



Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las cadenas agrícolas en Argentina: una introducción

Guido D'Angelo – Bruno Ferrari – Emilce Terré

Presentamos una matriz FODA de la BCR para las cadenas agrícolas argentinas, como herramienta estratégica para evaluar el entorno competitivo del sector identificando tanto elementos internos como externos que afectan su desempeño.

El sector agroindustrial es una actividad de gran relevancia en la economía argentina al representar 17% de la recaudación del Estado Nacional, 19% de la generación de valor agregado, 19% del empleo privado y 57% de las exportaciones de bienes del país. De esta manera, al contemplar las diferentes aristas de análisis es una actividad económica fundamental para la inserción internacional de bienes locales. Al mismo tiempo, al adentrarse dentro de las diferentes cadenas agroindustriales, si se consideran las principales seis cadenas de cultivos extensivos en materia productiva, representan alrededor del 70% de las exportaciones anuales de toda la agroindustria. (Terré, Ramseyer, & Rodríguez Zurro, 2024)





CADENAS AGRÍCOLAS ARGENTINAS

DIYEE - BCR

FORTALEZAS

- Territorio, suelo y agua
- Innovación y sustentabilidad
- Instituciones sólidas y eficientes
- Inserción internacional
- Cercanía de la zona núcleo al puerto
- Nodo Gran Rosario: clúster agroindustrial exportador líder a nivel global

DEBILIDADES

- Infraestructura deficiente
- Estancamiento de la producción
- Dificultades para profundizar encadenamientos productivos
- Baja adopción de herramientas de cobertura de precios y falta de mercados de referencia para productos de menor volumen
- Distancia a los principales centros de consumo global

OPORTUNIDADES

- Consumo al alza de proteína vegetal
- Creciente demanda de producciones sustentables
- Transición energética
- Apertura de mercados
- Nuevas oportunidades de financiamiento: Pagaré Producto

AMENAZAS

- Volatilidad de los precios internacionales
- Alta carga impositiva
- Escasez de financiamiento bancario
- Variabilidad climática, enfermedades y plagas
- Alta concentración de destinos de exportación en algunos bienes
- Creciente competencia como exportadores de harina de soja
- Barreras arancelarias y paraarancelarias



A nivel internacional, Argentina representa 4,7% de la producción mundial de soja, maíz, trigo, girasol, sorgo y cebada contemplando el promedio de los últimos 5 años entre 2019 y 2023 siguiendo datos del USDA. Dicho *share* a nivel mundial es más del doble del 2,4% alcanzado a finales de la década del ochenta. En general, el aumento de participación en la producción mundial se registra desde finales de los noventa hasta mediados de la primera década del siglo actual. Se destaca que, en los últimos 18 años, ese aumento en la participación de la producción mundial de los principales cultivos encontró límites, registrando oscilaciones entre el 5,7% y 4,2% dejando de lado las sequías más importantes de los últimos tiempos como la campaña 2008/09 y 2022/23.

Si bien Argentina es un productor clave de los principales cultivos a nivel mundial, la importancia relativa es aún mayor como abastecedor del mercado global. Según datos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), Argentina es el tercer país exportador neto de alimentos del mundo después de Brasil y Países Bajos para el período 2019-21. Por otro





lado, considerando el ranking de exportadores a nivel de productos de las principales cadenas agrícolas, Argentina es el primer exportador mundial de harina y aceite de soja; segundo en maíz y sorgo; tercero en poroto de soja, cebada, aceite de girasol y harina de girasol; séptimo en trigo; y sexto en biodiesel (Contardi & Terré, 2024)

A pesar de que se sostiene un posicionamiento de gran relevancia en las exportaciones de las principales cadenas agrícolas, según el Banco Mundial (2024) Argentina está perdiendo competitividad en el mercado externo, lo cual amenaza el crecimiento de largo plazo. Nuestro país es el único exportador líder de productos agropecuarios cuyas exportaciones disminuyeron para el período 2011-2021, mientras que para la década 2001-11 supo ser uno de los países con más dinamismo en materia performance exportadora.

Siguiendo datos del USDA, al contemplar la participación de Argentina en las exportaciones mundiales, en volumen, para el conjunto de productos clave de las principales cadenas agrícolas ésta escaló desde el 6% de finales de los ochenta a un récord del 19% en la campaña 2006/07. Desde entonces, dicha participación de mercado comenzó a caer de forma sostenida hasta un share promedio de 12% para las últimas 5 campañas comerciales. Es decir, en el plano productivo se mantiene una participación relativamente estable, mientras que en el plano exportador Argentina ha perdido preponderancia en el último lustro, en términos generales.

En este marco, surge la necesidad de evaluar los factores que impulsan y que restringen el crecimiento de las cadenas agrícolas argentinas en el mediano y largo plazo, con el fin de diagnosticar los elementos internos y externos que influyen en su desempeño. De esta forma, es de importancia poder tener una perspectiva general de la situación estratégica del sector, para vislumbrar posibles senderos que nos permitan seguir creciendo en materia productiva y, al menos, mantener el nivel de competitividad alcanzado.

De esta manera, el objetivo del presente trabajo es realizar un análisis descriptivo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de las principales cadenas de cultivos extensivos de Argentina.

Marco teórico

La teoría económica dedica esfuerzos a sistematizar, crear categorías y establecer relaciones entre las mismas que, de manera abstracta y con diversos grados de generalización, expliquen el funcionamiento de la forma de organizar la producción y el intercambio de bienes y servicios.

Tales esfuerzos dan lugar a distintas tipologías que se configuran a lo largo del tiempo como sustento a los análisis de mercados. Debido a la realidad actual del sector agropecuario, amerita la utilización de unidades de análisis como redes, cadenas o tramas. En este sentido, si bien el enfoque tradicional de las cuentas nacionales es una referencia de importancia, aparece como insuficiente cuando se desea profundizar el análisis hacia el entramado productivo de las cadenas. (CEPAL, 2010)

Una de las ventajas del enfoque de cadenas es que permite analizar el proceso productivo de un modo sistémico, ya que va más allá de las fronteras de los sectores o las firmas. Se contempla la producción como un proceso en el que las empresas están interrelacionadas a lo largo de una cadena, en la cual existen distintos eslabones que van transformando el producto hasta su uso final. Asimismo, tales firmas no solo interactúan entre sí, sino que lo hacen desde un entorno institucional y ambiental. (Schteingart, 2022)





Si bien no existe una definición única de cadena productiva, en todas está presente la idea de una secuencia en el proceso productivo en donde las empresas se vinculan entre sí. Al mismo tiempo, en algunas definiciones se detalla de forma explícita que tal secuencia productiva implica algún tipo de cooperación entre empresas. Por ejemplo, en el caso de Bekerman y Cataife (2001), se habla de coordinación planificada en tanto que Castellanos et al. (2001) mencionan acuerdos con vistas a mejorar la competitividad del conjunto de la cadena. (Schteingart, 2022)

Por otro lado, es frecuente que se use indistintamente el concepto de cadena de valor y cadena productiva, aunque algunos autores encuentran diferencias. Mitnik et al. (2011), considera que al hablar de cadenas de valor no solo se hace referencia a la secuencia de etapas productivas, sino que es un concepto más específico dado que se utiliza para analizar el valor generado en cada uno de los eslabones de una cadena productiva. No obstante, en línea con Schteingart (2022), para el presente trabajo se consideran ambos conceptos como intercambiables, prefiriendo utilizar una definición amplia de cadenas.

En cuanto a las cadenas agroindustriales bajo análisis, se contemplan las principales seis cadenas de cultivos extensivos en materia de producción para Argentina: soja, maíz, trigo, sorgo, girasol y cebada. No obstante, en línea con las definiciones de cadenas, es importante determinar las actividades que las integran en términos de encadenamiento "hacia atrás" y "hacia adelante". En este sentido, siguiendo el criterio de CEPAL (2010) se ha optado por considerar, en los encadenamientos hacia delante, hasta la primera o segunda transformación del procesamiento industrial, según las particularidades propias de cada cadena; mientras que, para los vínculos hacia atrás, se contemplan los principales rubros proveedores de insumos y servicios directos.

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El análisis de la matriz FODA es una herramienta estratégica que se utiliza para evaluar el entorno competitivo de una empresa o sector, identificando tanto elementos internos como externos que afectan su desempeño. A nivel sectorial, las fortalezas y debilidades son elementos internos de la industria que constituyen, respectivamente, ventajas o desventajas competitivas para impulsar o limitar el éxito, como ser control de recursos estratégicos, la reputación de marca, dificultades de gestión, etc. Las oportunidades y amenazas, por su parte, son elementos exógenos que pueden potenciar o poner en riesgo el progreso futuro, incluyendo, por ejemplo, cambios en las preferencias de los consumidores, regulaciones estatales, precios internacionales o crisis globales.

Aplicado a las cadenas agrícolas argentinas, esta edición especial del Informativo Semanal identifica los principales factores internos y externos que condicionan su competitividad en el mediano y largo plazo. Cada uno de estos aspectos es desarrollado en detalle en los cuatro artículos que componen este especial, donde se presentan por separado las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan a dichas cadenas.

Aunque se ha procurado abarcar la mayor cantidad de temas relevantes, los análisis presentados en cada artículo pueden ser ampliados y enriquecidos con perspectivas adicionales. Asimismo, otros asuntos de interés podrían ser incorporados para complementar esta evaluación. Con este propósito, el análisis será enviado a revistas científicas para su evaluación por pares. Además, invitamos a las partes interesadas a compartir sus opiniones y colaborar en la ampliación de este estudio, fortaleciendo así su alcance y profundidad.





Bibliografía

- Banco Mundial. (2024). *Hacia un sector agroalimentario más competitivo, inclusivo y resiliente en Argentina*. Washington: DC: Grupo Banco Mundial.
- BCR. (2019). *Manual del Operador del Mercado de Granos*. Rosario: Bolsa de Comercio de Rosario.
- Bekerman M., & Cataife, G. (2001). Encadenamientos productivos: estilización e impactos sobre el desarrollo de los países periféricos. *Asociación Argentina de Economía Política (AAEP)*.
- Bergero, P., Calzada, J., Di Yenno, F., & Terré, E. (2020). *El Gran Rosario es el nodo portuario agroexportador más importante del mundo*. Rosario: Bolsa de Comercio de Rosario.
- Bergero, P., Marín, N., & Rodríguez Zurro, T. (2024). Argentina es el tercer exportador neto de alimentos a nivel mundial. *Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario*, 42(2171).
- BID. (2020). *Grandes empresas, startups e innovación en América Latina: promesas y desafíos*. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Bisang, R., & Felici, S. (2024). *Aportes para un país diferente: La Bioeconomía como modelo, la Agrobiointustria como motor de desarrollo*. Buenos Aires: UBA - CONICET.
- Calzada, J. (2017). *Los cultivos transgénicos y sus efectos en la agricultura*. Rosario: Bolsa de Comercio de Rosario.
- Calzada, J., & Corina, S. (2019). *El 74% de la producción de los seis principales cultivos se encuentra a 300 Km de los puertos del Gran Rosario, Quequén y Bahía Blanca*. Bolsa de Comercio de Rosario.
- Calzada, J., & D'Angelo, G. (2024). *La producción de biodiesel en el año 2023*. Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 41(2140). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/la-69>.
- Calzada, J., Di Yenno, F., Lugones, A., Onocko, E., & Rodríguez de Sanctis, L. (2022). *¿Cómo fue el financiamiento de la producción de granos en Argentina en la 2021/2022?* Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 40(2066). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/como-fue-el#:~:text=En%20la%20campa%C3%B1a%202021%2F22,la%20siembra%2C%20pulverizaci%C3%B3n%20y%20los>
- CEPAL. (2010). *Políticas de articulación productiva en Argentina: análisis de los programas basados en clusters y cadenas productivas*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Chavarria, H., & Trigo, E. y. (2019). *La bioeconomía: potenciando el desarrollo sostenible de la agricultura y los territorios rurales en ALC*. Costa Rica: IICA.
- Consejo Vial Federal. (18 de agosto de 2024). *Consejo Vial Federal*. Obtenido de Red Vial Provincial en km al 22/06/2023: <https://www.cvf.gov.ar/wp/red-vial-provincial/>
- Contardi, M., & Terré, E. (2024). *El Agro argentino en el mundo: Ranking mundial de exportaciones*. Informativo Semanal BCR AÑO XLI - Edición N° 2130.
- D'Angelo, G., Ramseyer, F., & Terré, E. (2023). *La capacidad ociosa de la industria aceitera alcanzaría un récord en 2023*. Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 41(2118). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/la-capacidad-3>.
- D'Angelo, G., Terré, E., & Calzada, J. (2023). *Harina de soja argentina ¿amenaza u oportunidad a la vista?* Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 41(2109). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/harina-de-soja>





Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las cadenas agrícolas en Argentina: una introducción - 03 de Enero de 2025

- D'Angelo, G., & Calzada, J. (2024). *Por la sequía, el consumo de fertilizantes cayó por segundo año consecutivo*. Bolsa de Comercio de Rosario.
- Darwich, N. (2019). *La salud de nuestros suelos*. Buenos Aires: Investigación y Desarrollo - Profertil.
- FAO. (2021). FAOSTAT.
- Ferrari, B., D'Angelo, G., & Calzada, J. (2024). *¿Por qué la agricultura argentina no crece al ritmo de la brasilera?* Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 42(2161). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/por-que-la>
- Ferrari, B., D'Angelo, G., & Calzada, J. (2023). *La necesidad de una Argentina con políticas pro-campo*. Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 41(2110), 3-10. Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/la-necesidad-o>
- Ferrari, B., Marín, N., & Terré, E. (2024). *La agroindustria argentina llega al 70% de los países del mundo*. Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 42(2147). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/la-74>
- Ferrari, B., Rozadilla, B., Terré, E., & Calzada, J. (2024). *Argentina no avanza en la industria de biodiesel en comparación al continuo crecimiento de Estados Unidos y Brasil*. Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 42(2165). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/argentina-no>
- Gerlt, S. (1 de junio de 2023). *Economist's Angle: Soybean Processing Growth Is Crushing It*. Obtenido de American Soybean Association: <https://soygrowers.com/news-releases/economists-angle-soybean-processing-growth-is-crushing-it/>
- IADB. (9 de enero de 2024). *Agricultural Policies Monitoring System (Agrimonitor)*. Obtenido de Total Support Estimate: <https://agrimonitor.iadb.org/en>
- INTA. (2024). *Cómo reducir el impacto de la chicharrita del maíz*. Buenos Aires: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/como-reducir-el-impacto-de-la-chicharrita-del-maiz#:~:text=El%20achaparramiento%20del%20ma%C3%ADZ%2C%20causado,el%20v%C3%A9rtice%20de%20la%20ca%20beza>
- Kose, M. A., & Mulabdic, A. (2024). *Global trade has nearly flatlined. Populism is taking a toll on growth*. Washington: World Bank Blogs. Obtenido de <https://blogsworldbank.org/en/voices/global-trade-has-nearly-flatlined-populism-taking-toll-growth>
- M., B., & Cataife, G. (2001). *Encadenamientos productivos: estilización e impactos sobre el desarrollo de los países periféricos*. Asociación Argentina de Economía Política (AAEP).
- Ministerio de Obras Públicas. (2021). *Informe de Coyuntura sobre Infraestructura Vial*. Buenos Aires: Ministerio de Obras Públicas - Presidencia de Argentina. Obtenido de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_de_coyuntura_infraestructura_vial_junio_2021.pdf
- Mitnik, F. (2011). *Desarrollo de cadenas productivas, clusters y redes*. Córdoba: BID.
- Necco Carlomagno, G. V., & Aiello, J. L. (2021). *Sequías: antecedentes, tratamiento e impacto en el sector agropecuario argentino*. Rosario: BCR. Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/investigaciones/sequias-antecedentes-tratamiento-e-impacto-en>
- OCDE. (2024). *Revenue Statistics in Latin America and the Caribbean 2024 - Argentina*. París: OCDE. Obtenido de <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/global-tax-revenues/revenue-statistics->





Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las cadenas agrícolas en Argentina: una introducción - 03 de Enero de 2025

[latin-america-and-caribbean-argentina.pdf](#)

- OCDE-FAO. (2024). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2024-2033*. Roma: OECD-FAO. Obtenido de <https://openknowledge.fao.org/items/91c62ae8-b070-4ea8-8281-592376520b03>
- Oreja, F., Moreno, N., Gundel, P., Vercellino, R., Pandolfo, C., Presotto, A., ... Vila-Aiub, M. (2024). *Herbicide-resistant weeds from dryland agriculture in Argentina*. *Weed Research*, 64(2), 89-106. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/wre.12613>
- Piñeiro, M., & Tejeda, A. (2022). *Reflexiones y propuestas para una inserción internacional competitiva de Argentina*. Buenos Aires: Grupo de Países Productores del Sur (GPS). Obtenido de <https://grupogpps.org/wp-content/uploads/2022/11/Reflexiones-y-propuestas-para-una-insercion-internacional-competitiva-de-Argentina-vfinal-nov2022.pdf>
- Ramseyer, F., & Calzada, J. (2024). *¿De dónde provino el financiamiento agrícola en la campaña 2023/24?* Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 42(2164). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/de-donde-o>
- Regúnaga, M., & Tejeda, A. (2023). *La Bioeconomía como una nueva estrategia de desarrollo sostenible para los países ABPU*. Buenos Aires: Grupo de Países Productores del Sur (GPS). Obtenido de <https://grupogpps.org/wp-content/uploads/2023/07/La-Bioeconomia-como-una-nueva-estrategia-de-desarrollo-sostenible-para-los-paises-ABPU-GPS-Final-Julio-2023.pdf>
- Rodríguez Zurro, T., & Terré, E. (2023). *El Gran Rosario se mantuvo en el segundo puesto del ranking de nodos portuarios agroexportadores del mundo en 2022*. Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 40(2096). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/el-gran-5>
- Rozadilla, B., & Calzada, J. (2018). *El silo bolsa en Argentina: almacenaje por 45 Mt/año y exportaciones por US\$ 50 M/año*. Bolsa de Comercio de Rosario. Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/el-silo-bolsa>
- Rubies, F., Rodríguez Zurro, T., & Calzada, J. (2023). *¿Cómo puede Argentina potenciar el agregado de valor local del maíz en los próximos 10 años?* Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 40(2093). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/como-puede>
- SAGyP. (2024). *Alimentos Argentinos. Agregado de valor hacia el mundo*. Ministerio de Economía de la República Argentina. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. .
- Schteingart, D. (2022). *Manual de Cadenas Productivas*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Terré, E., & D'Angelo, G. (2024). *Entre 2020 y lo que va del 2024 los precios en Chicago fueron el triple de volátiles que en los cinco años anteriores*. Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 42(2148). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/entre-2020-y>
- Terré, E., Di Yenno, F., Lugones, A., & Corina, S. (2021). *¿Cómo es el financiamiento de la producción de granos en Argentina?* Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 38(1991). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/como-es-el-o>
- Terré, E., Ramseyer, F., & Rodríguez Zurro, T. (2024). *Más allá de la sequía: las cadenas agroindustriales fueron motor de la economía en 2023*. Informativo Semanal AÑO XLII - Edición N° 2168, XLII(2168).





- Terré, E., Ramseyer, F., Treboux, J., & Calzada, J. (2023). *¿Cómo se financiaron los productores en la campaña 2022/23?* Informativo Semanal de la Bolsa de Comercio de Rosario, 41(2106). Obtenido de <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/como-se-3#:~:text=El%2030%25%20de%20la%20inversi%C3%B3n,y%2072%25%20de%20cr%C3%A9dito%20comercial>
- USDA. (2011). *Overview of Mollisols in the world: Distribution, land use and managment*. EE. UU.: Departamento de Agricultura de Estados Unidos.
- Xu, X., Pei, J., Xu, Y., & Wang, J. (2020). Soil organic carbon depletion in global Mollisols regions and restoration by management practices: a review. *Journal of Soils and Sediments*. Obtenido de <https://doi.org/10.1007/s11368-019-02557-3>.

