

---

Reportajes a personalidades destacadas en la disciplina

## Reportaje a Víctor Tonelli

Rudi, Enrique Roberto

---



Enrique Roberto Rudi

### Revista Costos y Gestión

Instituto Argentino de Profesores Universitarios de Costos,  
Argentina  
ISSN-e: 2545-8329  
Periodicidad: Semestral  
núm. 95, 2018  
revistacostosygestion@iapuco.org.ar

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/759/7594118003/>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-  
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## REPORTAJE A VÍCTOR TONELLI[1]

Por el Cr. Enrique Roberto Rudi



El entrevistado es Licenciado en Ciencias Agrarias de la Universidad Católica Argentina. Consultor privado en área de ganados y carne, asesorando empresas del sector de la producción, la industria frigorífica y el sector público. Es productor ganadero (criador-recriador) en General Guido (Buenos Aires) y administrador de varias empresas ganaderas de cría, recría y engorde. Desarrollador y administrador de fideicomisos de cría y engorde. Premio Clarín Rural 2013 a la trayectoria ganadera, fundador y expresidente de Nutryte SA, la empresa frigorífica que lanzó al mercado argentino la primera carne con marca Cabaña Las Lilas, que ocupó

por tres años el sexto lugar como exportadora de carne vacuna. Exdirector fundador de Carne Hereford de Argentina y Carne Hereford de Uruguay. Fue CEO de Comega SA y vicepresidente de Estancia y Cabaña Las Lilas SA.

Asimismo, ha sido presidente en dos oportunidades de la Asociación Argentina de Industria de Carnes, vicepresidente de la Asociación Argentina de Producción Animal, director fundador de la Asociación Argentina de Brangus, la Cámara de Inseminación Artificial y otras entidades de la producción.

Ha prestado servicios de consultoría en todos los ámbitos del sector de ganados y carnes, desde análisis y gestión de inversiones hasta reorganización de empresas ganaderas, capacitación, control de gestión y administración. Ha dado numerosas conferencias en la Argentina, Uruguay, Chile, Paraguay, Brasil, México, Colombia, EE. UU., Australia, Nueva Zelanda y China.

La producción y abastecimiento de alimentos se ha convertido en una estrategia de geopolítica global en los principales países del mundo y su relevancia se profundizará en los próximos años. En este sentido, Argentina se posiciona como un jugador clave en la provisión de proteínas de origen vegetal y animal. Dentro de la generación de estas últimas, uno de los sectores de significativa relevancia por su potencial crecimiento lo constituye la cadena de producción de carne bovina.

Para analizar la situación actual del eslabón primario de la cadena, el uso de herramientas de gestión por parte de los productores y cómo se avizora el futuro de la actividad en nuestro país, hemos entrevistado a un analista de relevancia y reconocida trayectoria, el licenciado Víctor Tonelli, quien nos dejó sus apreciaciones sobre este importante sector productivo.

### ¿CÓMO ANALIZARÍA LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GANADERÍA BOVINA EN NUESTRO PAÍS EN MATERIA PRODUCTIVA?

Cuando se analiza la situación de la ganadería bovina resulta adecuado hacerlo por segmento. En esta línea la cría, que es el motor del negocio, continúa a nivel promedio país y, a lo largo de decenios, estancada en niveles bajos de productividad. La «cosecha de terneros» que conocemos como «marcación», oscila entre el 59 % y el 63 % cuando se relaciona con el total de madres asignadas a la reproducción. Para comprender el bajo nivel promedio basta mencionar que la marcación en países líderes como EE. UU. y Australia es de 88 % y 78 %, respectivamente.

Dicho esto, cabe mencionar que hay innumerables ejemplos de productores eficientes que alcanzan niveles de marcación superiores al 85 %, lo que demuestra que existen procesos y tecnologías probadas y conocidas para mejorarlo significativamente.

Por el contrario, cuando se habla de las etapas más intensivas como el engorde a corral —*feed lot*—, los niveles de productividad medido en eficiencia de conversión de alimento en carne o ganancias de kilogramos por día son muy similares a los logrados en los países líderes en la materia.

Mirando el stock, nuevamente luces y sombras, mientras el total de vacunos alcanza los 54 millones de cabezas, que es el promedio histórico argentino, el correspondiente al total de novillos ha seguido bajando a los niveles históricos más bajos conocidos, como resultado de un modelo productivo que sigue enfocado en enviar a faena animales jóvenes y livianos destinados exclusivamente al mercado interno.

### ¿CUÁLES SON LAS CUESTIONES CLAVE QUE CONSIDERA ESENCIALES PARA QUE EL SECTOR EXPANDA SU CRECIMIENTO, RECOMPONGA EL STOCK DE NOVILLOS Y AUMENTE LA PRODUCTIVIDAD GLOBAL EN LA CADENA DE CARNE BOVINA?

Sin duda alguna, la predictibilidad en el largo plazo resulta esencial y requiere que las políticas públicas logren trascender al gobierno de turno, para transformarse en políticas de Estado. El trabajo realizado por la Mesa de Ganados y Carnes<sup>[2]</sup> está avanzando en esa dirección. Entre otras cuestiones, las altas tasas financieras no podrían ser más negativas, ya que no hay negocio productivo capaz de pagarlas. La demora en las señales de precio por parte de los exportadores tampoco ayuda y genera dudas en los productores acerca de una potencial

concentración y cartelización de los frigoríficos exportadores. Finalmente, la incertidumbre en la consistencia de las políticas públicas que permita al actual gobierno repetir un nuevo período nubla la mirada de largo plazo que necesariamente requiere la ganadería.

Pese a los 30 meses transcurridos sin retenciones a las exportaciones, con menos impedimentos a la exportación, ni cepo cambiario, la ganadería argentina sigue enfocada en la producción de animales jóvenes y livianos, cuyo único destino comercial es el mercado interno. El mismo está al borde de la saturación de oferta, si consideramos que la suma del consumo de carnes (bovina, porcina, ovina y aviar) alcanza un equivalente por habitante/año de 120 kilogramos, un récord mundial difícilmente expansible. Esto ocurre en el mismo momento en que el mundo sigue expandiendo la demanda, traccionadas por el continente asiático (con China a la cabeza), que no deja de crecer en sus requerimientos.

Yendo a la respuesta concreta, diría que estarían faltando señales más claras desde el sector exportador (precios y anuncios relevantes de nuevos mercados y mejoras en el acceso), herramientas financieras acordes a la posibilidad de repago por parte de la producción, tanto para mejoras en oferta forrajera como para sostener stocks para la etapa de recría (imprescindible para hacer novillos de exportación). Además, es necesario consolidar la transparencia en la cadena, en la reducción de la informalidad fiscal, sanitaria y laboral que sigue beneficiando a los informales y demorando las inversiones de los cumplidores.

Resueltos estos temas, la tecnología, los procesos y la capacidad de los operadores facilitarán las mejoras en eficiencia y productividad mencionadas en la pregunta inicial.

**¿QUÉ OPINIÓN LE MERECE EL CAMBIO DE UN SISTEMA GANADERO PASTORIL A UNO DE INTENSIFICACIÓN EN BASE A SUPLEMENTACIÓN Y ENGORDE EN CONFINAMIENTO? ¿QUÉ VENTAJAS E INCONVENIENTES ADVIERTE EN ESTE ÚLTIMO ESQUEMA PRODUCTIVO PARA NUESTRO PAÍS?**

Inevitable y positivo. Inevitable porque ha sido la respuesta de la ganadería para sostener recrias y engordes pese a haber perdido cerca de 20 millones de hectáreas de pasturas y verdes de invierno y verano en manos de la agricultura en los últimos 20 años. La integración agrícola-ganadera ha transformado la forma de producir, particularmente en regiones alejadas de los puertos en los que el precio de los granos a «tranquera del campo» resulta muy atractivo para transformarla en carnes, de las especies que cada uno decida. Para el caso particular de la ganadería vacuna, y considerando los altísimos costos de fletes y comercialización, genera una relación muy positiva al transformar en carne ese grano con descuentos superiores al 30 % sobre precio pizarra en puertos, en un esquema productivo afín al conocimiento y la infraestructura disponible.

No veo mayores inconvenientes considerando que el mercado no solo acepta, sino que en la mayoría de los casos prefiere, carne de ganado terminado en *feed lots* —engorde a corral— (mercado interno y muchos mercados de alto valor). El desafío será hacerlo bajo buenas prácticas ganaderas que minimicen su impacto en el medioambiente, en el bienestar animal, en las comunidades cercanas a los corrales y en el aseguramiento de la provisión de ganado acorde a los requisitos de la demanda.

**CUESTIONES BÁSICAS DE GESTIÓN EN CUALQUIER EMPRESA PRODUCTIVA SE VINCULAN CON LA NECESIDAD DE LA CAPTURA Y REGISTRO DE DATOS PARA PLANIFICAR EL FUTURO DESEADO, EJECUTAR LAS ACCIONES PROGRAMADAS Y EVALUAR LO REALIZADO. ¿CÓMO VE EL USO DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN LA AMPLIA MAYORÍA DE LOS PRODUCTORES GANADEROS?**

Creo que es uno de los grandes desafíos que enfrenta la ganadería, junto a generar atractivos para la actividad que incorpore a los jóvenes, que seguramente serán quienes los implementarán y analizarán para generar procesos de mejora continua. Creo que hay que pensar que, como ocurrió en el sector agrícola, se vienen

cambios culturales importantes en la ganadería adonde el progreso estará más de la mano de la mejora de los procesos que de la incorporación de insumos. Quien no mida y ajuste con esa información no tendrá posibilidad de avanzar en eficiencia y productividad, y este será uno de los grandes desafíos hacia el futuro.

En este sentido, los tiempos de respuesta, la capacidad (y cultura) de medir, la diferente incorporación de técnicos jóvenes de mente abierta y la mayor respuesta por uso de insumos permitió que el desarrollo de la agricultura avanzara a una velocidad que la ganadería no ha logrado. Dicho esto, también vale la pena mencionar que muchos de los agricultores de la nueva generación hoy están incorporando ganadería en el proceso, especialmente en las etapas más intensivas (engorde a corral y en parte recrias). Queda aún pendiente que se involucren en la actividad de cría, el desafío más complejo del sector.

**¿CÓMO EVALÚA LA POTENCIAL COMPLEMENTACIÓN ENTRE LA CADENA DE GRANOS Y LA DE CARNE? ¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES VENTAJAS E INCONVENIENTES QUE ADVIERTE EN AVANZAR EN UNA ALIANZA ESTRATÉGICA EN ESTE SENTIDO?**

A esta altura, los agricultores de punta y, como mencioné, a una determinada distancia de los puertos han incorporado las etapas más intensivas de la ganadería y no parecería que este proceso tenga retroceso. La próxima etapa será la incorporación de procesos de recrias, inexorable para generar novillitos de invernada de 320/350 kilogramos que es la «materia prima» necesaria para encerrarlos en corrales y enviarlos a faena con 440/470 kilogramos con destino a exportación. Este paso, aún demorado, es la incorporación inminente por parte de agricultores y esquemas mixtos para generar kilos rentables en la etapa más eficiente en términos de conversión de alimentos en carnes. Resumiría mencionando que, más que una alianza estratégica, es una integración inexorable, tanto para la producción de carne vacuna como para cerdo y pollos.

**LA GANADERÍA BOVINA ARGENTINA CUENTA HOY CON EXCELENTES POSIBILIDADES DE EXPANDIR SU DESARROLLO Y CRECIMIENTO EN EL MERCADO INTERNACIONAL. ¿QUÉ LIMITANTES ADVIERTE EN LA CONCRECIÓN PUNTUAL DE DICHA EXPANSIÓN?**

La mayor limitante hoy es la necesidad de contar con la materia prima (novillo) necesaria para poder aprovechar las oportunidades que presenta el mercado internacional. La segunda y fundamental tiene que ver con los procesos de apertura de nuevos mercados (Argentina hoy accede a cerca del 60 % del mercado mundial) y los costos de ingreso de la mercadería debido a la falta de tratados bilaterales y multilaterales que permitan reducir aranceles y contar con mayores cupos y cuotas, algo con lo que sí cuentan los principales competidores del mercado mundial (Australia, Nueva Zelanda, EE. UU., Canadá, entre otros). Dicho esto, mencionaré una tercera condición, cada vez más importante, que es comprender que hay que cumplir con los requerimientos de los países compradores de manera responsable y transparente. Un ejemplo de lo que menciono ha sido el debate que se generó con la firma de los nuevos protocolos para exportar carne enfriada sin hueso y congelada con hueso a China. Un sector importante de la producción y parte de la industria criticó que se haya aceptado que la carne para ese destino debía provenir de campos sin casos positivos (y probados científicamente) de brucelosis y tuberculosis. ¿Es posible que en el siglo XXI pensemos que se puede vender carne sin controles previos de enfermedades que no solo podrían afectar a los países de destino, sino que afecta fundamentalmente a nuestra propia producción y a los trabajadores que la manipulan? ¿Es posible imaginar que sigamos pensando que los clientes van a comprar lo que nosotros decidamos venderles y no, como debe ser, que seamos nosotros los que debemos adecuar nuestros productos a sus requerimientos? La respuesta no admite mayores comentarios.

Resueltos estos temas, no hay límites para un mercado que no deja de crecer al punto de proyectar, desde la mesa de las carnes, una cifra de exportaciones cercana al millón de toneladas para los próximos 6 a 8 años.

Estamos hablando de incrementar 5 veces el volumen exportado hace 2 años y 2,5 veces el esperado para este año.

#### LO INVITO A REALIZAR UNA REFLEXIÓN FINAL.

Creo que las oportunidades que se presentan para la ganadería son inmejorables y, nunca vistas hasta la fecha. La combinación de conocimientos, aplicación de nuevas tecnologías, avances en la transparencia de la cadena, apertura y mejoras en las condiciones de acceso y cambios culturales en los protagonistas permiten avizorar que será posible concretarlas. La clave será que tomemos conciencia de que sin transparencia, compromiso y mente abierta podríamos echar a perderlas una vez más. Los desafíos reclaman cambios y estos no son un problema, sino una enorme oportunidad.

#### NOTAS

[1] La entrevista fue realizada por el Contador Enrique Roberto Ru

[2] La Mesa de Ganados y Carnes reúne actores de la cadena de valor de las carnes vacuna, aviar, porcina y ovina del país. Este espacio, nuclea a entidades de productores, sindicatos, industrias frigoríficas de consumo y exportación, proveedores de genética, asociaciones de criadores, consignatarios y cadenas comerciales de las cuatro carnes.