



UADE

Facultad de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Investigación Final

**Presente y futuro de la industria del engorde
a corral (Feedlot) de bovinos en Argentina**

Autores:

Camila Cecilia Colombier

LU: 1.022.648

Amadeo Raúl Dalpra

LU: 1.020.935

Profesor tutor: Mónica R. De Arteche

19/11/2013

Resumen

En el presente trabajo se ha trabajado sobre un modelo de negocio que ha surgido hace aproximadamente veinte años en Argentina, el engorde intensivo a corral o Feedlot, con el objetivo de conocer si en la actualidad es atractivo para los feedloteros-inversores y, además, para detectar y profundizar acerca de los factores clave de éxito del feedlot para el futuro. En el mismo, se utilizó una metodología de tipo mixta, combinando métodos cualitativos y cuantitativos, a saber: entrevista a un productor feedlotero de la ciudad de Chajarí - Entre Ríos, se recurrió a la opinión de un experto en mercados agropecuarios: Ing. Mitar Begenisic (Director de la carrera administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad Argentina de la Empresa) y al análisis de datos, que consiste en estudiar el momento del mercado y proyección de resultados para el feedlot en la actualidad, que han permitido enriquecer nuestras conclusiones. Dichas conclusiones, a grandes rasgos, nos dicen que hoy en día el feedlot se presenta como una buena alternativa frente a la importante tendencia a ocupar los mejores campos del territorio nacional para la agricultura, dados los precios internacionales de los granos. Pero, que actualmente sólo es rentable en la medida que el negocio se encuentre integrado al menos en parte. Concretamente, se observó que el feedlot es un negocio atractivo si se dispone de la producción propia de maíz, que es el principal componente del alimento.

Por su parte, aquellos factores que determinarán el éxito de la actividad en un futuro cercano se cree que son: la relación entre el precio de la carne vs. El precio del grano, las condiciones de la demanda interna y externa, las políticas nacionales de exportación de carne vacuna en paralelo con los valores y políticas en cuanto al tipo de cambio. Se ha concluido, luego del trabajo, que las expectativas en cuanto a las condiciones futuras de estos factores resultan optimistas y beneficiosas para el negocio, al margen de que actualmente el contexto no sea el mejor.

Palabras Clave

Engorde a Corral – Sector Agropecuario – Sector Ganadero – Factores clave de éxito

Abstract

In this thesis we have worked on a business model that has emerged about twenty years ago, the feedlot, in order to know if today is attractive to investors and also to detect and deepen about the key success factors for the future of the feedlot. To which we used a mixed-type methodology, combining qualitative and quantitative methods, as a producer interview feedlotero Chajarí city - Entre Rios, resorted to the opinion of an expert in agricultural markets: Mr. Mitar Begenisic (race Director Agricultural Business administration from the Universidad Argentina de la Empresa) and analysis of data, which is to study the market currently and projected results for the feedlot at present, that have enriched our conclusions. These conclusions broadly tell us that the feedlot today presents itself as a good alternative to the major tendency to occupy the best courses in the country for agriculture, result of the international grain prices. But, currently, it is only profit-making if the business is integrated. Specifically, we observed that the feedlot is an attractive business if you have own production of corn, which is the main component of feedlot's food.

Moreover, those factors that will determine the success of the activity in the near future they are believed: the relationship between the price of meat vs. the price of grain, the conditions of internal and external demand, export of beef and this national policy in parallel with the values and policies regarding the exchange rate. It has concluded, after work, expectations about future conditions of these factors are optimistic and beneficial to the business, regardless that currently the context is not the best.

Key Words

Feedlot - Agricultural Sector - Livestock Sector – key success factors

Contenido

Resumen	2
Palabras Clave	2
Abstract.....	3
Key Words.....	3
Contenido.....	4
Tema:	7
Problema:.....	7
Preguntas:	8
Objetivos	8
Alcance	8
Marco Teórico.....	9
Índice del Marco Teórico	9
Capitulo 1: La industria del Feedlot en Argentina	9
1. Capitulo 1: La industria del Feedlot en Argentina	10
<i>Figura 1 Alimentación de la hacienda</i>	10
Fuente: Cobertura Agropecuaria (2013).....	10
1.1. Feedlot: Claves del negocio.	10
1.1.1. Compra de la hacienda: incluye los costos de adquisición de los animales que se van a encerrar en el feedlot.	11
1.1.2. Costo de la alimentación:.....	11
1.1.3. Venta de la hacienda:.....	12
1.1.4. Cantidad de animales a engordar:	12
1.1.5. Zona donde se instala:	12
1.2. Principales consideraciones.	14
<i>Figura 2: Mixer distribuyendo el alimento en los comederos</i>	14
1.2.1. Instalaciones:	14
1.2.2. Equipamiento:.....	15
1.2.3. Personal:	15
1.2.4. Alimentación:	15
1.2.5. Sanidad:.....	15
1.3. El engorde a corral en Argentina: su actualidad y potencial.	17

2. Capitulo 2: Herramientas para el análisis del negocio en Argentina	20
2.1. Análisis del mercado y competitividad del sector	20
2.1.1. Análisis PESTEL:	20
2.1.2. Análisis FODA:	20
2.1.3. Diamante de Porter:.....	20
2.1.4. Ciclo de vida del producto:	21
2.2. Análisis económico financiero de la actividad	22
2.2.1. Relación Carne-Grano:	22
2.2.2. Análisis de inversiones, costos y resultados del Feedlot.	22
<i>Figura 5: Resultados anuales del engorde a corral</i>	23
3. Capitulo 3: Factores críticos para el éxito futuro del negocio en el país.	24
3.1 Factores influyentes en el sector.	24
3.1.1. Precio de internada vs. Precio del gordo:.....	24
3.1.2 Relación entre el precio de la carne y el precio del grano:.....	24
3.1.3. Competitividad en el mercado internacional en lo referente al tipo de cambio:	24
3.1.4. Tecnología:	25
3.1.5. Estacionalidad y geografía:	25
3.1.6. Políticas de Exportación:	25
3.1.7. Demanda:	25
3.2 Factores a analizar.	26
3.2.1. Relación entre el precio de la carne y el precio del grano.....	26
<i>Figura 6: Evolución Precios Promedio de Novillitos de los últimos tres años</i>	27
<i>Figura 7: Cotización de los últimos tres años del Maíz</i>	28
3.2.2. Competitividad en el mercado internacional	28
<i>Figura 8: Cotización del dólar de los últimos cinco años</i>	30
3.2.3. Políticas de Exportación	30
3.2.4. Demanda	31
4. Metodología de la Investigación	33
4.1. Cuadro Metodología de Investigación	35
4.2. Triangulación.....	36
5. Trabajo de Campo	37
5.1. Análisis de Entrevista a Hugo Reniero (ver Anexo 1).....	37

5.2. Análisis de la Opinión de Experto: Ing. Mitar Begenisic (ver anexo 2)	40
5.3. Informes de encierro de la Cámara Argentina de Feedlots (Anexo 3).....	46
<i>Figura 9: Ocupación promedio de feedlots Argentinos</i>	46
5.4. Proyección de Resultados para el feedlot.....	47
<i>Figura 10: Planteo Técnico</i>	47
5.4.1. Descripción técnica	47
<i>Figura 11: Precios de compra y venta</i>	48
<i>Figura 12: Costo del Alimento del feedlot – con maíz comprado y maíz propio</i>	48
5.4.2. Dieta	49
5.4.3. Criterio de Costeo	49
5.4.4. Resultados.....	49
<i>Figura 13: Resultados proyectados del negocio del feedlot</i>	51
5.5. Análisis del negocio en base a Informes Ganadero del Lic. Ignacio Iriarte.....	52
5.5.1 Análisis PESTEL:	52
5.5.2. Análisis FODA:	54
5.5.2.1. <i>F</i>	54
5.5.2.2. <i>O</i>	55
5.5.2.3. <i>D</i>	55
5.5.2.4. <i>A</i>	55
5.5.3. Diamante de Porter:.....	55
5.5.4. Ciclo de vida del producto	57
6. Conclusiones	59
6.1. Implicancias.....	62
7. Bibliografía:	63
9. Anexos.....	66
9.1. Anexo 1: Entrevista a Hugo Reniero	66
Relación precio carne-grano	67
Políticas de exportación.....	67
9.2. Anexo 2: Opinión de un experto Ing. Mitar Begenisic	68
9.4. Anexo 3: Informes de encierro de la Cámara Argentina de Feedlot	75

Tema: Presente y futuro de la industria del engorde a corral (Feedlot) de bovinos en Argentina.

Problema:

Hacia la década de los 90s, comenzaron a instalarse de manera masiva los feedlots en Argentina. Un feedlot es una fábrica de carne que permite engordar animales del mismo tipo, con el mismo grado de terminación y calidad, en forma constante (Vernet, 2013).

El presente trabajo pretende analizar la industria de los sistemas de engorde a corral (feedlots) de bovinos en la Argentina, un país que históricamente se ha caracterizado por su alta competitividad en todo lo que involucra a actividades agropecuarias, producto de la fusión de diferentes factores clave (condiciones naturales de suelo y clima, know how de las empresas-productoras, tecnología aplicada, etc.). Con el objetivo de conocer el atractivo del negocio en la actualidad para los productores-empresarios del sector, que desde hace un par de años afirman ver que su negocio se vuelve cada vez más volátil, con períodos de buena rentabilidad y períodos de quebrantos.

Por otro lado, está claro que a lo largo de la historia las principales actividades económicas de Argentina han tenido que ver con el agro; las carnes argentinas son reconocidas internacionalmente por su calidad y aceptación. Por ello, durante el desarrollo del trabajo se busca analizar el potencial de la industria de engorde a corral del país teniendo en cuenta diferentes cuestiones inherentes, a saber: las condiciones de los factores productivos, las características de las industrias de apoyo, condiciones de la demanda, las políticas de gobiernos frente al sector, y la competitividad de las empresas dedicadas al feedlot.

Preguntas:

¿Es atractivo actualmente, para los inversores del sector, el negocio del feedlot de bovinos en Argentina?

¿Cuáles son los factores clave que determinarán el éxito futuro de la industria del feedlot bovino en Argentina?

Objetivos

- Conocer si el negocio del feedlot en Argentina es atractivo actualmente (rentabilidad, riesgos, perspectivas, etc.)
- Detectar y profundizar acerca de los factores clave de éxito del feedlot para el futuro (económicos, tecnológicos, políticos, de mercado, etc.)

Alcance

A lo largo del trabajo se decidió no profundizar acerca de la actividad agrícola relacionada al engorde a corral, a saber, producción del grano para la conformación de la dieta del feedlot. Si bien, se relaciona directamente con el tema de la tesis, su análisis no forma parte de los objetivos de la misma.

Marco Teórico

Índice del Marco Teórico

Capítulo 1: La industria del Feedlot en Argentina

- a) Feedlot: claves del negocio.
- b) Principales consideraciones.
- c) El engorde a corral en Argentina: su actualidad y potencial.

Capítulo 2: Herramientas para el análisis del negocio en Argentina

- a) Análisis del mercado y competitividad del sector (PESTEL, Diamante de Porter, FODA, Ciclo de vida)
- b) Análisis económico financiero de la actividad (relación carne-grano, proyección de resultados.)

Capítulo 3: Factores críticos para el éxito futuro del negocio en el país

- a) Factores influyentes en el sector.
- b) Factores a analizar.

1. Capítulo 1: La industria del Feedlot en Argentina

Figura 1 Alimentación de la hacienda



Fuente: Cobertura Agropecuaria (2013)

1.1. Feedlot: Claves del negocio.

Feedlot es un término inglés que se utiliza para hacer referencia al engorde intensivo a corral; consiste encerrar animales en corrales donde son alimentados con una dieta especial para el engorde que se provee en comederos. Un feedlot, entonces, puede definirse en términos industriales como una fábrica de carne, que permite grandes volúmenes de producción de carne en espacios reducidos, con misma calidad y terminación.

Si bien existe multiplicidad de factores condicionantes, el Ingeniero Emilio Vernet (2013) afirma que existen una serie de puntos principales que se podrían catalogar como fundamentales o determinantes para el negocio:

- Compra de la hacienda
- Costo de Alimentación
- Venta de Hacienda
- Cantidad de animales a engordar
- Zona donde se instala

1.1.1. Compra de la hacienda: incluye los costos de adquisición de los animales que se van a encerrar en el feedlot.

Sería óptimo para un feedlot producir los terneros que luego encerrará, esto permitiría no sólo integrar el negocio y captar una porción más de margen de la industria, sino también conocer las condiciones de sanidad de la hacienda, la capacidad de adaptación al encierre, la calidad de la genética entre otros determinantes sumamente relevantes para la eficiencia del feedlot.

En el caso de tener que salir al mercado a comprar los terneros, los costos de compra de la hacienda están asociados principalmente al precio de compra de los terneros, los costos de comisión de la firma consignataria, el costo del transporte de la hacienda hasta el establecimiento y demás costos de transacción.

Existe otra alternativa muy común en el sector, que consiste en asociaciones o integración entre criadores y “feedloteros” (término que se utiliza en la jerga para hacer referencia a dueños de feedlots). El criador es responsable de criar un ternero de calidad genética y calidad sanitaria acordada y pertinente para la actividad, y el feedlot se encarga de la terminación y venta del novillo o novillito listo para la faena. Generando una opción de mutuo beneficio (Vernet, 2013).

1.1.2. Costo de la alimentación:

Dependiendo de la zona donde se ubique el establecimiento, los costos y el tipo de alimentación pueden variar significativamente (Iriarte, 2008). En el negocio del feedlot, el alimento es un insumo que se “procesa” (se convierte en carne) y se vende. Para lograr una alimentación de bajo costo es indispensable alcanzar altos índices de conversión, es decir, que con la menor cantidad de alimento posible se genere la mayor cantidad de carne posible. (Vernet, 2013).

1.1.3. Venta de la hacienda:

La venta de la hacienda se puede realizar a través de diferentes canales. Dentro de los principales se identifican: la venta directa a frigoríficos, vender la hacienda a través de firmas consignatarias dedicadas, mercados concentradores (Mercado de Liniers) y vender la carne directamente al público, para lo cual se debe contar con toda una estructura de negocio acorde a dicha actividad. (Corva, 1991)

La volatilidad de los precios de venta del animal gordo hace que, justamente, esta variable represente uno de los mayores riesgos idiosincráticos (Bodie, Kane y Marcus, 2004).

1.1.4. Cantidad de animales a engordar:

Los sistemas de engorde a corral requieren inversiones y gastos fijos que deberían utilizarse eficientemente para que el negocio sea rentable. La mejor manera de licuar estos costos fijos es mediante un manejo de volúmenes de cabezas acordes a la inversión realizada, de manera que el costo fijo unitario sea el más bajo posible (Vernet, 2013).

1.1.5. Zona donde se instala:

Por un lado, la ubicación geográfica del feedlot será un factor importante a la hora de negociar precio de compra de la hacienda, precio de venta de la misma así como el costo del alimento. Por otro lado, zonas poco húmedas ayudan a evitar enfermedades de tipo respiratorias (muy comunes en los engordes a corral) y a brindar un ambiente de mejor calidad para el animal que contribuya a la buena conversión del alimento (Vernet, 2013).

Ahora bien, una vez establecida la zona del feedlot, no todos los lugares son aptos para la instalación de un corral de engorde. Si un animal camina y duerme entre el barro y desechos, seguramente no logrará la mayor eficiencia posible en el engorde y además aumentará el riesgo de enfermedad. Por ello, los corrales de engorde deberían ubicarse en lugares altos y con pendiente natural.

El feedlot es hoy en día una alternativa interesante desde varios puntos de vista para las empresas agropecuarias, ya que les amplía el abanico de oportunidades de negocio. Es una herramienta que permite producir carne a gran escala y en periodos de tiempo cortos, permite mejorar las rentabilidades, diversificar las actividades y, además, es un buen

recurso de especulación para los productores de terneros que antes estaban obligados a vender el destete llegado el momento.

Por otro lado, el feedlot permite incrementar la eficiencia del costo de oportunidad sobre la tierra. Un animal bovino semi-adulto/adulto para vivir a pastura natural, en promedio, necesita una superficie de una hectárea, en el feedlot la superficie necesaria por animal no debería superar los 20/25 metros cuadrados, si la zona es seca. Esto permite al productor agropecuario utilizar la tierra para otros fines como puede ser la agricultura en sus diferentes versiones (maíz, soja, trigo, sorgo, cebada, etc.), o bien destinar la pastura a la alimentación y recuperación de las madres de los mismos terneros/novillos que están en el feedlot. Entre otras opciones (Vernet, 2013).

1.2. Principales consideraciones.

Figura 2: Mixer distribuyendo el alimento en los comederos



Fuente: Revista Veterinaria Argentina (2009).

Todo productor que desee operar exitosamente en el mercado deberá ser capaz de identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de su empresa (en base a su ubicación, sus condiciones de compra de terneros, de alimento, de venta, etc.) y en base a ello armar su negocio. Más allá de ello, existen una serie de cuestiones inherentes a la actividad que deben ser controladas/respetadas si se pretende lograr eficiencia y rentabilidad en el negocio del engorde a corral. Con el fin de conocerlas se explayan a continuación (Vernet, 2013):

1.2.1. Instalaciones:

Como se comentó anteriormente la ubicación del corral es fundamental, el piso debe estar compactado al máximo y debe contar con pendiente natural. Se debe contar con agua limpia, bebederos limpios, que tengan mucha circulación (Vernet, 2013). Y es

sumamente importante no gastar más de lo necesario en materiales e instalación (que sean funcionales y económicos) (Corva, 1991).

1.2.2. Equipamiento:

Se debe contar con herramientas necesarias para llevar a cabo las actividades de alimentación, como son un tractor y un mixer, los cuales no deberán circular dentro del corral (Corva, 1991). Preferentemente con un poco más de capacidad de trabajo que la necesaria. Se deberá contar con un depósito o planta de acopio, con capacidad para almacenar alimento suficiente como para un mes, aproximadamente (Vernet, 2013).

1.2.3. Personal:

La cantidad de personas fijas dependerá del tamaño del feedlot. Deberá ser personal capacitado, entrenado. Lo que seguramente implique un sueldo superior al básico del sector. Se deberá contar con la asistencia de un veterinario, así como también con administrador encargado de tareas de compras, ventas, planificación, dirección y control del negocio (Vernet, 2013).

1.2.4. Alimentación:

En cuanto a la alimentación de la hacienda, se deben lograr mezclas que generen una buena ganancia diaria (consumo de alimento/ kilos aumentados) y que a su vez sean lo más económicas posibles. Los ingredientes deben ser frescos, palatales y uniformemente nutritivos. Es importante mencionar que un buen manejo de la alimentación contribuye significativamente a disminuir el riesgo de enfermedad y, consecuentemente, a lograr buenos índices de conversión (Vernet, 2013).

1.2.5. Sanidad:

La sanidad animal constituye uno de los pilares fundamentales a la hora de conseguir una buena eficiencia en la actividad. Los sistemas de engorde a corral implican un ambiente muy propicio para enfermedades de tipo infecto-contagiosas, con el consecuente impacto que se puede medir en pérdidas económicas por: pérdida de peso, mala conversión alimenticia y muerte. Por ello, es importante que se realicen tratamientos preventivos (identificación, administración de vacunas, antiparasitarios, etc.) de forma anticipada, en los quince o veinte días previos al encierre. Entre las principales

enfermedades del feedlot se pueden identificar: Neumonías, cuyo período crítico de aparición de la enfermedad es entre los siete y los veintiocho días de estadía en los corrales, por lo que se recomienda extremar las tareas de observación, identificación y separación y tratamiento de los animales afectados en corrales hospitales. Queratoconjuntivitis: enfermedad ocular que se asocia al estrés, hacinamiento, factores climáticos y presencia de moscas. Por lo que se aconseja inmunizar a los animales con anticipación al ingreso. Síndromes digestivos: se deben, fundamentalmente, a los cambios bruscos en la dieta. Enfermedades parasitarias: los animales más susceptibles son los menores a 18 meses (Vernet, 2013).

1.3. El engorde a corral en Argentina: su actualidad y potencial.

Los sistemas de engorde a corral en Argentina se han convertido en una alternativa muy considerada por los productores agropecuarios desde hace ya varios años, para producir carne y mejorar la rentabilidad de la empresa. Antes de ello, los criadores de terneros no contaban con muchas opciones: criaban el ternero hasta el momento del destete (separación de la madre) y lo vendían al invernador. Hoy el feedlot ofrece al criador la posibilidad de encerrar y engordar sus propios terneros, capitalizarlos en un campo de invernada, mandarlos a un feedlot hotel o venderle su destete a un invernador o feedlotero (Vernet, 2013).

El feedlot en Argentina genera oportunidades de exportación a mercados que exigen un nivel de terminación, que no se puede alcanzar con el pasto, y una oferta sostenida durante todo el año, independientemente de la época estacional (Vernet, 2013). Por lo que podríamos decir que es una herramienta que combinada con los recursos y capacidades (del sector) nacionales permitiría obtener una importante ventaja competitiva a nivel internacional, debido a que explota al máximo el potencial de los factores productivos privilegiados del país (Johnson, 2006). Al margen de ello, en los últimos años se ha manifestado frecuentemente el descontento de los productores del sector agropecuario frente a políticas económicas e impositivas llevadas adelante por el gobierno nacional, que no incentivan la inversión en las actividades y limitan el potencial de crecimiento del sector. Esto explica las cifras que revelan los últimos informes de encierro de la Cámara Argentina de Feedlot (2013), en los que se manifiesta la baja ocupación de la capacidad instalada del engorde a corral en Argentina.

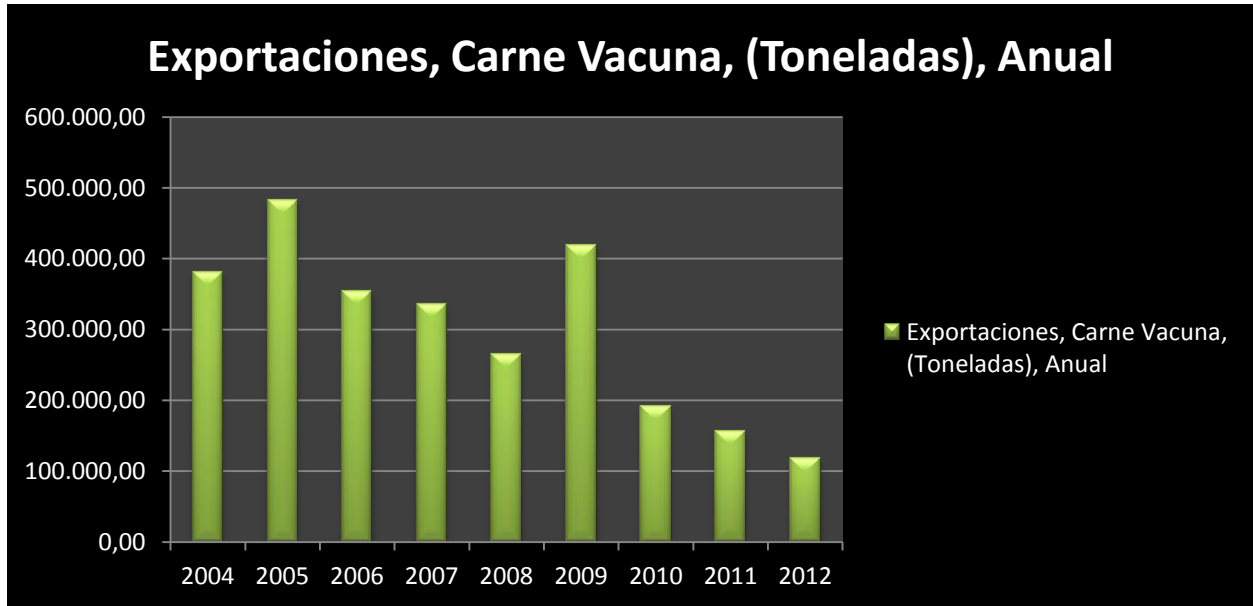
Por otro lado, el reconocido especialista en mercados ganaderos Licenciado Ignacio Iriarte (2013) afirma que en cualquier país hablar de carne argentina es hablar de un producto plenamente Premium; y que dicho reconocimiento de la calidad de la carne a nivel mundial implica una de las más importantes ventajas del país a la hora de salir a desarrollar mercados en el exterior. Además, es importante mencionar, que ésta ventaja se amalgama con las extraordinarias condiciones naturales para la producción de grano en el país (alimento utilizado en el feedlot), por lo que, por un lado se cuenta con una de las

mejores (si no la mejor) calidad de carne bovina y por otro, con la posibilidad de generar el alimento necesario para producir dicho producto.

Sin embargo, los volúmenes de exportación de carnes argentina han sufrido un deterioro sin precedentes de un tiempo a esta parte, como se puede observar en la figura 3. Tal es así, que en 2005 el país era el tercer exportador a nivel mundial y hoy en día se encuentra en undécimo lugar (Bertello, 2013). Esta caída en las exportaciones tiene varios efectos negativos: pérdida de presencia de carne argentina en el mercado internacional, la crisis de la industria frigorífica exportadora, el menor ingreso de divisas al país, así como también constituye un obstáculo para el desarrollo de otras industrias como la de la carne de pollo y cerdo en el mercado local.

Por lo expuesto, se puede decir que competitividad y desarrollo de los mercados alternativos constituyen los futuros desafíos para la recuperación de la industria de carnes argentinas, que atraviesa hoy un panorama complicado por los bajos niveles de exportación de sus productos (Ravettino, 2013). Más allá de las coyunturas, es hora que las instituciones privadas del sector de ganados y carnes y el Estado Nacional piensen en los intereses generales a nivel país, no particulares, para diagramar un programa de inversión y desarrollo del sector y de comercialización de carnes a nivel internacional. Sin este paso difícilmente se logre aprovechar oportunidades de mercado de la manera en que el negocio de carnes en el mundo lo exige (Carlino, 2013).

Figura 3: Exportaciones anuales de carne vacuna de Argentina.



Fuente: Elaboración propia en base a Área de Mercados Ganaderos-MAGyP en base a datos de SENASA (2013)

2. Capítulo 2: Herramientas para el análisis del negocio en Argentina

2.1. Análisis del mercado y competitividad del sector

Para realizar un análisis del sector agropecuario, disponemos de diversas herramientas a utilizar que se mencionan a continuación:

2.1.1. Análisis PESTEL:

Esta herramienta nos permitirá identificar los factores del entorno con influencia en nuestro negocio. Es importante desarrollar una atención selectiva, es decir, concentrarse en las variables del contexto que verdaderamente impactan en el desarrollo de nuestra actividad. Nos permitirá evaluar factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y legales del entorno (Johnson, 2006).

2.1.2. Análisis FODA:

Es importante reconocer las Fortalezas y Debilidades de la actividad, para poder enfocarse en explotar las primeras y actuar sobre las segundas. A su vez, se necesita detectar las Oportunidades y Amenazas del mercado, para aprovecharlas y contrarrestarlas respectivamente. Este listado nos permitirá conocer mejor nuestra actividad y mercado para concentrarnos en los puntos claves a considerar en el desarrollo de la investigación (Johnson, 2006).

2.1.3. Diamante de Porter:

Sugiere que hay razones inherentes por las que algunas naciones son más competitivas que otras, y por las que hay algunas industrias dentro de las naciones que son más competitivas que otras. Para realizar el análisis se evalúan cuatro variables de importancia, que permite identificar el grado en que se pueden aprovechar las ventajas nacionales y crear una ventaja competitiva en el frente global:

Condiciones específicas de los factores productivos, que nos permitirá entender la base de la ventaja en el ámbito nacional. Sirven para lograr mejores factores de competencia.

Condiciones de la demanda, ofrecen la base sobre la que se crean las características de la ventaja competitiva.

Industrias relacionadas o de apoyo: en referencia al estado de desarrollo que atraviesan las industrias relacionadas a la industria en cuestión, justamente.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas: permiten conocer y explicar las bases de las ventajas competitivas (Johnson, 2006).

2.1.4. Ciclo de vida del producto:

Este modelo nos permite identificar las etapas de la vida del negocio, desde la etapa inicial de desarrollo, hasta la etapa final de declive, pasando por las etapas intermedias de crecimiento, reestructuración y madurez. Podremos evaluar la variación en el nivel de usuarios o compradores y las condiciones competitivas del sector a lo largo de las distintas etapas de vida. Este análisis nos brindará una herramienta para entender en qué momento del ciclo se encuentra la carne producida por los feedlots (figura 4) y qué aspectos se pueden mejorar para alcanzar la madurez (Johnson, 2006).

Figura 4: Producto del Feedlot



Fuente: Instituto Nacional de Tecnología agropecuaria (INTA)

2.2. Análisis económico financiero de la actividad

Para cumplir con el objetivo de caracterizar la situación actual de la industria del feedlot en Argentina y conocer cuán atractivo es el negocio en la actualidad, nos valemos de diferentes herramientas y análisis posibles que se mencionan a continuación:

2.2.1. Relación Carne-Grano:

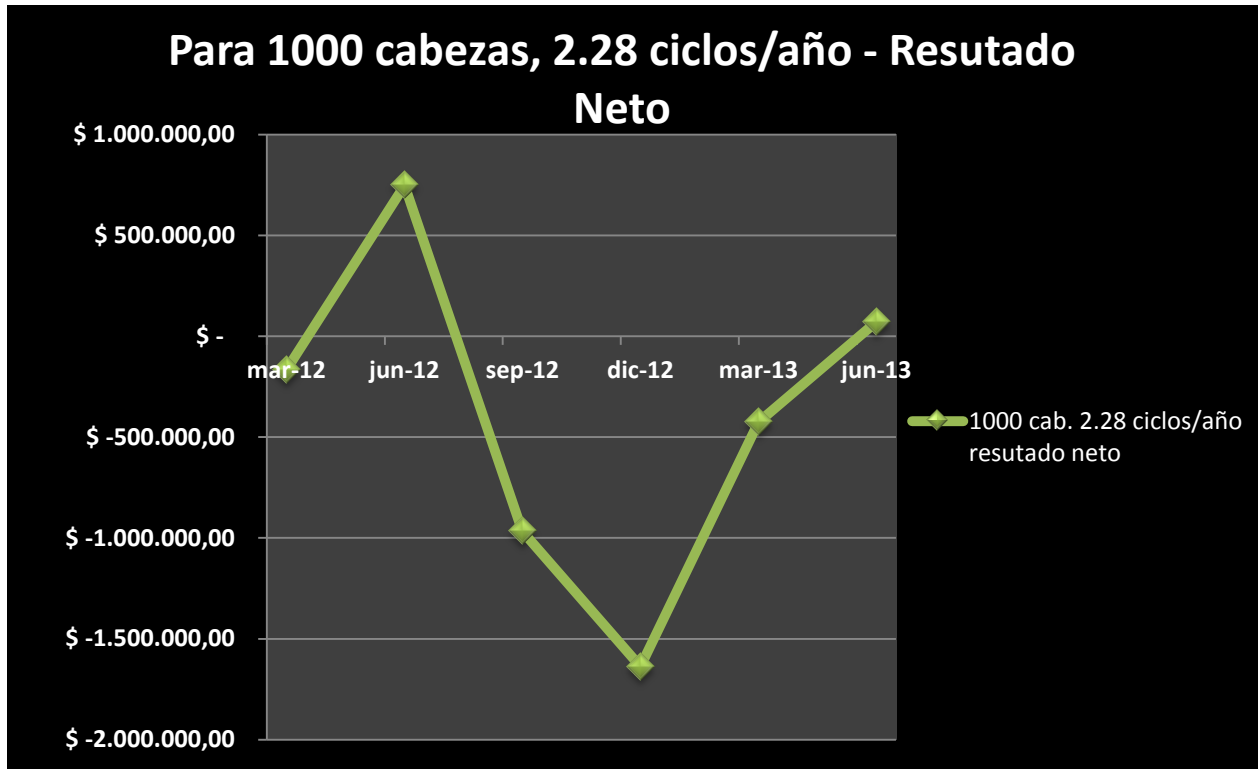
A los fines de determinar cuán atractivo es en la actualidad el negocio para los inversores/empresarios del sector, una de las cuestiones importantes a analizar será esta relación. La relación actual del precio por kilo vivo del animal de feedlot (categoría novillito del Mercado de Liniers, como referencia) y el precio del kilo de alimento para engorde utilizado en los feedlots. Será condición necesaria que el costo de generar un kilo de novillito de feedlot sea menor al precio al que ese kilo se vende, para que el negocio sea atractivo (Iriarte, 2008).

2.2.2. Análisis de inversiones, costos y resultados del Feedlot.

Con el objetivo de conocer los números actuales del feedlot, desde el punto de vista de un inversor, es conveniente analizar la inversión necesaria para el funcionamiento adecuado del feedlot (se hace referencia a la inversión total en infraestructura necesaria que incluye: la inversión en maquinaria, el costo de la tierra, corrales y callejones, red de agua, movimiento de tierra, estructura, entre otros.); así como también, los costos operativos (personal, asesoramiento técnico, mantenimiento de la estructura, amortización, distribución de la comida, etc.) y de alimentación (costo del silo de maíz, maíz molido, pellet de girasol y núcleo mineral) que son los que definen en gran parte el resultado del feedlot. Este análisis permite conocer cuál es el resultado, a saber, ganancia, por animal que ingresa al feedlot luego de un determinado período (Russi, 2013).

Un aporte que puede resultar interesante en este punto son los análisis de indicadores técnico-económicos de los modelos de engorde a corral en Argentina que realiza el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la nación. En el mismo se calculan los resultados netos, en pesos, anuales de un feedlot para mil cabezas de ganado que completa 2,28 ciclos de engorde durante el período. Obsérvese el siguiente gráfico:

Figura 5: Resultados anuales del engorde a corral



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación (2013)

Como se puede observar en la figura 5, los resultados de los feedlots han sido negativos desde septiembre del año 2012, con un pico de máxima pérdida en diciembre de 2012. Sin embargo, desde entonces, las pérdidas han ido disminuyendo significativamente, llegando en junio de 2013 a observarse resultados, que si bien son apenas positivos representan el fin de una época de pérdidas para el negocio. Y, tal vez lo más importante, la tendencia de mejora de los resultados que se ha experimentado desde el mes doce de 2012 a junio de 2013 (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, 2013).

3. Capítulo 3: Factores críticos para el éxito futuro del negocio en el país.

Cuando se habla de “factores influyentes”, se hace referencia a todas aquellas cuestiones que de alguna u otra manera impactan sobre el negocio del feedlot en Argentina. Se puede decir que son los determinantes de la viabilidad, el atractivo, el éxito y riesgo de la actividad.

3.1 Factores influyentes en el sector.

Como en varios tipos de negocio, en el feedlot existen varios factores que influyen sobre la actividad y que son de gran importancia a la hora de estimar resultados. Dado que el nivel de evolución o avance del sector está sujeto en gran medida a lo que pasa con cada uno de ellos se los menciona a continuación:

3.1.1. Precio de invernada vs. Precio del gordo:

Como se menciona en 1.1.1., el costo que tiene la hacienda que ingresa al feedlot es un tema no menor. En este punto, se hace referencia a la relación entre el precio que paga el feedlotero por los kilos de novillito/ternero que ingresan al feedlot (novillito de invernada/ternero recién destetado) para ser engordados; respecto del precio del kilo vivo del novillito gordo, que es el “producto terminado” el feedlot (Iriarte, 2008).

3.1.2 Relación entre el precio de la carne y el precio del grano:

Es la relación entre el precio al que se venderá el kilo de novillito engordado y el costo del alimento utilizado en feedlot. Las variaciones de estos precios y la relación entre ellos, determinaran en gran medida: por un lado, los costos que se deberán enfrentar en el negocio; y por otro, los ingresos que se lograrán obtener. (Iriarte, 2008).

3.1.3. Competitividad en el mercado internacional en lo referente al tipo de cambio:

La Argentina genera más de lo que consume, por ello es fundamental que se pueda contar con la posibilidad de exportación; que permite colocar los excedentes de carne en el exterior y obtener un flujo de divisas hacia el país que por estos tiempos parece ser vital para la economía nacional (Ravetino, 2013).

El valor del tipo de cambio es un factor esencialmente determinante de la competitividad del país en el mercado internacional. No se habla sólo del mercado de la carne, se habla de toda actividad que pretenda operar internacionalmente como exportador.

3.1.4. Tecnología:

En lo que respecta a la calidad de alimentos y proyectos de construcción de nuevos feedlots y de aumento de capacidad de las instalaciones. En este aspecto es clave la dependencia e incertidumbre en materia económica y política de subsidios ganaderos (Iriarte, 2008). La utilización de tecnología ha permitido eficientizar la utilización de los recursos y es fundamental que lo siga haciendo si se pretende lograr buenos resultados (Vernet, 2013).

3.1.5. Estacionalidad y geografía:

Referido a la estacionalidad en la demanda y a los cambios climáticos que pueden producir sequías e inundaciones. Estos factores son importantes dado que determinan el cambio de la demanda en el transcurso de un período, por lo que en algunas épocas del año el sector tendrá un nivel de demanda mayor que en otras circunstancias. De la misma forma, pueden producirse cambios climáticos inesperados que tendrán influencia directa y extraordinaria en los feedlots (Iriarte, 2008).

3.1.6. Políticas de Exportación:

En cuanto a aspectos legales y políticos. Existen disposiciones legales para llevar a cabo las exportaciones, que a su vez están sujetas a restricciones impuestas por el gobierno. Por lo tanto el nivel de demanda del sector, y en consecuencia su nivel de producción, están vinculados estrechamente con dichas disposiciones nacionales a nivel político y legal. (Iriarte, 2008). Argentina produce más de lo que consume, si el excedente no se puede exportar se produce una saturación en el mercado local, que sumada a la saturación producida por la oferta de carne de pollo y, en menor medida, a la de cerdo, genera un efecto sobre los precios que atenta contra la rentabilidad del sector de carne en todas sus variantes (Ravattino, 2013).

3.1.7. Demanda:

El nivel de demanda claramente influye en el proceso productivo del feedlots y en las decisiones de sus propietarios, tanto en lo que respecta a nivel local como internacional. En la medida en que los mercados demanden carne vacuna, al negocio del feedlot le irá bien, esto es algo básico en cualquier negocio que se pueda analizar (Ravattino, 2013).

3.2 Factores a analizar.

De acuerdo con los fines del trabajo, se han seleccionado aquellos factores que se consideran de mayor relevancia para el futuro del negocio. Con el objetivo de analizarlos en mayor profundidad y conocer sus efectos se desarrollarán a continuación.

3.2.1. Relación entre el precio de la carne y el precio del grano

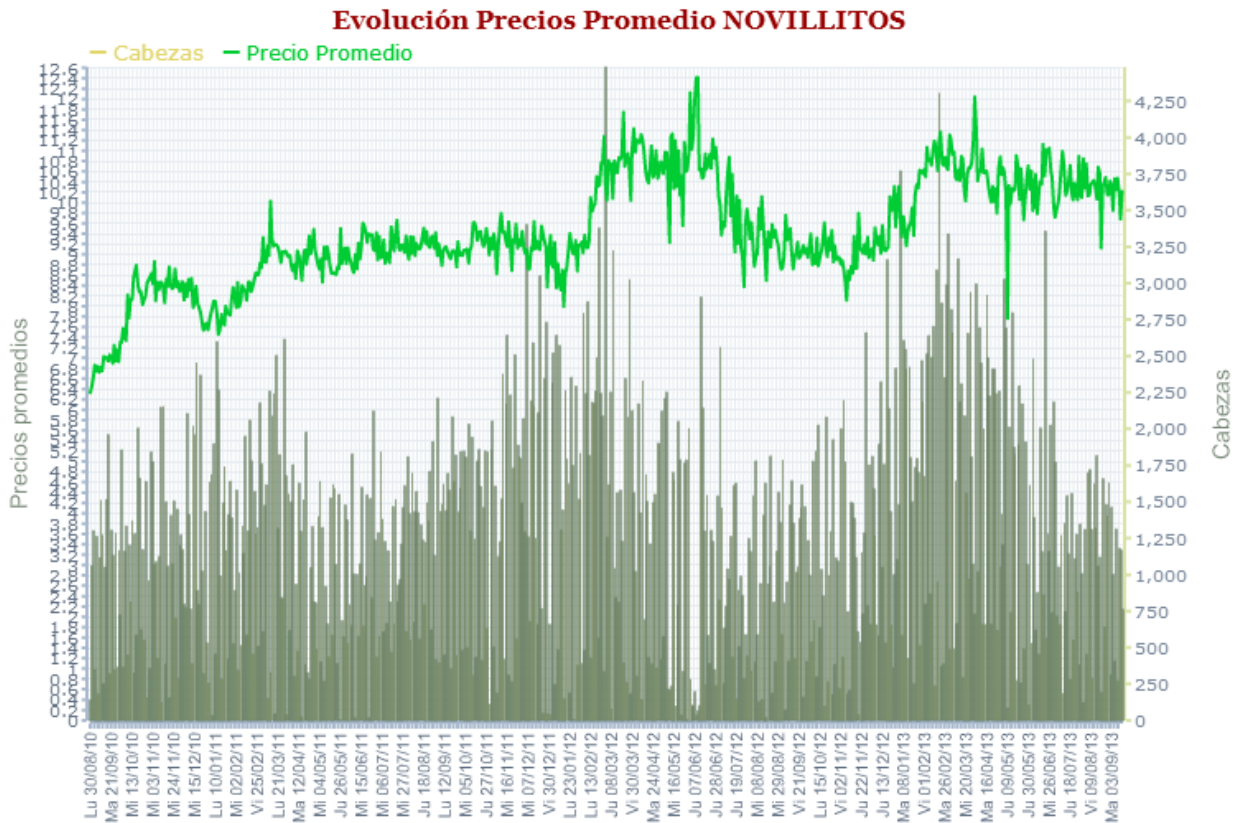
Como ya se ha mencionado, el fenómeno generalizado de los feedlots en Argentina comienza en 1991 y explota a partir de 1992, aproximadamente. Coincide ello con el segundo año de convertibilidad (al elevarse en dólares el precio doméstico de la hacienda en relación a los granos, cuyo valor se mantenía en términos de la divisa), los precios de la hacienda lograron estabilidad y la relación entre el precio de ciertas categorías (como terneros/as) y el precio de los granos era favorable. Lo que provocó que muchos productores y empresarios sean atraídos por el negocio e inviertan en la actividad.

Se puede observar a lo largo de la historia del feedlot que, al margen de la causa de las variaciones, una de las cuestiones más determinantes del atractivo del negocio del feedlot es la relación entre precio de la carne con el precio de los granos. Algo lógico, ya que se está comparando el precio al que se podrá vender el producto (carne) contra el costo del insumo primordial para su producción (grano) (Iriarte, 2008). En las figuras 6 y 7 se pueden observar las variaciones en las cotizaciones de ambos conceptos de los últimos tres años. Ejemplo: Si el precio del kilo vivo de ternero de feedlot es \$12/kg; se necesitan 6 o 7 kg de alimento para aumentar en un kilo el peso del animal, y el precio del kilo de alimento es de \$1,8/kg, desde el vamos el negocio no es atractivo. Costo de alimento para producir un kilo vivo de novillo= $7\text{kg} \times 1,8\$/\text{kg} = \$12,60$, Ingreso por kilo vivo de novillo=\$12. El costo solamente en alimento de producir un kilo de carne es superior al precio del kilo vivo del ternero (sin tener en cuenta la gran cantidad de costos y gastos adicionales que implica el engorde a corral).

La alimentación del animal de feedlot puede variar según el tipo y tamaño de la hacienda, y a veces según la zona donde se ubica el establecimiento, pero el maíz es el único componente que siempre está presente en gran proporción en casi todas las dietas (Iriarte, 2008). Por ello se toma el precio del maíz como referencia.

Con el objetivo de brindar una referencia de los valores históricos de la carne (novillito en pie) y del grano (Maíz) se presentan dos cuadros en los que se podrá observar, en primer lugar, el precio promedio de novillitos del mercado de Liniers en los últimos 3 años:

Figura 6: Evolución Precios Promedio de Novillitos de los últimos tres años.



Fuente: Mercado de Liniers (2013)

Y, en segundo lugar, el precio promedio por tonelada del maíz (USD/Tonelada) de los últimos 3 años:

Figura 7: Cotización de los últimos tres años del Maíz



Fuente: Puente (2013)

3.2.2. Competitividad en el mercado internacional

Como se mencionó antes, cualquier nación que tenga un dólar alto sufre un inminente deterioro de la competitividad a nivel internacional. Las empresas se encuentran en gran desventaja, ya que bajan los precios en dólares de las importaciones y se pierden posiciones en los mercados extranjeros debido a que suben los precios relativos. Es importante saber que una devaluación que se produce cuando los precios internos y extranjeros se mantienen constantes consigue reducir el precio relativo de los bienes nacionales y, por lo tanto, mejorar la balanza comercial. Sin embargo, normalmente el nivel de precios varía con el tipo de cambio. Cuando se devalúa, entonces, lo importante es saber si se logra una devaluación real. Un país consigue una devaluación real si ésta reduce el precio de sus propios bienes en relación con el de los bienes extranjeros. Justamente, es en éste caso es cuando el país se vuelve competitivo internacionalmente y, por ende, sus precios son atractivos para las demás naciones (Dornbush y Fisher, 2004).

En el último tiempo, la pérdida de competitividad a nivel nacional, y fundamentalmente en el sector agropecuario, ha sido realmente significativa. Es fundamental para el éxito futuro de la industria de la carne en general; a saber, carne vacuna, carne de pollo y carne porcina; contar en el futuro con un tipo de cambio competitivo, que permita colocar en el exterior los excedentes de producción que se registran a nivel nacional. De lo contrario, el exceso de oferta provoca saturación de carne el mercado local, y la variable de ajuste es el precio (Iriarte, 2013).

La realidad es que sin un dólar competitivo los números de la exportación de carne no cierran. Los precios que necesita el productor argentino para cubrir insumos, gastos y lograr una ganancia, no son atractivos para los países extranjeros; y, como contrapartida, los precios que se manejan internacionalmente por la carne no resultan atractivos para el productor, ya que con ellos no se cubren los conceptos antes mencionados. Por otro lado, y por los motivos mencionados, sin un dólar competitivo es muy difícil desarrollar y posicionarse en los mercados internacionales (Iriarte, 2013).

Contar con un tipo de cambio competitivo permitiría ofrecer la producción nacional a precios atractivos y, además, permitiría desarrollar nuevos mercados emergentes que se perfilan para ser los mayores demandantes de alimento en el futuro cercano. Como son los casos de los países asiáticos (Ravettino, 2013).

Es importante mencionar que si bien la cotización del tipo de cambio ha ido en aumento en los últimos cinco años, como se observa en la figura 8, la inflación en términos relativos ha sido mayor que dicho aumento; por ello se ha visto perjudicada la competitividad de la industria argentina en el mercado internacional.

Figura 8: Cotización del dólar de los últimos cinco años.



Fuente: Yahoo! Finanzas (2013)

3.2.3. Políticas de Exportación

La tensa relación entre el gobierno y el campo impide la generación de políticas agropecuarias que aprovechen un contexto internacional favorable y partir de ello fortalezcan el posicionamiento del sector en el largo plazo, con eje en la sustentabilidad productiva y ambiental (Brucetta, 2013). Por la intervención oficial en el sector (tanto en el tipo de cambio, como en las retenciones a la carne, y los innumerables requerimientos para la exportación de los productos frigoríficos) la ganadería perdió 12 millones de cabezas, el sector frigorífico cerró unas 120 plantas y se cayeron 10.000 empleos (Bertello, 2012). Al margen de que el stock ganadero tuvo una recuperación de 3 millones de cabezas en los últimos dos años, en la actualidad los índices de faena de hembras son extremadamente altos, debido fundamentalmente a la debilidad de los precios. Con lo cual se empieza a vislumbrar una caída del stock nuevamente que, muy probablemente, generará un rebote de los precios generales de la hacienda por la escases de oferta (Iriarte, 2013).

Al margen de los efectos futuros, la aceleración de la faena que se observa en 2013 respecto de 2012 está deprimiendo los precios del mercado ganadero. Frente a esta situación, la solución se encuentra en la exportación (Iriarte, 2013), es muy importante para el futuro, que se generen los espacios de acuerdo público-privados para alcanzar un ambiente competitivo, en el cual la potencial producción de carne vacuna se destine a los

mercados internacionales, si se tomara una postura cooperativa donde se trabaje conjuntamente para volver a consolidar la presencia de la carne bovina argentina en los mercados más exigentes (como históricamente se ha hecho), con el lógico e inminente agregado de valor y los beneficios de mayor empleo y mejora de la balanza comercial resultado de mayores exportaciones, seguramente, tanto la actividad del Feedlot como la economía general argentina se verían en mejores condiciones que en la actualidad (Ravettino, 2013).

Ante la creciente demanda de carne bovina en el mundo, son muy pocos los países con la capacidad y los recursos necesarios para dar una respuesta inmediata y muy satisfactoria. La República Argentina es uno de los grandes elegidos en esta materia. Por ello, resulta necesario acordar con el Estado un rol de abastecedor relevante, crear condiciones de competencia, y desarrollar mercados alternativos en congruencia con las nuevas tendencias de la demanda internacional (Ravettino, 2013).

En conclusión, competitividad internacional y desarrollo de los mercados alternativos constituyen los grandes desafíos para la recuperación del negocio del feedlot y la industria frigorífica en general (Ravettino, 2013), que en los últimos años ha sufrido prácticamente la saturación de mercado de la carne en todas sus variantes (vaca, pollo, cerdo) por la imposibilidad de exportar (Iriarte, 2013). Sin embargo, las necesidades fiscales y comerciales del Estado, seguramente obliguen a replantear la política ganadera con respecto a la exportación. El mercado de la carne bovina presenta un panorama tan favorable que a la Argentina podrían ingresar de 500 a 1000 millones de dólares por año, por parte de la carne. La necesidad de contar con divisas va a volver más racionales a los gobiernos próximos, no por convicción, sino por necesidad (Iriarte, 2013).

3.2.4. Demanda

Respecto de la demanda, a nivel local, podemos decir que hemos vuelto a comer 66 kilos (anuales por habitante) y no se descarta que en los próximos meses, con la salida hacienda de feedlot encerrado, estemos en 67 a 68 kilos. Una cifra que había llegado a los 53 kilos en el año 2010. A lo cual, hay que agregarle que en la actualidad se consumen 37 kilos de pollo y 12 de cerdo anuales por persona. Llegando a una cifra realmente

asombrosa de 115 kg de carne anual per cápita, la cifra más alta del mundo, solamente comparable con el consumo de Estados Unidos. Con la diferencia de que el ingreso por habitante del país del norte es prácticamente tres veces el de Argentina. Es un hecho que prácticamente toda la carne que se produce, se faena, y se distribuye aquí. A nivel local se puede hablar de un mercado saturado de carne. La variable de ajuste en este caso es el precio que castiga fuertemente las rentabilidades, fundamentalmente, del productor ganadero.

A nivel internacional, el panorama se presenta diferente, según los resultados de estimaciones realizadas por organismos internacionales (FAO) es inminente que la demanda de carne bovina experimentará una muy importante suba a nivel internacional. Este crecimiento a nivel mundial de la demanda no ha sido acompañado por la oferta, lo que ha producido que en los últimos siete años el precio de la carne aumente un 300% en dólares. Los precios actuales son cifras que hace años atrás eran solamente soñadas por el sector ganadero (Tonelli, 2013).

Por su parte, uno de los grandes protagonistas de esta historia es China cuyo crecimiento de la demanda es inminente. Las importaciones del país asiático se triplicaron en 2012 respecto a 2011; y durante el primer trimestre del corriente año se colocan más de ocho veces arriba de las registradas en el primer trimestre del año 2012. Al mismo tiempo, existe una real oportunidad de avanzar en el exigente mercado de Corea del Sur. Tiempo atrás, este país sólo contemplaba en su lista de abastecedores de carne a los países libres de aftosa sin vacunación, pero con la reciente habilitación obtenida por la República Oriental del Uruguay para comercializar sus carnes frescas, se nos abre las puertas a los países libres de aftosa con vacunación (Ravettino, 2013). De esta manera, parecería que el problema de las exigencias sanitarias que siempre fue un condicionante para operar en los mercados más valiosos del sudeste asiático, ya no lo son tanto. La demanda de dichos mercados exige carnes con buen marmoleo, un producto que se logra al introducir maíz a la dieta en los sistemas de engorde a corral (Carlino, 2013).

4. Metodología de la Investigación

La investigación se lleva a cabo bajo un paradigma mixto, donde se utilizan herramientas cualitativas, que nos brindan un enfoque subjetivo acerca de tema de estudio (como son las entrevistas y opinión de un experto) y herramientas cuantitativas, que nos proveen de una observación más objetiva, penetrante y controlada. Donde, si bien, se debe asumir una realidad estable que es difícil de concebir como probable de ocurrir, nos permite orientarnos hacia un resultado, que es necesario a los fines del presente trabajo (como son los análisis de documentos, confección de resultados proyectados para el engorde a corral y demás datos numéricos).

La investigación realizada es de tipo explicativa, de acuerdo con la definición de Sampieri (2000). Dado que se pretende ver más allá que la mera descripción del negocio del feedlot, se pretende explicar si la actividad es rentable o no actualmente y detectar aquellos factores clave que determinarán el éxito del negocio en el futuro cercano.

Por otro lado, con el propósito de alcanzar nuestros objetivos (conocer cuán atractivo/rentable es el negocio del feedlot en Argentina actualmente y cuáles son los factores clave para el crecimiento futuro de la actividad en el país) se utilizan los siguientes instrumentos:

Dadas las características de los mercados en que se involucra el negocio del engorde a corral (mercado ganadero y agrícola, fundamentalmente), se considera que herramientas como TIR y VAN son complejas de estimar correctamente. Principalmente, esto se debe a la volatilidad de las cotizaciones, por un lado, y por otro a la inexistencia de políticas claras que permitan conocer a grandes rasgos las perspectivas futuras en este sector. Por ello se opta por no realizar un análisis de tipo “Proyecto de Inversión” a varios años, sino, se analiza un negocio de Feedlot promedio en Argentina, con el objetivo de conocer los resultados esperados del negocio en el corto plazo. Se hace uso del análisis de documentos para conocer la inversión necesaria, los diferentes costos (de alimentación y operativos) así como los ingresos que se esperan obtener. Basándonos, principalmente en las publicaciones realizadas por la revista *Márgenes Agropecuarios* en el año 2013 acerca del tema. Además, se recurre al análisis de documentos para conocer los índices de encierro

(porcentaje de ocupación de la capacidad instalada de feedlot en el país), que presenta la Cámara Argentina de Feedlot (CAF) en sus informes mensuales.

Por otro lado, se consultó a un experto en negocios agropecuarios, director de la carrera Administración Agropecuaria de la UADE, Ingeniero Mitar Begenesic. Dicha consulta trata acerca del atractivo del negocio del feedlot dados los riesgos de la actividad, las perspectivas futuras, la demanda de carne local e internacional, las políticas que impactan en el sector en cuanto a exportaciones y tipo de cambio, entre otros (Ver Anexo 2). Por otro lado, se realiza una entrevista a Hugo Reniero, productor feedlotero de la ciudad de Chajarí, Entre Ríos, para enriquecer la investigación con su conocimiento y experiencia en la actividad. En este caso realizaremos una entrevista estructurada, con un listado de preguntas (Anexo 3) y temas preestablecidos con el fin de conocer los aspectos más relevantes en cuanto a los riesgos que enfrenta el negocio en la actualidad, cómo lo afectan las políticas nacionales de exportación de carne y las condiciones de competitividad del país. Además, se consulta acerca de los factores que considera clave en el negocio y los niveles en que resulta rentable hoy en día. Así como también las expectativas a futuro desde su perspectiva de productor.

Para conocer los riesgos actuales de la actividad así como los factores que condicionan y determinarán la conveniencia de llevar a cabo la actividad en Argentina en el futuro se recurre a los tres instrumentos de la triangulación.

Por último, se analizan los últimos informes ganaderos del Licenciado Ignacio Iriarte transmitidos por la señal de cable de Canal Rural, para conocer las condiciones actuales y las tendencias futuras del mercado de la carne a nivel nacional e internacional (Demanda, expectativas futuras, exportación, FODA del negocio, PESTEL, Ciclo de vida del producto, etc.).

4.1. Cuadro Metodología de Investigación

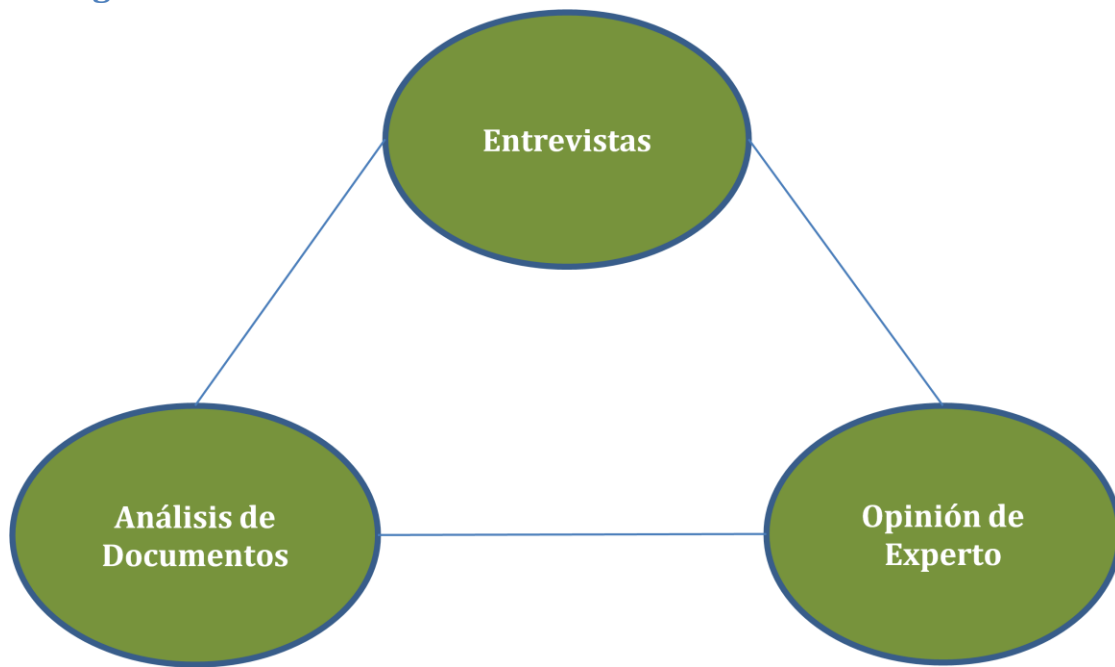
Objetivo	Dimensión	Indicador	Instrumento
Conocer cuán atractivo es el negocio del feedlot en Argentina.	Resultados de los sistemas de engorde a Corral promedio en Argentina.	Resultados de un proyecto de Feedlot	A.Dtos. (Resultado del proyecto de inversión)
	Riesgos actuales de la Actividad.	Amenazas de la actividad	E.1 (P. 2-3-4-6) - O.E. (P. 1-2-3-4-5)
	Condiciones Actuales del mercado	FODA - PESTEL - Diamante de Porter - Ciclo de Vida	A.Dtos. (Informe Ganadero I. Iriarte)
	Informes de encierro (según CAF)	Índice de encierro	A.Dtos. (Informes mensuales de C.A.F.)
Detectar y profundizar acerca de los factores clave de éxito del feedlot para el futuro	Factores inherentes a la industria a nivel nación	Diamante de Porter	A.Dtos. (Informe Ganadero I. Iriarte)
	Factores que condicionan y determinarán la conveniencia para el inversor de llevar a cabo la actividad en Argentina en el futuro.	Relación de precios	E.1. (P. 5-7)- A.Dtos. (Informe Ganadero I. Iriarte) - O.E. (P. 7-10)
		Niveles de demanda local y mundial	E.1. (P. 5-7)- A.Dtos. (informe Ganadero I. Iriarte) - O.E. (P. 6-7-10)
		Competitividad Argentina en el mercado internacional	E.1. (P. 5-7)- A.Dtos. (informe Ganadero I. Iriarte) - O.E. (P. 7-8-9-10)
		Exportación de carne	E.1. (P. 5-6-7-8-9) - A. Dtos. (Informe Ganadero I. Iriarte) - O.E. (P. 7-8-9-10)

A. Dtos. : Análisis de documentos

E.1.: Entrevista a H. Reniero

O.E.: Opinión del Experto Mitar Begenisic

4.2. Triangulación



5. Trabajo de Campo

5.1. Análisis de Entrevista a Hugo Reniero (ver Anexo 1)

Luego de trabajar diez años con el feedlot (P.1), Hugo Reniero hoy cuenta con un feedlot con capacidad para 5.000 cabezas, ubicado a 15 kilómetros de la ciudad de Chajarí, Entre Ríos. En sus años de experiencia, los resultados no han sido siempre positivos sino que se han atravesado épocas muy malas donde el feedlotero ha perdido dinero con su negocio. Al margen de ello, existe una característica propia del negocio del feedlot que “atenúa” las pérdidas, si se compara con otro tipo de negocio. En el caso del engorde a corral, los procesos de engorde de los animales son de poco más de cien días, dependiendo del estado en que ingresa la hacienda. Si al comienzo del período el feedlotero observa que las perspectivas para el negocio no son buenas, a saber, costo del alimento alto, costo de la hacienda que ingresa alto, precio del novillo gordo bajo, entonces directamente se opta por no encerrar animales (P.2). De esta manera sólo se debe soportar la pérdida que genera el capital colocado en infraestructura parado, es decir, sin utilizarse. Ésta, no es una característica menor ya que dadas las variaciones constantes en los costos de reposición de hacienda (véase 1.1.1.), las variaciones en los precios de la hacienda categoría gordo, y los cambios en la oferta y demanda de las dos categorías (tanto invernada como gordo) provocan que el feedlot sea un negocio sumamente volátil y muchas veces imprevisible (P.3). A pesar de que el feedlot cuente con éstas características, en el acumulado de los diez años el resultado sin dudas ha sido positivo.

Al consultarle al productor feedlotero acerca de los mayores riesgos que debe afrontar en su negocio, el mismo respondió que éstos se pueden agrupar en dos grandes categorías: una de ellas está relacionada con que es la sanidad de la hacienda, en concordancia con lo que se menciona en 1.2.5., H. Reniero afirma que la sanidad animal constituye uno de los pilares fundamentales a la hora de conseguir una buena eficiencia en la conversión del animal. De modo que, si el productor no está atento en cuanto a lo que son las tareas de prevención en materia de sanidad, estará muy expuesto a epidemias que destruyen los índices de rentabilidad de la actividad. Por otro lado, la falta de un escenario macroeconómico claro y más o menos previsible constituye el otro gran riesgo de la actividad. Actualmente son escasas las certezas, si no nulas, que tiene el feedlotero al

encerrar; el entrevistado comentó “uno casi siempre encierra hoy sin tener ninguna certeza de qué precio va a tener el gordo dentro de cien días, cuando los animales están listos para la venta” (P.4), con la relevancia que tiene para cualquier negocio el precio de venta. Mucho tiene que ver la situación actual con las políticas del gobierno frente al sector, que para nuestro entrevistado se definen concretamente como “muy deficientes” (P.6).

Profundizando ya en lo que son los condicionantes del negocio, en la actualidad y con vistas a futuro, se puede decir que en general las perspectivas son alentadoras. Nos encontramos en una situación en la que la relación precio carne-grano ni favorece ni condiciona al negocio (P.7); algo que si bien no es lo mejor que le puede pasar a la actividad, se toma como positivo si se tiene en cuenta que las cotizaciones mundiales de los granos han llegado a sus máximos históricos en la última década. No se debe dejar de mencionar, que los precios de la carne se encuentran “atrasados” si se considera la desvalorización que ha sufrido la moneda nacional en los últimos años. Otro de los factores que impacta significativamente sobre el éxito del feedlot, sin dudas, es la demanda (P.7). Al consultar a nuestro entrevistado sobre el tema, el mismo comentó que hoy en día la demanda local beneficia al negocio y, además, que la demanda internacional es extraordinaria (P.7). Sin embargo, no se puede aprovechar el momento mundial que vive la demanda ya que las políticas de exportación locales limitan y restringen el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan frente al sector. Los requisitos para poder exportar desmotivan la operatoria internacional y el tipo de cambio bajo imposibilita la colocación de nuestro producto en otros países a precios atractivos. Los volúmenes de exportación son irrisorios si se los analiza de acuerdo con el potencial del sector en el país y los volúmenes históricos de exportaciones de carnes argentinas (P.7).

Es necesario, si se pretende el crecimiento del sector, que se modifiquen varias cuestiones en el entorno. Temas como la devaluación real del tipo de cambio, esto es, devaluación mayor a la inflación porque de lo contrario es una mera actualización del tipo de cambio, para ser competitivos internacionalmente, es decir, poder ofrecer precios que sean atractivos para mercado internacional; temas como liberar la exportación y bajar las retenciones a la exportación de carne, para incentivar al productor local, son aspectos que deberían suceder inmediatamente para “tomar” la oportunidad (P.5) que hoy ofrece la

creciente demanda de carne originada en Estados Unidos, Rusia, China y Corea del Sur, fundamentalmente.

Finalmente, al margen de la situación que atraviesan las exportaciones de carnes argentinas, el feedlotero Hugo Reniero se muestra optimista de cara al futuro, afirma: “Creo que es cuestión de tiempo, tarde o temprano se van a tener que liberar las exportaciones” (P.8). Un hecho que sin dudas permitiría, por un lado, aprovechar el momento internacional y, por otro, provocaría la suba en los niveles de precios internos (P.9).

5.2. Análisis de la Opinión de Experto: Ing. Mitar Begenisic (ver anexo 2)

El aporte brindado por el experto en producción Agropecuaria, Ingeniero Agrónomo Mitar Begenisic (actual director de la carrera Administración Agropecuaria en la Universidad Argentina de la Empresa), resulta sumamente valioso de cara al cumplimiento de los objetivos del presente trabajo; a saber, uno: Conocer cuán atractivo para los inversores es el negocio del feedlot en Argentina (rentabilidad, riesgos, mercado, etc.). Dos: Detectar y profundizar acerca de los factores clave de éxito del feedlot para el futuro (económicos, tecnológicos, políticos, de mercado, etc.).

Con respecto al primer objetivo el experto comenta que dentro de la actividad ganadera en general existen distintos tipos de ganadería: por un lado la ganadería de cría que actualmente se localiza en campos más marginales dentro del territorio nacional, ya que se ha visto desplazada de los mejores campos por la agricultura, que en los últimos años ha presentado mejor rendimiento por hectárea que la hacienda en general. De modo que se puede decir que esta categoría “compite”, pero no de manera tan directa con la agricultura como sí sucede con lo que es el engorde tradicional de hacienda, a campo. En este último caso, el engorde de la hacienda a campo es mucho más viable en campos con buena calidad de pasturas, es decir, campos buenos. Por ello, se dice que el engorde “compite” directamente con la agricultura. Dados los valores internacionales que experimentan los granos, es imposible que el engorde tradicional logre márgenes por hectárea similares a la actividad agrícola, por ello surge la alternativa de hacer engorde en espacios reducidos y dentro de ello: una opción más que concreta es el feedlot; otra opción es la recría del ternero a campo hasta lograr un buen kilaje a partir del cual se encierra y se termina el proceso de engorde con el grano. Y, por último, una combinación de pastura y grano, esto es, el animal vive a campo pero se suplementa su dieta con una ración de alimento para acelerar el proceso de engorde al mismo tiempo que no se necesita tanta extensión de campo para su terminación (P.1). En cualquiera de estas opciones la posibilidad de lograr un negocio atractivo para un inversor resulta más probable, ya que se optimiza la utilización del recurso de la tierra y se consiguen buenos índices de rotación de la inversión.

Particularmente, el feedlot, resulta un negocio atractivo en la medida que varios componentes del negocio cierran. Respondiendo a ambos objetivos del presente trabajo, el Ing. Begenisic opina que uno de los términos importantes de esta “ecuación”, a saber, la del negocio del feedlot (P.9), y como se comenta en 1.1.1. y 3.1.1., es el costo del animal que ingresa al feedlot, que es el ternero de destete o el animal recriado, que hoy (noviembre, 2013) está experimentando una suba en los precios realmente significativa. El ternero que hace dos o tres meses tenía un precio de \$11,5 ó \$12 por kilo vivo, hoy está cercano a los \$13,5 ó \$14 por kilo vivo y la tendencia y expectativas del sector indican que es muy probable que la suba continúe. Esto se explica por un hecho no menor que es la inminente necesidad de actualización de los precios de la hacienda en el país, que hace prácticamente tres años se mantiene a mismos valores nominales con una inflación anual del 25%. Todas estas variaciones y atrasos en los precios de la hacienda se relacionan directamente en gran medida con las variaciones en el stock de cabezas a nivel nacional, que se ha visto trastornado por políticas de gobiernos restrictivas a la actividad que generaron que los niveles de faena de hembras se incrementaran en ciertos períodos. Y, que han provocado múltiples anomalías en los niveles de población bovina nacional con su consecuente impacto en la oferta de carne. Otra cuestión importante son los niveles de inflación que experimenta la economía nacional, cuyo avance genera atrasos en los precios de la hacienda si no se actualizan periódicamente generan la necesidad de un “ajuste” muy significativo luego de algunos años de soportar la situación. Algo muy similar a lo que pasa en la actualidad sucedió en el año 2010, cuando en 2009 el stock de hacienda se desplomó por la faena desmedida de hembras (dado que era más conveniente faenar la ternera que dejarla en el campo para que dos años más tarde sea preñada y funcione como “fábrica de terneros”) y provocó la “explosión” de los valores de la hacienda que desde ese entonces, prácticamente, no han variado en términos nominales a la actualidad. Entonces, dado que actualmente sucede este proceso de “ajuste” de los precios del ganado bovino, los costos del animal que ingresa al feedlot se están disparando si se compara con meses atrás. En este sentido, los márgenes del feedlot se ven perjudicados por la suba en los precios. Sin embargo, del mismo modo que el animal que ingresa al feedlot es más costoso, el precio del animal que sale listo para la faena desde el feedlot también se incrementa. Por lo que

parecería ser que los aumentos del precio de invernada versus precio del gordo, en cierta parte, se compensan

Otro de los grandes términos dentro del negocio del feedlot es el costo del alimento (P.9) (Véase el apartado 1.1.2), en gran medida responsable de los niveles de rentabilidad de los feedlots. El costo del alimento aquí, en Argentina, está dado por:

- 1) El precio de los commodities en el mercado internacional,
- 2) El nivel de las retenciones para su comercialización en el exterior, que abaratan el costo de la alimentación al feedlotero local. Esto quiere decir, si no existieran las retenciones que existen a los granos, el mercado internacional sería mucho más atractivo que lo que es y los productores de grano argentinos encontrarían una oportunidad mucho más rentable enviando sus cosechas al exterior. Sin embargo, la existencia de retenciones implica que por cada peso que genere la venta de los granos en el plano internacional, aproximadamente \$0,35 se debe destinar al pago de la retención a la exportación.
- 3) Algo similar sucede con el dólar (a valores oficiales), que en la medida que se mantenga barato implicará un alimento barato para el feedlot. Actualmente la cotización del dólar oficial está experimentando una devaluación gradual (del orden de los dos o tres centavos diarios), que supera la mera actualización respecto de la inflación de la economía y que empieza a generar que el precio del grano se incremente en el plano local y, consecuentemente, el costo del alimento en los feedlots. Es una variable que se deberá monitorear ya que en caso de seguir un proceso de devaluación, la cotización del dólar alta es una gran amenaza para el negocio del feedlot (si las exportaciones siguieran restringidas).

Si se produjese una devaluación de la moneda nacional o aumentasen aún más los valores de los commodities en el plano internacional, entonces los costos del alimento se encarecerían. Y por lo tanto esto torna más inviable el negocio.

Sin embargo, del mismo modo que el sistema de producción de pollo, el feedlot cuenta con una ventaja, y tiene que ver con la naturaleza propia del negocio. Al igual que Hugo Reniero comentó en su entrevista, cuando los números del feedlot no son buenos simplemente no se encierran animales, entonces, se espera y se vuelve a ingresar al circuito

en un mejor momento (P.10). En el peor de los casos, se deberá soportar la pérdida de un proceso de engorde que lleva poco más de cien días, hasta que el productor es consciente de que el negocio ya no es conveniente al menos por ese momento, pero no más que eso. Esta es una característica muy importante que no se manifiesta en la rama de la ganadería de cría, por ejemplo, donde la inversión es mucho mayor si se tienen en cuenta: los vientres, los toros, las inversiones en genética, los años para lograr determinadas características fenotípicas en la raza, etcétera.

Por otro lado, en relación con el segundo objetivo del trabajo, el conjunto de factores que hacen al éxito futuro de la actividad se puede definir como una compleja interrelación entre múltiples variables que se resumen en gran medida en la política agropecuaria para el sector (P.3). Se observa que una de las principales influencias sobre el precio de la carne es la política exportadora del producto; cuando se abre la exportación, los niveles de comercialización de la carne argentina en el mercado internacional se incrementan, si esto sucede cuando no existe un excedente real de hacienda, entonces la exportación “compite” con el mercado interno, es decir, la menor oferta de carne en el mercado local (ya que del total, una parte importante se exporta) impacta en los precios locales provocando la suba de los mismos. Esto es algo que preocupa a las autoridades, cuyo principal objetivo es ofrecer una carne accesible a la población; para que ello suceda debería existir una buena oferta de carne a nivel local, que puede ser de diferentes categorías: vaca, pollo y cerdo principalmente.

En los últimos años el stock de hacienda ha sufrido importantes disminuciones que se han recuperado sólo en parte, por eso hoy se está muy lejos de experimentar un excedente en el stock de hacienda. Tal vez ello explique buena parte de los niveles de exportación de carnes bovinas argentinas, que de estar en tercer lugar como exportador de carne en 2005 pasó a estar hoy, en 2013, en undécimo lugar. Como se explica en el apartado 1.3. y se muestra en la figura 4. Sin embargo, existe una cuestión que es importante mencionar, en la medida que la oferta de carne vacuna experimente niveles elevados, el precio comienza a bajar, pero esa baja no es percibida por el consumidor final que compra la carne en góndola. Frente a aumentos de oferta, el precio al consumidor no disminuye pero sí disminuye el precio que se paga al productor ganadero. Comenta el

experto, ello sucede por una cuestión microeconómica: “la producción agropecuaria a campo opera en un mercado de competencia perfecta; no es el caso del mercado de la carne en góndola que opera en un mercado de competencia imperfecta”.

Al margen de todo lo expuesto, actualmente las políticas frente al sector no representan las trabas que sí representaron años atrás (P.4). En la medida que el stock de hacienda se recupere, la oferta de carne también lo hará, y de esa manera la posibilidad de exportación puede resultar más atractiva para las autoridades nacionales, ya que el impacto en los precios puede no ser tan significativo y sería un buen ingreso de divisas a las arcas de la economía nacional. La apertura de la exportación siempre implica un impacto positivo en la ganadería en general (P.6) y la medida de ese impacto depende de las cantidades ofrecidas en el mercado internacional versus las ofrecidas en el mercado local, a mayor ofrecimiento en el mercado externo mayor suba de los precios en el mercado local y su consecuente impacto positivo sobre la economía del productor ganadero. Entonces, ésta es otra de las decisiones de política del sector el determinar: cuánto de la producción de carne se destina al mercado internacional y cuánto al local. Históricamente el 85% de la producción se consume a nivel local y el 15% se destina al exterior, en promedio, aproximadamente. Pero ese 15% sólo se destina al exterior siempre que los precios internacionales resulten atractivos, de lo contrario se colocan en el mercado local incrementando la oferta y muchas veces conduciendo a un aumento del consumo per cápita e carne y, por supuesto, generando el declive de los precios internos.

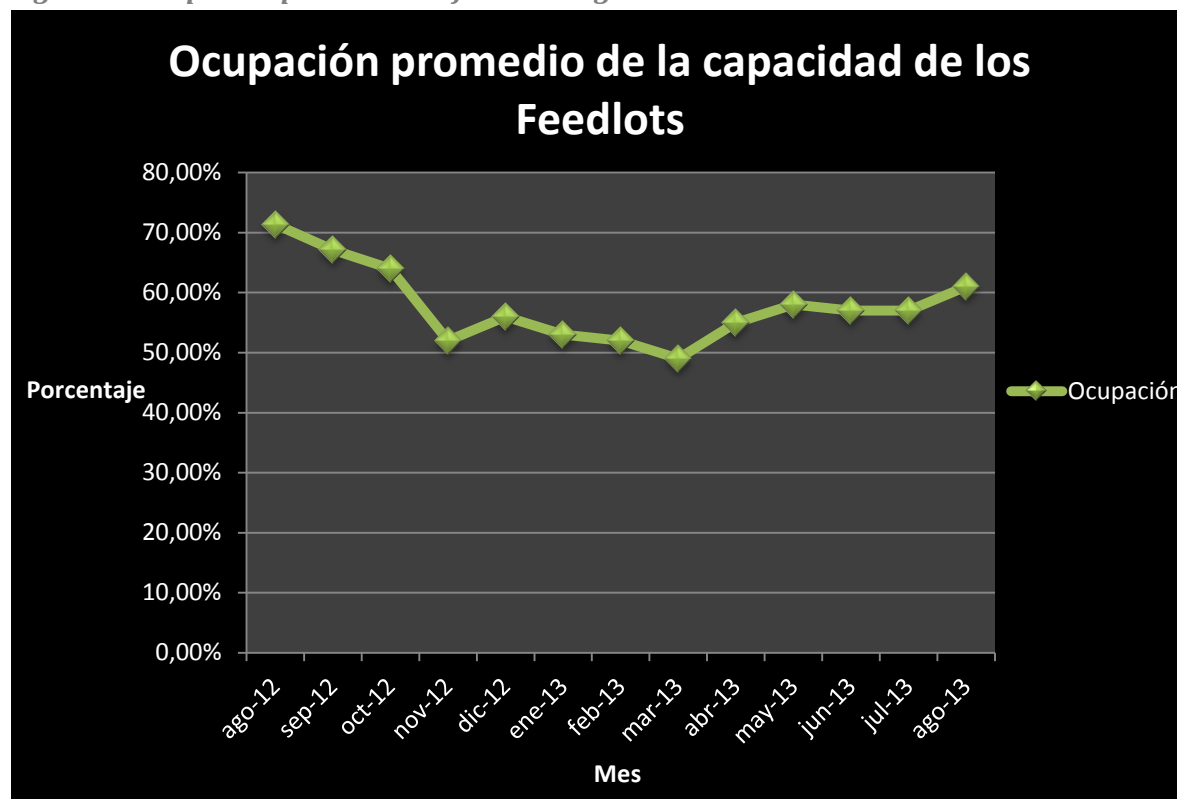
De cara al futuro, el Ingeniero afirma que la exportación se verá como una buena alternativa siempre y cuando la misma no genere trastornos en los niveles de precios del mercado local (P.8). No se debe olvidar que el objetivo es ofrecer carne a la población a un precio accesible en relación con el nivel de ingreso de la misma, de modo que si se atenta contra este fin la posibilidad de colocar nuestra carne en el exterior genera más problemas que soluciones para el gobierno nacional, que es quién decide si se exporta o no, y lo más importante, cuánto de la faena se coloca en el exterior y cuánto en el mercado local. Un caso importante a analizar es el lo que actualmente sucede en Paraguay (P.7), que hoy es uno de los principales abastecedores de carne roja de Rusia (exportando más volumen de carne que lo que exporta Argentina); se destina gran porcentaje de la faena a la exportación por

lo que la población paraguaya no tiene acceso a carnes rojas ya que su nivel de ingreso no se lo permite. Se lo ve como un gran productor de carnes, sin embargo, su población no puede consumirla. Al margen de ello, es importante mencionar, que el flujo de divisas que ingresan el país por su política es realmente “envidiable” para nuestra economía nacional.

Para terminar, muchos de los factores clave para el éxito futuro de la actividad se han ido comentando, sin embargo hay una cuestión que es fundamental para que el feedlotero logre buenos márgenes de ganancia, que por cierto es muy controlable, es la sanidad del animal (P.13). Es fundamental, ya que impacta significativamente los índices de conversión, es decir, el animal de feedlot debe ser un animal sano para que pueda convertir eficientemente el alimento en carne. Y para lograr buena sanidad el gran secreto, que por cierto es muy simple, es trabajar con la prevención (P.14); si no se descuida este aspecto, tal vez se enfermen animales pero van a ser algunos y los menos. De modo que los índices de conversión y de rentabilidad del feedlot en su totalidad no se verán significativamente afectados.

5.3. Informes de encierro de la Cámara Argentina de Feedlots (Anexo 3)

Figura 9: Ocupación promedio de feedlots Argentinos



Fuente: Elaboración propia en base a Informes de la Cámara Argentina de Feedlot (2013).

Como se puede observar en la figura 9, la ocupación de los feedlots de los últimos doce informes mensuales presenta la mayor ocupación en agosto de 2012 con 71,4% y la menor ocupación en marzo del corriente con 49%. La tendencia indica que desde el pico máximo hasta el mínimo, prácticamente fue caída ininterrumpida de los niveles de encierro, al margen de una leve mejora en el período noviembre-2012/diciembre-2012. Por otro lado, desde marzo hasta agosto de 2013 parece recuperarse el índice que aparenta experimentar un alza moderado pero sostenido. Llegando en el último informe, agosto de 2013, a una ocupación del 61%. Lo que hace suponer la existencia de perspectivas de mejora en el atractivo o viabilidad del negocio.

5.4. Proyección de Resultados para el feedlot

Se presentan dos modelos de encierre a corral con variantes en cada uno de ellos según se trate de maíz comprado o de maíz de producción propia.

En el presente análisis se proyectan dos modelos, ambos se inician con terneros de 180 kg/cabeza, uno de hembras y otro de machos. Según el género del animal se diferencian varias cuestiones muy relevantes: el precio de compra, el precio de venta y la duración del encierre.

Figura 10: Planteo Técnico

Planteo	Unidad	(a) Vaquillonas 180-300kg	(b) Novillitos 180-360 Kg
Peso de entrada a Corral	Kg/cabeza	180	180
Peso de terminación	Kg/cabeza	315	378
Mortandad	%	0,5%	0,5%
Desbaste	%	5,0%	5,0%
Peso de Venta	Kg/cabeza	300	360
Producción	Kg/cabeza	120	180
Conversión Materia Seca (MS)	Kg MS/cab.	6,55	6,55
Aumento Diario	Kg/cabeza	1,1	1,1
Ciclo en Corral	días	109	164
Materia seca ración	% MS	71,0%	71,0%
Consumo ración - MS	Kg/cabeza	786	1179
Consumo ración - tal cual	Kg/cabeza	1107	1661

Fuente: Elaboración Propia en base a Revista Márgenes Agropecuarios (2013)

5.4.1. Descripción técnica

Modelo (A): Ingresan al feedlot terneras con 180 kg para concluir el ciclo a los 109 días de encierre con vaquillona a un kilaje de venta de 300kg. Este modelo tiene la particularidad de ser poco flexible, ya que si el peso de venta supera los 320 kg aproximadamente, la vaquillona cambia de categoría y ello implica un precio de venta inferior. Por otro lado, si se demora unos días la salida de la hacienda del feedlot se corre el riesgo de que la vaquilla se pase de grasa y el precio sea castigado por ello a la hora de la venta, esto es algo que sucede solo con las hembras y no con los machos. Este modelo se

caracteriza por contar con precios de compra y precios de venta inferiores al modelo de novillitos, obsérvese la figura 11.

Modelo (B): Ingresan al feedlot terneros con 180 kg para concluir el ciclo a los 164 días de encierre con novillitos a un kilaje de venta de 360kg. La flexibilidad de este modelo es superior al anterior, ya que el rango de kilos en que se puede vender sin resentir el precio es mucho más amplio que en el caso de las hembras, principalmente porque los machos una vez avanzados en kilos siguen produciendo carne y no grasa, como la vaquilla. Tanto el precio de compra como el de venta son superiores en el caso de los machos respecto del modelo anterior, como se observa en la figura 11.

Figura 11: Precios de compra y venta

Precios	Unidad	(a) Vaquillonas 180-300kg	(b) Novillitos 180-360 Kg
Venta	\$/Kg	11,7	12,02
Compra	\$/Kg	13	13,8

Fuente: Elaboración Propia (2013)

Como se comentó en 1.1.2.; 2.2.1 y 2.2.2; el costo de alimentación es uno de los grandes términos dentro del negocio del feedlot. Por lo que, como se comentaba, ambos modelos tienen el análisis de sus variantes de maíz comprado y maíz de producción propia.

Obsérvese en el siguiente cuadro la composición y el costo del alimento según cómo se adquiere el maíz:

Figura 12: Costo del Alimento del feedlot – con maíz comprado y maíz propio

Costo del Alimento			
-	Participación en la dieta	Costo c/ Maíz Comprado	Costo c/ maíz propio
Unidad	%	\$/Kg	\$/Kg
Maíz (MS y molido)	89,5%	0,998	0,819
Pellet girasol	8,0%	1,210	1,210
Núcleo Vitamínico	2,5%	3,300	3,300
Alimento	100,0%	1,073	0,912

Fuente: Elaboración propia (2013)

Obsérvese en la figura 12 cómo varía el costo del alimento: en el caso del maíz propio el costo del kilo de alimento es de \$0,912 y en el caso del maíz comprado el costo del kilo de alimento es de \$1,073. Una diferencia de casi un 18% superior en el caso del comprado.

5.4.2. Dieta

De acuerdo con lo expuesto en 1.2.4. La dieta de engorde utilizada en ambos modelos está compuesta por maíz MS (materia seca) 12,5%, 77% maíz molido, 8% pellet de girasol (alta proteína) y 2,5% núcleo vitamínico mineral con Urea y Monensina. Como se puede observar en la figura 12, el 89,5% del costo de la alimentación está sujeto al costo del maíz.

5.4.3. Criterio de Costeo

El maíz comprado se ha tomado de la cotización mostrada en las pizarras del mercado de granos de Rosario. En el caso del maíz propio, se tolera a éste en el análisis como un costo de oportunidad, calculado como el precio de pizarra menos un 35% que se descuentan en conceptos de gastos de comercialización. Por otro lado, se suma el costo del ensilado del maíz de producción propia que es de \$170,5/tonelada.

El precio de venta de la hacienda gorda se tomó de los precios corrientes del Mercado de Liniers y el precio de compra de los terneros se tomó de los precios corrientes del RosGan (remate televisado de Rosario) de Octubre de 2013.

5.4.4. Resultados

En la figura 13 se pueden observar los resultados obtenidos en los dos modelos en sus dos variantes. En el caso del modelo (a) (véase 5.4.1.) se observa que con maíz propio el resultado es positivo, de \$122/cabeza. Sin embargo, en el mismo modelo pero con maíz comprado presenta pérdidas de -\$54,51/cabeza. Entonces, en el caso del modelo de las hembras el negocio sólo es viable en la medida que se disponga de maíz de producción propia.

Por otro lado, los resultados obtenidos en el caso del modelo (b), de los machos, las conclusiones son similares que en el primer modelo. Si se cuenta con maíz propio, el negocio es atractivo, ya que arroja un resultado de \$276,12/cabeza; si el feedlotero debe comprar el maíz, entonces, el negocio deja de ser atractivo, ya que arroja un resultado apenas por sobre cero: \$10, 39/cabeza. Si bien, el negocio no presenta quebranto, los resultados son prácticamente nulos.

Otro aspecto importante que se desprende de este análisis es la incidencia que tiene el tipo de animal que se encierra. Se observa claramente que los resultados obtenidos en el modelo (b), de terneros machos que se engordan y salen como novillitos, es significativamente más atractivo que el modelo (a), en el que se analiza la viabilidad del negocio con terneras hembras que salen como vaquillonas. Esto se explica principalmente por dos cuestiones: la primera, es el precio que tiene un novillito gordo es superior al precio que tiene una vaquillona, ya que en el caso del macho el exceso de grasa es mucho menos probable. Y, en segundo lugar, la posibilidad de contar con un rango de peso de salida más amplio, que permite llevar el ternero a un kilaje de salida superior y aún así que el precio no se resienta. Esto también se relaciona con la característica que tiene el vacuno macho de aumentar de peso y no generar grasa en exceso. Entonces, el hecho de trabajar con machos en el feedlot le otorga mucha más flexibilidad al negocio, de manera que permite al feedlotero especular más con variaciones en los precios de salida, con la relevancia que ello tiene para el negocio.

Finalmente, es muy importante mencionar la importancia de integrar el negocio para que éste sea viable. Contar con la producción de maíz propia ha determinado en el presente análisis la viabilidad de cada una de las variantes. Mucho tienen que ver en este aspecto los costos de comercialización del producto, recuérdese que el costo del maíz propio se ha tolerado como costo de oportunidad, definido por la cotización de pizarra del mercado de granos de Rosario menos un 35% de costos de comercialización.

Figura 13: Resultados proyectados del negocio del feedlot

Resultado	Con Maíz Comprado		Con Maíz propio	
	(a1) Vaquillonas 180-300kg	(b1) Novillitos 180-360 Kg	(a2) Vaquillonas 180-300kg	(b2) Novillitos 180-360 Kg3
Ventas	\$ 3.510,00	\$ 4.327,20	\$ 3.510,00	\$ 4.327,20
Gastos de Ventas (5%)	\$ 175,50	\$ 216,36	\$ 175,50	\$ 216,36
Compras	\$ -2.340,00	\$ -2.484,00	\$ -2.340,00	\$ -2.484,00
Gastos de Compra (5%)	\$ -117,00	\$ -124,20	\$ -117,00	\$ -124,20
Ingreso Neto	\$ 1.228,50	\$ 1.935,36	\$ 1.228,50	\$ 1.935,36
Alimentación	\$ -1.187,31	\$ -1.780,97	\$ -1.010,16	\$ -1.515,24
Personal	\$ -23,10	\$ -34,76	\$ -23,10	\$ -34,76
Adm./Asesoramiento	\$ -6,05	\$ -9,02	\$ -6,05	\$ -9,02
Tractor + Mixer	\$ -66,55	\$ -100,22	\$ -66,55	\$ -100,22
Mg. Bruto	\$ -54,51	\$ 10,39	\$ 122,64	\$ 276,12

Fuente: Elaboración propia en base a Revista Márgenes Agropecuarios (2013)

5.5. Análisis del negocio en base a Informes Ganadero del Lic. Ignacio Iriarte

5.5.1 Análisis PESTEL:

5.5.1.1. Político

Como principal factor político de influencia en el sector, se destaca un proyecto de reducción de retenciones en un 10% que plantea el gobierno en Noviembre 2013. Sumado a la discusión de una reducción en los impuestos internos en un 5%. La carne vacuna es uno de los pocos productos que dado la demanda internacional, si se resuelve el problema de retenciones, garantiza la entrada de dólares al país. Y es un sector que el equivalente anual le puede proporcionar mucha rentabilidad. Estas medidas mejorarían en un 15% la rentabilidad del sector aproximadamente.

5.5.1.2 Económico

Otro factor de importancia es los valores alcanzados en los últimos años por los commodities en el mercado mundial, que ha provocado que los campos más fértiles del territorio nacional se destinen a la agricultura, como la soja y maíz, desplazando la ganadería a los rincones menos fértiles. En vez de alimentarse de los pastos naturales (ganadería extensiva), el ganado de los feedlots se encuentra en espacios reducidos y se nutre con alimentos balanceados hechos a base de maíz, soja y otros suplementos especiales.

Se observa, en las últimas semanas, un aumento muy importante del precio de pollo en mostrador. Esto provoca cierta movilidad a la carne vacuna (donde podemos evidenciar que existe elasticidad cruzada y sustitución de una carne por otra en detrimento de lo que opinan algunos estudios realizados últimamente).

Existe, a su vez, una desactualización del precio de la carne con respecto a la inflación y a los salarios hoy en día en el país.

5.5.1.3. Socio-cultural

Históricamente la población argentina se ha caracterizado por su alta aceptación demanda de la carne vacuna. De acuerdo a la opinión de expertos en el tema de la ganadería, se comprueba que el consumo de carne vacuna se encuentra en aumento

actualmente en Argentina. A su vez se observa un aumento en la necesidad de la población de consumir carne vacuna de buena calidad.

También es de importancia destacar que los feedlot bajo condiciones de malos cuidados pueden ocasionar perjuicios para la población cercana (olores, enfermedades, contaminación de napas, etc.).

5.5.1.4. Ecológico

La recurrente instalación de feedlots en zonas húmedas produce la contaminación del suelo. La sanidad del animal se ve comprometida en feedlot que no desarrollan el cuidado apropiado, lo que desemboca en la mala calidad de la carne que recibe el consumidor.

5.5.1.5. Tecnológico

Los costos para el armado de estructura de un feedlot son una cuestión importante a la hora de determinar la inversión inicial. Hoy en día existen empresas que se especializan en el desarrollo de los elementos necesarios para la instalación de un feedlot. Esto es algo que beneficia al negocio, por facilitar la instalación y por brindar los elementos pertinentes que permitan buenas condiciones de vida para el animal.

5.5.1.6. Legal

Existe un tema importante a tener en cuenta, es la cantidad límite de cabezas permitidas en un determinado espacio en los feedlots, lo cual es importante de reglamentar y cumplir para un correcto funcionamiento y evitar el hacinamiento de los animales y sus consecuencias sobre el medio ambiente sobre la salud de la hacienda y la calidad del producto final.

La UE exige que toda la carne deba provenir sin aditivos especiales en el engorde. Un tema no menor es que, a diferencia de la Cuota Hilton, donde el poder de compra se lo dan a los Estados, hoy en día la opción la tienen los importadores europeos que podrán elegir a quién le compren la carne dentro de los países habilitados. Habrá que contar con la correspondiente autorización para participar de esa cuota, que puede representar un importante paso en materia de exportación de carne. En ese sentido, dependerá de las

tratativas comerciales de los operadores frigoríficos para lograr vender la carne argentina. Algunos especialistas se animan a decir que podría ser de 5.000 toneladas. Según publicó Infobae (2013), hasta el momento, el trámite iniciado por la Argentina tiene como marco la cuota reglamento (CE) 620, que data de 2009, normativa que posteriormente fue modificada por el reglamento CE 481, aprobado en junio de 2012 y que autoriza la compra fuera de Europa de carne vacuna “de calidad superior, fresca, refrigerada o congelada” procedente de feedlot. El Ministerio de Agricultura finiquitó el envío de toda la documentación y formularios para tramitar en Bruselas el ingreso de la Argentina en el lote de cinco países que actualmente cuentan con la autorización de envíos de este tipo de producción cárnica. “Ahora podrían faltar unos tres o cuatro meses para que Europa apruebe” el pedido de la Argentina, indicó el gerente de la Cámara Argentina de Feedlot.

5.5.2. Análisis FODA:

5.5.2.1. Fortalezas

- Uso de alimentos balanceados, especialmente en base a soja, maíz y pasturas especialmente cultivadas (como la alfalfa) que hoy en día se encuentran en pleno desarrollo en el país.
- Posibilidad de ubicar los feedlot en zonas donde la ganadería tradicional a campo abierto (extensiva) no es posible. Esto disminuye el costo de uso de las tierras, al no competir con cultivos de alto rendimiento económico, como la soja. Y permite ubicarse próximo a las grandes concentraciones de población como CABA, Gran Buenos Aires y Rosario
- Facilidad de manejo, tanto en atención sanitaria (un único veterinario puede verificar rápidamente la salud de muchos animales) como en alimentación.
- En feedlot, en general, se logra el adecuado nivel de engrasamiento. En cambio, la carne del sistema pastoril requiere un esfuerzo mayor para lograr ese nivel de grasa en carne, por cuanto es más magra.
- Es más fácil garantizar carne tierna en un feedlot que en el sistema pastoril, en este último caso se puede lograr la misma terneza, pero hay que ser mucho más

cuidadosos en el manejo del animal y se deben tener mayores precauciones durante la alimentación.

5.5.2.2. Oportunidades

- Demanda mundial de carne vacuna con alto nivel de calidad en crecimiento.
- Los precios que paga la demanda internacional resultarían atractivos si se ajusta el tipo de cambio, como se prevé.
- Aumento de las exportaciones y relaciones con China y Rusia.
- Reducción de la producción de pollo y aumento de sus exportaciones, lo que conlleva un aumento en su precio local generando una oportunidad para la carne vacuna.
- Posibilidad de ser habilitados por la Unión Europea como exportador. Con la carne argentina, producida a corral con maíz, pasamos a tener la posibilidad de exportar a un mercado como la Unión Europea bajo arancel cero.

5.5.2.3. Debilidades

- Falta de acuerdos entre el Gobierno y el sector Agropecuario nacional, que imposibilita diagramar planes económicos congruentes con los intereses de ambas partes.
- Nivel de exportación de carne vacuna sumamente bajos.

5.5.2.4. Amenazas

- Oferta de carne de feedlot en otros países como EEUU, Canadá, Nueva Zelanda y Australia.
- Epidemias

5.5.3. Diamante de Porter:

Existen varias razones inherentes a la región por las cuales Argentina es un país más competitivo que otros en lo que respecta al sector ganadero, y por las que esta actividad dentro de la misma nación es más competitiva que otras. Las variables de importancia a considerar respecto a este tema son las siguientes:

5.5.3.1. Condiciones específicas de los factores

El territorio argentino abarca una superficie de 2.780.092 km². de extensión. Este territorio incluye regiones privilegiadas para la producción de ganados y carnes, como la pampa húmeda y la llamada “región semiárida” que la rodea, dotadas de tierra excepcionalmente fértil y buen régimen de temperaturas y lluvias, y con una densidad muy baja de población. En esas extensiones puede practicarse con gran éxito la ganadería extensiva. Existen muy pocas regiones parecidas, entre ellas algunas áreas de Brasil, las llanuras de Beni en Bolivia, el este de Australia y algunas regiones de África; pero ninguna de ellas presenta una conjunción tan privilegiada de factores naturales y humanos que nos permiten entender la base de la ventaja en el ámbito nacional e internacional. Todas estas características de la región sirven para lograr mejores factores de competencia en el sector.

La Argentina posee condiciones únicas para la producción y comercialización de carnes: dados sus diferentes climas y suelos, han podido adaptarse a su suelo las mejores variedades de razas bovinas del mundo, que disponen para su alimentación de una gran variedad de pasturas. Su ubicación geográfica, alejada de los grandes Estados industrializados, su clima, los métodos de engorde y cría utilizados y los estrictos controles de calidad existentes durante todo el proceso de producción y comercialización, generan carnes de calidad internacionalmente reconocida y de alta competitividad en el mercado internacional.

5.5.3.2. Condiciones de la demanda

Los destinos principales de los cortes son dos: el consumo interno y la exportación. Este último es el destino más rentable y de mayor futuro en la medida que se trabaje para explotarlo. En ambos destinos tiene cada vez más peso la calidad de la carne, valorada por los consumidores crecientemente. Este punto ofrece la base sobre la que se crean las características de la ventaja competitiva en el sector.

5.5.3.3. Industrias relacionadas o de apoyo

El desarrollo de feedlot lleva aparejado el desarrollo y crecimiento de la industria agrícola dado que la alimentación del animal encerrado en feedlot descansa en la disponibilidad de soja y maíz entre otros que son las bases del alimento balanceado con los

que se alimenta al ganado. De esta forma se observa como el éxito de la industria de feedlot genera ventajas en otra industria y cómo se beneficia de la misma en una relación simbiótica.

5.5.3.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas

Como base de su ventaja competitiva los feedlot se basan en una estructura similar en todos los casos para desarrollar el engorde de ganado con alimento balanceado a base de maíz y soja, lo cual brinda la posibilidad de ofrecer a la demanda nacional e internacional carne de mejor calidad en comparación con la calidad que ofrece el sistema pastoril.

5.5.4. Ciclo de vida del producto

Las carnes rojas presentan ventajas en sabor, color y olor con respecto a otras carnes, disputando más espacios de mercado cuando se evalúan las variables terneza, facilidad de digestión y cantidad de grasa. Es por esto que la carne vacuna es valorada para el consumo interno y también en el mercado internacional. Los atributos funcionales positivos de la carne vacuna que más se destacan con respecto a otras carnes son su facilidad de preparación, su adaptabilidad al paladar familiar y su condición de alimento rendidor. Asado, cuadril, bola de lomo y peceto son los cortes preferidos en el hogar. Milanesas, bifés, asado y estofados, en ese orden de importancia son las comidas con carne vacuna que más se comen en el hogar.

En 2012, los argentinos consumieron un promedio de 66 kilos anuales de carne vacuna, la tendencia va hacia un emparejamiento con el consumo en EEUU, es decir, los niveles de consumo de carne vacuna son comparables con los del país del norte, a pesar de que el ingreso relativo es significativamente inferior. Observamos que el contexto macroeconómico y la política pública de los últimos años han llevado a que las ventas se concentren en el mercado interno. Tanto el atraso del tipo de cambio como los impuestos y las restricciones a la exportación desalentaron con fuerza el negocio exportador y, en paralelo, expandieron la capacidad de compra del mercado local. También debemos mencionar que el Gobierno evalúa recomponer la situación, a través de instrumentos como son la eliminación de todo impuesto o regulación que limite la exportación de carnes y, en

el plano macro, un manejo de las variables que genere una depreciación real del tipo de cambio. No sólo lo evalúa sino que lo ha anunciado en el mes de Octubre de 2013.

Dado que el consumo interno de carnes se encuentra ya en niveles muy elevados, la producción necesitará del mercado externo para no estancarse y poder seguir creciendo. Tampoco podrán sostenerse el nivel de empleo y los salarios si no se recrean condiciones para los sectores que generan dólares en la economía.

Por los motivos mencionados, podemos decir que la carne, como producto, se encuentra en una etapa de crecimiento, buscando expandirse hacia nuevos mercados internacionales y reforzándose en el mercado interno fiel a su consumo.

6. Conclusiones

Luego de realizado el trabajo de investigación se concluye que actualmente el negocio del feedlot es atractivo en la medida que se cuente con la producción propia del principal componente del alimento, a saber, maíz (véase 5.4.4 y figura 13). Además, después de analizar la entrevista con el productor y la opinión del experto, se puede decir que el feedlot es una buena alternativa frente a la tendencia a destinar los mejores campos a la agricultura, ya que permite aumentar los rendimientos por hectárea. Es un negocio flexible, que permite “entrar y salir” fácilmente de la actividad sin incurrir en elevados costos (obsérvese el apartado 5.1 y 5.2 del trabajo de campo), esto es una característica fundamental dado el entorno cambiante en que el feedlotero lleva a cabo sus actividades. Por lo que, en períodos donde el negocio es rentable se engordan animales y en períodos malos se bajan los niveles de ocupación o bien, se suspenden las actividades hasta que mejore dicho contexto. Esto explica los niveles de encierro a nivel nacional, que en marzo de este año llegaron a un mínimo de 49%, pero que actualmente se encuentran en 61% con tendencia positiva, como se puede apreciar en la figura 9 y como se explica en el punto 5.3.

Si bien los precios de los granos a nivel mundial en los últimos años han llegado a valores record, existen una serie de condiciones que hacen que los costos de alimentación del feedlot resulte barato: las retenciones a la exportación de granos y los valores de tipo de cambio oficial, que hacen que no resulte tan atractiva la oportunidad externa para los productores agrícolas (punto 5.2). Por otro lado, el negocio es atractivo desde el punto de vista de las expectativas futuras para el sector. El punto 5.5.3. en el cual se lleva a cabo el Diamante de Porter sobre Argentina, se evidencia que es un país con condiciones únicas para la producción de carne. Su carne vacuna es reconocida a nivel mundial como producto Premium y la creciente demanda del producto es una realidad que se espera que se mantenga por mucho tiempo; dado que actualmente mercados altamente potenciales (China, Corea del Sur, Rusia, por ejemplo) demandan cada vez más carne (véase FODA 5.5.2.2). Frente a esta situación, el gobierno nacional se está replanteando con cada vez más firmeza la posibilidad de abrir las exportaciones y aprovechar el momento internacional, que representaría un gran ingreso de divisas a la economía local (PESTEL, punto 5.5.1.6).

El feedlot no es un negocio atractivo si se debe comprar el alimento necesario para el engorde (figura 13), por ello la importancia de la producción propia del grano. La mayor contingencia que afronta hoy la actividad es la falta de un panorama claro de cara al futuro en cuanto a niveles demandados, precios de venta, de compra y costos de alimento (Entrevista Productor, preguntas 2 a 6). Al margen de ello, en el resumen global, el feedlot es un negocio atractivo ya que es rentable con producción de alimento propio, y que cuenta con expectativas muy favorables de cara al futuro. Dichas expectativas están fundadas en todo lo analizado y comentado durante el trabajo de campo, puntos 5.1; 5.2; 5.3; 5.4 y 5.5.

Por otro lado, con respecto a los factores clave que determinarán el éxito del negocio en un futuro próximo, se concluye lo siguiente:

La **relación carne-grano** actualmente no impacta de manera negativa ni positiva sobre el negocio, pero variaciones en ella podrían llegar a definir como viable o no el negocio, como se observa en los apartados 5.1 y 5.2. La realidad es que de cara al futuro es difícil predecir cómo se comportarán estas variables, sin embargo, se puede decir que tanto la cotización del maíz como el precio de la carne en general están en alza en las últimas semanas.

En cuanto a **la demanda** de carne, a nivel local se consume mucha carne, 115 kg per cápita anual, un nivel sólo comparable con el consumo de los Estados Unidos. De esos 115 kg, 66 kg corresponden a la carne vacuna y el resto a cerdo y pollo. Sin embargo, pequeñas variaciones en los precios de estos dos últimos productos implicarían la mudanza de los consumidores a la carne vacuna, ya que la preferencia es significativamente superior, en Argentina (Entrevista con Experto, pregunta 3. Análisis de opinión de experto, punto 5.2.). Por su parte, la demanda internacional presenta oportunidades inmejorables para el feedlot en Argentina. Nuevos mercados con altísimo potencial se empiezan a despertar y, si solucionan los problemas respecto de la exportación de carne nacional y se realizan los ajustes necesarios en cuanto al tipo de cambio, seguramente se podrán aprovechar con creces dichas oportunidades. Esto se evidencia en el análisis FODA 5.5.2.2., en análisis de la entrevista al productor 5.1 y Opinión del Experto 5.2.

Otra de los factores sumamente relevantes para el feedlot es la **política de exportación** nacional de carne vacuna. Hoy en día argentina se encuentra muy relegada en el ranking de exportadores del producto, los niveles de exportación han sufrido un importante deterioro, como se observa en la figura 3. La apertura de la exportación, si se combina con políticas serias de tipo de cambio, implicarían dos beneficios para el feedlot: por un lado el aprovechamiento de la oportunidad que se presenta internacionalmente y, paralelamente, la consecuente suba de los valores internos. Se observa en 5.1 y 5.2. respecto al futuro sobre este tema, existen expectativas optimistas y se cree que es muy probable que la opción de exportación de carne vacuna sea muy tenida en cuenta por las autoridades nacionales en un futuro cercano (Puntos 5.1.; 5.2.); además, los trámites para contar con habilitaciones por parte de la Unión Europea para aceptar a Argentina como proveedor de carne vacuna ya están avanzados (Obsérvese PESTEL 5.5.1.6.).

Si se habla de exportación, necesariamente se debe analizar el **tipo de cambio**. Si hoy se abriera la exportación, a estos valores del tipo de cambio, el mercado externo no sería muy atractivo. Es necesario, como empieza a manifestarse ahora (obsérvese figura 7), que se devalúe la moneda nacional para que los precios externos sean realmente atractivos (puntos 5.1 y 5.2). Sin embargo, el aumento del tipo de cambio implicaría mayores costos en lo que respecta a la alimentación, recuérdese que están sumamente ligados, como se manifiesta en la opinión del experto (pregunta 10) y se explica en el análisis de la misma, punto 5.2. Variaciones en el tipo de cambio, entonces, implican que los precios de la carne externos sean más atractivos, pero, también, implican mayores costos de alimentación. Por lo expuesto, se considera un factor sumamente importante para el futuro del negocio y que todo feedlotero deberá monitorear de cerca si no se quiere encontrar con sorpresas.

Por lo expuesto, hoy el feedlot no es un negocio brillante en todas sus variantes (más integrado o menos), pero habrá que estar muy atentos con lo que pase en un futuro muy cercano con todas estas variables analizadas. En la medida que la tendencia siga como hasta ahora, es probable que la actividad resulte sumamente atractiva en un futuro cercano.

6.1. Implicancias

Finalmente, se cree que es sumamente importante para que los productores-empresarios del sector disminuyan sus riesgos y maximicen sus márgenes, que logren la integración de su negocio. En la medida que el feedlotero cuente con producción de maíz propia y, mejor aún, producción de su propia hacienda para el feedlot, será mucho más probable que el negocio del engorde a corral presente buenos ratios de rentabilidad y se eliminen muchos riesgos y volatilidades que hoy por hoy se enfrentan. La integración vertical hacia atrás y, por sobre todo, la eficiencia en cada punto de la cadena de valor son los grandes desafíos a cumplir en el futuro.

Además, en la medida en que el sector agropecuario argentino y el gobierno nacional logren limar asperezas que han aparecido en los últimos años con diferentes sucesos, en la medida que se reemplacen los intereses individuales por intereses conjuntos y se trabaje para su satisfacción, tanto productores, no sólo del feedlot sino de toda la actividad ganadera, como la economía nacional y estatal podrán disfrutar de las oportunidades extraordinarias que hoy se presentan en el mercado internacional y que hasta el momento se están dejando pasar.

7. Bibliografía:

- Vernet, E. (2013). *Manual de consulta para feedlot*. (1ra. Ed.). Bella Vista, Buenos Aires, Argentina: Ediciones Emilio Vernet.
- Iriarte, I. (2008). *Comercialización de ganados y carnes*. Buenos Aires, Argentina: Cámara Argentina de Consignatarios de Ganado.
- Corva, A.E. (1991). *Producción de ganado bovino para carne*. Argentina: El Ateneo.
- Johnson, G. et al (2006). *Dirección Estratégica*. (7ma. Ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Russi, J.P. (2013). Feedlot: Los números de la hotelería. *Márgenes Agropecuarios*, 28 (333), 22-25.
- Russi, J.P. (2013). *Resultados proyectados para el feedlot*. *Márgenes Agropecuarios*, 30, (298), 22-24.
- Pazos, A. A. y Fronti, M.S. (2012). *Gestión Agrícola Ganadera usando Microsoft® Excel*. Argentina: OMiCRoN Editorial.
- Bodie, Z., Kane, A. y Marcus, A. (2004). *Principios de inversiones*. (5ta. ed.). España: McGraw-Hill.
- Cámara Argentina de Feedlot (2013). *Informe de Encierre de Junio de 2013*. Recuperado el 8 de septiembre de 2013, de http://www.feedlot.com.ar/sitio/wp-content/uploads/Inf_JUNIO13.pdf
- Dornbush, R. y Fisher, S. (2004). *Macroeconomía*. (9na. Ed.). España: McGraw-Hill.
- *Los feed lot ocupan el 60% de su capacidad* [fotografía]. (2013). Recuperado 7 de septiembre de 2013, de <http://www.coberturaagropecuaria.com/img/feedlot.jpg>
- *Feedlot: una actividad, varias opciones al respecto*. [fotografía]. (2009). Recuperado el 7 de septiembre de 2013, de <http://www.veterinariargentina.com/revista/2009/09/feedlot-una-actividad-varias-opiniones-al-respecto/>
- Bertello, F. (2013). *El fin de un reinado: la Argentina exporta menos carne que Paraguay*. Recuperado el 4 de mayo de 2013, de <http://www.lanacion.com.ar/edicion-impres/suplementos/campo>

- Bertello, F. (2012). Bajan retenciones y benefician al sector de los frigoríficos. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, de <http://www.lanacion.com.ar/edicion-impres/suplementos/campo>
- Carlino, M.E. (2013). *El negocio de la carne bovina en el mundo y en la Argentina*. Recuperado el 5 de mayo de 2013, de <http://www.sudesteagropecuario.com.ar>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca (MinAgri). (2013). *Informe de exportaciones SENASA carnes bovinas*. Recuperado el 10 de septiembre de 2013, de <http://64.76.123.202/site/ganaderia/index.php>
- Ravettino, M. (08/06/2013). *La industria frigorífica necesita abrir mercados y mejorar la competitividad*. La Nación. Recuperado el 8 de Septiembre de 2013, de <http://www.lanacion.com.ar/1589370-la-industria-frigorifica-necesita-abrir-mercados-y-mejorar-la-competitividad>
- Mercado de Liniers (2013). *Evolución precios promedio novillitos*. Recuperado e 15 de septiembre de 2013, de <http://mercadodeliniers.com.ar/>
- Puente (2013). *Maíz (USD/Tonelada)*. Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de http://www.puentenet.com/cotizaciones/commoditiesCotizaciones!getHistoricoCommodity.action?id=COMMODITY_ZC3
- Iriarte, I. (2013). *Cosechas y Negocios (del 27/03/13), 2do bloque con Ignacio Iriarte*. Recuperado el 15 de septiembre de 2013, de <http://www.youtube.com/watch?v=K7mqrS0wqml>
- Iriarte, I. (2013). *Informes y Especiales más vistos de canal rural*. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, de http://www.elrural.com/canal_rural/lo_mas_visto
- Iriarte, I. (2013). *Argentina, con el mismo consumo per cápita de carne que Estados Unidos*. Recuperado el 17 de septiembre del 2013, de <http://www.ondasdecampo.com.ar/audio-2002-argentina-con-el-mismo-consumo-per-capita-de-carnes-que-los-estados-unidos.html>
- Brucetta, J. (2013). *Agro: El conflicto entre el gobierno y el campo que comenzó en el 2009, con la resolución 125, está lejos de resolverse*. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, de <http://www.elcronistadiario.com>

- Tonelli, V. (2013). *Alta demanda mundial por carne vacuna*. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, de <http://www.elrural.com/noticias/ganaderia/2013-07-25-alta-demanda-mundial-por-la-carne-vacuna>.
- Yahoo! Finanzas Argentina (2013). *Gráfico básico USD/ARS*. Recuperado el 17 de septiembre de 2013, de <http://ar.finanzas.yahoo.com/q/bc?s=USDARS%3DX>
- Sampieri, R, Collado R y Lucio P (2000) *Metodología de la investigación* McGrawHill. México
- (2013). *La producción de carne vacuna creció un 10,2% en el primer cuatrimestre*. Recuperado el 1 de noviembre de 2013, de <http://www.infobae.com>
- Iriarte, I. (2013). *Análisis de la semana ganadera*. Recuperado el 7 de noviembre de 2013, de <http://www.delsector.com>
- Bertello, F. (2013). *El gobierno reduciría las retenciones a la carne por la crisis en la industria frigorífica*. Recuperado el 9 de noviembre de 2013, de <http://www.lanacion.com.ar/1633504-el-gobierno-reduciria-las-retenciones-a-la-carne-por-la-tesis-en-la-industria-frigorifica>

9. Anexos

9.1. Anexo 1: Entrevista a Hugo Reniero

1) ¿Hace cuánto trabajas con el feedlot?

“Hace aproximadamente diez años que trabajo con feedlot de manera ininterrumpida”

2) A lo largo de todo ese tiempo. ¿Ha habido zafras muy malas? ¿O siempre, al menos, saliste hecho?

“Si uno observa la historia en estos diez años, la realidad es que si bien en el acumulado los resultados son positivos, ha habido épocas malas. Épocas muy malas donde el productor ha perdido dinero. Sin embargo, dado a la naturaleza del negocio del feedlot, el productor puede *entrar y salir* del negocio fácilmente ya que en caso de que los números no cierren, no se encierra hacienda y se espera el momento. A lo sumo se pierde plata con una tanda, pero no mucho más que eso”

3) ¿Hoy el feedlot es una actividad rentable sistemáticamente o es, más bien, volátil?

“No se puede decir que sea una actividad rentable sistemáticamente, yo la considero una actividad volátil”

a. Si la consideras volátil, ¿a qué se debe fundamentalmente?

“Son varios los motivos por los que la actividad es volátil, pero si tengo que enumerar los mayores condicionantes del negocio serían: las variaciones en los precios de la hacienda de reposición, variación en los precios del gordo y, de acuerdo a ello, los cambios en la oferta y la demanda de ambas categorías”.

4) ¿Cuáles consideras los mayores riesgos del negocio del feedlot?

“Existen dos cuestiones que abarcan la mayor cantidad de riesgos que enfrenta el productor feedlotero; una tiene que ver con la sanidad de los animales, si te toca lidiar con epidemias es muy difícil que los números cierren. Y, eventualmente, por más prevención que se haga hay veces que la hacienda se enferma lo mismo y la conversión del animal en ese estado es malísima. La otra tiene que ver con la falta de políticas claras, uno casi siempre encierra hoy sin tener ninguna certeza de qué precio va a tener el gordo dentro de cien días, cuando los animales están listos para la venta.”

- 5) A futuro y a nivel nacional, ¿qué consideras que debería pasar para que se aproveche el potencial de la actividad (calidad de la carne argentina, producción del grano, demanda internacional)? Dado que hoy el nivel de ocupación de los feedlots nacionales es sólo del 60% (según la cámara argentina de feedlot)

“Se debería modificar bastante el panorama, empezando por una devaluación del tipo de cambio que permita al país ser competitivos internacionalmente, de lo contrario somos muy caros. Si ello sucede, entonces se deberían liberar las exportaciones y eliminar (o al menos bajar) las retenciones a la carne. Esto nos permitiría aprovechar el momento que atraviesa la demanda internacional.”

- 6) ¿Qué opinión te merecen las políticas aplicadas a nivel nacional frente al sector?

“Muy deficientes”

- 7) Como afectan al negocio en la actualidad las siguientes variables (lo favorecen o condicionan):

Relación precio carne-grano

“Actualmente se puede decir que la relación carne-grano ni favorece ni condiciona al negocio. Sin embargo, para que el negocio se vea beneficiado por esta relación deberían aumentar los precios de la carne”

Demanda (local e internacional)

“La demanda local es muy buena y las demanda internacional en la actualidad es extraordinaria.”

Políticas de exportación

“Las políticas de exportación actual están limitando o restringiendo la actividad feedlotera en el país. Los valores de exportación son bajísimos si se compara con el potencial y con las posiciones que históricamente ocupó Argentina en el mercado internacional, son ineficientes”

Tipo de cambio

“Para que el negocio se vea beneficiado se debería devaluar el peso argentino, eso significaría mayor competitividad internacionalmente”

- 8) Si se empezara a trabajar seriamente para promover la exportación de carne nacional, ¿Crees que verías grandes cambios en tus índices de rentabilidad?

“Rotundamente, si. Sin dudas que la apertura de las exportaciones permitiría dos cosas: primero, aprovechar el momento internacional que es extraordinario. Segundo, haría que los precios internos levantarán sus niveles.”

- 9) ¿Crees probable que en un futuro cercano las autoridades nacionales vean con buenos ojos la exportación de carne? ¿o lo crees improbable?

“Creo que es cuestión de tiempo, tarde o temprano se van a tener que liberar las exportaciones.”

- 10) Cualquier comentario que pienses que puede aportar a los objetivos y que no haya sido consultado será muy bien recibido.

9.2. Anexo 2: Opinión de un experto Ing. Mitar Begenisic

E: entrevistador

M: Mitar Begenisic

- 1) E: ¿Cómo ves la actividad ganadera hoy en día en la Argentina? ¿Está en un momento de expansión, de crecimiento, en un entorno favorable para el productor? ¿o no?

M: A ver, como actividad ganadera en general, ahí hay que diferenciar distintos tipos de ganadería:

Hay una ganadería, que sería la ganadería de cría, que está más bien localizada en campos más marginales, donde no tiene que competir tanto con la agricultura.

Lo que es engorde de ascienda, lo que sería el engorde tradicional a campo, ese si es el que compite con la agricultura, justamente porque son campos buenos, donde se puede hacer agricultura y que la agricultura entonces genera un mayor margen por hectárea.

Ahora, la alternativa justamente es hacer engorde en espacios reducidos, lo que podría ser el feedlot, o si no podríamos estar hablando de una recría a campo, con un animal que sale del destete y empieza a engordar a campo y después se le hace una terminación a lo que se llama terminación a corral.

Lo que sería pastoreo con suplementación, también es otra alternativa, donde el animal no necesariamente está todo el tiempo encerrado, sino que está a campo pero recibiendo suplementos.

E: se le da una ración al día.

M: exactamente.

- 2) E: esa carne por ejemplo ¿se puede exportar? ¿Entra en los requerimientos externos? ¿o no?

M: a ver, en lo que es Unión Europea para la cuota Hilton, no. Ahí no. Pero después no hay problema, para lo que es extra Hilton no hay problema.

- 3) El consumo de carne en Argentina es record, carne en general, sumando pollo, vaca y cerdo. Carne vacuna es de 66 kilos aproximadamente que es bastante alto. A nivel externo, EEUU importa lo que sabemos que se importa. Se está empezando a exportar a Rusia, y se empiezan a mover los mercados asiáticos que tienen bastante potencial. ¿Qué te parece que tiene que pasar hoy en Argentina para que pueda aprovechar las oportunidades externas y que hoy por hoy parecerían no ser aprovechadas? porque uno ve como los niveles de exportación han venido en los últimos años

M: bueno lo que pasa que en realidad ahí, es un tema bastante complejo y que termina siendo administrado por lo que sería la política agropecuaria para el sector, que cuando se abre la exportación, compite con el consumo interno. En la medida en que compite con el consumo interno si no hay un excedente de ascienda empieza a subir el precio y eso impacta en los precios internos y por lo tanto en el sector económico empieza la preocupación, porque obviamente el objetivo es que la población argentina tenga una carne, no digo barata, porque nuestra carne no es una carne barata, pero que no esté por las nubes, que sea más accesible. Y en ese sentido para que sea más accesible, lo que se necesita es tener una oferta abundante de distintos tipos de carne, y ahí podemos estar hablando incluso de la carne de pollo, lo que pasa en el caso de la carne de pollo, lo mismo que la porcina, es una carne que necesita si o si el consumo de alimento

balanceado, entonces el precio del grano impacta en los costos, ahora la sobreoferta de producción hace que el precio del insumo, ósea del alimento se mantiene, pero cae el precio del producto y hace inviable ese tipo de explotación.

Entonces mientras el consumidor argentino tenga plata en el bolsillo, va a haber distintas alternativas. Entre esas distintas alternativas, podríamos estar hablando de la carne como producto, ya sea ovino, aviar o porcina, abastece a distintos segmentos. Aquel segmento que compra por precio necesariamente termina comprando pollo, porque el pollo es siempre más competitivo en precio. Ahora en la medida en que también va a haber mucha ascienda, el peligro es que el precio baje, porque en cuanto el mercado detecta la abundancia de ascienda el precio al consumidor no baja, eso es importante remarcarlo, la población sigue pagando precios altos, pero el primero que sacrifica valor es el productor agropecuario que sufre la consecuencia del excesos de cabezas en supermercados, cae el precio y termina afectándole mucho la rentabilidad.

Ahí hay un término microeconómico si se quiere que es que la producción agropecuaria a campo es un mercado de competencia perfecta, mientras que lo que es consumo en góndola eso es un mercado de competencia imperfecta.

E: se aproxima al Oligopolio...

M: si pero en definitiva lo que pasa es que ahí el consumo de carne a nivel poblacional, tiene una demanda que es una demanda rígida, por lo tanto, siempre el incremento en el precio va a ser superior que la caída. Ósea el consumo que cae siempre es menor que el incremento del precio. Por lo tanto, desde el punto de vista empresario, mientras las plantas de faena no tengan capacidad ociosa te conviene subir el precio, aunque caiga el consumo.

4) E: ¿Qué te parecen las políticas del sector? ¿Incentivan? ¿Son indiferentes a la operatoria del sector? ¿o representan trabas?

M: Me parece que actualmente no presentan las trabas que presentaron hace un tiempo, es como que un poco se flexibilizó todo eso. Las exportaciones de carne siguen existiendo. La exportación de carne en realidad muchas veces funciona como una especie de plata dulce para el sector, porque en realidad cuando se habla de exportación de carne, uno que exporta un novillo por ejemplo, no se puede decir que se exporta el 100% del novillo. Se llama integración del novillo, que está exportando una

parte que es de mayor rentabilidad y la de menor rentabilidad, o no, puede ser una rentabilidad exactamente igual, se destina a consumo interno.

E: la diferencia está en lo que demanda el mercado externo, por el tipo de carne que demanda ¿o no?

M: si, pero sobretodo porque, por ejemplo, en el caso de cuota Hilton, son cortes caros pero son pocos cortes de la media res. Entonces la pregunta es, el que se dedica a ese tipo de negocio que hace con el resto de la carne, necesariamente las tiene que mandar a consumo interno o buscar otros mercados en los cuales la pueda ubicar. Entonces el resultado económico final de la exportación de ese novillo está formado por la cuota Hilton, más el resto, lo no Hilton, que se pone en el mercado interno o en otros mercados.

5) E: ¿Piensas que está saturado el mercado local en cuanto a lo que es carne vacuna?

M: a ver, en carne vacuna hubo una recuperación del stock, no se produjo la faltante de ascienda que muchos vaticinaban, realmente no se produjo. Hay una recuperación de los rodeos y en el consumo interno no creció el consumo per cápita, no creció tanto porque en realidad tiene la competencia de otras carnes. Entonces, si nosotros pensamos en apreciar un efecto positivo de este tipo de política, es aumentar la falta interna de carne. Aumentando la oferta interna de carne permitiría pensar que la exportación, si se abre más la exportación, no genera un impacto altamente en los precios internos. Porque para el mercado interno hay carnes rojas porcinas y carne blanca de ave. Entonces ese es un complemento interesante, es un equilibrio bastante delicado porque implica estar monitoreando permanentemente la evolución de los tonelajes, tanto en consumo interno como de exportación. Sabemos que los mercados internacionales son complicados, es más complicado manejar las clausulas internacionales que la local, y hay una competencia muy fuerte en el mercado internacional y el mercado no tiene una demanda inelástica, sino todo lo contrario, la mercado internacional de carne es perfectamente elástica.

6) E: hablando de exportación, ¿crees que impactaría inmediatamente el hecho de que se empiece a trabajar seriamente con las políticas de exportación en cuanto a los índice de calidad en la ganadería? Dentro de ello el feedlot, o ¿crees que si se abre la exportación no se va a ver el impacto como me decías recién?

M: no, siempre cuando se abre la exportación acusa un impacto, lo que pasa es que la medida del impacto está en la cantidad exportada versus las cantidades ofrecidas para el mercado interno. Ósea, es un mercado que trabaja por oferta y demanda básicamente, entonces es una decisión de política agropecuaria del sector decir cuánto se abre esa válvula que deja salir carne al exterior o no. En muchas situaciones, esto también hay que decirlo, que la industria nacional trabaja en general, el histórico es que el 85% de la faena va destinado a consumo interno. Por lo tanto, la industria vive del consumo interno y lo que se llega a exportar es algo no permanente, no rutinario que genera un extra...

E: una yapa digamos

M: una yapa exactamente. Que obviamente se incursiona en esos mercados cuando son rentables sino no se exporta.

7) E: escuchaba que hay muchos países que están aprovechando, y salieron a decirlo públicamente, que están aprovechando el momento para exportar ahora y que cuando pase este momento se retiran

M: pero también depende de políticas internas, como son las políticas de Paraguay que se transforma en un fuerte exportador de carne. Es un gran proveedor de carne para Rusia, pero en Paraguay la población no tiene acceso a la carne roja. Porque justamente el precio en función de los ingresos que tiene la población no le permite consumir carnes rojas. Por eso cuando se lo ve integralmente como país, se habla de que es un gran productor de carnes rojas pero su población no tiene acceso a ese tipo de carne.

E: tampoco es el caso exportar el 100%.

M: Bueno por eso hay que aumentar la oferta interna de todo tipo de carne.

8) E: ¿ves probable en un futuro cercano esta posibilidad de que se empiece a ver con buenos ojos la exportación?

M: se va a ver con buenos ojos siempre y cuando no traiga como trastorno un problema de grandes subas de precios. Porque si empieza a competir con el consumo interno va a ser problemático, porque estamos hablando que el 85% histórico de faena va a consumo interno y la población lo va a sentir. Entonces eso significa descontento, impacto en los índices de precios, etc.

9) E: Esta pregunta no sé si me la vas a querer responder pero ¿invertirías hoy en un feedlot? ¿es un negocio atractivo?

M: es un negocio atractivo en la medida que cierren varios términos de esa ecuación. El primer término es el costo del animal que entra en el feedlot, entonces ahí estamos hablando de destete o animal recriado. Depende justamente del costo de ese animal y eso también está en función de las expectativas que hay en el sector. Si las expectativas son buenas, entonces ese animal pasa a ser un animal caro. Entonces hay que ponerle muchos kilos arriba para poder licuar ese costo.

Después otra variable muy importante es el costo del alimento, y el costo del alimento está dado por el precio de los commodities, por un lado, abaratado porque son commodities que están sujetos a retención.

10)E: Y al dólar también

M: Exacto, entonces en la medida que el dólar es un dólar barato, afectado a su vez por retenciones, implica que en pesos es un alimento barato. Y si hubiese una devaluación o aumentase aun más el precio internacional del commodities, aun sujeto a retenciones se encarecería la comida y por lo tanto empieza a ser inviable.

El feedlot tiene una ventaja, que es como el sistema de producción de pollo, que si los números no cierran, simplemente no entran animales a ese circuito...

E: Claro y se termina el problema.

M: ...y se termina el problema. A lo sumo el que lo hace se clava con una tanda. Pero en los procesos de cría, ahí es más complejo, porque la cría implica una inversión en vientres. Y los vientres tienen una vida de 7 años. Y si esos vientres no se los aprovecha de una manera eficiente como un bien de uso, qué va a pasar, habrá que liquidarlos como animal para carnicería lo cual es un desperdicio atroz.

E: se te amortiza sin producir digamos.

M: no, es que los estás vendiendo a valor carne y no a valor vientre, entonces ahí hay enormes pérdidas.

E: y aparte a nivel anímico lo que te genera matar una vaca. Porque la ganadería tiene ese componente más allá de la actividad es una pasión.

M: por supuesto, cuestiones de gusto.

11)E: es yo creo una de las grandes ventajas que tiene Argentina ¿no? La cultura digamos.

M: Claro, y además ojo, la ganadería, para ver las ventajas que tiene, si bien nunca vas a maximizar la rentabilidad por hectárea, es un sistema mucho más estable. Ósea sobre todo si uno puede integrar en el mismo campo, o en una zona con campo diferente, la cría con una recria o invernada. Si es una actividad rentable uno le puede poner los kilos en una medida necesaria, como para poder optimizar digamos la producción de cría.

Ósea, en general lo que sucede es que cuando la carne tiene valor, conviene ponerle kilos encima a ese animal, siempre y cuando no se torne costoso. Porque una cosa que mucha gente no sabe es que cuanto el animal más viejo es, o cuanto más grande de mayor edad, come mucho, tiene que comer mucho pero aumenta poco en kilo y está acumulando grasa. Es un kilo costoso.

E: claro y encima es un kilo costoso que después no te lo pagan lo mismo que un kilo de animal liviano.

M: exacto, entonces en época donde se producen procesos de liquidación de hacienda, la liquidación incentiva a vender animales muy jóvenes. Entonces es un círculo vicioso.

12)E: En nuestro trabajo consideramos algunos factores claves que determinan el éxito en un futuro cercano: la demanda, tanto interna y externa, la relación del grano y la carne, las políticas de exportación y la competitividad del tipo de cambio.

M: Exacto.

13)E: esos serían los cuatro factores que consideramos. ¿Quisieras agregar alguno?

M: tendríamos que agregar también como factor de éxito obviamente muy controlable, pero no deja de ser un factor de éxito, el tema de la sanidad del animal por eficiencia de conversión. Porque la sanidad impacta mucho para que se pueda convertir eficientemente el animal en carne.

E: si eso lo toleramos también.

M: claro, pero es bastante controlable, hay formas de asegurarse.

14)E: si, si uno trabaja con prevención se te van a enfermar pero sólo algunos.

M: exacto.

E: y también lo que habíamos visto era el entorno del corral digamos, la estructura del corral, que sea una zona alta y que tenga una pendiente natural, todas esas cuestiones favorecen a la sanidad del corral.

M: exactamente. Y porque el hacinamiento también aumenta los problemas sanitarios.

E: Exacto. Bueno Mitar, no te molestamos más, ha sido un placer y muchas gracias.

M: muchas gracias a ustedes.

9.4. Anexo 3: Informes de encierro de la Cámara Argentina de Feedlot

Mes	Ocupación
ago-12	71,40%
sep-12	67,13%
oct-12	64%
nov-12	52%
dic-12	56%
ene-13	53%
feb-13	52%
mar-13	49%
abr-13	55%
may-13	58%
jun-13	57%
jul-13	57%
ago-13	61%

Fuente: Elaboración propia en base a Cámara Argentina de Feedlot, Informes de Encierro.