En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, septiembre de 2000. págs. 118 y 119.

Varise, Franco. "Un golpe a la rentabilidad ganadera", *La Nación*, sección Campo, noviembre, 26, 2005, pág. 8.

Vernet, Emilio. "Invernada: Más cortas más rentables". En *Chacra y Campo Moderno*, junio de 2001, págs. 20-22.

Vernet, Emilio. "Pastura: Radiografías de Costos". En *Chacra y Campo Moderno*, marzo de 2001, págs. 80-82.

Villa, Joaquín. "Liderazgo empresario: Trabajando sobre estrategias". En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, abril de 2002, págs. 110 y 111.

Weinstock, Ana M. "Duplican la producción de carne con el pastoreo por pulsos". En *Forrajes y Granos: Agronegocios*, noviembre de 2001, págs. 104 y 105.

TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS

Páginas

a) Tablas:

N°1 Cuadro comparativo de precios	45
N°2 Precios de la Invernada (semana del 24 al 31/05/05)	45
N°3 Precio de la Invernada semana del 9 al 15/03/05.	48
N°4 Comparación entre precios de invernada y novillo.	54
N°5 Resultados de las encuestas.	102
N°6 Comparación de Resultados de la Invernada Vacuna	109

b) Cuadros:

N°1 Producción de hacienda bovina: etapas y formas	55
N°2 Determinación de la superficie ganadera para vacunos de carne	61
N°3 Análisis de distintas razas bovinas	67
N°4 Mercado interno: canales de comercialización.	70
N° 5 Encuesta.	99
N°6 Tabla de AACREA modificada.	104

c) Gráficos:

N°1 Cabezas comercializadas en Liniers (Miles de cabezas clasificadas por sexo y edad).	42
N°2 Comercialización de vacunos en Liniers (Distribución porcentual de categoría).	42
N°3 Resultados de la Invernada Vacuna	110

d) Mapas:

N°1 Provincia de La Pampa. División Política	03
N° 2 Zonas de producción de cría vacuna.	47

ANEXO I

TABLA II: Novillos ⁶⁸

Peso Vivo Kg.	PERDIDA O AUMENTO DIARIO DE PESO (Granos)							
	-200	-100	0	250	500	750	1000	1250
150	0,46	0,48	0,50	0,55	0,61	0,68	0,76	0,84
200	0,50	0,52	0,54	0,61	0,69	0,77	0,86	0,96
250	0,56	0,58	0,60	0,68	0,78	0,87	0,98	1,09
300	0,61	0,63	0,66	0,75	0,86	0,97	1,10	1,23
350	0,64	0,66	0,69	0,80	0,92	1,04	1,19	1,34
400	0,67	0,70	0,73	0,85	0,98	1,12	1,28	1,44
450	0,73	0,76	0,80	0,93	1,07	1,22	1,39	1,57
500	0,79	0,82	0,86	1,00	1,15	1,32	1,50	1,69
550	0,85	0,88	0,92	1,07	1,24	1,42	1,61	1,81

Notas. Las equivalencias se han calculado a partir de los requerimientos nutricionales de los animales en pastoreo según el peso y nivel de producción.

La unidad vaca (1 equivalente vaca) representa el promedio anual de los requerimientos de una vaca de 400 Kg. de peso, que gesta y cría un ternero hasta el destete a los 6 meses de edad con 160 Kg. de peso vivo, incluido el forraje consumido por el ternero, a su vez equivale a un novillo de 410 Kg. de peso vivo que aumenta 500 gramos por día. ⁶⁹

⁶⁸ AACREA. "Equivalencias ganaderas para vacunos de carne", Colección Estudios y Métodos, 1977, pág. 17. Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola.

⁶⁹ Op. cit, pág. 4.