

UNIVERSIDAD DE BELGRANO

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS

Lic. Administración y Gestión de Agronegocios



TESIS DE ESTUDIO

Análisis de la Competitividad de la Cadena de Carne de Cordero Patagónico
Argentino 2000-2019

AUTOR:

Pascual Joaquín Ibañez García

ID: 000133048

TUTORA:

Mg. Mariana Barrena

Septiembre 2020

Agradecimientos

Así, comienzo agradeciendo a mis padres Tomas José Ibañez y Sandra García, ellos me dieron todo lo que tenían a su alcance para darme la mejor educación posible, resignando mucho de su bien estar personal para que logre metas concretas en mi vida, como lo es la culminación de este trabajo. Así mismo por haberme forjado muchos de los valores y principios que hoy en día llevo conmigo y me ayudan a crecer como persona día a día.

A Mariana Barrena, mi profesora de economía y tutora en este estudio que nunca me dejo en el camino y tampoco presiono mis tiempos respetando incluso largas semanas de trabajo profesional y entendiendo a la perfección que muchas veces es difícil conjugar el tiempo laboral con un estudio de estas características.

Resumen

La tesina que se elabora a continuación tiene como principal objetivo medir la competitividad de la cadena de producción cárnica de cordero que se desarrolla sobre la Patagonia Argentina, entre el año 2000 y 2019.

Para llegar a dicho objetivo se decidió aplicar una matriz de perfil competitivo que toma 8 indicadores esenciales para cualquier cadena productiva del agro. Cada uno de los indicadores principales contiene factores que pueden ser analizados y de los cuales surge una clasificación final en puntos para el indicador de 0 a 4, siendo 0 el valor donde el indicador es negativo para la competitividad del producto y 4 si es muy positivo para la cadena. A su vez, cada uno de los 8 indicadores tiene un peso específico otorgado según la relevancia que se crea que tiene en la cuestión de competencia. De estos valores surge un índice, final entre 0 y 4 que le otorga el nivel de competencia a la cadena del bien en cuestión, siendo 0 un nivel muy poco competitivo y 4 alta mente competitivo, de esta manera se le puede poner una cifra a la competencia y compararlas con otras cadenas.

En segundo lugar, el trabajo busca proponer medidas de política pública en cada uno de los indicadores que mejoren el índice competitivo final.

Sería de gran interés, continuar la investigación realizando una comparativa bajo la misma metodología con la misma cadena productiva pero que se desarrolle en un país competidor, como por ejemplo Nueva Zelanda, Uruguay o Australia.

ÍNDICE

CAPITULO 1.....	6
1.1 Introducción.....	6
1.2 Objetivo General.....	8
1.3 Objetivos Específicos.....	8
1.4 Hipótesis	8
CAPITULO 2.....	9
Marco teórico.....	9
2.1 Evolución del Concepto de Competitividad.....	9
2.2 Desarrollo Sostenible.....	17
2.3 Matriz de Perfil Competitiva	19
2.4 Descripción de los Factores.....	20
2.4.1 Factor 1	20
GESTIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA.....	20
2.4.2 Factor 2	21
CALIDAD DE PRODUCTOS Y PROCESOS EN LA CADENA	21
2.4.3 Factor 3	22
ASPECTOS DE LA MACROECONOMIA NACIONAL	22
2.4.4 Factor 4	23
ABORDAJE DEL MERCADO EXTERNO.....	23
2.4.5 Factor 5	23
PROMOCION EN EL MERCADO EXTERNO E INTERNO	23
2.4.6 Factor 6	24
POLITICAS DE DESARROLLO E INCENTIVOS	24
2.4.7 Factor 7	24
DESARROLLO DE TECNOLOGIA	24
2.4.8 Factor 8	24
PRODUCTIVIDAD GLOBAL (SECTOR Investigación y Desarrollo (I+D), PRIMARIO, INDUSTRIAL Y COMERCIAL.....	24
CAPITULO 3.....	26
3.1 Descripción de la Cadena.....	26
3.2 Análisis FODA	29
CAPITULO 4.....	31
4.1 Desarrollo de los Indicadores.....	31
4.2 Factor 1	31
4.3 Factor 2.....	40

4.4 Factor 3	46
4.5 Factor 4	53
4.6 Factor 5	55
4.7 Factor 6	58
4.8 Factor 7	58
4.9 Factor 8	60
4.10 Cálculo del Índice Competitivo	61
CAPITULO 5.....	62
5.1 Propuestas de Políticas Públicas Para el Sector	62
5.2 Factor 1	62
5.3 Factor 2	63
5.4 Factor 3	63
5.5 Factor 4	65
5.6 Factor 5	66
5.7 Factor 6	67
5.8 Factor 7	68
5.9 Factor 8	68
5.10 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Con las Propuestas de Política Publica.....	71
CAPITULO 6.....	74
6.1 CONCLUSIONES.....	74
ANEXO	78

CAPITULO 1

1.1 Introducción

La actividad ovina ha sido, y continúa siendo, un pilar fundamental para la zona geográfica que está bajo análisis en este estudio. Lo fundamental en este punto es que esta producción seguirá manteniendo ese lugar en el futuro, por la simple razón técnica de que los campos tienen una oferta forrajera muy baja, la cual se debe a las condiciones climáticas adversas. No se puede dejar de mencionar que en la Patagonia Andina, las precipitaciones superan los 2000 mm por año y hacia el este es cada vez más seca hasta la zona Atlántica, donde el promedio anual de lluvias es de sólo 200mm; a su vez es azotada constantemente por vientos que soplan medias de 25 km/h y máximas de hasta 200 km/h.

Básicamente por esto, la producción ovina fue, es y será la producción ganadera con mayor potencial en términos productivos. Esta zona está compuesta por seis provincias (la totalidad de la superficie de Neuquén, Chubut, Río Negro, Santa Cruz y Tierra del Fuego, y la parte sur de la provincia de Buenos Aires). Recorre una extensión de 1.768 millones km²; la misma se extiende desde el Río Colorado hasta el final del continente.

Hoy en día, en esta zona se encuentra el 62% del stock ovino del país y se concentra el 81% de la faena. Las principales provincias productoras son, Chubut con el 34% del total país y seguida por Santa Cruz, con una cifra del 17%. En términos de industrialización de carne, Santa Cruz alcanza a participar del 51% de la faena a nivel nacional, seguido por Chubut, con 23%. Busellini (2016)

Por el lado de la producción primaria, según afirma Mueller (2015), la Patagonia cuenta con 8.859 establecimientos de este total existen diferencias entre las provincias que componen la zona en cuanto a la relación en el tamaño de los establecimientos y las cabezas de ganado. Es importante marcar estos datos para, luego, reconocer las diferencias en cuanto al impacto que puede tener una medida de política pública en una provincia u otra. En el caso de la Provincia de Neuquén, el 66% de los productores tienen menos de 100 cabezas, en tanto, si incorporamos a los productores de hasta 500 cabezas, representan el 97 % del total. Chubut, por su parte, tiene el 60% de los productores por debajo de las 500 cabezas. Sin embargo, si se observan las existencias en términos porcentuales, este grupo reúne solamente el 9% del stock provincial. En cambio, los estratos mayores a 1.000 cabezas de esta provincia reúnen el 84% de los ovinos. En Santa Cruz, el 70% de los productores posee más de 1.000 cabezas, siendo el estrato más importante el de 1.000 a 5.000 cabezas (42 % de los productores). Por último, en Tierra del Fuego el 83% de los productores posee más de 1.000 cabezas, y el estrato de más de 5.000 cabezas representa el 90% de los ovinos Carbajo & Arzubi (2017).

La concentración de la faena responde a la mayor capacidad instalada de los establecimientos localizados, particularmente, en Santa Cruz y Chubut. En términos de establecimientos industriales para el procesamiento de la carne, existen 39 frigoríficos habilitados por SENASA para el tránsito federal y la exportación (tipo A). Adicionalmente, existe una gran cantidad de establecimientos industriales con habilitación provincial y/o municipal, cuyos productos pueden comercializarse únicamente dentro sus respectivas jurisdicciones Busellini (2016).

Otro tema importante para analizar la situación actual son las exportaciones. En el año 2017 el rubro exportó 14.955 toneladas peso producto, del cual 1.359 fueron de carnes frescas y 114 de menudencias y vísceras. Por parte del corriente año, hasta el mes de abril, los datos indican que 896 toneladas peso producto fueron exportadas, lo que equivale a un 11% de la participación total. Los principales destinos fueron el mercado español y holandés SENASA (2017, 2018).

La problemática detectada en la cadena de elaboración de la carne ovina patagónica de nuestro país se construye en la barrera muchos de los sistemas o empresas agropecuarias de todo el mundo. La falta de previsibilidad, los altos costos de transacción y producción, la inoperancia del Estado nacional para poner reglas de juego claras, que generen un marco de clima favorable para todo el sistema, la constante decisión de los distintos actores de entender al sistema como algo individual, donde cada uno tiene que pelear por su “porción de torta” y no, de verlo con un enfoque colectivo, para lograr beneficios masivos Mozeris (2018).

Son muchas las cuestiones que hacen a la competitividad de un sector, y cuando esta serie de temas se potencian, generan un problema generalizado a lo largo de un sistema productivo, es decir, desde el eslabón de Investigación y Desarrollo hasta el consumo de dicho bien. Por un lado, está la cuestión económica; aquí yacen problemas propios de la macroeconomía argentina, tales como el índice de inflación, la evolución del PBI y el déficit fiscal. También se presentan cuestiones económicas que hacen referencia a las empresas, es decir, problemas de estructura, como los costos de producción, los de transacción o la presión impositiva.

Pero la macroeconomía no es el único punto importante dentro de las problemáticas de la transformación de este bien; existen otras cuestiones que parecen menos importantes, pero que tienen un peso importante a la hora de generar competitividad o solucionar problemas, por ejemplo: ¿cómo están configuradas las estructuras de las instituciones?; ¿las mismas son suficientes para representar al sector en sí?; ¿cómo es el avance de las nuevas tecnologías para los diferentes eslabones?, ya que es una cuestión fundamental para el desarrollo.

Por otra parte, está lo que respecta al eje ambiental y social, con relación a lo económico. En la actualidad el sector no saca el provecho potencial de las buenas prácticas agrícolas, sanitarias y de manufactura que realiza, no tiene un nivel lógico de certificaciones, tampoco toma medidas para el desarrollo social inclusivo en eslabones claves de la cadena, como el de la producción primaria.

Para poder potenciar este sector y resolver los problemas de productividad de la cadena, el mismo debe contar con políticas públicas acordes a este fin. En consecuencia, estas políticas resultarán de un análisis basado en datos entre el año 2000 y 2019 de los distintos integrantes de la cadena argentina, y los factores fundamentales que afectan al problema en cuestión.

Este trabajo tiene dos razones fundamentales para su realización. Por un lado, está la cuestión técnica, ya que será un estudio que seguramente permita ver con claridad el estado de situación competitivo del sector en el país y a su vez poder contribuir con ese análisis en medidas de mayor o menor alcance que beneficien en un futuro al sector, ya que no hay investigaciones profundas sobre el tema y puede ser una herramienta de beneficio colectivo.

Pero, por otro lado, también está el sentimiento personal de hacer un estudio sobre un tema apasionante, de una industria interesante, la cual no está plenamente aprovechada, suficientemente desarrollada y difundida permite aplicar las herramientas y los conocimientos fundamentales que se estudian en la carrera de Licenciado en Administración y Gestión de Agronegocios.

1.2 Objetivo General

El objetivo general será encontrar el conjunto de medidas de política pública que mejoren la competitividad de la cadena ovina de la Patagonia Argentina, a partir de realizar un análisis de su funcionamiento, debilidades y fortalezas, en el período 2013 a 2018.

1.3 Objetivos Específicos

- Relevar la situación de la cadena ovina patagónica en el período bajo estudio, para identificar sus fortalezas y debilidades.
- Aplicar una matriz competitiva a la cadena de la carne ovina para cuantificar la competitividad actual.
- Diseñar las propuestas de política pública para evaluar el incremento de la competitividad.

1.4 Hipótesis

Existen al menos cinco medidas de política pública que llevarían a incrementar en un punto el índice de competitividad para el sector de la carne ovina en la Patagonia, en un lapso de cuatro años.

CAPITULO 2

Marco teórico

2.1 Evolución del Concepto de Competitividad

Es muy interesante tener en cuenta de qué manera avanzó el concepto de lo que hoy conocemos con el término de competitividad. Dicha evolución se dio desde los economistas clásicos, hasta la actualidad y en ese camino se plasmaron visiones que siguen estando vigentes hasta el día de hoy.

Adam Smith en el año 1776, fue el primero en instalar el concepto de ventaja absoluta para el comercio internacional. La misma argumentaba, que todas las naciones debían concentrarse en producir aquellos bienes en los cuales tenía una ventaja absoluta, eso quiere decir, que es más eficiente que los demás países en producirlo. Como contrapartida, los países debían importar aquellos bienes en los cuales tenían una desventaja absoluta. Esta idea, es tomada entre los economistas como un importante avance en la concepción que se tenía sobre el mercantilismo internacional, ya que dejó de verse al comercio como un sistema en el cual un país ganaba y, proporcionalmente, otro perdía. Contrariamente, se comenzó a pensar en que dos o más naciones podían ganar generando comercio entre sí y no necesariamente a expensas de otra. El problema que tenía el planteo realizado por Smith, es que no detallaba qué ocurría con los países que no tienen ventajas absolutas en la producción de ningún producto Quiroga (2019)

Quien buscó una respuesta a las debilidades del planteo anteriormente mencionado fue David Ricardo, en el año 1817. La solución para este economista está en los costos relativos de producción; si un país, cuya economía no posee ninguna ventaja absoluta en ningún bien respecto de los demás, podría encontrar un intercambio mutuamente beneficioso desde los costos productivos, y el intercambio sería posible Quiroga (2019)

Uno de los referentes en la materia fue sin dudas Michael Porter. Comenzó analizando el fenómeno competitivo, centrándose en la capacidad de las empresas para competir; asimismo fijó su primer estudio en la naturaleza de la competencia a nivel sectorial, y luego culminó buscando los principios que hacían a la estrategia competitiva. Uno de los aportes más significativos en el campo de los estudios estratégicos es el realizado por Porter, donde define a la estrategia como “la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial” Ansoff (1965, pág. 118) y plantea que existen tres estrategias genéricas para lograr un desempeño superior al promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque de diferenciación.

La primera estrategia hace referencia a aquella empresa cuyo objetivo principal es ser el fabricante de menor costo de producción en su sector industrial. Las ventajas que posee su aplicación son diversas y dependen de la estructura del sector; algunas de ellas son: persecución de economías de escala, tecnología propia y acceso preferencial a materias primas. Sin embargo, una empresa líder en costos no puede ignorar las bases de la diferenciación, debido a que su producto puede no ser percibido como comparable o aceptable para los compradores; entonces ésta empresa se verá obligada a descontar los precios por debajo de sus competidores para lograr ventas, nulificando los beneficios de su posición favorable en los costos.

La segunda estrategia genérica es la diferenciación, aquí una empresa busca ser única en su sector. Identifica y selecciona los atributos que son ampliamente valorados por los compradores e intensifica sus esfuerzos para satisfacer esas necesidades. Así como una empresa líder en costos no puede ignorar las bases de la diferenciación, una empresa que opere bajo ésta lógica, no puede desconocer su posición en costos, debido a que estas empresas buscan las formas de diferenciar que lleven a un precio superior, mayor que el costo de diferenciar y estos esfuerzos pueden jugarle en contra comparado a los precios que maneja su competencia en el mercado.

El enfoque es la tercera estrategia genérica planteada por Porter (1991), donde se selecciona a un segmento particular del sector industrial y se ajusta la estrategia directamente sobre él, excluyendo al resto. Esta estrategia posee dos variantes: el *enfoque de costo* en donde una empresa busca una ventaja competitiva de costo explotando el comportamiento de los mismos en su segmento seleccionado. Por otro lado el *enfoque de diferenciación*, tiene como objetivo lograr la exclusividad dentro del segmento, explotando las necesidades de los compradores.

La esencia del enfoque radica en la explotación de las diferencias de un segmento seleccionado con otro del sector industrial, donde cada uno implica una necesidad de comprador diferente o un sistema diferente óptimo de producción y entrega como candidato para la estrategia de enfoque.

La diferenciación general y los enfoques de diferenciación a menudo se confunden en la práctica. La diferencia es que la diferenciación general basa su estrategia en atributos ampliamente valorados, mientras que en el enfoque de diferenciación se busca segmentos con necesidades especiales y las cubre mejor.

Sostener alguna de las tres estrategias genéricas demanda que la ventaja competitiva de una empresa resista el desgaste por el comportamiento de la competencia o la evolución de la industria. Cada estrategia implica diferentes riesgos.

Continuando con Porter (1991), un dato curioso es que posteriormente, amplía su enfoque tratando de demostrar que el entorno nacional desempeña un papel fundamental en el éxito competitivo de las empresas. De esta forma, vinculando las referencias buscadas en su primer estudio, logró construir un modelo integral conocido como “Las cinco fuerzas de Porter”, que permite entender las bases del progreso económico de una nación; el modelo de Porter está en la misma línea de lo que busca esta tesina. Es pertinente interrogarse, ¿Qué son las cinco fuerzas de Porter?

La herramienta diseñada por Porter (1991), permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- 1- Rivalidad entre competidores.
- 2- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- 3- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- 4- Poder de negociación de los proveedores.
- 5- Poder de negociación de los consumidores.

Según Porter (1991), el dividir una industria en estas cinco fuerzas permite lograr un mejor análisis del grado de competencia en ella y, por tanto, una apreciación más acertada de su atractivo; mientras que en el caso de una empresa dentro de la industria, un mejor análisis de su entorno y, por tanto, una mejor identificación de oportunidades y amenazas. A continuación, se realiza un resumen de cada una de estas fuerzas:

1. Rivalidad entre competidores: generalmente constituye la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas. La rivalidad entre competidores se centra a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en

tamaño y capacidad. Además de ello, la rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Existe poca diferenciación en los productos.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.
- El producto es perecedero.
- Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

Es correcto esbozar que conforme Porter (1991), a medida que la rivalidad entre competidores se acentúa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores. Analizar la rivalidad entre competidores permite comparar las ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que permitan superarlas. Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Dotar de nuevas características a los productos.
- Brindar nuevos servicios.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

2. Amenaza de entrada de nuevos competidores: Porter (1991) en este ítem hace referencia al ingreso potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Algunos ejemplos de estas barreras de entradas son:

- La necesidad de lograr rápidamente economías de escala.
- La necesidad de obtener tecnología y conocimiento especializado.
- La falta de experiencia.
- Una fuerte lealtad del consumidor hacia determinadas marcas.
- Grandes necesidades de capital.
- Falta de canales adecuados de distribución.
- Políticas reguladoras gubernamentales.
- Altos aranceles.
- Falta de acceso a materias primas.
- Posesión de patentes.
- Saturación del mercado.

Es preciso destacar que a pesar de estas barreras, las empresas logran ingresar fácilmente a una industria cuando cuentan con productos de una calidad superior al de los existentes, precios más bajos o una mejor publicidad. Analizar la amenaza de entrada de nuevos competidores permite estar atentos a su ingreso, y así formular estrategias que permitan fortalecer las barreras de entradas, o hacer frente a los competidores que llegan a entrar. Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.

- Aumentar la publicidad.
 - Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías.
3. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto). Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:
- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
 - Existe poca publicidad de productos existentes.
 - Existe escasa lealtad en los consumidores.
 - El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Incrementar la calidad de los productos.
 - Reducir los precios.
 - Aumentar los canales de ventas.
 - Aumentar la publicidad.
 - Aumentar las promociones de ventas.
4. Poder de negociación de los proveedores: en este caso, Porter (1991) hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menos cantidad de proveedores existan, mayor

será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- Existen pocas materias primas sustitutas.
- El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- Las empresas realizan compras con poco volumen.

Entonces Porter (1991) expresa que el análisis del poder de negociación de los proveedores permite la formulación de estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Adquirir a los proveedores.
 - Producir las materias primas que uno necesita.
 - Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.
5. Poder de negociación de los consumidores: en este ítem, Porter (1991) hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, pues al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- No existe diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.

- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así fidelizar y/o captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos. Algunos ejemplos de estas estrategias son las siguientes:

- Buscar una diferenciación en los productos.
- Ofrecer mayores servicios de postventa.
- Ofrecer mayores y mejores garantías.
- Aumentar las promociones de ventas.
- Aumentar la comunicación con el cliente.

Es apropiado hacer mención que el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1991) permite analizar una industria a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas: la rivalidad entre competidores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores.

Según Porter (1991), las fuerzas de la amenaza de ingreso de nuevos competidores, la amenaza de ingreso de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los consumidores afectan la fuerza de la rivalidad entre competidores, por lo que ésta suele ser la fuerza más poderosa de las cinco. Por ello, analizar estas fuerzas permitirá principalmente determinar el grado de competencia que existe en la industria, y así poder saber qué tan viable es, así como detectar oportunidades y amenazas, y así poder desarrollar estrategias que permitan el aprovechamiento de dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas.

Porter (1991) identifica cuatro atributos que un país debería tener para que sus empresas tengan un entorno óptimo de competencia. El primero hace referencia a las condiciones de los factores, es decir, la dotación de recursos productivos. El segundo plantea la condición de la demanda; con esto se refiere específicamente a la demanda interna, ya que el autor considera que los compradores locales son los responsables de condicionar el ritmo de innovación sobre las empresas nacionales. Luego están los sectores relacionados y de apoyo, que tienen como entendimiento el acceso a los

insumos con proveedores locales e internacionales. Por último, está la estrategia, estructura y rivalidad competitiva, que apunta sobre todo a la competencia interna y la capacitación de los factores humanos. El economista señala, además, que hay dos variables que están por fuera de estos factores, el azar y el gobierno. Sostiene que no sería correcto incluir al último como un quinto determinante, porque su rol es influir sobre los otros cuatro puntos, pero que no constituye un determinante en sí mismo Quiroga (2019).

En síntesis, el rol que tienen los gobiernos en los distintos países es muy influyente. De ellos depende en gran parte, que las empresas creen y mantengan ventajas competitivas para alcanzar el éxito que se proponen en los mercados internacionales.

2.2 Desarrollo Sostenible

Muchas personas creen entender que el concepto de un correcto desarrollo sobre una empresa, actividad o proyecto está basado en la rentabilidad que éste tiene en un ciclo comercial; en simples términos, se cree que el avance de estas unidades depende exclusivamente de percibir un ingreso de dinero mayor al que se gasta y que, dicha diferencia, debe ser invertida correctamente en mejoras y nuevas tecnologías. Esto es un concepto erróneo o, en todo caso, incompleto. La palabra “desarrollo” siempre debe estar atada al vocablo “sostenible”. De esta manera se podrá comprender que la evolución de una unidad económica está sujeto a dos patas más, que son tan esenciales como la económica, estas son: la parte social y la ambiental. En la medida que no se arme un círculo vicioso entre los ejes social, ambiental y económico un negocio u actividad no podrá ser sostenible a lo largo del tiempo ya que perderá competitividad en el plano económico, verá deteriorado los recursos naturales (base de la materia prima en el agro) o recibirá el repudio de la sociedad que tendrá efectos negativos sobre dicha actividad económica.

Gráfico 2.2.1 Desarrollo Sustentable y Sostenible



Fuente: Canosa Fano (2017, pág. 51)

Posicionándose en el plano de una actividad, la cual forma parte de una cadena y, por consiguiente, de muchos actores. Está claro que el Estado Nacional es un actor fundamental, que tiene las facultades para poner ciertas reglas de juego que corrijan y garanticen el desarrollo sostenible.

Para Azqueta (1997) un gobierno tiene dos medidas principales para asegurar el bienestar ambiental a través de los actores de una cadena. La primera es la provisión de información, es prescindible que todos los actores de la cadena tengan en claro cuáles son las herramientas productivas, de consumo o logísticas, que afectarán económicamente a la actividad y, asimismo, garantizarán el bienestar social y ambiental. En segundo lugar, el Estado tiene en sus manos la persuasión; a partir de esta acción se intenta lograr que tanto las empresas como los consumidores lleguen a ciertos consensos que reditúen en la utilización de técnicas y productos amigables con el medio ambiente y que, por su acción, tengan consecuencias positivas en la sociedad. Como bien señala el economista, uno de los métodos más eficaces para lograr persuadir es a través de la publicidad, motivando cambiar determinados estilos de vida y consumo.

Agotadas estas opciones, la administración puede verse obligada a tener que intentar el cambio de ciertos hábitos que atenten contra la sociedad o el equilibrio ambiental y para ello aplicar reglas que introduzcan un mayor grado de coerción. De aquí se desprenden dos grandes grupos, aquellas medidas basadas en la normativa y los instrumentos netamente económicos Azqueta (1997).

Del primer grupo mencionado se desprenden acciones de aplicación, como estándares sobre productos, normas sobre utilización de recursos naturales, estándares que regulan procesos productivos, normas de planificación y ordenamiento del territorio. Como se puede ver, este tipo de

normativa busca la eficacia ambiental; pero más adelante, y como bien lo dice el citado economista, veremos que esto le puede dar un valor agregado importante a la actividad y, en consecuencia, un peso importante en los beneficios para la sociedad.

Sobre el segundo grupo están las medidas que tienen un impacto más directo sobre el eje económico. Este enfoque está basado en la prohibición o imposición de un determinado comportamiento; el actor puede escoger entre degradar el medio ambiente, pagando un precio por ello, o elegir no hacerlo y recibir una recompensa económica por parte del Estado gobernante. Algunos ejemplos de esta aplicación son los impuestos específicos, cánones, tasas y subsidios Azqueta (1997).

2.3 Matriz de Perfil Competitiva

La base que se utilizará para la determinación de la competitividad en este trabajo es la elección de una matriz con ciertos factores específicos que afectan directamente a dicha cuestión. Esta matriz tiene como primer antecedente de utilización un ensayo que se generó en el marco del convenio del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (MAGyP) y la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (FAUBA). Dicha aplicación queda plasmada en la tesis de Martínez (2003), titulada “Análisis crítico de los factores que afectan la competitividad de las cadenas agroalimentarias”; luego, en la actualización hecha por Canosa Fano (2017) pasó a titularse “Utilización de la matriz de perfil competitivo para medición de la competitividad de sistemas agroindustriales”.

Canosa Fano (2017) nos dice,

El análisis a través de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) se abordó a partir de la definición en la que se determina que, a nivel empresa, la MPC identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. (pág. 22)

La cita define concretamente que la matriz a utilizar nos permite, a través de un resultado numérico, sacar variadas conclusiones sobre nuestra empresa y su desarrollo interno y externo. A pesar de que esta investigación no sea sobre una empresa de negocios, se puede amparar en los dichos del propio Mozeris (2018), el cual identifica a la MPC como una herramienta válida para el análisis de una cadena y la cual tiene mucha lógica si nos basamos en que una empresa de agronegocios se desarrolla dentro de un sistema que tiene actores que interactúan entre sí.

Al comienzo, en el marco de la tesis desarrollada por Martínez (2003) y bajo la dirección de Mozeris se propusieron analizar 17 factores influyentes para el resultado de una valorización en la matriz. Pero luego de hacer variadas consultas con referentes en el tema y algunos estudios, se llegó a la conclusión de que lo mejor era reunir los primeros 8 factores más preponderantes.

El cálculo que arroja el índice competitivo de la cadena, se realiza de la siguiente manera; la matriz vincula los ocho factores bajo análisis, luego se le asigna un peso específico a cada uno, que refleja la influencia que tienen para nosotros sobre el nivel competitivo. Seguido de esto se asigna la calificación, la cual surge de nuestro análisis de factores e indicadores, vale recordar que la misma tiene una escala que va de 1 a 4, siendo 1 el nivel de mayor debilidad (malo), 2 la menor debilidad (regular), 3 una fortaleza menor (bien) y 4 una fuerza mayor (muy bien). La multiplicación entre el peso específico y la calificación dará como resultado el peso ponderado de los factores, la suma de los mismos será el índice competitivo de la cadena Canosa Fano (2017).

2.4 Descripción de los Factores

2.4.1 Factor 1

GESTIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA

El primer factor estará desarrollado sobre los indicadores que contemplan: distribución de las empresas, nivel de procesamiento de la materia prima, representatividad y logística. Sobre dicha cuestión Canosa Fano (2017) dice:

La Gestión de las Organizaciones, en cierta forma, engloba e influye muy de cerca a la Rivalidad entre las Firms, las Prácticas Gubernamentales y la Equidad dentro de la Cadena. Las Prácticas Gubernamentales están estrechamente ligadas a la construcción de un ambiente equitativo dentro de la cadena, donde la Rivalidad entre Firms encierra un papel importante, al concebir un concepto de "bien común", que conforma un agregado de factores fundamentales para la competitividad de las Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales (CAyA). Es por ello que en el análisis multivariado, estos factores se encuentran claramente relacionados. (pág. 27)

En la distribución de las empresas se tomó en cuenta, principalmente, cómo estaban ubicados los establecimientos faenadores en la Patagonia; de esta forma, luego se podrá analizar si esta distribución es buena en relación con la logística que presenta la zona bajo análisis, es decir, podemos identificar si luego de que los frigoríficos procesan la materia prima tienen un correcto circuito de distribución, tanto para el mercado interno como el externo.

Otra cuestión importante para tener en cuenta corresponde a las características que puede tener un establecimiento faenador. Primeramente, el mismo puede ser, Ciclo I, Ciclo II o Ciclo Completo. Los de tipo Ciclo I desarrollan únicamente el proceso de faena o matanza, obteniendo como producto final la res del animal y los subproductos. Ciclo II, no realizan procesos de faena, sólo efectúan la preparación de la carne que ha sido faenada por otras plantas (despostado y fraccionamiento en cortes) y son de Ciclo Completo, los que efectúan las dos etapas anteriormente mencionadas. Una vez plasmado este concepto, surge la clasificación del tipo de habilitación; un frigorífico ovino puede ser: Tránsito Federal, Provincial o Municipal, es decir, esta clasificación nos permite entender el alcance territorial de comercialización que tiene la firma y, por ende, con qué desarrollo cuenta, ya

que, como lo dicen las propias categorizaciones, una firma puede estar autorizada a comprar y vender mercadería dentro o fuera del país, en caso de tener tránsito federal, dentro de la provincia, si es de tránsito provincial, y dentro del municipio, si es de tránsito local municipal.

También está lo que respecta a la logística. La investigación se focaliza directamente en el punto de los puertos que se encuentran distribuidos sobre la Patagonia; de esta manera podremos apreciar si actualmente el país cuenta con una disposición portuaria bien distribuida y desarrollada.

En la actualidad las vías de transporte marítimo son la herramienta de carga que más volumen comercial moviliza en todo el mundo y la más económica en términos de costo por carga. Por este motivo, los puertos son considerados como la posibilidad más importante de entrada y salida para las operaciones de comercio exterior, en una región Bolsa de Comercio de Rosario (s.f).

El indicador de representatividad es uno de los más importantes dentro de este factor. Muchas personas suelen restarle importancia al peso que pueda llegar a tener la representatividad de un sector, *cluster*, grupo de trabajadores etc. A través de una cámara, funcionarios públicos o, simplemente, personas que se dedican a esta tarea. En definitiva, lo que se trata de medir en este punto es, ni más ni menos, aquello que se conoce por su palabra en inglés como *Lobby*

El nivel que tenga un sector productivo sobre esta acción será completamente determinante para alcanzar muchos de sus objetivos. Tal como lo explican muchos expertos, para que numerosas cosas de las que se proyectan se conviertan en realidad es necesario estar en la agenda de los políticos, y, para que eso ocurra, es preciso que dichos proyectos lleguen a los ojos de los funcionarios de turno y se les muestre por qué las intenciones que se proponen beneficiarán a la sociedad, la cual los eligió a través de un voto.

Por último, tenemos la variante de logística; el desarrollo en este punto busca mostrar la distribución entre las plantas frigoríficas (industria), puertos (logística) y zonas productivas (producción primaria). De esta manera veremos qué lógica tiene y si estas tres patas se encuentran interconectadas de manera eficiente ente sí.

2.4.2 Factor 2

CALIDAD DE PRODUCTOS Y PROCESOS EN LA CADENA

Este factor se desarrollará en base con dos indicadores básicos: la descripción nutricional del producto en sí y el nivel de certificaciones.

Sobre el factor en sí Canosa Fano (2017) dice:

La Calidad de productos y procesos resulta el factor preponderante, vinculándose con todos aquellos factores que intervienen en la generación de productos, desde la producción industrial hasta el Mercadeo y promoción. También se observa cómo el Mercado externo se correlaciona con la Calidad, siendo factores que trabajan juntos y que, en definitiva,

fortalecen y contribuyen a la equidad en las CAyA, al proyectarse sobre nuevos mercados y conquistar los ya existentes. (pág. 28)

2.4.3 Factor 3

ASPECTOS DE LA MACROECONOMIA NACIONAL

El factor número 3 analizará cuáles son los indicadores macroeconómicos fundamentales que mayormente impactan en la actividad. Con el fin de interpretar la coyuntura que contextualiza la producción de cárnica ovina de la Patagonia.

Para dicha interpretación se tomaron en cuenta, el nivel de inflación, riesgo país y déficit fiscal.

La inflación es un aumento generalizado en los precios de los bienes y servicios de una economía durante un periodo de tiempo. Por ende, existe inflación cuando aumentan de forma sostenida los precios del conjunto de bienes y servicios de una economía. Es decir, cuando la media de los precios de todos los bienes y servicios de un país sube.

El nivel de oferta de bienes y servicios sobre una economía emerge de la capacidad productiva que tengan las empresas. Esta última está vinculada con los niveles de inversión, cuyo oscilamiento estará enmarcado por la decisión de quienes cuenten con el capital apropiado. Ahora bien, ¿de qué depende que dichas personas tomen la decisión de invertir? La respuesta es fácil, invertir está directamente relacionado con el riesgo país (económico, político, institucional).

Un bajo nivel de este índice estaría contemplando estabilidad macroeconómica con niveles de inflación más bien bajos, escaso o nulo déficit fiscal, reducida tasa de desempleo, seguridad jurídica y respeto por las instituciones Arturo (2002).

Una calificación del riesgo crediticio de la deuda de largo plazo, es una opinión prospectiva de la calidad crediticia de un país, considerando la capacidad de pago y su voluntad para cumplir sus compromisos financieros en tiempo y forma. Estas calificaciones de riesgo crediticio están muy relacionadas con la estabilidad económica, política e institucional de los países, motivo por el cual se valora el nivel de riesgo de los países, en función de la calificación otorgada por las tres principales calificadoras a nivel mundial Quiroga (2019).

Por último, hay que explicar la metodología para analizar el déficit fiscal. Se trata de la contabilidad de recursos que ingresa y egresa en el balance de un Estado. Por ende, tenemos dos escenarios posibles; uno positivo, en el cual la balanza es superavitaria, es decir, ingresa más dinero del que se gasta y, en otro plano, que sería totalmente opuesto, se gasta más de lo que ingresa, o sea, una balanza deficitaria. Dichos saldos se los compara con el Producto Bruto Interno (PBI), indicador que muestra la cantidad de valor generado por la economía del país ese año. Vale resaltar que hay dos formas de medirlo, por un lado, la primaria y, por otra parte, la financiera, la cual es igual que la anterior pero incluye los intereses por el pago de la deuda pública.

Ahora bien, cabe analizar cómo influye esto en la competitividad de la carne ovina y por qué lo tomamos como punto de referencia. Existen tres formas posibles en términos económicos, de mediano y largo plazo, que le permiten a un gobierno solventar/financiar una cuenta pública deficitaria: el aumento de los impuestos, elevar el nivel de emisión monetaria y recurrir al endeudamiento interno o externo. Sobre la cuestión general Canosa Fano (2017) dice:

La Macroeconomía como factor encuentra su correlato en lo que hace a los mercados externos y al aseguramiento de la calidad. Por supuesto en ambientes con malos indicadores macroeconómicos hay pésimas condiciones para el aseguramiento de la calidad de productos y procesos y una muy baja posibilidad de conquistar mercados en el exterior. Puede decirse que estos factores están hermanados a través de las condiciones coyunturales que esté sufriendo una CAyA en un momento dado. (pág. 28)

2.4.4 Factor 4

ABORDAJE DEL MERCADO EXTERNO

El cuarto factor tiene que ver exclusivamente con el mercado externo, elemento determinante para este estudio, ya que una parte de la cadena buscará apalancarse en este mercado. Los indicadores que se utilizarán para medir el índice son: las toneladas exportadas y mercados alcanzados. Canosa Fano (2017) reflexiona sobre el tema:

En este grupo vemos cómo el Mercado externo se vincula estrechamente con el Desarrollo tecnológico y ambos, directa o indirectamente, lo hacen con la Productividad de la CAyA. Esto puede atribuírsele a la naturaleza de los mercados externos, donde conviven todas las fuerzas competitivas a nivel global y donde el avance tecnológico y la carrera productiva está en permanente cambio y constantemente superando los límites alcanzados. (pág. 29)

2.4.5 Factor 5

PROMOCION EN EL MERCADO EXTERNO E INTERNO

El análisis en este factor es sencillo. Consiste en mostrar de qué forma se promociona el producto tanto en el mercado externo como en el interno; hoy en día la promoción, comunicación e imagen de un productor es fundamental para el posicionamiento del mismo en cualquier mercado. Sobre dicha cuestión Canosa Fano (2017) describe que el mercadeo y la promoción se encuentran naturalmente correlacionados con los mercados internos y externos. Es decir, que el Mercadeo también va de la mano con la Rivalidad entre las firmas, que participan del sistema, siendo una herramienta estratégica para cualquier sector donde compitan distintas empresas entre sí.

2.4.6 Factor 6

POLITICAS DE DESARROLLO E INCENTIVOS

Muchas de estas medidas son vitales para que los actores den el puntapié inicial hacia la iniciativa que se busca. Una de estas búsquedas puede ser elevar la competitividad de las PyMEs, por ejemplo, o bien aumentar la productividad del sector primario, disminuir la participación en negro de algún canal comercial etc. En el siguiente párrafo se hace mención a estos instrumentos Canosa Fano (2017):

Las prácticas y políticas gubernamentales, definen cooperativamente los niveles de competitividad junto con los factores ligados al Mercadeo y la explotación de los mercados externos. Esto es evidente al razonar sobre el papel definitorio que tiene el gobierno al definir las políticas comerciales y los procesos de calidad, permitiendo aumentar la competitividad de una CAyA. También se vincula con la Productividad industrial del sector. (pág. 29)

2.4.7 Factor 7

DESARROLLO DE TECNOLOGIA

Este punto es uno de los más determinantes e influyentes en el corto plazo para la competitividad de cualquier sector; la tecnología bien aplicada permite dar pasos enormes en términos de competitividad y la mayoría de las veces en un corto lapso de tiempo. Montoya (2016) afirma:

La innovación es fundamental para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Por eso es esencial el seguimiento de la inversión en I+D en conocimiento, tecnología y pensamiento, que impulsa la innovación en los países. (pág. 1)

La investigación buscará plasmar de qué manera se encuentra el desarrollo tecnológico en la cadena de la carne ovina patagónica, a través de entrevistas a diversos actores y una sumatoria de comparativas fotográficas. Esto se debe principalmente a que no hay registros de datos crudos específicos para poder analizar. Sobre el factor en su conjunto Canosa Fano (2017) dice:

En este caso resulta evidente la relación de vínculo entre el Desarrollo tecnológico y la Productividad. Por supuesto, una está claramente supeditada a la otra, pudiendo asegurar que sin un creciente desarrollo tecnológico difícilmente se lograrían avances en los niveles de productividad existentes. (pág. 30)

2.4.8 Factor 8

PRODUCTIVIDAD GLOBAL (SECTOR Investigación y Desarrollo (I+D), PRIMARIO, INDUSTRIAL Y COMERCIAL

La búsqueda estará basada en plasmar cuál es la producción primaria con los índices de señalada y el peso promedio de la res al gancho de las zonas con mayor relevancia.

“La productividad primaria se conjuga íntimamente con la productividad industrial. Es una relación casi intrínseca forman, en la mayoría de los casos, un solo factor contemplado como la productividad de la CAyA per se” Canosa Fano (2017, pág. 30).

CAPITULO 3

3.1 Descripción de la Cadena

La cadena de la carne ovina en la Patagonia, presenta un total de seis eslabones, los cuales tienen, cada uno, una función concreta y determinante para la realización del bien y su abastecimiento al consumidor.

Comenzando por el eslabón principal de investigación y desarrollo hay que decir que éste se encarga del estudio genético y su perfeccionamiento, es decir, sus actores buscan el avance de las distintas razas ovinas dedicadas a la carne, básicamente, estamos hablando de laboratorios privados y las asociaciones de las distintas razas. Esta evolución se expresa de distintas maneras, un ejemplo de ello puede ser el estudio de los machos sobre sus cualidades hereditarias y sus defectos, eficientizando así el uso de los mismos en la producción. También se refleja en la búsqueda de cruzamientos de razas para optimizar la calidad y cantidad de carne, dos puntos cualitativos importantes. En fin, podríamos decir que es un eslabón sumamente importante, el cual no tiene mucho respaldo en esta cadena, debido a la falta de inversión.

La siguiente estructura corresponde a la distribución de insumos estratégicos, su rol es sumamente importante ya que será quien distribuya la genética desarrollada por los agentes mencionados en el párrafo anterior. Los representantes de esta parte son, principalmente, las cabañas, quienes comercializan y distribuyen la genética misma hacia el siguiente paso de la cadena. En la actualidad, este eslabón se encuentra algo golpeado, ya que los costos de mantener una cabaña y de producir genética son muy elevados y generan un gasto muy importante.

Quien sigue en el sistema es la producción primaria, tal vez uno de los más fáciles de entender y explicar, ya que aquí es donde se genera la materia prima, es decir, aquellos ovinos que pasarán a ser carne para el consumidor en el futuro.

Tabla 3.1.1 Distribución Ovina en Cabezas Sobre la Patagonia

Provincia	CARNEROS	OVEJAS	BORREGOS	CAPONES	CORDEROS/AS	TOTAL OVINOS
CHUBUT	120.807	1.929.004	643.675	656.187	595.247	3.944.920
NEUQUEN	4.420	114.901	16.747	5.684	30.072	171.824
RIO NEGRO	30.656	557.373	156.010	117.447	178.557	1.040.043
SANTA CRUZ	99.754	1.553.139	384.395	208.743	481.534	2.727.565
TIERRA DEL FUEGO	9.660	194.314	40.855	7.512	95.869	348.210
Total	551.077	8.153.999	1.885.998	1.217.169	2.531.665	14.339.908

Fuente: SENASA (2018)

Aquí se encuentran los establecimientos rurales dedicados a la producción; es quien más atado está al factor clima, ya que de éste dependerá gran parte de su éxito en la productivo. En la Patagonia predomina la producción extensiva de los animales y, prácticamente, no existe la invernada (engorde) ya que el consumo interno no lo amerita. En el año 2015 se registraron 85.545 establecimientos de producción primaria en todo el país, con un total de 14,86 millones de cabezas. El 80% de los agentes primarios son pequeños productores con menos de 100 animales que coexisten con grandes empresas (menos del 1% de los establecimientos primarios) con establecimientos de más de 5 mil cabezas que concentran el 29% del stock ovino. Cabe destacar que la escala mínima eficiente se estima entre 2.500 y 4.000 ovinos, según la zona donde se encuentre el establecimiento productivo Busellini (2016).

Esta materia prima es transportada hacia el otro paso, el sector de la industria. Aquí es donde se transforma ese ovino en carne.

Tabla 3.1.2 Distribución de las Plantas Frigoríficas en la Patagonia

PROVINCIA	CICLO	MUNICIPAL	NACIONAL	PROVINCIAL	TOTAL CICLO COMPLETO + CICLO I	TOTAL GENERAL
CHUBUT	COMPLETO		1	1	2	
	I	5	3	12	20	
TOTALES CHUBUT		5	4	13	22	22
NEUQUEN	COMPLETO					
	I	4	1	1	6	
TOTALES NEUQUEN		4	1	1	6	6
RIO NEGRO	COMPLETO		1	1	2	
	I	1	2	4	7	
TOTALES RIO NEGRO		1	3	5	9	9
SANTA CRUZ	COMPLETO		4	2	6	
	I	7		1	8	
TOTALES STA. CRUZ		7	4	3	14	14
T.DEL FUEGO	COMPLETO					
	I	1	1		2	
TOTALES T.DEL F.		1	1		2	2
TOTAL general		18	13	22	53	53

Fuente: Subsecretaría de Mercados Agropecuarios (2019)

La transformación se puede dar en distintos ámbitos, en términos de establecimientos industriales para el procesamiento de la carne, existen 39 frigoríficos habilitados por SENASA para el tránsito federal y la exportación (tipo A) Busellini (2016). Para este punto, es sumamente importante destacar que en la cadena de carne ovina coexiste la producción formal, junto con un importante volumen producido en establecimientos no registrados. En el año 2015, el Ministerio de Agroindustria estimaba que solo un 26% de la faena se realiza en establecimientos habilitados por SENASA, con destino a los centros urbanos y la exportación Busellini (2016). Este dato tendrá un peso determinante a la hora de analizar el nivel de competitividad sobre la matriz. Otro punto interesante es el desarrollo de los establecimientos frigoríficos. En términos de capacidad productiva, la mayor parte de los frigoríficos tiene una antigüedad que supera los 60 años, este proceso de desinversión provino de factores tales como la baja escala de faena, alta estacionalidad, subutilización de la capacidad instalada y costos fijos elevados Busellini (2016).

El quinto sector es la distribución, y aquí no estamos hablando de los distribuidores, sino que estamos mencionando aquellos lugares donde se vende la carne y las personas pueden consumirla. Dentro de este grupo son cuatro los actores principales para este bien, la carnicería, hipermercados y supermercados y, por último, los restaurantes.

Por último, el eslabón final es quien mueve toda la cadena, el consumidor final. El actor que demanda el bien y por el que todos los otros eslabones funcionan. La producción de carne ovina tiene una marcada estacionalidad, ya que en nuestro país se produce, principalmente, cordero liviano (hasta 12 kg), por lo que la faena se concentra entre los meses de diciembre y marzo. Si bien esto presenta

una oportunidad para la colocación externa, porque los países exportadores como Nueva Zelanda y Australia producen mayormente cordero pesado, algunos expertos argumentan la necesidad de diversificar la producción, a fin de poder desestacionalizarla. En nuestro país existe un consumo por habitante promedio de 1,4 kg/año, esta cifra significa un consumo relativo muy bajo en comparación al consumo de la población sobre otras carnes. Sin embargo, en las zonas patagónicas el consumo es similar al de países como Australia (donde, además de consumir cordero, se aprovechan ovejas de refugio, borregos o capón Busellini (2016).

3.2 Análisis FODA

Para finalizar con este capítulo procedimos a la realización de un análisis de tipo FODA. Muchas de las características aquí mencionadas se plasmarán en estudios concretos de los capítulos siguientes.

3.2.1 Fortalezas

Las fortalezas son aquellas cuestiones positivas con las que hoy en día cuenta esta cadena. Sin dudas, las dos principales son, que es un producto diferenciado por su manera de producción, totalmente extensiva con pastos 100% naturales y sobre un clima hostil. Es el conjunto de cosas que generan un tipo de cordero (producto) diferente a los que se producen en el resto del mundo. También, podemos decir que es una marca reconocida a nivel internacional por esta diferenciación, como veremos en este capítulo tres de qué manera se busca desde entidades públicas y privadas colocar a la marca patagónica. Otra ventaja muy clara sobre la carne de cordero patagónico, es que el producto tiene dos canales claros de comercialización, uno en el mercado interno y el otro en el externo. Por su parte, la industria que transforma y comercializa el bien final tiene una gran capacidad de faena, tanto para el mercado local como para el mercado internacional.

3.2.2 Oportunidades

Las oportunidades son los puntos que se pueden transformar el día de mañana en una fortaleza en caso de ser aprovechadas, pero que hoy en día están por fuera de la estructura analizada. En el capítulo cinco podremos ver qué tipo de mercados internacionales existen de gran consumo y alto valor agregado y a los cuales, por cierto, no se les está “sacando todo el jugo posible”. También hay una clara oportunidad en el otro canal, el de venta interna, sin dudas el producto tiene un consumo muy localizado y poco difundido, estando muy lejos en la carrera de consumo contra otras carnes.

3.2.3 Debilidades

Aquí están los puntos negativos que se encuentran dentro de la cadena. Hoy en día el cordero patagónico es un producto con venta estacional, se consume más en cierta temporada del año y está muy asociado a cuestiones festivas. Otro punto de alto impacto negativo son los costos de logística, en el capítulo tres veremos la enorme ineficiencia que tiene el sector en este punto por la distancia geográfica que ocupa y el desaprovechamiento de ventajas comparativas, como lo es la gran extensión de salida al mar. El eslabón primario está sufriendo una caída importante año tras

año en el volumen producido y está quedando desfasada con la capacidad de transformación que tiene la industria; esto es sin dudas una cuestión negativa.

3.2.4 Amenazas

Son aquellas inversas a las oportunidades, es decir, factores adversos que pueden impactar en un futuro. La caída en el consumo global de la carne hoy en día es una amenaza para todos los productos de este tipo. Por último, como veremos más adelante, creo que existen eslabones importantes de la cadena que sufren una falta de competitividad año a año con respecto a sus competidores en el mercado, principalmente por la dificultad de importación de nuevas tecnologías. Es el caso de la industria, el sector primario y el eslabón de investigación y desarrollo.

3.2.5 Cuadro de Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Producto diferenciado - Marca reconocida a nivel internacional - Existe la posibilidad de comercializarlo en más de un mercado - Industria con gran capacidad de exportación y faena interna 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Colocar el producto en mercados internacionales muy valiosos - Ampliar la oferta en el mercado local
<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado de venta temporal - Alto nivel de costos logísticos debido a la zona geográfica que ocupa la región - Caída del volumen producido desde el eslabón de materia prima 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Caídas en el consumo de carne a nivel global - Falta de competitividad en algunos eslabones clave

Fuente: elaboración propia.

CAPITULO 4

4.1 Desarrollo de los Indicadores

En este capítulo desarrollaremos los distintos indicadores, aplicando al caso la metodología de Mozeris (2018). Se describirán 8 factores, entre ellos, la distribución de las empresas y la descripción nutricional del producto. Este factor es fundamental debido a que se detallan las particularidades del producto. En lo respectivo a la distribución de las empresas, se mostrarán las plantas habilitadas por SENASA, así como el nivel de procesamiento de la materia prima. En el factor 3 se describirá lo respectivo a la inflación, mientras que en el factor 4, lo concerniente a las toneladas exportadas y mercados alcanzados. En el factor 5 se analizará el mercado interno, mientras que en el factor 6 se habla de lo respectivo a la transformación del comercio exterior en los últimos años. El factor 7 aborda lo concerniente a inversión y desarrollo, mientras que en el factor 8 se realiza una síntesis.

4.2 Factor 1

4.2.1 Distribución de las Empresas

La Tabla 3.1.2 plasmada en el capítulo anterior para mostrar la distribución industrial, muestra la repartición de las plantas habilitadas por SENASA para cada una de las provincias que integran la Patagonia. La zona tiene un total de 53 establecimientos, de los cuales 22 son de tránsito provincial, 18 de tipo municipal y 13 de habilitación nacional o federal.

Chubut es quien tiene la mayor participación, con un total de 22 establecimientos, lo que equivale al 41,5 %; a ésta le sigue la provincia de Santa Cruz, con 14 plantas, lo cual representa un 26,4%. Entre las dos jurisdicciones se concentra el 67,9% de la capacidad de faena patagónica, un dato no menor a la hora de relacionarlo no solo con la logística si no también con la productividad de cada región. La tercera es Río Negro, con 17% de participación industrial y un poco más atrás está Neuquén, con el 11,3%. Por último, está la provincia más pequeña, Tierra del Fuego, la cual cuenta con dos plantas Ciclo I que representan el 3,8% del total.

Ya se describió el peso que tiene cada provincia en cuanto al número de plantas. Pero es interesante entrar en profundidad sobre cómo es la distribución de sus capacidades sobre la transformación (clasificación por tipo de Ciclo) y el enfoque de cada una, según el tránsito que para el cual tengan habilitación.

Arrancando por la capacidad de transformación, se puede observar que existe un total de 10 establecimientos de ciclo completo, es decir, que pueden hacer todo el proceso de transformación; este número equivale al 18,8% de la totalidad de plantas. La provincia de Santa Cruz cuenta con el 60% de los frigoríficos de ciclo completo, mientras que Chubut y Río Negro se reparten a la mitad el 40% restante. Este dato quiere decir que Santa Cruz tiene mayor capacidad de agregar valor, ya que tiene la posibilidad de generar un desposte de la res en 6 de sus 14 establecimientos. Su eficiencia es mucho mayor en comparación con la de Chubut, la cual tiene 2 plantas con este formato, entre

las 22 plantas. Este dato no solo nos permite hablar de la capacidad de transformación de una provincia, sino también, del tipo de costo productivo, que pueden tener que afrontar los establecimientos más pequeños. En dicho sentido, si una planta de Ciclo I quisiera incurrir en un negocio que implique despostar y, por ende, alquilar el servicio de una planta de ciclo completo, solo tendría dos opciones dentro de la provincia de Chubut.

Los datos que arroja esta simple tabla también nos permiten analizar de qué manera enfocan la comercialización cada una de las provincias patagónicas. Se puede decir que Chubut tiene una industria que enfoca mayormente su producción al mercado interno. Del total de 22 plantas, solo 4 están habilitadas para exportar y de ellas solo 1 con capacidad de desposte, completan los números las siguientes 13 con tránsito provincial y 5 de tránsito municipal.

Como contrapartida, la provincia de Santa Cruz tiene un enfoque mucho más exportador. De las 10 plantas de ciclo completo, habilitadas en la Patagonia, 6 se encuentran en esta provincia y 4 tienen habilitación para exportar. Otro punto importante a tener en cuenta es que estas cuatro plantas tienen asentamiento en la ciudad de Río Gallegos.

Las provincias de Neuquén y Río Negro son, tal vez, las más equilibradas; la última cuenta con 2 plantas de ciclo completo, de las cuales, una está en condiciones de exportar. Neuquén, por su parte, no tiene plantas con Ciclo Completo y, por otra parte, tiene un porcentaje de participación, dentro del total, menor al de Río Negro. Es importante resaltar que un frigorífico no debe ser de Ciclo Completo para poder exportar, pero si se le quita capacidad para esta actividad, ya que habrá ciertos mercados o clientes de exigencia que no podrá abastecer (no puede despostar), o deberá incurrir en un costo mayor para poder hacerlo. Tierra del Fuego, por su parte, cuenta con dos plantas, de las cuales una tiene tránsito federal. Más adelante podremos ver que esta provincia tiene una gran capacidad de faena, en comparación con su productividad.

Finalizando con el análisis de distribución por parte de la industria, se puede determinar, con estos datos, que la industria frigorífica está muy atomizada y volcada al mercado interno con un bajo valor agregado dentro de la transformación, que resulta ser un elemento fundamental para la competitividad.

4.2.2 Nivel de Procesamiento de la Materia Prima

En el fundamento anterior hemos observado la distribución de la industria patagónica y se abordó el tema de su transformación. A continuación, observaremos la distribución de la producción ganadera provincial con el propósito de determinar la relación existente con el eslabón industrial.

La Tabla 3.1.1 plasmada en el capítulo anterior, muestra la distribución de cada categoría ovina en cabezas por provincia, en el comienzo del ciclo productivo, en 2018. Enfocándonos netamente en el cordero, se puede decir que las provincias con mayor relevancia son Chubut y Santa Cruz, que entre las dos producen el 42,5% de la producción. Detrás sigue Río Negro, con 178.557 cabezas, que

produce un 35% menos que las dos provincias mencionadas con anterioridad, es decir, el 7,5%. Por último, están Neuquén y Tierra del Fuego; esta última, a pesar de que tiene una participación menor en la distribución industrial, mantiene una producción sustancialmente mayor a la de Neuquén, es decir, que como primera observación podemos decir que hay un desfasaje entre estas dos provincias.

En el primer indicador bajo análisis se mostró que Chubut era una provincia volcada mayormente al consumo interno, mientras que Santa Cruz era una provincia con una industria más concentrada a la exportación. A través de esta tabla y la relación entre producción primaria e industria podemos deducir que Chubut tiene una relación cordero/oveja del 30,8%, mientras que Santa Cruz tiene una proporción similar, del 31 %, es decir, las dos tienen reflejadas cifras de 3 corderos por oveja, en promedio. Ahora bien, para fortalecer la postura sobre el mercado interno y externo que tienen las dos provincias con mayor exponencial en la producción patagónica, se adjunta el siguiente cuadro.

Tabla 4.2.3 Exportaciones Ovinas por Corte

Orden	Producto	TOTAL		%		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
		Parc	Acum														
	TOTAL:	1.363				-	175	256	173	220	213	133	89	-	70	13	17
1	Carne c/Hueso	273	20	20	-	21	69	10	46	74	29	24	-	-	-	-	-
2	Pierna o Muslo	195	14	34	-	-	64	29	46	15	32	3	-	-	6	-	-
3	Carcazas o 1/2 Carca	179	13	47	-	55	-	18	-	-	9	10	-	70	-	17	-
4	Paleta [Corte]	148	11	58	-	-	21	22	37	11	30	23	-	-	4	-	-
5	Cuarto Delantero	144	11	69	-	75	69	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Carne s/Hueso	131	10	79	-	24	-	22	21	36	-	28	-	-	-	-	-
7	Carré	110	8	87	-	-	6	13	23	35	33	-	-	-	-	-	-
8	Asado (Corte)	73	5	92	-	-	17	22	20	14	-	-	-	-	-	-	-
9	Costillar	44	3	95	-	-	5	10	10	19	-	-	-	-	-	-	-
10	Carcazas	30	2	97	-	-	-	17	13	-	-	-	-	-	-	-	-
11	Cuadril	20	1	99	-	-	5	7	3	5	-	-	-	-	-	-	-
12	Cogote	11	1	100	-	-	1	3	2	-	-	3	-	-	-	2	-
13	Lomo	5	0	100	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-
14	Sobrecostilla	0	0	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-

Fuente: SENASA (2017) y Secretaria de Mercados Agropecuarios (2017)

La tabla 4.2.3 refleja de qué manera se dieron las exportaciones ovinas en cuanto a la venta por cortes para el año 2017. El dato interesante a resaltar está en que el mercado externo no está atomizado en la distribución del producto, como sí lo está el mercado interno. Como se puede observar, la repartición para el mercado internacional está bien distribuida en distintos cortes, siendo el más preponderante la pierna o muslo, con el 14 %. Esto contrasta con la forma de comercializar el producto dentro del mercado doméstico, ya que es presentado ampliamente en carcazas o ½ carcazas, las cuales, como dijimos anteriormente, son el resultado de un proceso de transformación mucho más simple, menos costoso y de menor valor agregado. Visto desde esta perspectiva, se refleja el peso que tiene un establecimiento faenador de Ciclo I contra uno de Ciclo Completo.

4.2.4 Logística

La logística, entendida en un marco sistémico, comprende el conjunto de etapas escalonadas en una secuencia lógica (proceso logístico), que se ejecutan mediante un procedimiento aceptado, en la consecución de lograr unos objetivos logísticos (dar un soporte a una acción determinada), mediante el uso adecuado y racional de los recursos logísticos (el menor costo y el mayor valor - servicio agregado) Carro Paz y Gonzales Gómez (2016).

El sistema logístico es también el responsable de relacionar actividades y recursos a fin de dar respuesta a una problemática dada. Esta problemática puede estar circunscripta en una organización determinada o trascenderla y relacionar una organización con otras varias organizaciones, independientes entre sí, pero dependientes en la red logística y en la secuencia de los objetivos que las mueven. Objetivos que en general tienden a conseguir la perennidad del negocio y la satisfacción de los clientes.

El sistema logístico debe ser explícito y deben estar identificadas con claridad cada una de las partes componentes del proceso. Según afirman Carro Paz y González Gómez (2016), son elementos del sistema logístico:

- El ciclo
- La red
- El plan
- El entorno
- La función
- El método
- Las actividades
- El servicio
- Los procedimientos
- Los soportes logísticos

Se puede pensar la red logística en forma abstracta, mediante nodos y enlaces, a los fines de visualizar el sistema deseado o el existente; aun así, la red logística es el soporte físico del sistema Carro Paz y González Gómez (2016).

Se la construye a partir del diseño de un esquema o una configuración, donde se localizan los nodos correspondientes a las actividades logísticas claves, ubicadas de una manera lógica con el objeto de conseguir la efectividad a lo largo del proceso y en los resultados de la red.

Los elementos básicos, componentes de la red de soporte para el sistema de logística de salida, son:

- Almacenes de expedición
- Centros de distribución regionales
- Centros de distribución locales
- Almacenes de tránsito
- Puntos de venta
- Clientes

El siguiente mapa de la República Argentina muestra la distribución de los frigoríficos con tránsito nacional y con habilitación pertinente para poder exportar SENASA (2019). Por otra parte, se puede apreciar el repartimiento de los puertos patagónicos Ministerio de Agroindustria (2019).

Mapa 4.2.5 Distribución de Frigoríficos y Puertos Patagónicos



Fuente: SENASA (2019); Ministerio de Agroindustria (2019)

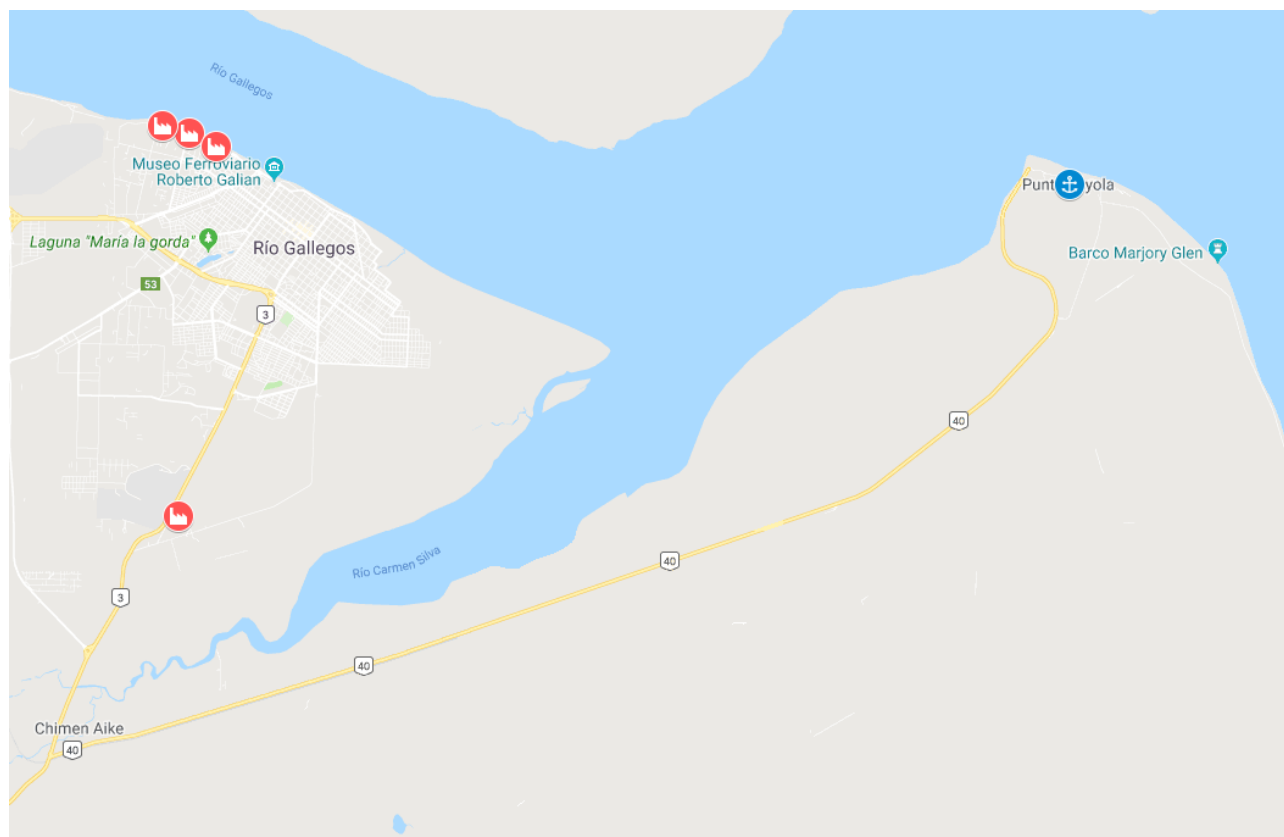
Son 9 los puertos operativos disponibles a lo largo de la Patagonia, para cumplir con el objetivo de exportar e importar mercaderías. Por otro lado, existen 13 frigoríficos de tránsito nacional y con habilitación vigente para exportar al 01/06/2019.

En principio, el Mapa 4.2.5 muestra que existe una correlación equitativa entre las dos partes, ya que Santa Cruz cuenta con 4 plantas y 5 puertos operativos; estos son: Punta Loyola, Punta Quilla, Puerto San Julián, Puerto Deseado y Caleta Paula. Por su parte, la provincia de Chubut, tiene 4 frigoríficos y dos puertos: Comodoro Rivadavia hacia el sur de dicha región y Puerto Madryn, ubicado en la zona norte. Río Negro tiene el puerto de San Antonio y dos frigoríficos con posibilidades de exportación, uno en la parte de precordillera y la otra planta ubicada cerca del mar Atlántico. En cuanto a Neuquén, esta provincia no tiene salida al mar y Tierra del Fuego que cuenta con una sola planta en la ciudad de Río Grande y un puerto en Ushuaia.

Ahora bien, aunque la descripción anterior pareciera mostrar una ecuación balanceada entre puertos y plantas frigoríficas, pasaremos más al detalle de los puntos realmente relevantes. Anteriormente dijimos que la provincia de Santa Cruz cuenta con el 60% de las plantas de tipo Ciclo Completo y todas se encuentran en la ciudad capital de Río Gallegos. Asimismo, todas están en condiciones de exportar su faena; según datos de la Secretaría de Mercados Agropecuarios en el año 2018 y 2019 el 100% de las exportaciones de cordero patagónico hacia la Unión Europea (UE) (mercado más relevante, ver Tabla N° 4.6.2) salieron de 3 plantas ubicadas en la capital santacruceña, conforme datos resultantes de una entrevista a frigorífico. Tal como lo muestra el Mapa 4.2.6, sería lógico pensar que dichas ventas fueron despachadas por el puerto de Punta Loyola, el cual se encuentra a 37.6 km de distancia. Pero, esto no fue así. En el año 2018, de las 88 certificaciones emitidas que tenían como destino final la U.E., 56 certificados tenían como origen de salida Puerto Deseado (735,7 km), es decir un 65%, mientras que el 35% fueron emitidas con partida desde el Puerto de Buenos Aires (a 2.524 km de distancia del punto de producción).

Las certificaciones emitidas que tuvieron como salida el puerto de Buenos Aires hacia Puerto Deseado, debieron pasar por dos puertos hasta llegar a destino, mientras que cuando el origen de salida era Puerto Deseado, debieron pasar primeramente por 8 puertos, transformándolo en un producto con alto valor agregado. En este caso, la ineficiencia en el traslado genera un alto costo de producción que se encuentra afectado en el precio del bien final. En el año 2019 la situación no ha variado. De las 71 certificaciones emitidas por la Subsecretaría de Mercados Agropecuarios (2019) hacia la UE, el 69% partió desde Puerto Deseado, mientras que el 31% lo hizo desde Buenos Aires.

Mapa 4.2.6 Plantas Frigoríficas en Río Gallegos y Puerto de Punta Loyola



Fuente: SENASA (2019) y Ministerio de Agroindustria (2019).

4.2.7 Representatividad

La carne ovina patagónica tiene muy pocos representantes (por no decir ninguno) que lleven y muestren las preocupaciones o proyectos que tiene dicho sector, se pueden encontrar distintas instituciones públicas y privadas, como el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Federación de Instituciones Agropecuarias (FIAS) o distintas asociaciones rurales, que defienden y promueven las preocupaciones de la producción ovina en general, pero no cámaras o agrupaciones que hagan presión específicamente por la cadena o los eslabones, que componen el bien en estudio.

Las instituciones públicas vinculadas al sector son:

- (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA). Los objetivos fundamentales de esta entidad son: velar por las condiciones de sanidad y calidad de todas las producciones agropecuarias, mejorar y expandir mecanismos de certificación sobre la sanidad y calidad de los productos, consolidar mecanismos de trazabilidad y promover la articulación con otros organismos públicos. Por otra parte, este organismo es el responsable de verificar que se cumplan las normativas vigentes en el Código Alimentario Argentino, controlar el tránsito federal de ganado y carnes. En todas las provincias del país existen

dependencias o delegaciones regionales encargadas de estos puntos. Respecto a la actividad ovina, específicamente, deben controlar los movimientos con la declaración de tránsito autorizado Documento para el Tránsito de Animales (DTA). Controlar la evolución de enfermedades principales, como piojos y garrapatas, sarna y brucelosis Quiroga (2019).

- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA). Es el organismo fundamentalmente encargado de colaborar con los gobiernos provinciales en el diseño del plan de ordenamiento territorial y la clasificación de áreas de aprovechamiento productivo. También recauda información sobre recursos naturales, apoya al pequeño y mediano productor, a partir de planes de y acciones específicas. Por último, investiga sobre la producción y productividad del sector Quiroga (2019).
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGyP). Es el órgano especializado del gobierno nacional para el diseño y la coordinación de políticas agropecuarias, esto incluye relacionarse con otros organismos internacionales, agrarios, de comercio exterior, para ayudar en la apertura de nuevos mercados.

Las instituciones privadas vinculadas al sector son:

- Sociedad Rural Argentina (SRA). Es una asociación civil que nuclea representantes de diversas asociaciones provenientes de todas partes del país. Es una de las instituciones más antiguas de la historia Argentina, con un peso relevante en la historia económica, política y social. Tiene una comisión directiva conformada por más de 70 miembros y alguno de los servicios que brinda son: llevar adelante el registro genealógico más importante del país, tiene un laboratorio de genética aplicada con la última tecnología en análisis de ADN, y un reconocido Instituto de Estudios Económicos. Por último, cuenta con importantes centros de educación y capacitación de tres niveles Quiroga (2019).
- Asociaciones de Criadores de Ganado Ovino. Estos organismos se nuclean esencialmente para fomentar la cría y la pureza de determinadas razas; así, tenemos las dos principales en la región patagónica: Asociación Argentina Criadores de Corriedale (AACC) y Asociación Argentina Criadores de Merino (AACM). Básicamente, estas dos asociaciones comparten los mismos objetivos, saber:
 - Fomentar la crianza de la raza en el país
 - Mantener la pureza sobre la base de ejemplares de pedigree
 - Favorecer la difusión del conocimiento de la raza
 - Ejercer controles de calidad, inspección, trazabilidad, pre-certificación o certificación de ganado y carnes bajo su denominación
 - Formar parte del Programa de Evolución de Reproductores de las respectivas razas

- Capacitación, formación de jurados y reuniones técnicas de campo

Por otra parte, en la actualidad también existe la cámara de frigoríficos ovinos de la Patagonia integrada por 8 frigoríficos de Santa Cruz, 6 representantes de Chubut y 1 por la provincia de Tierra del Fuego. Según afirma el INTA (2014), la misma cuenta con una serie de temas de agenda para impulsar, como son:

Cuadro 4.2.8 Temas de Agenda Según el INTA

Faena Clandestina
Competitividad del Guanaco
Perros cimarrones
Sistema de trazabilidad vigente. Falta de campos inscriptos como proveedores de la Unión Europea. (U.E.)
Doble estándar sanitario en plantas faenadoras de la región (Ley Federal de Carnes)
Aumento del costo de producción en U\$S no equiparables en precios de venta
Baja del stock ganadero por distintas razones con disminución en la oferta de hacienda para faena
Variación en la presentación de la hacienda para faena
Falta de un catálogo de productos estandarizados

Fuente: INTA (2014)

Es relevante hacer mención que otro aspecto destacable en esta materia es la Ley Nacional N° 25.422 para la Recuperación de la Ganadería Ovina, también llamada “Ley Ovina”, sancionada el 4 de abril de 2001. A pesar de que no es una cuestión específica del sector cárnico patagónico, es en la actualidad la herramienta más importante, en cuestión de representatividad, que tiene el ovino en sí. La mayoría de las actividades que se intentan profundizar en materia de avances tecnológicos o productivos, para los sectores relacionados en la cadena, pasan por algún beneficio que otorga esta ley. Dicha normativa comenzó con un aporte de 20 millones de pesos anuales durante los primeros diez años y, luego, el monto mínimo a aportar se ajustó a 80 millones de pesos anuales, por la misma cantidad de años Ministerio de Agroindustria (2019).

Algunos de los objetivos que se plantea la norma, para la mejora de la competitividad, son Ministerio de Agroindustria (2019):

- Aumento de ingresos netos y valor agregado
- Desarrollo de recursos humanos
- Mejora del status sanitario de las majadas
- Aumento de la facturación global del sector
- Conservar y mejorar los recursos naturales involucrados
- Mejora en la calidad de todos los procesos

- Aumentar el stock ovino nacional

Sin dudas, éste fue el objetivo más alto alcanzado en término de relaciones con el sector público. Para lograr que exista este instrumento parlamentario hubo que hacer grandes esfuerzos de parte de toda la cadena. Otra discusión que se debe dar aparte es si dicho beneficio está siendo aplicado correctamente por el Estado Nacional, de modo tal que se alcancen los objetivos y estrategias planteados.

4.3 Factor 2

4.3.1 Descripción Nutricional del Producto

La carne de cordero patagónico es principalmente reconocida por dos cuestiones fundamentales. La primera es que el animal nace, crece y se desarrolla en un medio totalmente natural y se produce sobre sistemas extensivos, es decir, sobre grandes superficies, dicha cualidad no es menor porque el animal debe recorrer largas distancias para encontrar su alimento y reproducirse. Desde hace unos 100 años la base en Patagonia han sido las razas Corriedale y Merino. Con el paso del tiempo se han ido incorporando diversas razas terminales o cruza y biotipos emergentes de dichas razas, por lo que, actualmente, existen en la Patagonia varias alternativas de razas ovinas y sus cruza para carne.

Los productos que se comercializan son: • Carcasa entera • Media carcasa (media res) • Cortes cárnicos: - Con hueso: chuletero, chuleta, silla, pierna, paleta, costillita, cogote, garrón delantero y trasero.

La carne de cordero patagónico ayuda a la formación y reparación de tejidos y hormonas ya que contiene proteínas de alto valor biológico, las cuales adoptan los aminoácidos esenciales para nuestro cuerpo. La otra cuestión importante gira en torno a su grasa, ya que tiene altos niveles de la comúnmente llamada “grasa buena”, es decir, las grasas poliinsaturadas que se encuentran dentro del OMEGA 3 y OMEGA 6, que previenen problemas de tipo cardíacos, colesterol e hipertensión. Las vitaminas son otro punto alto dentro de las cualidades nutricionales del producto; la principal es la vitamina E, cuyos beneficios están en torno al crecimiento, el desarrollo fetal, el sistema inmunológico, la reproducción y distintas propiedades de la piel. Además de ésta, cuenta con la vitamina B6, vinculada con el desarrollo cerebral, y la B12, relacionada con el buen funcionamiento de las neuronas y glóbulos rojos. Por último, tenemos el aporte en materia de minerales; entre los más significativos se encuentra el hierro, vital para la formación de glóbulos rojos, y el zinc, esencial en el trabajo del sistema inmunológico. Además hay un aporte de potasio y fósforo Ministerio de Agroindustria (2017) .

4.3.2 Nivel de Certificaciones

Todas estas cualidades sobre el producto son muy positivas, pero es apropiado preguntarnos ¿De qué manera el mercado patagónico puede hacer valer estas condiciones, generando un rédito económico que impacte sobre la cadena?

La respuesta es a través de certificaciones que garanticen dichas cualidades, tanto en el producto como en su proceso. La certificación es el reconocimiento formal de que un sistema de gestión, de producto o de elaboración de una organización cumplen con ciertos parámetros aplicados, previamente, en una norma común y que, luego, son certificados por organismos específicamente acreditados. Una vez otorgada dicha certificación, el organismo llevará a cabo auditorías de seguimiento.

En la actualidad, la industria patagónica cuenta con tres certificaciones diferentes para la carne de cordero, de las cuales dos son generadas por el Estado Nacional a través de la Secretaría de Agroindustria y una es de carácter provincial. El Ministerio de Agroindustria (2019) afirma que lo esencial es la indicación geográfica, debido a que dicha herramienta constituye un vínculo entre el producto y el lugar de origen, pues se presume que sus cualidades provienen del medio geográfico en que se elaboran. Estas pueden ser debido a factores naturales, históricos y/o humanos como los siguientes:

- Natural. Orografía, suelo, vegetación y clima
- Histórico. Describe la trayectoria del producto
- Humano. Prácticas o técnicas de producción propias del lugar de origen

Por otra parte, el Ministerio de Agroindustria (2019) establece el logotipo que certifica:

- Que proviene de dicha zona.
- Cuya calidad, características específicas, y reputación, sean atribuidas a su origen.
- Cuya producción, transformación o elaboración se realicen en dicha región geográfica. Si bien alguna de estas etapas puede desarrollarse fuera de la zona específica, no será la actividad que resulte determinante en las características del producto final.

Imagen 4.3.4 Sello de Indicación Geográfica



Imagen 4.3.5 Sello de Cordero Patagónico



Fuente: Ministerio de Agroindustria (2017)

Fuente: Ministerio de Agroindustria (2017)

Una segunda certificación es el “Sello de Alimentos Argentinos, una Elección Natural”. Es una marca país de uso voluntario para alimentos y bebidas de calidad, producidas bajo el cumplimiento de exigentes normas y elevados estándares. Dicho sello, sigue la tendencia de ofrecer mayor información a los consumidores respecto del alimento que adquieren. Puntualmente, les facilita la identificación del origen argentino, algo beneficioso dado las excelentes condiciones productivas y debido a la abundancia de recursos que nuestro país ofrece. Adicionalmente, todos los alimentos que lo poseen, son controlados durante el proceso de obtención y elaborados bajo la implementación del sistema de gestión de calidad, tal como lo requieren los principales mercados mundiales Ministerio de Agroindustria (2017).

El Estado argentino busca dos tipos de beneficios con estas iniciativas. Por un lado poder posicionar a todos los productos del país bajo un mismo eslogan de calidad y producción, y por otra parte, incentivar a la aplicación de procesos de calidad. Vale destacar que estas certificaciones otorgan beneficios impositivos a la hora de exportar.

Imagen 4.3.6 Sello de Alimentos Argentinos



Fuente: Ministerio de Agroindustria (2017)

Por último, está la certificación impulsada por la provincia de Tierra del Fuego. La promoción tiene que ver con una certificación más general, buscando separar la carne producida en dicha provincia de las demás. El protocolo de esta medida habla de que la provincia cuenta con ovinos libres de enfermedades (al igual que el resto de la Patagonia) como, la aftosa, BSE (síndrome de la vaca loca), Scrapie y sarna. La condición geográfica de ser una isla le da un manejo más controlado y con menor movimiento de hacienda, claro está. Otro aspecto importante a tener en cuenta es que dicha diferenciación tiene un alcance tanto para la industria frigorífica como para la producción primaria.

Imagen 4.3.7 Sello de Calidad Provincia de Tierra Del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur

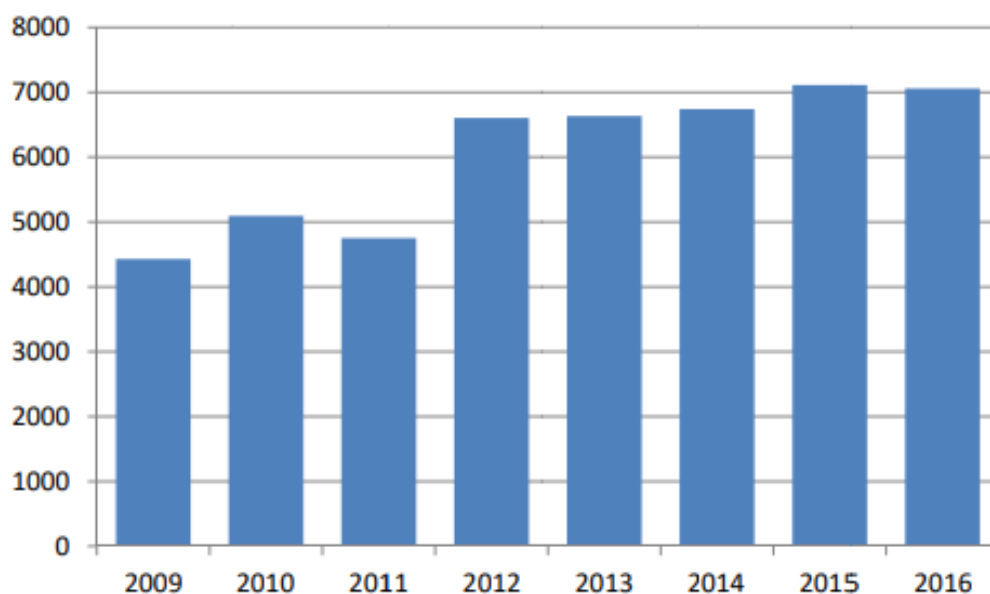


Fuente: Ministerio de Industria de Tierra del Fuego (2014)

Hasta el momento, se pudo conocer cuáles son las herramientas que existen para certificar y ayudar a la cadena en sí a posicionar el producto en distintos mercados. A continuación se marcarán cuáles son las iniciativas que se encuentran a disposición para la certificar procesos específicos de la industria y que tienen un impulso más bien de carácter privado.

- ISO 9001: es una nómina internacional que representa el consenso sobre buenas prácticas de gestión para asegurar que una organización, de cualquier tamaño o sector, pueda cumplir con lo que promete y lograr sus objetivos debido a una eficaz gestión de sus procesos. Dicha norma no establece requisitos para los productos y servicios.

Gráfico 4.3.8 Evolución ISO 9001 en Argentina



Fuente: Extraído de Ingeniería Andersen (2017, pág. 4)¹

Este gráfico de barras aportado por una consultora especialista en brindar el servicio de certificaciones, muestra la evolución entre el año 2009 y 2016 de empresas que aplicaron la certificación ISO 9001, mostrando hacia el final de dicho periodo un total de 7.059 organizaciones.

Tabla 4.3.9 Países con más certificaciones ISO 9001 a fines de 2016

1	China	350.631
2	Italia	150.143
3	Alemania	66.233
4	Japón	49.429
5	Reino Unido	37.901
6	India	37.052
7	España	34.438
8	Estados Unidos	30.474
9	Francia	23.403
10	Brasil	20.908

Fuente: Ingeniería Andersen (2017)

¹ Nota: El eje vertical muestra el número de organizaciones.

Esta tabla muestra el ranking de los 10 principales países con certificación ISO 9001. Dentro del estudio es importante resaltar que alguno de estos países son mercados del cordero patagónico, como por ejemplo, Japón, un mercado de alta exigencia recientemente abierto, luego de muchos años de negociación. Por ende, la tabla es una medición de la importancia que le da el mercado internacional, en general, a esta cuestión.

4.3.10 Controles de Calidad

El último punto a tratar para completar este factor está relacionado con los controles. A diferencia de las certificaciones (que también son una medida de control), las prácticas mundiales para la supervisión de calidad son un requerimiento básico y fundamental para que los productos puedan competir a nivel internacional; las mismas son gestionadas a través de empresas privadas y regularizadas por el Estado Nacional.

Dentro del paquete de medidas se encuentran: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES), Manejo Integrado de Plagas (MIP) y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APCC o HACCP, por sus siglas en inglés).

Las BPM, buscan a través de distintos procedimientos estandarizados la obtención de productos que sean seguros para el consumo humano. No son obligatorias para la producción primaria, pero sí lo son para la industria. Las mismas separan el control en 6 segmentos diferentes que van desde los cuidados higiénicos del personal hasta el almacenamiento y transporte de la mercadería Ministerio de Agroindustria (2016).

Las POES, por contrario, son obligatorias durante todo el proceso de la cadena. Se focalizan en generar prácticas netamente higiénicas y tareas de saneamiento.

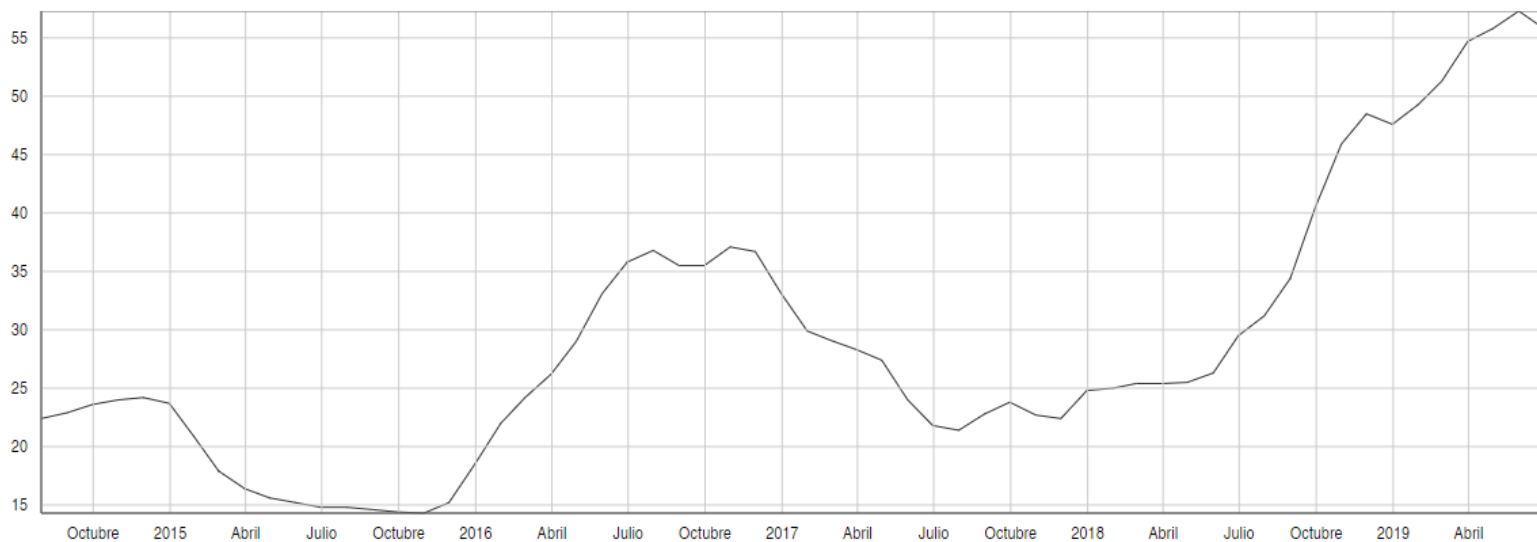
Las prácticas MIP son aquellas que tienen como objetivo el manejo integral de plagas. A través de procedimientos operativos buscan minimizar los peligros originados por la presencia de plagas a lo largo de la cadena. Aunque parezca una cuestión menor dentro de la producción y elaboración de bienes, es un problema que, si no se previene, puede causar grandes pérdidas económicas Ministerio de Agroindustria (2016).

Por último están las HACCP, las cuales buscan prevenir y controlar peligros biológicos, químicos y físicos, por medio de la anticipación y prevención, en lugar de realizar inspecciones y testeos de los bienes finales. La herramienta genera sistemas que crean alarmas de control; esto quiere decir que hay ciertos índices e indicadores dentro de la cadena de elaboración que son controlados periódicamente y pueden prevenir alguno de los ya mencionados peligros Ministerio de Agroindustria (2016).

4.4 Factor 3

4.4.1 Inflación

Gráfico 4.4.2 Evolución de la Inflación Anual en Argentina



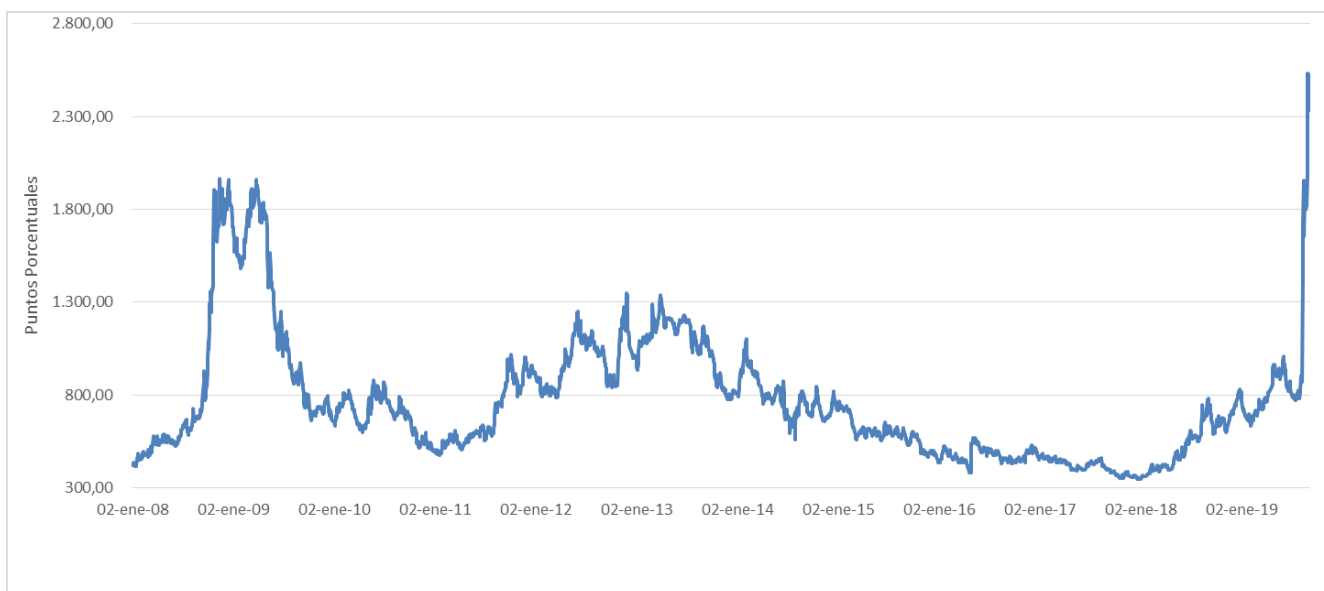
Fuente: extraído de Banco Central de la República Argentina (2019, pág. 18)

El gráfico lineal que se ve anteriormente muestra la inflación anual que sufrió el país durante los últimos 5 años. Estas irregularidades en los precios de la economía generan grandes desequilibrios en todos los frentes. En el caso de la industria frigorífica ovina trajo aparejado el incremento desmedido de los costos de producción, sobre todo para la mano de obra y el uso de la energía. En general, los establecimientos que mejor palearon esta situación hasta el año 2015 fueron los más chicos, que mayormente estaban volcados al mercado interno y tenían sus plantas y sus líneas productivas preparadas para dicho mercado.

Este problema económico se desparrama a lo largo de la cadena y trae serias consecuencias para cada uno de los eslabones y, claramente, tiene una relación directamente proporcional con el nivel de competitividad.

4.4.3 Riesgo país

Gráfico 4.4.4 Evolución Anual del índice Riesgo País



Fuente: elaboración propia con datos de EMBI (Subíndices, EMBI Global Diversified) (2019)

El gráfico simboliza cómo se desarrolló el índice durante los últimos 11 años, y marca un promedio de 757 pts. La cifra marca el pulso de las inversiones extranjeras, es decir que está estrictamente relacionado con las decisiones de los inversores, al momento de optar por invertir en Argentina como fuente de negocios. Es apropiado mencionar que para calcular el índice de tasa de interés mediante la que se puede endeudar el gobierno argentino, sale de la diferencia entre la tasa que le cobran al gobierno argentino y la que paga el gobierno de Estados Unidos por un título similar. Por ello se puede decir que el índice no determina la tasa que le cobran al gobierno, pero sí a otros agentes.

Durante el mencionado periodo de los años la cifra máxima se ubica para el mes de agosto del año 2019, cuando el riesgo país tocó los 2.531,95 pts. Mientras que el registro más bajo se da en octubre de 2007 con 311,64 pts.

Ente los años 2015 y 2018 se observa una clara tendencia a la baja; la causa de esto fue que arrancaba un nuevo periodo presidencial bajo un gobierno de características políticas muy distintas a las que venía gobernando anteriormente. A partir de fines de abril de 2018, en Argentina hubo una impactante devaluación, como así también un incremento del Riesgo País. A partir de 2019 ocurre un fuerte ascenso, marcando números históricos. Dicho aumento tiene dos causantes principales; la primera yace en que Argentina no mostró signos claros de una recuperación económica a principios de año e incrementaba su deuda externa con el Fondo Monetario Internacional (FMI). Asimismo, el país entraba en el típico año de elecciones, con fuertes niveles de incertidumbre. El otro promotor

de dicho aumento fue lo que ocurrió durante el mes de agosto; allí se llevaron a cabo las elecciones primarias para presidente y el resultado negativo sobre el gobierno oficialista desató una gran devaluación, seguido de un reacomodamiento de la deuda interna y externa, desembocando en grandes niveles de incertidumbre para toda la economía.

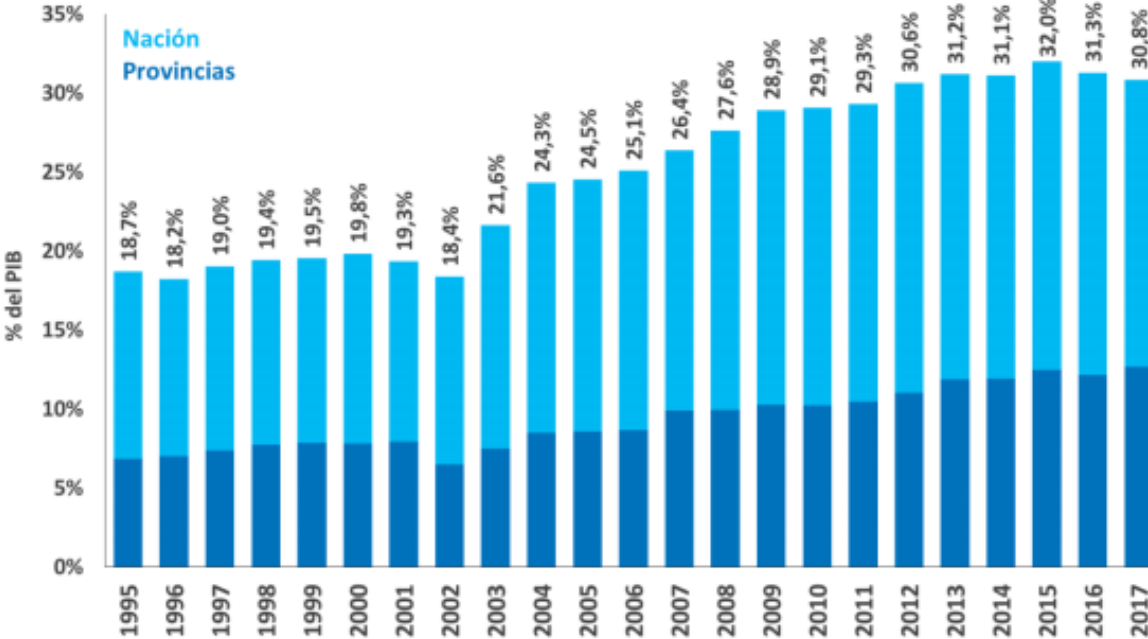
Por último, es interesante comparar los índices promedio de los competidores regionales de la Argentina, de esta forma se puede tener una idea de la cifra elevada que mantiene el país.

Brasil, el principal socio comercial, mantuvo un índice de riesgo país de 262,53 puntos en el período completo. Entre 2008 y 2019, era de 495 pts. por debajo del promedio argentino. Por otra parte, tenemos a Chile, quien se posiciona como uno de los países con la economía más estable de los últimos tiempos en América del Sur con un valor promedio de 161,04 pts., un 370% por debajo de Argentina. Por último, está la comparación con Uruguay, tal vez el competidor más directo en la producción y comercialización de carne ovina; dicho país acumuló un índice promedio de 236,74 pts., es decir 220% menor.

4.4.5 Déficit Fiscal

El aumento de los impuestos, implica un incremento en los costos fijos y variables de las empresas, restándoles competitividad en el mercado, ya que muchos de esos costos se suelen trasladar a los precios del bien final. El nivel de dicha medida también se contrasta con el PBI y arroja lo que se conoce como el porcentaje de presión tributaria.

Gráfico 4.4.6 Evolución de la Presión Tributaria Anual



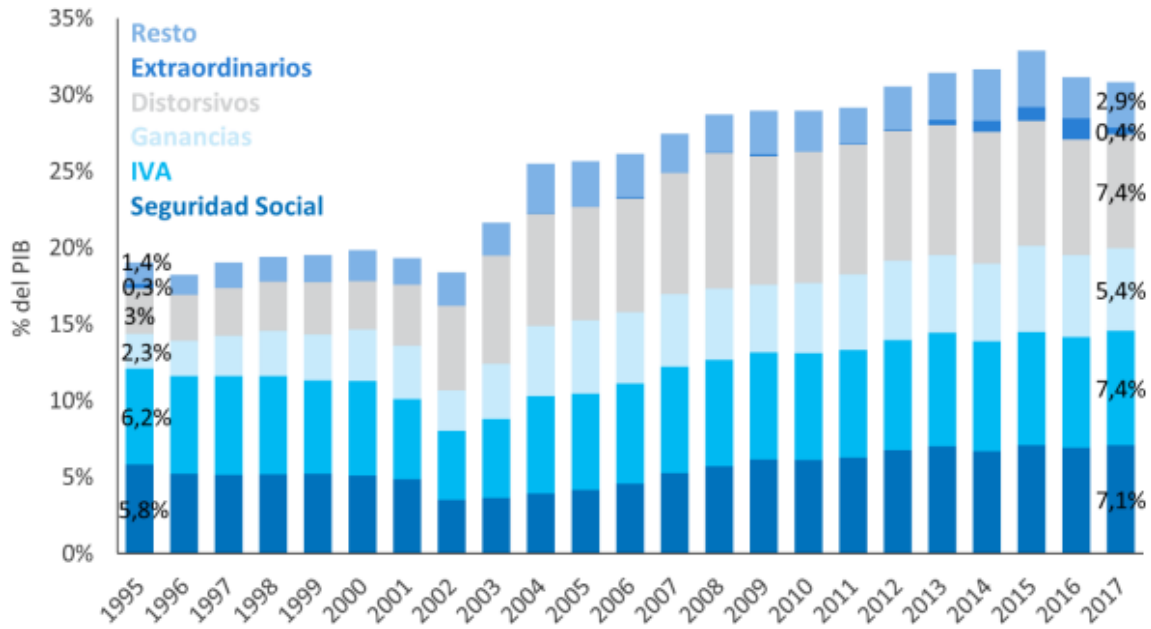
Fuente: extraído de Ministerio de Hacienda (2017, pág. 23)

El informe realizado por el Ministerio de Hacienda (2017) deja reflejado la complicada situación que atraviesa el país desde hace algunos años en materia de impuestos.

La presión tributaria en la República Argentina tuvo diferentes etapas en pocos lapsos de tiempo. En la década de los 90 la misma había sido relativamente estable y se mantenía por debajo del 20% del PBI. La etapa siguiente fue a partir de los 2000; allí se generaron dos procesos de suba. El primero entre el 2000 y 2004, donde la presión tributaria ascendió 5,4 puntos porcentuales; dicha suba estuvo dada en el marco de la crisis económica que aconteció en el 2001 y generó la creación de los llamados impuestos de emergencia sobre los créditos y débitos bancarios (“impuesto al cheque”), los cuales tienen un gran potencial recaudatorio y las fijaciones de impuestos a las exportaciones (principalmente retenciones sobre el sector agropecuario). El segundo proceso, comprendió el periodo 2006-2015; en este caso la suba de la presión tributaria fue al 7,3 puntos del PBI. El causante de la mencionada suba fue el aumento en las alícuotas de impuestos existentes, como el Impuesto a los Ingresos Brutos (IIB), sellos, retenciones y, sobre todo, el incremento en los contribuyentes alcanzados por la alícuota máxima del impuesto a las ganancias de personas físicas (Ministerio de Hacienda (2017)). Asimismo, el Ministerio de Hacienda (2017) resalta que el aumento de los impuestos no solo fue sustancial, sino que se hizo en forma desordenada.

La presión tributaria de la Argentina en los últimos veinte años no solo fue sustancial, sino que además se dio de una forma desordenada. El Gráfico 4.4.7 discrimina la presión tributaria por tipo de impuesto. Entre los años 1998 y 2015 el aumento fue de 13,7% del PBI (teniendo en cuenta el impuesto inflacionario estimado). Según el informe desarrollado por el Ministerio de Hacienda en el año 2017, la mitad de dicha suba se explica por el incremento de impuestos extremadamente distorsivos, como lo son los IMPUESTOS CASCADA E INEQUITATIVOS, como el IMPUESTO INFLACIONARIO., e inequitativos, como el impuesto inflacionario. Durante la etapa de 1998 – 2015 la recaudación del impuesto al cheque creció 1,7 % con respecto al PBI, mientras que los IMPUESTOS PROVINCIALES a los INGRESOS BRUTOS y SELLOS lo hicieron en 2 y 0,1 puntos porcentuales respectivamente (Ministerio de Hacienda (2017)).

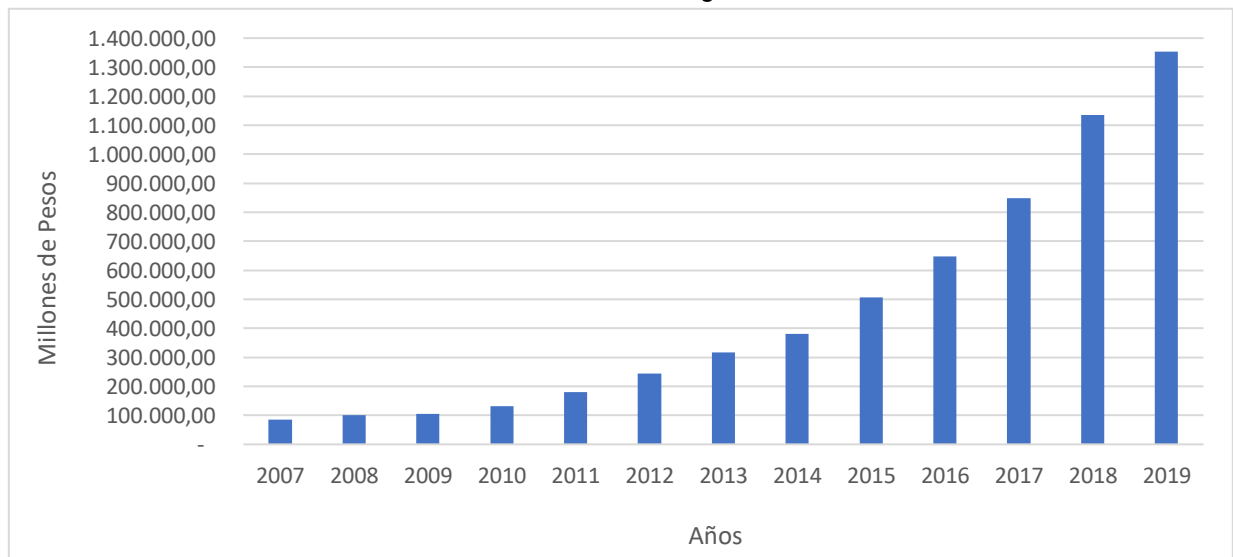
Gráfico 4.4.7 Presión Tributaria Discriminada por Tipo de Impuesto



Fuente: extraído del Ministerio de Hacienda (2017, pág. 24)

Está también la herramienta económica que, tal vez, no sirve para la solución total de un problema como es el déficit, pero sí para financiarlo. La emisión monetaria, es decir, la impresión de dinero por parte del Estado es, tal vez, la decisión que toman la mayoría de los gobiernos. ¿Pero cómo afecta esto a la competitividad de una cadena? La respuesta es: vía la generación de inflación. Posiblemente el efecto negativo de dicha medida no es inmediato o a corto plazo, pero sí hará mella en un futuro, a mediano plazo.

Gráfico 4.4.8 Evolución Promedio de la Base Monetaria Argentina



Elaboración propia con datos de: Banco Central de la República Argentina (2019)

El gráfico 4.4.8 muestra a las claras el aumento constante que ha tenido la base monetaria, durante los últimos trece años. El principal causante, como se mencionó anteriormente, es el financiamiento del déficit fiscal. Al comienzo del 2015, el gobierno electo de Mauricio Macri vaticinó una disminución inmediata de dicha política, pero la misma no se pudo sostener en el tiempo. La planificación del citado gobierno llevaba consigo una disminución gradual sobre el déficit fiscal y una financiación del mismo con deuda externa. Entonces, ¿por qué subió la emisión?, los argumentos quedan bien especificados en un completo informe del economista Federico Sturzenegger (2019). Relata que el aumento se dio en el marco de una monetización del déficit y una compra muy alta de dólares del ingreso de capitales. Antes de que el gobierno asumiera se creó un plan de acción sobre la economía nacional, pero muchas de las cosas que se planificaron luego no sucedieron, como por ejemplo el plan de desinflación y reducción del déficit. La idea principal era descender rápidamente los niveles de inflación, poniendo metas claras que den certidumbre a la economía argentina, pero esas metas no se pudieron cumplir ya que hubo algunos descuidos del BCRA con las tasas de interés y en el mercado cambiario, que hicieron que el índice subiera de forma rápida e inesperada en tan solo días, a esto también se le sumó el aumento en las tarifas de los servicios públicos. De esta manera, las cuentas públicas quedaron desfasadas respecto de las metas de inflación propuestas, y los recursos provenientes de la deuda adquirida para tal fin ya no eran suficientes.

Por último, el gobierno podría financiar el déficit, como marcamos en el párrafo anterior, con la toma de deuda interna y externa. La primera tiene como apalancamiento el manejo de los títulos públicos del Estado y la segunda conlleva pedir financiamiento a entidades extranjeras, como pueden ser el FMI o el Banco Mundial.

Al igual que los factores que se vienen analizando con anterioridad, la deuda externa se mide en relación al PBI. En los últimos años, dicho número ha variado notablemente según las urgencias de la economía Argentina.

Gráfico 4.4.9 Situación de la Deuda



Extraído de: Ministerio de Finanzas (2019)

En el año 2004, tres años después de la gran crisis, la deuda se posicionaba en 118,1% del Producto Bruto Interno, el cual era de 162 millones de dólares. Si bien en aquellos tiempos la economía mostraba signos de repunte, todavía no eran niveles aceptables para afrontar el pago adeudado.

Luego de este año, el nivel porcentual se redujo sustancialmente hasta llegar al 80,5% al año siguiente y desde entonces, se puede decir que comenzó un recorrido de estabilidad, llegando al 2011 donde se alcanzó el punto más bajo, el cual fue de 38,9%.

Los números comenzaron a cambiar a partir de 2012, el porcentaje comenzó a crecer más que nada porque dejó de crecer la economía y empezó a descender el PIB en dólares, de hecho, fue uno de los países que menos creció de la región, con un 0,5% de expansión.

El valor siguió su tendencia alcista desde entonces y se ubicó para el año 2017 en 294 mil millones de dólares, mientras que el PIB rondaba los 527 mil millones, es decir, una deuda del 53,7%.

Como dijimos anterior mente, el nivel de deuda influye sobre el riesgo país y, consecuentemente, sobre los propios intereses que exija el mercado para prestar dinero, así mismo, un país con altos niveles de endeudamiento genera un país que necesita imperiosamente crecer para cumplir con sus obligaciones, pero que al mismo tiempo debe destinar mucho de sus recursos a estas metas y no

para generar sistemas o inversiones que lo lleven a una senda de crecimiento sostenible en el tiempo.

4.5 Factor 4

4.5.1 Toneladas Exportadas y Mercados Alcanzados

Tal como nos muestra la Tabla 4.5.2 que se ve a continuación, Argentina tiene una gran cantidad de mercados abiertos. Durante el 2018 la comercialización se distribuyó en un total de 14 países. El volumen final es de 2.027 toneladas, de las cuales 1.539 tienen como destino la UE, es decir, un 76% de las exportaciones totales.

Tabla 4.5.2 Destino de la Exportaciones

Or den	País	TOTAL	%	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
	TOTAL:	2.027	Participación	-	133	499	445	366	119	143	-	-	-	-	-
1	España	535	26%	-	231	164	69	18	-	18	-	-	16	18	-
2	Holanda	386	19%	74	17	116	113	48	-	-	-	18	-	-	-
3	Brasil	247	12%	-	-	42	67	92	23	23	-	-	-	-	-
4	Gran Bretaña	336	17%	-	24	24	114	124	-	-	-	-	33	16	-
5	Israel	116	6%	-	116	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6	Francia	95	5%	-	-	71	24	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Portugal	107	5%	-	35	34	-	-	18	-	-	-	18	-	-
8	Curaçao	45	2%	-	-	10	11	-	13	11	-	-	-	-	-
9	Kuwait	44	2%	-	-	-	-	-	-	44	-	-	-	-	-
10	Bahamas	24	1%	-	-	-	24	-	-	-	-	-	-	-	-
11	Bélgica	60	3%	-	-	-	16	-	-	-	-	-	45	-	-
12	Aruba	11	1%	-	-	-	-	11	-	-	-	-	-	-	-
13	Grecia	3	0,2%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	-
14	Suecia	17	1%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	17	-	-
	TOTAL	-	1	74	424	462	438	294	54	96	0	18	130	38	0

Fuente: SENASA Y SECRETARIA DE AGROINDUSTRIA.

Fuente: Elaboración propia con datos de SENASA (2017) y la Secretaría de Mercados Agropecuarios (2017)

Los países pertenecientes a la UE marcan una clara importancia para el mercado externo, España se posiciona como el principal comprador, con una participación del 26% del total de las exportaciones. Vale recordar el convenio que existe entre este bloque comercial y nuestro país, al cual se le otorga una cuota de exportación de 23 mil toneladas anuales (equivalente res con hueso) y representa el 8% del total del cupo distribuido.

Otro país con preponderancia es Brasil, un aliado fundamental dentro del MERCOSUR, que tiene una participación del 12 %. El pico de las ventas se da sobre los meses de febrero, marzo, abril y mayo, esto está estrictamente relacionado con la estructura de producción que existe en la Patagonia, donde las pariciones se dan entre los meses de septiembre y principios de noviembre,

seguidas de un destete a los tres meses y una demanda del mercado interno, para las fechas festivas de fin de año.

El siguiente cuadro aportado por SENASA muestra la totalidad de los mercados abiertos para la exportación de cordero, tanto para Patagonia como para el resto del país.

Tabla 4.5.3 Mercados Abiertos Para la Carne Ovina Hasta 2018

PAÍS		OVINO	
		CARNE	P (Patagonia)/ T (Todo el País)
1	ANGOLA	A	T
2	ARABIA SAUDITA	A	T
3	ARGELIA	Carta de Compromiso	Dependerá de lo acordado en la carta
4	ARUBA	Carta de Compromiso	Dependerá de lo acordado en la carta
5	AZERBAIYAN	A	T
6	BENIN	A	T
7	BRASIL	A	T
8	CAMERUN	A	T
9	CHILE	A	P
10	COLOMBIA	A	P
11	CUBA	A	P
12	CURACAO	A	Requisitos UE
13	EGIPTO	A	T
14	EMIRATOS ARABES	A	T
15	HAITI	Carta de Compromiso	Dependerá de lo Acordado en la Carta
16	HONG KONG	A	T
17	INDIA	A	T
18	ISRAEL	A	P
19	JORDANIA	A	T
20	KENIA	A	T
21	LIBANO	A	T
22	LIBIA	A	T
23	NIGERIA	A	T
24	OMAN	A	T
25	PAKISTAN	A	T
26	PANAMA	A	P
27	PERU	A	T
28	QATAR	A	T
29	REPUBLICA DEMOCRATICA DEL CONGO-EX ZAIRE	A	T
30	SINGAPUR	A	T
31	SUDAFRICA	A	T
32	SUDAN	Carta de Compromiso	Dependerá de lo Acordado en la Carta
33	TUNEZ	A	Renegociación de Certificado

34	UNION ECONOMICA EUROASIATICA	A	T
35	UNION EUROPEA (28 PAISES MIEMBRO)	A	P
36	VIETNAM	A	T
Total de mercados abiertos		32	-

Fuente: Extraído de SENASA (2019)

Es interesante la comparación de las dos tablas entregadas por SENASA. Según dicha fuente, la Argentina contó con un total de 32 mercados habilitados para la exportación (contando a la U.E. como un mercado único), pero hizo uso de tan solo 7, es decir, un 22%. Otro dato que muestra la baja capacidad de nuestra oferta es que durante el 2018 Argentina cumplió con el 6,6 % del cupo otorgado por Europa.

4.6 Factor 5

Primeramente, arrancaremos por el mercado interno. En este punto hubo un impulso muy interesante que se llevó adelante en 2019, entre el sector público y privado en conjunto, el cual tiene que ver con un proyecto presentado por Ministerio de Agroindustria (2019). El mismo tiene como principal objetivo, que la carne ovina se transforme en una opción de consumo habitual entre las carnes de consumo argentino, así lo afirmaba el Subsecretario de Ganadería, Troncoso (2019). "la Resolución que se firma es para darle un marco legal a lo que se venía trabajando desde hace tiempo, con la idea de motorizar el consumo de la carne de cordero" (pág. 1).²

El programa tiene una duración estipulada de cuatro años; la primera etapa (un año) se sostiene económicamente a través de la Ley Ovina. El propósito es realizar una serie de acciones claves, como campañas de comunicación, participaciones en ferias y eventos gastronómicos a nivel país, mostrar y poner en conocimiento los distintos cortes que ofrece el cordero y, por último, capacitar a consumidores y operarios Ministerio de Agroindustria (2019).

Otro instrumento interesante es el "Instituto de Promoción de la Ganadería" (IPG) desarrollado por la provincia de Santa Cruz. El mismo fue aprobado por la Ley Provincial N° 3144/10 (2010), pero fue reglamentada por decreto en 2018. La idea involucra tanto a la ganadería ovina como bovina y tiene como objetivos principales la promoción de la producción, industrialización y consumo, como así también el fomento hacia las exportaciones.

² En Anexo se podrán observar las fotos del Ministerio de Agroindustria en distintas ferias.

Algunas de las acciones que se mencionan para el alcance de los objetivos son: generar estudios que demuestren los beneficios a la hora de consumir los productos en cuestión, organizar campañas publicitarias y ferias locales para poder representar los intereses de los diferentes actores dentro de la cadena. Este último punto, está relacionado con la política de promoción a nivel nacional que impulsó el Ministerio de Agroindustria desde 2019. La medida provincial también busca desarrollar cursos, charlas, capacitaciones profesionales, conferencias, congresos y entregar becas.

La comisión directiva estará integrada por dirigentes y personas representativas de todos los eslabones dentro de la cadena y para su financiamiento se creó un fondo de promoción que se nutre del 0.6% del valor de cada kg de carne y lana vendido, actuando como agente de retención la industria compradora de dicha materia prima.

Las bases y fundamentos de este plan son muy buenos y quedó demostrado en muchas otras cadenas agroindustriales que con un correcto funcionamiento pueden ser herramientas muy valiosas en el impulso sobre el desarrollo competitivo. Un ejemplo de ello es el Instituto de la Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA).

Ya se resaltaron las dos medidas principales que promocionan la carne de cordero patagónico dentro del mercado local. Ahora bien, ¿qué ocurre en los mercados internacionales? La actividad en esta materia es un poco más reducida, al menos por parte del Estado, el cual trabaja en conjunto con la industria frigorífica en una de las principales ferias gastronómicas a nivel mundial, la feria SIAL ubicada en Paris, Francia. La misma congrega a 160.000 visitantes profesionales, 7.200 expositores de 105 países distintos, donde el 23% de los visitantes es proveniente de la industria agroalimentaria, SIAL (2019). A continuación, se podrán observar imágenes del Stand Argentino en dicha Feria:

Imagen 4.6.1 Stand Argentino en Feria SIAL en París 2016



Fuente: Revista Digital SuperCampo (2016)

Imagen 4.6.2 Stand Argentino en Feria SIAL en París 2016



Fuente: Revista Digital SuperCampo (2016)

4.7 Factor 6

En los últimos cuatro años la Argentina cambió rotundamente su mirada hacia el comercio exterior. A partir de esto, se comenzaron a generar diversas medidas y planes que contribuyeron sobre todo a impulsar la exportación de bienes y servicios argentinos.

Uno de estos impulsos fue la creación de la Agencia Argentina de Investigaciones y Comercio Internacional. Este organismo, busca nuclear y asistir a todas aquellas personas jurídicas o físicas que quieran exportar o invertir en el país. A partir de esto nace la herramienta de promoción y posicionamiento denominada *Marca País Argentina*, que busca un acompañamiento del Estado hacia los exportadores y que, a su vez, cada producto que es vendido al exterior promocióne al país como una marca en sí.

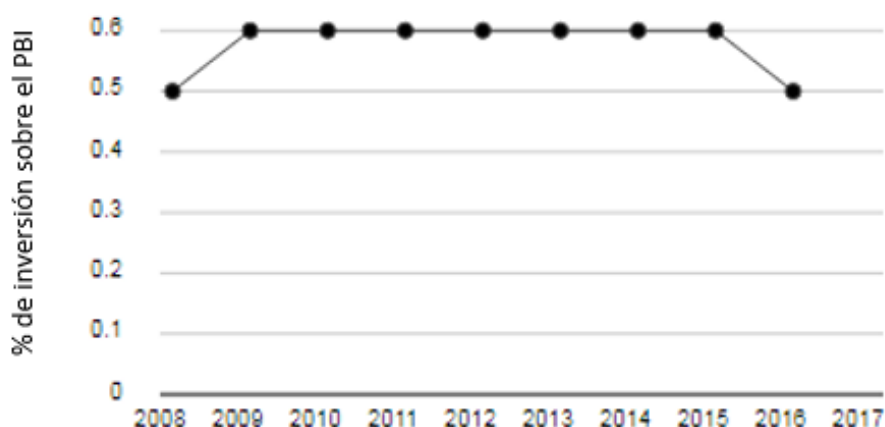
De esta forma el Estado les garantiza a los representantes que apliquen dicha herramienta, tener una serie de beneficios, tales como, descuentos al momento de promocionar su producto, acercamiento de un consultor especializado para darle mayor visibilidad al bien en cuestión, sobre acciones de promoción y la prioridad para participar en visitas de Estado, delegaciones oficiales y misiones en países extranjeros

Otra práctica parecida a la mencionada con anterioridad, y que ya fue resaltada en el Factor 1, es la certificación de alimentos argentinos e indicación geográfica. Entre los beneficios concretos que otorga el Estado para que las empresas utilicen la herramienta están un descuento del 50% en los costos de participación para las rondas de negocios y una feria internacional durante el 2019; dicha medida se generó a través de la Resolución N° 392 publicada en el Boletín Oficial el 26/05/05. La otra cuestión positiva de la certificación es la medida que figura en el Decreto N° 1341/16 publicado en el Boletín Oficial el 30/12/16, la misma le otorga a los beneficiarios un reintegro a las exportaciones adicionales del 0.5%.

4.8 Factor 7

El único dato crudo que quedará plasmado en este factor será el análisis aportado por la Unesco (2017) que refleja el nivel de Inversión y Desarrollo (I + D), considerado por esta entidad como un indicador de ciencia, tecnología e innovación.

Gráfico 4.8.1 Inversión en I + D de la República Argentina



Extraído de: UNESCO (2017)

El Gráfico 4.8.1 muestra que la Argentina tuvo una buena regularidad en cuanto a las inversiones destinadas de I+D. Ahora bien, ¿a qué nivel se encuentra el país, en comparación con las potencias del mundo? Los principales inversores en esta materia son Estados Unidos, China, Japón, Alemania y República de Corea. Este último lidera el ranking mundial de dinero en términos porcentuales del PBI, con un 3%, según datos de Unesco (2016). En América Latina, quien lidera el ranking es Brasil; el país vecino cuenta con 1,2% sobre su PBI, es decir 0,6 puntos porcentuales por encima de Argentina.

4.8.2 Programa de Mejoramiento Genético

Dentro del eslabón de I+D existe un programa de mejoramiento genético llevado a cabo de manera conjunta por la Asociación Argentina Criadores de Corriedale (AACC) y el INTA (2014). El objetivo del mismo es generar mediciones de carácter productivo dentro de la población de dicha raza. Con este banco de datos los productores tienen la posibilidad de sumar una herramienta más a la hora de tomar decisiones, como lo son, la elección de los reproductores que más se ajustan a los requerimientos económicos del establecimiento. También es un elemento más a la hora de buscar características genotípicas mejoradoras en distintas variantes de la producción, como por ejemplo, mayor precocidad, diámetro de la fibra o ancho del ojo de bife.

La iniciativa es muy relevante ya que a medida que transcurre el tiempo los datos son más precisos y es una herramienta que ya se usa hace muchos años en otros países competidores, como Uruguay y Australia, o en otras producciones, como la de carne bovina en la provincia de Buenos Aires.

Sin dudas, contribuye al avance del volumen productivo, tanto para la carne de cordero como para la productividad en lana, y genera un nivel de eficiencia mucho más elevado para los productores.

4.9 Factor 8

A lo largo de la introducción, se plasmó cómo es la distribución de las estructuras productivas en la zona que se encuentra bajo estudio. Más adelante, en el Capítulo 5, abordaremos el análisis sobre de qué manera se reparte la producción primaria entre las distintas provincias y, en paralelo, cuál es la capacidad industrial instalada de ellas, es decir, cómo se encuentran conformado el eslabón que nuclea a la industria frigorífica.

En lo que respecta a los índices productivos, nos pareció primordial estudiar la eficiencia productiva, en términos de corderos señalados y destetados. Para dicho fin se utilizó la siguiente tabla:

Tabla 4.9.1 Índices Productivos.

	Señalada (%)	Peso del Cordero al Gancho (kg)
Estepa Magallánica Seca - Santa Cruz	70 -75	11
Estepa Magallánica Húmeda – Santa Cruz	75	12
Meseta Central - Santa Cruz	55	9
Zona del Golfo - Santa Cruz	55	9
Estepa - Tierra del Fuego	75	10
Ecotono - Tierra del Fuego	50	10
Costa del Chubut	50 - 55	9
Meseta Chubut	< 50	9
Sierras y mesetas - Oeste del Chubut	60	9

Extraído de: INTA (2015).

Como bien se observa en la Tabla 4.9.1, los porcentajes más altos de señalada se dan en las zonas que registran un mayor nivel de precipitaciones. Este último es un factor esencial, pero también hay que decir que muchos especialistas hablan de la importancia que tuvo la esquila preparto en los últimos diez años. Ésta es una modalidad de esquila que, como bien lo dice la palabra, se le quita la lana a las madres un mes previo a la parición. Los puntos positivos que logra esta metodología de trabajo, es que el animal aumenta el consumo de ingesta, llegando en un mejor estado al momento de parir y también ayuda a cubrirse más del frío a su cría luego de que nace, ya que al tener menor cantidad de lana busca un reparo más contundente ante las condiciones adversas de la Patagonia y el cordero se ve favorecido. Pero la esquila preparto, también arrojó críticas de muchos productores que la hacen responsable del proceso de desertificación que sufren los suelos del sur.

El peso de la res al gancho es un valor que está directamente relacionado con la raza ovina que se produzca. Por lo general, los establecimientos ganaderos que se encuentran en la zona de pre

cordillera o con mayor oferta forrajera producen razas de tipo doble propósito, que tienen un peso de la res promedio de 13 kg. Lo más frecuente para los productores es buscar un cordero que no supere los 12 kg al gancho, debido a que la industria frigorífica castiga en el precio a aquellos animales que contienen demasiada grasa.

4.10 Cálculo del Índice Competitivo

Tabla 4.10.1 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

FACTOR	PESO ESPECIFICO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Gestión de la Cadena Productiva	0,13	2	0,26
2. Calidad de Productos y Procesos de la Cadena	0,12	4	0,48
3. Aspectos de la Macroeconomía nacional	0,14	1	0,14
4. Abordaje del Mercado Externo	0,11	3	0,33
5. Promoción en el Mercado Externo e Interno	0,12	2	0,24
6. Políticas de Desarrollo e Incentivos	0,12	3	0,36
7. Desarrollo de Tecnología	0,14	1	0,14
8. Productividad Global	0,12	2	0,24
	1	-	2,19

Fuente: Elaboración propia

Conforme a lo desarrollado en el marco teórico, se puede observar en la Tabla 4.10.1 que nos permite desarrollar, a través de calificaciones, un índice de competitividad para la cadena de carne ovina en la Patagonia.

El resultado obtenido en el análisis de este capítulo muestra una cifra total de 2,31 pts. Es decir una competitividad del 54,7 % teniendo en cuenta que el máximo posible es 4 pts. Es decir, que los pesos específicos escogidos son relativamente iguales para todos los factores. Se llegó a la determinación de que los dos con más peso debían ser los aspectos de la macroeconomía y el desarrollo tecnológico, por la simple razón de que son las variantes que más impacto tienen, en caso de poder cambiarlas con medidas de política pública, y que además pueden generar un impulso positivo en un corto lapso de tiempo.

CAPITULO 5

5.1 Propuestas de Políticas Públicas Para el Sector

5.2 Factor 1

La MPC desarrollada en el capítulo anterior arrojó que nuestro primer factor tiene un peso ponderado de 0,26 pts. El mayor punto a reforzar es la logística; durante el desarrollo del estudio se destacó que había una gran distancia entre los frigoríficos exportadores y los puertos de despacho.

El costo en el que debe incurrir la industria para mover la mercadería en camiones es muy alto, y por lo general, dicho costo variable impacta directamente en el precio final del cordero exportado, ya que el mismo es trasladado por el exportador.

Claro está que el tema logístico influye tanto para la exportación como para el mercado interno, pero en este último se denotó que la gran mayoría de los frigoríficos se encuentran instalados, mayormente, en la provincia de Chubut, es decir, en una buena posición teniendo en cuenta el consumo.

Si bien la Patagonia cuenta con puertos operativos estratégicamente bien posicionados, como es el caso de Punta Loyola y San Julián, que podrían acabar con el flagelo descripto, éstos no están siendo utilizados.

Partiendo del mencionado problema, el Estado tendrá que generar actividades que justifiquen el movimiento comercial de los buques. Una opción viable es la reciente construcción de la zona franca en la ciudad de Río Gallegos. Este perímetro con beneficios fiscales atrae todo tipo de bienes importados que convenientemente llegan en barco, lo cual puede ser una excelente oportunidad.

Otro proyecto acoplable es el nuevo puerto cerealero de Punta Quilla. Es relevante hacer mención que, en 2016, el Gobierno del Ingeniero Mauricio Macri anunció obras para desarrollar un puerto cerealero en dicha localidad.

Como describimos en la introducción de la tesis, los campos de la Patagonia están sufriendo una clara desertificación, por lo que cada vez es más recurrente que los productores tengan que agregar una dieta suplementaria en base a granos (provenientes del norte del país) para mantener sus índices productivos. Al momento de tener que trasladar el insumo se genera el mismo problema del cual venimos hablando, las distancias y el costo logístico en el que se debe incurrir. Este tema vislumbró un proyecto para construir obras en el ya existente puerto de Punta Quilla, que le otorga características especiales operativas para granos; este puerto podría servir para que los barcos retiren los contenedores de cordero.

Por último está la representatividad; en términos de institucionalidad existe una buena convocatoria, tanto del sector privado como público. La propuesta sería encontrar maneras de que todas las partes

eleven propuestas y generen representantes de peso a nivel político, tanto para cargos que se ocupen a nivel provincial como en la estructura nacional.

5.3 Factor 2

La calidad del producto y procesos de la cadena es la gran fortaleza del cordero patagónico. Sus virtudes como bien de consumo y las certificaciones públicas y privadas que avalan la transformación de la misma, hacen que el producto tenga un buen posicionamiento ante los consumidores y le dé un valor agregado a la misma. Refleja la principal cifra de peso específico, 0,48 pts.

5.4 Factor 3

La macroeconomía es, junto con el factor número 7, uno de los factores con peor peso ponderado dentro de la matriz. Pero, por otra parte, ofrece las variantes con mayor peso específico, es decir que fueron tomados en cuenta como los más influyentes a la hora de evaluar la competitividad.

Para encontrar soluciones sobre dicha cuestión, decidió hacer una serie de entrevistas basado en diez preguntas³, a dos actores primordiales de la cadena. Por un lado, Tomás Ibañez, un productor de 57 años que desarrolla la actividad ovina en la zona de Río Gallegos, siendo administrador de las firmas ATSA SA y VALLES CRUZADOS SA; y por otro, Patricio Heesch de 56 años, que cumple su rol de gerente en el Frigorífico FAIMALI SA, de la misma localidad. Es decir, un representante del eslabón productivo y otro de la de la industria.

Este procedimiento fue muy fructífero, ya que ambas personas dieron su parecer ante los problemas que conlleva producir sobre la economía argentina y, a pesar de que se encuentran parados en distintos sectores de la cadena de cordero patagónico, fue interesante escuchar cómo coincidían en muchas de sus respuestas.

Entre las cuestiones más importantes, ambos consideraron que actualmente no hay un panorama positivo, Patricio Heesch subrayó: *“No veo un rumbo cierto en el corto y mediano plazo. Tampoco creo que lo haya en un futuro ya que la pandemia y el gobierno no ayudan mucho”*. Mientras que Tomás Ibañez dijo: *“La macroeconomía es muy inestable y débil, lo cual complica la comercialización de nuestros productos”*.

A la hora de abordar las cuestiones negativas que influían con mayor fuerza sobre sus respectivas producciones los dos declararon que el tipo de cambio los perjudica rotundamente. El eslabón industrial no puede exportar favorablemente y eso se traduce en menores compras de mercadería al eslabón de Tomás, es decir, el productivo. Patricio lo deja en claro de esta manera: *“El tipo de cambio es el elemento que más nos perjudica ya que vendemos a un valor del dólar, en este momento de \$ 66 y gastamos para producir a \$ 90”*.

³ El formulario de preguntas se encuentra en el Anexo.

También se le consultó si existía para la industria del cordero, algún tipo de cambio “ideal”, a lo cual el gerente sugirió: *“Sí, existe. Sería el escenario ideal que exista un “dólar cordero” eso nos permitiría tener estabilidad. Con el gobierno de Macri eso no ocurrió, pero por lo menos, teníamos la ventaja de que podíamos atesorar el dólar y usar esa plata para planificar la próxima zafra”*.

Continuando con el punto sobre las cuestiones negativas, Patricio remarca que además son complicadas algunas trabas, como la obligación de tener que liquidar a los cinco días de haber exportado el cordero patagónico y las retenciones al producto, del 5 %. Tomás Ibañez por su parte, hace hincapié en los aspectos impositivos como otro término importante a cambiar: *“Lo que más nos afecta es el tipo de cambio, seguido de esto el gran punto que hace que la actividad sea o no rentable es la presión en los impuestos. La reforma tributaria que se llevó a cabo hace algunos años en el Congreso no tuvo ningún tipo de impacto sobre la actividad”*.

A su vez, fueron consultados sobre el uso de los subsidios, como herramienta válida para ayudar a fomentar las producciones. Ambos remarcaron que ese elemento se aplica en casi todas las economías mundiales, pero que no haría falta en sus respectivas actividades; anqué sí quitarían impuestos que consideran extorsivos. De esta manera lo dejaba en claro Tomás Ibañez: *“Los subsidios se utilizan en muchos países del mundo como estímulos para muchas producciones que dejan de ser rentables, en el caso de los productores europeos sucede por las escalas en las que producen. Si en Argentina no hubiera impuestos extorsivos, como los hay en este momento, no haría falta este tipo de ayuda económica”*.

Por su parte, Patricio dijo: *“Todas las grandes industrias del mundo están subsidiadas. No digo que todo tenga que tener una ayuda del gobierno. Pero tal vez, en cosas puntuales sacaríamos una ventaja importante, por ejemplo, a la hora de importar una máquina podrían quitarse algunos impuestos.”*

Otro punto de interés era saber qué percepción tenían en cuanto a la relación del sector privado con el sector público. Los dos actores coincidieron en que ambas partes tienen la responsabilidad de sacar la economía adelante, pero de alguna manera fueron precisos al decir que es el Estado quien tiene la obligación de mantener reglas claras para la producción y comercialización de los productos, y que luego, la industria es quien tracciona la economía real con inversiones y generando puestos de trabajo. Es interesante plasmar la declaración de uno de los entrevistados comparando esta situación con el país vecino, Chile, competidor con el mismo producto regional; Tomás dijo: *“Producimos en dos escenarios distintos. Ellos mantienen durante muchos años un tipo de política netamente exportadora, y ese lineamiento no cambia a pesar de que el gobierno de turno no es el mismo. En cambio, nosotros redireccionamos la política comercial dependiendo (de) la bandera del partido que tenga el gobierno electo”*.

Por otro lado, Patricio contribuyó al análisis agregando un ejemplo de su realidad: *“El Estado me exige un aumento de los salarios en el personal de la planta frigorífica, pero luego no puedo traducir ese costo a la venta del cordero que vendemos, porque el precio está puesto por un mercado y si yo traduzco el costo al importador no puedo vender mi producto”*.

En conclusión, quedan claras cuáles serían las medidas de política pública primordiales para aplicar que traerían claros cambios en el corto y largo plazo competitivo de este producto. Principalmente, un mecanismo que asegure un tipo de cambio estable para esa región o ese producto en particular, siendo que en el corto plazo el tipo de cambio del dólar a nivel nacional parece difícil de estar garantizado. Otra cuestión a alivianar son los impuestos, está claro que hoy en día la plata que surge de lo recaudado sostiene un modelo de país. Pero podría generarse una estructura de cambios mínimos que generen impactos muy positivos, como sería el ejemplo que detalló Patricio en la entrevista, de la máquina importada del exterior para empacar al vacío. Por último y no menor, está la cuestión de las reglas de juego. Los gobiernos deben comprometerse a mantener políticas claras y con garantías en el tiempo que dejen a la cadena llevar un rumbo sin importar el gobierno de turno. Para concluir sobre el punto de las preguntas y las medidas a tomar, esto decía Patricio Heesch: *“Buscaría retomar con los reembolsos por puertos patagónicos y que todos exportemos por Puerto Deseado. Cambiaría la política tributaria, generaría tarifas específicas en cuanto a costos de producción y energía y por último armaría un plan para que la industria reinvierta en mejoras un nivel de entre 200.000 usd y 300.000 usd por año”*.

Por su parte Tomás Ibañez cerró la entrevista proponiendo: *“Armaría otra política tributaria totalmente distinta que fomente el nivel de la producción, lo cual permite exportar mejor y que finalmente logre mayor nivel de inversión en las producciones”*.⁴

5.5 Factor 4

El mercado externo se encuentra en un punto en el que se podría decir que está correctamente abordado. La cantidad de mercados abiertos es buena y variada en cuanto a la posición en los distintos continentes, como exigencia se podría pedir la apertura o la negociación de dos mercados extremadamente relevantes por su consumo, como los son China y USA. A su vez los distintos organismos competentes como los son, SENASA, Ministerio de Agroindustria y Cancillería Nacional coordinaron y encabezaron distintas misiones comerciales en las que se incluyó la carne de cordero patagónico.

La valorización realizada alcanza una calificación 3 y un peso ponderado de 0,33 pts. A nuestra forma de ver, para que el mismo tenga un peso mayor, tendría que fomentarse o crearse un sistema mediante el cual las partes que participan en una exportación puedan encontrarse fácilmente. Esto quiere decir, que el Estado funcione como nexo entre los exportadores e importadores para concretar

⁴ En el Anexo se pueden leer las notas a Patricio Heesch y Tomás Ibañez

ventas. Con la creación de una herramienta de ese tipo, se podría buscar terminar con un problema frecuente como es la apertura de un mercado comercial que luego quedaría sin uso.

5.6 Factor 5

El resultado de investigación fue claro en cuanto a las herramientas y acciones sobre la promoción del producto, tanto para exportarlo como para el consumo interno.

Claramente hay mucho jugo que se puede obtener sobre el mercado externo, ya que representa un nicho importante para gran parte de la cadena y tal vez puede tener un plan renovado que no repita lo mismo que se viene haciendo desde hace un tiempo atrás.

Para entender la propuesta sobre el avance del mercado internacional, podemos comenzar destacando que Argentina cuenta con un acuerdo importante, como lo es el firmado con la Unión Europea en 2019 y sus 28 países miembro. La cuota exportable que entrega este bloque comercial y que posibilita dicho negocio es la segunda en importancia detrás de la otorgada a Nueva Zelanda, como lo muestra la Tabla 5.6.1.

Tabla 5.6.1 Cuotas de Exportación a la Unión Europea

País	Cuota Anual en tn
Nueva Zelanda	228.254
Argentina	23.000
Australia	19.186
Chile	6.800
Uruguay	5.800
Noruega	300
Turquía	200
Groenlandia	100
Islas Feroe	20
Otros	200

Fuente: extraído de: Subsecretaría de Planificación Económica (2016).

Esto muestra certeramente que la Argentina tiene la puerta de entrada a grandes mercados de consumo europeo, tal cual lo muestra la Tabla 5.6.2.

Tabla 5.6.2 Principales Importadores Mundiales de Carne Ovina del 2010 al 2014

Principales Importadores	Valor CIF 2014 M de USD	Part. % 2014	Acumulado del Período
China	1.135	16%	16%
Francia	754	10%	26%
EEUU	700	10%	36%
Reino Unido	671	9%	45%
Alemania	354	5%	50%
Emiratos Árabes	315	4%	54%
Resto	247	3%	57%

Extraído de: Subsecretaría de Planificación Económica (2016).

Teniendo en cuenta estos datos, sería muy relevante e importante que el Estado en conjunto con las partes interesadas del sector privado incursionen en la promoción y el fomento del cordero patagónico en países como Alemania o Reino Unido, y que se invierta en cuestiones más profundas de difusión, como canales audiovisuales o acceso a sitios de venta online, además de seguir asistiendo a las ferias gastronómicas ya mencionadas en el Capítulo 4.

Otra cuestión a tener en cuenta es el “Brexit”; la separación de estos países del bloque económico europeo significará que, por un lado, la Argentina ya no tendrá potestad sobre el mencionado cupo y, por otra parte, puede representar una oportunidad comercial para abastecer lo que será un nuevo mercado independiente.

5.7 Factor 6

Las políticas de desarrollo e incentivos también son una fortaleza de tipo menor. Se tomaron medidas desde el Estado, que impulsan las exportaciones y el desarrollo de PyMEs, pero falta mayor coordinación con el sector privado y acciones con un impacto profundo en ventajas impositivas. Tal vez el mayor símbolo aquí sea la Ley Ovina.

Otra cuestión a revisar son los plazos sobre las medidas de incentivo. Por lo general, son de corto plazo y con el correr de los años pierden peso en los objetivos que buscan. Un ejemplo podría ser el de los reintegros por las certificaciones de producto argentino; en primera instancia es una medida muy positiva para los primeros años, luego, se debería buscar alguna profundización sobre productos específicos que potencien economías regionales. Además, las acciones que buscan un envión a través de beneficios económicos se tienen que ajustar a la irregularidad de la economía interna, ya que si se mantienen fijos a lo largo del tiempo comienzan a perder peso y quedan en el olvido por su poca importancia.

Una medida muy positiva sería generar un área específica dentro del Ministerio de Producción o el Ministerio de Agroindustria, la cual evalúe el impacto de ciertas políticas sobre un objetivo específico, en alguna actividad o cadena, y luego realicen un seguimiento continuo de las mismas, para que puedan ser renovadas y adaptadas constantemente al contexto económico irregular de la Argentina.

5.8 Factor 7

Lo que respecta a la tecnología, pese a que hay ciertos aspectos positivos, como por ejemplo, las investigaciones en el INTA sobre los DEP'S de animales o algunas inversiones en el sector de producción primaria todavía se siguen haciendo algunas prácticas muy antiguas. Así mismo existen complicaciones tanto para la industria, como para los productores en poder acceder a nuevas herramientas tecnológicas de trabajo que le permitan ser más eficientes en sus tareas.

En la nota realizada al gerente del frigorífico FAIMALI SA, Patricio Heesch dice: *“Nuestro sector frigorífico industrial está en desventaja con Chile. Por darte un ejemplo, para importar el insensibilizador (herramienta esencial para la faena de los animales), ellos la importan de Nueva Zelanda y la tienen en Chile a los dos días (llega por avión). Nosotros no podemos, ya que el gobierno argentino le exige a la empresa extranjera darle una de las herramientas para poder desarmarla y ver que tiene dentro. En definitiva, estamos en desventaja, ellos tienen otras facilidades para competir”.*

Lo mismo se repite a la hora de escuchar la entrevista con el administrador productivo de las firmas ATSA SA y VALLES CRUZADOS SA, Tomas Ibañez: *“Tecnológicamente tienen más facilidades para importar herramientas y apoyos del gobierno con créditos flexibles y fáciles de pagar”.*⁵

Es imperiosa la necesidad de formar una unidad pública que se dedique a mejorar los convenios con empresas extranjeras que importen herramientas y servicios que mejoren la producción y elaboración del producto patagónico.

5.9 Factor 8

Éste es un factor que todavía tiene un amplio margen de mejora. Existe una gran cantidad de medidas tecnológicas y técnicas, que se pueden aplicar en la actualidad para eficientizar mucho de los procesos productivos que se practican hace muchos años.

Como principal medida creemos que es importante que las entidades privadas en conjunto con las instituciones públicas ofrezcan capacitaciones de manera gratuita a personas que pueden aprender oficios indispensables hoy en día, como lo son el esquilador y los alumbradores, por ejemplo. Esta mano de obra escasea en muchas de las provincias de la Patagonia. Otro aspecto importante y que necesita difusión, comprende las técnicas de trabajo que podrían importarse a otros países, que vayan de la mano con herramientas tecnológicas. Deberían hacerse convenios con otros países,

⁵ En el Anexo se pueden leer las entrevistas a Patricio Heesch y Tomas Ibañez

como Australia y Uruguay, para poder incorporar cuestiones productivas más avanzadas, que se podrían poner en práctica.

Otra propuesta se centra en que se podrían extender los denominados “Grupos CREA”. Éste es el formato que nació en la provincia de Buenos Aires y se fundó con la idea de reunir a los inversores que habían decidido poner capital en el campo y no tenían grandes conocimientos de la actividad. Es preciso hacer mención que, con el tiempo, se fueron sumando personas que siempre estuvieron relacionadas con el sector, para poder compartir datos y experiencias respecto de las producciones, adquiridas en sus establecimientos. Hoy en día, el organismo es muy reconocido y creció cumpliendo el objetivo de poder proponer soluciones y medidas a las personas del campo.

El objetivo principal de la organización es potenciar y asegurar el buen funcionamiento de los grupos CREA para que las empresas que los integran sean económicamente rentables y sustentables en el tiempo.

El Movimiento CREA está conformado por más de 2.000 empresas agropecuarias que se proponen mejorar los resultados de sus organizaciones a través del intercambio de ideas y experiencias. Los miembros CREA trabajan en conjunto para mejorar el proceso de trabajo de la empresa y responden a las necesidades técnicas, económicas y humanas.

Además, a través de sus valores fundacionales, promueve el bienestar colectivo, impulsando el desarrollo comunitario de todas las regiones en las que está presente.

La Organización trabaja en base a cuatro pilares básicos:

Experimentación

Para que las empresas socias mejoren su productividad y estén a la vanguardia de los cambios y las tecnologías que surgen, CREA efectúa investigaciones en forma constante. En este sentido, el grupo CREA funciona como un banco de pruebas, en donde se buscan, investigan y descubren técnicas sobre necesidades reales.

La experimentación dentro del Movimiento CREA se lleva a cabo en diferentes ámbitos, cubriendo la problemática de un grupo CREA, de varios o de toda una región con proyectos de interés común. Luego, la información es recopilada, procesada, analizada y puesta a disposición de todos los miembros.

Capacitación

La Organización ofrece capacitaciones técnicas, empresariales y metodológicas a sus miembros y al público en general a través de diferentes acciones formativas. En este marco, se desarrollan cursos, talleres y eventos en todo el país.

Transferencia

CREA transfiere su experiencia al medio y así colabora con el desarrollo del sector agroalimentario y del país. Esto se concreta a través de diferentes acciones:

- Congresos regionales y nacionales
- Jornadas de actualización técnica
- Informes técnicos y publicaciones
- Representación CREA en otras instituciones
- Metodología CREA aplicada a otros ámbitos nacionales e internacionales

Integración a la Comunidad

CREA diseña espacios de diálogo para atender las realidades de los distintos entornos en los que está inserto cada grupo CREA.

Por último, sería interesante presentar como propuesta, la creación de grupos de trabajo que se dediquen a objetivos específicos dentro del sector, especialmente temáticas concernientes a cuestiones medioambientales y de la bioeconomía; es preciso aclarar que el sector ovino comprende una actividad perteneciente a la bioeconomía.

Las grandes empresas, tienen como estandarte que la manera más eficiente y rápida de alcanzar objetivos consiste en operar con grupos de trabajo. Una labor significativa consistiría en relevar inquietudes o problemas generales, que tengan los productores y que un grupo de gente especialista pueda generar proyectos anuales, con medidas para llegar a los fines. Los problemas generales no suelen ser específicos, como por ejemplo, elevados costos de producción, esto abre las posibilidades de encontrar variadas formas de solucionar el inconveniente.

5.10 Matriz de Perfil Competitivo (MPC) Con las Propuestas de Política Pública

FACTOR	PESO ESPECIFICO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1. Gestión de la Cadena Productiva	0,13	3	0,39
2. Calidad de Productos y Procesos de la Cadena	0,12	4	0,48
3. Aspectos de la Macroeconomía nacional	0,14	3	0,42
4. Abrdaje del Mercado Externo	0,11	4	0,44
5. Promoción en el Mercado Externo e Interno	0,12	2	0,24
6. Políticas de Desarrollo e Incentivos	0,12	3	0,36
7. Desarrollo de Tecnología	0,14	3	0,42
8. Productividad Global	0,12	3	0,36
	1	-	3,11

Fuente: elaboración propia.

La Matriz nos indica cómo quedaría plasmada la competitividad de la cadena con los cambios propuestos en cada uno de los factores. La misma alcanzaría, por lo menos, un incremento del 42%, es decir, pasaría de 2,19 a 3,11 puntos. Vale destacar que, el factor con mayor número de propuestas para su evolución positiva fue el número 8, es decir, la productividad global del sector, con un total de 4 propuestas.

Es apropiado preguntarnos, ¿cuál es la deuda pendiente? La deuda pendiente, se encuentra sobre la macroeconomía y las reformas tributarias. Es de suma urgencia que los gobiernos asuman la responsabilidad y el costo político que les compete para poder tomar medidas que cambien el esquema impositivo, específicamente analizar industria por industria, cadena por cadena. Paralelo a esto, buscar un reordenamiento macroeconómico que permitirá en líneas generales el crecimiento del cordero patagónico como producto de economía regional.

Se debe avanzar sobre un lineamiento que otorgue más poder al mercado externo, ya que representa un nicho importante para gran parte de la cadena y, tal vez, puede tener un plan renovado que no repita lo mismo que se viene haciendo desde hace un tiempo atrás. Sería una buena iniciativa que el Estado en conjunto con las partes interesadas del sector privado incursionen en la promoción y el fomento del cordero patagónico en países como Alemania o Reino Unido, y que se invierta en cuestiones más profundas de difusión, como canales audiovisuales o acceso a sitios de venta online, además de seguir asistiendo a las ferias gastronómicas, como pudimos observar en el cuarto capítulo. En un plan más ambicioso se podría apostar a que un sector del país desarrolle el mercado interno, mientras que otra parte se dirija al mercado externo.

Las políticas de desarrollo e incentivos también son una fortaleza de tipo menor. Se tomaron medidas desde el Estado, que impulsan las exportaciones y el desarrollo de PyMEs, pero falta mayor coordinación con el sector privado y acciones con un impacto profundo en ventajas impositivas.

Como ejemplo de iniciativas, una medida muy positiva sería generar un área específica dentro del Ministerio de Producción o el Ministerio de Agroindustria, la cual evalúe el impacto de ciertas políticas sobre un objetivo específico, en alguna actividad o cadena, y luego realicen un seguimiento continuo de las mismas, para que puedan ser renovadas y adaptadas constantemente al contexto económico irregular de la Argentina.

Como principal medida creemos que es importante que las entidades privadas, en conjunto con las instituciones públicas, ofrezcan capacitaciones de manera gratuita a personas que pueden aprender oficios indispensables hoy en día, como lo son el esquilador y los alumbradores, por ejemplo. Esta mano de obra escasea en muchas de las provincias de la Patagonia. Otro aspecto importante y que necesita difusión, comprende las técnicas de trabajo que podrían importarse a otros países, que vayan de la mano con herramientas tecnológicas. Deberían hacerse convenios con otros países, como Australia y Uruguay, para poder incorporar cuestiones productivas más avanzadas, que se podrían poner en práctica.

También se ha podido analizar que sería viable el reimpulso de grupos que nuclean a integrantes del sector como, por ejemplo, el grupo CREA. En este caso sería ideal que estos grupos concentren exclusivamente a integrantes del sector ovino.

Con respecto a la logística, sería beneficioso que los obstáculos que dificultan el buen desempeño de la actividad, sean solucionados a través del diseño de estrategias que serán diagramadas por los integrantes del grupo mencionado en el párrafo anterior.

A continuación, se presentarán una serie de lineamientos tendientes a fortalecer la actividad del sector ovino:

Sector productivo:

- Fomentar la cría de cordero patagónico con actualización en las maneras y sistemas productivos para poder mejorar la eficiencia y aumentar el número de corderos producidos.
- Generar charlas y congresos con personas formadas que permitan al productor entender en qué parte del mercado está parado y cómo está competitivamente contra sus principales competidores.
- Asistencia técnica. Fortalecer la actividad a partir de la asistencia técnica a productores ovinos.

Sector comercial:

- Promocionar e incentivar el consumo de carne ovina con base en un producto diferenciado (cordero patagónico).
- Generar convenios con otros productos regionales compatibles, que permitan la inserción del producto en nuevos mercados.
- Generar planes impositivos y de estrategia comercial específicos de la cadena y del producto.
- Invertir en packaging, logística y capacitación para lograr la comercialización del producto final en forma diferenciada. Que el consumidor cambie su óptica en cuanto al tipo de alimento.

CAPITULO 6

6.1 CONCLUSIONES

Habiendo llegado al final de este trabajo, es relevante que retomemos la hipótesis que dio origen al mismo y que plantea que:

“Existen al menos cinco medidas de política pública que llevarían a incrementar en un punto el índice de competitividad para el sector de la carne ovina en la Patagonia, en un lapso de cuatro años”.

Dichas medidas se han podido conocer en el quinto capítulo. El resultado de investigación fue claro, concreto y conciso, con respecto a las herramientas y acciones sobre la promoción del producto, tanto para exportarlo como para el consumo interno.

El análisis pertinente arrojó una mejora concreta para la competitividad general de la cadena de cordero patagónico, pero no en el rendimiento esperado. Fueron en total 14 las propuestas de políticas públicas que prometen mejorar las condiciones, pero no son suficientes para alcanzar el punto de valor competitivo que ofrece la matriz utilizada en este trabajo. De igual manera, es importante recordar que no todas las propuestas tienen el mismo peso en la evolución de la competitividad, ya que no todos los factores representan el mismo peso ponderado y por ende el mismo impacto sobre esta cuestión.

Algunas propuestas son de compleja resolución, necesitarían de una decisión política muy importante y, tal vez, un asesoramiento más profundo, como lo pueden ser las expresadas en el orden económico. Pero otras, no dependen en absoluto de los dirigentes políticos, como lo son la creación de grupos de trabajo en los sectores de producción primaria.

No hace falta hacer un análisis demasiado complejo para darse cuenta de las dificultades que enfrentan las empresas argentinas a la hora de competir, en un mundo que crece cada vez más globalizado y exige una mayor capacidad de resolución de sus líderes políticos, para poder llevar adelante economías exitosas; nunca se deben subestimar a las economías regionales que parecen no tener relevancia en la economía de un país, pero que motorizan un sector puntual de la misma, llevando puestos de trabajo, desarrollo y bienestar a todos los rincones del país.

Bibliografía

- Agropecuarios, S. d. (2019). *Subsecretaría de Mercados Agropecuarios*. Obtenido de [https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/infraestructura/_archivos/000040_Plantas%20Industriales/000010_Carnes/000060_Frigor%C3%ADficos%20Ovinos%20\(Cantidad%20y%20Distribuci%C3%B3n\).php](https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/infraestructura/_archivos/000040_Plantas%20Industriales/000010_Carnes/000060_Frigor%C3%ADficos%20Ovinos%20(Cantidad%20y%20Distribuci%C3%B3n).php)
- Ansoff. (1965). *La Competitividad del Sector carnico Argentino*.
- Arturo, M. C. (2002). *El Riesgo Pais*.
- Azqueta, D. (1997). *Política Ambiental*.
- BCRA. (2019). *BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA*. Obtenido de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp
- Bolsa de Comercio de Rosario. (s.f). Obtenido de http://www.capacitacion.bcr.com.ar/Documentos/EdicionesBCR/3/puertos_gardel.pdf
- Busellini. (2016). *INFORMES DE CADENAS DE VALOR*.
- Campo, R. D. (2016). Obtenido de <http://supercampo.perfil.com/2016/10/las-agroempresas-argentinas-coparon-la-sial-paris/>
- Canosa Fano, M. (2017). *UTILIZACIÓN DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA LA MEDICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD DE SISTEMAS AGROINDUSTRIALES*.
- Carbajo, I. A., & Arzubi, I. A. (2017). *MODELOS REGIONALES DE PRODUCCION OVINA*.
- Carro Paz y Gonzales Gomez. (2016). *Logística Empresarial*.
- INGENIERIA ANDERSEN. (2017).
- INTA. (2014). Obtenido de https://inta.gob.ar/sites/default/files/script-tmp-inta_la_industria_detrs_de_la_oveja_en_la_patagonia_s.pdf
- INTA. (2014). Obtenido de https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_programa_de_mejoramiento_genetico_para_la_raz_a_corriedale_en_patagonia.pdf
- INTA. (2015). Obtenido de https://inta.gob.ar/sites/default/files/inta_situacion_actual_perspectivas_ganaderia_patagonia_sur.pdf
- Ley Provincial 3144/10 . (2010). Obtenido de <http://www.saij.gob.ar/LPZ0003144>
- Martinez, I. (2003). *ANÁLISIS CRITICO DE LOS FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS CADENAS AGROALIMENTARIAS*.
- MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA . (2019). Obtenido de http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/d_ovinos/?accion=noticia&id_info=190409195331
- MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA. (2016). Obtenido de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/publicaciones/calidad/BPM/Gestion_Calidad_Agroalimentario_2016.pdf
- MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA. (2017). Obtenido de http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/documentos/Catalogo_2017.pdf

Ministerio de Agroindustria. (2019). Obtenido de https://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/d_ovinos/leyovina/presentacion/ley_ovina/

MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA. (2019). Obtenido de http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/ss_mercados_agropecuarios/infraestructura/

MINISTERIO DE AGROINDUSTRIA. (2019). Obtenido de https://www.agroindustria.gob.ar/secretodeorigen/mas_info.php

MINISTERIO DE FINANZAS . (2019). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/hacienda/finanzas/presentaciongraficadeudapublica>

MINISTERIO DE HACIENDA . (2017). Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ministerio_de_hacienda_-_la_reforma_tributaria_argentina_de_2017_web2.pdf

MINISTERIO DE INSUTRIA, Tierra del Fuego. (2014). Obtenido de <https://industria.tierradelfuego.gob.ar/sello-de-calidad/>

Montoya. (2016). Obtenido de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/cuanto_invierten_los_paises_en_i_d_una_nueva_herramient/

Mozeris. (2018).

Mozeris, G. (2018). Mozeris Gustavo, Clase Habilitacion Profesional II, Universidad de Belgrano.

Mueller. (2015). *Actualización en Produccion Ovina*. San Carlos de Bariloche.

Porter. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. . Rei Argentina S.A.

Quiroga. (2019). *La competitividad del sector carnico argentino*.

SECRETARIA DE MERCADOS AGROPECUARIOS. (2017). *Informacion Interna* .

SENASA . (2017). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/senasa/ovinos-exportacionimportacion>

SENASA. (2017, 2018). *Reporte de Comercio Exterior*.

SENASA. (2018). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/files/existenciasovinasporprovinciamarzo2018xlsx-1>

SENASA. (2019). Obtenido de https://aps2.senasa.gov.ar/registros/faces/publico/establecimientos/tc_frigorificospublico.jsp

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria . (2019). Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mercados_abiertos_-_carne_patagonia_-_todo_el_pais_-_agosto_2019.pdf

SIAL. (2019). Obtenido de <https://www.sialparis.com/>

Sturzenegger, F. (2019). *Macri's Macro: The Meandering Road*.

Subindices, EMBI Global Diversified. (2019).

Subsecretaria de Planificacion Economica. (2016). Obtenido de https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/2017/SSPE_Cadena_de_Valor_Ovina_2016.pdf

Troncoso. (2019). Obtenido de http://www.agroindustria.gob.ar/sitio/areas/d_ovinos/?accion=noticia&id_info=190409195331

UNESCO. (2016). Obtenido de http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/cuanto_invierten_los_paises_en_i_d_una_nueva_herramient/

UNESCO. (2017). Obtenido de <http://uis.unesco.org/en/country/ar?theme=science-technology-and-innovation>

ANEXO

Entrevista Tomas Ibañez

P: Buen día Tomas, ¿Cuéntenos un poco a que se dedica y cómo es la empresa en la cual trabaja?

R: Buen día, un gusto poderte ayudar. Me dedico específicamente a la administración de campos en Patagonia, como todos saben en esta zona se realiza principalmente la producción de ovinos, entre ellas específicamente razas doble propósito, es decir lana y carne.

P: ¿Qué visión general tiene de la macroeconomía argentina?

R: Creo que básicamente tenemos una macroeconomía muy inestable a través de los años lo cual nos lleva permanentemente a estar navegando un poco en el limbo sobre la comercialización de nuestra producción. Creo que es una macroeconomía, débil e inestable con respecto al resto de las economías mundiales y sobre todo con respecto a las de nuestros principales competidores, como pueden ser Uruguay, Brasil y Chile o los principales productores de carne ovina como Australia y Nueva Zelanda.

P: ¿Vio algún momento de estabilidad en Argentina?

R: Sí, los primeros años de la Convertibilidad, después de la hiperinflación a fines de los 80. Sobre el final de los 90 se complicó porque dejamos de ser competitivos y el otro periodo bueno para la comercialización fue del 2003 al 2007, donde hubo estabilidad y buen tipo de cambio, lo que nos permitió poder exportar al mundo de manera eficiente.

P: ¿Cuáles son los aspectos negativos que más influyen sobre su sector?

R: Fundamentalmente el tipo de cambio, lo cual es importante para exportar bien y en segundo término lo que más nos perjudica cuando esto se da bien es la presión impositiva.

P: ¿De cuántos años hablamos, cuando hace una planificación a largo plazo en la economía argentina?

R: Yo creo que en cualquier plan productivo o ganadero hay que hacer por lo menos, hacia atrás y hacia adelante, sobre 10 años. Para poder analizar bien lo que uno está haciendo genéticamente y comercialmente.

P: ¿Está de acuerdo con que la estabilidad económica es una decisión política y del sector privado? ¿Sí, no y por qué?

R: Las decisiones económicas son decisiones políticas, acompañadas por el sector privado. El sector privado cuando se dan las condiciones, siempre acompaña, incluso en el caso del campo y la ganadería en particular, cuando las condiciones no son las mejores siempre se sigue adelante. Es muy difícil cortar un proceso, porque un año u otro las condiciones no son favorables.

P: ¿Cuál es el costo de producción con mayor impacto hoy en día?

R: Yo creo que el mayor costo o impacto que hoy en día tenemos, son los impuestos, este no es un costo de producción, pero referido a las pérdidas es lo que más nos complica. Ya sé por impuesto a las ganancias, ingresos brutos o cargas patronales etc. La mano de obra no me parece un costo extraordinario.

P: Hace algunos años se incursionó en el Congreso con una nueva ley de reforma tributaria, ¿tuvo algún tipo de impacto?

R: No, porque luego siguen creando impuestos, de todo tipo, municipales y provinciales. Hace algunos años, en Patagonia teníamos un precio bien diferenciado con las provincias del norte sobre el combustible. Hoy prácticamente es nula esa brecha, y las distancias que nosotros tenemos que recorrer son muy grandes, lo que hace que sea un insumo muy prescindible y realmente costoso.

P: ¿Cree que los subsidios son una herramienta válida para salir del paso?

R: Me parece que los subsidios, se utilizan en todo el mundo en general. Sobre todo, en el caso de Europa, donde las unidades de producción son relativamente pequeñas y dejan de ser rentables. Entonces el estado compensa por ese lado, para poder darle un estímulo. En mi opinión si hay una buena reforma tributaria, y dejan de haber impuestos extorsivos no haría falta este mecanismo.

P: ¿Cómo ve parado al sector argentino con respecto a otros competidores como por ejemplo Chile en la carrera por la producción de cordero?

R: Tenemos economías y políticas de estado muy distintas. Ellos tienen una política netamente exportadora a través de los años independientemente de la bandera política de turno. Nosotros por lo general, salvando excepciones, siempre tuvimos cambios de política dependiendo el partido político que este de turno. De todas maneras, ellos traccionan en otros mercados mundiales, cuando los productores superan los 15 kg de carne al gancho son premiados, nosotros en cambio somos castigados en el precio por la industria.

P: ¿Cómo ve a los productores chilenos en cuanto a los avances tecnológicos?

R: Producimos en dos escenarios distintos. Ellos mantienen durante muchos años un tipo de política netamente exportadora, y ese lineamiento no cambia a pesar de que el gobierno de turno no es el mismo. En cambio, nosotros re direccionamos la política comercial dependiendo la bandera del partido que tenga el gobierno electo. Además, tienen mayor caudal de créditos flexibles y una mejor oferta de maquinara importada de alta calidad.

P: ¿Qué trato tiene el eslabón productivo con la industria y con la parte de investigación y desarrollo?

R: El trato es muy bueno con la parte industrial, tenemos distintos actores, hoy en día podemos abrir el abanico y pelear el precio de nuestros productos. Tanto para la industria que se dedica al mercado interno, como así también la que apunta al externo. Tenemos en Rio Gallegos los cuatro frigoríficos exportadores más importantes de carne ovina en el país. Tenemos una buena relación tanto con ellos como con los mataderos más chicos que se dedican al mercado interno. Con la parte de investigación y desarrollo también existe un buen trato, ellos ponen mucha voluntad y por lo general tienen un mayor ida y vuelta con aquellos que se acercan a pedir una mano o a querer solucionar un problema.

P: ¿Qué potencial cree usted que tiene la carne de cordero patagónico?

R: Indudablemente como mucho de los productos regionales, si se le da un apoyo y la importancia que merecen, están todos en condiciones de hacer un aporte importante para la economía del lugar en cuestión como así también a la economía del país. A veces son números que se subestiman y si se les daría importancia se potenciarían mucho más. El cordero patagónico ya es una marca instalada en el mundo y tanto sea por cómo se produce como también la ecología que tiene, debería ser una marca que se potencie mucho más.

P: ¿Qué medidas de política pública podría enumerar usted, que le permitan a la Argentina remontar este escenario negativo?

R: Esta pregunta es un poco el resumen de toda esta charla. Habría que hacer una política tributaria totalmente distinta, eliminar los impuestos extorsivos y dejar aquellos que son importantes. De esa manera se multiplicarían todas las producciones, no sola la de cordero. Eso sería lo esencial para poder producir más, exportar más y generar mayor cantidad de puestos laborales.

Entrevista Patricio Heesch

P: Buenas tardes Patricio, ¿Cuéntenos un poco a qué se dedica y cómo es la empresa en la cual trabaja?

R: Buenas tardes, me dedico a gerenciar el frigorífico Faimali, el cual se enfoca netamente a la faena ovina.

P: ¿Qué visión general tiene de la macroeconomía argentina?

R: Hoy es un momento complicado para poder opinar, no veo un rumbo cierto en el corto y mediano plazo. Tampoco creo que lo haya en un futuro ya que la pandemia y el gobierno no ayudan mucho.

P: ¿Cuáles son los aspectos negativos que más influyen sobre su sector?

R: Básicamente es el tipo de cambio. Esto es lo que más nos perjudica, voy a un ejemplo concreto: Hoy tenemos un dólar "blue" aproximado de \$ 120 y un dólar oficial de \$ 70, cuando el frigorífico cierra hoy una exportación nuestros costos son similares al dólar "turista", es decir, \$ 90. Y el dólar real que nos cambia el BCRA (Banco Central de la República Argentina) es de \$ 66. Eso genera una pérdida de dinero muy importante. A esto se le suma que, por un lado, tenemos la obligación de liquidar las exportaciones a los cinco días, lo cual me parece una política bastante mala y por otro lado la retención del 5%.

P: ¿De cuántos años hablamos, cuando hace una planificación a largo plazo en la economía argentina?

R: Lo hago todos los años. Yo tengo un detalle de todo lo que debemos hacer e ir mejorando a lo largo de los años, pero nunca lo pude cumplir, por factores externos, macroeconómicos si se quiere o políticas públicas que siempre nos complican. A título de ejemplo, el año pasado compramos una máquina para envasar al vacío, la cual salió USD 250.000, hoy en día todavía no me sirvió de nada ya que por la pandemia mundial no podemos exportar, es decir, se cayó lo planificado.

P: ¿Está de acuerdo con que la estabilidad económica es una decisión política y del sector privado? ¿Sí, no y por qué?

R: En mi opinión el sector privado tiene mucho que ver, es quien tracciona, con buenas políticas y con buena tracción se logran resultados, es decir, la política es quien pone las reglas de juego y el sector privado tracciona, la industria siempre le encuentra la vuelta en este país, estamos acostumbrados a los cambios de las reglas. Hace poco tuvimos una reunión con el dueño de la empresa, que es italiano y él dijo algo muy cierto: “La Argentina es solo para los argentinos”. Con eso resumo el mensaje de lo que viene de afuera.

P: ¿Te tocó vivir algún momento de estabilidad, con reglas de juego claras, desde que estás al frente del frigorífico?

R: Sí, los últimos dos años de la presidencia de Macri fueron buenos en ese sentido. A pesar de que dijeron que no pondrían retenciones y luego lo hicieron, se abrieron muchos mercados muy buenos como el mercado asiático. Tenían una línea, pero necesitaban largo plazo para poder llegar a buen puerto.

P: ¿Existe algún tipo de cambio “ideal” para la exportación del cordero?

R: Si, sería ideal que exista un “dólar cordero” por así decirlo. Eso garantizaría previsibilidad en las negociaciones. En la etapa de Macri esto no ocurrió, pero en los últimos dos años al menos vos podías atesorar en dólares, es decir, en esta industria uno concentra la producción 4/5 meses y luego estas 7 meses vendiendo solamente, entonces en ese lapso sin producción se reduce el costo operativo de la planta y uno podía atesorar gran parte de las ventas para la compra de materia prima de la siguiente faena y en definitiva planificar para poder pagarle más al productor y obtener consecuentemente corderos de mejor calidad, posicionándose en mercados de mayor calidad. Hoy en día lo que ingresa por la exportación estoy obligado a cambiarlo, por ende, tengo que atesorar en pesos, lo cual sabemos la devaluación anual que tiene.

P: ¿Cuál es el costo de producción con mayor impacto hoy en día?

R: El personal. Tiene una incidencia altísima, como venimos hablando, de la mano de las políticas de estado, el gobierno te exige que aumentes los salarios, por ejemplo, un 40% más, pero tu producción vale siempre lo mismo..., porque el precio lo impone el mercado.

P: ¿Cómo ve parado al sector industrial argentino con respecto a otros competidores como por ejemplo Chile?

R: En desventaja. Te voy a dar un ejemplo concreto: un frigorífico chileno pide en el día de hoy un insensibilizador (objeto fundamental para la faena de animales), a los dos días lo importan desde Australia. Se lo mandan por avión. En nuestro caso ni siquiera está permitido importarlo legalmente porque la empresa que lo provee dice que es demasiado caro y por otro lado la ley argentina le exige que el INTI permita desarmar la herramienta para verificar que contiene adentro. Entonces la fábrica no lo trae porque no quiere regalarle la tecnología al INTI. También tenemos el ejemplo de las bolsas para envasar al vacío, en Chile ingresan las importadas de Australia y Nueva Zelanda, que tienen un mayor micronaje y aseguran un producto de mayor calidad. Ese producto acá no lo podemos conseguir, entonces usamos otras, lo que nos hace producir en inferioridad de condiciones, porque nuestra bolsa es más propensa a pincharse que la de ellos. Nuestro insensibilizador tampoco es tan bueno como el que utilizan ellos.

P: ¿Existe algo que se esté haciendo mejor en nuestra industria que en el resto de nuestros competidores?

R: Yo creo que en líneas generales las tres plantas exportadoras de Río Gallegos están haciendo una buena tarea, con los recursos disponibles.

P: ¿Cree que los subsidios son una herramienta válida para salir del paso?

R: Mira todas las grandes industrias del mundo están subsidiadas, todos los países del primer mundo lo hacen y la producción de la materia de igual manera. Yo no digo que todo te lo tengan que subsidiar, pero hay ciertas cosas que te podrían ayudar, si te doy el ejemplo que te di hace un rato en el cual te contaba que importamos una maquina muy cara, el estado podría abaratar mucho el costo si te ayuda impositivamente.

P: ¿Cómo está posicionada en el mundo la carne de cordero patagónica Argentina?

R: Lo que yo te puedo decir que el cordero patagónico argentino está reconocido a nivel mundial, eso no es un cuento, está totalmente probado. Para mi incluso, existe una diferencia con el cordero chileno o el de la provincia de Tierra del Fuego. Por la diferenciación en los tipos de pasto.

P: ¿Qué medidas de política pública podría enumerar usted, que le permitan a la argentina remontar este escenario negativo?

R: Reflotaría los reembolsos a través de los puertos patagónicos y le daríamos un impulso a Puerto Deseado y mejoramos las exportaciones si salimos todos por ahí. Después generaría un tipo de cambio que nos permita avanzar en mejorar infraestructura de las plantas. Yo creo que una industria de este tipo debería reinvertir todos los años entre mínimo USD 200.000 y USD 300.000. Me gustaría buscar la forma de aumentar la producción de cordero, tal vez me estoy metiendo en el sector productivo, pero haría que tengamos zafas más largas y rentables. Buscarle la vuelta al tema logístico en los camiones que tiene un costo muy alto, facilitar la exportación, no exigir la liquidación a los cinco días de las exportaciones para poder proteger el dinero, revisar el tema de los costos energéticos para la planta, que exista una tarifa industrial. Yo creí que hay varias cosas que se pueden hacer, algunas que impactarían fuerte y otras pequeñas cosas pero que ayudarían un montón.