

**CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS CADENAS  
AGROALIMENTARIAS EN EL ÁREA DE INFLUENCIA DE LA PROVINCIA  
DE LA PAMPA**



**Diciembre 2004  
Santa Rosa. La Pampa.**



## ALCANCES DEL TRABAJO

Este trabajo pretende mostrar los avances logrados en el proyecto de investigación **“Caracterización y Análisis de las Cadenas Agroalimentarias en el área de influencia de la EEA INTA Anguil y la UNLPam”** - que comenzó en el año 2003-, incluye lo presentado durante el seminario - Taller realizado el día 26 de octubre de 2004 sobre la cadena de la carne bovina en la provincia de La Pampa<sup>1</sup>.

El proyecto mencionado esta acreditado como Proyecto Regional en la Estación Experimental INTA Anguil. (Código: Nº 618012); Proy. de Investigación Facultad de Agronomía UNLPam (Código I-024), Facultad de Ciencias Veterinarias UNLPam (Res. 307/03 CD), Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas (Res.118/04CD). También avalado por Ministerio de La Producción del Gobierno de La Pampa, el Dto. de Agronomía y el Dto. de Economía de la Universidad Nacional del Sur.

---

<sup>1</sup> Las presentaciones de los seminarios pueden verse en las siguientes direcciones de Internet: [www.inta.gov.ar/anguil](http://www.inta.gov.ar/anguil) (entrar en Actualidad y en Seminarios) y en [www.agro.unlpam.edu.ar/catedras/politica\\_agro.htm](http://www.agro.unlpam.edu.ar/catedras/politica_agro.htm) .

## **EQUIPO DE TRABAJO**

**Coordinador:** Ing. Agrónomo Daniel H. Iglesias. INTA Anguil

**Subcoordinador:** Lic. Administración Agraria Roberto Torrado. INTA Anguil.

### **Etapas de recopilación de información secundaria y armado de las guías de entrevistas:**

**EEA – INTA Anguil:** Ing. Agr. Roberto Colazo, Ing. Agr. Daniel Iglesias; **U.E. y E.A. INTA Gral. Pico:** Med. Vet. Guillermo Felice, Ing. en Prod. Agrop. Juan Torrado; **A.E.R. INTA Guatraché:** Ing. Agr. Marcos Daitsch, Ing. Agr. Marcelo Real; **U.E. y E.A. INTA Santa Rosa:** Ing. Agr. Raúl Di Giuseppe, Ing. Agr. Armando Suárez, Ing. Agr. Jorge Caviglia; **A.E.R. INTA Victorica:** Lic. en Admin. Agraria Roberto Torrado Porto; **A.E.R. INTA Gral. Acha:** Ing. Agr. Tito Rucci; **INTA Programa Cambio Rural:** C.P.N. Hugo Reichert

**Facultad de Ciencias Económicas – UNLPam:** C.P.N. Zulma Luparia, C.P.N. Susana Medina, C.P.N. Beatriz Lucero, C.P.N. Osvaldo Baudaux; **Facultad de Agronomía – UNLPam:** Lic. en RR HH Daniel Lasheras; **Facultad de Ciencias Veterinarias – UNLPam:** Med. Vet. Daniel Saravia; **Departamento de Economía – UNS:** Lic. Mariana Olea, Lic. Susana Picardi; **Tesistas de grado Lic. Adm. de Negocios – UNLPam:** D. Paggi, F. Gola

**Ministerio de la Producción – Gobierno de La Pampa:** Ing. Agr. Vicente Requejo, Ing. Agr. Pedro Goyeneche, Ing. Agr. Hector Dadam.

### **En el análisis de información de las encuestas:**

**E.E.A INTA Anguil:** J. Torrado, R. Torrado Porto, N. Juan, G. Felice, D. Iglesias; **INTA Programa Cambio Rural:** H. Reichert; **FCV UNLPam:** D. Saravia; **FA UNLPam:** N. Zanotti; **FCEyJ UNLPam:** Z. Luparia, O. Baudaux, S. Medina, B. Lucero; **Ministerio de La Producción - Gob. de La Pampa:** V. Requejo; **Tesistas de grado Lic. en Adm. de Negocios Agropecuarios FA UNLPam:** D. Paggi y F. Gola.

### **En la presentación de resultados en el seminario taller de la Cadena de la Carne**

**Bovina:** Daniel H. Iglesias (INTA Anguil); Roberto Torrado Porto (INTA Victorica); Juan Torrado (INTA Gral. Pico); Susana Medina (UNLPam, FCEyJ); Daniel Saravia (UNLPam, FCV).

### **En la elaboración de la presente publicación de la Cadena de la Carne**

**Bovina:** Daniel H. Iglesias (INTA Anguil); Roberto Torrado Porto (INTA Victorica); Juan Torrado (INTA Gral. Pico); Susana Medina (UNLPam, FCEyJ); Daniel Saravia (UNLPam, FCV).

# INDICE

## I.- INTRODUCCION

- Objetivo General del Proyecto
- Metodología de trabajo
- Resultados Esperados
- El enfoque de Cadena Agroalimentaria

## II.- LA CADENA DE LA CARNE BOVINA EN LA PCIA. DE LA PAMPA: MAPA DE ACTORES

## III.- CUANTIFICACIÓN DE ACTORES DE LA CADENA DE LA CARNE BOVINA

- Las funciones de los actores en la cadena de la carne bovina

## IV.- IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS ARTICULACIONES ENTRE ACTORES DE LA CADENA DE LA CARNE BOVINA

## V.- FLUJO DE PRODUCTO EN LA CADENA DE LA CARNE BOVINA EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA

- Caracterización y análisis cuantitativo de las empresas de producción ganadera en la Provincia de La Pampa
- Análisis de los movimientos de hacienda en pie dentro del ámbito de la Provincia de La Pampa.
- Estudio de los flujos de carne “al gancho” a partir de hacienda en pie originada en la Provincia de La Pampa
- Valuación económica bruta de la cadena de la carne bovina de la Provincia de La Pampa.
- Agregado de valor por los distintos eslabones en el valor bruto de la cadena de la carne bovina.

## VI.- ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y DE GESTIÓN EN LA CADENA DE LA CARNE BOVINA

## VII.- FODA DE LA CADENA DE LA CARNE BOVINA EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA

## VIII.- TALLER DE LA CADENA DE LA CARNE BOVINA

## IX.- ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

## I.- INTRODUCCION

### OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Consiste en generar información estratégica de las principales y potenciales cadenas agroalimentarias en la provincia de La Pampa, (carne bovina, trigo, girasol, leche, miel y otras), para la fijación de prioridades e implementación de líneas de trabajo con el fin de incrementar la competitividad del Sistema Agroalimentario Regional.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar y analizar en particular las Cadenas de la **Carne Bovina**, Trigo, Girasol, Lácteos y Miel.
- Relevar y dimensionar las características estructurales y las estrategias empresariales de las cadenas seleccionadas, planteando el rol de la tecnología en la competitividad de las diferentes cadenas.
- Relevar las restricciones que hacen a la articulación e integración de las cadenas productivas e Identificar las demandas de cada cadena / eslabón.

### METODOLOGÍA DE TRABAJO

Con el propósito de ordenar el trabajo se plantearon una serie de etapas.

1. - Revisión y puesta a punto de conceptos básicos como la definición de cadenas, criterios y parámetros de selección y consensuado de metodología.
2. - Establecer criterios y parámetros de definición y selección, teniendo en cuenta la dimensión, dinámica, contribución al empleo, competitividad, importancia en los sistemas de producción de la región, entre otros.
3. - Relevamiento y generación de información dentro de cada cadena seleccionada
  - Revisión de información secundaria sobre el tema.

- Identificación de eslabones y actores claves de cada cadena.
  - Elaboración de Guías de Entrevistas para los diferentes actores.
  - Entrevistas/ consultas a actores de cada cadena/ eslabón
4. - Análisis de las entrevistas realizadas en cada cadena/ eslabón.
  5. - Análisis y Síntesis de oportunidades e información estratégica para la toma de decisiones teniendo en cuenta los problemas planteados por los actores claves de cada cadena agroalimentaria. Matriz FODA autoevaluación.
  6. - Seminario – Taller sobre las Cadenas Agroalimentarias analizadas con los actores de cada cadena
  7. - Formación de Recursos Humanos, Tesis de fin de carrera de estudiantes de las carreras de Agronomía y la Lic. en Administración en Negocios Agropecuarios de la UNLPam.
  8. - Informe final y publicación de resultados del proyecto.

## **RESULTADOS ESPERADOS**

- 1.- Principales y potenciales cadenas agroalimentarias de la Provincia de La Pampa caracterizadas cuantitativa y cualitativamente (carne bovina, trigo, girasol, leche, miel).
- 2.- Mapa de actores y roles identificados.
- 3.- Estrategias empresariales utilizadas en cada cadena / eslabón identificadas y analizadas.
- 4.- Principales problemas / demandas de cada cadena / eslabón identificados y analizados.
- 5.- Debilidades y fortalezas en cada cadena identificadas y analizadas.
- 6.- Equipo de trabajo capacitado y actores de la cadena informados.
- 7.- RRHH formados a través de Tesinas de fin de Carrera realizadas por c/cadena.
- 8.- Publicación por cada cadena estudiada.

## **EL ENFOQUE DE CADENA AGROALIMENTARIA**

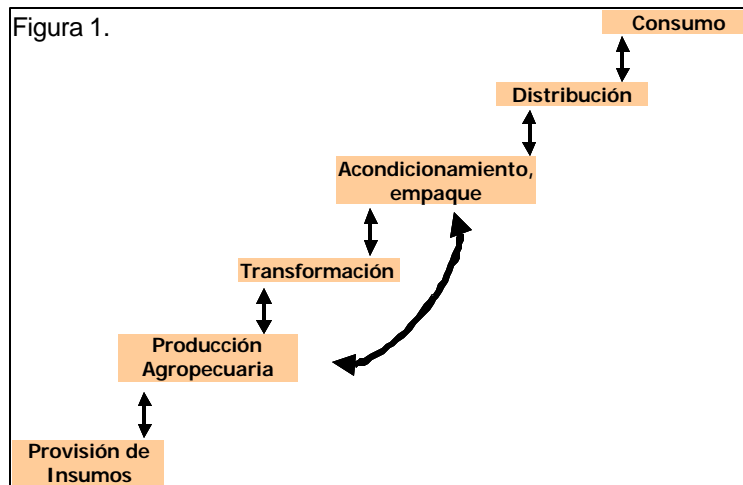
Cada vez existe mayor preocupación sobre el logro de una competitividad sustentable de los sistemas agroalimentarios; para lograrlo es muy importante la capacidad de responder a demandas específicas, lo que requiere una articulación mas estrecha entre el conjunto de actores públicos y privados.

El enfoque que se requiere para alcanzar la competitividad es:

- Captar los cambios con la mayor rapidez posible
- Flexibilidad para adaptarse a los cambios
- Organizar una red de relaciones horizontales y verticales dentro de la rama productiva con un esfuerzo importante en la Coordinación y Cooperación

En la actualidad los productores agroalimentarios, procesadores, proveedores de servicios logísticos, y distribuidores no deben competir mas como entidades individuales; sino que son las Cadenas Agroalimentarias que compiten contra otras cadenas en el mercado.

Adoptamos el enfoque de cadenas Agroalimentarias / Agroindustriales en su acepción mas amplia, considerando todas las etapas producción / distribución / consumo, referidas tanto a la productos que se consumen frescos como a los que sufren un proceso de transformación industrial (Fig. 1).



Una cadena puede ser definida tomando en consideración:

- .- **Un mercado de consumo**, por ejemplo se podrá hablar de la cadena de postres lácteos, la cadena de galletitas, etc.;
- .- **Un estado de transformación**, así hablamos de la cadena de la industria láctea, del aceite de girasol, de la harina de trigo).
- .- **La utilización de una misma materia prima**, es decir, la cadena se define en función del producto primario (Cadena de la carne bovina, del trigo, etc.).

Ventajas del enfoque de cadenas agroalimentaria:

- Visión amplia de problemas y manejo mas completo de la información
- Facilita identificar puntos críticos o cuellos de botella, así como alternativas de solución y estrategias de intervención efectivas y de mayor impacto
- Facilita la búsqueda de alianzas entre los diferentes actores o grupos de interés para el logro de sinergias.

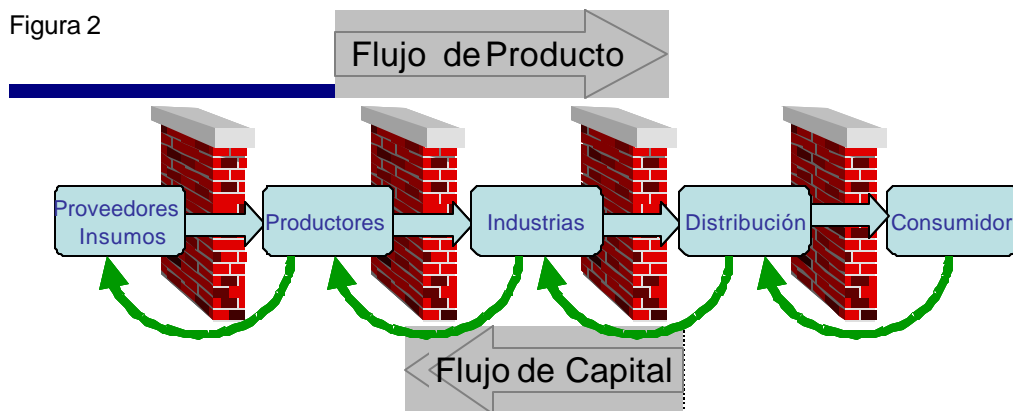
En el enfoque de cadenas existe una dimensión Vertical, que incorpora el eslabonamiento producción, transformación y distribución; pero también existe una dimensión horizontal que incorpora heterogeneidad socioeconómica en la producción primaria, en la industria y en la distribución.

Los objetivos en el análisis adopta distintas metodologías y énfasis de acuerdo a los objetivos del estudio, por ejemplo:

- Analizar las transformaciones en la organización de la cadena y los actores involucrados;
- detectar las demandas tecnológicas,
- analizar la dinámica innovativa del sistema,
- diseñar estrategias de alianzas de innovación;
- analizar la competitividad de la cadena;

Existe una creciente conciencia de la importancia del sector Agroalimentario en el crecimiento económico regional, sin embargo aun no está plenamente introducido el concepto de “Cadenas Agroalimentarias” que establezca un “encadenamiento tecnológico” que integre la producción primaria con las etapas de procesamiento y mercadeo (Fig. 2).

Figura 2



El enfoque de “Cadenas” incorpora con mayor énfasis la visión de la demanda, permitiendo captar esta complejidad y es una herramienta válida para llegar a conocer los factores que afectan la competitividad y los problemas tecnológicos de los distintos niveles.

El enfoque de Cadenas se transforma en un importante instrumento analítico para fijar prioridades de investigación tecnológica y desarrollos

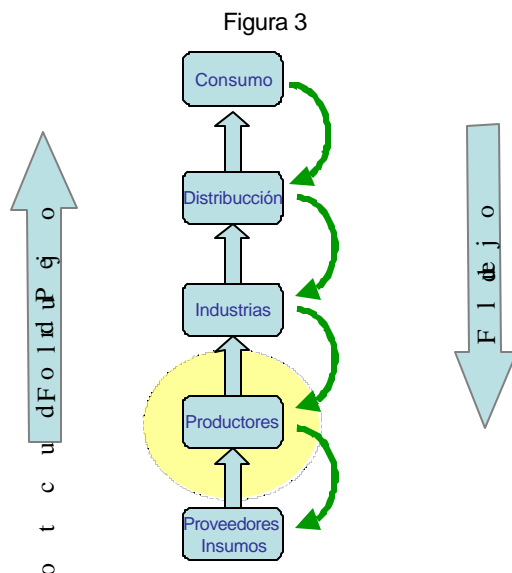
innovativos en distintas etapas de los Sistemas Agroalimentarios/ Agroindustriales.

La región se caracteriza por la producción especializada de ciertas Commodities y otras producciones complementarias/ alternativas que son necesarias analizar. Podemos empíricamente determinar a priori la importancia de los productos carne bovina, trigo, girasol en primer lugar y miel, lácteos como secundarios; pero no se han realizado caracterización y análisis al nivel de cada cadena.

## **PRIMERA VISUALIZACIÓN DE LA CADENA**

En este trabajo definimos la cadena agroalimentaria por la utilización de la materia prima “Carne bovina”, teniendo como eje la preocupación por el producto primario y el productor agropecuario (calidad, regularidad de la materia prima, costos e ingresos). Adoptando una actitud pragmática, pensando en los objetivos institucionales de los organismos de ciencia y técnica, (en que la mayor parte de su investigación y transferencia ha sido y continuará siendo dirigida al sector primario), consideramos recomendable aplicar esta definición.

Por lo tanto el enfoque de este trabajo fue situarnos en el sector primario (Fig. 3), y desde allí analizar la cadena agroalimentaria; además dado el perfil de la investigación de la UNLPam y del INTA orientado al sector agropecuario, **consideramos en este trabajo profundizar la investigación en los demás eslabones/ actores de la cadena y no en el sector primario.**



Además del análisis de la información secundaria existente en las distintas instituciones y actores a nivel provincial y nacional, incluyo la obtención e interpretación de información primaria proveniente de entrevistas personales a los diferentes eslabones de la cadena (Cuadro 1).

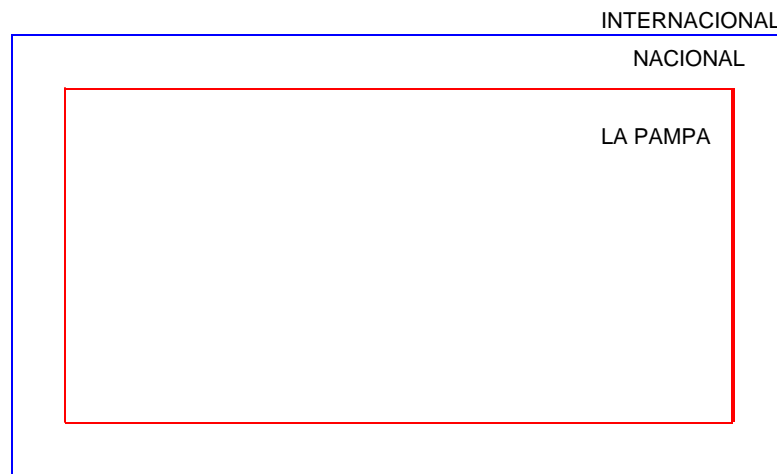
Cuadro

<b>Cuadro 1: Entrevistas en la Cadena de la Carne Bovina</b>	
Proveedores de Insumos	51
Servicios de Comercialización (Ferias, Consignatarios)	18
Frigoríficos (se entrevistaron todos)	8
Distribución (Carnicerías)	66
Transporte Animales	36
<b>Total</b>	<b>179</b>

## II.- LA CADENA DE LA CARNE BOVINA EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA: MAPA DE ACTORES

En la Provincia de La Pampa se identifican una serie de actores que participan de la cadena agroalimentaria de la carne bovina. Para ello es necesario hacer referencia a un contexto internacional y nacional al cual se integra la Provincia de La Pampa (Fig. 4).

Figura 4:

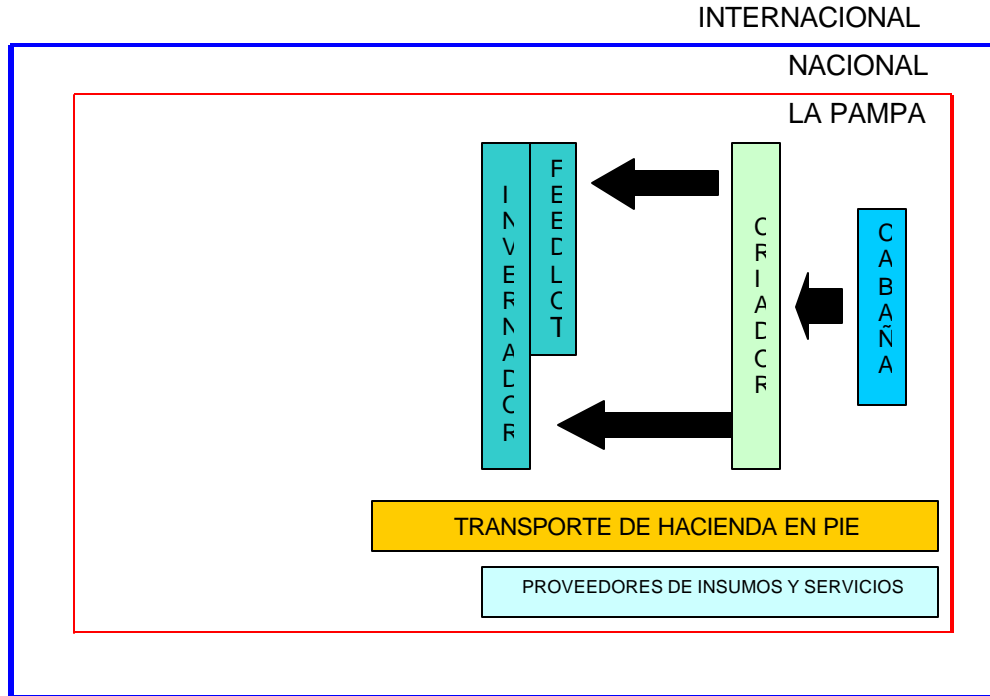


A partir de estos contextos, se hará especial referencia a los actores de la cadena en la Provincia de La Pampa, y su inserción en los ámbitos nacional e internacional mencionados.

Así, se identifican cuatro bloques de actores que conforman la cadena a partir de sus funciones y actividades dentro de la misma.

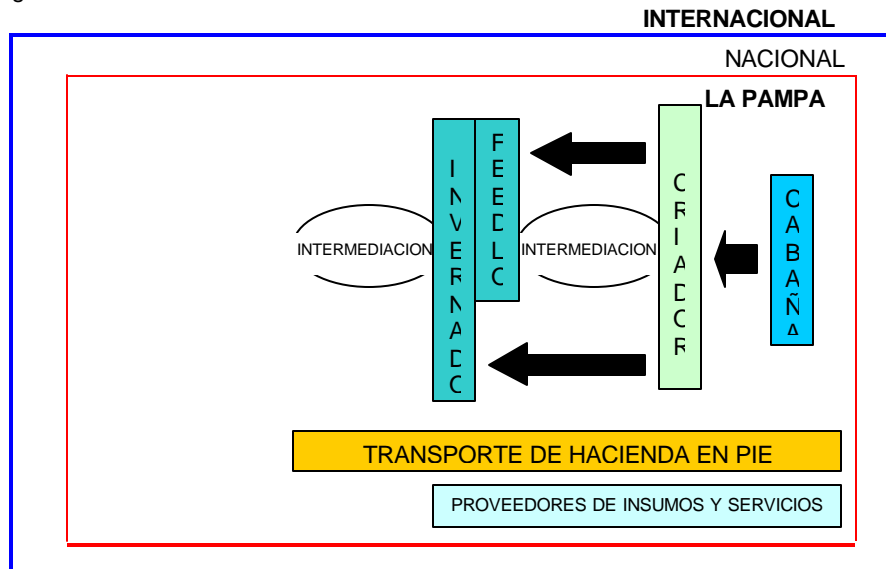
El primer bloque está constituido por el sector productivo primario asistido por los proveedores de insumos y servicios y el transporte (Fig. 5).

Figura 5:



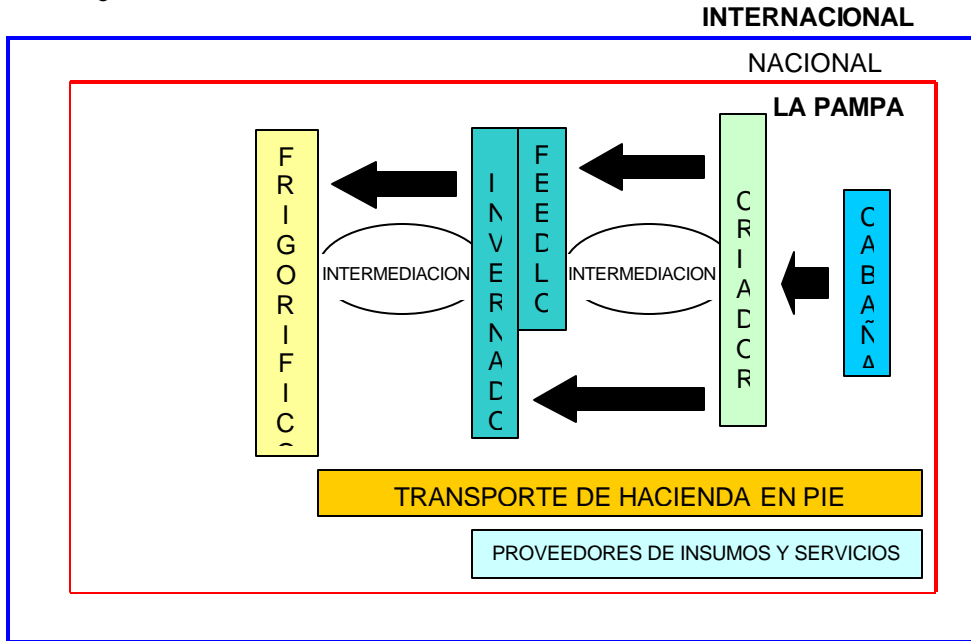
El segundo bloque, transversal a toda la cadena, está constituido por el sector comercial y/o de intermediación (Fig. 6).

Figura 6:



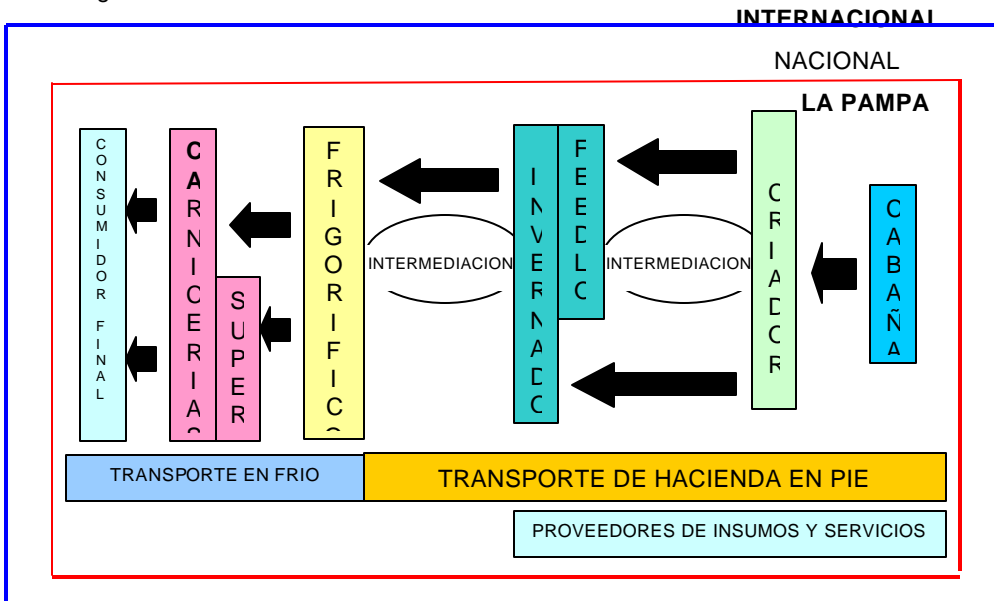
El tercer bloque identifica al sector transformador o elaborador de la materia prima (Fig. 7).

Figura 7:



Por último un cuarto bloque conformado por el sector distribuidor minorista que asiste al sector consumidor (Fig. 8).

Figura 8:



A partir de la identificación de los bloques que constituyen la cadena, los actores que participan de la misma son:

**Bloque de la producción:** cabañeros, criadores, invernadores y el feed lot. Este bloque se encuentra asistido por los proveedores de insumos y/o servicios (se trabajó sobre las agronomías y veterinarias y el transporte de hacienda en pie).

**Bloque comercialización o intermediación:** integrado por remates feria, consignatarios y comisionistas, es transversal a toda la cadena.

**Bloque elaboración:** tiene como actor a los frigoríficos, asistidos por los proveedores de insumos para industria (sector que no hemos trabajado en esta presentación) y el transporte en frío (generalmente de propiedad de los mismos frigoríficos)

**Bloque distribución:** conformado por carnicerías y supermercados y asistidos por el transporte en frío.

### III.- CUANTIFICACION DE LOS ACTORES DE LA CADENA DE LA CARNE BOVINA EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA

Para cuantificar los actores de la cadena de la carne esquematizamos en forma breve el flujo del producto, a partir del primer actor de la cadena, las cabañas de reproductores que aportan el mejoramiento genético de los productores criadores. En el caso de las cabañas pampeanas son asistidas por la misma actividad desarrollada en el ámbito nacional.

Los criadores conforman el siguiente paso de la cadena y también se encuentran asistidos con ingresos de la producción nacional, tanto en lo que se refiere a genética como a la cría propiamente dicha. Algunos criadores agregan valor al producto realizando recrias de corto plazo.

El flujo del producto continúa su evolución hacia el productor invernador y/o el feedlot, que se encarga de terminar el producto en la primera etapa y cierra el bloque de producción. Es importante destacar que en el caso de La Pampa cuando se habla de productor invernador, incluye el productor con sistema ganadero de **“Ciclo Completo”**, recordemos que la región este alberga el 46% de las vacas de la provincia y estos sistemas aportan aproximadamente el 60% de la producción de carne de esta región<sup>2</sup>.

Este bloque genera producto terminado con destino al bloque de elaboración local y nacional, así como también al mercado concentrador nacional (Liniers) y a la industria frigorífica nacional

El bloque de la producción se encuentra asistido por los proveedores de insumos y servicios (agronomías y veterinarias), por el transporte de hacienda en pie, ambos, a su vez, asistidos por el ámbito nacional.

---

<sup>2</sup> En términos generales puede considerarse que ninguna de estas actividades es excluyente de las restantes, es decir, prácticamente no existen cabañeros cuya actividad exclusiva sea la cría y recria de reproductores, así como se encuentra a criadores que marginalmente cuentan con un sistema de recria-invernada, y también invernadores que incluyen en sus planteos la cría bovina, dando lugar a empresas que hacen el ciclo completo.

El bloque comercial, identificado como intermediación, es transversal a toda la cadena, y está constituido por firmas ferieras, consignatarios y comisionistas que en muchos casos cumplen funciones de proveedores de insumos, servicios y transporte.

En la provincia de La Pampa, el producto terminado en su primera etapa, es recibido por el bloque transformador o de elaboración, la industria frigorífica, constituida por mataderos y frigoríficos como otros actores de la cadena.

Este proceso en la cadena, también se encuentra asistido por el bloque comercial o de intermediación, que continúa siendo transversal a la cadena.

El producto transformado / elaborado que sale del frigorífico tiene como destino el bloque de distribución minorista, constituido por carnicerías y supermercados, tanto en el ámbito local como nacional y la exportación.

El distribuidor mayorista no tiene relevancia en nuestra provincia.

En esta etapa, también se han identificado compras minoristas de los actores de la distribución (carnicerías y supermercados), a actores del sector productivo, principalmente a invernadores y en algunos casos a criadores.

En este bloque aparece como actor la industria del recupero (R) que realiza los mayores aportes a la industria nacional.

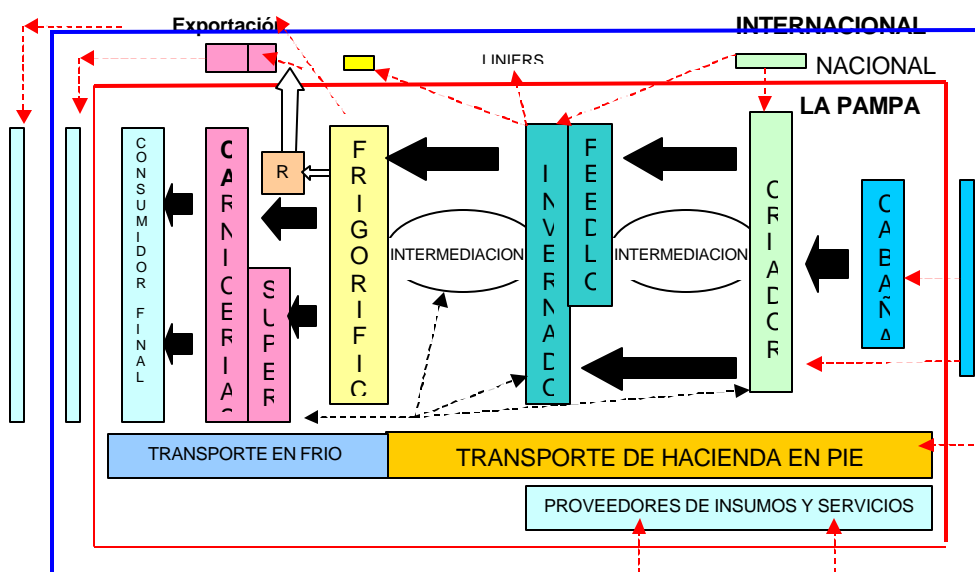
Los bloques de elaboración y distribución se encuentran asistidos por el transporte en frío, en general propiedad de los frigoríficos, y por los proveedores de insumos y servicios para la industria transformadora, actores no analizados a los fines de este trabajo.

El destino final del producto es el consumidor local, nacional e internacional.

Cabe destacar que durante todo el flujo del producto también se identifican como actores de la cadena los organismos de ciencia y técnica, los organismos para la sanidad animal, el gobierno provincial y los municipios.

Así, a partir de la identificación de los actores de la cadena y luego de establecer el flujo del producto, se puede caracterizar la cadena de la carne bovina en la Provincia de La Pampa, integrada a los ámbitos nacional e internacional, bajo la siguiente estructura (Fig. 1):

Figura 1:



Analizar cuantitativamente los actores de la cadena de la carne bovina, es el punto de partida de un análisis posterior de mayor profundidad, esencialmente en cuanto a lo que se refiere a volúmenes y valores de transacción y a la estructura, comportamiento y desempeño de cada uno de los actores en particular.

Así en el cuadro 1, se cuantifican los actores según los bloques establecidos en la caracterización e identificación de la cadena de la carne provincial.

Cuadro 1:

<b>BLOQUE</b>	<b>ACTORES</b>	<b>CANTIDAD</b>
<b>Bloque de la producción</b> (EAP: Explotación agropecuaria definida por INDEC)	Cabañas	26 EAP's
	Establecimientos de Cría	2897 EAP's
	Establecimientos de Invernada	4829 EAP's
	Feed – Lot	7 EAP's
<b>Bloque comercialización o intermediación</b>	Consignatarios	35 firmas
	Comisionistas	
	Remates Feria	
<b>Bloque elaboración</b>	Mataderos	8 firmas
	Frigoríficos	
<b>Bloque distribución</b>	Carnicerías	531 firmas
	Supermercados	
<b>Proveedores de ins./serv.</b>	Agronomías	63 firmas
	Veterinarias	178 firmas
<b>Transporte</b>	De hacienda en pie	Sin registros
	En frío	

Fuente: Elaboración propia

Según el detalle indicado es necesario hacer algunas referencias.

El bloque de la producción está integrado por cabañas, establecimientos de cría, establecimientos de invernada y los feed – lot.

Los establecimientos de cría considerados, son aquellos que se dedican exclusivamente a la cría bovina (aunque pueden incluir recría), y corresponden a un 37 % del total de EAP's, es decir 2897 establecimientos. Por otro lado, los establecimientos de invernada cuantificados corresponden exclusivamente a aquellos que se dedican a dicha actividad, un 63 % del total, el equivalente a 4829 establecimientos, que incluyen los sistemas de ciclo completo (Cría-recría-inverne).

Para el caso del bloque de distribución las firmas registradas son 531, correspondientes al sector minorista (carnicerías y supermercados). Estos

registros no se encuentran actualizados, ya que muchas firmas han cesado su actividad comercial y no han realizado la correspondiente baja de su licencia.

El Transporte es el punto crítico de esta cuantificación, ya que no hay organismos de registro, situación que dificulta la estimación ya que muchos transportistas trabajan bajo la figura de responsables monotributistas con más de una actividad.

Por último, los consumidores finales de la Provincia de La Pampa se estiman en 300.000 habitantes según el Censo Poblacional 2001 (INDEC), con un consumo per – cápita de 72,13 Kg/hab./año, según lo analizado en el capítulo V.

## **LAS FUNCIONES DE LOS ACTORES EN LA CADENA DE LA CARNE BOVINA**

Las funciones de los actores están íntimamente ligadas a la ubicación o posición de los mismos como eslabón dentro de la cadena.

En este sentido, y respetando los bloques consignados oportunamente, se pueden identificar las funciones del cuadro 2, para los diferentes actores.

Cuadro 2:

<b><u>BLOQUE</u></b>	<b><u>ACTORES</u></b>	<b><u>CANTIDAD</u></b>
Bloque de la producción	Cabañas	Proveedor de materia prima
	Establecimientos de Cría	Proveedor de materia prima
	Establecimientos de Invernada	Proveedor de materia prima
	Feed - Lot	Proveedor de materia prima
Bloque comercialización o intermediación	Consignatarios	Consignación
	Comisionistas	Comisión
Bloque elaboración	Remates Feria	Remate Feria
	Mataderos	Financiación
	Frigoríficos	Proveedor de alimentos
		Auxiliar – comisionista
Bloque distribución	Compra directa	Proveedor de alimentos
	Servicios	Distribución
Proveedores de ins./serv.	Asociación	Servicios y provisión de insumos al productor
	Carnicerías	
Transporte	Supermercados	Servicios de traslado y distribución
	De hacienda en pie	
	En frío	

Fuente: Elaboración propia

Es necesario destacar algunas funciones particulares detectadas en el bloque de comercialización o intermediación, y en el bloque elaboración.

Así, la intermediación cobra gran importancia a partir del componente financiero ofrecido como servicio al sector productivo.

En el caso del bloque de elaboración y/o transformación, se destacan funciones concernientes a lo comercial, actuando como auxiliares comisionistas, y a la provisión de servicios realizando tareas propias de matarifes comúnmente llamados “fasoneros”. Este bloque en algunos casos trabaja con asociaciones de distribuidores minoristas.

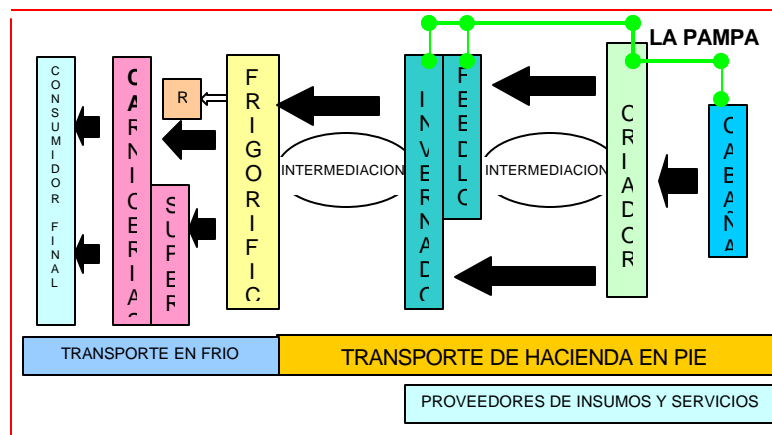
Por último, el bloque distribuidor minorista manifiesta ser a su vez, distribuidor de comercios elaboradores del producto final (rotiserías, restaurantes) y de organismos del Estado provincial.

Salvo las funciones especiales consignadas de algunos de los actores, el resto cumple con su rol de acuerdo a su posicionamiento dentro de la cadena.

#### IV.- IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LAS ARTICULACIONES ENTRE ACTORES DE LA CADENA DE LA CARNE BOVINA

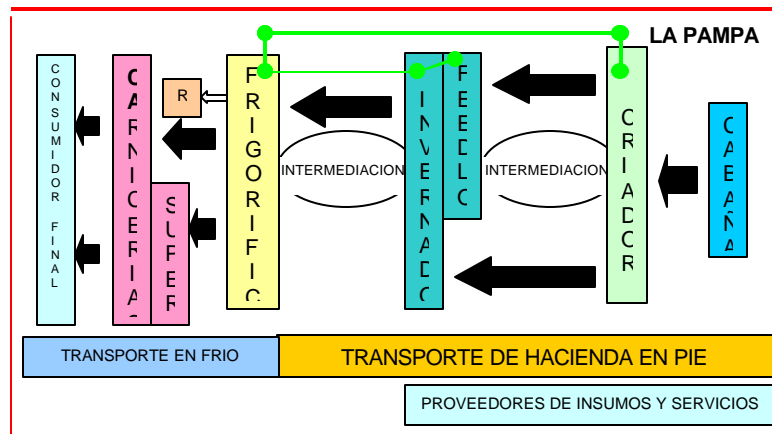
La primera articulación de actores a destacar, es la que se visualiza entre los que componen el bloque de la producción (cabañas, criadores, invernadores, feedlot), con base fundamental en la evolución del flujo del producto (Fig. 1).

Figura 1:



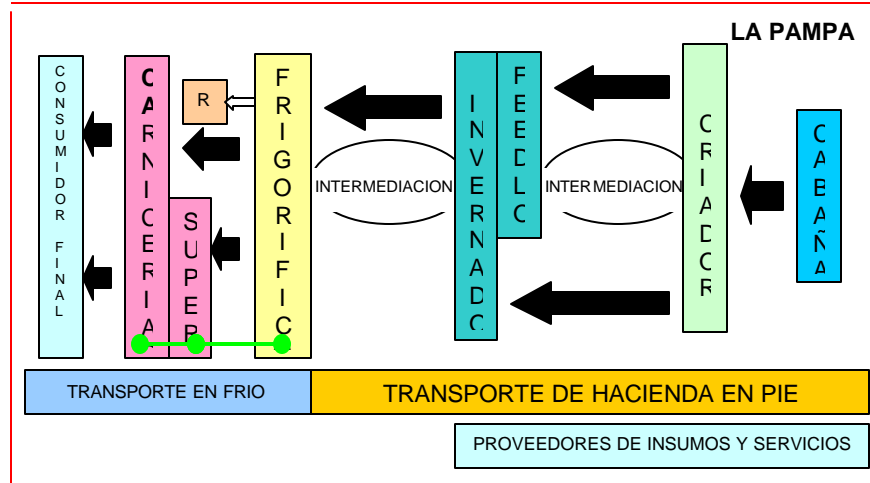
Esta articulación se enlaza con el bloque de transformación/ elaboración del producto, la industria frigorífica, identificándose articulaciones con distintos actores del bloque de la producción. Estas articulaciones cuentan en general con la asistencia del bloque comercial o intermediación (Fig. 2).

Figura 2:



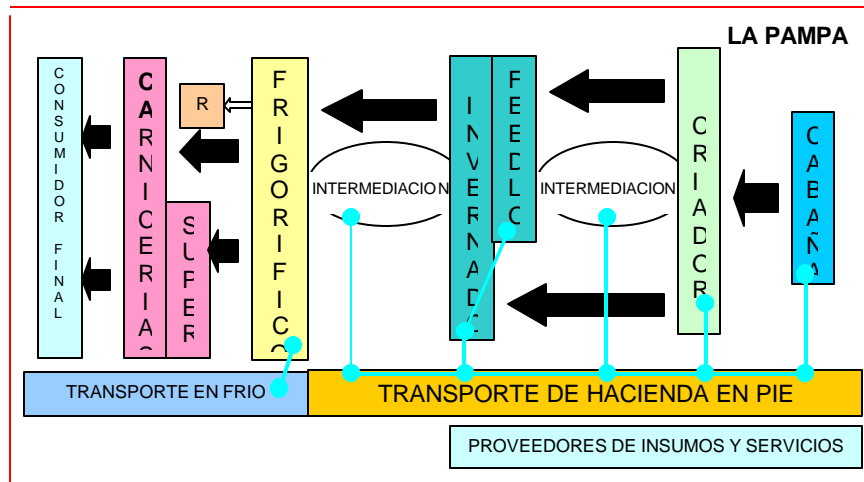
En respuesta a la evolución del flujo del producto, también se visualizan articulaciones entre el bloque de distribución (carnicerías y supermercados) y la industria frigorífica, sin dejar de mencionar las compras directas al sector de la producción por parte del bloque de la distribución (Fig. 3).

Figura 3:



Otras articulaciones identificadas tienen relación al transporte de hacienda en pie con todos los actores del bloque de la producción, y el sector comercial o de intermediación, así como también el transporte en frío con la industria frigorífica (Fig. 4).

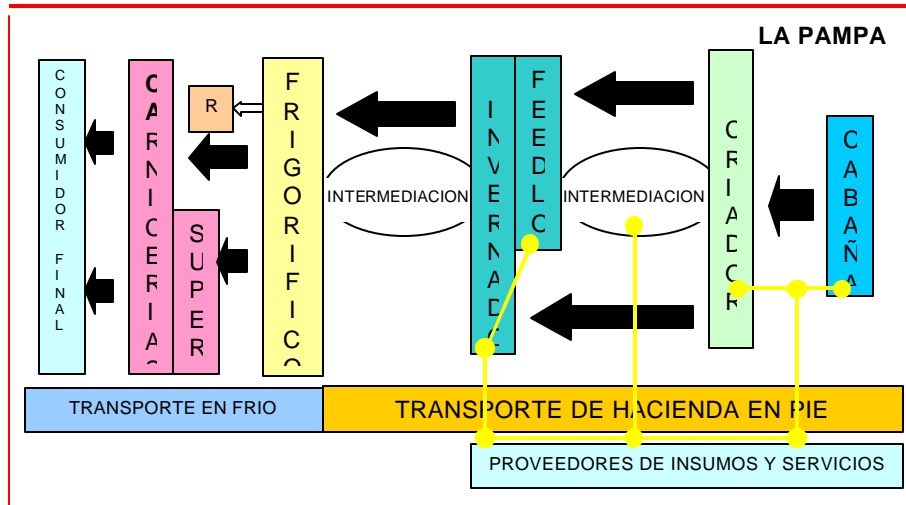
Figura 4:



Lo mismo sucede con los proveedores de insumos y servicios, y su articulación con todos los actores del bloque de la producción, destacándose

especialmente una articulación con el bloque comercial o de intermediación (remates feria, consignatarios) que cumplen también en muchos casos, funciones de provisión de insumos y servicios (Fig. 5).

Figura 5:



No es objeto del presente trabajo el análisis, cuantificación e identificación de articulaciones de los proveedores de insumos y servicios para el Bloque de transformación/ elaboración y para el Bloque de distribución minorista.

## **V.- EL FLUJO DE PRODUCTO EN LA CADENA DE LA CARNE BOVINA DE LA PROVINCIA DE LA PAMPA**

### **1. Caracterización y análisis cuantitativo de las empresas de producción ganadera en la Provincia de La Pampa**

El primer eslabón de la cadena agroalimentaria de la carne es el que se corresponde con la producción primaria, y se encuentra constituido por distintos actores que se pueden caracterizar según su especialidad productiva. De esta forma, es posible fijar tres actores principales: el productor especializado en la ganadería de cría bovina, aquel especializado en la invernada bovina (muchos sistemas incluyen el ciclo completo), y el cabañero.

En términos generales puede considerarse que ninguna de estas actividades es excluyente de las restantes, es decir, prácticamente no existen cabañeros cuya actividad exclusiva sea la cría y recría de reproductores, así como se encuentra a criadores que marginalmente cuentan con un sistema de recría-invernada, y también invernadores que incluyen en sus planteos la cría bovina, dando lugar a empresas que hacen el ciclo completo.

En base a estos supuestos es que se procederá a analizar globalmente cada una de actividades predominantes (cría e invernada) en el ámbito geográfico de la Provincia de La Pampa.

#### **1.1. Estudio de la distribución de las EAP's ubicadas en la zona predominantemente dedicada a la cría bovina.**

Se trata de las explotaciones agropecuarias ubicadas en dos zonas bien definidas, identificadas como la zona oeste que involucra a los Departamentos

Chical-có, Chalileo, Puelén, Limay Mahuida, y Curacó, y cuya principal característica es la cría muy extensiva dadas las limitaciones propias del agro-ecosistema.

La zona restante es la región del Caldenal, que involucra a los Departamentos Caleu-Caleu, L. Calel, Hucal, Utracán, Loventué y Toay, cuya principal característica es estar inserta en el bosque de Caldén, contando con fortalezas relevantes como zona ganadera de cría por excelencia.

La zona Oeste se caracteriza desde la composición de los rodeos en contar con un 50 - 60 % de vacas (Aunque solo alberga el 7% de las vacas de la provincia). La categoría de reposición de hembras (vaquillonas) no supera al 20 % del total de vientres existentes. De esta forma se da lugar a una ganadería de cría bovina casi exclusiva, complementada por una incipiente recría destinada solamente a la reposición de vientres propios.

En esta región se encuentra un total de 910 explotaciones agropecuarias que cuentan con una existencia a la fecha de la primera campaña general de vacunación antiaftosa 2003, de alrededor de 457.000 cab. de las cuales 250.000 pertenecen a la categoría vacas.

En lo que respecta al área del Caldenal, los rodeos están caracterizados por contar con un porcentaje de vacas sobre el total de la existencia que varía entre el 40 y 50 % (Alberga el 47% del total de vacas de la provincia), situación en la cual la categoría de vaquillonas se ubica alrededor del 20 al 30 %. Asimismo, gana en importancia las categorías novillos y novillitos, que representan entre el 15 y el 30 % de la existencia. A partir de esta distribución de las distintas categorías hacia el interior de los rodeos, los Departamentos involucrados en el área del Caldenal, adquieren en su conjunto las características de un sistema de producción de cría vacuna, combinada con recría de vaquillonas para reposición de los rodeos propios y, conjuntamente, la incorporación de la recría/invernada de novillitos/novillos, actividad que va incrementando su importancia relativa a medida que se avanza hacia el Este de la región.

En el Caldenal se encuentran radicadas un total de 1987 Explotaciones Agropecuarias, que cuentan con una existencia al momento de la primera campaña general antiaftosa del año 2003, de alrededor de 1.300.000 cab. de las cuales, el 47 % corresponden a la categoría vacas.

En el cuadro N° 1 se vuelca la información referida a las 2897 EAP's del "área predominantemente de cría bovina" en la Provincia de La Pampa.

Cuadro N° 1: Distribución de las EAP's por cantidad de cabezas, proporción de productores y porcentaje de la existencia por estrato.

<b>Estrato según cantidad de cabezas</b>	<b>Porcentaje sobre el total de EAP's</b>	<b>Porcentaje de la existencia bovina</b>
> a 5000 cab.	<b>0.6 %</b>	<b>9.6 %</b>
2500 a 4999 cab.	<b>1.4 %</b>	<b>10.2 %</b>
1000 a 2499 cab.	<b>8.7 %</b>	<b>27.9 %</b>
500 a 999 cab.	<b>16.4 %</b>	<b>24.9 %</b>
250 a 499 cab.	<b>22.5 %</b>	<b>17.8 %</b>
1 a 249 cab.	<b>38.2 %</b>	<b>9.6 %</b>
Sin existencia	<b>12.2 %</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC. CNA 2002

Una característica relevante es el alto grado de concentración de la producción ganadera dentro del área criadora de la Provincia de La Pampa, donde el 2 % de los productores de mayor tamaño es propietario de casi el 20 % de la existencia. En el otro extremo, el 60 % de los productores con menor cantidad de cabezas cuenta con algo más del 27 % de los animales bovinos existentes.

Esta es una situación que se encuentra combinada con la reducción en el número de explotaciones durante el último periodo intercensal (2002-88), que en la Provincia de La Pampa implicó una pérdida del 11,4%.

## **1.2. Estudios de la distribución de las EAP's ubicadas en la zona predominantemente dedicadas a la invernada bovina.**

Se trata de las explotaciones agropecuarias ubicadas en el sector oriental de la Provincia de La Pampa, en los Departamentos Rancul, Realicó,

Chapaleufú, Trenel, Conhelo, Maracó, Quemú-Quemú, Capital, Catriló, Atreucó y Guatraché.

Esta región se caracteriza, desde la composición de los rodeos, por contar con proporciones inferiores al 35 % de la existencia total constituida por vacas, involucrando la categorías novillos y novillitos entre el 35 y el 60 % del total (Aunque alberga el 46% de las vacas de la provincia).

Existen dentro del área tres departamentos que desde esta interpretación se comportan en forma atípica. Por un lado Conhelo y Rancul presentan la particularidad de que predominan distintos sistemas de producción entre el Este y el Oeste de sus jurisdicciones, siendo la cría bovina en su porción Oeste la de mayor importancia relativa, y a medida que se avanza en el análisis hacia el sector Este se observa una mayor prevalencia de los planteos de invernada. Esta característica le confiere ciertos grados de integración de la producción con numerosas situaciones con ciclo completo y especialmente con la agricultura de cosecha (especialmente Conhelo). El otro caso particular es el Departamento Guatraché en el cual es frecuente observar unidades de producción dedicadas a la ganadería bovina de ciclo completo.

En la región Este se ubican un total de 4829 explotaciones agropecuarias que cuentan con una existencia de alrededor de 2.500.000 cabezas, de las cuales 630.000 pertenecen a la categoría vacas. De este total, es conveniente recordar que un porcentaje importante se corresponde con la vaca designada usualmente como “de negocio”, es decir aquella que adquirida como vaca de descarte a los sistemas de cría bovina (preñada o no) de la cual se obtiene un último ternero y posteriormente se la alimenta convenientemente para mejorar su estado con el fin de su posterior venta a faena; pero también recordar la importante preponderancia de los sistemas de ciclo completo. Dentro de esta región las categorías de invernada novillos, novillitos, y vaquillonas suman un total de 1.500.000 de animales.

Cuadro N° 2 Distribución de las EAP's por cantidad de cabezas, proporción de productores y porcentaje de la existencia por estrato.

Estrato cantidad cabezas	según de	Número de EAP's	Porcentaje sobre el total de EAP's	Porcentaje de la existencia bovina
> a 5000 cab.		39	<b>0.8 %</b>	<b>12.5 %</b>
2500 a 4999 cab.		93	<b>1.9 %</b>	<b>13.6 %</b>
1000 a 2499 cab.		408	8.4 %	26.4 %
500 a 999 cab.		720	14.9 %	21.8 %
250 a 499 cab.		1006	<b>20.8 %</b>	<b>15.4 %</b>
1 a 249 cab.		2088	<b>43.2 %</b>	<b>10.3 %</b>
Sin existencias		476	<b>9.9 %</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a INDEC. CNA 2002.

En esta región se repite la situación de alta concentración de la propiedad de vacunos ya reseñada en la región predominantemente criadora. En este caso el 2.7 % de los productores de mayor tamaño cuentan con más del 25 % de la existencia, y en el otro extremo el 63 % de los productores más pequeños son propietarios de otro 25 % del total.

Una particularidad de esta región es la de contar con casi el 10 % de las explotaciones agropecuarias sin dotación de bovinos, lo cual da cuenta de algunos sistemas dedicados exclusivamente a la agricultura de cosecha.

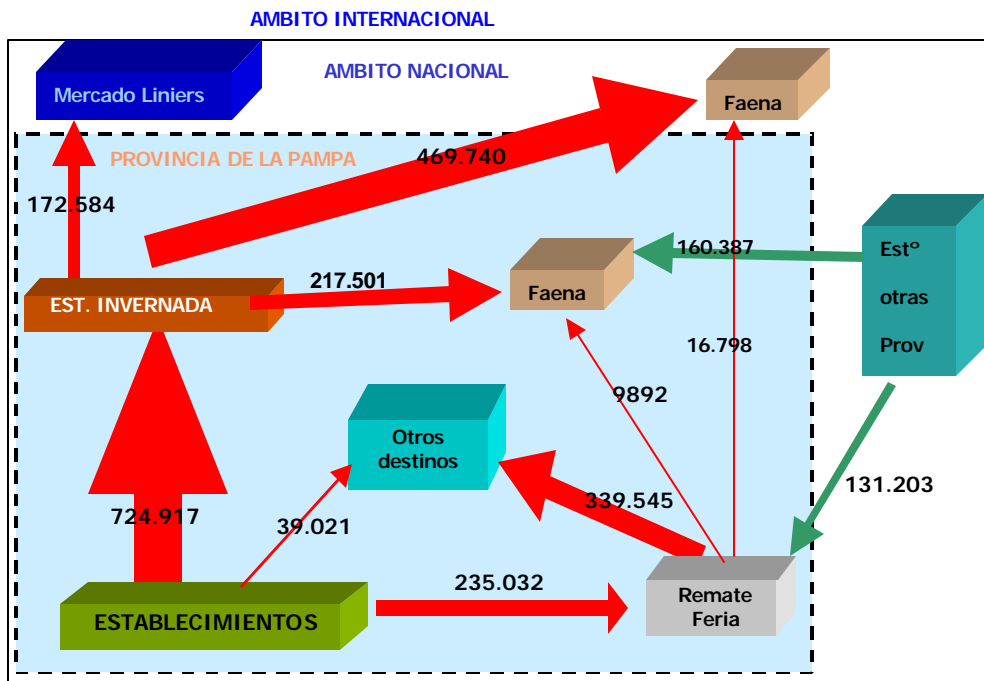
## **2. Análisis de los movimientos de hacienda en pie dentro del ámbito de la Provincia de La Pampa.**

En los establecimientos agropecuarios radicados dentro del territorio de la Provincia de La Pampa se originan movimientos anuales de hacienda que se han estimado, a través de la información disponible, en algo más de 1.858.000 cabezas, que tienen diferentes destinos (faena, EAP's, Mercado de Liniers, Remate-Ferías, etc.) según las categorías de las cuales se trate, y de los objetivos de los productores remitentes.

Además, deben considerarse los animales procedentes de otras provincias, que suman aproximadamente 270.000 cabezas, y que tienen como principales destinos dentro de La Pampa, a los Remates-Ferias y a plantas frigoríficas. No se desconoce que también ingresan haciendas de otras provincias a destinos de la Provincia de La Pampa que no han sido considerados en el presente estudio debido a la dificultad para obtener la información básica necesaria.

En la Figura N° 1 se muestra el flujo de hacienda simplificado que será utilizado para el posterior estudio de cada uno de los vínculos, los cuales se representan gráficamente en forma proporcional a la importancia del movimiento que se considera, consignándose asimismo, la cantidad de cabezas que se corresponden para cada uno de los casos (donde dice Est. Invernada, recordar la inclusión de los sistemas de ciclo completo)

Figura N° 1: Movimiento de "Establecimiento a Otros destinos" por categoría.



## 2.1. Movimientos entre Establecimientos y de “Establecimiento a otros destinos”

Desde los establecimientos de la Provincia de La Pampa se producen movimientos con destino a otros establecimientos por un total de 724.917 cabezas que se discriminan según las diferentes categorías según el siguiente cuadro:

Cuadro N° 3: Movimientos entre establecimientos discriminados por categorías.

<b>Categoría</b>	<b>Nº de cabezas</b>
<i>Vacas</i>	173.601
<i>Vaquillonas</i>	93.627
<i>Novillos</i>	83.239
<i>Novillitos</i>	99.811
<i>Terneros</i>	150.242
<i>Terneras</i>	113.191
<i>Toros</i>	11.206
<b>TOTAL</b>	<b>724.917</b>

Fuente: Elab. Propia en base a datos de SENASA

A partir de la información disponible resulta imposible establecer fehacientemente si los movimientos entre establecimientos se producen entre campos de cría e invernada, entre campos de cría entre sí, o entre campos de invernada. Incluso, resulta difícil establecer qué proporción de estos movimientos se producen hacia campos de radicados dentro de la Provincia de La Pampa o hacia otras Provincias. Sin embargo, es factible realizar ciertos tipos de conjeturas como las que siguen:

- Un total de 263.433 cabezas que incluyen las categorías terneros y terneras, se corresponden con movimientos originados en establecimientos de cría, y cuyo destino debiera ser el de explotaciones agropecuarias dedicadas a la recría e invernada.
- Similar apreciación, podría realizarse acerca de las 93.627 cabezas incluidas en la categoría vaquillonas. Si bien una cierta proporción estaría destinada a reproducción como vaquillona de reposición, el grueso del total se destinaría a engorde para su posterior faena.

- Una situación análoga se produce en el caso de los 11.206 toros que se trasladan entre establecimientos. Una parte importante deberían ser toros de descarte con destino a engorde, y el resto correspondería a toros y toritos con destino a reproducción.
- En lo que hace a las vacas, la situación es más incierta dado que existen un gran número de clasificaciones hacia el interior de la categoría que impiden conjeturar una distribución, desde vacas reproducción, vacas preñadas de último ternero, vacas viejas, etc.
- En el caso de novillos y novillitos, es claro que los movimientos son originados en establecimientos de cría o recría y con destino a campos de invernada.

Al total de movimientos realizados en forma directa entre establecimientos debiera incorporársele los movimientos clasificados como “Establecimientos a otros destinos”, que incluye a un total de 39.021 cab. cuya composición por categorías se encuentra discriminada en el cuadro N° 4:

Cuadro N° 4: Movimiento de “Establecimiento a Otros destinos” por categoría.

<b>Categoría</b>	<b>Nº de cabezas</b>
<i>Vacas</i>	8.958
<i>Vaquillonas</i>	3.186
<i>Novillos</i>	2.190
<i>Novillitos</i>	3.117
<i>Terneros</i>	11.766
<i>Terneras</i>	8.395
<i>Toros</i>	1.409
<b>TOTAL</b>	<b>39.021</b>

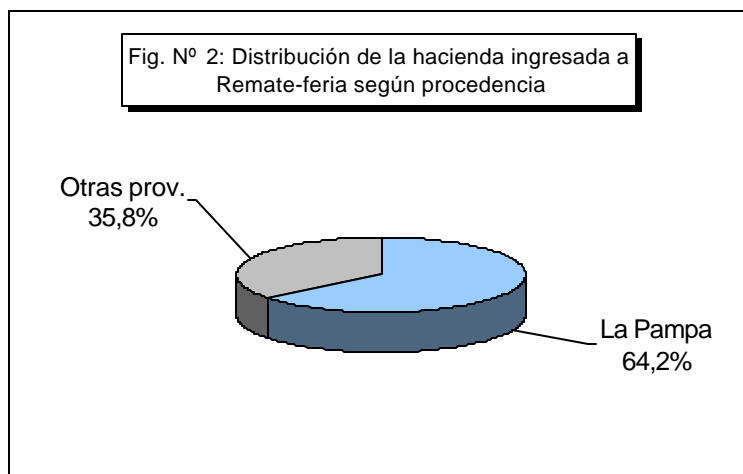
Fuente: Elab. Propia en base a datos de SENASA

## 2.2. Movimientos a través de Remate Ferias

A través de los 228 ediciones anuales de Remate-ferias convocadas por las firmas que operan dentro del ámbito de la Provincia de La Pampa en el año 2003, se comercializan un total de 366.235 bovinos, incluidos los Remates especiales de “Gordos”. Del total operado, el 64 % (234.894 cab.) se origina

desde establecimientos radicados en la Provincia de La Pampa, y el resto, 131.203 cab. (el 36 % del total) son remitidos desde otras provincias.

La distribución se presenta gráficamente en la Figura N° 2:



El total de bovinos comercializados por Remate-ferias en la Provincia de La Pampa se distribuyen por categorías tal como se muestra en el Cuadro N° 5.

Cuadro N° 5: Número de bovinos por categorías comercializados en Remate-ferias en la Provincia de La Pampa, según destinos.

Categoría	Nº de cabezas totales	Nº de cabezas a faena	Nº de cabezas a Ot. destinos
Vacas	53.419	12.410	41.009
Vaquillonas	23.231	4.291	18.940
Novillos	21.507	6.226	15.281
Novillitos	16.492	377	16.115
Termeros	174.681	269	174.412
Termeras	70.785	464	70.321
Toros	6.120	2.653	3.467
<b>TOTAL</b>	<b>366.235</b>	<b>26.690</b>	<b>339.545</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SENASA

Existe una discrepancia entre los totales mencionados en párrafos anteriores y la sumatoria del total de cabezas comercializadas, diferencia que se subsana si se consideran otras categorías menos relevantes, como p.ej.:

bueyes, de los cuales se subastaron 32 cabezas durante el año del presente análisis.

Una cuestión relevante a estudiar es el destino de los animales subastados en remate-ferias según sean adquiridos por compradores que los destinarán a faena o por productores ganaderos de cría o invernada para ser incorporados a sus EAP's. Del total rematado en Remate-ferias, el 7 % es adquirido con destino a faena tanto en frigoríficos de la Provincia de La Pampa (el 37 %) como en otras plantas extra-pampeanas (63 %)

Algunas apreciaciones respecto de las distintas categorías destinadas a faena que se comercializan en los Remate-ferias provinciales son:

- En las categorías destinadas a faena predominan las vacas que se constituyen en el 46 % del total adquirido para su faena. Por la ubicación geográfica de las sedes de los Remate-ferias se considera que la mayor parte de las vacas son vientres de descarte que se procesan en frigorífico como lo que se conoce como "vaca conserva". Similar apreciación corresponde a la categoría toros.
- Las categorías livianas (terneros y terneras) con destino a frigorífico son una baja proporción del total comercializado (0.3 %) y básicamente se trataría de la clasificación conocida como 'ternero bolita'.
- Otras categorías que se destinan normalmente a la faena son los novillos, novillitos y vaquillonas, que suman un total de 10.894 cabezas, significando un 40.8 % del total subastado con destino a frigorífico.

Del resto de los animales subastados en Remate-ferias (339.545 cab.) la información de base las clasifica como "Otros destinos". Esta clasificación de "Otros destinos" indica que los animales son destinados (sin discriminar fehacientemente que proporción de los mismos) a las siguientes potenciales direcciones:

- Establecimientos de cría o internada en la Provincia de La Pampa en movimientos de venta o en movimientos “a sí mismo” es decir entre EAP’s propiedad de un mismo productor.
- Establecimientos de cría o internada en otras provincias en movimientos de venta o en movimientos “a sí mismo” es decir entre EAP’s propiedad de un mismo productor.

Si se clasificaran por categorías se podría estudiar la siguiente distribución:

Cuadro Nº 6: Número de bovinos por categorías comercializados en Remate-ferias en la Provincia de La Pampa, con salida a “Otros destinos.”

<b>Categoría</b>	<b>Nº de cabezas a “Otros destinos”</b>
<i>Vacas</i>	41.009
<i>Vaquillonas</i>	18.940
<i>Novillos</i>	15.281
<i>Novillitos</i>	16.115
<i>Terneros</i>	174.412
<i>Terneras</i>	70.321
<i>Toros</i>	3.467
<b>TOTAL</b>	<b>339.545</b>

Fuente: Elab. Propia en base a datos de SENASA

Es clara la alta participación porcentual de la categoría “Terneros” que implican el 51.4 % del total salido de Remate-feria a “Otros destinos”, que si se le incorpora la categoría “Terneras” llegan a explicar el 72.1 % del total de la hacienda considerada.

- Esta situación da lugar a considerar que una parte sustantiva de los animales subastados en Remate-ferias con declaración de salida a “Otros destinos” tienen como destino en su mayor proporción a establecimientos de internada.
- Las categorías “Novillos” y “Novillitos” no llegan a abarcar el 10 % del total, y dado que se considera que aquellos ejemplares ‘terminados’ aptos para faena han sido adquiridos para su destino a faena, se presume que estos proceden de sistemas de

recría regionales y por ende deben dirigirse a establecimientos de invernada para su engorde definitivo.

- En lo que refiere a la categoría “Vacas” se supone que la mayor parte son vacas con destino a reproducción, dado que las actuales disposiciones implican que aquellos ejemplares con resultado positivo a las reacciones bioquímicas que determinan brucelosis, o aquellos animales sin prueba previa a su ingreso al Remate-feria deben ser comercializados directamente a faena. Por ende, las vacas con salida a “Otros destinos” debieran ser en su totalidad animales libres de brucelosis y con destino a reproducción.
- La categoría “Vaquillonas” puede tener dos destinos principales: la de reproducción para reposición de los rodeos, o el engorde en establecimientos de invernada. Estimar proporciones a alguno de estos destinos es harto difícil.
- En lo que hace a los “Toros”, aparece como claro que una parte importante está constituido por toros de descarte para ser engordados, y el resto incluye a toros de remates especiales con destino a reproducción.

### **2.3. Movimientos desde Establecimientos a Mercado de Hacienda de Liniers.**

Originados en establecimientos (de cría o de invernada) radicados en la Provincia de La Pampa se producen movimientos de salida con destino a Mercado de Hacienda de Liniers, según la siguiente discriminación:

Cuadro N° 7: Número de bovinos por categorías comercializados en Liniers con origen en Establecimientos de la Provincia de La Pampa.

<b>Categoría</b>	<b>Nº de cabezas</b>
<i>Vacas</i>	33.616
<i>Vaquillonas</i>	48.164
<i>Novillos</i>	55.288
<i>Novillitos</i>	11.558
<i>Terneros</i>	4.190
<i>Ternereras</i>	17.182
<i>Toros</i>	2.586
<b>TOTAL</b>	<b>172.584</b>

Fuente: Elab. Propia en base a datos de SENASA

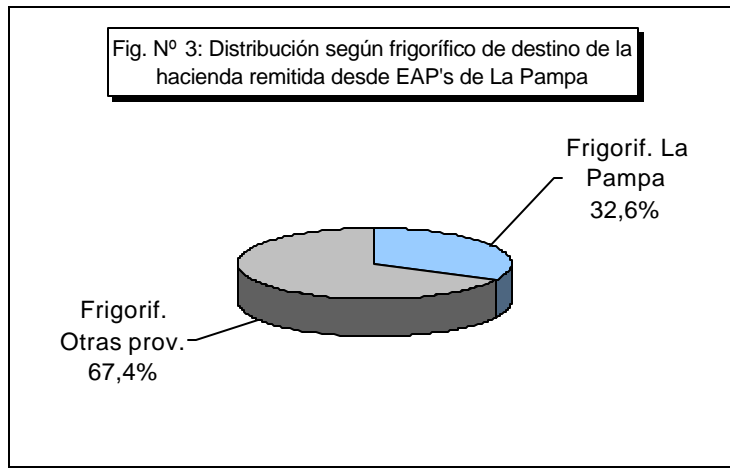
La casi totalidad de las haciendas que se comercializan en el Mercado de Hacienda de Liniers deberían corresponder a ejemplares que se destinan faena, cuestión que implica las siguientes consideraciones:

- Las vacas que se comercializan vía Liniers significan el 19.4 % del total, y el grupo debiera estar constituido por animales con distintas clasificaciones, desde vacas consumo a conserva, con sus categorizaciones intermedias, según su tipo, grado de terminación, etc.
- En lo que hace a la categoría Vaquillonas, se comercializan un total de 48.164 cabezas, es decir el 28 % del total.
- Es importante la participación de las categorías novillos y novillitos, que aportan el 39 % del total, y que junto con las vaquillonas son las categorías típicas de campos de invernada.
- La categoría terneros y ternereras contribuyen con el 12 % del total. Existe en esta categoría un predominio de las hembras que significan el 80 % del total de toda la categoría.

La proporción de hembras ingresados al Mercado de Hacienda de Liniers es del 57 % del total de los animales remitidos desde establecimientos de la Provincia de La Pampa.

## 2.4. Movimientos desde Establecimientos a Faena

Desde los establecimientos de Provincia de La Pampa se remiten directamente a faena un total de 687.242 bovinos, de los cuales el 32 % se encuentran destinados a Frigoríficos radicados en la provincia y el resto (68 %) a plantas ubicadas en otras provincias. Esta información se ilustra en el Figura N° 3.



### 2.4.1. Hacienda remitida de EAP's de La Pampa a frigoríficos de otras Provincias.

Es importante la proporción de hacienda remitida desde La Pampa y destinada a faena en otras provincias, implicando un total de 469.741 cabezas, con la siguiente distribución:

Cuadro N° 8 Cantidad de bovinos discriminados por categorías remitidos desde EAP's de La Pampa a faena en frigoríficos de otras provincias.

<b>Categoría</b>	<b>N° de cabezas</b>
<i>Vacas</i>	26.535
<i>Vaquillonas</i>	67.628
<i>Novillos</i>	354.038
<i>Novillitos</i>	2.319
<i>Terneros</i>	4.989
<i>Terneritas</i>	10.090
<i>Toros</i>	4.142
<b>TOTAL</b>	<b>469.741</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SENASA

En las salidas de establecimientos directamente a frigoríficos extra-pampeanos se observa el fuerte predominio de la categoría Novillos con un 75.4 % de la hacienda remitida, y como se verá en los apartados siguientes esta preeminencia tiene relación con el destino de estos animales a exportación.

Otras categorías que muestran una importante participación son las Vaquillonas (14.3 %) y Terneros/Ternereras (3.2 %) que en conjunto representan el 17.5 % del total, y que son clasificaciones de hacienda destinadas por lo general al consumo interno. El mismo destino –principalmente- tienen las Vacas destinadas a faena y representan el 5.7 %

#### **2.4.2. Hacienda remitida de EAP's de Prov. de La Pampa a frigoríficos de la Prov. de La Pampa.**

Los frigoríficos radicados en la Provincia de La Pampa adquieren una parte de la hacienda faenada en EAP's de la Provincia de La Pampa (58 %) y el resto (42 %) en establecimientos de otras Provincias, porcentajes que se deben calcular sobre un total faenado de 377.888 cabezas. A este total, se le deben adicionar los animales adquiridos en Remate-feria (9.892 cab.). Los animales destinados a faena en Frigoríficos Pampeanos muestran la siguiente distribución por categorías:

Cuadro N° 9 Cantidad de bovinos discriminados por categorías remitidos desde EAP's de La Pampa a faena en frigoríficos de la Provincia de La Pampa.

<b>Categoría</b>	<b>N° de cabezas</b>
Vacas	29.951
Vaquillonas	54.502
Novillos	111.051
Novillitos	21.722
Terneros	---
Ternereras	---
Toros	275
<b>TOTAL</b>	<b>217.501</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SENASA

Del total de hacienda ingresada a Frigoríficos pampeanos, el grueso de la misma es adquirida a invernadores (96 %) y el 4 % restante proviene de sistemas de engorde a corral, lo que significa que de los 217.501 faenados, sólo 6726 corresponden a ejemplares de feed-lot.

Se puede estudiar en el cuadro N° 9, la alta incidencia de la categoría novillos en el total de la hacienda ingresada, representando el 51% del total. Asimismo, las categorías vaquillonas y novillitos, que son clasificaciones tradicionales destinadas a consumo interno, en su conjunto representan el 28 % de los ingresos, restando como categoría relevante las vacas con el 14 %. De todos los animales ingresados, las hembras representan el 39 %.

## 2.5. Hacienda remitida de EAP's de otras provincias a frigoríficos de la Prov. de La Pampa

Ingresan para su faena en plantas de la Provincia de La Pampa, originados en EAP's de otras provincias un total de 160.387 cabezas, que muestran la siguiente distribución por categorías:

Cuadro N° 10: Cantidad de bovinos discriminados por categorías remitidos desde EAP's de otras provincias para su faena en frigoríficos de la Provincia de La Pampa.

<b>Categoría</b>	<b>Nº de cabezas</b>
Vacas	18.457
Vaquillonas	20.527
Novillos	67.360
Novillitos	51.847
Terberos	---
Terberas	---
Toros	2.196
<b>TOTAL</b>	<b>160.387</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SENASA

Las proporciones por categorías y demás supuestos son similares para los consignados para el caso de haciendas originadas de EAP's de la Provincia de La Pampa.

## **2.6. Movimiento general de hacienda en pie con origen en EAP's de la Provincia de La Pampa a diversos destinos.**

El movimiento total de salidas de establecimientos ganaderos de la Provincia de La Pampa, suman para el año 2003, un total de 1.858.796 cab., en las cuales la categoría de mayor participación relativa es la de Novillos (Cuadro N° 11) con el 33 % del total. De esta cantidad es importante señalar que el 57 % de los mismos es destinado a faena en Frigoríficos de otras provincias.

Si se coincide que el total de los ejemplares remitidos a Liniers, tienen como destino su faena en plantas no pampeanas, el total de novillos egresados de La Pampa para su procesamiento fuera de la Provincia totalizarían 409.326 cabezas, involucrando al 66 % del total de los animales con salida de establecimientos durante el año 2003. (Cuadro N° 13)

En orden de importancia le siguen el conjunto de las categorías de invernada (ternero y ternera) que representan el 25 % del total, involucrando a un total de 458.190 cabezas (Cuadro N° 11).

Debe considerarse que en la Provincia de La Pampa, la existencia de estas categorías en período de primera campaña general de vacunación (que incluye la aplicación de vacuna antiaftosa a la totalidad del rodeo) alcanza un total de 973.275 animales, lo cual indicaría que aproximadamente el 53 % de la producción anual de terneros/as permanece en los establecimientos de origen para su recría/invernada.

Conjuntamente, si se considerara que el total de la categoría "vacas" en existencia en la Provincia de La Pampa al momento de la campaña general de vacunación, corresponden al tipo "vaca reproducción" (un total de 1.493.805), el índice general de ternero logrado de la provincia, alcanzaría un valor del 66 %. Este porcentaje aparece como algo exiguo en función de los porcentajes alcanzados por las zonas tradicionalmente criadoras, que obtienen un 70% (Promedio 1996-01 Proy. Caldenal INTA) por lo cual debería considerarse que

una cierta proporción de la existencia clasificada como categoría vacas, incluye a vacas de descarte en vía de “engorde” para su remito a faena. Esta particularidad puede confirmarse indirectamente a través de los movimientos de salida de los establecimientos, caso en el cual es posible observar que más del 18 % de los movimientos son directamente a Frigoríficos. Si se incluyen las salidas al Mercado de Hacienda de Liniers, la proporción asciende al 29 % del total.

Cuadro Nº 11: Cantidad de bovinos por categoría remitidos desde EAP's de la Prov. de La Pampa clasificados por destino.

Categoría	De EAP's a EAP's	De EAP's a otr. destinos	De EAP's a Remate Feria	De EAP's a Liniers	De EAP's a Frig. No pampeños	De EAP's a Frig. La Pampa	TOTAL por categoría	% por categoría
Vacas	173.601	8.958	37.120	33.616	26.535	29.951	<b>309.781</b>	<b>16.7 %</b>
Vaquillonas	93.627	3.186	22.131	48.164	67.628	54.502	<b>289.238</b>	<b>15.5 %</b>
Novillos	83.239	2.190	14.568	55.288	354.038	111.051	<b>620.374</b>	<b>33.4 %</b>
Novillitos	99.811	3.117	17.945	11.558	2.319	21.722	<b>156.472</b>	<b>8.4 %</b>
Terneros	150.242	11.766	84.596	4.190	4.989	---	<b>255.783</b>	<b>13.8 %</b>
Temeras	113.191	8.395	53.549	17.182	10.090	---	<b>202.407</b>	<b>10.9 %</b>
Toros	11.206	1.409	5.123	2.586	4.142	275	<b>24.741</b>	<b>1.3 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>724.917</b>	<b>39.021</b>	<b>235.032</b>	<b>172.584</b>	<b>469.741</b>	<b>217.501</b>	<b>1.858.796</b>	<b>100.0 %</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SENASA

A los movimientos originados desde establecimientos de la Provincia de La Pampa, se le suman los movimientos que proceden de otras provincias (límitrofes o no límitrofes con La Pampa) que tienen como destino a establecimientos, remate-ferias o frigoríficos pampeanos (Cuadro Nº 12), y que equivalen en cantidad de cabezas al 12% del total de animales con movimientos dentro de la Provincia de La Pampa.

Cuadro Nº 12: Cantidad de bovinos por categoría remitidos desde EAP's de otras provincias hacia destinos de la Provincia de La Pampa.

Categoría	De EAP's ot. Prov. a Remates Ferias La Pampa	De EAP's de ot. Prov. a Frigoríficos de La Pampa	TOTAL por categoría
Vacas	16.299	18.457	<b>34.756</b>
Vaquillonas	1.100	20.527	<b>21.627</b>
Novillos	6.939	67.360	<b>74.299</b>
Novillitos	---	51.847	<b>51.847</b>
Terneros	88.632	---	<b>88.632</b>
Temeras	17.236	---	<b>17.236</b>
Toros	997	2.196	<b>3.193</b>
<b>TOTAL</b>	<b>131.203</b>	<b>160.387</b>	<b>291.590</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SENASA

Es notable la inexistencia de la categoría novillitos en el conjunto de haciendas ingresadas a remate-ferias remitidas desde otras provincias, no obstante, se considera que lo subjetivo de la determinación de cada categoría (p.ej.: terneros/novillitos) a la hora de confeccionar el documento de tránsito animal en las distintas delegaciones sobre la base de la declaración del productor es lo que lleva a la inconsistencia señalada.

Del total ingresado a la Provincia de La Pampa desde otras provincias, el 45 % se destinan a reproducción y recría-invernada, dado que esos son los destinos prevaecientes de aquellos ejemplares que se subastan en remate-ferias. El resto (55 %) está destinado directamente a faena.

En lo que refiere a las remisiones de hacienda procedentes de explotaciones agropecuarias o remate-ferias de La Pampa, con destino fuera de la provincia, la distribución que se ha establecido es la que se consigna en el cuadro N° 13.

Cuadro N° 13: Cantidad de bovinos con origen en la Provincia de La Pampa remitidos a destinos fuera de la Provincia, clasificados por Categoría

Categoría	De EAP's a Liniers	De EAP's a Frig. No pampeños	De Remate Feria a Frig. No pampeños	TOTAL por categoría
Vacas	33.616	26.535	(*)	(*)
Vaquillonas	48.164	67.628	(*)	(*)
Novillos	55.288	354.038	(*)	(*)
Novillitos	11.558	2.319	(*)	(*)
Terneros	4.190	4.989	(*)	(*)
Temeras	17.182	10.090	(*)	(*)
Toros	2.586	4.142	(*)	(*)
<b>TOTAL</b>	<b>172.584</b>	<b>469.741</b>	<b>16.798</b>	<b>659.123</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SENASA

(\*) no se cuenta con la información discriminados por categorías, conociéndose que el total de Remate Feria a Faena es de 26.690 vacunos y que a frigoríficos de La Pampa se destinan 9892 cabezas.

Como se podrá estimar a través de la información consignada en el Cuadro N° 13, egresan de la Provincia de La Pampa, por distintas vías, casi 660.000 cabezas con destino (en su gran mayoría) a faena, dado que se considera que los animales remitidos a Mercado de Hacienda de Liniers son básicamente ejemplares destinados a sacrificio

## 2.7. Movimiento de animales bovinos destinados a faena según mercado de consumo final.

Del total de animales egresados de establecimientos de la Provincia de La Pampa con destino a faena, además de distinguirse la ubicación por Provincias de la planta frigorífica (ver puntos 2.4.1 y 2.4.2), es posible conjuntamente, de acuerdo a la información proveída por SENASA, establecer cuál es su destino final como consumo, distinguiendo entre tres tipos de frigoríficos posibles:

- Frigoríficos Unión Europea.
- Frigoríficos Consumo Interno.
- Frigoríficos otras exportaciones

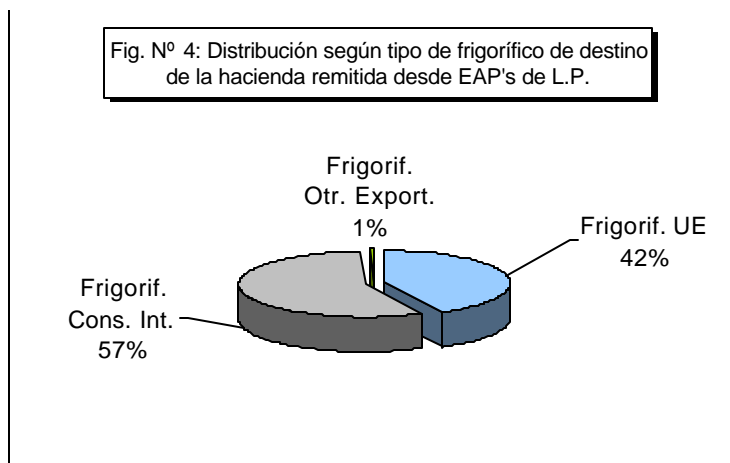
De acuerdo a estos posibles destinos de faena se indica, en el siguiente cuadro, la distribución por categorías según tipo de frigorífico.

Cuadro N° 14: Cantidad de bovinos discriminados por categoría según tipo de Frigorífico de faena.

<b>Categoría</b>	<b>De EAP's a Frigoríficos UE</b>	<b>De EAP's a Frigoríf. Consumo Interno</b>	<b>De EAP's a Frigoríf. otras Exportaciones</b>	<b>TOTAL por categoría</b>
<i>Vacas</i>	9.707	47.751	389	<b>57.847</b>
<i>Vaquillonas</i>	3.998	120.391	220	<b>124.609</b>
<i>Novillos</i>	281.753	184.774	3.613	<b>470.140</b>
<i>Novillitos</i>	47	24.842	139	<b>25.028</b>
<i>Termeros</i>	2	4.987	0	<b>4.989</b>
<i>Termeras</i>	0	10.090	0	<b>10.090</b>
<i>Toros</i>	319	4.028	82	<b>4.429</b>
<b>TOTAL</b>	<b>295.826</b>	<b>396.863</b>	<b>4.443</b>	<b>697.132</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SENASA

De las haciendas salidas desde EAP's con destino faena, se puede indicar gráficamente las proporciones según frigoríficos de destino, lo cual se representa en la Fig. N° 4.



Si se establecen el peso relativo de cada clasificación en el total de hacienda faenada por tipo de frigorífico, es posible caracterizar en forma aproximada un cierto patrón de preferencia de categorías adquiridas para su faena, información que se vuelca en el Cuadro N° 15.

Cuadro N° 15: Participación porcentual por categorías según tipo de Frigorífico.

Categoría	Frigoríficos UE	Frigoríficos Consumo Interno	Frigoríficos Otras Exportaciones	TOTAL por categoría
Vacas	3.3 %	12.0 %	8.8 %	<b>8.3 %</b>
Vaquillonas	1.3 %	30.3 %	4.9 %	<b>17.9 %</b>
Novillos	95.2 %	46.6 %	81.3 %	<b>67.5 %</b>
Novillitos	0.2 %	6.3 %	3.1 %	<b>3.6 %</b>
Termeros		1.3 %	0.0%	<b>0.7 %</b>
Temeras		2.5 %		<b>1.4 %</b>
Toros		1.0 %	1.9 %	<b>0.6 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>	<b>100.0 %</b>

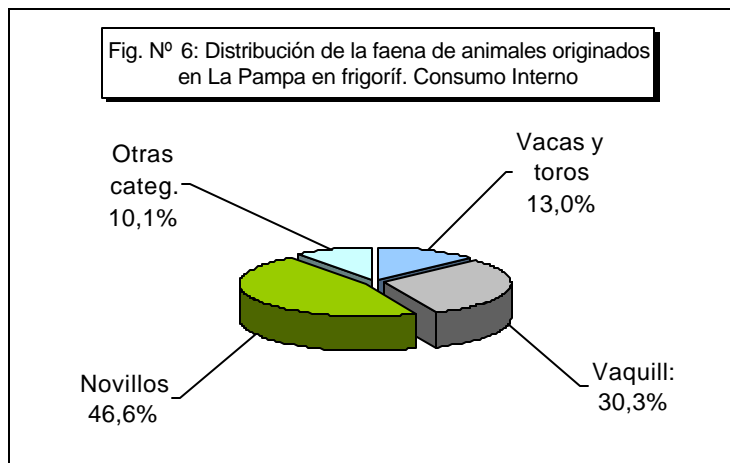
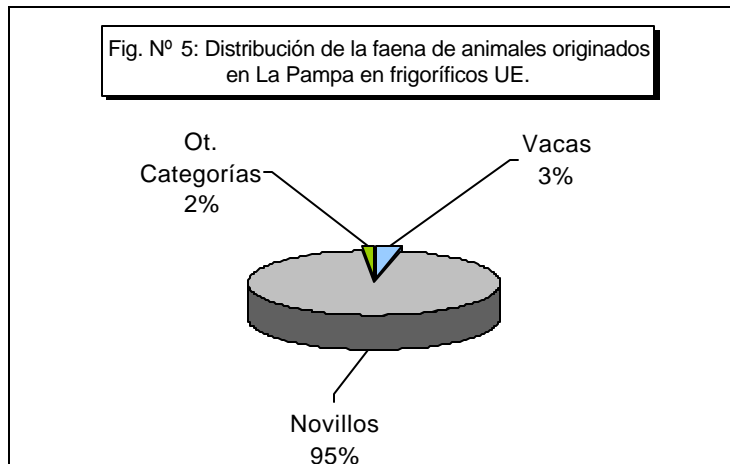
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SENASA

Para el caso de los frigoríficos que faenan con destino a Europa se observa el claro predominio de la categoría Novillos, y la casi prácticamente inexistencia de las categorías restantes.

Los frigoríficos que destinan sus ventas a consumo interno, si bien la categoría novillos muestra una alta participación porcentual, el resto de la faena está bastante más diversificada. Aparecen con un alto peso relativo (cercano al 40 % del total) las categorías livianas de consumo (vaquillonas, novillito, termeros, y terneras)

Los frigoríficos a otras exportaciones, muestran un comportamiento similar de la faena de animales originados en explotaciones de la Provincia de La Pampa.

A continuación se incluye la representación gráfica que compara frigoríficos con destino a Unión Europea y frigoríficos de consumo interno.



A partir de las Figuras Nº 5 y 6 resultan claramente ilustrativas acerca de las preferencias de las diversas categorías según el mercado de destino de los bovinos procesados en plantas frigoríficas.

### 2.7.1. Movimiento de animales bovinos con origen en EAP's de La Pampa destinados a faena en frigoríficos de otras provincias según mercado de consumo final.

Resulta importante considerar el análisis de los animales en cantidad de cabezas destinados a faena en frigoríficos extra-pampeanos y determinar el mercado de destino final de los mismos, información que se consigna en el Cuadro N° 16

Cuadro N° 16: Cantidad de bovinos discriminados por categorías remitidos desde EAP's de otras provincias para su faena en frigoríficos extra-pampeanos clasificados por mercado de destino.

Categoría	Europa/UE	Otras. export	Consumo interno	TOTAL
Vacas	9.707	389	16.438	26.535
Vaquillonas	3.998	220	63.410	67.628
Novillos	271.193	3.613	79.232	354.038
Novillitos	47	139	2.133	2.319
Terneros	2	0	4.987	4.989
Terneras	0	0	10.090	10.090
Toros	319	82	3.741	4.142
<b>TOTAL</b>	<b>285.266</b>	<b>4.443</b>	<b>180.031</b>	<b>469.740</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SENASA

Un total de 469.740 cabezas se destinan a su faena fuera de la Provincia de La Pampa, de las cuales casi el 61 % se destinan a exportación a países europeos. Una importante proporción (el 38.3 %) tienen como destino el consumo interno nacional.

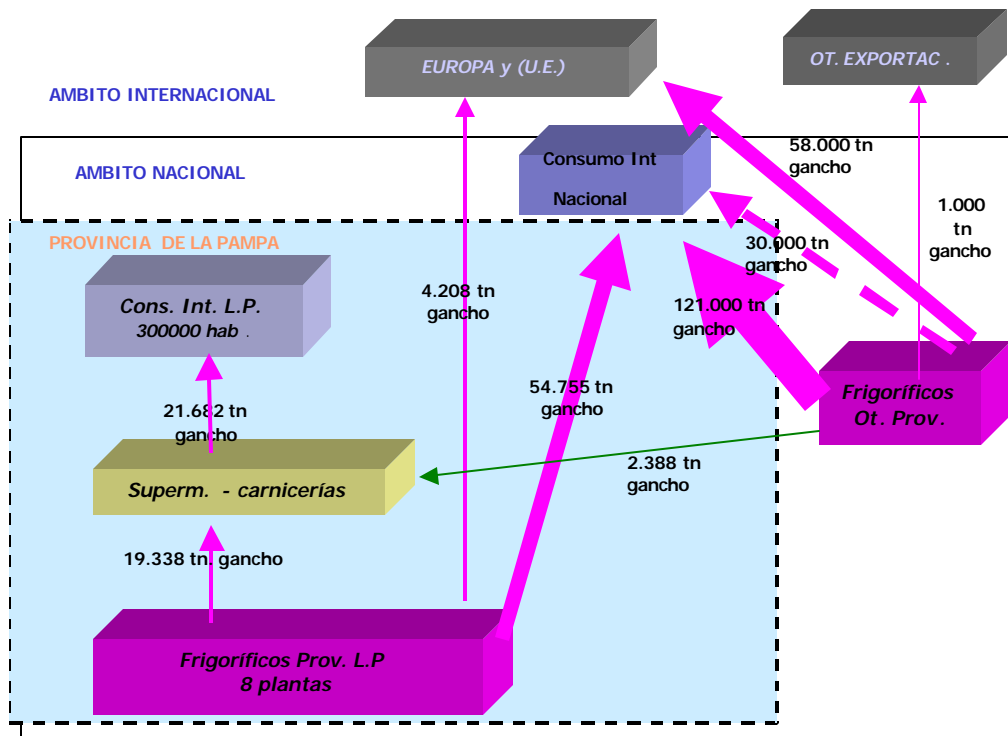
### 3. Estudio de los flujos de carne “al gancho” a partir de hacienda en pie originada en la Provincia de La Pampa

Analizar y cuantificar los flujos de carne en forma de “kilogramos de media res al gancho” implica considerar los diversos canales a través de los cuales circula el producto desde su origen como animales en pie hasta su destino final en distintos mercados de consumo.

En la Figura N° 7 se indican, esquemáticamente los distintos canales seguidos por la carne a partir de su procesamiento en los diversos tipos de frigoríficos, representando gráficamente, en forma proporcional los flujos hacia los diferentes destinos finales (Exportación, consumo interno nacional, consumo interno provincial).

Conjuntamente, en la misma figura, se consigna una estimación del volumen de toneladas procesadas en frigoríficos extra-pampeanos y su destino, que se generan a partir de bovinos remitidos desde EAP's y Remateferias de La Pampa, y que no serán analizadas dado que su procesamiento se produce fuera del ámbito de la provincia.

Figura N° 7: Síntesis de las secuencias seguidas por animales en pie – carne como media res al gancho. (Elab. Propia)



### 3.1. Clasificación por destino de la carne como “media res al gancho” a partir de la hacienda faenada en plantas de La Pampa con origen en EAP’s pampeanas.

En las ocho plantas frigoríficas ubicadas dentro del territorio de la Provincia de La Pampa, se faenan un total de 217.501 cabezas con origen en EAP’s de la misma Provincia, cuyo detalle se observa en el Cuadro N° 9.

De esta cantidad de hacienda se obtienen un total de 44.231,6 tn. en forma de kilogramos de carne en media res al gancho, que tienen como destino los que se consignan en el cuadro N° 17.

Cuadro N° 17: Destino de la carne faenada en plantas de la Provincia de La Pampa procedentes de animales originados en EAP’s de la misma provincia.

<b>Destino</b>	<b>Toneladas</b>	<b>% por destino</b>
Consumo interno La Pampa	10.889.8	24.6 %
Consumo Interno Nacional	30.962.1	70.0 %
Exportación (Europa y U.E.)	2.379.7	5.4 %
<b>TOTAL</b>	<b>44.231.6</b>	<b>100.0 %</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información relevada en el Proyecto y de datos del SENASA

En el cuadro precedente se observa la distribución por destino de la faena en las plantas frigoríficas de La Pampa, indicando los tonelajes y las proporciones según mercado final. Es marcado el predominio del Consumo Interno (tanto nacional como pampeano) que en conjunto incluye a casi el 95 % del total.

En el caso de los frigoríficos de La Pampa, no se ha obtenido información respecto de otros destinos no europeos.

### 3.2. Clasificación por destino de la carne como “media res al gancho” a partir de la hacienda faenada en plantas de La Pampa con origen en EAP’s de otras provincias.

Como se analizó en el apartado 2.6, en frigoríficos de la Provincia de La Pampa se faenan un total de 160.387 cabezas que son remitidas desde establecimientos de otras provincias.

Si la distribución por mercado de destino fuera la misma del Cuadro N° 17, estos animales en su conjunto totalizarían 31.978,3 toneladas de carne en media res al gancho, siendo la participación por destino la que se consigna en el Cuadro N° 19.

Cuadro N° 18: Destino de la carne faenada en plantas de la Provincia de La Pampa procedentes de animales originados en EAP's de otras provincias.

<b>Destino</b>	<b>Toneladas</b>
Consumo interno La Pampa	7.873,1
Consumo Interno Nacional	22.384,8
Exportación (Europa y U.E.)	1.720,4
<b>TOTAL</b>	<b>31.978,3</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información relevada en el Proyecto y de datos del SENASA

### **3.3. Clasificación por destino de la carne como “media res al gancho” a partir de la hacienda faenada en Plantas de la Provincia de La Pampa con origen en Remate-ferias de la misma provincia.**

Del total de hacienda subastada en Remate-ferias ubicados en la Provincia de La Pampa (Cuadro N° 5), 9.892 son adquiridas para ser faenadas en alguna de las ocho plantas frigoríficas radicadas en La Pampa. Considerando que la distribución de la faena por destinos se comporta de forma similar a la de los apartados 3.1 y 3.2, la colocación por mercado de destino se vuelca en el Cuadro N° 19.

Cuadro N° 19: Destino de la carne faenada en plantas de la Provincia de La Pampa procedentes de animales originados en Remate-ferias de la misma provincia.

<b>Destino</b>	<b>Toneladas</b>
Consumo interno La Pampa	575,3
Consumo Interno Nacional	1.408,1
Exportación (Europa y U.E.)	108,2
<b>TOTAL</b>	<b>2.091,6</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de información relevada en el Proyecto y de datos del SENASA

### **3.4. Total de faena y clasificación por destino de la carne como “media res al gancho” de la hacienda faenada en plantas de la Provincia de La Pampa con distintos orígenes.**

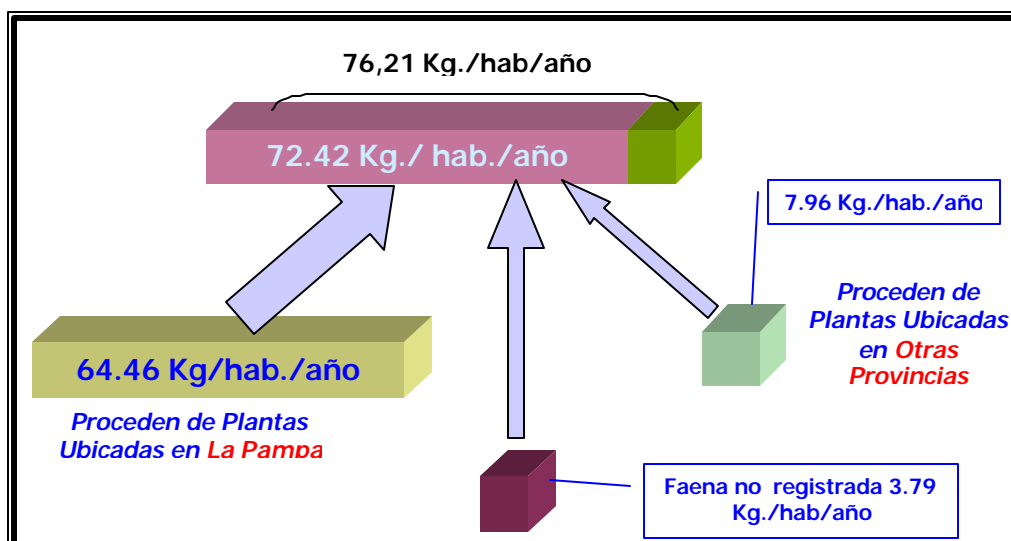
#### **3.4.1. Carne destinada a consumo interno de La Pampa**

En función de lo analizado en los puntos 3.1, 3.2 y 3.3 se puede estimar la faena del conjunto de los frigoríficos de la Provincia de la Pampa en 78.301,5 toneladas para el año 2003, de los cuales se destina a consumo interno de la Provincia de La Pampa un total de 19.338,2 toneladas.

Si se considera que la población total de la Provincia de La Pampa es de 300.000 habitantes, el relacionamiento de ambos datos permite valorar el consumo aparente por habitante y por año en **64,5 Kg**. Provenientes de frigoríficos pampeanos.

La información obtenida a través de la investigación entre todos los actores de los distintos eslabones de la cadena agroalimentaria de la carne bovina, permite establecer que este dato equivale a aproximadamente el 89 % del volumen total de carne comercializada a través de carnicerías, supermercados y similares. El 11 % restante (**8 Kg/hab./año**) es adquirido a frigoríficos radicados en otras provincias en forma directa o a través de sus distribuidores. La Figura N° 8 representa gráficamente la distribución del consumo según el origen de la carne por provincia.

Figura N° 8: Composición del consumo aparente de carne por habitante y por año en la Provincia de La Pampa (Elaboración propia).



En la Figura N° 8 se incluye, también, el consumo de carne originado en faena no registrada en un valor equivalente al 5 % del consumo aparente, que es la estimación realizada por Iriarte<sup>3</sup>, por lo cual el consumo aparente total se eleva a **76.21 Kg/hab/año**.

### 3.4.2. Carne destinada al mercado del consumo interno nacional excluida La Pampa

De los frigoríficos radicados en la Provincia de La Pampa egresan un total de 54.755 toneladas que tienen como destino distribuidores, supermercados y comercio minorista de otras provincias. (Ver Cuadros N° 17, 18 y 19)

### 3.4.3. Carne destinada al mercado de exportación.

Con destino a exportación se faenan en los frigoríficos provinciales un total de 4208.3 toneladas, de las cuales 280 corresponden a la cuota Hilton

<sup>3</sup> Iriarte, I., (2003) Comercialización de Ganados y Carnes, Cámara Argentina de Consignatarios de Ganado. Buenos Aires

asignada al único frigorífico exportador de la provincia. (Ver Cuadros N° 17, 18 y 19)

#### **4. Valuación económica bruta de la cadena agroalimentaria de la carne bovina de la Provincia de La Pampa.**

El valor bruto de la producción del eslabón de la producción primaria de la cadena agroalimentaria de la carne bovina en la Provincia de La Pampa se estimará a los valores prevalecientes del ganado en pie en el mercado nacional al mes de Diciembre de 2003.

La base de la asignación de valor a la producción primaria se realiza a partir de los movimientos de hacienda descriptos a partir del apartado N° 2.

A continuación se le otorgará valor a la carne salida de frigorífico en forma de “media res al gancho” que se aborda a partir del apartado N° 3, y finalmente se estimará el valor bruto agregado por el eslabón del comercio minorista.

##### **4.1. Valor bruto de la producción del eslabón de la producción primaria de la cadena agroalimentaria de la carne bovina de la Provincia de La Pampa.**

A los fines de estimar el valor bruto de la producción primaria, se tomará como base los movimientos de salida de hacienda de las EAP's a los diversos destinos, clasificados por categorías y a los valores corrientes en pesos prevalecientes para cada categoría al mes de Diciembre de 2003. No se consideran los cambios en el stock de hacienda de las EAP's.

#### 4.1.1. Valor bruto de la producción a partir de los egresos de bovinos de Establecimientos a Invernada y a otros destinos.

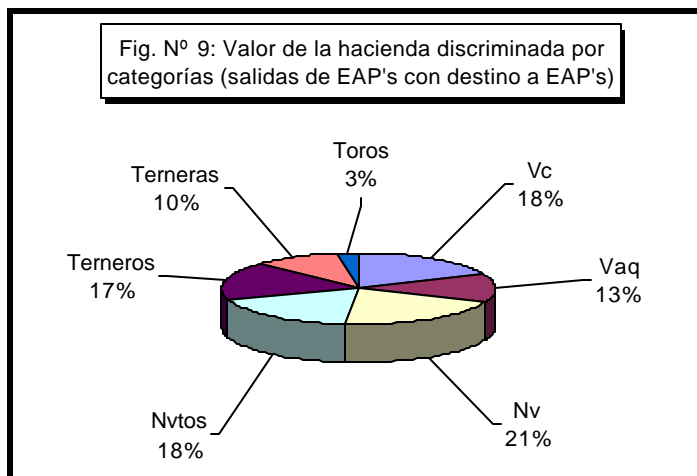
Uno de los canales que sigue la hacienda salida de establecimiento es el destino a establecimientos de invernada (de La Pampa o de otras provincias) y a otros destinos (Apartado 2.1)

Cuadro Nº 20: Número de cabezas y valor bruto de la hacienda salida de EAP's de La Pampa a EAP's de invernada y a otros destinos.

Categoría	Vacas	Vaquill.	Novillos	Novillitos	Terneros	Terneras	Toros	TOTALES
<i>Movimiento en cantidad de cabezas</i>	182.559	96.813	85.429	102.928	162.008	121.586	12.614	<b>763.937</b>
<i>Valor bruto de los ejemplares (en miles de pesos)</i>	<b>59.149</b>	<b>43.372</b>	<b>66.379</b>	<b>60.213</b>	<b>55.731</b>	<b>33.193</b>	<b>8.325</b>	<b>326.362</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SENASA

El valor total de esta fracción de los movimientos de hacienda es de \$ 326.362.080,48, lo cual significa aproximadamente un valor medio de \$ 427 por cabeza. La participación en pesos por categorías está bastante repartida siendo la distribución la que se consigna en la Fig. Nº 9



#### 4.1.2. Valor bruto de la producción a partir de los egresos de Establecimientos de la Provincia de La Pampa a Mercado de Hacienda de Liniers

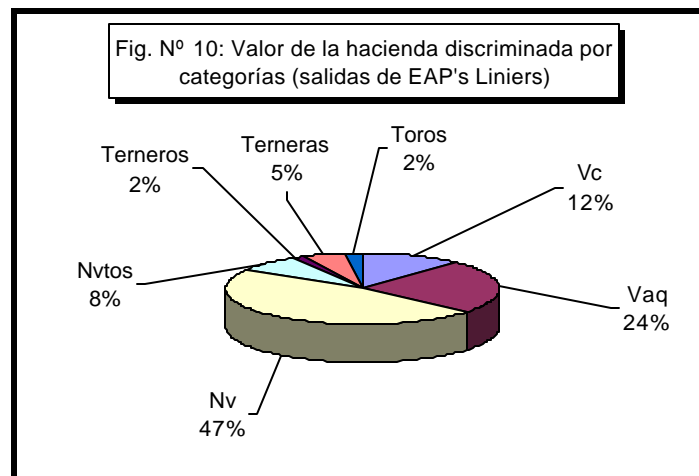
Otro de los destinos frecuentes de la hacienda salida de establecimiento es su remito a Mercado Central de Hacienda de Liniers.

Cuadro Nº 21: Número de cabezas y valor bruto de la hacienda salida de EAP's de La Pampa con destino de Mercado de Liniers.

<b>Categoría</b>	<b>Vacas</b>	<b>Vaquill.</b>	<b>Novillos</b>	<b>Novillitos</b>	<b>Ternereros</b>	<b>Ternereras</b>	<b>Toros</b>	<b>TOTALES</b>
<i>Movimiento en cantidad de cabezas</i>	33.616	48.164	55.288	11.558	4.190	17.182	2.586	<b>172.584</b>
<i>Valor bruto de los ejemplares (en miles de pesos)</i>	<b>10.892</b>	<b>21.578</b>	<b>42.959</b>	<b>6.761</b>	<b>1.441</b>	<b>4.6918</b>	<b>1.707</b>	<b>90.028</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SENASA

El valor total de esta fracción de los movimientos de hacienda es de \$ 90.028.224,43 lo cual significa aproximadamente un valor medio de \$ 521,65/cabeza. La participación en pesos por categorías presenta un reparto más concentrado alrededor de la categoría novillos, distribución que se muestra en la Fig. Nº 10.



#### 4.1.3. Valor bruto de la producción a partir de los egresos de Establecimientos de la Provincia de La Pampa con destino a Remates-ferias

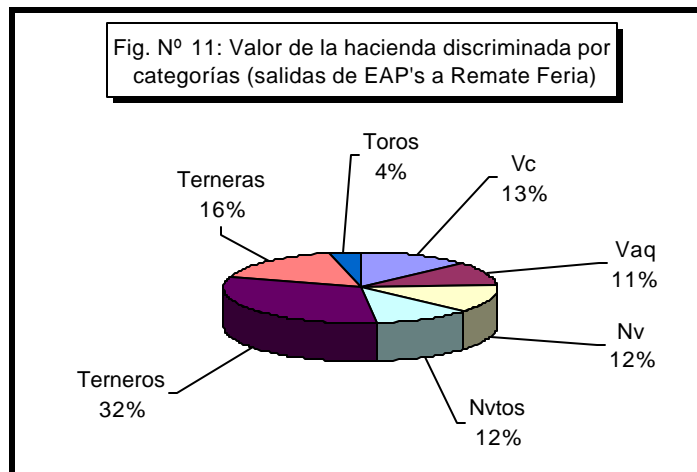
Una forma frecuente de comercialización de las haciendas de las EAP's de La Pampa es su destino a subasta en remate-ferias.

Cuadro Nº 22: Número de cabezas y valor bruto de la hacienda salida de EAP's de La Pampa con destino a Remate-ferias.

Categoría	Vacas	Vaquill.	Novillos	Novillitos	Terneros	Terneritas	Toros	TOTALES
Movimiento en cantidad de cabezas	37.120	22.131	14.568	17.945	84.596	53.549	5.123	<b>235.032</b>
Valor bruto de los ejemplares (en miles de pesos)	<b>12.027</b>	<b>9.915</b>	<b>11.319</b>	<b>10.498</b>	<b>29.101</b>	<b>14.619</b>	<b>3.381</b>	<b>90.860</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SENASA

El valor total de esta fracción de los movimientos de hacienda es de \$ 90.859.829,70 lo cual significa aproximadamente un valor medio de \$ 386.58/cabeza. La participación en pesos por categorías presenta un reparto bastante distribuido, con una mayor importancia relativa de la categoría terneros (32 %). La participación porcentual por categorías se muestra en la Fig. Nº 11.



#### 4.1.4. Valor bruto de la producción de los egresos de Establecimientos de la Provincia de La Pampa con destino a Frigoríficos.

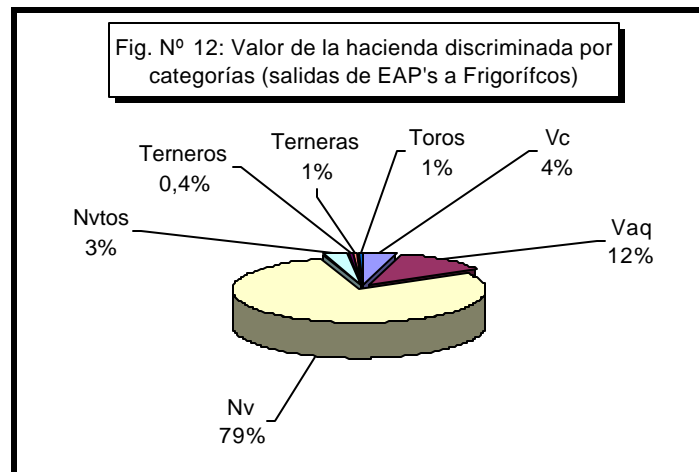
La salida de haciendas con destino a frigorífico es una de los movimientos de mayor importancia para las EAP's de la Provincia de La Pampa, ya que implica remitos por un total de casi 700.000 cabezas

Cuadro Nº 23: Número de cabezas y valuación bruta de la hacienda salida de EAP's de La Pampa con destino a Frigoríficos

Categoría	Vacas	Vaquill.	Novillos	Novillitos	Terneros	Ternereras	Toros	TOTALES
Movimiento en Nº cab.	57.848	124.609	470.140	25.028	4.989	10.090	4.430	<b>697.134</b>
Valor bruto de la hacienda (en miles de pesos)	18.743	55.825	365.299	14.641	1.716	2.755	2.924	<b>461.902</b>

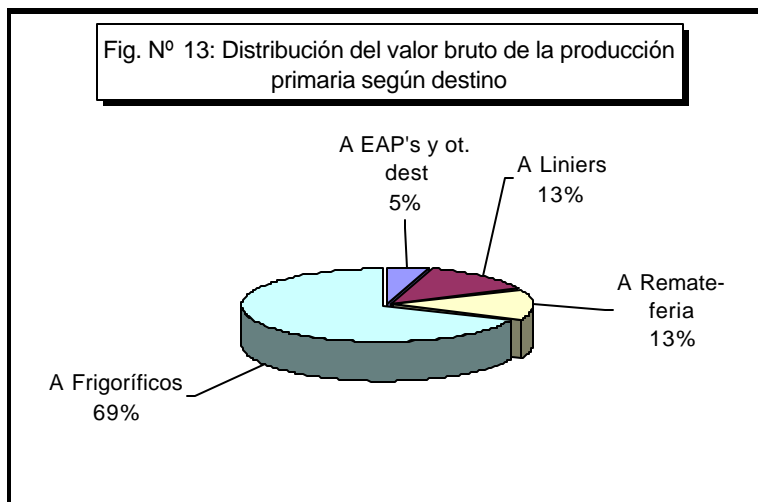
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SENASA

El valor total de esta fracción de los movimientos de hacienda es de \$ 461.901.855,10 que significa un valor medio de \$ 662,57/cabeza. La participación en pesos por categorías presenta un reparto sumamente concentrado en la categoría novillos (79 %). La participación porcentual por categorías se muestra en la Fig. Nº 12.



#### 4.1.5. Valor bruto de la producción primaria a partir del total de las salidas de EAP's de la Provincia de La Pampa

De las EAP's de la Provincia de La Pampa egresan haciendas a destinos diversos por un total de 1.868.687 cabezas bovinas, con un valor bruto de **\$ 969.151.990**. La distribución por destino se muestra en la Fig. N° 13.



#### **4.2. Valor bruto agregado en el eslabón de la transformación de la cadena agroalimentaria de la carne bovina de la Provincia de La Pampa.**

El cálculo del valor bruto de la producción del eslabón de la transformación, compuesto por la industria frigorífica de la Provincia de La Pampa, se realizará sobre la estimación del valor agregado a partir de relacionar un monto base dado por el precio de mercado de la hacienda ingresada para su faena y el precio de salida como precio del kilogramo de media res al gancho.

De acuerdo al relevamiento de información llevada a cabo con motivo del presente estudio el valor de los ingresos de animales a faena en plantas frigoríficas ubicadas en la Provincia de La Pampa suma un total de \$ 139.093.620. A su vez procedentes de establecimientos de otras provincias ingresan animales por valor de \$ 99.249.364, forma que el valor total ingresado en hacienda en pie es de \$ 238.342.428.-

El total de la hacienda ingresada por los valores consignados en el párrafo anterior, genera un total de algo más de 72.000 toneladas de carne en media res al gancho, por un valor total de \$ 313.948.129, los cuales se discriminan de la siguiente forma:

Cuadro N° 24: Kilogramos y valor de la carne en pie ingresada a frigorífico, cantidad de toneladas y valor de carne de media res al gancho egresada de las plantas de faena.

Procedencia de la hacienda	Ton. de hacienda en pie ingresados	Valor total de la hacienda ingresada (en miles de \$)	Ton. de carne en media res al gancho egresada	Valor total de la carne egresada (en miles de \$)	Valor agregado (en miles de \$)
<i>EAP's La Pampa</i>	82.677	\$ 139.093	46.243	\$ 185.834	\$ 46.741
<i>EAP's ot. provincias</i>	57.480	\$ 99.249	31.978	\$ 128.114	\$ 28.865
<b>TOTAL</b>	<b>140.157</b>	<b>\$ 238.342</b>	<b>78.221</b>	<b>\$ 313.948</b>	<b>\$ 75.606</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SENASA

De esta forma se estima que el valor agregado a la hacienda en pie procedente de las EAP's de la Provincia de La Pampa equivale a \$ 46.741.068, y a la originada en otras provincias es de \$ 28.864.434, cuya suma implica un total de \$ 75.605.701.

#### **4.3. Valor bruto agregado en el eslabón de la comercialización minorista de la cadena agroalimentaria de la carne bovina de la Provincia de La Pampa.**

Para estimar el valor agregado por el eslabón de la comercialización minorista de la cadena agroalimentaria de la carne bovina, se relacionará el precio del kilogramo de media res al gancho y la cantidad de producto ingresado a carnicerías y supermercados con el precio por kilogramo promedio por corte al público en mostrador.

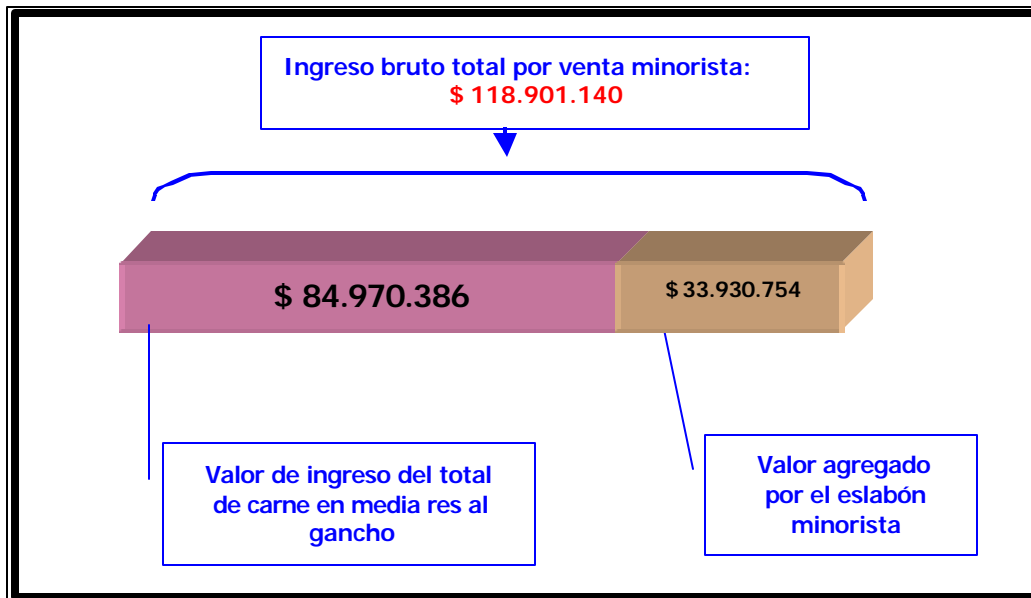
A partir de los datos relevados en la investigación que da origen al presente estudio, ingresan en el comercio minorista de la Provincia de La Pampa un total de 21.726 toneladas, las cuales proceden en un 89 % de

frigoríficos instalados en la Provincia de La Pampa y el resto de plantas de otras provincias.

Asimismo, del total de carne destinada a consumo interno de la Provincia, a partir de la información relevada en el mercado minorista el 86 % corresponde a categorías de novillo, novillo, vaquillona, etc., y el 14 % restante a vacas de tipo consumo.

En función de esta información se estima que ingresa mercadería al comercio minorista en forma de kilogramos de carne de media res al gancho por un valor total de \$ 84.970.386. Asimismo, la estimación del ingreso por venta al público totalizaría valores de \$ 118.901.140, lo cual implicaría un valor agregado a nivel del comercio minorista de **\$ 33.930.754.-** La representación gráfica se indica en la figura siguiente.

Figura Nº 14: Valor agregado por el eslabón del comercio minorista de la cadena agroalimentaria de la carne bovina.



#### 4.4. Valor bruto de la cadena agroalimentaria de la carne bovina de la Provincia de La Pampa.

El valor bruto de la cadena agroalimentaria de la carne bovina en la Provincia de La Pampa se encuentra compuesta de la siguiente forma:

Cuadro N° 25: Composición del valor económico bruto de la cadena agroalimentaria de la carne bovina en la Provincia de La Pampa.

Procedencia de la hacienda	\$ valor bruto del eslabón	Participación porcentual del eslabón
<i>Valor bruto de la producción primaria</i>	\$ 969.151.990	90 %
<i>Valor bruto agregado por el eslabón de la transformación</i>	\$ 75.605.702	7 %
<i>Valor bruto agregado por el eslabón del comercio minorista</i>	\$ 33.930.754	3 %
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.078.688.446</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SENASA

Se puede observar el claro predominio del eslabón de la producción primaria que totaliza casi el 90 % del valor bruto total de la cadena. Esta cuestión, no hace más que reafirmar, la estructura y especialidad productiva de la Provincia de La Pampa en la cual prevalece la producción primaria por sobre la industria de la transformación.

#### 5. Participación porcentual del agregado de valor por los distintos eslabones en el valor bruto de la cadena agroalimentaria de la carne bovina de la Provincia de La Pampa.<sup>4</sup>

A partir del precio por kilogramo de la hacienda en pie, en categorías destinadas a consumo interno en la Provincia de La Pampa, es posible

<sup>4</sup> Adaptado de Gola, F., y Paggi, D. (2004). "Valor Agregado de la Carne Bovina", Tesis de fin de carrera.

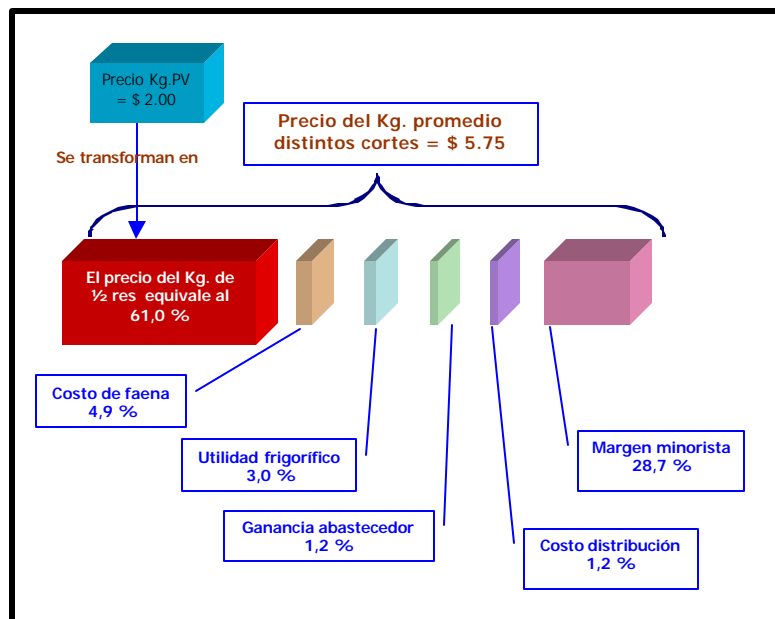
relacionar el peso relativo de cada uno de los procesos de agregado de valor con el precio promedio de la carne al mostrador en el comercio minorista.

Las principales categorías de consumo interno (novillos, novillitos, vaquillonas, y en algunos casos terneros y terneras) presentaron valores promedios en el mes de Diciembre de 2003 de alrededor de \$ 2.00/kilogramo.

Los supuestos sobre los cuales se presenta esta información refieren a un rendimiento medio del animal faenado del 57 % de su peso vivo, y se lo relacionará con los kilogramos de carne de media res a exactamente el mismo valor que el corresponde al ejemplar en pie.

A partir de esta información se calculan las participaciones porcentuales de las distintas operaciones realizadas hacia el interior de las plantas frigoríficas, las relacionadas con la distribución y con la comercialización minorista.

Figura N° 15: Participación porcentual de las operaciones de agregado de valor al valor bruto de la producción por kilogramo (Elab. Propia).



Los cálculos para la obtención de las participaciones porcentuales de la Figura Nº 15 se han realizado sin considerar el Impuesto al Valor Agregado.

Existen, no obstante, algunas consideraciones para realizar. La primera, tiene que ver con la relación que existe entre el precio obtenido por el productor por kilogramo de peso vivo y el precio del kilogramo de carne al consumidor final, que para este caso es de 2,87. Este indicador en años anteriores superaba el valor de 3, y llegó a alcanzar en forma reiterada la cifra de 4,00.

Otra cuestión de relevancia es considerar los gastos de comercialización que debe afrontar el productor que se ha estimado en 5 % del valor de venta (Gola, F.,-Paggi, D., 2004), lo cual significa que el precio real percibido es de \$1,90.

Finalmente, en la etapa de la transformación no se ha considerado el valor de recupero del proceso de faena que puede ascender al 24 % del precio del kilo vivo (Gola, F.,-Paggi, D., 2004), incrementando la sumatoria de la cadena de valor en \$ 0,48, equivalente al 8.3 %. Si el valor del recupero se estimara sobre la base del total de hacienda ingresada a frigoríficos de La Pampa, implicaría una generación adicional de riqueza al valor bruto de la de la cadena agroalimentaria de la carne bovina de un 5,3 %.

## **VI.- ASPECTOS ORGANIZATIVOS Y DE GESTION DE LA CADENA DE CARNE BOVINA EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA**

A efectos de caracterizar los aspectos internos de los distintos actores de la cadena se analizaron, a partir de las encuestas realizadas, diversos tópicos como el tipo de organización jurídica, antigüedad, nivel gerencial y profesionalización de los tomadores de decisiones; tipo de personal que ocupa y nivel de capacitación de los mismos; principales inversiones realizadas en los últimos años y objetivos logrados con ellas; perspectivas futuras de crecimiento y desarrollo que se espera e importancia que asigna a la necesidad de integrarse con los restantes eslabones de la cadena como estrategia para lograr resultados.

### **◆ RAZON SOCIAL, ANTIGÜEDAD Y NIVEL GERENCIAL**

El tipo de empresa individual es la preponderante en los proveedores (70%), Carnicerías (80%), transportes (82%) como muestra de que se trata de micro empresas o Pymes que en general son empresas de familia y muy nuevas, ya que en su mayoría tienen menos de 5 años de antigüedad, con excepción de las empresas de transportes que en gran parte tiene más de 10 años de trayectoria.

Respecto a los principales actores de la cadena como son los consignatarios y los frigoríficos instalados en la provincia, los mismos se encuentran mayoritariamente organizados bajo la modalidad de sociedades regulares como sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada, con una antigüedad de 10 o más años.

El tipo de organización hace que las tareas de gerenciamiento esté desempeñada, en un alto porcentaje (94 al 100%), por el propio dueño de la

empresa, dado que aunque este porcentaje es algo menor en los consignatarios y frigoríficos (70% y 74% respectivamente), es habitual que entre los socios fundadores de la empresa recaiga la tarea de gerenciar.

EL nivel de profesionalización de los gerentes es importante en proveedores (86%), algo menor en consignatarios (47%), siendo muy bajo en los últimos eslabones de la cadena donde solo se llega al 19% de profesionales en las tareas de gerenciamiento. Este dato es importante a la hora de analizar estrategias de integración, toda vez que puede constituir una limitante al intentar implementar medidas tendientes a ese fin, máxime si se aprecia que son los eslabones que manifiestan la menor necesidad de capacitación.

#### RAZON SOCIAL

Tipo	Proveedores	Consignatarios	Frigorífico	Carnicerías	Transporte
Individual	70%	28%	13%	80%	82%
Soc. de hecho		17%			
Soc. Reg. Constituida		55%	87%		

#### ANTIGÜEDAD

Tipo	Proveedores	Consignatarios	Frigoríficos	Carnicerías	Transporte
Hasta 5 años	100%	17%	100%	92%	25%
Entre 5 y 10 años		11%			38%
Más de 10 años		72%			37%

#### NIVEL GERENCIAL

Tipo	Proveedores	Consignatarios	Frigoríficos	Carnicerías	Transporte
Dueño	98%	70%	74%	99%	94%
Nivel profesional	86%	47%	16%	9%	19%
Necesidad de capacitación	33%	33%	74%	10%	17%

## ◆ RECURSOS HUMANOS

Entre el personal que ocupa la cadena, las categorías de administrativo, técnico, de operación, de compras y ventas son las que hemos podido identificar como generales, con distintos comportamientos algunas de ellas según el actor a que nos refiramos.

El transporte no generó datos de este aspecto dado que, si analizamos otros aspectos de este actor, nos encontramos que el 69% de los encuestados posee una única unidad de transporte, y solo uno, más de 7 unidades, lo cual se condice con los datos obtenidos al analizar la organización interna de este eslabón.

Las exigencias para contratar personal administrativo son conocimientos de computación y en algunos poseer además estudios secundarios (caso de frigoríficos), exigencia esta que tiene relación directa con la envergadura y organización de la empresa de que se trate. En general es muy escasa la capacitación que se brinda al personal,

Respecto a los restantes tipos de personal, solo los frigoríficos manifiestan brindar capacitación en porcentajes elevados y tener importante necesidad de mayor capacitación, siendo menor lo expresado por las carnicerías, no presentando ningún actor exigencias para contratarlos.

## RECURSOS HUMANOS, OTROS NIVELES

Tipo	Proveedores	Consignatarios	Frigoríficos	Carnicerías	Transporte
<b>Personal Administrativo</b>					
Nivel exigido	Computación	Secundario	Comp. y secund.	Secund.	*
Capac. brindada	15%	16%	38%	7%	
Neces. Capac.	9%	27%	63%	5%	
<b>Personal Técnico y operación</b>					
Nivel exigido			Sin exig.	Sin exigencia	
Capac. brindada			63%	0%	
Neces. Capac.			100%	51%	
<b>Personal Ventas y compras</b>					
Nivel exigido			Especializ.	Sin exigencia	
Capac. brindada				0%	
Neces. Capac.			74%	7%	

### ◆ INVERSIONES REALIZADAS

Al analizar las inversiones realizadas en los últimos años, los actores que las han efectuado son los consignatarios, frigoríficos y carnicerías, y principalmente en vehículos y mejoramiento de oficinas, el 44% de los consignatarios, el 50% de los frigoríficos en cámaras de frío, mientras el 31% de las carnicerías encuestadas lo hizo en equipamiento y maquinaria.

Por su parte manifiestan que con estas inversiones han logrado elevar la calidad (consignatarios en un 72% y frigoríficos en un 37% y carnicerías en un 30%), han reducido costos en un 25% y las carnicerías han mejorado la eficiencia en un 50%.

### INVERSIONES REALIZADAS

Tipo	Proveedores	Consignatarios	Frigoríficos	Carnicerías	Transporte
Oficina y mobil.		22%	22%		
Equip. Y maq.		17%		31%	
Vehículos		44%			
Cámaras de frío			50%		

## OBJETIVOS DE LAS INVERSIONES

Tipo	Proveedores	Consignatarios	Frigoríficos	Carnicerías	Transporte
Calidad		72%	37%	30%	
Red. costos		11%	25%		
Eficiencia			12%	50%	

### ◆ PERSPECTIVAS FUTURAS.

Respecto a las perspectivas futuras, son importantes las intenciones de crecer y desarrollarse de consignatarios, frigoríficos y carnicerías, y también son interesantes las intenciones de no cambiar, o sea mantenerse. Esto último debe analizarse en el contexto que ha vivido nuestro país y por lo tanto esta provincia en los últimos años, donde el permanecer es un éxito.

En cuanto a las necesidades de integración para lograr objetivos conjuntos con los restantes eslabones de la cadena, la manifestación es baja en general, solo los proveedores y los consignatarios manifiestan haber realizado algún tipo de tarea conjunta con sus clientes. Este punto es fundamental a tener en cuenta al planificar estrategias para la cadena

### PERSPECTIVAS FUTURAS

Tipo	Proveedores	Consignatarios	Frigoríficos	Carnicerías	Transporte
Aumento	*	50%	74%	53%	*
Sin cambios		44%	26%	37%	*

### TENDENCIA A INTEGRARSE CON OTROS ESLABONES

Tipo	Proveedores	Consignatarios	Frigoríficos	Carnicerías	Transporte
	45%	50% (clientes)			
		11% (prod.)			

## VII.- FODA DE LA CADENA DE LA CARNE BOVINA EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA

El objetivo de este trabajo apunta a relevar información estratégica que permita generar planes de acción futuros, por lo tanto la elaboración del “Análisis FODA” es un marco importante en pos de tales aspiraciones.

Se considerarse al FODA como la “*identificación de obstáculos que se interponen al logro de los objetivos y las condiciones positivas que favorecen dicho logro*”, esto significa la determinación de aspectos internos positivos (**F**ortalezas) y negativos (**D**ebilidades); además de aspectos externos o del contexto tanto positivos (**O**portunidades) como negativos (**A**menazas).

El análisis FODA permite determinar las verdaderas posibilidades que tienen las empresas para alcanzar sus propósitos preestablecidos; además, sirve para concienciar sobre la dimensión de obstáculos y para explorar más eficazmente los factores positivos –internos o del contexto- o eliminar / atenuar aquellos que le son negativos. Importa resaltar que **todas aquellas cuestiones negativas que se resuelvan se transforman en fortalezas u oportunidades**. Hay autores que plantean que los factores internos son manejables para la empresa comprometida, en tanto que sobre los externos poco se puede hacer.

La metodología del trabajo de investigación, consistió en relevar, - mediante entrevistas-, los análisis particulares que hacen los participantes de la cadena de la carne; tanto en aspectos positivos como negativos (FODA) de sus empresas que hacen a su accionar interno o externo tanto. Se prevé que existirán aspectos compartidos entre los distintos agentes, en tanto habrá otros propios.

A cada uno de los sujetos encuestados de la cadena -auxiliares de la comercialización de hacienda en pie; mataderos frigoríficos, transportistas, proveedores de servicios / insumos al campo, minoristas- se les pidió, en

distintos momentos de la entrevista, distintos análisis FODA, según el tipo de estudio que se realizaba; a saber:

- 1) En la primera parte de la entrevista se preguntó sobre características generales de la empresa, de la administración / organización de la misma. Al finalizar esta etapa, se le requirió que mencione las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en gerenciamiento – administración.
- 2) En una segunda instancia, la consulta estuvo referida a los aspectos del mercado de insumos de su empresa, fuera inherente a materia prima (para el caso de mataderos frigoríficos, por ejemplo) o de otros recursos necesarios (agua, gas, servicios requeridos). Posteriormente, el cierre de esta sección finalizó con el FODA de la misma, es decir las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades respecto a su mercado de materia prima / otros insumos / servicios.
- 3) El esquema anterior se fue repitiendo para todo los aspectos de la empresa; se hizo lo mismo con la elaboración de los productos / servicios brindados (“la cocina de las empresa”), y con apreciaciones de sus clientes o mercados de ventas.
- 4) Al finalizar la entrevista se le pidió que hiciera el FODA global, mencionando sus principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, tomando como referencia todo lo hablado anteriormente.

Es así que se logró que cada entrevistado, en distintos momentos de la charla, pudiera mencionar aspectos positivos o negativos de su empresa, dependiendo de lo que se estaba hablando, así también como el FODA desde una visión holística de la compañía.

## **RESULTADOS:**

En primer lugar se presentan los aspectos comunes a todos los actores e la cadena, desde una visión sistémica de la cadena; posteriormente, se lo hará por estructura.

## FODA GLOBAL DE LA CADENA

- ✓ Aspectos negativos **-debilidades-** comunes que hacen a la autoevaluación: Al preguntar sobre sus principales puntos débiles, la mayoría habló de **problemas competitivos**, siendo el más importante su **escasez en capital**, fundamentalmente de **trabajo**; **este aspecto estuvo atado a la dificultad que tienen en el contexto financiero para conseguir créditos acordes a sus necesidades**. Cabe aclarar que aquellas empresas sin este problema, lo manifestaron como una de sus mayores fortalezas.

En segundo lugar, vieron como un inconveniente propio de su empresa el hecho de **no participar en la cadena de exportación** de la carne bovina, lo que les generó incompetitividad al momento de participar en los negocios, en tanto los que sí participan resaltan este hecho.

El último aspecto común a toda la cadena hizo referencia al **personal**, fuera por escasez de personal administrativo (sector auxiliares), o por no hallar en el mercado laboral potenciales empleados que supieran trabajar con la carne: en frigoríficos, capacitados en desposte; los propietarios de carnicerías mencionaron que no hay gente que conozca el oficio.

- ✓ Aspectos positivos -fortalezas- comunes que hacen a la autoevaluación: están confiados en su **la calidad**, fuera cuando se refirieron a la carne que procesaron o vendieron (frigoríficos o carniceros) o a la calidad de los servicios que brindaron (auxiliares, asesores), etc.

Vinculado con lo anterior, las **trayectorias de sus empresas** la consideraron como una importante fortaleza al momento de competir, al menos en aquellos con determinados años de actividad empresarial. Este hecho estuvo atado a una de las características inherentes al mercado pampeano al manifestar que *“acá nos conocemos todos”*, permitiéndoles mantener un cierto clima de negocios en el tiempo, revelando que en el transcurso de meses / años no cambiaron mayormente sus clientes.

El tercer aspecto, habló de la **capacidad financiera** de sus empresas, sobre todo las de basta trayectoria, permitiéndoles responder en tiempo y forma ante sus clientes o proveedores.

- ✓ Amenazas del contexto compartidas: Éste fue el aspecto más substancioso de las entrevistas, cuando más se explayaron en responder. Generalmente, lo primero que mencionaron fue a la **competencia**, gran parte haciendo hincapié en la **deslealtad** de la misma. Los más insistentes en ello fueron los carniceros, pero pueden encontrarse en todos los niveles comerciales este tipo de apreciaciones.

El **Estado / Gobierno** fue otro de los mencionado insistentemente en este espacio de la encuesta. Lo criticaron sobre todo por su ausencia, escasez o mala disposición al realizar **controles** de todo tipo, fiscales, bromatológicos, etc. Dependiendo de quién responda se explicitó, pero fue el SENASA el más mencionado, acompañado por los departamentos bromatológicos municipales o la misma Provincia. En este mismo tópico, se hizo mucha mención a lo intrincado de la **burocracia**, lo que les demandó mucho tiempo para resolverla, e incluso dinero.

Otro denominador común fue la queja de los **costos** del sistema, particularmente los **fiscales** y los de **energía eléctrica**.

El **acceso al crédito** consistió en otra amenaza tanto **por ausencia o por no responder a sus posibilidades** .

- ✓ Oportunidades del contexto compartida: Se vislumbró optimismo cuando analizaron las **perspectivas** del País en general y de la cadena en particular, en tanto otros no lo compartieron. Entusiasma en la carne bovina, las posibilidades que la **exportación** brindaría.

Resulta interesante resaltar lo manifestado respecto a lo que promete el nombre de **La Pampa** en los mercados nacionales o mundiales;

plantearon la necesidad de aprovechar este intangible, como **marca**, y a futuro cercano.

## **FODA DE LOS AUXILIARES DE LA COMERCIALIZACIÓN DE HACIENDA EN PIE –CONSIGNATARIOS Y/O COMISIONISTAS-**

- ✓ Sus debilidades: salvo lo ya explicado, no aparecieron manifestaciones relevantes. Incluso, algunos entrevistados no supieron qué decir.
- ✓ Sus fortalezas: sumado a lo expuesto en el ítem 1.b, pueden agregarse el **prestigio**, sobre todo ante el **cumplimiento de pagos** ante sus clientes. Quienes **realizaron ferias periódicamente** lo comentan como muy positivo al momento de competir.
- ✓ Sus amenazas: la principal que menciona el sector es la **agriculturización del campo**. Son quienes más hablaron de este tema.

Otro problema inherente a los consignatarios – comisionistas hizo mención a los **problemas comunicacionales**, particularmente referidos a la **disponibilidad de Internet** (hay localidades que no tienen el servicio, sobre todo de **banda ancha**); algunos industriales de la carne en La Pampa también hicieron referencia al tema. Particularmente, la **falta de señales telefónicas en sus celulares** en regiones de la Provincia fue un reclamo repetido por estos actores, sumado a los altos costos de las mismas.

Del mismo modo les preocupa la presencia de **valijeros** en el mercado.

- ✓ Sus oportunidades: además de las **perspectivas**, sobre todo por la **exportación** de carnes, hablaron de la posibilidad en **mejorar sus servicios en trazabilidad o rastreabilidad**.

## FODA DE LA INDUSTRIA MATADERO – FRIGORÍFICA

- ✓ Sus debilidades: tanto el poco **tamaño de faena**, en función de la capacidad de matanza total que poseen, así como la **escasez de faena propia**, son dos de los puntos que a estas empresas les limita su competitividad. También manifestaron **problemas en sus instalaciones**, sobre todo en zona de faena, de desposte y/o de frío, aclarando que además tienen importantes necesidades en **capital de trabajo** fundamentalmente por no disponer el sistema financiero provincial créditos acordes.
- ✓ Sus fortalezas: aquellos que lo proclaman, resaltan como positivo sus **instalaciones**. Además, este sector es el que mayor hincapié hizo sobre las **virtudes de su gente** –“tienen la camiseta de la empresa”-, si bien se quejaron por **no conseguir personal capacitado en desposte**.
- ✓ Sus amenazas: son quienes mayores reclamos hicieron al **sistema burocrático** imperante, resaltando la presencia de SENASA y de los municipios en ello.

**Necesitaron personal capacitado**, sobre todo en despostado, pero que no lo hallaron en el mercado laboral. Comentaron que el sindicato de la carne podría tener mayor participación en capacitar a sus afiliados.

Al 50% de los entrevistados les preocupó las **perspectivas políticas**, sobre todo nacional.

- ✓ Sus oportunidades: resaltan la **capacitación de los productores agropecuarios**.

## FODA DEL SECTOR MINORISTA (CARNICERO)

- ✓ Sus debilidades: dijeron tener **inconvenientes para invertir** tanto en capital fijo tangible como en el capital de trabajo; en no contar con **estudios de**

**mercados propios**, y en no disponer de **personal capacitado** para el trabajo con la carne.

- ✓ Sus fortalezas: fueron optimistas, quien más o quien menos **aspiran crecer** en la actividad, fuera en diversificar sus ventas –frutas o verduras, por ejemplo-, o en instalar otra/s carnicería.

Resaltaron sus **capacidades financieras** para operar en el mercado, al menos quienes tuvieron tal virtud.

- ✓ Sus amenazas: temen a la **competencia**, pero sobre todo a la **desleal** – quienes más insisten en ello-, y a la tendencia al **supermercadismo**.

Sospecharon que **baje el consumo final de carnes**, fundamentalmente por magros ingresos. Es el sector que pone algunos reparos respecto a la **calidad de las carnes**, particularmente por la **irregularidad** de las mismas.

- ✓ Sus oportunidades: Es un sector heterogéneo, pues en tanto algunos mostraron pesar por que disminuya el consumo, otros creyeron que aumentará por las **perspectivas** que el País presenta ante posibles **aumentos salariales**. Vieron como factible que el **mercado mejore y se diversifique**.

#### **FODA DE PROVEEDORES DE INSUMOS Y SERVICIOS AL PRODUCTOR - AGRONOMÍAS Y VETERINARIAS -**

- ✓ Sus debilidades: **inconvenientes en sus cobranzas** y en **no realizar estudios de mercados** fueron los dos aspectos que aportados.
- ✓ Sus fortalezas: **buenas políticas de stock** lo consideraron como un elemento muy positivo, al menos quienes lo cumplen.
- ✓ Sus amenazas: las **políticas económicas**, **las ventas directas a los productores** y **las enfermedades profesionales** son sus preocupaciones del contexto.

- ✓ Sus oportunidades: vislumbraron expansión de sus negocios a partir de las **mejoras del sector primario**. Ello les daría posibilidades de **diversificar sus acciones**.

## **FODA TRANSPORTISTAS**

- ✓ Sus debilidades: manifestaron que tienen **vehículos obsoletos o en mal estado**, acompañado con la **falta de capital de trabajo** para mejorar su empresa.
- ✓ Sus fortalezas: dijeron tener **servicios de calidad**, calificándose como responsables ante los compromisos asumidos. Cuando **disponen de capital propio**, lo resaltan. El hecho de **conocer de mecánica** les posibilita disminuir costos.
- ✓ Sus amenazas: temen que **augmenten sus costos**, sobre todo el del **combustible**; también creyeron que el **gasoil** puede **escasear**. Se quejaron de la **burocracia** imperante, sobre todo en SENASA. Les preocuparon los **estados de rutas**.
- ✓ Sus oportunidades: fueron **poco proclives** a ver situaciones positivas en el contexto. Las ventajas que brinda **la zona** donde operan, caso la futura ruta de la cría, aparecieron entre las pocas expectativas del sector.

## VIII.- TALLER DE LA CADENA DE LA CARNE BOVINA

El trabajo de taller se realizó el día martes 26 de Octubre de 2004 con la asistencia de pocos eslabones de la cadena y una masiva presencia del sector productivo; básicamente se trabajó con los objetivos de definir los problemas / debilidades que limitan el desarrollo de la cadena provincial y por otro lado, qué líneas de acción o estrategias se deberían implementar para el armado en redes o cadena de tipo regional o provincial

Uno de los primeros aspectos que se manifestó, fue el poco interés de distintos actores de la cadena, cuya falta de presencia es la más clara muestra de la falta de integración a nivel provincial.

Otro aspecto importante que merece destacarse es la falta de confianza entre los actores de la cadena, manifestado por la falta de garantías de cobro: Contratos informales y formales incumplidos; la ley de quiebras no respalda al perjudicado y una mala experiencia histórica con industria frigorífica en La Pampa. Se exteriorizó la existencia de una fragilidad comercial de los consignatarios de gordo e industria frigorífica, no así para los consignatarios de la zona de cría.

Se manifestó una falta de políticas de estado (Política de carnes y rol del Estado; cuota Hilton; política agresiva de venta de carnes, y falencias del SENASA como agente de vigilancia

Es de destacar la falta de información disponible sobre la cadena de la carne, las asimetrías en la información entre actores y la escasa transparencia de la misma.

Se expresaron dificultades de la integración de los productores (Integración del sector productivo para exportar); no saben quien puede articular la cadena por la poca credibilidad, ni como relacionarse.

Se reclamó una mayor participación de las ganancias del sector productivo con los eslabones superiores de la cadena (Cuota Hilton); manifestando también una infraestructura vial deteriorada

Falta base de datos de Transporte de hacienda, con falencias en el transporte (“Ley de transporte”) por obsolescencia de la flota actual.

Referente a las estrategias o líneas de acción a encarar es imprescindible promover el estímulo de la confianza a través de mecanismos como “Bancarizar” los cobros (del sector industrial con el sector productivo) para “garantizar la cobranza”.

Promover la desburocratización de ciertas instituciones públicas y participar de las ganancias de los eslabones superiores de la cadena (Ej. cuota Hilton) a todos los actores de la misma

Es necesario organizar una nueva cadena que incluya venta directa del productor invernador (frigoríficos, brookers, etc.). Organizar consorcios para la exportación y se deben establecer o identificar nichos de mercados y abordarlos con los productores asociados.

Se destacó establecer el rol de los organismos de ciencia y técnica (INTA, Universidad etc.) como actores de la cadena que promuevan la integración de los eslabones.

## **IX.- ALGUNAS REFLEXIONES FINALES**

La cadena de la carne bovina provincial se caracteriza por estar orientada netamente a la exportación de animales en pie fuera de la provincia, solo un 25% de las cabezas bovinas con origen en empresas agropecuarias pampeanas, se faenan en frigoríficos pampeanos, en casi un 95% destinado al mercado interno (nacional y pampeano).

Un 74% de los animales en pie que egresan de la provincia por distintas vías están destinados a faena y el 26% restante al mercado de Liniers. Es importante destacar que del total de las cabezas de ganado bovino que sale de las empresas agropecuarias pampeanas con destino a faena, un 42% tienen destino final el mercado de la Unión Europea.

La cadena de la carne bovina en la provincia de La Pampa demuestra que el sector en su conjunto no logra articular una red de producción capaz de traducir su verdadera potencialidad, basada en una genética reconocida a nivel nacional y una muy favorable dotación de recursos naturales, potenciado actualmente por un entorno exportador externo muy favorable.

Ello responde en gran medida a un conjunto de reglas de “gobernanza” de la actividad que desincentivan la conformación de una verdadera “trama” de producción; siendo imprescindible elaborar mecanismos tendientes a restaurar “la confianza” entre diversos actores de la cadena de la carne pampeana.

Las dificultades en el armado de la articulación de la cadena de la carne bovina orientada a captar mercados externos se ha traducido en tensiones cíclicas entre diversos actores al interior de la misma (Ej.: Productores – Frigoríficos; Productores – comercializadores externos; Productores - supermercados). Su solución revalorizaría a mediano plazo los activos a lo largo de toda la cadena cárnica pampeana.

El sistema de comercialización tradicional le impide al productor visualizar la conveniencia de producir calidad atraído por precios diferenciales del producto final y que parte de la renta retorne a la actividad primaria.

La gran “**asimetría de información**” a lo largo de toda la cadena de la carne bovina, se manifiesta en las pérdidas de sinergias del conjunto productivo en sus diversos estamentos que impide el desarrollo de estrategias a fin de posicionarse respecto a desafíos futuros

La realización de los seminarios y los talleres con los actores de las cadenas agroalimentarias estudiadas, como así también esta publicación, pretenden ampliar el flujo de información base entre los distintos eslabones de la misma, y comenzar el camino de una “**visión compartida**” que mejore la articulación y por ende la competitividad de todos los eslabones de las cadenas agroalimentarias de provincia de La Pampa.

