

O/H. 12243  
D26  
15

M FN - 85

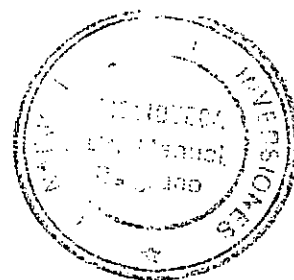
15 38629

E. F. G. a /  
1.1.0.0.5

COMPETITIVIDAD, INTERNACIONALIZACION Y EL MERCOSUR

EL CASO DE LAS INDUSTRIAS FRIGORIFICAS

PROVINCIA DE ENTRE RIOS



LICENCIADO, NESTOR DOMINGUEZ

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

O/H. 12243  
D26  
15

JUNIO DE 1994

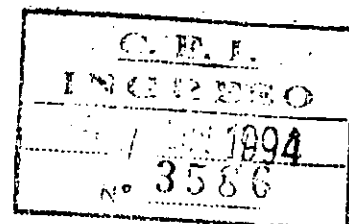
ROSARIO, 8 de Junio de 1994

AL SR.

ING. J. J. CIACERA

SECRETARIO GENERAL DEL

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES  
S / D



Me dirijo a Ud. a los efectos de elevarle la ampliación del INFORME FINAL realizado en el marco del contrato de locación de obra, Expediente Nro. 2699, CONVENIO CFI/GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS, " ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACION DE LAS PYMES, EL CASO DE LOS FRIGORIFICOS AVICOLAS DE ENTRE RIOS".

La ampliación responde a las sugerencias elevadas por el Lic. Del Carril por carta documento del mes de mayo del corriente año.

Sin otro particular lo saludo atte.

  
LIC. NESTOR DOMINGUEZ

## INFORME FINAL

### CONTENIDO

- I. INTRODUCCION.
- II. COMPETITIVIDAD Y LOS PROBLEMAS INTRAFIRMA DE LAS PYMES.
  - II.1. ASPECTOS GENERALES.
  - II.2. LA ACTUAL COYUNTURA.
  - II.3. INFORMACION EMPLEADA.
  - II.4. REFLEXIONES SOBRE COMPETITIVIDAD.
  - II.5. LA SITUACION ACTUAL.
    - II.5.1. TIPOS DE FRIGORIFICOS SEGUN LA DIMENSION TECNOLOGICA.
- III. RECOMENDACIONES SOBRE LA PROBLEMÁTICA INTRAFIRMA.
  - III.1. PRODUCTIVIDAD
- IV. POLITICAS PUBLICAS DE APOYO.
  - IV.1. ROL DE LAS POLITICAS PUBLICAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL.
  - IV.2. REFLEXIONES SOBRE POLITICAS PROVINCIALES.
- V. CONCLUSIONES FINALES.

## I. INTRODUCCION

El presente trabajo constituye una caracterización preliminar de los problemas relevantes y sus potenciales soluciones de solo algunas de las etapas del SISTEMA AVICOLA, cuyo diagnóstico preciso requiere de una fase de relevamiento de información primaria tecnológica, así como la evaluación IN-SITU de los procesos productivos, su procesamiento, análisis, planteo de soluciones, que superan ampliamente los plazos, los recursos humanos y materiales, así como el objeto de este estudio financiado por el CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES.

En primer lugar se analizarán los factores que directa o indirectamente influyen en forma negativa sobre la competitividad de los FRIGORIFICOS AVICOLAS ENTRERRIANOS, y lo delicado que esto significa frente a las caídas de los precios y la rentabilidad, como así también la contracción de la producción nacional debido al crecimiento de las importaciones frente a una demanda relativamente estable; también se mencionan las posibles soluciones en el corto plazo sobre este tema.

Por otro lado se tendrán en cuenta la falta de productividad de las firmas en relación con las Brasileñas en todas las etapas del proceso productivo, es decir en la etapa de engorde y de faena.

Por último se efectuó un agrupamiento de los frigoríficos según la variable tecnológica, entendiéndolo a la misma como la incorporación de máquinas y equipos y cambios logrados en el producto, proceso y organización. Esto nos permitió clasificarlos en dinámicos, semi-dinámicos y estáticos de acuerdo a su comportamiento.

En una segunda parte se hace incapié a las deficiencias de las escalas de producción de esta actividad, poniendo énfasis a la urgente necesidad de mejorar los lugares de alojamientos de los pollitos en su etapa de engorde (granjas), dado que los mismos juegan un rol fundamental en el rendimiento final de la carne avícola.

En la última parte se mencionan políticas públicas de apoyo, teniendo presente las aplicadas por el mercado internacional como así también las recomendadas en el orden provincial que permitan mejorar la crítica situación que atraviesan los frigoríficos avícolas entrerrianos.

## II. COMPETITIVIDAD Y LOS PROBLEMAS INTRAFIRMA.

### II.1. ASPECTOS GENERALES

Es notoria falta de COMPETITIVIDAD DE COSTOS de la actividad avícola provincial y nacional en el MERCADO MUNDIAL y particularmente frente al BRASIL.

Las firmas avícolas integradas nucleadas en la la CAMARA ENTRERRIANA DE FRIGORIFICOS AVICOLAS, manifiestan que el costo por kilogramo de pollo eviscerado puesto en Buenos Aires asciende a alrededor de \$ 1,44 (1993) , mientras que el precio en el país del pollo BRASILERO es de \$1,20, es por lo tanto el costo interno de producción alrededor del \$0.25 por kilogramo más elevado, lo que representa una diferencia del orden del 20.0 % al 25.0 % .

En el corriente año se observa un notable aumento de las IMPORTACIONES DE POLLO brasilero, frente a una elevada DEMANDA INTERNA (del orden de los 22 kg./habitantes/año) , según expresa CEPA ha llegado a un máximo y que en el mediano plazo difícilmente aumente .

En tan solo 2 años (1er.cuatrimestre 1992 y 1994) las demanda de importaciones de pollo brasilero creció 3.7 VECES.

¿ La mencionada falta de COMPETITIVIDAD de la actividad responde a factores puramente COYUNTURALES ?, ¿ O contrariamente es la consecuencia de FALENCIAS ESTRUCTURALES de la actividad ?.

¿ Las soluciones a su PROBLEMÁTICA son resorte exclusivo del ESTADO?, ¿ Su solución es PROTEGER al sector de las importaciones estableciendo CUPOS DE IMPORTACIONES no superiores al 5.0 % del total de la oferta interna total ?,

¿ Las soluciones a la falta de competitividad se logra con políticas públicas que permitan la reducción del costo salarial, energético, e impositivo, solamente ?, ¿ No será necesario un flujo importante de CAMBIO TECNOLÓGICO a través de mejoras en el PRODUCTO, cambios en el PROCESO PRODUCTIVO, y en las formas de ORGANIZACIÓN de las firmas?.

Mencionadas incógnitas tratarán de ser respondidas en el desarrollo del trabajo.

### II.2. LA ACTUAL COYUNTURA

En este sentido, en enero de 1993 las importaciones ascendieron a 1.700 toneladas, mientras que para el mismo mes de 1994 fueron de alrededor de 5.000 toneladas, lo que significa un crecimiento del orden del 200.0 % para un mes estacionalmente de baja demanda interna de carne de pollo.

CUADRO NRO.1 : IMPORTACIONES ARGENTINAS DE POLLO EVISCERADO BRASILERO, 1992/1994.

MESES	AÑOS		VARIACION
	1992	1994	PORCENTUAL
1ER.CUATRIMESTRE	5.612 TNS.	20.500 TNS.	265,4 %
( ENE/ABR. )			

FUENTES: ELABORACION PROPIA EN BASE A INFORMACION DE CAEFA Y MINISTERIO DE ECONOMIA DE LA NACION.

En ese sentido, en el primer cuatrimestre del '94 se importaron alrededor de 20.500 toneladas, mientras que en todo 1993 las compras de pollo brasileiro ascendieron alrededor de 49.000 a 50.000 toneladas.

Consecuentemente, la coyuntura que enfrentan las firmas avícola por su falta de COMPETITIVIDAD ESTRUCTURAL DE COSTES , es sumamente delicada, frente a :

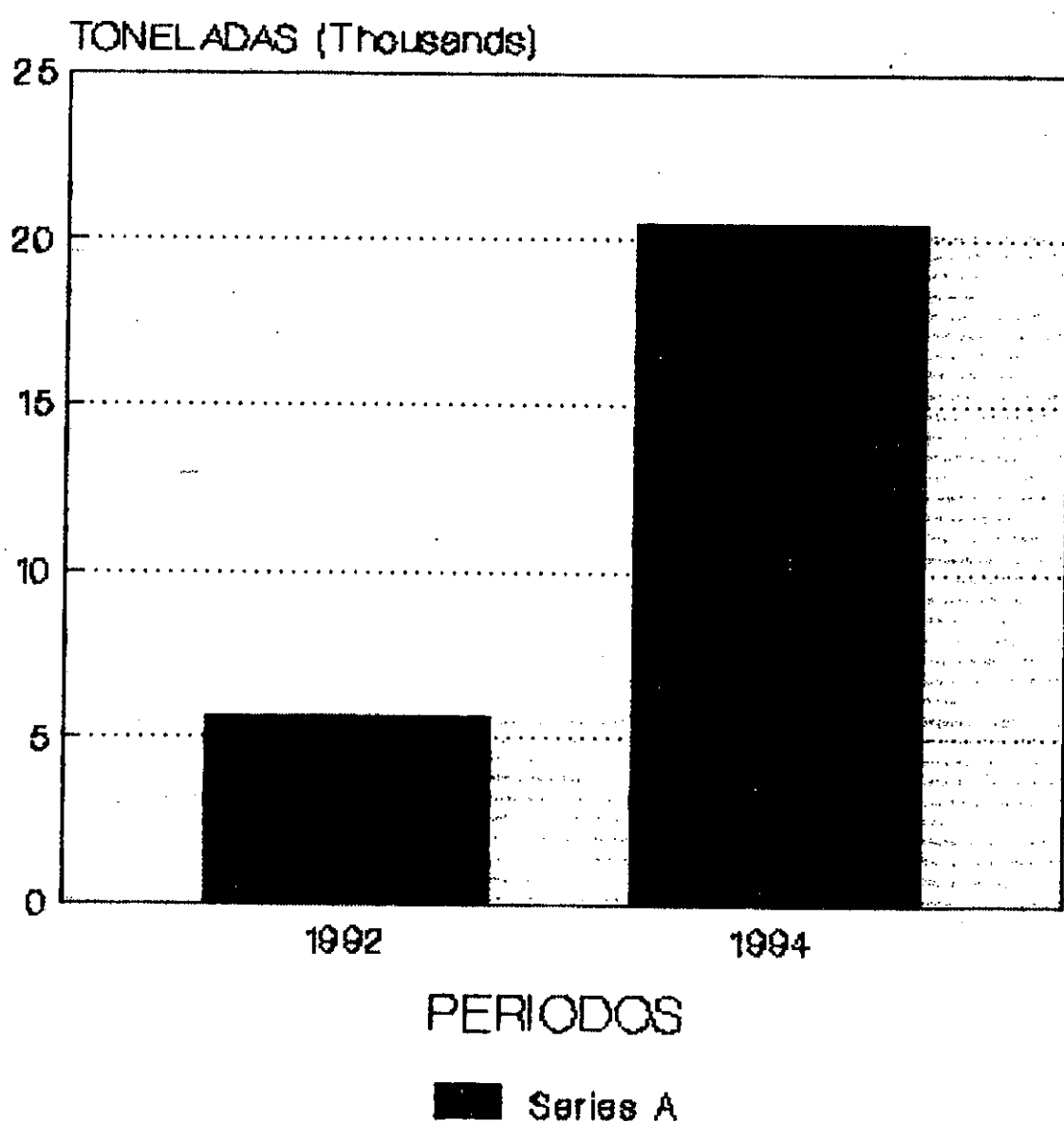
i- CAIDA DEL PRECIO y RENTABILIDAD : en el primer cuatrimestre del '94 se produjo un descenso de alrededor del 27,0 % ( CEPA ) en el precio mayorista, aunque tal reducción no llegó por razones de la cadema de comercialización minorista al consumidor final. Esta caída implicó la reducción o eliminación de los márgenes de RENTABILIDAD de las firmas avícolas, y serios problemas financieros que según CEPA se ha traducido en que un número importante de firmas (ocho) nacionales están en convocatoria de acreedores, además de una fuerte contracción de la producción de alimento balanceado, número de crianza, etc .

ii- CONTRACCION DE LA PRODUCCION NACIONAL: con una demanda interna estable en el mercado nacional, el aumento de las importaciones significa la reducción de la demanda de pollo nacional.

Como SOLUCION TRANSITORIA a la difícil situación financiera del sector se está tratando de implementar , desde medianos de mayo del corriente año antes el explosivo crecimiento en las importaciones de pollos faenados del BRASIL, un ACUERDO entre las CAMARAS EMPRESARIALES AVICOLAS DEL BRASIL Y LA ARGENTINA ( CAMARA DE EMPRESAS PROCESADORAS AVICOLAS - CEPA -y la CAMARA DE IMPORADORES DE REP.AGENTINA - CIRA-, la CAMARA DE EXPORTADORES Y PRODUCTORES DE POLLO - ABEF -) sobre cupos de importación y una cláusula gatillo, acuerdo que contó con el aval del GOBIERNO ARGENTINO, pero que hasta la fecha tienen adhesión parcial en las firmas brasileiras.

Según este acuerdo durante 1994 las importaciones ascenderían a 39.000 toneladas, (frente a las alrededor 50.000 toneladas importadas en 1993), y como las mismas en el primer cuatrimestre han ascendido a 20.500 toneladas, por lo tanto, para los restante 8 meses las

# IMPORT. ARGENTINAS POLLOS EVISCERADOS DE BRASIL 1992/1994



ELABORACION PROPIA

importaciones serán de 18.500 toneladas, discriminadas de la siguiente manera: MAYO 500 TNS., JUNIO 500 TNS., JULIO 1.000 TNS., AGOSTO 2.500 TNS., SET. 3.000 TNS., OCT. 3.500 TNS., NOV. 3.500 TNS., DIC. 4.000 TNS.

Así mismo, el acuerdo establece una CLAUSULA GATILLO cuyo nivel de precio mayorista límite o disparador es de \$ 1,65 por kilogramo sin IVA, estableciéndose variaciones del CUPO DE IMPORTACION ( % de la producción nacional ) si se eleva el nivel de estos precios. En este sentido, si el nivel de precio mayorista es:

- \$ 1,65 / kg. de carne de pollo sin IVA, el CUPO es mayor al 25,0 %
- \$ 1,70 / kg. de carne de pollo sin IVA, el CUPO es mayor al 45,0 %
- \$ 1,75 / kg. de carne de pollo sin IVA, se establece LIBRE IMPORTACION.

La COMISION DE SEGUIMIENTO del acuerdo está constituida por representantes de las ADUANAS.

De lograrse, esta es solo un paliativo o SOLUCION TRANSITORIA a la crisis de la industria frigorífica avícola de la Provincia de Entre Ríos, pero que les permitirá mejorar la situación financiera de las firmas, aunque no contribuye al logro de ventaja competitiva de COSTOS frente a la industria avícola brasilera.

Sin embargo, en la reunión realizada en la ciudad de SAN PABLO ( 25-05-94 ) en la que participaron las cámaras empresarias argentinas ( CEPA, CAPIA, CAEFA, CIRA, CAFAB ) y brasilera ( ABEF ), NO SE PUDO LLEGAR A NINGUN ACUERDO en lo que respecta a la fijación de CUPOS DE IMPORTACION DE CARNE DE AVES FAENADAS, y que por lo tanto, tornará crítica la situación de la industria frigorífica.

### II.3. INFORMACION EMPLEADA EN EL ESTUDIO.

La información empleada en los dos informes avance y en el final proviene:

- i- la PRIMARIA, de la encuesta cualitativa a 10 firmas avícolas integradas.
- ii- la SECUNDARIA :
  - a- de la CAMARA ENTRERRIANA DE FRIGORIFICOS AVICOLAS ( CAEFA ).
  - b- del SINDICATO DEL PERSONAL DE LA CARNE DE LA PROVINCIA DE ENTRE RIOS.
  - c- y de los siguientes estudios:



- SECRETARIA DE PROGRAMACION ECONOMICA, SEC. DE AGRIC. Y GAN. DE LA NACION, Y EL IICA, ( DEA ), : " ESTUDIOS DE COMPETITIVIDAD AGROPECUARIA Y AGROINDUSTRIAL, CARNE AVIAR ".1993.

- PRAVER S.A.: " PRODUCCION AVICOLA DE CARNE DE ENTRE RIOS", diagnóstico de las granjas integradas de la firma, 1993.

#### II.4. REFLEXIONES SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LAS FIRMAS.

Aquí se mencionarán los factores que directa o indirectamente influyen en forma negativa sobre la competitividad de los frigoríficos de pollos de Entre Ríos.

Como se mencionó repetidamente la actividad AVICOLA PRODUCTORA DE CARNE DE POLLO de ENTRE RIOS se encuentra en clara desventaja competitiva respecto a sus competidores BRASILEROS y el origen de esta ventaja esta conectada a múltiples factores.

Por lo tanto, en el trabajo se analizó la competitividad microeconómica de las empresas desde una perspectiva dinámica, tomándose en cuenta factores que influyen directamente (tecnología empleada, eficiencia en la organización intraplanta, etc. ), así como factores indirectos que afectan o determinan la competitividad de las firmas ( infraestructura disponible, disponibilidad y calidad de la mano de obra, etc. ).<sup>1</sup>

La interpretación convencional es que la VENTAJA COMPETITIVA es el "dominio y control por parte de un empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia ".<sup>2</sup>

Se distinguen dos ventajas competitivas genéricas:

i-la de COSTOS

ii-y la de DIFERENCIACION del producto.

Para que una empresa o conjuntos de empresas de un sector tengan una posición competitiva a través del nivel de sus costos es necesario, entre otras cuestiones:

- aprovechar las economías de escala y de alcance o ámbito.

-----

1. GATTO F., YOGUEL G.: " Las PYMES argentinas en una etapa de transición productiva y tecnológica". Publicado en " El desafío de la competitividad, La industria argentina", de B.KOSACOFF, CEPAL, ALIANZA EDITORIAL, BS.AS., 1993.

2. PORTER M. : " Ventaja competitiva", CECSA, México, 1987.

- haber experimentado un proceso de aprendizaje, y por lo tanto haber desarrollado conocimiento técnico, empresarial con el paso del tiempo.
- haber incorporado innovaciones tecnológicas al proceso productivo.
- que hayan incorporado nuevos productos.
- haber racionalizado los procesos de fabricación.
- haber realizado una política de personal que les permita disponer recursos humanos de calidad.
- haber incorporado innovaciones de gestión.

Las acciones de las firmas orientadas a REDUCIR LOS COSTOS deben ir acompañadas por estrategias direccionadas a la DIFERENCIACION del producto ( calidad, prestigio o de la imagen, del diseño, de la presentación, etc. ), exigidas por el mercado, ya que puede llegar a debilitarse la posición competitiva de costos.

La diferenciación del producto se logra a través de acciones concretas:

- de desarrollo de nuevos productos.
- de conocimiento del mercado nacional y regional e internacional, su segmentación, etc.
- de un estilo de dirección orientado a las personas para estimular la creatividad.
- de flexibilidad productiva y organizativa.
- del grado de integración de la empresa.
- etc.

Como se mencionó tanto en las acciones de firmas orientadas a REDUCIR LOS COSTOS como las orientadas a DIFERENCIAR EL PRODUCTO la TECNOLOGIA juega un papel relevante.

## II.5. SITUACION DE LAS FIRMAS.

En este punto se comparará ligeramente la situación de las firmas argentinas frente a la brasileras en lo que respecta a la diferencial del costo, escala de producción, y falta de productividad en las etapas de engorde, la relación IMPUT-AUPUT, y la productividad en la etapa de faena.

Como mencionamos en el primer informe de avance la FALTA DE COMPETITIVIDAD DE LA ACTIVIDAD frente al BRASIL está relacionada esencialmente a:

El diferencial de costo del kilogramo de carne de pollo y particularmente del engorde (el costo del engorde es, según estudios de CAEFA el 76,0 % superior ) y faenamiento, con el BRASIL se debe como se mencionó a factores exógenos a las firmas tales como:

i- al costo de la mano de obra,

ii- al de los cereales , en ambos casos para el 100,0 % de las firmas avícolas entrevistadas.

Además para el 80.0 % de las mismas opinaron que a la falta de competitividad de costos está relacionada a problemas ENDOGENOS de las firmas, tales como :

iii- problemas de escala,

iv- de productividad,

v- y equipamiento en las distintas etapas productivas del ciclo (producción del alimento balanceado, el engorde, el faenamiento, etc.).

En lo relacionado con las ESCALAS DE PRODUCCION entre las 17 firmas avícolas que operan en la Provincia de Entre Ríos, se observa una fuerte HETEROGENEIDAD, y en ese sentido, tan solo 3 de las firmas GRANDES facturaron en 1993 el 37,0 % del total del sector y en el otro extremo 8 de las firmas ( el 47, 0 % del total ) facturan alrededor del 18,0 %.

En el mercado de carnes en BRASIL , incluida la aviar, operan un conjunto de holding, verdaderos conglomerados con una elevada concentración VERTICAL e HORIZONTAL , cuyo crecimiento fue posible por su articulación con otros sectores agroalimentarios ( aceite, alimento balanceado, producción primaria, etc.).<sup>3</sup>

Una sola de las firmas avícolas, SADIA, como para tener una primera aproximación de su escala de producción, faena el 15.0 % del total nacional ( 3.0 millones de tons. ) , lo que significa una producción anual de alrededor de 425.000 toneladas, que es el DOBLE del nivel de producción anual de la industria frigorífica de ENTRE RÍOS.

-----

<sup>3</sup>. HUICI, N.;SCHVARZER, J.:" LA INDUSTRIA DE LA CARNE AVIAR EN BRASIL ", Revista CAPIA, enero/febrero 1994, BS.AS.

En conjunto las cuatro más grandes firmas avícolas del BRASIL ( SADIA, PERDIGAO, CEVAL, FRANGOSUL ), facturan u\$s 2215.0 millones por año (1992 ), que representa el 31.2 % del total.

En lo referente a la PRODUCTIVIDAD :

i- de la ETAPA de ENGORDE:

Si comparamos indicadores que afectan directamente la productividad de las GRANJAS INTEGRADAS de Entre Ríos y de la Argentina con el BRASIL, (según información de las SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA DE LA NACION, y la FIRMA PRAVER S.A.) , se observa que:

a- el periodo de engorde del pollo ( duración de la crianza ) en las granjas integradas de ENTRE RIOS ( para una muestra de 285 lugares de crianza ) es entre el 8,0 % y el 10,0 % superiores en promedio al de BRASIL, lo que implica mayores costos en alimento balanceado, mano de obra, energía eléctrica, etc.

b- en relación INPUT-OUTPUT en el proceso productivo, ( la TASA DE CONVERSION de alimento balanceado en carne de pollo - kg. de alimento/kg. de carne - ) en BRASIL es más eficiente , ya que por cada kilogramo de pollo vivo en la Provincia de Entre Ríos se emplea en su engorde el 4,0 % más de alimento balanceado.

c- Así mismo, la MORTANDAD en Entre Ríos, y en la Argentina es 3.2 veces SUPERIOR a la de BRASIL, lo que implica una menor productividad y mayores costos unitarios de producción.

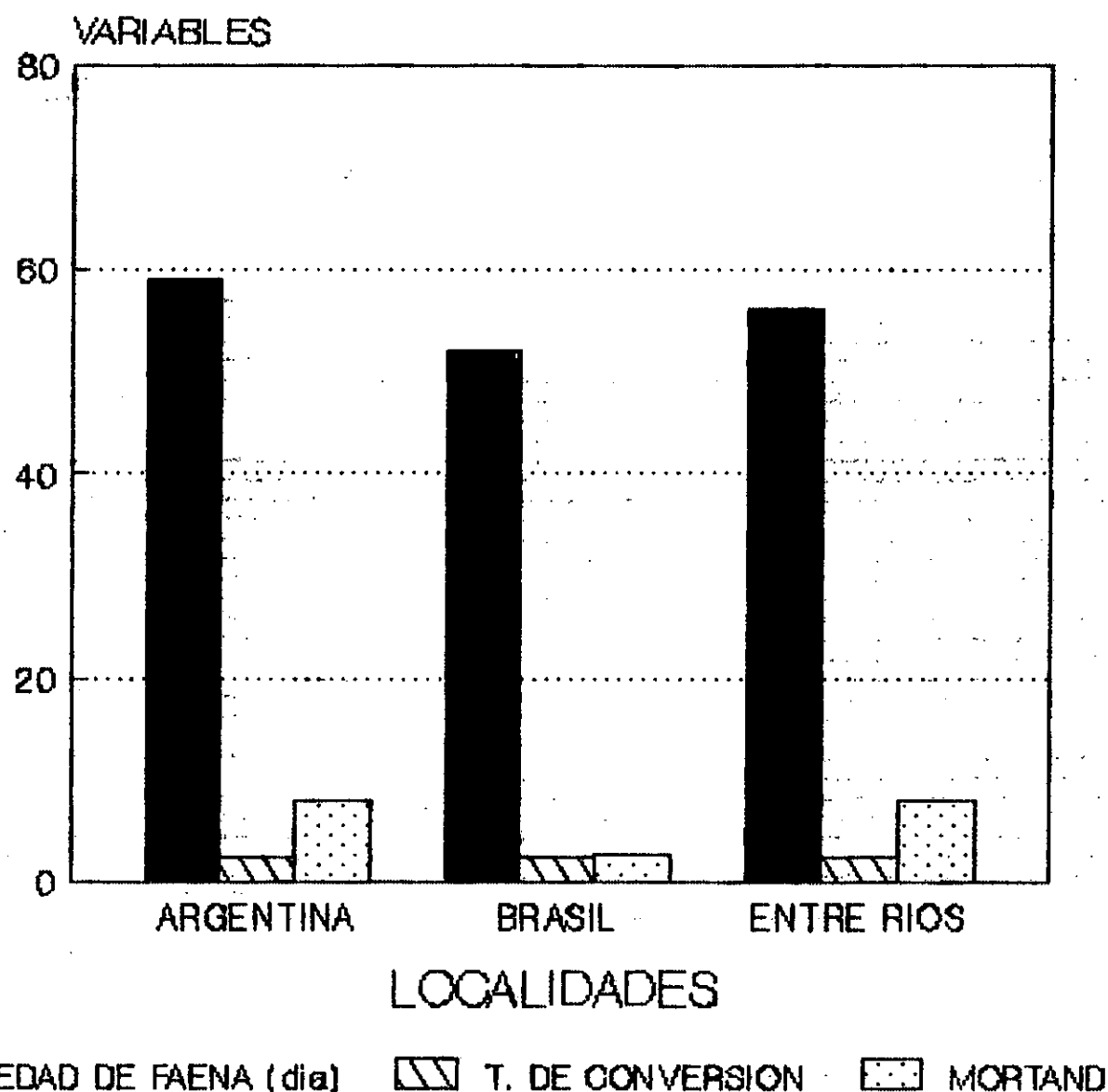
CUADRO NRO.2: INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DE LA ETAPA DE ENGORDE DEL POLLO, BRASIL , ARGENTINA Y ENTRE RIOS.

	EDAD DE FAENA ( DIAS )	TASA DE CONVERSION (KG.DE RACION/KS.CARNE)	MORTANDAD ( % )
ARGENTINA	59	2.45	8.0 %
BRASIL	52	2.30	2.5 %
ENTRE RIOS	56	2.40	8.0 %

FUENTES: PRAVER S.A., y SEC. DE AGRIC. Y GAN. DE LA NACION.

d- además la tasa de conversión es más elevada cuanto menor es el peso del animal. En Brasil el peso de la faena es cerca de 1.2kg y en Argentina es de 2.0 kg., esto puede explicar también en parte la mayor productividad Brasilera.

# PRODUCTIVIDAD. GRANJAS INTEGRADAS ENTRE RS., ARGENTINA, BRASIL.



ELABORACION PROPIA

## ii- PRODUCTIVIDAD en la ETAPA DE FAENA:

Si bien no se cuenta con información de BRASIL, en la etapa de FAENA en la Provincia de Entre Ríos se observa a nivel de planta frigorífica una importante disparidad en el nivel tecnológico y productividad, situación que se analizará con mayor detalle más adelante, aunque siempre a nivel preliminar, ya que un estudio profundo de la SITUACION TECNOLÓGICA de estas plantas requiere una encuesta específica.

La ocupación promedio de las plantas frigoríficas avícolas de Entre Ríos es de alrededor de 216 personas por establecimiento, con un nivel promedio de faena de 33.600 aves por día, y la PRODUCTIVIDAD MEDIA de la mano de obra de la actividad es de 160.1 aves por día y por persona ocupada.

CUADRO NRO. 3 : PRODUCTIVIDAD RELATIVA DE LAS PLANTAS FRIGORIFICAS, ENTRE RIOS, 1994.

TIPO DE PLANTA	PRODUCTIVIDAD	INDICE	PORCENTAJE
SEGUN SU PRODUC- TIVIDAD	( POLLOS FAENA- DO/DIA/PERSONA OCUP.)	(100:PROMEDIO)	
ELEVADA	207.18	129.34	33.3 %
MEDIA	146.84	91.70	41.7 %
BAJA	136.57	85.00	25.0 %
TOTALES	160.10 (1)	100.00	100.0 %

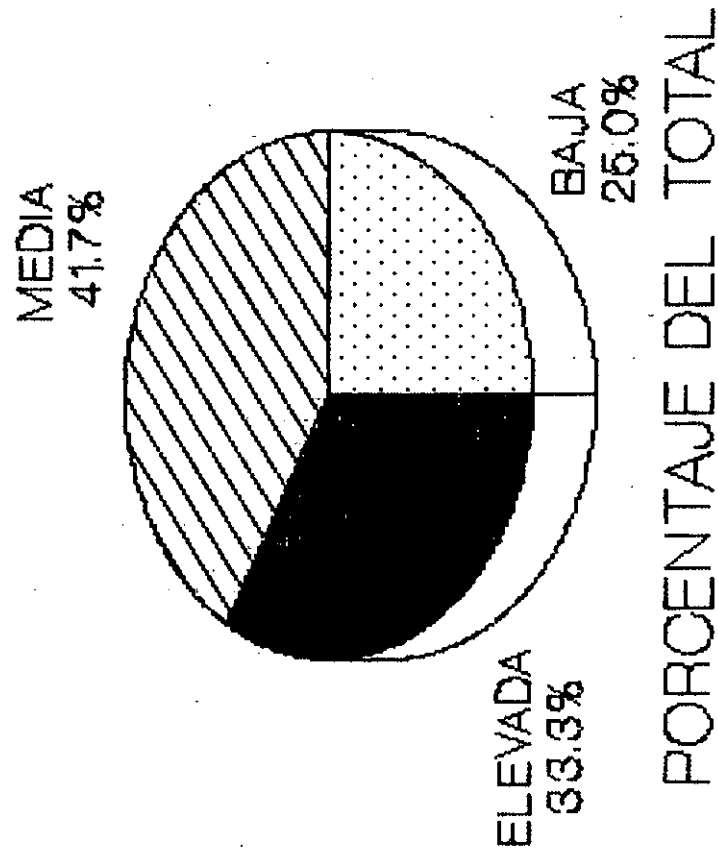
( 1 ) Promedio.

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A INFORMACION DEL SINDICATO DEL PERSONAL DE LA CARNE.

En cuanto al criterio utilizado, producto de la situación de la industria, se consideró como plantas de elevada productividad a aquellas que faenan más de 170 pollos por día y por persona ocupada, a las de media productividad las que faenan entre 130 a 170 pollos por día y por hombre y de baja a los que faenan menos de 130 aves.

Como se puede observar en el CUADRO NRO. 3 con el criterio empírico empleado se han agrupado las plantas de faenamiento en tres tipos, según su nivel relativo de productividad (kilogramos de pollo faenado/día y por persona ocupada) y se extraen las siguientes conclusiones:

# **PORCENTAJE DE PLANTAS SEGUN NIVEL DE PRODUCTIVIDAD ENTER RIOS, 1994.**



a- se observa una elevada heterogeneidad en el nivel productividad de los distintos estratos.

El estrato de plantas de alta productividad tiene un nivel superior al 41.0 % de los mediano nivel, y alrededor del 50.0 % de los de baja productividad. Esta situación de HETEROGENEIDAD permite afirmar la existencia de diferencias en el nivel de COSTOS POR KILOGRAMO DE POLLO EVISCERADO.

b- solo 4 plantas poseen niveles de productividad elevada, 2 de ellos, los de mayor nivel, son de TAMAÑO ECONOMICO mediano, y los restantes 2 pertenecientes a firmas GRANDES que facturan alrededor del 30.0 % del total provincial. Los niveles de productividad de estos últimos dos establecimientos, son sensiblemente inferiores a los 2 medianos.

CUADRO NRO.4: PRODUCTIVIDAD DE LAS PLANTAS FRIGORIFICAS SEGUN SU TAMAÑO ECONOMICO, ENTRE RIOS, 1994.

TIPO DE FIRMA	NRO. DE POLLOS FAENADOS POR DIA Y POR PERSONA
GRANDES	168.82
MEDIANOS	183,85
PEQUEÑOS	133,45

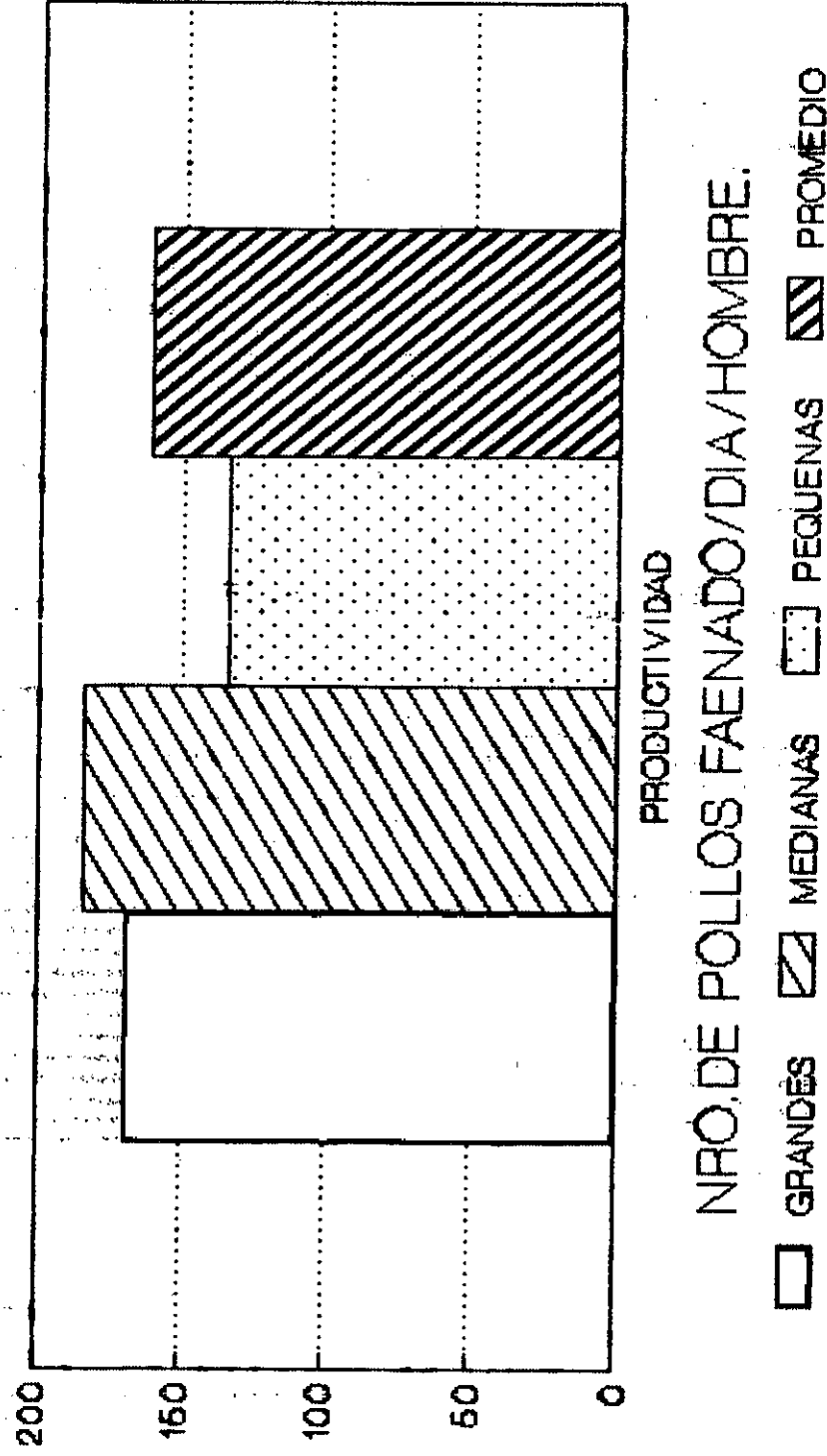
FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A INFORMACION DEL SINDICATO DE LA CARNE, ENTRE RIOS.

c- En cuanto a la productividad de las plantas de faenamiento según su tamaño económico, se observa en el CUADRO NRO. 4 que son los MEDIANOS ( los que facturan anualmente entre \$ 15,0 y \$ 29,0 millones ) son los de MAYOR NIVEL DE MAYOR PRODUCTIVIDAD, aunque en el interior de este subestrato se observan notorias diferencias entre las distintas plantas, como por ejemplo las dos de productividad, su nivel promedio es alrededor del 80.0 % más alto que las de menor nivel, siempre dentro de este subestrato.

d- La disparidad tecnológica se observa en el sentido de que el nivel de productividad de las MEDIANAS es el 38.0 % más elevada que el del subestrato PEQUEÑAS PLANTAS ( las que facturan anualmente menos de \$ 15,0 millones ).



# PRODUCTIVIDAD PLANTAS DE FAENAMIENTO DE POLLOS, SEGUN SU TAMANO, ENTRE RIOS, 1994.



SINDICATO DEL PERSONAL DE LA IND. DE LA  
CARNE.

### II.5.1. TIPOS DE FRIGORIFICOS SEGUN LA DIMENSION TECNOLOGICA.

Es importante definir que se entiende por variable tecnológica, ya que se debe tener en cuenta no solo a la incorporación de maquinarias tendiente a la reducción de costos, sino también la innovación de productos, de procesos, equipos e insumos etc.

Por lo tanto para clasificar los frigoríficos en dinámicos, semi-dinámicos y estáticos, tuvimos en cuenta los cambios a nivel producto, a nivel proceso productivo y a nivel organización.

Para evaluar los cambios en el producto se tuvieron en cuenta los cambios de calidad, cambios en la presentación de los mismos sobre todo si se adaptarían a los requerimientos de los gustos a nivel internacional, y mayor valor agregado en la fabricación de los mismos.

Los cambios en el proceso productivo se evaluaron analizando las respuestas de los cuestionarios referidas a la incorporación de equipamientos, a la existencia o no de proyectos de inversión y a su estado de avance, a la reorganización del proceso productivo a través de cambios en el LAY OUT de planta.

Como cambios en la organización fueron considerados varios factores. Unos referidos a la política de personal, ya sea por aplicación en las firmas de medidas de flexibilización en capacitar a su personal; otro en cuanto a la posibilidad de la inserción en el mercado externo y la existencias de relaciones con otros productores miembros del MERCOSUR; y por último la capacidad gerencial.

#### i- CAMBIOS EN EL PRODUCTO:

Haciendo un análisis comparativo con Brasil, podemos afirmar que este país está en la búsqueda permanente del mejoramiento de nuevos productos, por un lado a partir de cortes y formas de presentación diferenciada, por otro lado a través de productos diferenciados.

En este mismo aspecto las respuestas obtenidas por nuestros frigoríficos han sido halgo decepcionante, ya que algo menos del 45% de los mismos han efectuado mejoras importantes en la calidad de los pollos; y en cuanto a la comercialización de productos de mayor valor agregado solo una firma está comercializando el producto en forma de supremas, hamburguesas, y brochettes.

Por otro lado los pollos comercializados por todos los frigoríficos son de tamaño y pigmentación diferente a los requeridos por el gusto internacional, esto es una de las imposibilidades de los mismos de acceder a los mercados internacionales.

#### ii- CAMBIOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO.

En cuanto a las maquinarias y equipos incorporados por las firmas entrevistadas tenemos la incorporación de CHILLER, PELADORES, COMPRESORES, VISCERADOS, ENFRIADO e INCUBADORAS.

Por lo general estas inversiones fueron irrelevantes, ya que representan una parte pequeña de la facturación anual, y porque además solo una de las firmas manifestó haber invertido en los últimos 5 años alrededor de \$ 2.000. 000,0 , otras dos entre \$ 500.000 y \$ 700.000, y las restantes 7 firmas cifras menores a los \$ 170.000.

Todas estas máquinas fueron adquiridas recientemente por los frigoríficos ya que las más antiguas datan de comienzo de la década. La procedencia de la mayoría son Brasileras o en su defecto Argentinas, solo una empresa demostró tener parte de su equipo de origen Norteamericano (EEUU).

Estas incorporaciones en el 80% de los caso permitieron incrementar la productividad de las firmas, en un 55% cambios en la calidad, y en algo más del 30% le permitieron reorganizar los puestos de trabajo y racionalidad de la mano de obra. Solo en el 20.0% de los casos ocasionaron cambios importantes en el LAY AUT.

En cuanto a la existencia de proyectos de inversión en el 70.0% de los casos poseen, aunque en la gran mayoría se encuentra en estado de investigación. Estos proyectos están orientados en:

1. TAMAÑO PEQUEÑO: mayor integración de plantas, ampliación de las plantas, automatización, y los proyectos son de incubación, plantas de silos, prensas y enfriadoras, automatización de cargas y construcción de cámaras frigoríficas.

2. TAMAÑO MEDIANOS Y GRANDES. sus objetivos a conseguir son: mejorar la presentación del producto, fabricación de nuevos productos, reducir costos, trozado y empaque. para ello los proyectos son automatización de eviscerados, trozado y empaque, fabricación de nuevos productos, reciclaje de desperdicios, entre otros.

### iii- CAMBIOS EN LA ORGANIZACION

De acuerdo a lo mencionado en el primer informe, el número de personas ocupadas oscilan entre 420 y 430, en tanto el staff para las más pequeñas varía entre los 70 y 120 empleados.

En general la mayor concentración de la mano de obra se encuentra en la etapa de faenamiento que representa el 80.0%, pero la mano de obra en esta categoría es baja capacitación. El resto del personal se divide en partes iguales entre técnicos, profesionales y administrativos, afectados a las tareas de administración como así también en la elaboración del alimento balanceado.

Las empresas más automatizadas redujeron su personal temporario, o lo reasignaron afectando el personal permanente a otras actividades de la firma como por ejemplo la elaboración de alimentos balanceados o en las plantas de incubación.

Pero lo más sorprendente fue que en algo menos del 70.0% de la muestra respondieron estar realizando tareas de capacitación para su personal, lo que nos permite inducir a lograr en el futuro una mayor productividad y eficiencia por parte de los frigoríficos.

En cuanto a su inserción en el mercado internacional podemos afirmar que hasta el momento los frigoríficos comercializan su producción en el mercado interno, y la imposibilidad de acceder a los mercados de exportación de aves se debe a varios motivos, entre ellos, la insuficiente capacidad de congelamiento en las plantas, la disponibilidad de pollos de tamaños diferentes y pigmentación distintas, los precios superiores de los insumos utilizados, y el otorgamiento de subsidios por parte de otros países exportadores.

Las causas de la no inserción al comercio internacional se deduce a factores exógenos, que determinan diferencias en los costos de nuestros productores con los de otros países y a factores endógenos, que son los más urgentes de solucionar, entre ellos tendríamos que mencionar la necesidad imperiosa de:

- Aumento de la productividad primaria e industrial. Aquí lo importante es lograr el aumento en la eficiencia en la producción, si consideramos que tanto la tecnología como la calidad de los insumos son similares a los brasileros, la mayor eficiencia podría conseguirse con ajuste organizativos y sanitarios de la empresa.
- Adaptación del producto a los requerimientos internacionales.
- Diferenciación del producto a través de desarrollos de nuevos en materia de presentación como por ejemplo pollos cocidos o semi cocidos, hamburguesas, brocchetes, supremas, pollos deshuesados, etc.

El grado de descentralización pone de manifiesto un nivel de maduración y complejidad en la conducción de la firma, en donde existe el desplazamiento de responsabilidades a otras áreas más específicas.

El tipo de áreas en las que se descentraliza la conducción es un indicador de la orientación estratégica de las firmas y de la importancia que se le otorga a ciertas áreas como la tecnología, el comercio exterior, o las relaciones institucionales. Con este criterio se podría señalar que existe una diferenciación funcional tradicional que incluyen áreas de producción, administración y comercialización.

Por lo general las medianas y pequeñas firmas avícolas de la provincia de Entre Ríos presentan una estructura vertical del tipo fordista, lo que implica una organización del tipo vertical en las decisiones de comercialización, administración y estrategias competitivas.

Como se mencionó en el informe anterior son tomadas en general por:

- información sobre la demanda.
- órdenes de compras recibidas.

En menor medida en:

- disponibilidad de materias primas
- habitualidad de clientes.

iii. pronósticos del años anterior.

No obstante el 30% de la muestra manifestó poseer GERENCIAS GENERALES, GERENCIA DE PELADEROS, GERENCIA DE ADMINISTRACION, GERENCIA DE COMERCIALIZACION, GERENCIA DE OPERACIONES

En lo referente a las estrategias empresariales para su insercción en el proceso de integración regional y de apertura, en el 90% de los casos consideran su imposibilidad de exportar en el futuro por la falta de competitividad mencionada anteriormente, y son justamente estas firmas que consideran la falta de competitividad como una cuestión relacionada con variables exógenas y por lo tanto relacionadas con la política económica Nacional y Provincial.

El resto de las firmas que poseen estrategias para su posible insercción en el mercado internacional, consisten en lograr una mayor automatización, lo que le permitirá una reducción en los costos de mano de obra, ampliación de la capacidad productiva, aumento de la productividad.

Como se mencionó esta es una actividad mercadointernista, no obstante el 40.0% de los frigoríficos entrevistados han iniciado algún tipo de acción con competidores brasileros siendo estas en su mayoría de tipo comercial.

**GRUPO DE DINAMICA:** Contiene los frigoríficos que han realizado cambios considerables en la mayor parte de los aspectos señalados. Para ubicarlas en este grupo los empresarios deberían mostrar estrategias claras para mejorar su competitividad.

Podemos identificarlos como dinámicos entre el 30.0 % y el 35.0% de las firmas, aunque en lo que respecta a cambios en los productos en cuanto a la incorporación de mayor valor agregado en los mismos, solo dos de las firmas lo implementó pero las otras lo incluyen en proyectos para el futuro.

**GRUPO DE SEMIDINAMICAS:** Dentro de este agrupamiento se incluyen aquellas empresas que, en parte, realizaron cambios en los aspectos considerados.

En esta categoría incluimos a la mayoría (40.0%) de los frigoríficos, cuyo tamaño económico son los grandes , medianos y algunos pequeños.

En lo referente a los montos de inversión, todas las empresas de la muestra con pocas excepciones, han demostrado destinar cifras muy bajas ; no obstante los proyectos de inversión de las firmas incorporadas en este estrato tienen proyectos importantes que les

permitirán mejorar su posición en el futuro ya que los mismo se basan en lograr una mayor automatización en su procesos productivos, especialmente en la etapa de faena.

**GRUPO ESTATICO:** Incluye a las firmas que no reúnen los requisitos de ninguno de los dos grupos anteriores, y en general, tampoco poseen proyectos para mejorar su situación, y comprende entre el 25.0 % y el 30.0 % de las empresas avícolas, que no tienen estrategias para enfrentar la competencia brasilera, no han incorporado innovaciones tecnológicas de ningún tipo en los últimos 5 años, manifestaron además una incertidumbre total para el corto plazo ( 1994), entre otras cuestiones.

### III. RECOMENDACIONES SOBRE LA PROBLEMÁTICA INTRAFIRMA.

En este capítulo analizaremos el aumento de la productividad en la etapa de engorde y faenamiento, como así también la importancia que tiene los mejoramientos tecnológicos a lo largo del ciclo productivo para lograrla.

Como hemos mencionados la industria avícola de la Provincia de Entre Ríos desde el punto de vista microeconómico presenta algunos problemas que son comunes a la mayoría de las firmas, por lo tanto, los cambios a realizarse deberían tener como objetivo genéricos:

1- el aumento de la productividad, única manera para reducir sensiblemente los costo unitarios de producción del ave eviscerada, es a través del aumento de las escalas de producción, la automatización de los procesos de faena, el reequipamiento en varias de las etapas del ciclo productivo avícola, mejoras en el manejo tecnológico del engorde, entre otras cuestiones.

2- la introducción de nuevos productos al mercado, con mayor valor agregado, además del pollo entero, trozado, fiambres, comidas preparadas, congeladas, etc.

Una hipótesis bastante probable es que si bien en nuestro país hemos llegado a un elevado nivel de demanda de carne de pollo por habitante, ocupando la aviar un importante rol en la canasta de carnes, su crecimiento será posible si se incorporan NUEVOS PRODUCTOS, como los mencionados, con un elevado nivel agregado.

### III.1. PRODUCTIVIDAD:

De acuerdo a lo expresado en el punto 1.4 de este informe, observamos que haciendo un análisis comparativo de la actividad avícola de Argentina y Brasil, la falta de productividad de las firmas entrerrianas se da entre otras en las :

#### i. ETAPA DE ENGORDE:

debido a que el tiempo de crianza de los pollos en las granjas entrerrianas es de alrededor de un 10.0% superior al de Brasil, esto se debe a que el precio promedio de nuestros pollos es superior al del país vecino, lo cual implica un mayor costo en el alimento balanceado (que según la información proporcionada por PRAVER Y LA SECRETARIA DE AGRICULTURA Y GANADERIA DE LA NACION en Entre Ríos se emplea el 4.0% más por kg. de pollo vivo), mano de obra y energía.

Otro problema que requiere de atención inmediata es el mejoramiento de los lugares de alojamientos de los pollitos BB (granjas) y avances en cuestiones sanitarias para disminuir la mortandad de las aves, las cuales hoy son de 3.2 veces superiores a la de Brasil.

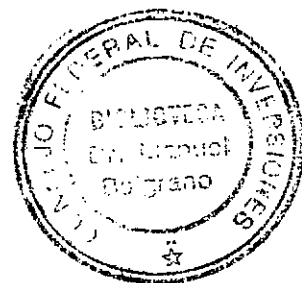
Si bien se han logrado avances importantes en lo que respecta a los pesos de los pollitos, la conversión alimenticia y el crecimiento diario, esto hace que los pollos requieran de mayor confort, por lo tanto es fundamental mejorar las calidades en el alojamiento en:

- i. Equipamientos de calefacción
- ii. Equipamientos en los comederos:
- iii. Equipamientos de bebederos
- iv. Cerramientos de los galpones
- v. Sistemas de humidificación interior
- vi. Aislamientos de techos

Sin duda que el moderno equipamiento tiene hoy un papel fundamental en el rendimiento final de la avicultura de carne.

#### ii. ETAPA DE FAENA:

Es imprescindible lograr una mayor automatización para mejorar las productividades de las empresas, ya que solo el 30.0% de los frigoríficos se encontrarían en un nivel elevado.



#### IV. POLITICAS PUBLICAS DE APOYO.

En este apartado definiremos las políticas aplicadas por otros países, así como algunas recomendaciones del orden Nacional y Provincial para la actividad en cuestión.

##### IV.1. ROL DE LAS POLITICAS PUBLICAS EN EL MERCADO INTERNACIONAL.

La intervención estatal es en general limitada en el mercado internacional, los programas que afectan a la producción aviar no son considerados distorcionantes en el mercado, excepto en algunos países en los que estaría incluido Brasil.

Como se mencionó en el primer informe un componente importante en la composición del costo aviar es el gasto en alimento balanceado (36.5%), es por ello importante tener en cuenta las políticas de precios y proteccionistas en materia de granos y oleaginosas, particularmente los utilizados en la preparación del alimento balanceado.

Algunas de las políticas adoptadas por ciertos países con fines proteccionistas a la producción local son las cuotas de importación que restringen el ingreso de pollos en determinadas épocas del año, o la aplicación de algún tipo de impuesto que permita mantener el precio del mercado doméstico por debajo del precio internacional, como ocurre en la C.E.

Existen varias formas de subsidiar la producción aviar, la más común y probablemente la utilizada por Brasil sea la de proporcionar créditos blandos a los productores de granos y de esta manera los avicultores obtendrían los insumos necesarios para la fabricación del alimento balanceado a un precio más bajo. Como sabemos este representa un porcentaje importante en la composición del costo aviar, lo que se desprende entonces con estas medidas una caída en los considerable en los costos tanto en la producción como en el faenamiento del pollo.

De acuerdo al ACTA DE ASUNCION del Tratado del MERCOSUR, el sector Estatal no aplicará políticas proteccionistas en la actividad avícola.

La comercialización de aves y de carne avícolas según este tratado se desarrolla en el ámbito privado y los precios están libres de intervención gubernamental. Los únicos controles existentes son en materia higiénicas y sanitarias. No obstante en el mismo tratado se previó la aplicación de cláusula de salvaguardia, permitiendo limitar a un cupo determinado el arancel preferencial derivado del tratado, pero que resulta ser incapaz de COMPENSAR LAS DIFERENCIAS DE COSTO con BRASIL.



#### IV.2. PROVINCIALES.

El gobierno provincial que cuentan con escasos instrumentos, debe implementar una política sectorial:

1- de corto plazo, orientada a paliar la crisis financiera del sector.

2- y por otro lado, ejecutar políticas de acompañamiento del proceso de REESTRUCTURACION DEL SECTOR.

1- En cuanto a las medidas orientadas a paliar los problemas de CORTO PLAZO, tenemos:

- la reducción del COSTO IMPOSITIVO, con la desgravación del IMPUESTO A LOS INGRESOS BRUTOS ( PACTO FISCAL ), pero que resulta en un escasa reducción del COSTO, ya que como se mencionó en el primer informe de avance ( noviembre de 1993 ), los IMPUESTOS solo representan el 2,9 % del mismo.

- reducción del COSTO SALARIAL vía la flexibilización laboral adhiriendo la provincia a la LEY NACIONAL.

- reducción del costo de la energía eléctrica, que está en aplicación, pero como la misma es solo el 2.9 % del costo total, su contracción no afecta la falta de competitividad frente al BRASIL.

2- En el MEDIANO y LARGO plazo el Gobierno de la Provincia y el Nacional, deben acompañar la reestructuración del sector, a través de:

- apoyo a las firmas en la realización de los estudios de base y propuestas generales de reconversión.

- apoyo tecnológico, y en este caso el GOBIERNO DE LA PROVINCIA debería coordinar a través del AREA PERTINENTE las tareas de investigación y de prestación servicios que realizan en el tema el INTA, INTI, CONICET, y las UNIVERSIDADES, y así mismo, promover la descentralización de estos organismos, estableciendo institutos que aborden este tema, en el territorio provincial.

- en lo financiero el GOBIERNO DE LA PROVINCIA debería gestionar ante el BANCO DE LA NACION ARGENTINA, y el MINISTERIO DE ECONOMIA DE LA NACION, líneas de créditos especiales para tal fin.

- lo sanitario, es una necesidad imperante que tiene la avicultura en lo relativo a la posibilidad de estudios y prevención de las enfermedades que la aquejan, ya que es una de las principales causas de la BAJA PRODUCTIVIDAD del engorde frente al BRASIL.

Ha llegado el tiempo en que debe implantarse políticas sanitarias y de investigación mixta para el diagnóstico de los insucesos, de manera tal que se puedan ejecutar los planes sanitarios en forma eficaz.

Para ello sería oportuno estudiar y discutir, entre los entes oficiales y empresas avícolas, la creación de un instituto de investigaciones de las enfermedades y alimentación aviar por ello es importante la implementación de ese LABORATORIO MIXTO de REFERENCIA que preste servicios al sector privado, y que este financiado su equipamiento y funcionamiento por las firmas avícolas y el Gobierno de la Provincia de Entre Ríos.

## V. CONCLUSIONES FINALES.

El proceso de APERTURA ha derivado en una situación coyuntural de la actividad extremadamente complicada, y la misma requiere respuestas y soluciones que convinen el CORTO PLAZO, con las de tipo estructural, de MEDIANO y LARGO PLAZO que permitan salir al sector de la CRISIS.

Frente a esta situación, como he expresado en repetidas oportunidades, y que es además reconocida por el propio sector empresarial, la FALTA DE COMPETITIVIDAD responde a problemas estructurales en cada una de las etapas del CICLO AVICOLA, por lo tanto las soluciones de fondo son MEDIANO y LARGO PLAZO.

La posibilidad de que se implemente la RECONVERSION del sector avícola está relacionada con la implementación de MEDIDAS COYUNTURALES de corto plazo que permitan superarlas, GANANDO TIEMPO, pero ACORDANDO (sector público y privado) la INEXORABLE RECONVERSION SELECTIVA DE LA ACTIVIDAD.

La reconversión de la actividad es imposible realizarla en el CORTO PLAZO, ya que entre otras cuestiones significa:

- la toma de conciencia del sector empresarial al nuevo escenario económico, acostumbrados a tomar decisiones en un marco macroeconómico de inestabilidad, fuerte inflación, con una economía semicerrada, con una demanda interna creciente, en un marco de escasa competencia.

- la propia etapa de ESTUDIO y de IMPLEMENTACION DE LA RECONVERSION en cada uno de los eslabones de la actividad avícola, insume un tiempo considerable que supera ampliamente el corto plazo y que hasta la actualidad nunca fueron abordados en profundidad tanto por el sector público como privado; y que comprende entre otras cuestiones, el relevamiento tecnológico y sus soluciones de :

- # alrededor de 2.500 GRANJAS INTEGRADAS (en su gran mayoría minifundistas) de distintos tamaños, tecnología, patrimonio, etc., dispersas en una amplia región de la Provincia de Entre Ríos;

- # 17 plantas frigoríficas.

- # alrededor de 25 plantas elaboradoras de alimento balanceado.

- # alrededor de 5 granja criadoras de abuelos de los pollitos BB.

- # 17 plantas de incubación,

- # etc.

El COMPLEJO AVICOLA ENTRERRIANO está formado estructuralmente sin un líder, por lo tanto ninguna de sus firmas tendrá la suficiente influencia para imponer reglas de juego que desemboquen en la

imposición de una nueva estructura.<sup>2</sup>

En ese sentido, la COMPETITIVIDAD DEL COMPLEJO AVICOLA se reestablecerá si el PROCESO DE REESTRUCTURACION logra EFICIENCIA para el conjunto o la gran mayoría de las empresas integradas y será la resultante de un estado de equilibrio.

Además la REESTRUCTURACION del sector avícola es del tipo DEFENSIVO, ya que contrariamente al ofensivo, las firmas del sector al estar en una situación de crisis por su " desatención o despreocupación durante cierto tiempo, al haber pronosticado que las CONDICIONES COMPETITIVAS no variarían", y no poder adaptarse a las nuevas condiciones de la OFERTA impuestas por la fuerte competencia brasilera.

Además el proceso de REESTRUCTURACION de ser de tipo DEFENSIVO, tendrá características GENERICA o GLOBAL, ya que como mencionamos todas las firmas implementarán similares estrategias tendientes a superar la crisis.

Las soluciones a la CRISIS es la REESTRUCTURACION del sector y que implicarán :

i- la incorporación de innovaciones en el proceso productivo, tales como la adquisición de nuevos equipos y maquinarias en la etapa de faena, de fabricación del alimento balanceado, del enfriado, la automatización del proceso productivo, cambios significativos en el LAY-OUT, entre otros.

ii- la incorporación de innovaciones en el producto, que signifiquen la producción de nuevos bienes con un mayor valor agregado, que se adapten a las nuevas requerimientos de las demanda en el mercado internacional, como así también de ciertos segmentos del mercado nacional.

iii- y cambios en la organización de las firmas, relacionados con la política de personal ( flexibilización, capacitación) , la organización gerencial y estilo de toma de desiciones, dirigido a estimular la creatividad del personal.

Como reflexión final sobre la reestructuración genérica podemos pronosticar que la misma no será exitosa para la totalidad de las firmas del sector, sino que algunas triunfarán adaptándose a las nuevas condiciones del mercado con FUERTE COMPETENCIA EXTERNA, otras solo SUBSISTIRAN siguiendo duditativamente en funcionamiento, y por último algunas DESAPARECERAN al no poder asumir el reto industrial que se les planteaba.

---

<sup>2</sup>.BUENOS CAMPOS, E.; MORCILLO ORTEGA, P.: " FUNDAMENTOS DE ECONOMIA Y ORGANIZACION INDUSTRIAL ",ED. MC.GRAW HILL, MADRID,1993.

Pero la REESTRUCTURACION SECTORIAL solo se logrará , y esta es la condición necesaria, si en el CORTO PLAZO se implementan algunas soluciones a la crisis avícola, porque en caso contrario las de mediano plazo, que si son la condición necesaria y suficiente, llegarán demasiado tarde.

La políticas públicas no pueden estar relacionadas con SUBSIDIOS ya que los mismos deberían ser elevados en razón que las asimetrías con BRASIL son considerables, por lo tanto, pequeñas reducciones de IMPUESTOS PROVINCIALES, SALARIOS, etc. no eliminan la BRECHA EN LOS COSTOS DE PRODUCCION que es del orden del 25,0 %.

Es posible que en el CORTO PLAZO la solución coyuntural esté relacionada con la REDUCCION DE LAS IMPORTACIONES a nivel establecido por la CEPA de un promedio de 3.250 toneladas por mes durante 1994, con el compromiso de que la actividad en el corriente año y durante 1995 se REESTRUCTURE, y esto implica que:

i- incorporen innovaciones tecnológicas relevantes en las etapas que les atañen directamente.

ii -que la etapa de engorde mejore su eficiencia, y esto requiere que los GRANJEROS INTEGRADOS asuman esta cuestión, y tomen créditos para su reconversión.

Esta cuestión hace necesario un replanteo de la ARTICULACION ENTRE EL AGRO Y LA INDUSTRIA, que en este caso específico requiere que las firmas avalen los créditos tomados por sus GRANJEROS INTEGRADOS orientados a la modernización vía su equipamiento, mejoramiento de las instalaciones, etc. y aumento de la productividad.

iii- aumenta los niveles de productividad de las plantas de alimento balanceado, faenamiento, etc.

A N E X O S

ANEXO NUMERO: 1		
NIVEL DE PRODUCTIVIDAD		
FRIGORIFICO	DEPARTAMENTO	PRODUCTIVIDAD. POLLOS FAENADOS POR PERSONAS POR DIAS
SOYCHU	GUALEGUAY	147,05
DON VIL (ex aveguay)	GUALEGUAY	125,00
LAS CAMELIAS	COLON	218,75
DYESA	COLON	150,00
PRAVER S.A.	URUGUAY	188,00
F.E.P.A.S.A	URUGUAY	116,66
AV. BASAVILBASO	URUGUAY	250,00
SUPER S.A.	URUGUAY	153,84
LA AVICOLA CACEROS	URUGUAY	133,33
TRES ARROYO	URUGUAY	171,40
SAGUEMULLER	PARANA	150,00
CUMINI	PARANA	116,67
FUENTE: Elaboración propia en base a información brindada por el SINDICATO DEL PERSONAL DE LA INDUS. DE LA CARNE.		

ANEXO NUMERO 2:

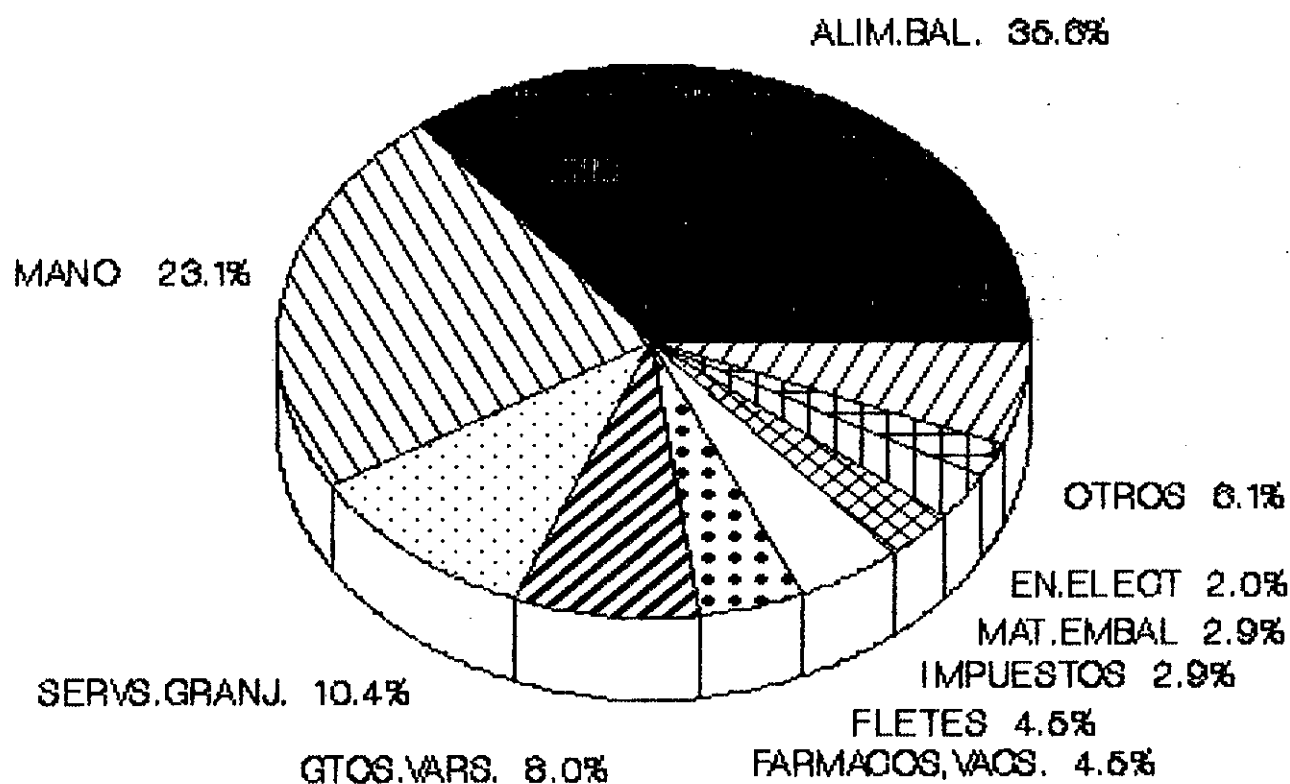
INTEGRACION DEL COSTO POR KG. DE POLLO EVISCERADO  
ENTRE RIOS, 1993

RUBRO	\$ POR KG.	PORCENTAJE
ALIMENTO BALANCEADO	0,513	35,6
MANO DE OBRA	0,333	23,1
SERVICIOS DE GRANJEROS	0,150	10,4
GASTOS VARIOS	0,115	8,0
FARMACOS Y VACUNAS	0,065	4,5
FLETES	0,065	4,5
IMPUESTOS	0,042	2,9
MATERIAL DE EMBALAJE	0,041	2,9
ENERGIA ELECTRICA	0,029	2,0
CALEFACCION	0,025	1,7
AMORTIZACIONES	0,024	1,7
CAMA CRIA POLLOS	0,021	1,5
SENASA	0,007	0,5
OTROS	0,010	0,7
TOTAL	1,440	100,0

FUENTE: CAEFA



# COSTO DEL POLLO PARRILLERO, ENTRE RIOS, 1993.



% COSTO POR KG.POLLO EVISCERADO

ANEXO NUMERO: 3

COMPARACION DE LOS COSTOS DE PRODUCCION DEL POLLO FAENADO  
DE LA ARGENTINA Y BRASIL, 1992

COSTO	DIFERENCIA DE LOS COSTOS NACIONALES CON LOS BRASILEROS	PARTICIPACION DEL COSTO TOTAL DEL POLLO EN ARGENTINA
DEL ENGORDE	76,00%	22,70%
DEL FAENAMIENTO	54,00%	20,90%
POLLO BB	38,60%	14,60%
IMPOSITIVO	38,00%	2,70%
ALIMENTO BALANCEADO	15,30%	36,50%
FLETE AVES VIVAS	0,00%	1,10%
PREPARACION DE GRANJAS	0,00%	1,80%
TOTAL	36,50%	100,00%

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A INFORMACION CAEFA