

**ANALISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO DE LA PRODUCCIÓN  
GANADERA BOVINA DE CARNE EN EL DEPARTAMENTO  
ATREU-CÓ**

“Trabajo Final de Graduación presentado para obtener el título de  
Licenciado en Administración de Negocios Agropecuarios”

**Alumna:**

Polley, Mercedes

**Director:**

Lic. Mg. Mazzola, Walter

Cátedra de Administración Agropecuaria

**Co-Director:**

Lic. Fabian Dominguez

Técnico del Instituto de Promoción Productiva.

**Evaluadores:**

Lic. Mg. Suquía, Juan.

Cátedra de Formación de Precios Agropecuarios.

CPN. Moreno, Roxana

Cátedra de Contabilidad.

FACULTAD DE AGRONOMÍA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA  
Santa Rosa (La Pampa) - Argentina, 2019

RESUMEN	3
ABSTRACT.	4
INTRODUCCIÓN: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA INICIAL	5
PLANTEO DEL PROBLEMA A INVESRTIGAR	15
OBJETIVOS	16
METODOLOGÍA	17
RESULTADOS Y DISUSIÓN	21
DISCUSIÓN	41
CONCLUSIONES	56
BIBLIOGRAFIA.	60

## **RESUMEN**

La ganadería es un sector muy importante para el país, la provincia de La Pampa y el departamento Atreucó. Pero en los últimos años se enfrentó al desafío de competir con la agricultura por el uso del suelo. Como consecuencia se fue desplazando hacia zonas marginales, donde los sistemas de producción se fueron adaptando a los nuevos desafíos que le imponía el ambiente. Por otro lado, el entorno macroeconómico y político pone un escenario desafiante. El presente trabajo estudió el ambiente competitivo del Departamento Atreucó en la provincia de La Pampa, mediante una investigación cualitativa mediante el análisis de información primaria y secundaria. Como principales conclusiones el departamento sufrió el impacto de los vaivenes políticos para el sector. Cuenta con un importante entramado institucional que gira en torno a la ganadería, la localización genera sistemas ganaderos competitivos para el mercado interno y externo, y la integración con la agricultura. La sanidad, genética y trazabilidad generan oportunidades en mercados de alto valor. Entre los principales condicionantes de la competitividad se encontraron el ambiente nacional turbulento que frena el desarrollo del sector, el traspaso generacional y la oferta de mano de obra calificada, la variabilidad climática, mejorar la comercialización, fortalecer la gestión empresarial, mejorar infraestructura productiva. A futuro, es importante avanzar en estrategias de integración y asociativismo para mejorar la competitividad del Departamento.

**PALABRAS CLAVE: ganadería bovina, departamento Atreucó, competitividad.**

**ABSTRACT.**

The livestock sector is one of the most important for our country, our province of La Pampa and our department Atreucó. In the last few years the competition for land use with the agriculture sector have been increased, causing that the livestock sector had moved towards marginal zones. The production systems have adapted to the new environmental challenges. Apart from that, macroeconomics and politics in our country, creates a challenging atmosphere. This practical work studied the environmental qualities of the Atreucó department, through qualitative research, based on the analysis of primary and secondary information. The main conclusions suggest that Atreucó has suffered the impact of very diverse policies. There is a big number of institutions dedicated to the livestock sector. Its location makes the sector competitive for both markets (internal and external) and links it with agricultural sector. Health, genetics and traceability generate opportunities in high value markets. Competitiveness is related with Argentina's socio-cultural situation, that does not allow the development of the sector, the generational transfer and the supply of skilled labor, climate variability, improve marketing, strengthen business management, improve infrastructure. For our future, it is important to advance in the integration and associativism strategies to improve the competitiveness of the department of Atreucó.

***KEY WORDS: Livestock sector, department Atreucó, competitiveness.***

## **1.- INTRODUCCIÓN: SITUACIÓN PROBLEMÁTICA INICIAL.**

### **1.1.- SITUACIÓN GENERAL DE LA GANADERIA BOVINA EN ARGENTINA.**

La ganadería bovina de carne es una de las actividades más importantes en nuestro país, como productora de bienes y como un motor generador de empleo rural. Se encuentra basada en un tipo de producción extensiva, con terminación a corral en algunos sectores del país. Esto depende básicamente en el lugar del territorio, ya que hay una amplia variedad forrajera a lo largo y ancho del país, condicionando su oferta según el momento y lugar.

Dentro de las regiones que presenta el territorio nacional, podemos citar la región pampeana como la más importante, en la cual tenemos zonas solo de cría debido a las condiciones agroecológicas que presenta; y zonas de recría y engorde, en las cuales el suelo es más apto para poder realizar rotaciones con la agricultura.

La región pampeana cuenta con casi el 50% del stock nacional. En cuanto a las regiones extra pampeanas, su actividad se basa en la cría, llevando los terneros a las zonas de recría y engorde (región pampeana) para su posterior crecimiento (Demarco, 2006)

En estos últimos años, la creciente producción de soja en zonas que eran altamente ganaderas, ha provocado un desplazamiento de la actividad, otorgándole menos tierra. En este escenario, los animales nacidos en zonas extra pampeanas son recriados y engordados en el mismo lugar, a través de diferentes sistemas de inverne entre los que se incluyen el engorde a corral o feed-lot (BCR, 2018).

#### **1.1.1.- EL AMBIENTE INSTITUCIONAL EN ARGENTINA**

En los últimos años el sector ganadero en Argentina ha sufrido un escenario turbulento, con fuerte intervención institucional que ha afectado directa o indirectamente la producción ganadera. Entre las principales medidas se encuentran las siguientes:

- **Restricciones cuantitativas:**
  - Año 2006: Restricciones a la Exportación y creación de los Registros de Operaciones de Exportación (ROEs).
  - Año 2008: Fuerte instrumentación de los ROE rojo. Método para poder controlar las operaciones de carne al exterior; donde las empresas exportadoras debían declarar sus ventas al exterior. Era utilizado con el fin de poder monitorear el mercado.
  - Año 2017: Eliminación del ROE rojo.
- **Impuestos a la exportación:** fueron impuestos que se aplicaron para poder realizar un financiamiento público y como una medida del tipo anti-inflacionaria. El problema que esto ocasiona, es un desincentivo a la producción y la falta de interés en la inversión.
  - Año 2002: Se aplica una alícuota del 5% para la carne fresca, refrigerada o congelada.
  - En el año 2005/06 se vuelve a aplicar una alícuota del 15%.

Las intervenciones institucionales han afectado fuertemente los ciclos de producción ganadera. Los ciclos son consecuencia de la propia naturaleza de la actividad y del proceso biológico. Es una actividad en la cual el producto es un bien de capital y de consumo, por lo cual la ganadería puede cursar por dos ciclos claramente definidos, con fase de retención o de liquidación.

La fase de retención sucede en aquellos momentos en que los precios de la ganadería comienzan a ascender, los productores empiezan a retener su ganado para incrementar su stock, principalmente los vientres. Se produce una caída de la oferta y un aumento de los

precios. Argentina pasó por una fuerte etapa de retención en la fase 2002-2006, en la cual se produce una recomposición del stock por un incentivo a la capitalización luego de la inestabilidad de la post-convertibilidad, y un mejoramiento en cuanto al precio promedio de faena de animales terminados (Basualdo y Arceo, 2006).

Por otro lado, en la fase de liquidación se produce una caída en los precios del ganado, viene seguido de una liquidación en la hacienda vacuna. Es decir, aumenta la oferta de corto plazo con una caída del precio del animal en pie. En nuestro país se muestra una clara fase de liquidación en el periodo 2006-2009, la cual vino luego de una fuerte restricción a la exportación acompañada de una sequía histórica en el año 2008 que obligo a los productores a liquidar la hacienda de los campos por falta de pasto y agua (fuente).

Torroba (2018) menciona que cuando el porcentaje de faena de hembras se encuentra por debajo del 43%, ingresamos a una fase de retención; mientras que por encima del 46% comienza a comprometerse el stock de vacas. En la siguiente figura se expone la evolución de la faena de hembras, marcando los momentos de retención y liquidación según el porcentaje de faena.

**Gráfico I. Porcentaje de Hembras faenadas sobre faena total.**



Fuente: CREA, 2018.

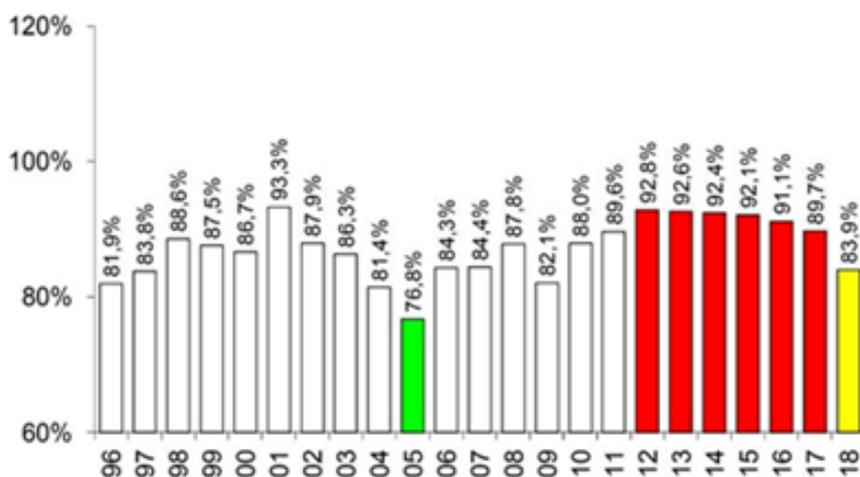
A modo de cierre, el desarrollo de la ganadería requiere de políticas de mediano y largo plazo para que se consolide. El ambiente institucional turbulento ocasionó en las últimas décadas un stock bovino casi estancado, sin crecimiento, con ciclos de retención y liquidación de vientres, con comportamiento errático en la oferta de carne en los mercados internacionales y momento en el cual las restricciones a las exportaciones impidieron cumplir con la cuota Hilton de carne de alto valor, un mercado sumamente importante para todo el sector.

### **1.1.2.- EL DESTINO DE LA PRODUCCIÓN: EL MERCADO INTERNO Y EXTERNO.**

Entre enero y agosto de 2018 hubo una faena de 2,02 millones de toneladas de res con hueso en el país. Esto muestra un incremento de un 9,4% interanual. Gracias a ello, se permitió enviar 174,5 mil toneladas de res con hueso más al mercado (interno-externo),

comparado con el mismo lapso del año anterior (CICCRA, 2018). De esta producción, se destinó al mercado interno una cantidad de 1,699 millones de toneladas de res con hueso en el periodo, con una mejora del 2,4% (CICCRA, 2018).

En cuanto al consumo per cápita, en los últimos doce meses el promedio fue de 58 kg/año (un 2% más que el registro a agosto 2017). Si tenemos en cuenta el promedio del lapso mencionado anteriormente, el consumo per cápita fue de 57,3 kg/hab/año (un 1,4% menos) (CICCRA, 2018). En la siguiente figura se expone la participación del consumo interno respecto a la producción total de argentina, donde se puede apreciar que entre 2012 y 2017 más del 90% de la producción se destinaba al consumo interno.



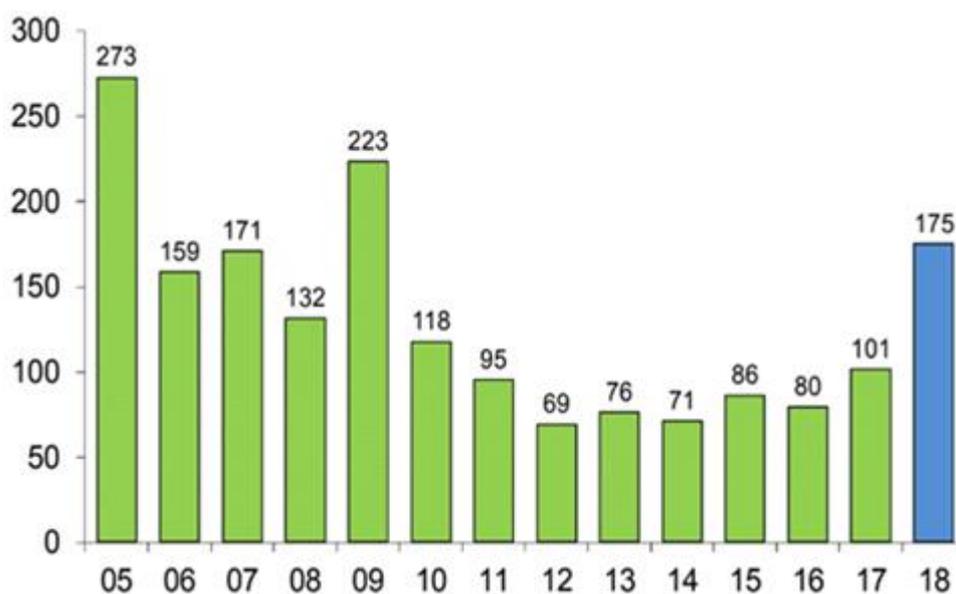
**Figura 2. Consumo interno de carne vacuna. Enero-agosto de 1996 a 2018 – Importancia s/producción total**

**Fuente:** CICCRA, 2018. En base a datos de DGMMyF, MinAgro y Senasa.

De todas formas, la trayectoria graficada en la figura anterior muestra una importante caída de la participación del mercado interno en la producción total de carne vacuna, tendencia que de acentúa por una caída del consumo per cápita a los niveles más bajos y un aumento significativo de las exportaciones de carne.

Con respecto a las exportaciones, en el mes de Julio de 2018, las exportaciones de carne vacuna alcanzaron el nivel más alto desde el cierre de 2009. Se midió un 110,7% más que en el mismo mes del año anterior, lo que equivalió a un total de 31.800 tn, que ascendió a 169 millones de dólares de julio de 2018 (un aumento en el valor exportado del 49,1%).

Los principales mercados de la carne vacuna Argentina se componen, en orden de importancia, por China quien se lleva un poco más de la mitad de las ventas al exterior (51,7%) y en términos interanuales se duplicaron. El segundo mercado es Rusia con un total de 21 mil tn. (11,4%). Le siguieron en importancia Chile, Alemania y Holanda, entre otros destinos menos importantes. En la siguiente figura se expone la evolución de las exportaciones de Argentina, donde se puede observar una importante caída entre 2010 y 2017 como consecuencia de las importantes barreras impuestas al comercio exterior del producto.

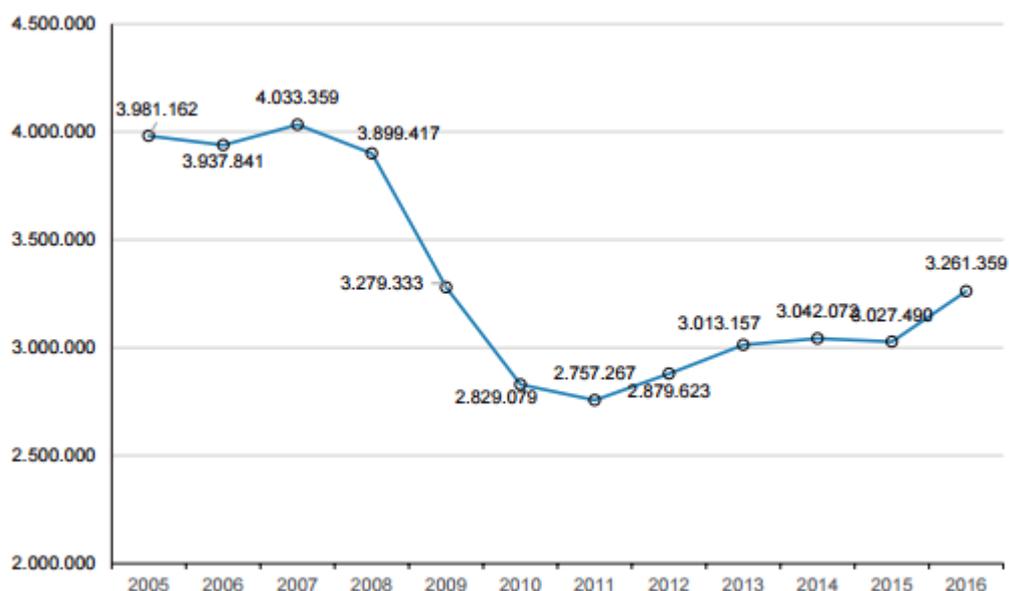


**Figura 3. Exportaciones de Carne Vacuna. Enero-julio de `96-`98 – En miles de toneladas peso producto.**

**Fuente:** CICCRA, 2018. En base a datos de la DGMMyF, SENASA e INDEC.

## 1.2.- SITUACIÓN GENERAL EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA.

La provincia de La Pampa se encontraba en plena recuperación del stock ganadero, aumentando un 3,76% y superó los 3,5 millones de cabezas (Repagro, 2018), luego de una sequía que causo tantos inconvenientes para los ganaderos en 2008 (El Efete, 2018) y representa el 6,1% del stock nacional. El stock de madres se encuentra en recuperación y el índice de destete promedio es de próximo al 65% (El Efete, 2018). Por otro lado, cuenta con industrias frigoríficas que exportaron durante el 2017 más de 3 mil toneladas de cuota Hilton, un número de consideración para la producción local y que la faena que se realiza dentro de la provincia (El Efete, 2018)



**Figura 4. Evolución del rodeo total de bovinos. Total de cabezas. Provincia de La Pampa. Periodo 2005 – 2016**

Fuente: Anuario Estadístico 2017.

Existen diferentes zonas de producción ganadera, con variadas condiciones agroecológicas, que permite obtener diferentes modelos de producción en función a las características del

ambiente, en concordancia con lo que exige el mercado y con las características propias de las empresas ganaderas (Ministerio de la Producción, 2019).

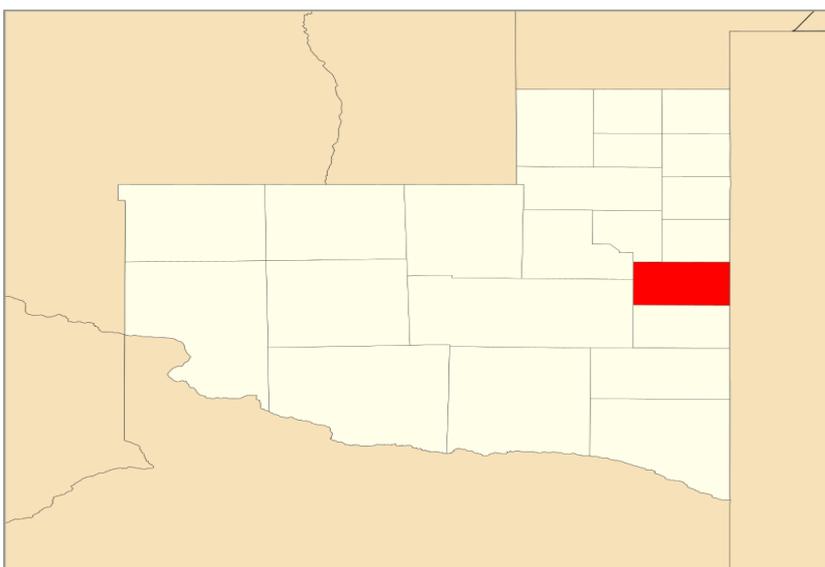
Por otro lado, en los últimos años se ha iniciado cambios positivos en genética. Se encuentra entre una de las provincia con mayor oferta de establecimientos que se dedican a mejorar las razas más tradicionales de la Argentina. Esto conlleva no solo a darle un valor agregado al producto resultante de esta actividad, sino también a las madres que se obtienen (Ministerio de la Producción, 2019).

Además en la provincia se implementa el “Plan Provincial de Activación Ganadera”, que consiste en asistencia financiera a través de convenios de la provincia con el Banco La Pampa y el MinAgro, con tasa de interés subsidiada y plazos que vayan de acuerdo al sistema productivo. Se pueden financiar la compra y retención de vientres, la compra de reproductores de genética de producción provincial, la implantación de pasturas perennes para la actividad, la inversión para la infraestructura de los establecimientos, la compra de maquinaria que ayude a la producción bovina. Entre los objetivos a lograr con este plan, se encuentran los siguientes:

- Generar condiciones productivas adecuadas para el crecimiento de las actividades ganaderas bovinas.
- Aumentar la producción y la oferta de carne a partir de los recursos naturales y tecnológicos que posee la provincia en un marco de sustentabilidad socio-ambiental.
- Lograr ocupación y mejorar los ingresos.
- Generar capacidades de adaptación para asimilar las transformaciones que requieren los procesos productivos modernos.

### 1.3- CARACTERIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN EL DEPARTAMENTO ATREU-CÓ

El Departamento Atreu-Có se encuentra localizado en el centro este de la provincia (ver Gráfico V). La cabecera del mismo es la localidad de Macachín y comprende una extensión de 3.580 km<sup>2</sup>.



**Figura 5. Departamento Atreu-có La Pampa**

**Fuente:** Wikipedia

Según el Repagro (2018) el departamento Atreu-có cuenta con 249.259 cabezas bovinas en todas sus categorías, siendo éste un 6,7% del total de la provincia.

**Tabla 1. Existencias bovinas en departamento Atreu-co según categorías.**

Departamento	Cabezas								
	Total	Vacas	vaquillona	Terneros	Ternereras	Novillitos	Novillos	Toritos	Toros
TOTAL PROVINCIA	3.724.146	1.549.310	455.089	522.439	469.801	405.151	245.531	18.359	58.465
Atreucó	249.259	82.810	33.831	41.113	29.889	30.002	27.242	1.322	3.049

**Fuente:** Repagro 2018

En cuanto a la superficie implantada en el departamento, en cuanto a cultivos anuales y perennes, según datos del CNA (2008) la misma comprende una cantidad de 73,8 mil ha.

En cuanto a forrajes, obtenemos un resultado de 61,4 mil ha de forrajeras anuales y 49,8 mil ha forrajeras perennes.

El Departamento se caracteriza por ser ganadero-agrícola, basado en un sistema de producción mixto. La ganadería se orienta a la cría y la invernada. Dentro de la ganadería, las empresas se orientan al ciclo completo (cría e invernada) en un 45%, solo invernada 13%, solo cría en un 39% y por último tambo con un 3% (INTA, 2006); y tiene una alta participación de pequeñas unidades productivas.

Cuenta con una de las ferias más importantes en la localidad de Macachín a cargo de la Cooperativa Agropecuaria Atreu-có Ltda., que nuclea una gran cantidad de oferentes y demandantes en varias ocasiones al año, y que junto con la de General Acha conforman el centro de comercialización más importante de la zona sur de la provincia. Estas alternativas le dan facilidad al productor chico a la hora de vender los animales.

Entre los actores que conforman el grupo de apoyo e instituciones vinculados al sector ganadero dentro del Departamento, se encuentran presentes el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), la Facultad de Agronomía de la Universidad Nacional de La Pampa, el Ministerio de la Producción, la Asociación Agrícola Ganadera de La Pampa, todos ubicados a unos 100 km del lugar. Localizados en el departamento se encuentran la oficina de SENASA, la Cooperativa Agropecuaria Atreu-có y FUNDAFA.

#### **1.4.- PLANTEO DEL PROBLEMA A INVESTIGAR**

La actividad ganadera ha sufrido importantes perturbaciones en el sistema de Agronegocios. Por otro lado, el departamento Atreucó tienen una importancia relativa en la Ganadería bovina provincial y representa el 6,7% del stock (Repagro, 2018), desarrollando la cría e invernada; y en conjunto tienen una alta participación en el entramado productivo y comercial local.

Dada la relevancia de la actividad para el territorio del Departamento, se consideró importante analizar el entorno competitivo y sus posibilidades competitivas dentro del negocio ganadero bovino, en un contexto que se presenta con cambios constante en las reglas de juego; pero que tiene potencial para producir carne de calidad, tanto para el mercado interno como externo.

#### **1.5.- OBJETIVOS**

##### **1.5.1.- OBJETIVO GENERAL:**

Analizar el ambiente competitivo de la ganadería de carne bovina del Departamento Atreucó en la provincia de La Pampa.

##### **1.5.2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Analizar el contexto general en el que se encuentra la ganadería bovina del Departamento.
- Identificar los factores que generan la competitividad de la ganadería bovina dentro del Departamento.
- Identificar los principales componentes del ambiente competitivo y aportar lineamientos generales sobre la posición competitiva actual del Departamento.

## **2.- METODOLOGÍA:**

Se realizó una investigación cualitativa. Las fuentes de información se clasificaron de acuerdo a la cantidad de datos que el investigador puede extraer de ellas. Cuando la información recopilada es nueva, es decir que no ha sido interpretada por algún individuo, se habla de que las fuentes son primarias. En cambio, cuando la información es filtrada, resumida y estructurada en un nuevo formato, se dice que son secundarias (Sampieri, 2006).

Bounocore (1980) define a las fuentes primarias como "...las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, monografías, artículos de revistas, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano..." Para la información primaria se utilizó como método de recopilación las comunicaciones personales con diferentes referentes del sector en el Departamento Atreucó. Entre ellos, se entrevistaron productores y directivos de la Cooperativa Agropecuaria Atreucó Ltda. También se realizaron comunicaciones personales con representantes de la oficina local del SENASA.

Bounocore (1980) también define como fuentes de información secundaria a aquellas que "...contiene datos o información reelaboradas o sintetizadas...". Se emplearon en el presente trabajo cuadros estadísticos elaborados por la Dirección de Estadísticas y Censos de La Pampa, el SENASA, información contenida en el Plan de Desarrollo y Mejora Competitiva de la Microregión Sudeste Pampeano. La información fue complementada con diferentes informes técnicos, trabajos científicos, de divulgación que aborden la problemática bajo análisis de instituciones públicas y privadas.

## **2.1.- METODOLOGIA DE ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

Para analizar el contexto general en el que se encuentra la ganadería bovina del Departamento se utilizará el análisis PEST (ver figura I). Dicho análisis, identifica los factores del entorno que puedan llegar a afectar a la empresa u organización en estudio, en este caso al Departamento Atreú-Có. Sus siglas hacen referencia a las variables Políticas, Económicas, Sociales y Tecnológicas. Es una herramienta de gran importancia estratégica que ayuda a comprender los ciclos del mercado y orienta a la dirección estrategia a determinar el rumbo a seguir. Permite prever tendencias futuras o de corto plazo, dándoles a las personas que toman decisiones la oportunidad de tener un margen de acción más amplio y poder adaptarse con mayor eficiencia a los cambios que se aproximan (Wikipedia, 2019).

Entre los factores que se consideran dentro del análisis se encuentran los siguientes (Wikipedia, 2019):

- Factores Políticos: Son todos aquellos factores que están relacionados con las regulaciones legislativas de un gobierno y las políticas sectoriales que estos implementan.
- Factores Económicos: Aquellos que afectan el funcionamiento de los mercados y del negocio.
- Factores Socioculturales: que afectan el comportamiento del mercado y/o influyen en el entorno del negocio.
- Factores Tecnológicos: analiza el desarrollo tecnológico con sus respectivos aportes que puede tener sobre el sector.



**Figura 6. Diagrama conceptual del Análisis PEST**

Fuente: <http://avaseudea.blogspot.com/p/analisis-pest.html>

Por otra parte, para identificar los factores que generan la competitividad de la ganadería bovina dentro del Departamento Atreú-Có se realizó el Diamante de Porter (ver figura II). Se trata de una herramienta en el cual se relacionan distintos indicadores micro que pueden influir para que un país, provincia, región, comunidad o una empresa sean competitivos. Analiza factores que pueden generar ventajas competitivas que permitan que una región o empresa sea más competitiva que otra. Lo más importante de esta herramienta es que no solo estudia los factores de competitividad en sí mismos, sino la relación que existe entre ellos. Entre los componentes a analizar con el Diamante de Porter se encuentran los siguientes:

- Condiciones de los Factores: En este apartado hace referencia al entorno en el cual se desenvuelve la empresa, organización, región; y sus factores productivos.

También incluye a la capacidad de respuesta que tenga la empresa en dicho medio. Según Porter, los factores que producen un mejor posicionamiento no son los naturales del medio, sino aquellos creados por la misma empresa.

- Condiciones de la Demanda: se refiere a la naturaleza de la demanda interna de los productos y/o servicios que la región o empresa ofrecen. Se trata de obtener ventajas competitivas la demanda tiene una influencia indirecta. Cuando la misma tiene información y conocimiento sobre lo que van a demandar, las empresas deberán hacer su mejor esfuerzo para ofrecer calidad y complacer las exigencias, o bien, captar las oportunidades que se presentan, para así, poder innovar ante cada oportunidad y/o buscar nuevas formas de comercializar.
- Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas: en este apartado estudiaremos todas las empresas que se consideran competencia dentro del sector. Estas empresas, hacen de un ambiente aún más competitivo, que logra generar un efecto estimulante que ayuda a mejorar la calidad de los productos/servicios ofrecidos, a generar nuevas estrategias dentro del mercado, o a realizar mejoras continuas las cuales van a contribuir a generar nuevas ventajas competitivas.
- Sectores afines y auxiliares: se considera la presencia o ausencia de sectores de proveedores, instituciones y/o sectores afines cuya interacción influye para que la región sea competitiva o no. Hace referencia a la competitividad que existe entre diferentes sectores de la economía, lo que eleva los estándares de la oferta beneficiando a la región frente a otras que buscan competir con la misma.
- Causalidad y Gobierno: Cuando hablamos de causalidad hacemos referencia a todos aquellos acontecimientos que son imprevistos y no se puede tener un control sobre los mismos. En tanto el Gobierno, se refiere a todo el conjunto de leyes y

decisiones gubernamentales que pueden llegar a influir sobre los cuatro componentes anteriores del Diamante de Porter, ya sea positiva o negativamente.



**Figura 7. Esquema conceptual del Diamante de Porter.**

**Fuente:** Marketing, negocios y emprendimientos.

### **3.- RESULTADOS Y DISUSIÓN**

#### **3.1 Resultados**

##### **3.1.1.- Análisis PEST.**

###### **3.1.1.1.- Políticos**

En el año 2005, la ganadería atravesaba uno de sus mejores momentos en cuanto a exportación, siendo la misma de unas 762 mil tn de res con hueso, alcanzando uno de los valores más altos de la historia. Este número tuvo una reducción significativa hacia el 2006, llegando a un valor de 556 mil tn exportadas, y alrededor de 500 mil en 2007. Una de las causantes fueron las medidas restrictivas a la exportación aplicadas por el gobierno de turno durante el año 2006. Se implementa el Registro de Operaciones de Exportación (ROE), por el Ministerio de Economía de la Nación. El objetivo de las ROE es registrar y monitorear las operaciones de exportación de carnes (Roes rojos).

Las aplicaciones de derechos de exportación, las restricciones cuantitativas y las licencias no automáticas aplicadas al sector ganadero tuvieron sus consecuencias. La carne sufre una pérdida en su valor, llevando a una menor oferta y a una caída en el stock nacional de un 20%. Paralelamente se produjo el cierre de innumerables frigoríficos, provocando un alto número de desempleo, de la mano con una reducción en las exportaciones de hasta un 77% comparado con el año 2005.

Durante la misma época (años 2005/06) se establece la Resolución N° 645/05 de la SAGPyA, la cual establece que todos los animales que tengan destino a faena deben tener un peso no menor a 300 kg de peso vivo. Esta sufrió diferentes modificaciones, hasta que se establece la Resolución N° 175/05, por el mismo organismo, en la cual se baja el peso mínimo de faena a 280 kg de peso vivo.

Al año 2018, podemos mencionar las siguientes políticas públicas aplicadas a nivel nacional:

- ❑ Cuota Hilton: Es una cuota arancelaria de carne vacuna de calidad, que otorga la UE para introducir los productos a su mercado. La cuota de Argentina es de 29.500 toneladas al año.
- ❑ Reducción sobre las alícuotas de derecho de exportación (Dec. 133/2015). Todos aquellos aranceles que corresponden a carne vacuna y hacienda en pie, se reducen al 0%.
- ❑ Incremento de los niveles de los Reintegros a la exportación (Decreto 592/2017): Con el objetivo de mejorar la competitividad del sector externo, se amplían los reintegros para los productos de la cadena de la carne vacuna, por el lapso de un año. Una vez vencido el plazo, volverán a regir los niveles fijados por el Decreto n° 509 de mayo de 2017 con sus respectivas modificaciones.
- ❑ Eliminación de los ROEs
- ❑ Plan Federal del Bicentenario de Ganados y Carnes: Uno de sus objetivos es incrementar la oferta de productos de la carne vacuna, para abastecer, tanto en calidad como en cantidad, al mercado interno y externo, pudiendo mejorar la eficiencia productiva.

### **3.1.1.2.- Económicos**

#### **Ø Aspectos Macroeconómicos:**

En los últimos meses del corriente año (2019) se observa una tasa de inflación mensual que oscila entre el 4 y 5%. Visto desde el lado del negocio ganadero, esta devaluación puede llegar a mejorar los números de la exportación. Pero, uno de los problemas que se viene afrontando desde hace tiempo, es que este beneficio adquirido por los exportadores gracias a un tipo de cambio más competitivo, no se traslada al primer eslabón de la cadena de la carne, es decir, el productor. Éstos, se encuentran presionados bajo una fuerte presión fiscal y financiera, con tasas que complican aun más la actividad productiva. Agregado a esto, los precios de la hacienda vienen perdiendo en comparación con la inflación, dándoles como resultado un margen muy ajustado.

Por otro lado, tenemos a los consumidores. La alta inflación antes mencionada, junto a un menor poder adquisitivo derivó a una baja en el consumo per cápita de carne. A principios de este año, el consumo se encontraba en 48,3 kg registrando una caída interanual del 13,5%. Desde el 2015, el Índice de Precios al Consumidor creció, mientras que los salarios aumentaron pero en menor medida, lo que provocó una disminución del poder de compra de los salarios. (Infobae, 2019).

### Ø Mercado

El mercado de hacienda vacuna en nuestro país esta caracterizado por su gran cantidad de oferentes y demandantes que se encuentran en el sector, haciendo de éste un mercado que se aproxima a lo que llamamos de competencia perfecta. El destino del mismo es mayormente para consumo interno, exportando los excedentes.

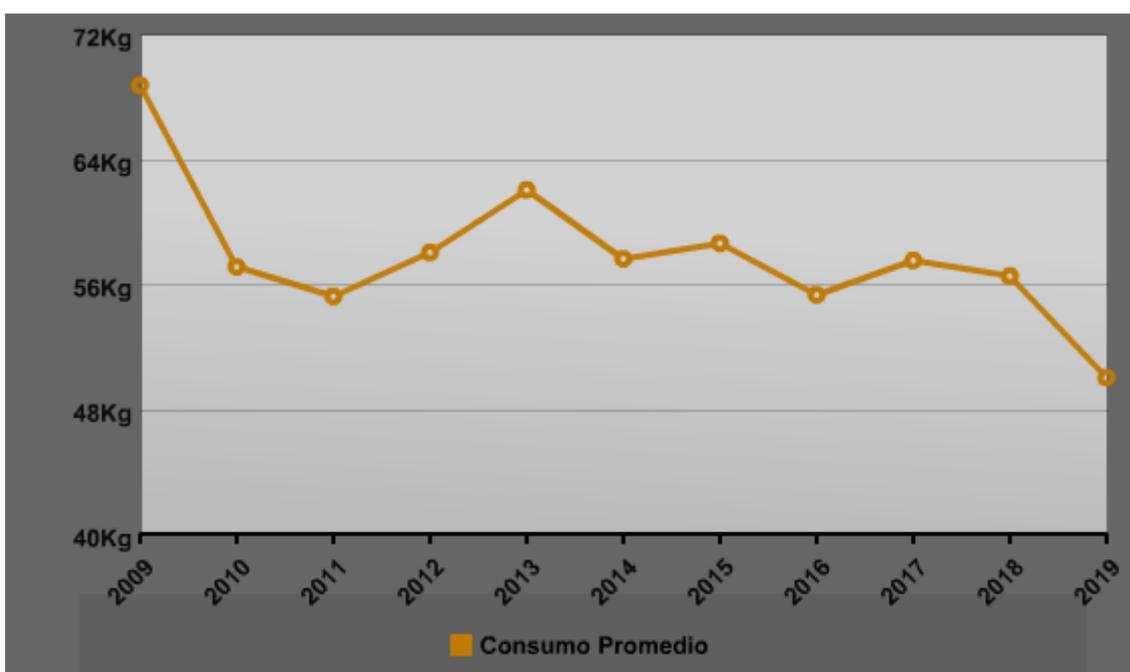
Actualmente en nuestro país existen tres mercados concentradores: el Mercado de Liniers, el Mercado de Córdoba y el Mercado de Rosario. Estos, se encuentran estratégicamente en

aquellos lugares donde la demanda está más concentrada, es decir, en cercanías de los centros urbanos más grandes del país. El Mercado de Liniers es uno de los más importantes, ya que concentra mayor cantidad de animales por día sobre los demás. Es por esto que se presenta como un formador de precios de referencia a nivel nacional.

### Ø Consumo

Tomando en cuenta el mes de marzo del año 2019, según estudios realizados por el IPCVA, el consumo de carne per cápita en Argentina es de 48,3 kg/año.

En el siguiente gráfico podemos observar la variación en el consumo promedio anual de carne en los últimos diez años.



**Figura 8. Consumo Promedio anual de carne**

Fuente: IPCVA (Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina)

### Ø Mercado externo

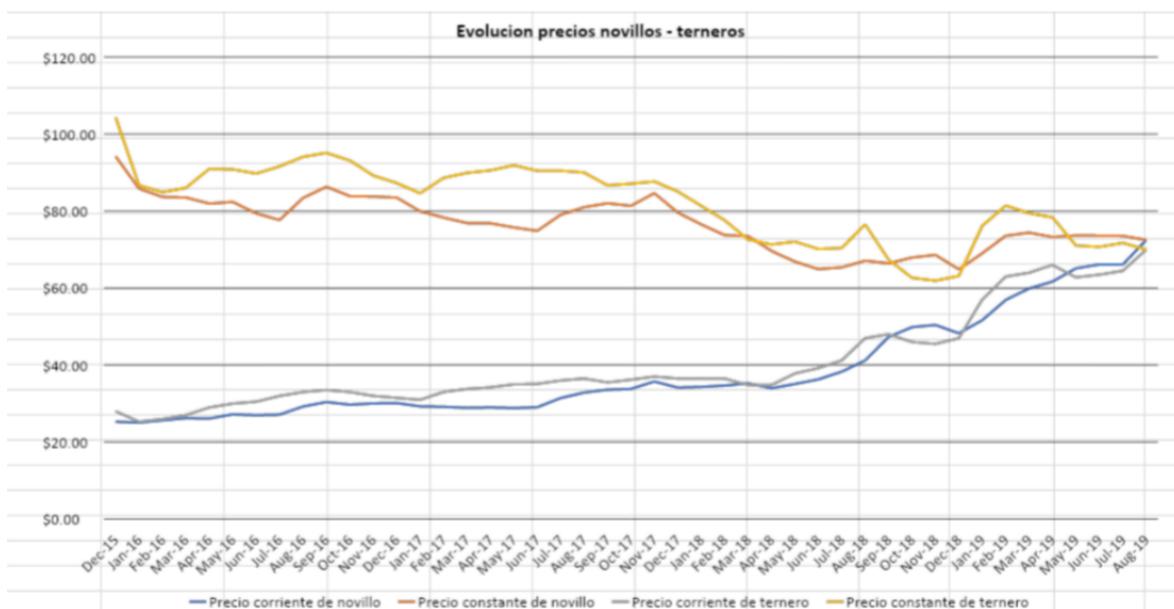
A mayo de 2018 las exportaciones en lo que respecta a carne vacuna superaron las 20 mil toneladas peso producto (tn pp). El valor de dicha exportación fue de 136 millones de dólares (estadísticas de INDEC).

Los primeros cinco meses del año arrojaron un total de 121,6 mil tn pp de volumen exportado, el cual es el valor más alto de los últimos nueve años.

El principal destinatario de esta exportación es China, con una participación del 50% seguido por Rusia con una participación del 11,2 %, multiplicando su compra en cinco veces con lo que respecta al mismo periodo de 2017. En tercer lugar lo sigue Chile, el cual bajó su participación de un 15,2% a 9,7%. En cuarto lugar se encuentra Israel con una participación del 8,1%. Siguen Alemania y Holanda con un 8% y 4% respectivamente.

### Ø Precio

Como se dijo en párrafos anteriores, el mercado de la hacienda vacuna en Argentina se asemeja mucho a lo que decimos de competencia perfecta, por lo cual, el precio es formado a través del libre juego de la oferta y la demanda. El principal mercado concentrador institucionalizado que sirve como referencia y formador de precios en nuestro país es el Mercado de Liniers, concentrando una gran cantidad de compradores y vendedores.



**Figura 9: evolución de los precios del ternero y del novillo.**

**Fuente:** Mercado de Liniers.

### 3.1.1.3.- Social

Un estudio realizado por INTA, refleja la realidad y la preocupación existente en cuanto a la ganadería en relación con los recursos humanos. El avance de la tecnología en el sector ganadero, no solo genera eficiencia y una mayor productividad; sino que también requiere de menos mano de obra para la realización y control de las actividades, lo que genera un mayor desempleo en el sector ganadero. Es decir que, a medida que aumenta el nivel tecnológico en las empresas, se produce una caída en la utilización de trabajo permanente.

Pero, si hablamos de toda la cadena de la carne, Llach (2006) realizó un estudio para la fundación Producir Coservando y afirma que “3,6 argentinos de cada 10 están relacionados con la cadena agroindustrial, en tanto que el sector cárnico es el segundo mayor demandante de mano de obra agroindustrial”. A esta cifra podemos agregarle la demanda de mano de obra en cuanto a la cadena de cueros, lo que representaría un 25%

aproximadamente de mano de obra en el sector en la cadena agroindustrial. Entonces, podemos decir, que 1 de cada 10 ciudadanos argentinos se encuentra ligado laboralmente a la cadena. En cuanto a la producción primaria, la mano de obra demandada es de un 48%. La cadena de la carne tuvo, épocas de auge, pero así también momentos difíciles. Es así que llegando al año 2006, la exportación se vió reducida, debido a las medidas restrictivas aplicadas por el gobierno; prohibiendo la exportación de la carne vacuna con el fin de cuidar la mesa de los argentinos. Esta crisis no solo se vió reflejada en el precio de la carne, sino también en la industria frigorífica, debiendo cerrar plantas en varios lugares del país, provocando así, pérdidas de innumerables puestos de trabajo.

#### **3.1.1.4.- Tecnológico**

Distintos avances tecnológicos han ido modificando y/o mejorando la ganadería en Argentina. Es importante destacar el avance de los feed lot, es decir, engorde a corral, como una de las alternativas para mejorar la productividad y eficiencia. Además, la introducción de la inseminación artificial, como una de las claves para el mejoramiento genético de los rodeos y el aumento de los índices reproductivos.

Estos métodos mencionados, no solo contribuyen a incrementar la producción, sino también, a un mayor ingreso.

Cabe destacar como una oportunidad de negocio dentro del sector, la evolución en los fideicomisos ganaderos. El mismo es un fondo de inversión ganadero, de financiación a valor producto para lograr canalizar recursos destinados a una mayor eficiencia productiva en los rodeos. Es una herramienta importante para lograr promover la actividad en momentos en que no se obtiene ayuda financiera.

Otro de los modelos de negocios a mencionar, es la Hotelería de engorde. Este sistema se basa en la terciarización en el servicio de engorde de los animales. Permite, además de poder acceder a mayores superficies, acceder también a mejoras en cuanto a tecnologías y sanidad animal.

### **3.1.2.- Componentes del Diamante de Porter**

#### **3.1.2.1.- Condiciones de los Factores.**

##### 3.1.2.1.1.- Condiciones Agroecológicas

En esta zona podemos encontrar planicie ondulada con un clima semi-árido, a la cual lo atraviesa la isoyeta de 500 mm. Las lluvias se concentran principalmente en dos estaciones del año, otoño y primavera; siendo el invierno una estación muy seca y el verano semi-seco a consecuencia de la gran evapotranspiración. La erosión eólica alcanza su mayor intensidad durante el periodo invernal. Es una zona baja que produce una canalización del aire frío, lo que hace que sea una zona libre de heladas en un lapso corto de tiempo, transformándola en un factor limitante para la producción agrícola. En los últimos diez años, se produjo un corrimiento de la agricultura, ya sea por factores económicos y/o climáticos. Esto llevo a un uso desmedido de los suelos, por encima de su aptitud productiva, lo que conduce a un grave deterioro de los suelos y es uno de los grandes problemas a afrontar. El suelo en esta zona son de baja evolución y con pocos horizontes, con muy bajos niveles de materia orgánica. Fueron evolucionando sobre capas de tosca, por lo cual tienen poca profundidad, lo que limita a la producción de determinados cultivos. La textura es franco arenosa muy fina. Además, tienen muy baja la capacidad de retención de humedad, lo que lleva a que en épocas de sequía se produzca una erosión eólica.

#### 3.1.2.1.2.-Uso de la tierra y sistemas productivos

En general, este departamento se caracteriza por ser ganadero- agrícola, en rotación. Un sistema de producción mixto que se basa en una ganadería vacuna orientada de ciclo completo, desde la cría hasta la invernada.

En el departamento Atreu-có es muy común encontrar suelos con alfalfa o verdeos que dan sustento a un ciclo completo de invernada y/o sistemas productivos como tambo. Según relevamientos realizados por el Proyecto AgroRADAR, las principales actividades se distribuyen en: Ciclo Completo en un 45%, Invernada 13%, Cría 39% y Tambo en un 3%.

Datos tomados de un estudio realizado por CREA (2010), en el cual hace referencia a la región en la cual se encuentra el departamento en estudio, podemos destacar que nos encontramos en una región en la cual la gran mayoría de su superficie (88%) es bosque o monte natural, aunque posee algunas microrregiones que conservan una aptitud agrícola/forrajera, siendo un 10% de la región. La gran parte de la superficie que es cultivable, es destinada en su mayoría a la producción de forrajes para el ganado bovino.

#### 3.1.2.1.3.- Propiedad de la Tierra

Según datos del Censo Nacional Agropecuario (2008), en esta zona, el 85% de los productores trabajan su tierra y un 11% realiza arrendamientos. El 75% de los establecimientos pertenecen a personas jurídicas y el 11,8% a Sociedades de Hecho. La minoría restante son S.A, S.R.L y S.C.A. Es la región de La Pampa que posee la mayor concentración de pequeñas unidades productivas (menores a 200 ha).

El departamento bajo estudio cuenta con un total de 396 EAPs, contando con 250 mil cabezas de ganadería bovina aproximadamente (CNA, 2018)

- Ubicación geográfica

Se encuentra localizado en la provincia de La Pampa. La cabecera del mismo es la localidad de Macachín y comprende una extensión de 3.580 km<sup>2</sup>. Al último censo, 2010, se contaba con una cantidad de 10.153 habitantes, lo que mostró un leve incremento comparado con el censo anterior (1991).

Dentro de las vías de acceso en el departamento, si tomamos en cuenta la cabecera del mismo, podemos mencionar la RN 35 a 50 km del lugar, las Rutas Provinciales 1 y 18, desembocando en las RN 5 y 35 respectivamente.

Se encuentra localizado a 100 km de la capital provincial con un fácil acceso por las rutas mencionadas, donde nos parece importante destacar que, dentro de las entidades e instituciones ya nombradas, se encuentra el Frigorífico Carnes Pampeanas, el cual posee licencia para exportar carne vacuna. Anteriormente, se encontraba además el Frigorífico Acha ubicado a 100 km de la cabecera, que cerró sus puertas en el año 2016.

- Status Sanitario

Hacia el año 2003, en La Pampa se controlaba el último foco de fiebre aftosa de la provincia. Hacia 1999 se dejó de vacunar y ya en el año 2000 la Oficina Internacional de Epizootias declara a Argentina un país libre de aftosa sin vacunación. Debido a negligencias de diferentes actores de la cadena ganadera, en el año 2001 reaparece un foco en el país, lo que hace que se vuelva a vacunar contra la fiebre cada 6 meses. Más adelante, se declara al país y a la provincia en la cual se encuentra Atreucó, como libre de aftosa con vacunación.

Mediante una entrevista realizada al Dr. Veterinario de Cooperativa Atreucó, pudimos obtener una serie de análisis de cómo se ha ido modificando el sistema sanitario en cuanto

a aquellas vacunas que no son obligatorias, pero no por eso menos importante; por parte de los productores en los establecimientos (Ver tabla 3).

**Tabla 2. Cantidad de dosis vendidas por año**

PRODUCTO	2001/2	2002/3	2003/4	2004/5	2008/9	2009/10	2010/11	2011/12	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Ds. Carbunco (195)	9.550	10.050	25.735	13.500	6.050	6.525	8.275	7.350	5.405	3.890	5.190	4.800
Ds. Brucelosis (202)	3.785	5.635	4.025	3.523	3.260	2.203	2.695	3.254	3.780	4.067	3.588	3.222
Ds. Clostridial (671)	16.500	21.360	20.595	20.900	15.447	11.010	11.550	14.580	21.991	18.635	19.281	23.770

**Fuente:** Atreu-co Cooperativa Agropecuaria Ltda.

En cuanto a las dosis aplicadas de para brucelosis y enfermedades biológicas como las clostridiales (mancha, gangrena) se puede notar un leve aumento en el correr de los años, lo que indica la concientización dentro de los establecimientos.

Es importante destacar que a nivel nacional, en Abril del corriente año, entró en vigencia el “Plan Nacional de Control y Erradicación de Brucelosis Bovina”, el cual establece realizar la determinación obligatoria de estatus sanitario a brucelosis a la totalidad de los animales susceptibles a esta enfermedad en cada establecimiento, con el fin de verificar la correcta condición sanitaria de los rodeos.

En cuanto a la provincia de La Pampa, se encuentra vigente el Plan de Raspado en toros. Este procedimiento detecta enfermedades venéreas y se debe realizar una vez por año. Al establecerse este plan, aquellos productores que no cumplan con el raspaje, no estarán habilitados para vender animales.

En cambio si hablamos de Carbunco, vemos una disminución en las dosis aplicadas lo que es preocupante ya que no solo provoca la muerte del animal, sino que es contagiosa al humano al igual que la brucelosis.

Las enfermedades más comunes detectadas en el departamento, son las enfermedades respiratorias y clostridiales.

- Mano de obra

Por el tipo de producción que se maneja en este departamento (cría-invernada), se exige, eficiente uso de mano de obra. Es difícil, en ocasiones, encontrar mano de obra dispuesta a estos tipos de trabajos, ya sea por la falta de mano de obra capacitada, por el esfuerzo que requiere, o por la disponibilidad de establecerse en zonas rurales.

En cuanto a la mano de obra de personas especializadas en el rubro agropecuario, no se detectan problemas de consideración, ya que existe oferta de profesionales (veterinarios, LANA, Ing. Agrónomos, entre los más importantes).

### **3.1.2.2.- Condiciones de la Demanda:**

- Patrones de consumo

El consumo de carne por parte de los consumidores, es altamente conservador. No incursiona en nuevas experiencias de consumo, desconociendo aquellos cortes que no compra habitualmente. Otro de los puntos a destacar es que no se observa en la población una gran preocupación por la calidad nutricional y la sanidad en la carne.

Pese al aumento en el consumo de carnes sustitutas, la carne vacuna es elegida por el 92% de los hogares argentinos (Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2013). Los consumidores prefieren adquirir la carne en carnicerías, donde no poseen marcas o etiquetas donde se informe sobre su origen, composición y/o calidad. Estas actitudes de compra se basa en atributos de la experiencia.

- Origen del Producto

A través de datos recopilados de SENASA entre los años 2009 y 2016, podemos destacar que todos los departamentos que componen la provincia de La Pampa son procedentes de

hacienda vacuna hacia el departamento Atreu-có. Entre los datos estudiados, pudimos observar el movimiento de ganadería en todas sus categorías (Terneros/as, Vacas, Vaquillonas, Novillos, Novillitos, Toros y Toritos). Los resultados obtenidos muestran que los departamentos que mayor número de cabezas aportan al departamento en estudio son, el mismo Atreu-có (98.429 cab.), Utracán (34.937 cab.) y Toay (21.943 cab.) seguidos por Guatraché y Lihuel Calel. Estos últimos en menor medida.

Si hablamos de categorías, podemos decir que lo que ingresa con gran diferencia en cantidad al departamento son terneros/as, vacas, novillitos y vaquillonas.

**Tabla 3. Movimientos de hacienda desde el interior de La Pampa hacia Atreu-có 2009-2016**

Movimientos de hacienda hacia Atreu-có									
Dptos Procedencia/ Categorías	Terneros	Terneras	Vacas	Vaquillonas	Novillos	Novillitos	Toros	Toritos	Total
Atreu-co	24.770	16.340	20.439	11.401	9.351	15.090	1.016	22	98.429
Caleu Caleu	605	199	407	541	15	149	7	-	1.923
Capital	1.066	499	949	458	166	597	71	-	3.806
Catrilo	1.524	1.453	2.435	2.019	804	1.025	121	-	9.381
Chalileo	368	410	15	12	-	13	5	-	823
Chapaleufú	2	-	-	148	-	-	26	-	176
Chicaco	141	85	147	16	10	-	3	-	402
Conhelo	552	596	575	178	-	114	151	10	2.176
Curaco	400	272	273	43	20	81	9	-	1.098
Guatraché	5.082	3.263	2.040	1.666	1.112	3.145	69	1	16.378
Hucal	1.548	1.252	1.354	295	177	969	57	7	5.659
Lihuel Calel	7.010	4.501	2.372	504	559	1.041	61	-	16.048
Limay Mahuida	167	299	114	24	-	-	1	-	605
Loventué	740	442	274	280	30	104	7	-	1.877
Maracó	-	31	-	7	-	65	-	-	103
Puelen	244	103	-	4	-	138	-	-	489
Quemú Quemú	421	417	311	217	55	232	23	-	1.676
Rancul	370	272	170	29	25	248	6	-	1.120
Realicó	311	-	94	38	277	243	16	13	992
Toay	7.579	3.493	3.459	2.049	1.809	3.413	141	-	21.943
Trenel	6	12	64	-	10	13	9	-	114
Utracán	12.226	9.662	5.136	2.987	1.461	3.158	257	50	34.937
<b>TOTAL</b>	<b>65.132</b>	<b>43.601</b>	<b>40.628</b>	<b>22.916</b>	<b>15.881</b>	<b>29.838</b>	<b>2.056</b>	<b>103</b>	

**Fuente:** Elaboración propia en base a datos de SENASA.

- Precio

En este apartado, vamos a tomar como referente el remate de hacienda de Cooperativa Atreu-có. Este precio, es determinado a través del mercado y del libre juego de oferta y demanda zonal.

Tomando los datos de la última feria realizada, que fue el remate aniversario realizado en el mes de octubre, obtenemos los siguientes resultados:

Novillos con un peso a la venta de 400 kg aprox. \$69,50/kg.

Terneros para invernada con un peso de entre 180 y 195 kg. Entre \$15.000 y \$16.800 respectivamente por cabeza.

Terneras para invernada/cría de 185 kg. Aprox. \$12.500/cab.

Reproductores machos desde \$80.000/cab. hasta 102.000/cab. el mejor vendido.

- Presencia de carne con marca o certificaciones

En distintos comercios/supermercados del departamento podemos encontrar cortes de carne envasado al vacío, cortes seleccionados con marcas de frigoríficos ya sea de la provincia o de provincias limítrofes. Como ejemplo, podemos mencionar a Carnes Justino, proviene de la localidad de 9 de Julio en donde poseen los feed.lot, cuentan con una planta frigorífica en la localidad de Mercedes (Bs. As) y de ahí se destinan medias res a la localidad de Miguel Riglos (Ubicado a 35 km de la capital del departamento en estudio) que realiza los diferentes cortes, el envasado y luego la distribución en toda la zona.

Por otra parte, nos parece importante destacar que, mediante diferentes entrevistas realizadas a distintos productores de la zona, hemos podido detectar que, en su gran mayoría, sobre todo aquellos productores con un importante número de reproductores y en los cuales su producción se basa en ciclo completo, se encuentran inscriptos en trazabilidad. Gracias a esto, pueden diversificar sus canales de comercialización,

agregando también la venta directa a frigoríficos para su posterior exportación, ya sea mediante intermediarios o no; obteniendo un mejor precio.

- Canales Comerciales

Para hablar sobre los distintos canales comerciales que se encuentran disponibles en el lugar en estudio, es importante hacer una división entre los tamaños de las empresas ganaderas.

Por un lado tenemos las empresas pequeñas, aquellas que no alcanzan grandes volúmenes de hacienda al momento de vender, o si, pero su lote es muy heterogéneo. Son empresas que al tener estas condiciones, tienen un poder de negociación muy bajo frente a los otros participantes de la cadena. Para ello, el canal de comercialización más utilizado, son las ferias locales o comisionistas.

Por otro lado, hablamos de las empresas medianas/grandes, que sí logran lotes de grandes volúmenes y homogéneas, tienen un mayor poder de negociación, por lo cual optan generalmente por mecanismos de negociación directa, ya sea con matarifes, invernadores, frigoríficos.

En cuanto a los invernadores, como se dijo anteriormente, son el 13% de los productores de la zona en estudio. Es importante destacar, que, como ya se había dicho anteriormente, el número de productores que realizan ciclo completo es un 45%. Si bien no se los puede contabilizar a todos como demandantes de terneros, es posible que una parte de éstos compre hacienda fuera del establecimiento para hacer aumentar sus lotes a la hora de realizar el engorde.

### 3.1.2.3.- Sectores afines y auxiliares:

- Instituciones de capacitación, Programas de investigación y desarrollo públicos o públicos-privados

Si bien no se encuentra específicamente en el departamento en estudio, si se halla en cercanías de éste. Hablamos del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Es un organismo público descentralizado con autarquía operativa y financiera, bajo la órbita del Ministerio de Agroindustria de la Nación. *“Sus objetivos y esfuerzos se orientan a la **innovación** como motor del desarrollo nacional. Como integrante del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación nacional, desarrolla capacidades para el sector agroindustrial y **participa en redes** que fomentan la cooperación interinstitucional; **genera conocimientos y tecnologías** que pone al servicio de distintos sectores de la sociedad, a través de sus sistemas de extensión, información y comunicación.*

Si bien tampoco se encuentran ubicadas dentro del departamento en estudio, se encuentran en cercanías de éste. Hablamos de la Universidad Nacional de La Pampa, ubicada en la capital pampeana a 100 km de Atreucó, que comprende a la Facultad de Agronomía, que cuenta con carreras de grado como Ingeniería Agronómica y Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios; y a la de Ciencias Veterinarias, ubicada en la ciudad de General Pico.

- Cooperativa Agropecuaria Ltda “Atreucó”

Una de las cooperativas más grandes de la provincia y con una trayectoria ininterrumpida de 67 años la Cooperativa Agropecuaria Ltda. “Atreucó” ubicada en la localidad de Macachín, cuenta con aproximadamente 400 socios; promoviéndoles un crecimiento social y económico, brindándole servicios personalizados e integrales para satisfacer sus necesidades.

Esta Cooperativa, cuenta con una de las ferias de hacienda más grandes de la provincia, realizando sus remates de manera mensual y llegando a concentrar un promedio de 1.000 (mil) animales por evento, realizando ventas de gordo, invernada y cría.

Además de los servicios de veterinaria, semillas y forrajes, maquinarias y repuestos, asesoramiento en cuanto al sector ganadero; cuenta también con una planta de alimento balanceado propia para bovinos ubicado en la localidad de Doblás a 35 Km de Macachín.

- Asociación Agrícola Ganadera de La Pampa

Es una de las principales entidades de la provincia de La Pampa. Ubicada en su capital, Santa Rosa y con 100 años trabajando como tal: una organización gremial de productores. Esta asociación se encuentra dentro de la asociación CARBAP (Confederaciones de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La Pampa), y esta última nucleada bajo la asociación de tercer grado CRA, Confederaciones Rurales Argentinas.

Fundada en Julio de 1918, a través de un grupo de ciudadanos que se reunieron con el fin de constituir una Sociedad Rural. Es así, que el 28 de Julio de ese año, se lleva a cabo la primera reunión institucional, de lo que años más tarde sería una de las principales entidades de la provincia.

- Ministerio de la Producción de la provincia de La Pampa

Con la intención de reflotar la economía del sector ganadero, en el año 2016 el Ministro de Producción de La Pampa lanza el “Plan Provincial de Activación Ganadera 2016-2020”. Este plan, lanza una línea de créditos en conjunto con el Banco de La Pampa para realizar inversiones en cuanto a Activos Fijos, Capital de Trabajo, Gastos de Evolución Específicos.

Pueden acceder a estos beneficios todos aquellos productores y/o empresas del sector ganadero y especies cárnicas.

- Sistema financiero y bancos

El acceso al sistema financiero es bueno en cuanto al sector agropecuario en la zona. Como ya se nombró anteriormente, contamos con la presencia a nivel provincial de planes ganaderos, en convenio con el Banco de La Pampa, el cual se encuentra en la zona.

Nos encontramos también en presencia del Banco de la Nación. Cuenta también con créditos exclusivos para el sector agropecuario y la ganadería en sí. Estos créditos son para la retención de vientres, recría, compra de reproductores, y/o implantación de pasturas perennes.

No podemos dejar de mencionar en este apartado al rol que ocupa la Cooperativa Atreucó, dándoles oportunidades de financiación a todos sus asociados, a través de cuentas corrientes; que ayuden a promover un crecimiento social y económico.

#### **3.1.2.4.- Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas:**

- **Estructura Empresarial**

Como ya mencionamos anteriormente este departamento cuenta con un total de 396 EAPs con aproximadamente 250 mil cantidad de cabezas (CNA, 2008); y se caracteriza por ser mixto (agrícola-ganadero) con gran presencia de productores con pequeñas unidades de tierra en su mayoría.

Algo que podemos destacar, luego de charlas realizadas con distintos productores ganaderos, es el cambio del pensamiento tradicional. Es decir, cada vez son más los productores que se preocupan no solo por su rentabilidad anual, sino en ir mejorando día a

día en cuanto a la sanidad de los animales, la productividad, la eficiencia en el manejo de los establecimientos, etc. Se observa una mayor participación en cuanto a talleres y charlas de capacitación brindadas en la zona. Después de la investigación realizada en cuanto al sector ganadero, podemos atribuir esto, a un cambio en el paradigma y a cómo la misma situación del contexto nos lleva a un cambio de estructuras.

- Rivalidad

En el departamento se encuentra a disposición la disponibilidad tanto de proveedores de insumos veterinarios, de conocimientos relacionados al sector como de empresas proveedoras de maquinarias/repuestos y alimentación de ganado bovino. Es decir, se encuentran las facilidades para realizar un buen manejo y tener los establecimientos adaptados a la tecnología actual.

En cuanto a la venta de animales, como ya mencionamos se encuentra la feria de Cooperativa Atreu-có concentrando una gran cantidad de oferentes y demandantes, frigoríficos y productores de distintos puntos de la provincia y el país. Si bien el precio es determinado por el mismo mercado, cientos de productores lo eligen. Más allá de que su gran porcentaje de venta sea de gordos, también se cuenta con la presencia de compradores de invernada. Es decir que, independientemente de la finalidad productiva de los establecimientos, la presencia de este remate es para cualquiera de los antes nombrados.

En este departamento como ya dijimos, podemos encontrar tanto productores de invernada como aquellos que realizan el ciclo completo, por lo tanto para los primeros también existe el canal de comercialización directo con los segundos, además de la venta indirecta a través de consignatarias.

- Estrategias desarrolladas

En esta actividad es muy difícil desarrollar una estrategia para obtener mejores precios, ya que el mismo es determinado en el mercado por la oferta y la demanda, condicionado también por la época de venta. Pero, luego de la información recopilada de charlas con productores y referentes en el sector, podemos observar, la gran cantidad de productores que apuntan a la estrategia de llevar a cabo la trazabilidad de los animales. Esto se debe a que, a la hora de vender, pueden obtener distintos canales de comercialización y mejores precios. El resto de las estrategias establecidas, van apuntadas a la productividad y a bajar los costos.

En la región en la cual se encuentra inmerso el departamento bajo estudio, podemos encontrar el 35% del rodeo provincial teniendo en cuenta todas las categorías. El porcentaje de destete ha disminuido entre los años 2003 y 2009.

Podemos observar un desplazamiento en la ganadería, sobre todo lo que respecta a cría y recría; del este al oeste de la provincia. Un desplazamiento que se origina frente a las mejoras relativas de la competitividad en las actividades agrícolas frente a las ganaderas.

En el caso de la región en la cual nos encontramos, el cambio no fue tan significativo. Tuvo una tendencia a la baja entre los años 2003-2009, donde se pudo observar mayormente sobre el año 2008, debido a la gran sequía que afrontaba la provincia.

En estas, regiones ante una escasez hídrica, una de las pocas alternativas que quedan es modificar la carga en kg por hectárea.

### **3.1.2.5.- Gobierno**

Para lograr una mejor eficiencia productiva, incrementar las existencias y aumentar la tasa de extracción, el Ministerio de la Producción lanza en el año 2016 en conjunto con el Banco de La Pampa el “Plan de Activación Ganadera”.

Se realizan además, políticas de desarrollo ganadero en la provincia. Podemos mencionar dentro de las capacitaciones a través de extensión agropecuaria, el Proyecto de Pasturas Megatérmicas.

Como ya se dijo en párrafos anteriores, la provincia cuenta con entidades financieras las cuales poseen líneas crediticias a bajas tasas para la actividad ganadera; es decir, reposición y/o compra de activos, vientres, insumos, entre otras.

En momentos en los cuales el sector agropecuario se encuentra atravesando momentos difíciles, ya sea sequías, inundaciones, incendios; se activa el Plan de Emergencia Agropecuario. Los productores que ingresen en emergencia, además de poseer beneficios impositivos, es decir, obtener prórrogas en el pago de impuestos inmobiliarios; tienen el beneficio de acceder a líneas de créditos blandos.

### **3.2.- DISCUSIÓN.**

La ganadería es una actividad muy importante dentro del sector agropecuario argentino, en la generación de bienes y servicios, empleo rural y divisas de exportaciones. Los productos son de alto valor, muy requeridos por el mercado nacional e internacional.

La amplitud agroclimática que caracteriza al país ocasionó multiplicidad de sistemas de producción, desde sistemas netamente extensivos en zonas marginales a sistemas completamente estabulados. Así, la ganadería fue evolucionando según zonas y adaptándose a las condiciones del ambiente, en algunos casos para competir con la agricultura y en otras zonas para mejorar la productividad; y en zonas netamente de cría el encierre a corral se transformó en una herramienta para mejorar o cambiar la categoría de los terneros.

Pero el escenario nacional, carente de políticas de estado de largo plazo, ocasiona un escenario turbulento para una actividad que requiere estabilidad de mediano y largo plazo dado los ciclos productivos largos de la actividad. Diferentes cambios de políticas, desde medidas más intervencionistas del mercado como los ROE rojos, retenciones, fijación de peso de faena, cierre de mercados, intervenciones de precios en el mercado de Liniers; a medidas que han favorecido el sector como lo fue la reciente reapertura de mercados, crecimiento del comercio con China y EE.UU, cuota 481 para animales engordado en feedlot han dinamizado el sector. Pero aun hoy el sector se encuentra en un ciclo de producción ganadera de liquidación de vientres, erosionando el potencial productivo de corto plazo y que requerirá de políticas estables y claras para su recuperación. De todas formas, el stock ganadero no ha crecido en las últimas décadas y ronda en los 50 millones de cabezas, evidenciando lo argumentado anteriormente.

La caída del consumo interno y la pérdida del poder adquisitivo en los últimos años, posicionan al mercado externo como motor del crecimiento del sector. Pero la trayectoria muestra que los diferentes gobiernos no han tenido políticas claras en este sentido, desde la declaración de libre de aftosa sin vacunación (medida que no se pudo cumplir) a políticas de intervención para proteger el mercado interno, a apertura realizada en el último periodo. Desde el 2012 a la fecha el consumo interno respecto a la producción viene cayendo del 92,8% al 83,9% (casi un 9% menos), y ha cambiado la canasta cárnica del consumidor nacional incrementando la participación del pollo y cerdo. Como contrapartida, en los últimos años se observó un aumento significativo de las exportaciones entre 2016 y 2018.

En este contexto, la provincia de La Pampa representa apenas un poco más del 6% del stock bovino nacional, aumentando la cantidad de cabezas desde la importante sequía sufrida en 2008-2009; y cuenta con industrias que participan del comercio exterior. Las

condiciones agroecológicas de la provincia, pasan de zonas de alto potencial agrícola ganadero a regiones marginales de este a oeste y de norte a sur. La amplitud de ambientes condiciona el desarrollo de la ganadería, en donde las zonas con mayor potencial se realizan invernada y/o ciclo completo, a zonas marginales de cría de baja productividad. El gobierno provincial cuenta como política de desarrollo sectorial el Plan de Activación Ganadera que incluye varios componentes, desde recursos financieros, hasta políticas de mejoras genéticas hasta de transferencia de tecnología que permitan mejorar la productividad de los sistemas y generen condiciones para el crecimiento sostenido de la actividad en el largo plazo.

El Departamento Atreu-Có se localiza en el centro este de la provincia, en zonas con condiciones agroecológicas para el desarrollo de la ganadería y la agricultura. La ganadería es de cría, invernada y ciclo completo. La mayoría de las empresas desarrollan actividades ganaderas de ciclo completo, solo cría e invernada en orden de importancia. Se caracteriza por una estructura productiva de pequeñas explotaciones agropecuarias mixtas.

Cuenta con un entramado empresarial e institucional que gira en torno a la ganadería. La comercialización se concentra en una importante feria local realizada por la Cooperativa Atreucó Ltda., que les brindan facilidades comerciales principalmente a los pequeños productores del departamento. Además, esta cooperativa es una de las organizaciones privadas de mayor importancia en la zona vinculada a la ganadería. Entre el entramado institucional público, se cuenta en la zona la presencia del INTA, SENASA la UNLPam y el Ministerio de La Producción. Entre otras asociaciones privadas, se encuentra FUNDAFA y la Asociación Agrícola Ganadera de La Pampa.

## **1.- Contexto general en el que se desarrolla la ganadería bovina del Departamento Atreucó.**

En el análisis del contexto general en el que se encuentra la ganadería bovina del departamento, los factores políticos los vaivenes políticos característicos de Argentina impidieron aprovechar momentos de oportunidades de mercado externo, como lo demuestra los hechos en 2006 con la implementación de los Registros de Operadores de Exportación (ROE), que manejo a discreción del gobierno los cupos de exportaciones. Posteriormente, el control de peso de faena y de precios máximo en el mercado de Liniers. El impacto de las medidas políticas intervencionista quita previsibilidad al sector, y se evidencia en caídas reales de precios, de stock bovinos, cierres de empresas frigoríficas habilitadas para exportación. Esto genera un estancamiento general del sector, con las existencias de bovinos estancadas y baja capacidad exportadora de la industria; y una baja productividad a lo largo de toda la cadena de valor. El sector provincial y del departamento Atreucó sufrieron el impacto de estas políticas, con el cierre de empresas locales con destino a exportación (como el Frigorífico Achá y Pampa Natural), el aumento de la superficie agrícola por sobre la ganadera y un estancamiento en el sector. Por otro lado, la presión impositiva y la falta de control generan un sector con alta participación del canal informal, con alto oportunismo y pérdida de incentivos para la inversión y mejora en la productividad y competitividad global del sector.

Una muestra de falta de políticas de largo plazo se puede comprobar con el cambio de gobierno en 2015, donde se fomentó el cumplimiento de la Cuota Hilton, aperturas de nuevos mercados, la eliminación de los derechos de exportación, la eliminación de los ROE y el lanzamiento del Plan Federal del Bicentenario de Ganados y Carnes. De todas

formas, en las últimas elecciones el cambio de gobierno vuelve a generar incertidumbre sobre las políticas implementadas, fuente de incertidumbre que frena la inversión y desarrollo del sector con destino al mercado interno y externo.

En el entorno macroeconómico, también suma turbulencia al sector sumada a las políticas sectoriales mencionadas anteriormente. La devaluación genera cambios importantes en la estructura de costos de los sistemas ganaderos, como así también el aumento o quita de retenciones a los granos forrajeros. En el último gobierno, la devaluación y la quita de retenciones generaron importantes incrementos de cotos para la ganadería que no pudieron trasladarse a precios, y cuyo impacto fue más significativo en los sistemas más intensivos como el feedlot. La inflación y la pérdida del poder adquisitivo del salario generó un freno importante a la demanda interna, que se enmarcó en una importante reducción del consumo per cápita de carne en el mercado interno (de más de 65 Kg/hab/año en 2009 a cerca de 48,3 Kg/hab/año en 2019, una reducción de más del 25%).

Los efectos de un mercado interno estancado y con caída del consumo se trasladaron en un precio frenado en términos nominales de los animales en pie, con fuerte caída en términos reales por la devaluación y el proceso inflacionario. Como consecuencia, en zonas agropecuarias de mayor potencial, la ganadería perdió terreno frente a la agricultura más rentable y se inició un proceso de liquidación de vientres. Por otro lado, la devaluación favoreció al tipo de cambio multilateral y acompañó el potencial exportador del sector, que tuvo un fuerte crecimiento después de 2015. En este crecimiento, China se convirtió en el principal mercado con el 50% de participación en las ventas al exterior. La presión de la demanda de china, presionó a la suba el precio de las vacas de buena calidad que también contribuyó a la liquidación del stock.

Finalmente, el aumento de la tasa de interés de política monetaria freno la inversión productiva en casi todos los sectores de la economía, y la ganadería no quedó al margen.

Se evidencian tres mercados principales en Argentina: el de Liniers, el de Córdoba y el de Rosario. En los últimos años ha evolucionado mucho para facilitar la comercialización los mercados televisados y los futuros ganaderos. El mercado de Liniers sin embargo sigue siendo el que fija precios de referencia, pese a que su participación en el volumen comercializado es relativamente baja. Es por esto, que el sistema de comercialización ganadero debe avanzar en mejorar la transparencia en la formación de precios y en la formalización de la comercialización, aspectos importantes que se consideran para el crecimiento del sector en su conjunto y el fomento de inversiones.

En el terreno social la ganadería se caracteriza por ser una actividad agropecuaria que demanda mayor mano de obra que la agricultura. Además, en la cadena de valor están involucrados 1 de cada 10 puestos de trabajo en Argentina. Como se mencionó anteriormente, la turbulencia política y económica ha afectado negativamente al sector y su capacidad de generar empleo y agregar valor.

Para finalizar esta parte del trabajo, el sector ha realizado numerosos esfuerzos para mejorar la productividad de los sistemas ganaderos. La incursión de sistemas más intensivos, como el feedlot, suplementación estratégica es muestra de ello. También se han realizado numerosos avances en genética, adecuación de sistemas de producción en zonas marginales y avances en búsqueda de mejorar los índices ganaderos. Sin embargo, en este terreno hay mucho trabajo por realizar para mejorar los indicadores productivos a nivel nacional, mejorar los índices de extracción y de uso de los recursos. Pero también se han realizado importantes cambios organizacionales y de integración en la cadena, con una mayor integración entre productores, frigoríficos y supermercados. A su vez, el modelo

productivo con el desarrollo del feedlot fue cambiando la gestión del negocio, con el surgimiento de hotelería y formas innovadoras de financiamiento del negocio como el como lo es el Fideicomiso Ganadero. La intensificación y aumento de escala de la producción favorecían la integración y/o coordinación vertical del negocio entre productores, industria y distribuidores.

## **2.- Principales factores que generan competitividad de la ganadería bovina en el departamento Atreucó.**

Las condiciones agroecológicas del Departamento lo caracterizan por estar en una zona semiárida. Cuenta con importantes restricciones agroecológicas para el desarrollo de las actividades agropecuarias, como periodos secos en invierno, fuerte evapotranspiración en verano, riesgos de heladas y problemas de erosión de suelos.

En los últimos años, la agricultura ha comenzado a avanzar y ganar terreno a la ganadería, presionando los recursos naturales. Las características agroecológicas dan potencial para la ganadería extensiva, en sistemas pastoriles de baja carga animal. El potencial de la cría, la invernada y el ciclo completo en sistemas pastoriles permite que la ganadería se obtenga productos de alto valor para mercados como la cuota Hilton. Además, el avance de la agricultura permite la incorporación del engorde a corral, la suplementación estratégica y la integración de la ganadería con la industria de alimentos balanceados.

En general son productores propietarios y de escalas pequeñas de producción, lo que requiere estrategias de integración y asociativismo para elaborar estrategias de mejoras a nivel de producción.

La ubicación geográfica lo centra en una zona de producción con potencial de abastecer mercados del sur argentino de carne sin hueso. Además se encuentra en una zona libre de

aftosa con vacunación, restricción que frena el potencial de mercado en circuitos no aftósicos que tienen un plus de precios. El resto del manejo sanitario dentro del departamento, se puede observar una concientización y manejo responsable de enfermedades venéreas, que es importante para la incorporación del “Plan Nacional de Control y Erradicación de Brucelosis Bovina” y el plan provincial de “Plan de Raspado en Toros”, situación que posiciona al departamento como zona que trabaja responsablemente en la erradicación de estas enfermedades. Pero resta mucho trabajo en enfermedades como el carbunco, respiratorias y clostridiales.

La ganadería demanda mano de obra de manera más intensiva que la agricultura, y un desafío importante del sector es como va solucionar la tendencia hacia la urbanización y la necesidad de contar con recursos humanos capacitados y que trabajen en el sector. El avance de los servicios en zonas rurales es importante para ello. No se observaron restricciones en el servicio de profesionales especializados, como médicos veterinarios e ingenieros agrónomos vinculados al sector. Es importante trabajar en la transición generacional, principalmente en los pequeños productores para que sigan trabajando en el campo, mejorar la calidad de vida rural y capacitar mano de obra en tareas operativas. Cercano a al departamento, se encuentra el colegio agrotécnicos de Alpachiri y de Guatraché que aportan a la formación de recursos humanos para labores rurales, como así también el aporte que realiza la fundación Spinetto en la localidad de Cereales.

El consumo se encuentra basado principalmente en los atributos de la experiencia, dándole poca importancia desde el punto de vista del comprador, a cortes diferentes o exigiendo calidad sanitaria u origen del producto consumido. Se concluye que las preferencias de compra son en carnicerías locales.

En cuanto a los movimientos de hacienda, el departamento se encuentra fuertemente integrado a hacienda proveniente de la provincia; y los precios promedios logrados en las ferias locales no muestran divergencias con los precios nacionales. Esto deja abierto un camino de trabajo, debido a que el departamento no cuenta con estrategias que permitan diferenciar productos o avanzar en propuestas de valor superadoras, y solo se limita a ofrecer animales en pie. El abastecimiento del consumo interno se realizó con carne proveniente de diferentes frigoríficos provinciales y extra provinciales. Algunos de los cortes llegan envasados al vacío y con marca, principalmente de provincia de Buenos Aires. La implementación de sistemas de trazabilidad en el departamento es un aspecto importante a seguir trabajando y ampliando a productores que aún no lo han adoptado para integrarse a cadenas de valor con destino a la exportación.

Los canales comerciales utilizados en la ganadería del Departamento cambian en función del tamaño de los productores. Los pequeños productores cuentan con restricciones de cantidad y calidad de hacienda para poder acceder a determinados canales comerciales, y la Cooperativa Agropecuaria presente en el departamento juega un rol importante y fundamental para concentrar la oferta y la demanda en los remates ferias que esta organiza. En cambio los productores más grandes se integran de manera directa en la cadena de valor.

En los sectores conexos y de apoyo presente en el departamento, se puede destacar que existe un entramado de empresas e instituciones que facilitan el desarrollo de la ganadería, y que estos se han ido desarrollando para mejorar la competitividad del sector dada la base ganadera del departamento. En el ámbito de investigación y formación de recursos humanos se cuenta con colegios agropecuarios en la zona y la presencia de instituciones

como el INTA y la UNLPam, con diferentes trabajos de investigación y mejoras de los sistemas de producción ganaderos.

Entre las principales instituciones privadas, una de la más importante es la Cooperativa Agropecuaria. Esta permite canalizar la comercialización de los productores, organizando una de las principales remates ferias de la zona. Además presta servicios de apoyo a la producción y abastece de insumos ganaderos. Por otro lado, la Asociación Agrícola Ganadera apoya y agrupa a los productores para representarlos gremialmente.

El Ministerio de la Producción, junto a entidades financieras, contribuyen al desarrollo del sector y brindan instrumentos financieros a medida para el sector ganadero, caracterizado por ciclos largos para la cual los plazos de financiamiento, de gracia y la tasa de interés es importante. Además, el Ministerio de la Producción aporta a financiar a algunos productores que no pueden acceder al sistema bancario, como así también el aporte que realiza la cooperativa para productores no bancarizados.

La estructura de empresas agropecuarias ganaderas se caracteriza por la presencia de pequeños productores. El cambio generacional está cambiando el manejo y cada vez más se están incorporando prácticas que mejoran la gestión y productividad de las empresas. De todas formas todavía queda mucho por recorrer en este camino, en la búsqueda de una gestión más empresaria de las empresas. Las instituciones públicas y privadas presentes en el departamento están trabajando en este capítulo, abordando la problemática y desarrollando talleres de capacitación a los productores.

Finalmente, el Gobierno Provincial aplica políticas activas para mejorar la actividad ganadera dada su relevancia en la generación del PBG provincial. Entre sus principales acciones se encuentran el plan de activación ganadera. Otras políticas de desarrollo ganadero de la provincia son por ejemplo: las capacitaciones a través de extensión

agropecuaria, el programa de mega térmicas, las políticas de emergencia agropecuaria y los créditos blandos para retención de vientres, mejoras de infraestructura productiva y asistencia alimenticia o de otros insumos en periodos de emergencia agropecuaria.

### **3.- Principales componentes del ambiente competitivo identificados en la posición competitiva actual del Departamento.**

Esta parte del trabajo fue dividido en dos etapas. La primera de ellas se abordó las variables identificadas que se consideraron que favorecen a la ganadería y la posición competitiva del Departamento. Por otro lado, se destacaron los aspectos a mejorar o que frenan el desarrollo ganadero. Los puntos mencionados en este apartado, no son los únicos y tal vez haya algunos relevantes que no se mencionaron, pero surgieron de los datos disponibles y herramientas utilizadas en el presente trabajo. Tampoco se le asignó un orden de importancia y fueron colocados solo a modo enunciativo.

Entre los aspectos a favor se destacaron los siguientes:

- El contexto genera oportunidades de mercado para la producción y venta de hacienda de alta calidad para el comercio exterior. En este sentido, el departamento cuenta con condiciones naturales que permiten el desarrollo de la ganadería en sistemas pastoriles, de alta calidad para mercado exigentes como la cuota Hilton. También se pueden desarrollar sistemas más intensivos de bajo costo, dada la disponibilidad de granos en la zona, que permite producir en feedlot animales de calidad que pueden orientarse a la Cuota 481. En este sentido, la devaluación y la mejora del tipo de cambio multilateral y las políticas de promoción de la carne vacuna en mercados externos favorecieron el crecimiento de este mercado y

posiciona al departamento como un potencial abastecedor de carne de calidad para estos canales comerciales.

- Las condiciones agroecológicas son favorables para el desarrollo ganadero, y permiten una buena articulación con la agricultura. Las condiciones ambientales permiten que la ganadería brinde estabilidad a los ingresos de las empresas agropecuarias y sea una estrategia de integración con la agricultura. De hecho, la mayoría de las empresas son mixtas. La versatilidad del ambiente también permite que se desarrolle el ciclo completo como estrategia de diversificación, situación que no ocurre en otros ambientes de la provincia.
- En el aspecto comercial, los productores han ido incorporando paulatinamente sistemas de trazabilidad y han mejorado el estatus sanitario, que permiten que se integren a canales comerciales con destino a la exportación. Muchos se están integrando paulatinamente de manera directa con la industria o mediante matarifes abastecedores reduciendo costos comerciales y haciendo más competitivo a todo el sistema de Agronegocios en el cual participan.
- Potencial para el desarrollo de sistemas de invernadero de alta productividad, mediante la promoción y el desarrollo de sistemas de feedlot y/o suplementación estratégica.
- Existe en el Departamento una trayectoria de experiencias asociativas que permiten una mejor integración horizontal y vertical de los productores. La Cooperativa Agropecuaria AtreuCó Ltda. es una de las empresas de este tipo más importante de la provincia y cumple un rol activo en el sector, organizando remates-ferias que concentran gran cantidad de hacienda, cumpliendo el rol de consignataria y brindando financiamiento a medida para sus socios.

- La provincia de La Pampa desarrolla políticas activas que posicionan al “gobierno” local como otro agente importante que suma competitividad al sector. Entre las políticas activas se encuentran la transferencia de tecnología mediante cursos y capacitaciones en manejo técnico y gestión de la empresa, políticas de créditos ganaderos y asistencia en caso de emergencias agropecuarias.
- Otro factor que se consideró como desencadenante de competitividad es la formación de recursos humanos, la ciencia y técnica. Existe cercano al Departamento colegios agrotécnicos y el INTA que aportan en sus acciones a desarrollar el sector y los recursos humanos vinculados.
- También se han desarrollado proveedores locales de genética, con la presencia de cabañas y centros de mejora genética que aportan animales de alto potencial productivos y adaptados al ambiente y los sistemas productivos locales.
- El departamento se encuentra localizado relativamente cerca de industrias frigoríficas con destino a exportación y para el consumo interno, que puede potenciar la integración del entramado productivo local y provincial. Además, cuenta con ventajas comparativas para abastecer de carne sin hueso a los mercados del sur argentino.
- A modo de cierre, se puede mencionar que el Departamento cuenta con un entramado institucional desarrollado, que buscan mejorar los sistemas de producción y la gestión empresarial de los productores ganaderos.

Por otro lado, entre las variables que se consideraron de relevancia que se encuentran frenando el desarrollo competitivo de la ganadería bovina en el departamento, se destacan los siguientes:

- El entorno macroeconómico actual frena el desarrollo del sector ganadero en el Departamento, frenando la inversión y la productividad del sector. Se encuentran afectando la actividad el estancamiento de precios del animal en pie, la caída del consumo interno, el incremento de costos de producción por efecto de la devaluación y la inflación y la pérdida del poder de compra del consumidor por caída del salario real.
- La transición generacional de pequeños establecimiento agropecuarios ganaderos y la pérdida de motivación de los jóvenes para realizar actividades agropecuarias. Esta actividad compiten salarialmente con otras mejor remuneradas y/o de mejor calidad laboral. Además compite con servicios urbanos más desarrollados que hacen a una mejor calidad de vida para las personas, comparativamente con las condiciones de vida del medio rural. La ganadería es una actividad que requiere mano de obra intensiva comparada con la agricultura y esto es un importante desafío a futuro para los sistemas productivos ganaderos.
- La variabilidad climática que caracteriza a las zonas marginales genera en ocasiones perdida de niveles de producción y mermas de la calidad de los animales ofrecidos. Esto obliga a pensar en sistemas que permitan mantener la oferta en cantidad y calidad. El desarrollo del engorde a corral adaptado a diferentes sistemas y escalas de producción, puede contribuir en este sentido.
- Si bien existen productores que implementan sistemas de trazabilidad, aún son muchos que no lo implementan principalmente los pequeños y medianos.
- Si bien el departamento tiene trayectoria asociativa con la presencia de una de las cooperativas más importante de la provincia, faltan desarrollar puntualmente en el sector ganadero estrategias de integración, de reducción de costos por escala, y de

lograr homogeneidad en los productos es los extractos más chicos de productores. El INTA, mediante el programa de Cambio Rural puede aportar en este sentido (actualmente la falta de financiamiento hace que el programa se encuentre frenado). También es importante trabajar en el desarrollo de buenas prácticas ganaderas, para evitar pérdidas de calidad en los sistemas de producción y/o transporte. La cooperativa puede contribuir a la difusión e implementación de sistemas asociativos y/o de mejoras en este sentido.

- Los productores ganaderos y las instituciones vinculadas deben seguir abordando y fortaleciendo la gestión empresarial de los actores involucrados en el entramado productivo local, que mejoren el desempeño del sector en el mediano y largo plazo.
- Es importante avanzar en sistemas asociativos de manera horizontal y vertical que permita avanzar en canales comerciales de alto valor. Estos mecanismos permitirán lograr escala, homogeneidad de productos y la incorporación de instrumentos de gestión y comercialización a los cuales muchos productores ganaderos actualmente no puede acceder.
- Se tiene que seguir trabajando en la mejora de los sistemas de producción extensivos e intensivos. Actualmente muchos de los indicadores de productividad técnica siguen siendo bajos. Aprovechando las instituciones de formación técnica y de investigación presentes, se debe seguir trabajando en mejorar la genética de los rodeos, el manejo sanitario para erradicar algunas enfermedades.
- Se deben desarrollar líneas crediticias que contribuyan a que los productores mejoren la infraestructura productiva para el manejo ganadero e incorporen sistemas de baja inversión que permitan la suplementación estratégica en busca de agregar valor a los productos y mejorar la productividad de la tierra.

- En búsqueda de mejorar la productividad y en desarrollar sistemas de producción de bajos costos, mejorando la carga animal y con menor impacto ambiental, es importante seguir trabajando para que los productores aumenten o incorporen en la cadena forrajera una mayor proporción de pasturas perennes (alfalfa y mega térmicas).
- Es importante seguir abordando problemáticas como la conservación del suelo, que si bien la ganadería tiene menos impacto que la agricultura.
- Por último, aspectos culturales ocasiona que algunos productores más tradicionales son resistentes al cambio y la innovación de los sistemas de producción y comercialización. Es importante trabajar en la visión empresarial de mediano y largo plazo.

#### **4.- CONCLUSIONES.**

La ganadería es una actividad muy importante dentro del sector agropecuario argentino y los productos son muy valorados por el mercado nacional e internacional. La ganadería fue evolucionando según zonas y adaptándose a las condiciones del ambiente, en algunos casos para competir con la agricultura y para mejorar la productividad; y el encierre a corral se difundió.

Pero el negocio se encuentra en un escenario turbulento. Se implementaron diferentes medidas intervencionistas como: los ROE rojos, retenciones, fijación de peso de faena, cierre de mercados, intervenciones de precios en el mercado de Liniers. Por otro lado también se han implementado algunas que lo favorecieron como: la reciente reapertura de mercados, crecimiento del comercio con China y EE.UU y la cuota 481. Pese a ello, el

stock bovino se encuentra estancado y la ganadería ha ingresado en un ciclo de liquidación de vientres.

El consumo interno concentraba más del 90% del total de la oferta. Pero la caída del consumo interno y la pérdida del poder adquisitivo en los últimos años han cambiado el comportamiento de la demanda y la composición de la canasta de carnes: posicionando al mercado externo como motor del crecimiento del sector.

En este contexto, la provincia de La Pampa representa apenas un poco más del 6% del stock bovino nacional. La amplitud de ambientes condiciona el desarrollo de la ganadería.

El Departamento Atreucó se localiza en el centro este y desarrolla la ganadería de ciclo completo, cría e invernada; y se caracteriza por una estructura productiva de pequeñas explotaciones agropecuarias mixtas.

El presente trabajo abordó un análisis del ambiente competitivo del Departamento Atreucó en la provincia de La Pampa. Se realizó una investigación cualitativa, en base fuentes de información secundaria y primaria; y se utilizó como herramientas de estudio el análisis PEST y el Diamante de Porter.

El departamento Atreucó sufrió el impacto de los vaivenes políticos para el sector. La actividad perdió competitividad con la agricultura y algunas empresas frigoríficas cercanas cerraron sus puertas; perdiendo incentivos para la inversión y mejora en la productividad y competitividad. Los efectos de un mercado interno estancado y con caída del consumo se traslució en un precio estancado en términos nominales de los animales en pie para la zona; y el sistema ganadero debe avanzar en una comercialización más transparente en donde aún hoy sigue siendo referencia de precios el mercado de Liniers.

Oportunidad de abastecer mercados del sur argentino de carne sin hueso y mercado de exportación. Los canales de comercialización cambian en función de la escala y la

cooperativa Atreucó Ltda. cumple un rol facilitador muy importante para los pequeños productores.

Entre los factores que generan competitividad se identificaron las condiciones naturales que permiten el desarrollo de la ganadería en sistemas pastoriles, de alta calidad para mercado exigentes como la cuota Hilton y la Cuota 481 (mediante el feedlot). Además, las condiciones agroecológicas permiten una buena integración con la agricultura y permite que la ganadería brinde estabilidad a los ingresos de las empresas agropecuarias. Comercialmente, se han incorporado sistemas de trazabilidad, existen proveedores de genética de buena calidad, se ha mejorado el estatus sanitario, existe una mayor coordinación del sistema comercial.

Se observó que cuenta con un entramado empresarial e institucional que gira en torno a la ganadería. Pero como principales desafíos se encuentra trabajar a futuro para generar condiciones que permitan que las personas se desarrollen en la actividad ganadera, dada que la oferta de mano de obra calificada para el sector cada vez es menor. Es importante trabajar en la transición generacional, principalmente en los pequeños productores y en la capacitación de la mano de obra. En general son productores propietarios y de escalas pequeñas de producción, lo que requiere estrategias de integración y asociativismo para elaborar estrategias de mejoras a nivel de producción.

Por otro lado, el gobierno provincial desarrolla políticas activas que suman competitividad al sector (transferencia de tecnología, políticas de créditos ganaderos y asistencia en emergencias agropecuarias). Al gobierno se suma el entramado institucional para la capacitación de recursos humanos como los colegios agrotécnicos y el INTA.

En cambio, por otro lado entre los condicionantes de la competitividad en el presente trabajo se identificaron las consecuencias que genera un entorno turbulento, frenando la

inversión y el crecimiento en el departamento. Se suma el traspaso generacional y las limitaciones para mantenerse en la actividad las pequeñas explotaciones agropecuarias y la falta de motivación de los jóvenes en trabajar vinculados a la ganadería.

A su vez, la variabilidad climática genera problemas y pérdida importantes, limitando la oferta de animales de calidad, homogeneidad y cantidad (el feedlot puede contribuir a solucionar parte de este problema).

Aún falta implementar sistemas de trazabilidad y falta instancias asociativas con estrategias de integración, de reducción de costos por escala, y de lograr homogeneidad en los productos en los extractos más chicos de productores. También es importante trabajar en el desarrollo de buenas prácticas ganaderas, para evitar pérdidas de calidad en los sistemas de producción y/o transporte. En este sentido, la cooperativa puede contribuir en el fomento de estas nuevas prácticas.

A nivel intrapredial los productores deben seguir fortaleciendo la gestión empresarial y avanzar en canales comerciales de alto valor. Se tiene que seguir trabajando en la mejora de los sistemas de producción extensivos e intensivos, aprovechando las instituciones de formación técnica y de investigación, trabajar en la mejora genética y en el manejo sanitario. Paralelamente se deben ampliar y desarrollar líneas crediticias que contribuyan a que los productores mejoren la infraestructura productiva, entre ellas para aumentar en la cadena forrajera las pasturas perennes (alfalfa y mega térmicas).

Es importante seguir abordando problemáticas como la conservación del suelo y trabajar con los productores más tradicionales en avanzar en el mediano y largo plazo en una la visión empresarial de una ganadería de precisión. Es importante trabajar a futuro en instancias asociativas que mejoren la coordinación del sistema de Agronegocios, se

busquen alternativas de agregado de valor, aumento de economías de escala e incorporar mejoras tecnológicas en los sistemas de producción y comercialización.

## 6.- BIBLIOGRAFIA.

- Basualdo, E y Arceo, N., 2006. “*Evaluación y situación actual del ciclo ganadero en la Argentina*”. Realidad económica. Edición N<sup>a</sup> 221. Julio-Agosto.
- BCR, 2018. “*Estructura del Mercado Ganadero*”.
- CICCRA, 2018. “Informe económico mensual”. Documento N<sup>o</sup> 209. Junio.
- <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/fuentes-primarias-y-secundarias.html>
- CICCRA, 2018. Informe económico mensual. Documento N<sup>o</sup> 221. Agosto.
- CREA, 2010. “*Análisis del sector agropecuario en relación a la economía provincial*”. <http://www.aaglp.org.ar/novedades/analisis-sector-agropecuario-la-pampa-junio2010.pdf>
- CREA, 2018. “*Esperando el cambio de fase del ciclo ganadero*. Junio.
- Demarco D., 2006. “*La producción de Carne Vacuna y el Stock Bovino. Una relación de creciente deterioro*”. Sitio Argentino de Producción Animal.
- Dirección General de Estadísticas y censos de La Pampa, 2017. “Anuario estadístico 2017”. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Dominguez A., 2014. “*La crisis de la industria frigorífica se agrava*”. Infocampo. Septiembre.
- El Efete, 2018. “*La Ganadería pampeana superó los 3,5 millones de cabezas*”. <http://www.elefete.com/la-ganaderia-pampeana-supero-los-35-millones-de-cabezas/>
- Fundación Producir Conservando, 2006. “*La cadena de la carne fuente de trabajo en todo el país*”. <http://www.produccion->

[animal.com.ar/informacion\\_tecnica/origenes\\_evolucion\\_y\\_estadisticas\\_de\\_la\\_ganaderia/40-cadena\\_carne.pdf](http://animal.com.ar/informacion_tecnica/origenes_evolucion_y_estadisticas_de_la_ganaderia/40-cadena_carne.pdf)

- INTA, 2006. “Zonas Agroecológicas de La Pampa Zona II: Planice con tosca”. Edición N° 18.

- “Marketing, negocios y Emprendimiento”

<https://sobregenericiayempresa.blogspot.com/2013/07/modelo-del-diamante-de-porter.html>

- [https://www.agro.uba.ar/apuntes/no\\_7/politicas.htm](https://www.agro.uba.ar/apuntes/no_7/politicas.htm)

- Ministerio de Hacienda de La Nación, 2018. “Informes Productivos Nacionales”.

Programación Microeconómica. Año 3, N° 21, Marzo.

[https://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas\\_provinciales/SSPMicro%20-%20Informes%20Productivos%20Provinciales%20-La%20Pampa.pdf](https://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas_provinciales/SSPMicro%20-%20Informes%20Productivos%20Provinciales%20-La%20Pampa.pdf)

- <https://www.infobae.com/campo/2019/04/04/en-el-primer-trimestre-de-2019-el-consumo-de-carne-vacuna-fue-el-mas-bajo-de-los-ultimos-50-anos/>

- Minagri, 2011. “Canales de comercialización de carne vacuna en el mercado interno”.

[https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/bovinos/informacion\\_interes/informes\\_historicos/archivos/000000=Canales%20de%20comercializacion%20de%20carne%20bovina/00005-Canales%20de%20comercializacion%20de%20carne%20bovina.pdf](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/bovinos/informacion_interes/informes_historicos/archivos/000000=Canales%20de%20comercializacion%20de%20carne%20bovina/00005-Canales%20de%20comercializacion%20de%20carne%20bovina.pdf)

- Sitio web Agritotal. “La Pampa reactiva su producción ganadera”.

<https://www.agritotal.com/nota/33256-la-pampa-reactiva-su-produccion-ganadera/>

## **PAGINAS WEB**

- Asociación Agrícola y Ganadera de La Pampa. <https://www.aaglp.org.ar/>

- Atreu-có Cooperativa Agropecuaria Ltda. <http://www.atreucocooperativa.com.ar/>

- Banco de la Nación Argentina. <https://www.bna.com.ar/>

- IPCVA. <http://www.ipcva.com.ar/>

- INTA <http://intainforma.inta.gov.ar/?p=23452>
- Mercado de Liniers. <http://www.mercadodeliniers.com.ar/>