



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

**“ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA DE
GANADOS Y CARNES BOVINO EN LA PROVINCIA
DE NEUQUÉN”**

PROVINCIA DEL NEUQUÉN

INFORME FINAL
26 DE NOVIEMBRE DE 2010



***“ESTUDIO DE COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA DE GANADOS Y CARNES
BOVINO EN LA PROVINCIA DE NEUQUÉN”***

EQUIPO DE TRABAJO

COORDINADOR DEL PROYECTO

SEBASTIÁN IGNACIO SENESI

COLABORADORES

GUSTAVO HÉCTOR NAPOLITANO

HERNÁN PALAU

MARÍA MERCEDES BARILATTI

VÍCTOR MANUEL LOVERA

EDUARDO PLANTEY

ALFREDO JULIO ADEM

ERNESTO ANDRÉS DOMINGO MENDIZÁBAL

LUIS BARLETTA

CONTRAPARTE TECNICA CFI

RAÚL SANGIÁCOMO



CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

SECRETARIO GENERAL DEL CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES
ING. JUAN JOSÉ CIÁCERA



PROVINCIA DEL NEUQUEN

GOBERNADOR DE LA PROVINCIA DEL NEUQUEN
DR. JORGE AUGUSTO SAPAG



MINISTRO DE DESARROLLO TERRITORIAL
PROF. ELSON LEANDRO BERTOYA

COORDINADORA GENERAL
CRA. YOLANDA MAIOLO

**DIRECTOR PROVINCIAL DE COOPERACIÓN TÉCNICA
Y FINANCIAMIENTO PRODUCTIVO**
ING. AGR. MARCELO SORIA NETTO

CONTRAPARTE PROVINCIAL TECNICA

**MINISTERIO DE DESARROLLO TERRITORIAL
DE LA PROVINCIA DEL NEUQUÉN**

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del estudio es identificar y analizar en forma sistémica la competitividad de Sistema de Agronegocios (SAG) de Ganados y Carnes Bovino de la Provincia de Neuquén a través del método de Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocio (EPESA), a fin de formular posibles líneas de acción estratégica para mejorar su competitividad.

Para su estudio, el SAG se delimita en dos subsistemas – Patagonia Norte A y Patagonia Norte B según su status sanitario -, y en áreas de resultado: Insumos y Tecnología, Producción Primaria, Comercialización de hacienda en pie, Industrialización de hacienda en pie, Distribución y Consumo.

Se realizó una cuantificación de los flujos económicos y de producto del SAG y sus dos subsistemas a nivel de cada área de resultado. Los principales resultados muestran que el SAG de ganados y carnes de Neuquén –especialmente el subsistema Patagonia Norte A- presenta un consumo superior a la capacidad de producción y faena local. El consumo total de carne en 2009 fue de 34.219 tn por valor de \$459.090.691. Para su abastecimiento deben “importarse” bovinos de otras provincias para faena local (25% del total de la oferta de carne) y carne en forma de medias reses o cortes (63% de la oferta).

Se realiza un Análisis Estructural Discreto, identificando los principales puntos clave en el SAG en los entornos institucional, organizacional y tecnológico y su impacto en el escenario comercial.

En el análisis del ambiente competitivo - metodología del Diamante de Porter- se establecen aspectos de competitividad en función de cuatro atributos clave y un atributo satélite: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores conexos y de apoyo; estructura, estrategia y rivalidad de la empresa, y gobierno. Estos son analizados comparativamente entre el subsistema A y B, el SAG de ganados y carne libre de aftosa sin vacunación y el SAG de ganados y carne libre de aftosa con vacunación.

En el análisis de la situación interna y competidores se encontró que el SAG tiene un bajo nivel de coordinación y que existan costos de transacción evitables por diseños más eficientes. Dado que no existe un coordinador real, los agentes operan de forma individual y oportunista, quitando competitividad al sistema y disminuyendo el valor agregado y generando una distribución desequilibrada del valor producido.

En base a los hallazgos se desarrolla un análisis que marca los puntos principales a tener en cuenta y las líneas estratégicas que los autores entienden que el Gobierno de la Provincia de Neuquén debería analizar para poner en práctica.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	14
1.1. Estructura del informe.....	15
1.2. Fundamentos del proyecto y objetivos.....	16
1.3. Objetivo general del Proyecto	17
CAPÍTULO 2: MATERIALES Y MÉTODOS	19
2.1. El Método “Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocio” EPESA (en base a Ordóñez (1999) y Neves (2007))	20
CAPÍTULO 3: EL MERCADO DE CARNE VACUNA A NIVEL MUNDIAL Y EN LA ARGENTINA.....	33
3.1. Tendencias internacionales de consumo	34
3.2. El mercado internacional de carne vacuna	38
3.3. El SAG de ganados y carnes bovino en la Argentina.....	44
3.4. Conclusión.....	52
CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL SAG DE GANADOS Y CARNE BOVINO DE NEUQUÉN	55
4.1. Introducción: el SAG de Ganados y Carne Bovino de la provincia de Neuquén.	56
4.2. Delimitación del sistema de Agronegocios de Ganados y Carne Bovino de Neuquén	59
4.2.1. Flujos de producto y económicos del SAG de Ganados y Carne Bovino de la Provincia de Neuquén.....	63
4.2.1.1. <i>Insumos y tecnología</i>	63
4.2.1.2. <i>Producción Primaria</i>	64
4.2.1.3. <i>Comercialización de hacienda en pie</i>	67
4.2.1.4. <i>Industrialización: Faena, Desposte y Procesamiento</i>	67
4.2.1.5. <i>Distribución</i>	69
4.2.1.6. <i>Consumo</i>	71
4.2.2. Flujos de producto y económicos del Subsistema Patagonia Norte A.....	71

4.2.2.1. Insumos y Tecnología	72
4.2.2.2. Producción Primaria	73
4.2.2.1. Comercialización de hacienda en pie	75
4.2.2.2. Industrialización: faena, desposte y procesamiento.....	75
4.2.2.3. Distribución.....	76
4.2.2.4. Consumo.....	78
4.2.3. Flujos de producto y económicos del Subsistema Patagonia Norte B.....	78
4.2.3.1. Provisión de insumos y tecnología	78
4.2.3.2. Producción primaria.....	80
4.2.3.3. Comercialización de hacienda en pie	83
4.2.3.4. Industrialización: faena, desposte y procesamiento.....	83
4.2.3.5. Distribución.....	84
4.2.3.6. Consumo.....	86
4.3. Conclusiones.....	86
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO.....	92
5.1. Análisis del Ambiente Institucional.....	93
5.1.1. Ámbito Nacional	93
5.1.1.1. Normativas vinculadas al status sanitario de Neuquén: control y erradicación de la fiebre aftosa y establecimiento de la barrera sanitaria.....	95
5.1.1.2. Regulaciones recientes en materia de comercio de ganados y carnes a nivel nacional	96
5.1.2. Ámbito provincial	100
5.1.2.1. Acceso a y uso de los recursos naturales en la producción ganadera e identificación del ganado.	100
5.1.2.2. Promoción de la Ganadería Neuquina.....	103
5.2. Análisis del Ambiente Organizacional.....	110
5.2.1. Insumos y tecnología.....	110
5.2.2. Producción Primaria	112

5.2.3. Comercialización de hacienda en pie	117
5.2.4. Industrialización: faena, desposte y procesamiento	118
5.2.5. Distribución.....	123
5.2.6. Organismos de apoyo y organismos públicos.....	131
5.3. Análisis del Ambiente Tecnológico	143
5.3.1. Insumos y tecnología.....	143
5.3.2. <i>Producción primaria</i>	145
5.3.3. <i>Industrialización: faena, desposte y procesamiento</i>	154
5.3.4. Distribución.....	157
5.4. Análisis del Ambiente Comercial.....	159
5.5. Conclusiones	162
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO.....	172
6.1. Introducción	173
6.1.1. Aspectos metodológicos.....	174
6.2. Los atributos del diamante de Porter	176
6.2.1. Primer atributo: Condiciones de los factores.....	176
6.2.2. Segundo atributo: condiciones de la demanda	192
6.2.3. Tercer atributo: sectores conexos y de apoyo	201
6.2.4. Cuarto atributo: estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.	209
6.2.5. Gobierno.....	217
6.3. Conclusiones	219
CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA Y COMPETIDORES	222
7.1. Introducción	223
7.2. Análisis de las transacciones.....	225
1. <i>Proveedor de insumos y servicios veterinarios - productor (de cría/ciclo completo/feedlot)</i>	226
3. <i>Productor de cría – productor de ciclo completo / feedlot</i>	229

4. <i>Productor ciclo completo / feedlot - industria</i>	231
5. <i>Industria - distribución</i>	233
7.3. Conclusiones	236
CAPÍTULO 8: ANALISIS ESTRATÉGICO DEL SAG GANADOS Y CARNES BOVINAS DE LA PROVINCIA DE NEUQUEN	238
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	258
ANEXO I: Parámetros específicos – cuantificación SAG Ganados y Carnes Bovino de Neuquén año 2009	262
ANEXO II: Caracterización de las áreas ecológicas de Neuquén	263
ANEXO III: El diamante de Porter	276
ANEXO IV: Modelo de entrevista para los distintos actores del sistema	279

ÍNDICE DE TÁBLAS

Tabla 2.1: Secuencia detallada de los pasos propuestos de trabajo para las etapas 2 y 4 del método EPESA.	23
Tabla 2.2: Secuencia detallada de los pasos propuestos de trabajo para las etapas 2 y 4 del método EPESA (continuación).	26
Tabla 2.3: Etapas del Método EPESA aplicadas al presente estudio.....	28
Tabla 3.1: Países productores de carne vacuna (período 2000-2008, en millones de toneladas).....	41
Tabla 3.2: Países exportadores de carne vacuna (2005-2010; en miles de toneladas)....	42
Tabla 3.3: Principales países importadores de carne vacuna (2005-2010, en miles de toneladas eq. res con hueso).....	43
Tabla 3.4: Distribución de las existencias bovinas por categorías (marzo 2010).....	47
Tabla 4.1: Existencias bovinas en la provincia de Neuquén (período 1895-2009).....	57
Tabla 4.2: Facturación insumos y tecnología etapa engorde bovino – SAG ganados y carne Neuquén	64
Tabla 4.3: Stock reproductores – SAG ganados y carne Neuquén	65
Tabla 4.4: Producción de terneros – SAG ganados y carne Neuquén	65

Tabla 4.5: Ingresos y Egresos de terneros – SAG ganados y carne Neuquén.....	65
Tabla 4.6: Bovinos en engorde y facturación – SAG ganados y carne Neuquén.....	66
Tabla 4.7: Egresos e Ingresos de animales en pie a faena – SAG ganados y carne Neuquén.....	67
Tabla 4.8: Faena de cabezas bovinas – SAG ganados y carne Neuquén.....	68
Tabla 4.9: Productos y subproductos de la faena – SAG ganados y carne Neuquén.....	68
Tabla 4.10: Ingresos de productos y subproductos de la faena bovina – SAG ganados y carne Neuquén	69
Tabla 4.11: Oferta agregada de carne y subproductos de la faena bovina- SAG ganados y carne Neuquén	70
Tabla 4.12: Distribución minorista de carne y subproductos de la faena bovina - SAG ganados y carne Neuquén	71
Tabla 4.13: Consumo per cápita de carne – SAG ganados y carne Neuquén.....	71
Tabla 4.14: Facturación en insumos y servicios veterinarios en cría bovina en 2009- subsistema Patagonia Norte A.....	72
Tabla 4.15: Gasto alimentación engorde bovino en feed lot en 2009- subsistema Patagonia Norte A	73
Tabla 4.16: Existencias bovinas a marzo de 2009 – Subsistema Patagonia Norte A	74
Tabla 4.17: Engorde en feed lot y a campo - Subsistema Patagonia Norte A	75
Tabla 4.18: Producción de carne y subproductos de la faena - Subsistema Patagonia Norte A	76
Tabla 4.19: Oferta agregada de carne y subproductos de la faena - Subsistema Patagonia Norte A	77
Tabla 4.20: Distribución minorista de carne y subproductos de la faena bovina - Subsistema Patagonia Norte A	78
Tabla 4.21: Gasto en insumos veterinarios en cría bovina en 2009 - subsistema Patagonia Norte B	79
Tabla 4.22: Facturación alimentación engorde bovino en feed lot en 2009- subsistema Patagonia Norte B	80
Tabla 4.23: Existencias bovinas por categoría-Subsistema Patagonia Norte B.....	81
Tabla 4.24: Egresos de terneros y terneras del subsistema Patagonia Norte B	82

Tabla 4.25: Engorde en feed lot y a campo - Subsistema Patagonia Norte B	83
Tabla 4.26: Producción de carne y subproductos de la faena - Subsistema Patagonia Norte B	84
Tabla 4.27: Oferta agregada de carne y subproductos de la faena – Subsistema Patagonia Norte B	85
Tabla 4.28: Distribución de carne – Subsistema Patagonia Norte B	86
Tabla 4.29: Facturación SAG Ganados y Carnes – Neuquén, Subsistema Patagonia Norte A y Subsistema Patagonia Norte B (año 2009)	87
Tabla 5.1: Programas del Plan Ganadero de Neuquén.....	105
Tabla 5.2: Programas y objetivos de la Ley Provincial 2669/2009.....	108
Tabla 5.3: Distribución de los proveedores de insumos veterinarios en Neuquén.....	110
Tabla 5.4: Productores ganaderos bovinos, Subsistema Patagonia Norte A.....	114
Tabla 5.5: Productores de ganado bovino, estratificados por número de cabezas - Subsistema Patagonia Norte B.	115
Tabla 5.6: Establecimientos de engorde a corral por Departamento - Subsistema Patagonia Norte B.	116
Tabla 5.7: Matarifes abastecedores registrados ante ONCCA – Provincia de Neuquén	119
Tabla 5.8: Mataderos registrados – Subsistema Patagonia Norte A	120
Tabla 5.9: Despostaderos registrados ante ONCCA, Subsistema Patagonia Norte A....	121
Tabla 5.10: Cámaras Frigoríficas registradas ante ONCCA, Subsistema Patagonia Norte A	121
Tabla 5.11: Establecimientos elaboradores de chacinados – Subsistema Patagonia Norte A.....	122
Tabla 5.12: Operadores de mataderos y frigoríficos bovinos, Subsistema Patagonia Norte B.....	122
Tabla 5.13: Supermercados e Hipermercados–Subsistema Patagonia Norte A.....	124
Tabla 5.14: Supermercados mayoristas– Subsistema Patagonia Norte A.....	126
Tabla 5.15: Carnicerías registradas en la ONCCA – Subsistema Patagonia Norte A....	127
Tabla 5.16: Supermercados – Subsistema Patagonia Norte B.....	128
Tabla 5.17: Carnicerías registradas en la ONCCA – Subsistema Patagonia Norte B.....	129

Tabla 5.18: Índices ganaderos de Neuquén.....	146
Tabla 5.19: Regiones ganaderas de Neuquén.....	148
Tabla 5.20: Indicadores ganaderos – Subsistema Patagonia Norte A.....	148
Tabla 5.21: Indicadores ganaderos – Región Norte	150
Tabla 5.22: Indicadores ganaderos – Región Centro	150
Tabla 5.23: Indicadores ganaderos – Región Sur	150
Tabla 5.24: Principales características de los establecimientos faenadores - Subsistema A	155
Tabla 5.25: Principales características de los establecimientos faenadores - Subsistema B	156
Tabla 6.1: Atributos del diamante de Porter y sus respectivas variables para el análisis competitivo del sistema de ganados y carne de la provincia de Neuquén.....	175
Tabla 6.2: Stock bovino y receptividad ganadera en diferentes regiones del país.....	179
Tabla 6.3: Superficie y dotación actual y potencial de áreas irrigadas	182
Tabla 6.4: Elasticidades precio e ingreso para carne vacuna.....	197
Tabla 7.1: Resumen de las características de las transacciones y las estructuras de gobernanza más comunes en el SAG ganados y carne de Neuquén.....	234

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1: Método: Estudio y Planificación Estratégica de los Sistema de Agronegocio (EPESA)	20
Figura 2.2: Método utilizado para caracterizar y Cuantificar Sistemas Agroindustriales ...	21
Figura 2.3: Resumen de la Etapa 4.....	23
Figura 3.1: Regiones ganaderas y densidad bovina por departamento (2010).....	46
Figura 3.2: Variación del stock ganadero bovino por departamento (2008-2009).....	48
Figura 3.3: Faena (en cabezas, columna izquierda), producción de carne y exportaciones (en tons., columna derecha).	51
Figura 4.1: Regiones ganaderas en función del status de vacunación de aftosa.	58
Figura 4.2: Diagrama del Sistema de Agronegocios de Ganados y Carnes Bovino de Neuquén.....	60
Figura 4.3: Flujos de Producto del Sistema de Agronegocios de Ganados y Carnes Bovino de Neuquén en 2009	61
Figura 4.4: Flujos de dinero del Sistema de Agronegocios de Ganados y Carnes Bovino de Neuquén en 2009	62
Figura 5.1: Red de Agencias del Centro PYME-ADENEU	141
Figura 5.2: Regiones Ganaderas de Neuquén – Regiones Agroecológicas de Neuquén	149
Figura 6.1: Esquema de análisis de competitividad del Sistema de Ganados y Carne vacuna de la Provincia de Neuquén.....	173
Figura 6.2: Diamante de Porter: atributos de competitividad de una nación o sector.	174
Figura 6.3: Áreas ecológicas provincia de Neuquén y principales características de las mismas.	177
Figura 6.4: Análisis comparativo de los distintos sistemas de ganados y carne en función del atributo “condiciones de los factores”.	192

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. Estructura del informe

El presente documento constituye el Informe Final del “Estudio de Competitividad del Sistema de Ganados y Carnes Bovina en la Provincia de Neuquén”. A los efectos de presentar toda la información necesaria el documento se ha ordenado de la siguiente manera: en el presente capítulo se exponen los contenidos del informe, en función de las tareas realizadas, los fundamentos y objetivos del Proyecto, según consta en la Guía de Solicitud de Asistencia Técnica. El Capítulo 2 resume la metodología de abordaje para la realización del trabajo y los diferentes modelos de toma de información.

En el Capítulo 3 se presenta una caracterización de los mercados internacionales de carne bovina y una descripción del Sistema de Ganados y Carnes de la Argentina, de modo de enmarcar adecuadamente la Descripción del SAG de Neuquén, que se realiza en el Capítulo 4. Posteriormente se presenta un análisis estructural discreto en el Capítulo 5 que presenta las bases de análisis para el Capítulo 6 que analiza la competencia en el mercado y el 7 que analiza las transacciones y estructuras de gobernanza.

Por último el Capítulo 8 presenta un análisis estratégico que lleva a las conclusiones y recomendaciones del Capítulo 9. Luego se presentan la bibliografía y los anexos que completan el estudio.

1.2. Fundamentos del proyecto y objetivos

La provincia de Neuquén cuenta en la actualidad con más de 200.000 bovinos en más de 1.300 establecimientos ganaderos. La faena de bovinos en la provincia de Neuquén ha aumentado casi un 400% desde el año 2001. Debido al actual status sanitario de la provincia con respecto a la aftosa (zona libre sin vacunación en la mayor parte del territorio), la ganadería bovina se presenta como una muy importante actividad presente y futura, sobre todo con vistas al consumo de carne dentro de la provincia y a la exportación de carne a países del circuito no aftósico.

Para aumentar la producción de carne vacuna en la provincia son necesarias innovaciones en el ambiente institucional, organizacional y tecnológico que tendrán impacto directo sobre el escenario comercial. Estas innovaciones pueden resumirse:

A nivel institucional la formulación de políticas públicas que incentiven la producción y productividad, exenciones impositivas para la instalación de frigoríficos de nivel internacional que puedan abastecer a los principales mercados internacionales aprovechando el status sanitario, promoción interna y externa de los productos cárnicos neuquinos y otras.

A nivel organizacional es clave la conformación de un sistema agroalimentario con foco en el mercado objetivo, sostenido en la “marca Patagonia”. La consolidación de una red de redes de productores,

industriales, consignatarios, exportadores y organismos públicos es fundamental para sostener en la práctica el sistema. Por último, resta establecer el/los mercado/s meta que se deberían atender y la estrategia y tácticas más convenientes a nivel sectorial para asegurar el éxito del proceso.

A nivel tecnológico desarrollar un paquete de medidas que permitan mejorar los índices productivos y reproductivos sin descuidar la conservación de los recursos naturales; establecer parámetros de calidad de res (tipificación, análisis sensoriales y nutricionales) e inversiones necesarias a nivel frigorífico para atender el/los mercado/s meta; identificar canales de distribución e inversiones en logística; etc.

El resultado de estas innovaciones, y otras posibles que no han sido mencionadas, es el impacto sobre el escenario comercial, dentro de lo que puede suponerse como factible la posibilidad de abastecer con carne de calidad tanto al mercado interno como externo, sin descuidar el recurso natural y aumentando el número de animales y faena de la provincia.

1.3. Objetivo general del Proyecto

El principal objetivo de este Proyecto de estudio es: **identificar y analizar en forma sistémica la competitividad de la cadena productiva (o Sistema Agroindustrial-SAG) bovina en la provincia de Neuquén, a fin de identificar posibles líneas de acción estratégica para mejorar la competitividad del sistema bovino de la provincia.** El objetivo se sustenta en la propuesta de:

“producir, procesar y distribuir carnes de alta calidad diferenciadas por el origen, la identidad preservada y la certificación de calidad; con el objeto de acceder a los mercados, satisfacer a los consumidores y crear valor para los ganaderos, en el marco del desarrollo sustentable de la Patagonia” (adaptado de Ordóñez, H., 1994).

El objetivo se fundamenta en la acción colectiva de los productores en torno al origen y en la convocatoria en torno a protocolos de calidad que deberán desarrollarse oportunamente.

“Los productores se comprometen a realizar sus mejores esfuerzos para diseñar e implementar sistemas de información que agreguen valor a la producción y satisfagan las exigencias de los clientes. Los sistemas de información agregan valor a partir del aseguramiento y certificación del origen, la calidad, la identidad preservada y la trazabilidad” (adaptado de Ordóñez, H., 1994).

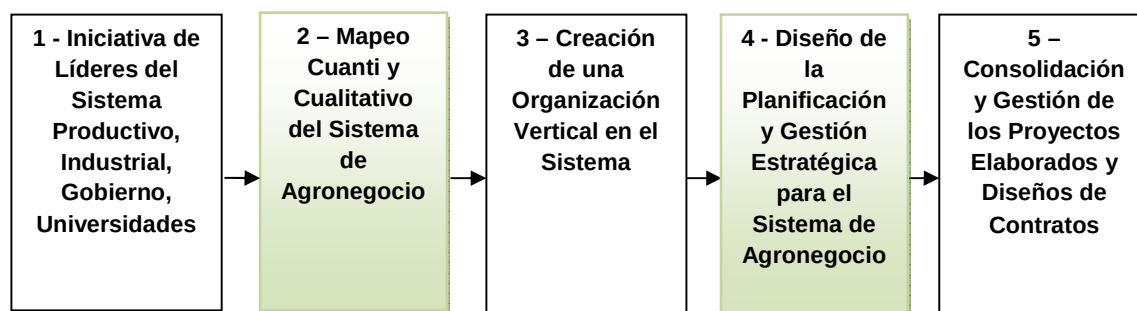
CAPÍTULO 2: MATERIALES Y MÉTODOS

CAPÍTULO 2: MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. El Método “Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocio” EPESA (en base a Ordóñez (1999) y Neves (2007))

El método “Estudio y Planificación Estratégica del Sistema de Agronegocio” (EPESA) (Senesi, 2009) se construyó en base a la combinación metodológica del enfoque de cadenas (Ordoñez 1999) y al método GESIS (Fava Neves 2007). Este enfoque metodológico, se resume en la Figura 2.1:

Figura 2.1: Método: Estudio y Planificación Estratégica de los Sistema de Agronegocio (EPESA)



Fuente: Adaptado por Senesi (2009) en base a datos de Neves (2007)

1. Iniciativa de líderes del sistema productivo e institutos de investigación/ universidades en planificar el futuro de un sistema productivo

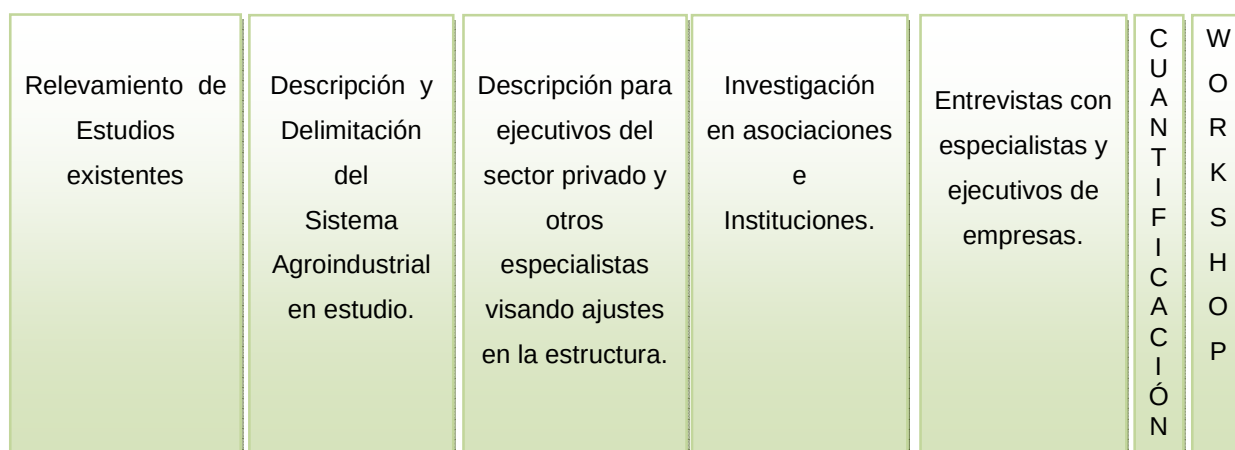
El proceso de EPESA tiene inicio a partir de la iniciativa de alguna organización existente del sector (normalmente organización sectorial), en conjunto con el Gobierno, universidades e institutos de investigaciones, deseosa de organizar un proceso de planificación y visión de futuro para el sistema productivo. La iniciativa

también puede provenir del Gobierno, a través de las llamadas cámaras sectoriales. En esta etapa también se recibe información de las organizaciones de investigación, gobierno y sector privado sobre tópicos importantes relacionados al sistema productivo: quien participa del sistema, cuales son los principales actores y como tener representatividad en este sistema productivo.

2. Mapeo y cuantificación del sistema productivo

Tan importante como el análisis interno de un negocio es el análisis externo, tanto del macro ambiente (ambiente organizacional, institucional y tecnológico) como del ambiente inmediato (proveedores, competidores, distribuidores y consumidores). La fase de mapeo y cuantificación puede ser resumida en seis etapas (Figura 2.2):

Figura 2.2: Método utilizado para caracterizar y Cuantificar Sistemas Agroindustriales



Fuente: Elaboración Senesi en base a datos de Neves (2007).

3. Creación de una organización vertical en el sistema

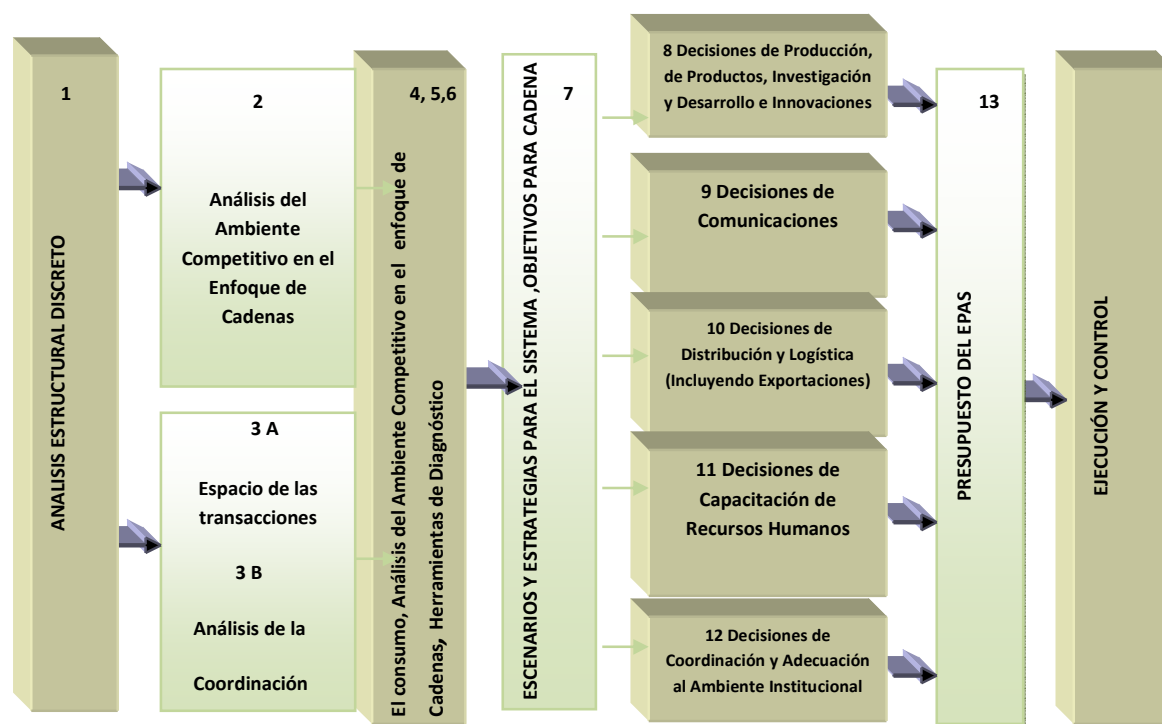
La creación de una organización vertical puede contribuir para alcanzar los siguientes objetivos:

- a) organización e intercambio de la información existente,
- b) foro para discusión de las estrategias,
- c) organización con flexibilidad para captar y usar recursos,
- d) tener una voz del sistema productivo y representación del sistema junto a las instituciones,
- e) trabajar una agenda positiva al sector, y, finalmente,
- f) construir e implementar la Gestión Estratégica del Sistema.

4. Diseño de la Planificación y Gestión Estratégica para el Sistema de Agronegocio

A continuación, la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra las etapas que podrían usarse para confeccionar un plan estratégico a mediano y largo plazo, que son posteriormente detalladas en la Tabla 2.1 y la Tabla 2.2:

Figura 2.3: Resumen de la Etapa 4



Fuente: Elaboración Senesi en base a Neves (2007)

Tabla 2.1: Secuencia detallada de los pasos propuestos de trabajo para las etapas 2 y 4 del método EPESA.

Etapa	Qué debe hacerse?
1- Delimitación y Descripción Cual y Cuantitativa del SAG	Identificación de los actores, procesos, flujo de insumos y productos del Sistema Agroindustrial bajo estudio (SAG). En base a la información recopilada, aplicación de la etapa 2 del Método EPESA (Senesi, 2007): Mapeo cualitativo y cuantitativo.
2 – Análisis Estructural Discreto	Análisis de los ambientes Institucional (formal e informal), Organizacional y Tecnológico por área de resultado. Estudio de los sectores conexos o de apoyo. Etapa basada en conceptos de la Nueva Economía Institucional.
3- Análisis de las transacciones y estructuras de gobernanza:	Identificar los espacios de transacción, interfases entre los distintos estamentos del SAG. Descripción de las transacciones, atributos de frecuencia, incertidumbre y especificidad de activos. Estructuras de gobernanza más frecuentes: mercado, contratos integración vertical u horizontal. Mapeo de los contratos y de las formas

3a – Espacio de la transacción 3b- Análisis de la Coordinación	de coordinación existentes. Incumplimiento y seguridad jurídica. Identificación y análisis de los mercados existentes en las distintas interfaces. Alineación de la transacción. Correspondencia entre las estructuras de gobernanza, las estrategias de negocios y los mecanismos de coordinación y el ambiente institucional. Grado de ajuste. Criterio de remediabilidad. Capacidad de Administrar conflictos. Cooperación y Rivalidad. Mecanismos de distribución de excedentes. Capacidad de Agregar Valor. Alianzas Estratégicas contratos, joint ventures. Nivel de Capital Social.
4- El consumo	Descripción e identificación de tendencias de consumo. Principales oferentes y demandantes actuales.
5 – Análisis del Ambiente Competitivo	Escenarios competitivos. Principales oferentes y demandantes. Condiciones básicas del mercado, número de agentes, interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta y el poder de mercado. Barreras (arancelarias y no arancelarias) existentes. Estructura, número de compradores y vendedores, diferenciación de producto, barreras de entrada, estructura de costos, integración vertical, otros modelos de integración. Patrones de crecimiento y paradigma competitivo. Capacidades dinámicas y creación de recursos singulares. Análisis de los mercados objetivo y de los segmentos de clientes. Comercio Mundial. Principales exportadores e importadores.
6- Herramientas de Diagnóstico	Estudio de las ventajas competitivas de las naciones. Metodología: Diamante de Porter. Estudio del ambiente externo (Oportunidades y Amenazas) y del ambiente Interno (Fortalezas y Debilidades). Metodología: Matriz FODA y Matriz de ANSOFF. Vinculación entre matrices.
7 – Escenarios y Estrategias a Futuro, los Objetivos Propuestos	Análisis prospectivo. Analizar los escenarios actuales y proponer el diseño de los escenarios alternativos futuros. Tendencias. Adaptabilidad del sistema. Potencial de cambio y resistencia al cambio de los actores en función de los nuevos cambios en el escenario de negocios local, regional o global.- Listar las principales estrategias de negocios y políticas públicas en el sistema (acciones) que serán usadas para alcanzar los objetivos propuestos; Grado de convergencia entre ambas. Ganadores y perdedores. Ética, confianza, compromisos creíbles. Ambiente institucional formal e informal. Innovación. Innovación institucional, organizacional y tecnológica. Innovación y la capacidad de crear conocimiento.

Fuente: Elaboración Senesi en base a Neves (2007)

Una vez definidos los objetivos del Sistema de Agronegocios, se deberán establecer una serie de decisiones. En primer lugar están las **decisiones de producción, de productos, investigación y desarrollo e innovaciones**, las cuales se focalizan en analizar los potenciales productivos y capacidades de producción del Sistema de Agronegocios. También se establece en este

apartado si es posible generar nuevos productos y procesos que mejoren la productividad, la eficiencia y la satisfacción del cliente.

En segundo lugar se encuentran las **decisiones de comunicación**. Para ello se explica cómo identificar el público objetivo y cómo comunicar las acciones correspondientes. En cuanto a las **decisiones de distribución y logística** se establecen tácticas para mejorar la colocación de los productos tanto en el mercado interno como externo. Es importante también estudiar los canales de distribución actuales y nuevos, a fin de alcanzar consumidores ávidos de los productos del Sistema de Agronegocios, así como las **decisiones de capacitación de la cadena productiva / recursos humanos** son establecidas para mejorar la capacidad de los actores del mismo.

Por último, las **decisiones de coordinación y adecuación del ambiente institucional** tienen especial interés por la posibilidad de implementar los objetivos. La correcta relación del SAG con el ambiente institucional es clave para establecer mejoras en la obtención de créditos, proyectos de mejora de infraestructura, proyectos en aspectos tributarios (exenciones impositivas, alícuotas diferenciales), leyes de promoción de inversiones e innovaciones tecnológicas (incentivos fiscales), etc. Además, el vínculo con programas gubernamentales de aumento de consumo y promoción del SAG hacia el consumidor son aspectos que cobran importancia en este marco. Este proceso finaliza con la **elaboración de presupuesto del plan estratégico**. El mismo debe ser consensuado con los distintos participantes de la Organización Vertical

Tabla 2.2: Secuencia detallada de los pasos propuestos de trabajo para las etapas 2 y 4 del método EPESA (continuación).

<i>Etapas</i>	<i>¿Qué debe hacerse?</i>
8 – Decisiones de Producción, de Productos, Investigación y Desarrollo y Innovaciones	- Analizar los potenciales productivos y capacidades de producción; - Mapeos y planos para riesgos en producción (sanitarios y otros); - Analizar productos y líneas de productos, así como líneas de productos complementarios para decisiones de expansión; - Verificar las oportunidades de innovaciones en el sistema productivo, lanzamiento de nuevos productos; - Oportunidades de montaje de redes de innovación nacionales e internacionales; - Convenios con Universidades y otras instituciones proveedoras de conocimiento y ensayo - Detallar todos los servicios que están siendo y que serán ofrecidos; - Tomar decisiones con relación a la construcción de marcas conjuntas y sellos de uso del sistema; - Analizar e implementar los procesos de certificación del sistema productivo; - Adecuación de los productos a normas y al ambiente institucional; - Sustentabilidad ambiental; - Tomar decisiones en relación a los envases (rótulos, materiales, diseño); - Presupuestar inversiones que provengan de esta etapa.
9 - Decisiones de Comunicación	- Identificar el público destinatario que recibirá la comunicación (mensajes del sistema productivo); - Desarrollar los objetivos deseados para esta comunicación (conocimiento de producto, memoria de producto, persuasión, entre otros); intentar alcanzar una posición y un mensaje único de los productos generados por el sistema; - Definir el conjunto de comunicación que será utilizado; es decir, definir el plano de propaganda, de relaciones públicas y publicidad, promoción de ventas, entre otros. - Realizar <i>benchmark</i> de películas y materiales internacionales ya usados por otros sistemas productivos; - Presupuestar las acciones de comunicación y determinar estimativamente la suma promocional anual involucrando a todos los agentes de la red; - Indicar como serán medidos los resultados de las comunicaciones, para que el sistema aprenda cada vez más a usar las mejores herramientas y vea la ganancia de las inversiones.
10 – Decisiones de Distribución y Logística (Incluyendo Exportaciones)	- Analizar los canales de distribución de los productos y buscar nuevos, definiendo objetivos de distribución, tales como: presencia en mercados, tipo y número de puntos de venta, servicios a ofrecer, informaciones de mercado, promoción de productos e incentivos; - Analizar las posibilidades de captura de valor en canales de distribución. - Identificar posibles deseos de los distribuidores internacionales y del consumidor para adecuar los servicios prestados; - Definir el modo de entrada en los mercados, si estos serán vía franquicias, vía <i>joint-ventures</i> u otras formas contractuales, o inclusive, vía integración

<i>Etapas</i>	<i>¿Qué debe hacerse?</i>
	vertical; - Determinar el presupuesto anual para la distribución; - Verificar como pueden ser realizadas acciones en la distribución conjuntamente con otros sistemas.
11– Decisiones de Capacitación de la Cadena Productiva/ Recursos Humanos	- Entrenamiento en gestión para el sistema productivo; - Entrenamiento técnico de la mano de obra; en control de costos; para uso de tecnologías - Entrenamiento en comercialización nacional e internacional; - Transmisión y acceso a las informaciones de los centros tecnológicos/investigación; - Entrenamiento en producción de alimentos; - Mejora del servicio técnico en las propiedades; - Otros
12 – Decisiones de Coordinación y Adecuación al Ambiente Institucional	- Proyecto de reducción de la burocracia para obtención de crédito; - Proyectos de mejora de la infraestructura básica; - Proyecto para homogeneización de tributos e incentivos; - Proyecto para aumento en el consumo de programas gubernamentales; - Programa para aislamiento de áreas productivas; - Proyecto para reducción de tributos en el sistema productivo; - Proyecto para fortalecimiento de la actividad exportadora; - Leyes para incentivo al uso de las tecnologías (incentivo fiscal etc.); - Proyecto para estandarización de los productos y nombres de productos; - Proyectos para mayor transparencia en las legislaciones que se refieren a productos y procesos - Propuestas de sistemas de solución de conflictos - Propuestas de coordinación.
13 – Presupuesto del Plan Estratégico	Todos los presupuestos de los proyectos que traen costos
14 – Consolidación y Gestión de los Proyectos Elaborados y Diseño de Contratos.	Una vez definido e implementado el Plan Estratégico es necesario saber si las estrategias trazadas están llevando al Sistema de Agronegocios hacia el cumplimiento de los objetivos de gestión, tanto de corto como de mediano y largo plazo. Esta fase, que se inicia después del término de la elaboración del Plan, hace referencia al acompañamiento, los equipos involucrados y acciones correctivas. El Plan debe ser un documento vivo, en constante discusión y actualización en el sistema.

Para el caso del presente trabajo se ha realizado una adecuación del método al trabajo original. Por esto la fase de mapeo y cuantificación, presentada en la Figura 2.1 se presenta en las siguientes 6 etapas:

Tabla 2.3: Etapas del Método EPESA aplicadas al presente estudio

Fases	Procedimientos
a: Relevamiento de estudios existentes	Realizar el relevamiento de diagnósticos existentes privados o públicos, diagnósticos sectoriales y casos de empresas relevantes. Información secundaria referida a distintos aspectos institucionales, organizacionales y tecnológicos limitantes a la competitividad; orientando el enfoque a las fuentes ampliadas de creación y origen de valor y a la atención al cliente en cualquier mercado.
b: Descripción y delimitación del SAG	“Diseño” del sistema Agroindustrial por medio de “cajas” respetando el flujo de los productos yendo de los insumos hasta el consumidor final. Delimitar el sistema implica definir en función del objeto del estudio: Nivel de análisis, meso sistema, sistema o subsistema. Subsistemas coordinados. Campo de análisis, cadena de abastecimiento, redes de empresas o distritos agroalimentarios. Segmentos que lo componen. Determinación de actores relevantes en el mismo, investigación y desarrollo, insumos, agricultura, industria, comercio y demás servicios anexos. Determinación del portafolio de productos/servicios. Subsistemas regionales y/o grupos estratégicos. Estrategias dominantes, paradigma central y periférico.
c: Descripción para ejecutivos del sector privado y otros especialistas, buscando ajustes en la estructura.	Con la primera versión de la descripción, algunas entrevistas hechas en profundidad con ejecutivos de empresas actuantes en el sector y otros especialistas (investigadores, liderazgos sectoriales, entre otros) deben realizarse con miras a ajustar el diseño propuesto.
d: Investigación en asociaciones e instituciones.	Algunas asociaciones privadas ponen a disposición de sus miembros datos sobre el SAG, muchas veces inclusive en Internet.
e: Entrevistas con especialistas y ejecutivos de empresas.	Este es el punto central de esta metodología. Se realizarán entrevistas con directores de compra, intentando estimar el mercado a partir del lado opuesto del eslabón del sistema. Entrevistas orientadas a focalizar las claves competitivas de los negocios, conjunto de fortalezas /oportunidades y de amenazas/debilidades. Puntos críticos de la competitividad. Conjunto relevante de ventajas y desventajas competitivas endógenas del negocio y exógenas del contexto. Paradigma competitivo actual. Expectativas estratégicas de los distintos actores. Validación del relevamiento de estudios existentes.

Fases	Procedimientos
f: Cuantificación y propuestas de estrategias	En este punto se procesan todos los datos obtenidos y se agregan en la descripción del sistema, a continuación del nombre de la industria. Entonces, los datos son enviados para las empresas que colaboraron y que analizarán los valores. Las empresas envían de vuelta los datos con sus comentarios y contribuciones. También en esta etapa ya se tiene mucho material para elaborar sugerencias de estrategias para que sean presentadas en el workshop final.
g: Workshop para mapear y priorizar estrategias	En la fase final se realiza un workshop para la presentación de los resultados y discusión de los números. Después de esto, en la última parte del evento se forman pequeños grupos de discusión en búsqueda de la elaboración de acciones estratégicas presentadas y resumidas en sección plenaria. Entonces puede crearse una organización para ejecutar las estrategias sugeridas.

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA en base a Fava Neves (2007) y Senesi (2009).

Una vez realizado el mapeo y cuantificación del sistema productivo resta realizar la **planificación y gestión estratégica** para el SAG bovino de la provincia de Neuquén. Esta nueva etapa busca confeccionar un plan estratégico a cinco años a partir de las siguientes actividades:

1. Análisis estructural discreto: implica un estudio en detalle de los aspectos institucionales, organizacionales y tecnológicos y el impacto en el espacio comercial.
2. Análisis del ambiente competitivo bajo el enfoque de cadenas: realizar el análisis del ambiente competitivo y escenarios competitivos. Escenario local regional y global. Análisis del sector industrial. Condiciones básicas del mercado: número de agentes, interacciones competitivas, comportamiento estratégico, información asimétrica, competencia imperfecta y el poder de mercado. Verificar las amenazas y oportunidades ocurridas de las llamadas variables incontrolables (posibles cambios en el

ambiente político/legal, económico y natural, sociocultural y tecnológico) tanto en el mercado nacional como internacional. Analizar el comportamiento del consumidor final e intermedio (distribuidores) y sus procesos de decisión de compra. Montaje de un sistema de informaciones para que el sistema pueda estar siempre informado y tomando decisiones con soporte y base. Descripción de los principales competidores nacionales e internacionales.

3. Análisis de la situación interna y competidores: Identificar los espacios de transacción, interfaces entre los distintos estamentos de la cadena. Descripción de las transacciones, atributos de frecuencia, incertidumbre y especificidad de activos. Estructura de gobernanza más frecuentes: mercado, contratos integración vertical u horizontal. Verificar todos los puntos fuertes y débiles del sistema. Mapeo de los contratos y de las formas de coordinación existentes. Seleccionar entre los sistemas (que pueden o no ser competidores) cuáles y en qué áreas se hará benchmark (fuentes de buenas ideas). Niveles de coordinación, alianzas estratégicas, contratos. Desarrollo de capacidades inter-organizacionales. Diagnóstico del nivel relacional. Intercambio de recursos, información, tecnológicos, económicos y financieros. Capacidad de crear nuevo conocimiento, de innovar. Cultura y clima inter-organizacional. Capital social; stock, aspectos cuali y cuantitativo. Potencial de mejora del capital social.
4. Objetivos para el SAG: Deben definirse y cuantificarse los principales objetivos en miras del crecimiento sostenible y la solución de los problemas

colocados como puntos débiles. Propuestas de Políticas: Estado, Organizaciones de Intereses Privado y Empresas.

5. Escenarios y estrategias para alcanzar los objetivos: Analizar los escenarios actuales y proponer el diseño de los escenarios alternativos futuros. Tendencias. Adaptabilidad del sistema. Potencial de cambio y resistencia al cambio de los actores en función de los nuevos cambios en el escenario de negocios local, regional o global. Listar las principales estrategias de negocios y políticas públicas en el sistema que serán usadas para alcanzar los objetivos propuestos en el apartado anterior. Estudiar nuevos ganadores y perdedores. Ambiente institucional formal e informal. Innovación institucional, organizacional y tecnológica. Innovación y la capacidad de crear conocimiento. Capital social.

Este abordaje es un método que este equipo utiliza a fin de comprender más cabalmente el SAG bovino de la provincia de Neuquén, no solo estudiando los aspectos tecnológicos que hacen a la productividad, sino también los ambientes institucional y organizacional que hacen a la competitividad sistémica del SAG. Pretende ser un método participativo, con fuerte apoyo por parte de los actores locales públicos y privados, y apalancado en varias actividades de índole grupal. La participación de los actores también es importante para establecer confianza, vínculo y comunión. En definitiva, para conformar un espacio de diálogo que mejore la capacidad de generar acciones colectivas, de ampliar conocimiento colectivamente, de construir capital social.

El presente constituye un proyecto de fuerte anclaje local, Provincia de Neuquén, (en el marco Patagónico) orientado a productores e industriales de la provincia, atravesado por un fuerte proceso de innovación a través de sus entornos institucional, organizacional, tecnológico y comercial.

CAPÍTULO 3: EL MERCADO DE CARNE VACUNA A NIVEL MUNDIAL Y EN LA ARGENTINA

CAPÍTULO 3: EL MERCADO DE CARNE VACUNA A NIVEL MUNDIAL Y EN LA ARGENTINA

En el presente capítulo se describen los principales condicionantes e indicadores a nivel mundial y en la Argentina en referencia a la producción, exportación/importación y consumo de carne vacuna. La finalidad es definir el meta y el meso sistema dentro de los que se enmarca el sistema en estudio y los subsistemas que lo conforman.

3.1. Tendencias internacionales de consumo

Las empresas de alimentos enfrentan en la actualidad importantes desafíos que resultan de cambios en las preferencias del consumidor final (Neves, 2000). Entre ellas se destacan la necesidad de conocer más sobre características propias del producto (por ejemplo la calidad, funcionalidad, origen), en otros casos acerca de condiciones dentro de la cadena, por ejemplo transporte y en otras el grado de respeto por el medio ambiente durante la producción y/o manufactura. A continuación se describen algunas de estas preferencias:

- Alimentos funcionales: esto implica añadir a los productos características funcionales, tales como reductores de peso y energizantes, y también condiciones medicinales (antioxidantes, etc.).
- Armonía y salud: los consumidores buscan un equilibrio en las acciones de una empresa con respecto a la comunicación, precios, productos y canales de distribución. Es necesario pensar en productos con menor nivel de azúcar o colesterol y productos saludables. Aquí hay una oportunidad para

los productos de la línea de fitness o con bajos contenidos de grasas (ej. carnes magras).

- Belleza: las empresas deben preocuparse por el aspecto de los alimentos y el diseño del lugar de venta y utilizar envases atractivos, ya que más del 70% de las decisiones se toman en el punto de venta.
- Calidad: es un requisito básico para operar en cualquier mercado. Los consumidores tienen información y los medios de comunicación presionan a las empresas para que realicen controles de calidad.
- Comodidad y Ciudadanía: los productos deben disponerse en envases fáciles de manipular y prácticos. Los canales de distribución deben ser elegidos para la compra rápida y fácil, y deben emprenderse acciones sociales que creen un contacto más cercano con la comunidad local.
- Confiabilidad: el origen, la fuente, la forma de preparación tienen que ser confiables en la mente del consumidor.
- Diversidad: los consumidores quieren una gama de alternativas dentro de la marca para cada segmento del mercado; se los debe atraer con productos de colores, diferentes, divertidos y principalmente educativos.
- Empleos: productos que impliquen la creación de empleos, con marcas y sellos para los pequeños productores, o "productos respetuoso del trabajo" (ej. fairtrade).
- Etiquetado: hay varias oportunidades de etiquetar los productos, como fuente muy importante de información (ej. etiquetado nutricional, emisión de CO2 a la atmósfera, etc.).

- Exóticos y Medioambiente: comidas de diferentes orígenes (países, regiones del país), con características exóticas. Esto está vinculado al deseo de diversión durante las comidas. Hay también una valorización del medio ambiente, creando oportunidades para acciones de sostenibilidad y productos con el sello de preservación del medio ambiente.
- Garantía: las empresas deben cumplir los compromisos con el consumidor.
- Innovación e Individualización: intensificar el lanzamiento de productos innovadores e ideas que representen realmente nuevas soluciones. Existe también una tendencia hacia los productos individuales, paquetes más pequeños, para los consumidores que viven solos (alimentos "ready to cook", "ready to eat").
- Juventud: existe una tendencia a sentirse siempre joven; algunos consumidores quieren ser y sentirse jóvenes, vivir más tiempo y en forma más saludable.
- Mundial: estudiar al consumidor mundial de alimentos, a quien le gusta reconocer los alimentos en cualquier parte del planeta en que se encuentre, vinculado a la plataforma de comunicaciones abierta y mundial.
- Nostálgicos: hay también una tendencia al recuerdo de momentos especiales del pasado. Vemos un aumento de productos y envases de diseño o sabores antiguo o "retro".
- Orgánicos: los productos que hacen referencia a un medioambiente limpio o un proceso de crecimiento controlado tienen cada vez más mercado.

- Practicidad y Precio: productos prácticos para el día a día, rápidos de preparar y fáciles de usar. El precio es fundamental en el momento de la decisión (relación precio/calidad/funcionalidad).
- Propuesta de valor: añadir valor a los alimentos, al menor costo, con el concepto de "mejor valor" de la categoría.
- Servicios: siempre hay oportunidades para ofrecer servicios a los consumidores, servicios que realmente añaden valor para la empresa y el consumidor.
- Soluciones para comidas: ofrecer soluciones reales que atiendan los deseos del consumidor final. El servicio de alimentos es cada vez más grande. Cada vez más personas salen a cenar a restaurantes convencionales o locales de comida rápida.
- Tradición y Trazabilidad: una empresa tiene que evaluar cuidadosamente el mantenimiento de su tradición en la línea de productos. El uso de argumentos relativos a la antigüedad de la empresa y su tiempo en el mercado transmite confianza. Registrar toda la historia de los productos, desde la granja hasta el consumidor final. Posteriormente, es necesario comunicar esta medida principalmente en paquetes claros para su lectura.
- Uniformidad: el consumidor no está dispuesto a aceptar variaciones en el producto, fundamentalmente en el caso de aquellos productos que son referencia de la empresa.
- Xenofobia: está presente en algunos países, ligada a la cuestión de la valorización de los empleos y la producción nacionales.

- Velocidad: la empresa no puede ser lenta. La velocidad es fundamental. Buscar en las páginas web, copiar si es necesario, tener nuevas ideas, estar atentos a las nuevas oportunidades, adelantarse siempre a los competidores, sorprenderlos y sorprender también a los consumidores

La gran mayoría de estas tendencias se observan en el negocio de la carne vacuna a nivel internacional. La necesidad de los consumidores de conocer la trazabilidad de un producto deviene de los temores sobre temas de inseguridad alimentaria¹. Otras preferencias están ligadas a placeres, gustos o valores propios de los consumidores. En el siguiente apartado se describe el mercado internacional, teniendo en cuenta las tendencias mencionadas.

3.2. El mercado internacional de carne vacuna

A nivel internacional, el mercado consumidor de carne vacuna se divide en aquellos países dentro del denominado “circuito aftósico” y en aquellos dentro del denominado “circuito no aftósico”. Estos últimos en general restringen la importación de carne vacuna proveniente de los países libres de aftosa con vacunación (por ejemplo en el caso de Japón), o bien imponen aranceles y restricciones comerciales.

Dentro de los principales países y bloques productores y exportadores libres de aftosa se encuentran EE.UU., UE, Australia, Nueva Zelanda; mientras que los principales países productores/exportadores libres de aftosa con vacunación son

¹ Los dos casos de ETA (enfermedades transmitidas por alimentos) más importantes a nivel mundial y que dispararon certificaciones y sistemas de trazabilidad han sido la *E. coli* y la EEB (Encefalopatía Espongiforme Bovina; “mal de la vaca loca”).

Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay. La Argentina presenta la región patagónica libre de aftosa sin vacunación (ver siguiente capítulo), aunque ésta representa el 2% del stock bovino nacional y el 2% de las exportaciones totales.

Otra enfermedad que restringe el comercio internacional es la EEB. Según la Organización Mundial de Sanidad Animal (ex OIE), los países latinoamericanos no han presentado nunca casos de esta enfermedad, mientras que EE.UU., Canadá, Japón y algunos países de Europa sí la han presentado. La EEB es la enfermedad que más genera restricciones al consumo por lo que la ausencia en un determinado país productor puede ser un elemento de ventaja competitiva internacional.

En cuanto al consumo mundial, la carne vacuna es la tercera carne en importancia (60 millones de toneladas, en el año 2009), después de la carne porcina y aviar. Sin embargo, es la que mayor valor tiene en el mercado internacional –lo que restringe su consumo en países subdesarrollados o en vías de desarrollo-. Los principales países/bloques consumidores de esta carne son EE.UU., UE-27, Canadá, Brasil, China, Argentina, Japón, México, Australia y Rusia. Sin embargo, los países que más han aumentado su consumo de carne en los últimos 10 años han sido China, India, Japón, Corea del sur, Filipinas, Brasil y México, en su mayoría países en desarrollo o que han mejorado su situación económica en los últimos años. Esto se debió a la mejora del poder adquisitivo de la población y el aumento del número de habitantes en estos países.

En cuanto al consumo de carne vacuna para los próximos años, se espera que para 2015 los países que más van a aumentar su consumo son los del SE asiático, algunos países del norte de África y países de Latinoamérica –se destaca que estos países no tienen capacidad de aumentar la producción de carne, por lo que tenderán a aumentar las importaciones-. Sin embargo, el mayor consumo estará en los países desarrollados con consumidores que demandan cortes de alta calidad, con certificaciones de calidad, trazabilidad e información (Palau, 2005) y seguridad de entrega (Palau et al., 2010).

Por ello, en base a las preferencias de los consumidores mencionadas anteriormente, podemos mencionar certificaciones de bienestar animal y producción extensiva (www.factoryfarming.com), certificaciones en base a tipos de alimentación (grass-fed, grain-fed), certificaciones por razas bovinas (ej. Carne Angus Certificada, Carnes Hereford), certificaciones ambientales (emisión de CO₂, deforestación), etiquetado e información nutricional (contenido de grasa, contenido de nutrientes, “carbon footprints”), garantía de ternera, garantía de inocuidad (Buenas Prácticas, HACCP, POES), edad y peso del animal, certificación orgánica, fair-trade (comercio justo), certificaciones religiosas (Kosher, Halal), etc. Estas certificaciones pueden ser una oportunidad para países productores de carne, aunque también expertos afirman que pueden ser nuevas barreras para-arancelarias (Palau et al., 2010).

A continuación, se describen los principales países productores, exportadores e importadores de carne vacuna. En la Tabla 3.1 se muestran los principales países

productores a nivel mundial. EE.UU., Brasil, la UE-27 y China son los principales productores, pero se destaca el estancamiento de la producción de carne de los países desarrollados y el aumento de la producción tanto en Brasil como en China (+41% y +46%, respectivamente). La Argentina se presenta en el quinto lugar, con aumentos en su producción del orden del 20%, principalmente debido a la liquidación de stock que se vive desde 2006.

Tabla 3.1: Países productores de carne vacuna (período 2000-2008, en millones de toneladas)

País / año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (p)
EE.UU.	12,2	11,98	12,43	12,04	11,26	11,32	11,98	12,1	12,23
Brasil	6,52	6,90	7,24	7,39	7,98	8,59	9,00	9,30	9,21
UE-27	8,38	8,36	8,2	8,27	8,25	8,09	8,15	8,20	8,22
China	5,33	5,49	5,85	6,31	6,76	7,14	7,52	7,63	7,78
Argentina	2,72	2,49	2,53	2,66	3,02	3,13	3,04	3,22	2,97
India	1,70	1,77	1,81	1,96	2,13	2,25	2,38	2,50	2,66
México	1,90	1,93	1,93	1,95	2,10	2,13	2,18	2,20	2,53
Australia	2,05	2,08	2,09	2,00	2,08	2,10	2,18	2,17	2,10
Rusia	1,84	1,76	1,74	1,67	1,59	1,53	1,43	1,37	1,33
Canadá	1,25	1,25	1,29	1,19	1,50	1,52	1,39	1,28	1,27
Nueva Zelanda	0,57	0,59	0,58	0,66	0,71	0,65	0,64	0,63	0,61
Sub Total	44,46	44,60	45,69	46,10	47,38	48,45	49,89	50,60	50,91
Total	56,92	56,10	57,75	58,35	59,61	60,91	61,03	61,88	62,00

Fuente: Palau et al. (2010)

En cuanto a los principales países exportadores, en la Tabla 3.2 se observa la evolución entre 2005 y 2010(e). Se observa que el volumen de exportaciones se ha mantenido estable en este período cercano a las 7 millones de toneladas², con

² Nota: se destaca que en 1985 el comercio internacional de carne vacuna era de 3,7 millones de toneladas

predominancia de Brasil, que cuenta con el 25% del total de las exportaciones en promedio. El segundo país en importancia es Australia, aunque no ha tenido variaciones importantes. EE.UU. aparece como tercer país exportador, recuperándose de la crisis de BSE del año 2004, casi triplicando sus exportaciones. Finalmente, aparece India como cuarto país exportador.

Tabla 3.2: Países exportadores de carne vacuna (2005-2010; en miles de toneladas)

País/año	2005	2006	2007	2008	2009	2010(e)
Brasil	1.845	2.084	2.189	1.801	1.555	1.870
Australia	1.338	1.430	1.400	1.407	1.390	1.350
EE.UU.	316	519	650	856	785	837
India	617	681	678	672	675	700
Nueva Zelanda	577	530	496	533	525	517
Canadá	596	477	457	494	475	490
Argentina	754	552	534	422	560	390
Uruguay	417	460	385	361	310	360
Paraguay	193	240	206	233	210	230
UE-27	253	218	140	203	160	160
Otros países	409	312	436	508	465	302
Total exp.	7.315	7.503	7.571	7.490	7.110	7.206

Fuente: Palau et al. (2010)

Los principales países importadores de carne vacuna son EE.UU., Rusia, Japón, la UE-27 y México (Tabla 3.3). EE.UU. importa principalmente de Australia, Canadá y Uruguay cortes de menor valor en comparación con los países europeos. Mientras tanto, Rusia importa principalmente de Brasil, Argentina y Uruguay y por su parte Japón compra fundamentalmente de EE.UU. y Australia.

La UE importa de los países del Mercosur y Australia, y México lo hace de los EE.UU.

Tabla 3.3: Principales países importadores de carne vacuna (2005-2010, en miles de toneladas eq. res con hueso)

País/año	2005	2006	2007	2008	2009	2010 (e)
Estados Unidos	1632	1399	1384	1151	1191	1126
Rusia	978	939	1030	1137	895	940
Japón	686	678	686	659	697	695
UE-27	711	717	642	466	497	490
Corea del Sur	250	298	308	295	315	345
México	335	383	403	408	322	335
Irán	27	93	103	131	132	295
Vietnam	20	29	90	200	270	275
Canadá	151	180	242	230	247	235
Hong Kong	88	89	90	118	154	200
Resto del mundo	1925	2010	2180	2104	1976	1942

Fuente: Elaboración PAA sobre datos de USDA

Además de las restricciones sanitarias a las importaciones/exportaciones de carne también se presentan en el mercado barreras arancelarias y cuotas de importación. El nivel de aranceles depende de los productos (a mayor valor agregado, como por ejemplo carnes frescas envasadas al vacío, mayor nivel de aranceles de importación) y de los acuerdos país-país o bloque-bloque. También existen acuerdos comerciales o TLC (por ejemplo Chile con NAFTA; Mercosur) que permite generar comercio internacional con bajos niveles de arancel. Dentro de los bloques económicos los aranceles son muy bajos o nulos (importación de carne vacuna de USA a México). Las cuotas de importación, son cupos impuestos por países compradores sobre los países exportadores. La cuota es una restricción cuantitativa que limita el acceso de productos importados, reduciendo la oferta global y posibilitando un mayor precio interno que el que habría con más

competencia (Cicowiez & Galperín, 2005). Existen dos tipos de cuotas: las que limitan un máximo de cantidad importada (ej. la cuota de ingreso de carne congelada de Uruguay y Argentina a USA, por 20,000 tons.) y las cuotas arancelarias -TRQ, por su nombre en inglés de tariff-rate quota-, las que imponen un nivel arancelario dentro de la cuota y un nivel arancelario mucho mayor para el mismo producto fuera de la cuota (ej. Cuota Hilton, Cuota Bilan y Cuota GATT en la UE). Las proyecciones de la OECD³ indican que las cuotas y cupos de importación, así como los aranceles intra y extra cuotas, se seguirán manteniendo hasta 2020.

3.3. El SAG de ganados y carnes bovino en la Argentina

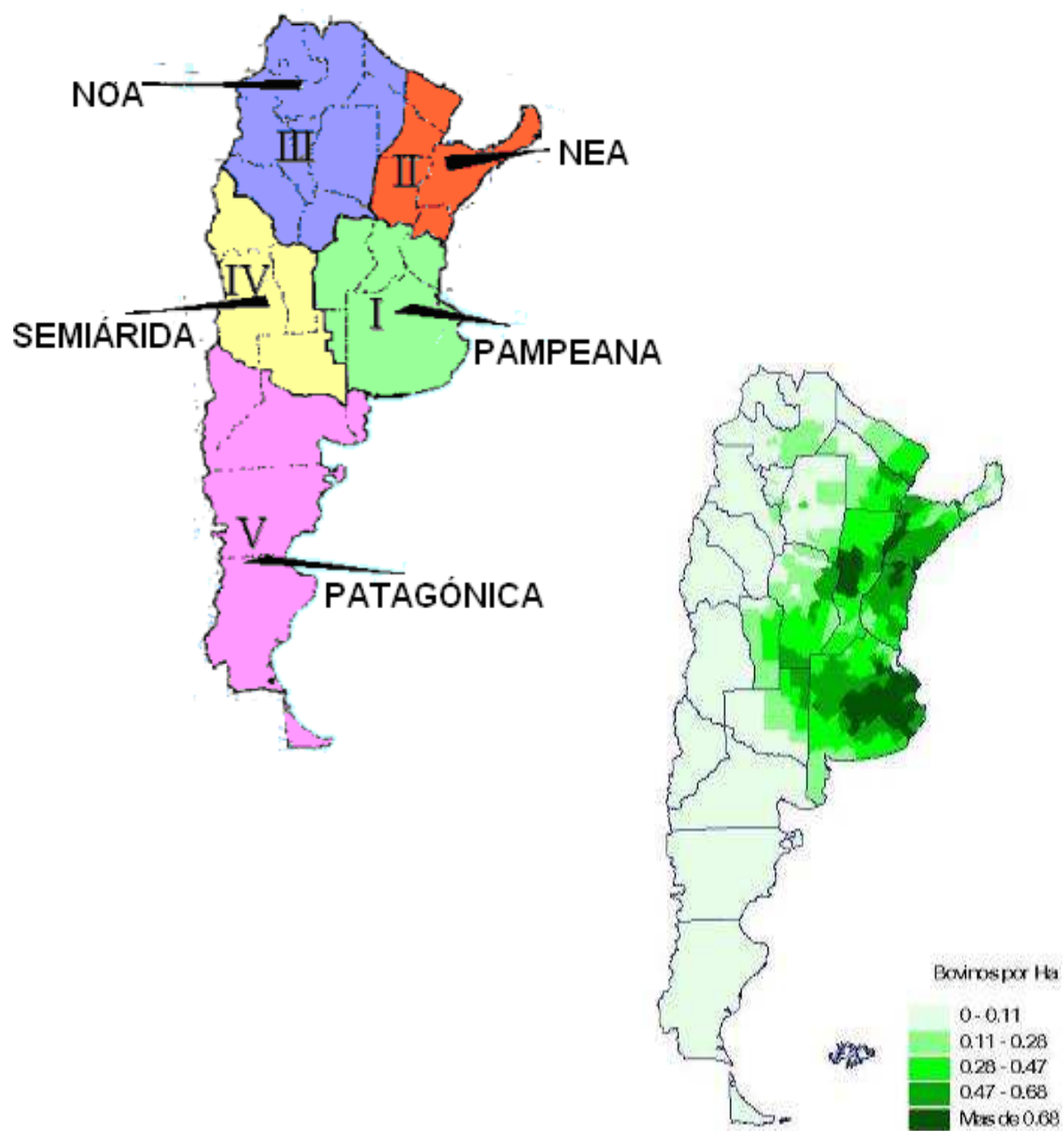
La carne vacuna es la carne más consumida por los argentinos, de ahí su importancia. En el año 2009, este valor alcanzó los 66,6 kg./hab. (2,64 millones de toneladas), mientras que las exportaciones fueron de 660 mil toneladas aprox. La faena del año 2009 alcanzó las 16.053.007 cabezas. El valor bruto de producción del sector para el año 2009 ha sido de aproximadamente 50 mil millones de pesos (aprox. 5% del PBI industrial del país). El sector primario está compuesto por aproximadamente 232.000 productores ganaderos, la industria emplea aproximadamente 35.000 personas en 519 plantas frigoríficas habilitadas, junto con 600 matarifes, y la etapa comercial comprende 25.000 carnicerías y 76 cadenas de supermercados (datos de 2005).

Desde mediados hasta fines de la década de 1960 el stock ganadero fluctuó entre 49 y 54 millones de cabezas. A partir de 2003, el stock bovino fue aumentando

³ Organisation for Economic Co-operation and Development - www.oecd.org

hasta el año 2006 (aprox. 58 millones de bovinos), y luego se comenzó a dar un proceso de liquidación de vientres producto de los bajos incentivos económicos de la actividad, llegando en 2009 a 51.896.147 cabezas. La mayor densidad de bovinos por departamento sigue estando en la región pampeana (Figura 3.1). Las provincias con mayor número de animales son Buenos Aires, Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba (63% del total del stock ganadero del país según SENASA). El NEA cuenta con 9 millones de bovinos, representando el 19% del stock nacional, el NOA cuenta con casi 3 millones de bovinos (6% del stock nacional), la región semiárida cuenta con 4,7 millones de bovinos (9,8% del stock nacional) y la región patagónica cuenta con 1,3 millones de cabezas (2% del stock nacional) (Tabla 3.4).

Figura 3.1: Regiones ganaderas y densidad bovina por departamento (2010)



Fuente: INTA; SENASA

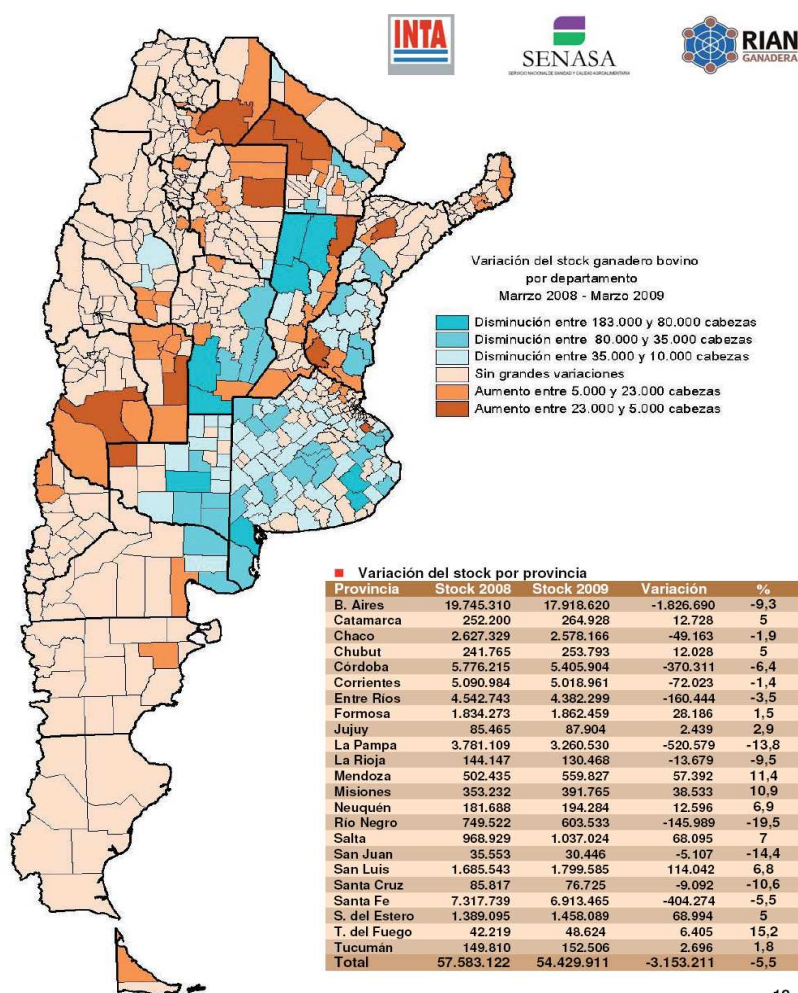
Tabla 3.4: Distribución de las existencias bovinas por categorías (marzo 2010)

Provincia	Vacas	Vaquillonas	Novillos	Novillitos	Terneros	Terneras	Toros	Bueyes	Total Bovinos
CAPITAL FEDERAL	4	1	2	-	-	3	3	-	13
BUENOS AIRES	6.813.337	1.981.956	878.420	1.132.503	2.386.890	2.440.430	348.773	525	15.982.834
CATAMARCA	106.679	39.832	17.256	19.438	24.122	23.386	7.958	-	238.671
CORDOBA	1.934.261	815.261	399.783	513.623	494.102	534.684	90.525	224	4.782.463
CORRIENTES	2.176.884	846.134	449.775	375.663	440.480	468.179	111.022	23	4.868.160
CHACO	1.059.065	388.217	182.981	222.514	227.296	230.411	68.509	98	2.379.091
CHUBUT	105.099	30.194	18.285	14.369	35.205	29.035	6.150	917	239.254
ENTRE RIOS	1.607.054	548.828	514.416	379.760	429.784	416.098	85.744	84	3.981.768
FORMOSA	781.339	339.915	112.758	170.672	168.802	170.997	45.437	244	1.790.164
JUJUY	33.741	15.285	6.719	6.367	9.025	8.242	2.947	5	82.331
LA PAMPA	898.527	315.117	300.978	436.295	283.730	261.269	49.792	170	2.545.878
LA RIOJA	72.871	26.143	4.569	11.315	15.535	17.997	5.308	2	153.740
MENDOZA	292.433	55.848	22.784	23.947	56.479	61.922	20.059	16	533.488
MISIONES	165.583	71.055	37.497	30.427	40.570	45.344	11.865	8.316	410.657
NEUQUEN	95.781	32.234	8.816	13.844	16.020	22.112	6.140	453	195.400
RIO NEGRO	247.162	55.763	19.755	26.019	50.904	57.417	14.609	214	471.843
SALTA	394.542	197.503	102.554	105.003	96.147	93.233	30.004	20	1.019.006
SAN JUAN	15.425	4.562	1.988	757	3.535	3.290	1.508	8	31.073
SAN LUIS	712.799	218.850	158.698	132.842	166.832	167.229	41.542	2	1.598.794
SANTA CRUZ	43.987	9.675	3.754	3.107	11.470	13.394	2.332	9	87.728
SANTA FE	2.343.006	960.788	750.525	715.906	569.198	585.133	108.106	160	6.032.822
SANTIAGO DEL ESTERO	559.380	222.505	127.275	121.550	132.760	132.048	32.680	37	1.328.235
TIERRA DEL FUEGO	19.838	6.392	3.708	2.946	5.121	5.369	1.372	3	44.749
TUCUMAN	62.175	27.680	14.949	11.926	14.645	15.736	4.467	3	151.581
Total	20.540.972	7.209.738	4.138.245	4.470.793	5.678.652	5.802.958	1.096.852	11.533	48.949.743

Fuente: SENASA

Los datos del stock en la tabla son a nivel nacional, observándose también a partir de 2006 cambios en los stocks en las distintas regiones productivas. Se han producido aumentos de las existencias en NOA, NEA y región semi-árida, y reducción del número de animales en la pampa húmeda (en la Figura 3.2 se observa la evolución de los stocks entre 2008 y 2009).

Figura 3.2: Variación del stock ganadero bovino por departamento (2008-2009).



13

Fuente : Sistema de Gestión Sanitaria - Coordinación de Campo - Dirección Nacional de Sanidad Animal - SENASA

A nivel de la producción, según SENASA (2010), la cantidad de animales en engorde a corral para marzo de 2010 es de 1,6 millones. La categoría con mayor número de animales en este tipo de engorde es novillito (348.000 animales), seguida por vaquillonas (343.000 animales), mientras que entre terneros y terneras suman 563.000 animales. La provincia con mayor cantidad de animales en engorde a corral es Buenos Aires (686.000 animales), seguida por Córdoba (310.000), Santa Fe (266.000) y Entre Ríos (81.000). Por lo tanto, en la región pampeana se totaliza el 84% del stock de animales engordados a corral para marzo de 2010.

En la figura 4 se observa la evolución de la faena, producción de carne y exportaciones argentinas desde fines de 1950. Se observan variaciones anuales, propias de los ciclos ganaderos históricos, aunque no se ven aumentos significativos en la producción y faena (salvo en la década de 1970 y en estos últimos 7 años). La faena en el año 2009 fue de casi 16 millones de bovinos. Vale destacar que la presencia de hembras en la faena desde 2006, y sobre todo en 2009, ha sido muy importante, superando el 48%. Esto indica un proceso de liquidación de stock. Por otra parte, el número de animales de feed-lot que han sido faenados también ha ido en aumento, llegando en 2009 a casi 6 millones de bovinos (37% del total de la faena).

Las exportaciones se mantuvieron constantes en torno a las 500.000 toneladas, salvo en 2005 que alcanzaron las 750.000 toneladas. Desde el año 2006 las exportaciones de carne vacuna fueron en general entre el 10 y el 15% del total de

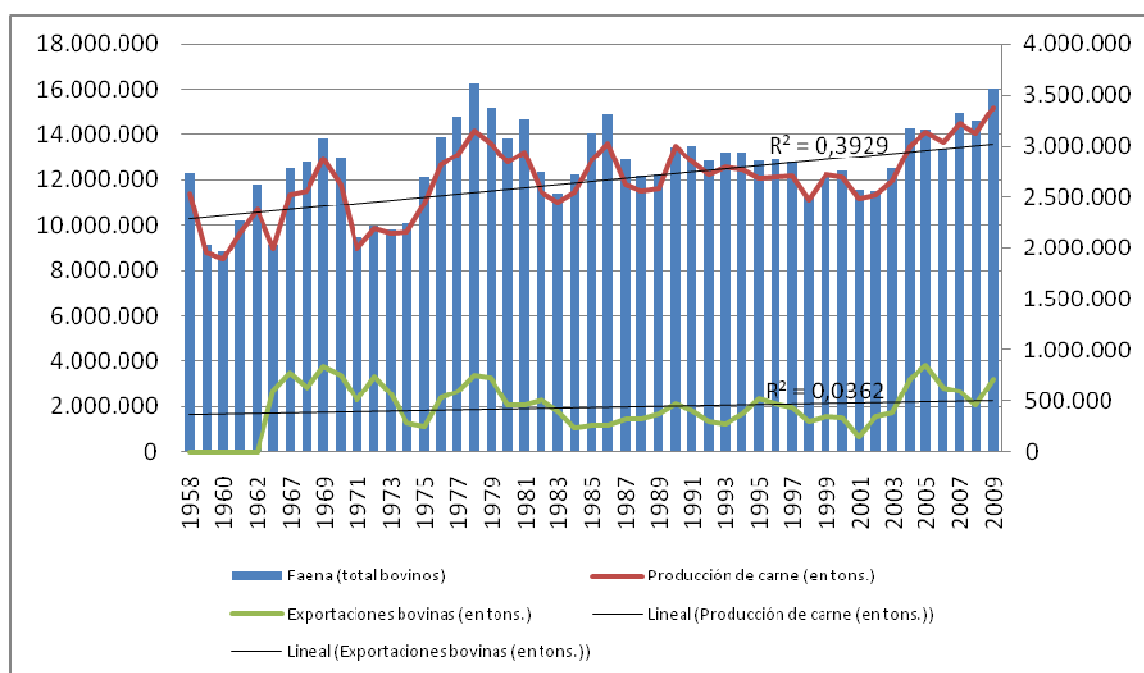
la producción de carne. Hubo restricciones a las exportaciones y alta incertidumbre institucional, priorizándose el consumo interno. Se observa entonces que los programas de diferenciación de producto y certificaciones de calidad, en base a la demanda y preferencias de los consumidores mencionadas anteriormente, son muy pocos e inestables (representan menos del 5% del total de carne vacuna; Palau, 2005).

En cuanto a la industria frigorífica, los establecimientos habilitados para faena se concentran en el 46% en la región pampeana⁴. En el NEA y NOA existen 172 establecimientos faenadores/frigoríficos, representando el 36% del total de establecimientos del país -aunque estos son de menor nivel de exigencia y capacidad de faena-. El mayor número de plantas frigoríficas tiene relación directa con el mayor stock bovino y el mayor consumo de carne.

Según datos de 2007, la provincia de Buenos Aires es la que concentra la mayor cantidad de animales faenados, representando el 55% del total de la faena nacional (aproximadamente 1,7 millones de toneladas). La siguiente provincia en importancia a nivel nacional es Santa Fe con el 17% del total de los animales faenados en 2007. Mientras tanto, Córdoba es la tercera en importancia, con el 10% del total. Estas tres provincias concentran el 82% del total de la faena.

⁴ Según datos de principios de la década de 2000, el 70% de los establecimientos para faena se ubicaban en la provincia de Buenos Aires y Santa Fe.

Figura 3.3: Faena (en cabezas, columna izquierda), producción de carne y exportaciones (en tons., columna derecha).



Fuente: elaboración PAA con datos de IPCVA.

El consumo de carne vacuna por habitante por año desde 1960 fue bajando, pasando de los 85 kg./hab./año en la década de 1960 a los 65-70 kg. de los '70, para fluctuar cercano a los 65-70 kg. durante 1990's y 2000's (salvo durante la crisis de 2001/2002 que el consumo bajó a 58 kg./hab./año). A partir de la liquidación de stocks desde 2006 y con el fuerte aumento de los precios de la carne vacuna en el mostrador desde fines de 2009 producto de dicha liquidación, el consumo de carne bajó nuevamente a poco más de 60 kg./hab./año (fuente: IPCVA). Según diversos estudios (Ordóñez, 1998; Ordóñez, 2002; Palau, 2005; Contreras et al, 2009) el consumidor de carne vacuna argentino tiene patrones de consumo diferentes a los consumidores internacionales, destacándose la

preferencia de carne tierna, en general de baja edad y peso, y con una buena relación precio-calidad; por lo que los programas de certificación, carne trazada y trazabilidad no tienen una alta demanda local.

El consumo de carne vacuna se concentra principalmente en la región pampeana, y particularmente en la ciudad de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Se puede estimar que el 50% del consumo de carne vacuna se da en Bs. As. y GBA, donde viven 14 millones de habitantes, mientras que el 50% restante se da en el resto del país, donde viven aproximadamente 26 millones de habitantes.

3.4. Conclusión

La demanda internacional de alimentos ha tenido cambios en los últimos años. El crecimiento económico en países en vías de desarrollo ha derivado en un mayor consumo de proteínas animales. Por otra parte, el consumidor global presenta preferencias que muchas veces están presentes solamente en países desarrollados. Certificaciones de calidad variadas, garantía de origen e inocuidad, cuidado de aspectos medioambientales, sociales y de bienestar animal son cada día más demandadas por los consumidores, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. Por lo tanto, se está viviendo un proceso de segmentación de los consumidores, en función de sus preferencias, pero estos segmentos ya no son “nichos de mercado”, sino que cada día son más importantes en volumen demandado.

A nivel mundial, el mayor consumo de carne vacuna ha sido traccionador para que algunos países aumenten su producción bovina y por consiguiente sus exportaciones. Brasil e India principalmente han aumentado su participación en el comercio internacional. Por su parte, los países históricamente exportadores – EE.UU., Australia, Nueva Zelanda- no han aumentado considerablemente el volumen de exportaciones, concentrándose en sus mercados tradicionales. Por otra parte, en China e incluso en Brasil, el crecimiento económico redundó en un aumento del consumo de carnes, pero de producción local.

La Argentina en el mercado internacional presenta exportaciones muy erráticas, principalmente orientadas al mercado de *commodities*. El país no ha logrado captar el crecimiento de la demanda internacional, tanto en cantidad como en calidad debido a las restricciones institucionales a las exportaciones de los últimos años. Por lo tanto, el mayor volumen de carne se destina al mercado doméstico. Por otra parte, el stock ganadero se ha disminuido, ha habido una reducción de hacienda en la región pampeana aumentando el número de animales en el NEA, NOA y semiárida, impactando en una menor eficiencia productiva en los planteos de cría. Mientras tanto, el consumo de carne vacuna en la Argentina se encuentra cercano a los 60-65 kg./hab./año desde hace tres décadas, y el consumidor local no premia por carne con marca, información y certificaciones.

Las preferencias de los consumidores globales están siendo cada día más estudiadas, sobre todo por parte de países productores y exportadores de mayor desarrollo económico. Sin embargo, nuestro país tiene escasa participación y

desarrollo en la temática. El desafío es plantear estrategias y tácticas orientadas a la demanda del consumidor, tanto interno como internacional, a fin de mejorar la competitividad del sistema en su conjunto.

CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL SAG DE GANADOS Y CARNE BOVINO DE NEUQUÉN

CAPÍTULO 4: DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL SAG DE GANADOS Y CARNE BOVINO DE NEUQUÉN

El objetivo del presente capítulo es presentar la descripción del Sistema de Agronegocios (SAG) de Ganados y Carne Bovino de Neuquén. A tal fin, se introduce al SAG de Ganados y Carne bovino en Argentina y posteriormente, se presenta el SAG de Ganados y Carne Bovino de la provincia de Neuquén, con foco en la identificación de las etapas y agentes vinculados al mismo, así como la cuantificación de los flujos. La descripción se realiza para el año 2009 dado que es la última información disponible de manera consistente

4.1. Introducción: el SAG de Ganados y Carne Bovino de la provincia de Neuquén

La actividad ganadera en la provincia de Neuquén comenzó a fines del siglo XIX a través de una antigua ganadería trashumante, mayoritariamente caprina, en el norte y centro del entonces territorio. Durante las primeras décadas del siglo XX se establecieron estancias para la cría de ganado vacuno y ovino en los campos del sur (PROSAP, 2009).

Los primeros asentamientos del Alto Valle, previos al sistema de riego, desarrollaron la invernada de ganado con destino a la exportación a Chile, actividad que se mantuvo hasta la llegada del ferrocarril a la región en la primera década del siglo XX, cuando la producción regional comenzó a orientarse hacia la pampa húmeda y el Atlántico (PROSAP, 2009).

En la Tabla 4.1, se observa que el stock bovino desde la década de 1940 baja en forma importante, volviendo a subir hacia fines de los 70. Se observa que la evolución de las existencias ha sido errática, lo cual puede vincularse a cuestiones naturales, como así también por liquidación de stock en función de la rentabilidad del negocio, situación que se ha ido revertiendo a partir del año 2000.

Tabla 4.1: Existencias bovinas en la provincia de Neuquén (período 1895-2009)

Año	Bovinos		
1895	173.700	1988	173.466
1908	193.700	1993	148.174
1914	152.300	1994	168.505
1922	141.300	1995	146.179
1930	156.600	1996	146.903
1937	152.400	1997	157.958
1947	132.100	1999	149.600
1952	137.200	2000	157.900
1960	131.300	2002	146.337
1969	124.300	2004	154.006
1974	154.500	2008	181.688
1977	185.900	2009	204.029

Fuentes: Méndez Casariego, H. En: SSD Neuquén (INTA, 2001) según G. Huerta (1999) y ENA 2000. Dirección Gral. de Estadísticas y Censos de Neuquén. Anuario Estadístico 2004. RIAN (2010), SENASA (2008/2009).

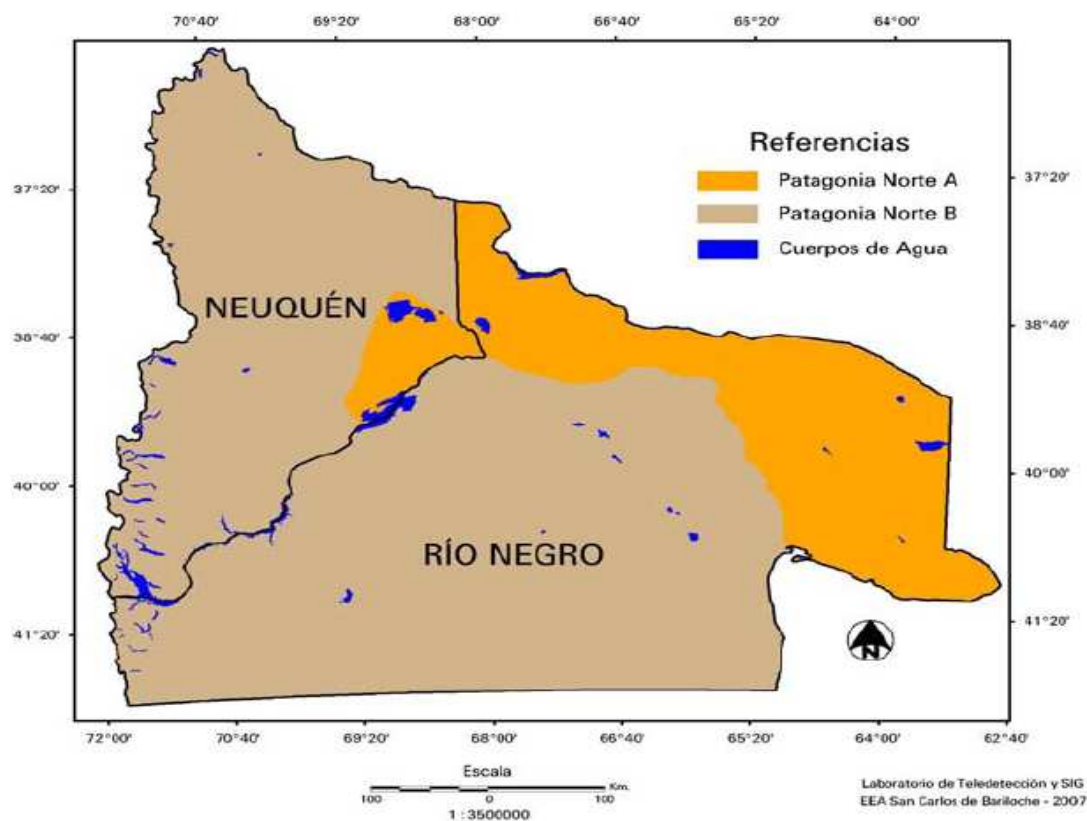
Actualmente, la ganadería bovina de la provincia del Neuquén se divide en dos zonas sanitarias (ver Figura 4.1):

- La región Patagonia Norte A comprende la totalidad del departamento Confluencia más la localidad de Picún Leufú. Esta región tiene el status “libre de aftosa con vacunación”. Cuenta con un stock de bovinos de 12.610

cabezas (a marzo de 2009, fuente: RIAN 2010), lo que representa un 7% del total provincial. Además, concentra el 71% de la población total de la provincia (366.171 personas).

- El resto del territorio provincial se denomina región Patagonia Norte B, y se encuentra bajo el status “libre de aftosa sin vacunación”. Posee un stock total de 181.273 cabezas bovinas (97% del stock provincial), concentrando el 29% restante de la población provincial (149.563 personas).

Figura 4.1: Regiones ganaderas en función del status de vacunación de aftosa.



Fuente: Documento Sectorial Integral. Provincia de Neuquén
58

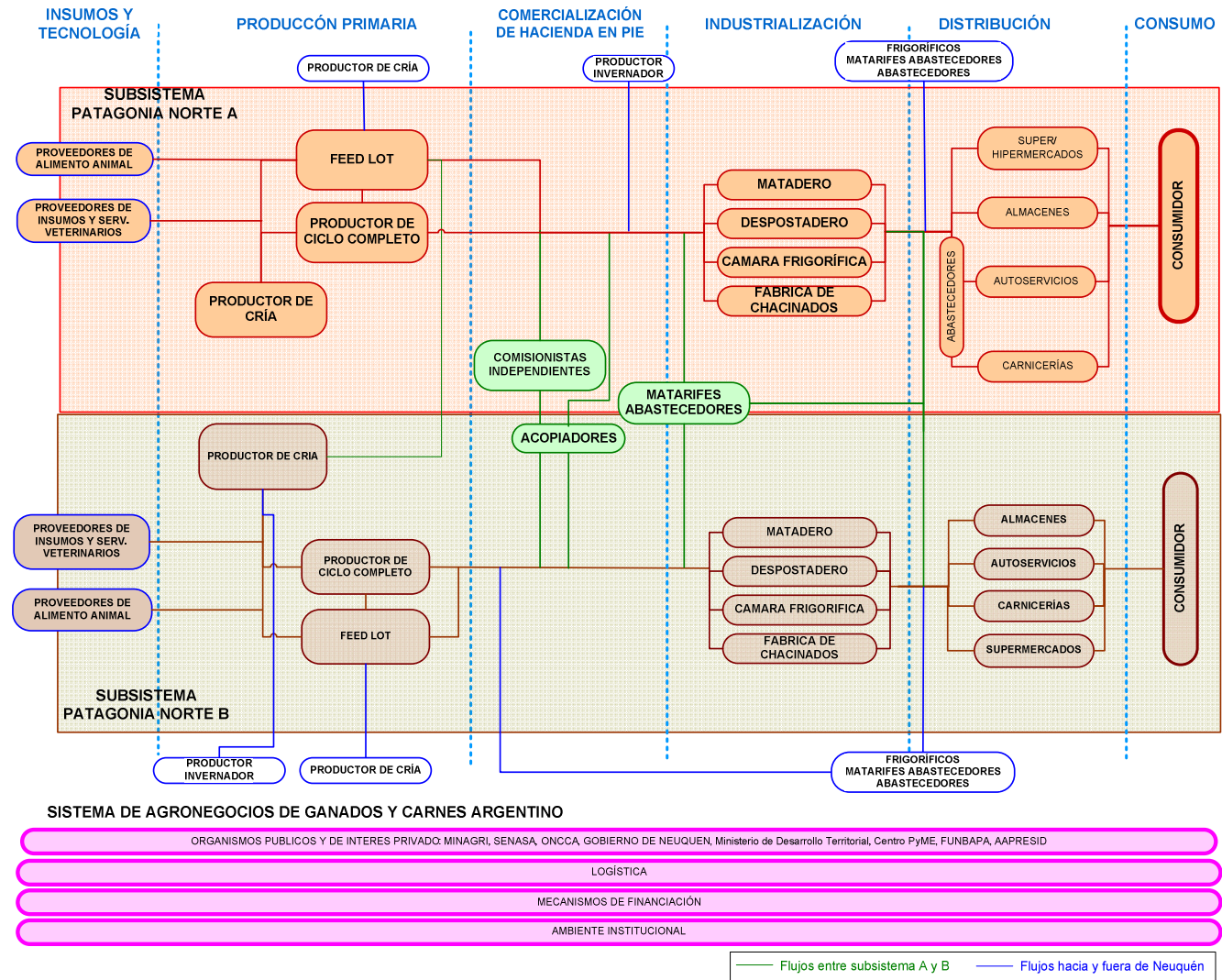
Los distintos status determinan que el traslado de hacienda y carne con hueso es posible solamente de la región Patagonia Norte B hacia la región Patagonia Norte A. Por otra parte, sólo está permitido el ingreso a la región Patagonia Norte B de carne vacuna sin hueso proveniente del territorio nacional con el status “libre de aftosa con vacunación”.

4.2. Delimitación del sistema de Agronegocios de Ganados y Carne Bovino de Neuquén

El Sistema de Agronegocios (SAG) de Ganados y Carne Bovino de Neuquén se subdivide para su estudio en dos subsistemas según su status sanitario (A y B) según lo mencionado anteriormente. La Figura 4.2 presenta las principales etapas (en adelante áreas de resultado) del SAG -provisión de insumos y tecnología, producción primaria, industrialización, comercialización y distribución- y los principales actores y organismos de apoyo involucrados. La Figura 4.3 y la Figura 4.4 presentan la cuantificación de los flujos de producto y dinero en el mismo en el año 2009.

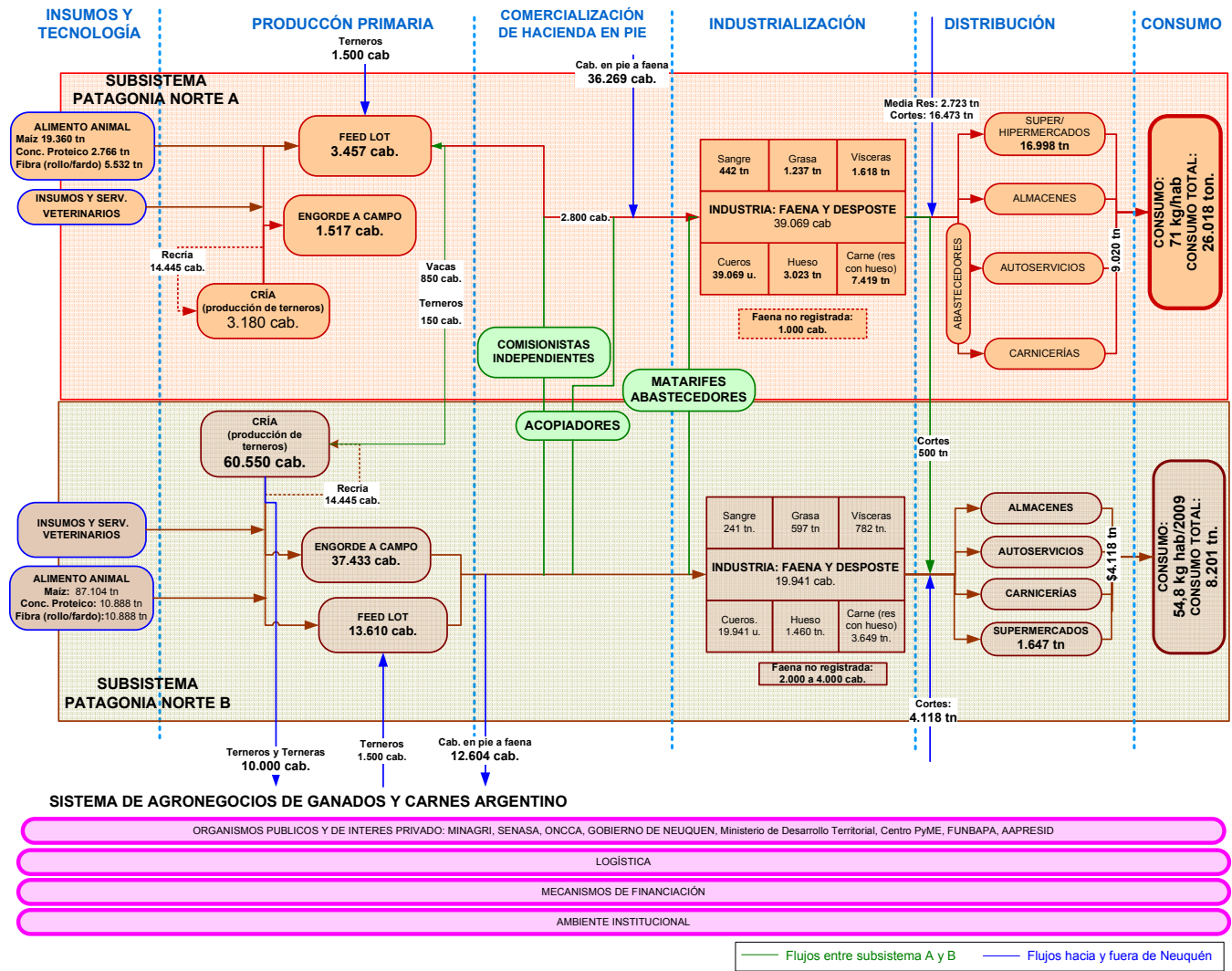
En el Anexo I se presentan los parámetros utilizados para el cálculo del volumen y valor de los flujos del SAG.

Figura 4.2: Diagrama del Sistema de Agronegocios de Ganados y Carnes Bovino de Neuquén



Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos PAA FAUBA

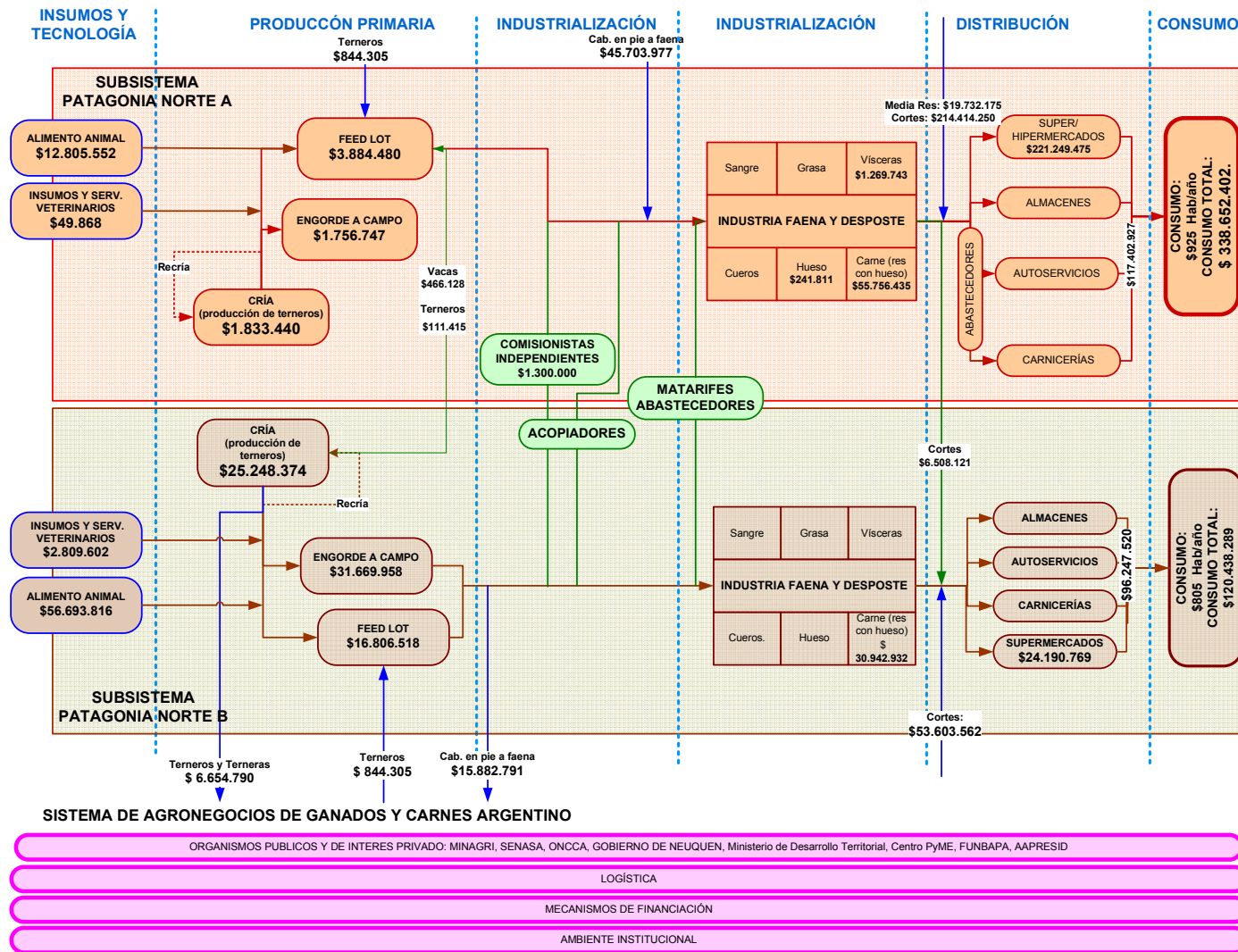
Figura 4.3: Flujos de Producto del Sistema de Agronegocios de Ganados y Carnes Bovino de Neuquén en 2009



Nota: Los flujos en azul son fuera y dentro de la Provincia.

Fuente: Elaboración PAA sobre datos de SENASA, CIPPA, expertos de la provincia, Workshop con expertos, ONCCA

Figura 4.4: Flujos de dinero del Sistema de Agronegocios de Ganados y Carnes Bovino de Neuquén en 2009



Nota: Los flujos en azul son fuera y dentro de la Provincia.

Fuente: Elaboración PAA sobre datos de SENASA, CIPPA, expertos de la provincia, Wrkshop con expertos, ONCCA

A continuación se identifican los agentes presentes en cada área de resultado y se realiza la cuantificación de los flujos económicos y de producto a nivel provincial y de cada subsistema. Cabe aclarar que cada actor del sistema, así como sus interacciones, las transacciones y el contexto en que tienen lugar se abordan en profundidad en los capítulos específicos dentro del presente trabajo

4.2.1. Flujos de producto y económicos del SAG de Ganados y Carne Bovino de la Provincia de Neuquén

4.2.1.1. Insumos y tecnología

Los agentes identificados en esta etapa del SAG son los proveedores de insumos veterinarios, los proveedores de alimento animal (en particular para el caso del feed lot), los médicos veterinarios, los proveedores de maquinaria agrícola y las cabañas proveedoras de genética y reproductores. En la cuantificación realizada, se tomaron como referencia los dos primeros, identificados como los más relevantes.

En el rubro insumos y servicios veterinarios, la facturación en 2009 ascendió a **\$2.859.470**. Este rubro se detalla para cada subsistema en los apartados siguientes. En el rubro alimentación, la facturación total fue de **\$69.593.484**. La misma estuvo explicada prácticamente en su totalidad por la demanda de maíz, según se detalla en la tabla a continuación.

Tabla 4.2: Facturación insumos y tecnología etapa engorde bovino – SAG ganados y carne Neuquén

Rubro	Toneladas	Valor
Alimentación Cría (fardo)		\$94.116
Alimentación Engorde en Feed Lot		
Maíz	106.464	\$59.039.276
Concentrado Proteico	13.654	\$1.714.669
Fibra (rollo/fardo)	16.420	\$8.745.422
Subtotal Alimentación	136.538	\$69.593.484

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA en base a información proporcionada por técnicos provinciales.

En total, en este nivel del SAG se generó una facturación de **\$72.276.348**. Se estima que más del 95% de dichos insumos y tecnología provienen de otras regiones del país.

4.2.1.2. Producción Primaria

Los agentes identificados en esta etapa son los productores ganaderos de cría y engorde, tanto a nivel intensivo como extensivo. A marzo de 2009, se registraban en la provincia de Neuquén un total de 1.869 productores bovinos (RIAN, 2010)⁵.

El SAG bovino neuquino posee a marzo de 2009 un stock de 132.589 reproductores. En 2009, se produjeron 63.730 terneros, lo que implicó un valor de \$44.005.607 (Tabla 4.3 y Tabla 4.4). Del total de las terneras producidas, 15.912 quedaron en 2009 en los rodeos de cría para reposición.

⁵ Se toma como productor ganadero a refiere a RENSPA registrado ante SENASA. Es decir, persona física o jurídica que posee cabezas de ganado bovino.

Tabla 4.3: Stock reproductores – SAG ganados y carne Neuquén

Categoría	Cabezas
Vacas	92.281
Vaquillonas	34.288
Toros	6.020
Total Vientres	126.569
Total Reproductores	132.589

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA en base Antuña et al (RIAN, 2010) sobre datos de SENASA.

Tabla 4.4: Producción de terneros – SAG ganados y carne Neuquén

Producción	Cabezas	Valor
Terneros	31.865	\$ 19.634.153
Terneras	31.865	\$ 24.371.453
Total	63.730	\$ 44.005.607

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA en base Antuña et al (RIAN, 2010) sobre datos de SENASA.

En el año 2009 hubo hacia y desde la provincia el siguiente movimiento de terneros: se enviaron hacia otras provincias 7.000 terneros y 3.000 terneras e ingresaron 3.000 terneros. Esto arroja un balance negativo de 7.000 terneros/as para la provincia, y un balance positivo en facturación por este rubro de \$4.966.180 (Tabla 4.5)

Tabla 4.5: Ingresos y Egresos de terneros – SAG ganados y carne Neuquén

	Cabezas	Valor
Egresos de terneros/as		
<i>Terneros</i>	-7.000,00	\$4.332.790
<i>Terneras</i>	-3.000,00	\$2.322.000
Ingresos de terneros		
<i>Terneros/as</i>	3.000,00	\$ (1.688.610)
Balance	-7.000,00	\$4.966.180

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre información proporcionada por los técnicos provinciales

En el año 2009 se engordaron en Neuquén 42.407 animales, de los cuales 40% se terminaron a corral, y 60% a campo (fuente: entrevistas con técnicos provinciales). Esto arroja un valor de \$ 54.117.703 a la venta para faena, según se presenta en la Tabla 4.6.

Tabla 4.6: Bovinos en engorde y facturación – SAG ganados y carne Neuquén

	Cabezas	Part%	Valor a la venta	Part%
Engorde a corral				
<i>Machos</i>	10.189	24%	\$ 11.884.834	22%
<i>Hembras</i>	6.878	16%	\$ 8.806.163	16%
Subtotal	17.067	40%	\$ 20.690.998	38%
Engorde a campo				
<i>Machos</i>	18.486	44%	\$ 24.431.244	45%
<i>Hembras</i>	6.854	16%	\$ 8.995.462	17%
Subtotal	25.340	60%	\$ 33.426.705	62%
Total	42.407	100%	\$ 54.117.703	100%

Fuente: Elaboración PAA sobre información proporcionada por los técnicos provinciales

Respecto de las categorías para faena, se observa que hay un movimiento desde y hacia otras provincias. Ingresaron 36.269 bovinos en pie con destino a faena al subsistema A, y egresaron para ser faenados fuera de la provincia 12.604 cabezas, principalmente desde el subsistema B (Tabla 4.7). Estos movimientos de hacienda implicaron un balance negativo en facturación por casi 30 millones de pesos.

Tabla 4.7: Egresos e Ingresos de animales en pie a faena – SAG ganados y carne Neuquén

	Cabezas	Valor
Egresos	12.604	\$15.882.791
Ingresos:	36.269	\$(45.703.977)
Balance	23.665	\$(29.821.186)

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de SENASA, CIPPA e información proporcionada por los técnicos provinciales.

4.2.1.3. Comercialización de hacienda en pie

Los agentes presentes en el SAG Ganados y Carne de Neuquén en esta etapa son los “comisionistas independientes” y los “acopiadores”. Estos intervienen en el 50 al 70% de las operaciones de compra venta de hacienda en pie, y perciben comisiones que van del 2 al 4%. Estimaciones propias indicarían que la facturación de estos agentes ascendería a 1,3 millones de pesos en 2009.

4.2.1.4. Industrialización: Faena, Desposte y Procesamiento

Los actores identificados a esta etapa son los mataderos-frigoríficos, los despostaderos, las cámaras frigoríficas, los matarifes abastecedores y las fábricas de chacinados.

La faena total de Neuquén en 2009 fue de 59.010 animales, de los cuales el 66% se faenaron en el subsistema A. Se destaca que el 61% de las cabezas faenadas provinieron de otras provincias (Tabla 4.8). De este total, entre un 20 y 30% fue

realizado por matarifes. De las entrevistas con los técnicos se estima que existe una faena no registrada de entre 3000 y 5000 cabezas⁶.

Tabla 4.8: Faena de cabezas bovinas – SAG ganados y carne Neuquén

Faena	Cabezas	Participación %
Por subsistema		
<i>Faena A</i>	39.069	66%
<i>Faena B</i>	19.941	34%
Por origen		
<i>Producción Neuquén</i>	22.741	39%
<i>Importación de otras provincias</i>	36.269	61%
Total	59.010	100%

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de SENASA, CIPPA e información proporcionada por los técnicos provinciales.

La producción de carne, en función de la faena mencionada, ha sido de 11.002 toneladas (res con hueso) en el año 2009. El resto de los subproductos se presentan en la tabla a continuación.

Tabla 4.9: Productos y subproductos de la faena – SAG ganados y carne Neuquén

Productos y subproductos de la faena	
Carne (res con hueso, tn)	11.002
Vísceras (tn)	2.400
Grasa (tn)	1.834
Sangre (tn)	656
Hueso (tn)	4.482
Cueros (unidades)	59.010

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de SENASA, información proporcionada por los técnicos provinciales.

⁶ A los efectos de los cálculos subsiguientes, no se tuvo en cuenta la faena no registrada.

4.2.1.5. Distribución

En la distribución de carne y derivados, los actores que se identifican son: abastecedores, supermercados mayoristas, supermercados e hipermercados minoristas, carnicerías y el canal HORECA (hoteles, restaurantes y catering).

La oferta de carne y subproductos de la provincia se compone de los ingresos de otras provincias más la producción local. En 2009 ingresaron a la provincia 2.723 tn. de carne en media res y 20.591 tn. de carne en cortes, por valor de \$20.462.997 y \$ 268.017.812 respectivamente. A su vez, ingresaron también vísceras, grasa y hueso, tal como se observa en la Tabla 4.10. De esta forma, la oferta agregada de carne y subproductos de la provincia se compone de los ingresos de otras provincias más la producción local (Tabla 4.11).

Tabla 4.10: Ingresos de productos y subproductos de la faena bovina – SAG ganados y carne Neuquén

Ingresos	Toneladas	Valor
Media Res	2.723	\$20.462.997
Carne (cortes)	20.591	\$268.017.812
Vísceras	418	s/d
Grasa	2.050	s/d
Hueso	707	s/d

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA en base a CIPPA. Nota: el concepto grasas incluye grasas de otras especies u origen vegetal.

Tabla 4.11: Oferta agregada de carne y subproductos de la faena bovina-SAG ganados y carne Neuquén

Producto / Subproducto	Toneladas	Part (%)	Valor
Carne (res con hueso- faena local cab. provincial)	4.115	12%	\$3.999.539
Carne (res con hueso- faena local cab. extraprov.)	6.887	20%	\$6.887
Carne (res con hueso - origen extraprov)	2.626	8%	\$19.732.175
Carne (cortes - origen extraprov)	20.591	60%	\$268.017.812
Subtotal carne	34.219	100%	\$291.756.414
Vísceras origen faena local + extraprovincial	2.036		\$1.597.674
Vísceras origen B	418		-
Grasa	3.884		-
Sangre	656		-
Hueso	5.189		-
Cueros (unidades)	59.010		-

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de SENASA, CIPPA e información proporcionada por los técnicos provinciales. Nota: el concepto vísceras fue desagregado a nivel de subsistema ya que para B no se cuenta con una valoración de los mismos

La tabla precedente permite observar que el 12% de la oferta de carne proviene de bovinos producidos y faenados en la provincia y el 20% de la faena provincial de bovinos provenientes de otras provincias. El 68% restante de la oferta de carne esta explicado por la “importación” de medias reses (8% del volumen) y cortes envasados (60% del volumen) desde otras provincias, principalmente de la región pampeana.

La oferta agregada de carne es distribuida al consumidor final a través de supermercados (53%) y, carnicerías y los demás canales de distribución minorista (47%).

Tabla 4.12: Distribución minorista de carne y subproductos de la faena bovina - SAG ganados y carne Neuquén

Canal	Toneladas	Facturación	Participación
Supermercados	18.645	\$245.440.244	53%
Carnicerías + otros canales	15.574	\$213.650.447	47%
Total	34.219	\$459.090.691	100%

Fuente: Estimaciones PAA sobre entrevistas realizadas a expertos

4.2.1.6. Consumo

Los volúmenes y valores presentados muestran que el consumo total de Neuquén fue de 34.219 toneladas por valor de \$459.090.691. Esto implica un consumo per cápita de 66 kg/hab./año en 2009, lo que medido en valor equivale a 864 pesos por habitante por año (Tabla 4.13).

Tabla 4.13: Consumo per cápita de carne – SAG ganados y carne Neuquén

Consumo	Volumen	Valor
Habitantes	515.734	
Consumo/hab/año	66 kg	\$864
Consumo Total	34.219 tons.	\$459.090.691

Fuente: Estimaciones PAA sobre entrevistas realizadas a expertos

4.2.2. Flujos de producto y económicos del Subsistema Patagonia Norte A

El Subsistema Patagonia Norte A está conformado por el departamento de Confluencia y parte del Departamento de Picún Leufú. A continuación se describen las distintas áreas de resultado.

4.2.2.1. Insumos y Tecnología

En el subsistema Patagonia Norte A, sobre un stock de 7.513 vientres y 1.590 terneras producidas en 2009⁷, la facturación en insumos y servicios veterinarios fue de \$49.868. Según se presenta en la siguiente tabla, esta se compone en distintos rubros según se trate del rodeo de reproductores (vacas y toros) y bovinos engordados a campo (9.441 cabezas), bovinos engordados a feed lot (3.457 cabezas) y la aplicación de la vacuna antibrucélica de las terneras.

Tabla 4.14: Facturación en insumos y servicios veterinarios en cría bovina en 2009- subsistema Patagonia Norte A

Concepto	Facturación
Insumos Veterinarios reproductores y animales engordados a campo	\$19.305
Aplicación vacuna anti brucélica terneras	\$2.679
Insumos veterinarios bovinos engorde a corral	\$ 41.487
Servicios Veterinarios bovinos engorde a corral	\$ 8.381
Subtotal Ins. & Serv. Veterinarios	\$ 49.868

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos proporcionados por técnicos de la provincia

El rubro alimentación, para las 3.457 cabezas en feed lot, representó un monto total de \$12.805.552⁸, según se detalla en la siguiente tabla.

⁷ No se cuentan con datos sobre costos de insumos en el ternero macho

⁸ Este valor se obtuvo al considerar una ganancia de peso total de 100 kg/cab con una dieta compuesta por 70% maíz, 10% de concentrado proteico, y 20% de fibra (fardo/rollo).

**Tabla 4.15: Gasto alimentación engorde bovino en feed lot en 2009-
subsistema Patagonia Norte A**

Alimentación Engorde en Feed Lot	Toneladas	Part. %	Valor	Part.%
Maíz (70%)	19.360,	70%	\$10.261.036	80%
Concentrado Proteico (10%)	2.766	10%	\$331.893	3%
Fibra (rollo/fardo) (20%)	5.532	20%	\$2.212.622	17%
Subtotal Alimentación	27.658	100%	\$12.805.552	100%

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos proporcionados por técnicos de la provincia

El maíz representa el 80% de la facturación (más de 10 millones de pesos) y el rollo/fardo 17% (más de 2 millones de pesos) de la misma. La totalidad del alimento utilizado en feed lots es “importado” de otras provincias, por lo que se encarece el valor del alimento (sobre todo el maíz), ya que sobre el valor de la tabla 4.15 el 20% es flete (\$2,56 millones de pesos).

4.2.2.2. Producción Primaria

Se encuentran registrados en el subsistema Patagonia Norte A un total de 329 productores ganaderos bovinos. A su vez, existen 11 feed lots en esta zona (5 en Pircún Leufú, 4 en Senillosa, 2 en Cutral Có).

El subsistema cuenta con un stock de animales a marzo de 2009 de 12.610 cabezas bovinas, lo que representa un 7% del total provincial. El 60% del stock está compuesto por vacas y vaquillonas (Tabla 4.16).

Tabla 4.16: Existencias bovinas a marzo de 2009 – Subsistema Patagonia Norte A⁹

Departamento/ Categoría	Vacas	Vaquillonas	Novillos	Novillitos	Terne Ros	Terne ras	Toros	Total
CONFLUENCIA	3131	1041	249	680	800	999	212	7112
PICUN LEUFU	2650	691	256	424	549	729	199	5497
Total	5780	1732	505	1104	1349	1728	411	12610
Participación	46%	14%	4%	9%	11%	14%	3%	100%

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA en base Antuña et al (RIAN, 2010) sobre datos de SENASA.

En 2009 la producción de terneros fue de 3.180 cabezas, lo que arroja una relación ternero/vaca del 55%, generándose un valor de dichos terneros para ese año de \$1.833.440.

De las 1.590 terneras producidas, 1.445 fueron recriadas para reposición de vientres (se estima que 145 terneras se engordaron). Por otra parte, 900 vacas se vendieron como refugo.

Ingresaron al subsistema Patagonia Norte A 1.500 terneros¹⁰ desde otras provincias con destino a engorde por valor de \$844.305. A su vez, ingresaron 180 terneros y 780 vacas provenientes del subsistema Patagonia Norte B por valor de \$466.128 y \$111.415 respectivamente.

El total de animales engordados (engorde extensivo e intensivo) en el subsistema en 2009 fue de 4.974 cabezas, 70% en feed lot y 30% a campo, según se presenta en la tabla a continuación.

⁹ El stock detallado que presenta RIAN (2010) es a marzo de 2009. Por tanto, existe una diferencia de stock de 10.147 cabezas respecto del valor que SENASA presentó para diciembre de 2009.

¹⁰ De un total de 3.000 terneros ingresados a la provincia en 2009, un 50% fue enviado al Subsistema A.

Tabla 4.17: Engorde en feed lot y a campo - Subsistema Patagonia Norte A

	Cabezas	Part %	Valor a la venta	Part %
Engorde a corral				
<i>Machos</i>	2.634	53%	\$ 3.044.880	53%
<i>Hembras</i>	823	17%	\$ 839.600	17%
Subtotal	3.457	70%	\$3.884.480	70%
Engorde a campo				
<i>Machos</i>	1.416	28%	\$1.646.208	28%
<i>Hembras</i>	101	2%	\$ 110.539	2%
Subtotal	1.517	30%	\$1.756.747	30%
Total	4.974	100%	\$5.641.227	100%

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de Antuña et al (RIAN, 2010) e información proporcionada por expertos de la Provincia.

El valor total de los animales engordados en este subsistema asciende para el año 2009 a \$5.641.227.

4.2.2.1. Comercialización de hacienda en pie

No se disponen de datos a nivel de subsistema. Los datos a nivel provincial fueron presentados en el apartado anterior.

4.2.2.2. Industrialización: faena, desposte y procesamiento

Los actores identificados en esta etapa en el subsistema Patagonia Norte A son: 3 establecimientos mataderos-frigoríficos (Frigoríficos Ciclo I), de los cuales 2 operan también como despostaderos (Frigoríficos Ciclo II); 5 despostaderos; 8 cámaras frigoríficas; 9 matarifes abastecedores y 5 fábricas de chacinados (fuente: ONCCA).

En 2009, la faena del subsistema A alcanzó las 39.069 cabezas, compuesta por 2.800 cabezas de origen provincial y 36.269 cabezas de origen extraprovincial (fuente: cálculos propios en base a SENASA y CIPPA). A su vez, según estimaciones de los técnicos provinciales, existe una faena no registrada de aproximadamente 1.000 cabezas¹¹.

De esta faena se desprende que la producción de carne fue de 7.419 toneladas por valor de \$55.756.435. El detalle de los productos y subproductos de la faena se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4.18: Producción de carne y subproductos de la faena - Subsistema Patagonia Norte A

Producto/subproducto	Toneladas		Valor
Carne (res con hueso)	7.419	\$	55.756.435
Vísceras	1.618	\$	1.269.743
Grasa	1.237		
Sangre	442		
Hueso	3.023	\$	241.811
Cueros (unidades)	39.069		

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de SENASA

4.2.2.3. Distribución

En 2009, ingresaron al subsistema A un total de 27.653 media reses, equivalentes a 2.723 toneladas de carne por valor de \$19.732.175 y 16.473 ton. de cortes de carne bovina por valor de \$214 millones. De la producción local, se enviaron desde los despostaderos del subsistema al subsistema Patagonia Norte B cortes

¹¹ Esta no es tomada en cuenta para los cálculos subsiguientes.

de carne deshuesada por 500 ton. (fuente: estimaciones propias en base a entrevistas con técnicos y operadores del subsistema). La

Tabla 4.19 muestra la oferta agregada de carne en el subsistema Patagonia Norte A. Se observa que solo el 2% del volumen de carne proviene de animales producidos y faenados localmente y 25% de animales producidos fuera de la provincia pero faenados en el subsistema Patagonia Norte A. El 73% del resto de la carne que se comercializa en este subsistema proviene de carne “importada”, principalmente de la región pampeana, en forma de media res (10%) y cortes envasados al vacío (63%).

Tabla 4.19: Oferta agregada de carne y subproductos de la faena - Subsistema Patagonia Norte A

Producto/ subproducto	Toneladas	Part% en tn	Valor
Carne (res con hueso- faena local cab. provincial)	532	2%	\$3.995.956
Carne (res con hueso- faena local cab. extraprov.)	6.387	25%	\$48.002.903
Carne (res con hueso - origen extraprov)	2.626	10%	\$19.732.175
Carne (cortes - origen extraprov)	16.473	63%	\$214.414.250
Subtotal carne	26.018	100%	\$286.145.285
Vísceras orig. faena local	1.618		\$1.269.743
Vísceras orig. extraprovincial	418		\$327.932
Grasa	3.287		
Sangre	442		
Hueso	3.730		

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de SENASA y CIPPA.

Según cálculos realizados y entrevistas a expertos, aproximadamente el 65% de las ventas de carne del subsistema se realizan a través de supermercados y el restante por medio de carnicerías y demás comercios minoristas. Por lo tanto, las ventas en los supermercados superan los 221 millones de pesos mientras que en

carnicerías superan los \$117 millones. Las ventas totales a nivel de distribución en el subsistema A tuvieron en 2009 un valor de \$ 338.652.402.

Tabla 4.20: Distribución minorista de carne y subproductos de la faena bovina - Subsistema Patagonia Norte A

Canal	Toneladas	Participación	Valor
Supermercados	16.998	65%	\$221.249.475
Carnicerías + otros canales	9.020	35%	\$117.402.927
Total	26.018	100%	\$338.652.402

Fuente: estimaciones PAA sobre información proporcionada por técnicos provinciales y entrevistas a expertos.

4.2.2.4. Consumo

El consumo total carne en el Subsistema A es de **26.018 tn** en 2009. Sobre un total 366.171 habitantes, el consumo per cápita en 2009 fue de **71,1 kg**, lo que implica un gasto per cápita de **\$925** en el año 2009.

4.2.3. Flujos de producto y económicos del Subsistema Patagonia Norte B

El Subsistema Patagonia Norte B está conformado por el resto de los departamentos de la provincia. A continuación se describen las distintas áreas de resultado

4.2.3.1. Provisión de insumos y tecnología

Según los técnicos participantes del proyecto, el gasto en insumos veterinarios varía según la zona y la tecnología del productor. La facturación total en el rubro 2009 asciende a poco más de \$2 millones. La composición estimada de los mismos se presenta a continuación (Tabla 4.21).

Tabla 4.21: Gasto en insumos veterinarios en cría bovina en 2009 - subsistema Patagonia Norte B

Región	Stock Bovino	% del rodeo	Costo/Cab	Subtotales
Norte	30.390	50%	\$ 2	\$30.390
		50%	\$ 6,7	\$101.807
Centro	83.772	20%	\$ 5	\$83.772
		20%	\$ 14	\$234.562
		60%	\$ 20	\$1.005.264
Sur	67.111	20%	\$ 5	\$67.111
		80%	\$ 11	\$590.577
Total	181.273			\$2.113.482

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA en base a datos proporcionados por técnicos provinciales miembros del equipo.

En cuanto a servicios veterinarios, en base a información recopilada y estimaciones de los técnicos de la provincia, se estima que 45.000 vacas se tactan regularmente, a un precio de 1 kg de novillo (\$3,76 en 2009 en el subsistema B), lo que lleva a un gasto total por ese concepto de \$169.200. A su vez, considerando que proporcionalmente al rodeo tactado se efectúa revisión de toros¹² (3% de toros, 1.391 toros) a un costo de \$120 por toro, este rubro representó en 2009 \$166.920.

Del rodeo de vientres tactado, un 10% (4.500 vacas) recibe inseminación artificial, a un costo de 8 kg de novillo por vaca. Incluyendo el suministro de hormonas y las dosis de semen, el costo promedio es de \$80 por vaca inseminada. Esto significa un facturación total de \$360.000 en el rubro.

¹² Incluye honorarios veterinarios, revisión, sangrado, raspajes, tests en laboratorio.

En lo que respecta a costos de alimentación en la cría, se estima que 25% de los bovinos del norte -vacas principalmente- se les suministra un fardo promedio a la salida del invierno— lo que implica una facturación de \$94.116¹³ por tal concepto (fuente: técnicos provinciales).

En cuanto la actividad de engorde, el rubro alimentación para las 13.610 cabezas en feed lot representó en 2009 una facturación de \$56.693.816¹⁴ (Tabla 4.22).

Tabla 4.22: Facturación alimentación engorde bovino en feed lot en 2009- subsistema Patagonia Norte B

Alimentación feed lot	Toneladas	Valor	Participación
Maíz (80%)	87.104	\$48.778.240	86%
Concentrado Proteico (10%)	10.888	\$1.382.776	2%
Fibra (rollo/fardo) (10%)	10.888	\$6.532.800	12%
Subtotal Alimentación	108.880	\$56.693.816	100%

Fuente: Elaboración PAA sobre datos proporcionados por técnicos de la provincia

Según muestra la tabla, el maíz representa el 86% del costo de alimentación, el rollo/fardo 12% y el concentrado proteico 1%. Al igual que en el subsistema A, alimento utilizado en feed lots proviene de otras provincias. El costo del flete incide aproximadamente en un 24% de la facturación total (\$13.465.000).

4.2.3.2. Producción primaria

Se encuentran en el Subsistema Patagonia Norte B un total de 1.533 productores ganaderos bovinos y 34 feed lots (Fuente: RIAN, 2010). Este Subsistema posee a

¹³ Valor unitario del fardo: \$12.

¹⁴ Este valor se obtuvo al considerar una ganancia de peso total de 100 kg/cab con una dieta compuesta por 80% maíz, 10% de concentrado proteico, y 10% de fibra (rollo/fardo).

marzo de 2009 un stock total de 181.273 cabezas bovinas¹⁵. El 63% de las mismas se encuentran en 5 de sus 14 Departamentos: Catan-Lil, Collón Curá, Huiliches, Loncopue, Ñorquín y Picunches (Tabla 4.23).

Tabla 4.23: Existencias bovinas por categoría-Subsistema Patagonia Norte B.

	Vacas	Vaquillonas	Novillos	Novillos	Terneros	Terneras	Toros	Total
ÑORQUIN	11482	4476	1450	1706	3387	3314	655	26470
AÑELO	3010	1069	614	655	701	773	207	7029
ALUMINÉ	6283	2329	1092	2216	1716	2356	390	16382
CATAN -LIL	9327	3838	309	1720	858	1119	602	17773
CHOS - MALAL	3625	787	218	548	753	1171	232	7334
COLLÓN - CURÁ	7004	3052	1203	688	1197	1754	529	15427
HUILICHES	9622	4449	1060	1962	507	592	879	19071
LACAR	6998	2722	381	1356	174	433	531	12595
LONCOPUE	8390	2774	1774	246	1875	1768	407	17234
LOS LAGOS	919	272	143	279	331	253	48	2245
MINAS	5071	1502	352	743	749	1236	256	9909
PEHUENCHES	3466	754	262	319	447	697	173	6118
PICUNCHES	9338	3752	582	522	1585	2555	580	18914
ZAPALA	1965	780	649	203	565	490	120	4772
Total	86500	32556	10089	13163	14845	18511	5609	181273
Participación	48%	18%	6%	7%	8%	10%	3%	100%

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA en base Antuña et al. (RIAN,

2010) sobre datos de SENASA.

Según muestra la tabla, existe un stock total de 119.056 vientres. De este total, en 2009 alrededor de 10.000 vacas fueron a refugio, destinándose un 40% a engorde (780 fueron destinadas a feed lots en el subsistema A) y 60% directamente a faena. El valor de las vacas de descarte estimado a 2009 es de 6.592.000¹⁶.

¹⁵ El stock detallado que presenta RIAN (2010) es a marzo de 2009. Por tanto, existe una diferencia de stock de 10.147 cabezas respecto del valor que SENASA presentó para diciembre de 2009 para el total de la provincia.

¹⁶ Se consideró un precio promedio de \$1,66/kg y peso promedio de 397 kg.

En 2009 la producción de terneros del subsistema Patagonia Norte B fue de 60.550 cabezas por valor de \$25.248.374. De las 30.275 terneras producidas, 14.467 fueron destinadas al rodeo de cría para reposición. Por otra parte, se vendieron 10.000 terneros fuera de la provincia generando una facturación de \$7.782.000, mientras que 180 terneros fueron enviados a engordes a corral en el subsistema A, según se presentó anteriormente. Por otro lado, ingresaron 1.500 terneros¹⁷ al subsistema para engorde en feed lots por valor de \$1.170.000. Esto arroja un balance negativo de 8.650 terneros para el subsistema y un balance positivo en facturación por este rubro de \$5.810.485 (Tabla 4.24)¹⁸.

Tabla 4.24: Egresos de terneros y terneras del subsistema Patagonia Norte B.

Categoría	Cabezas	Valor
EGRESOS		
<i>Terneros</i>	(7.000)	\$ 4.332.790
<i>Terneros (al Subs A)</i>	150	92850
<i>Terneras</i>	(3.000)	\$ 2.322.000
Subtotal Egresos	(10.150)	\$ 6.654.790
INGRESOS		
<i>Terneros</i>	1.500	\$ 844.305
Subtotal Ingresos	1.500	\$ 844.305
Balance	(8.650)	\$5.810.485

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre información proporcionada por los técnicos provinciales

El total de bovinos engordados en el subsistema es de 37.433 cabezas, según se presenta en la tabla a continuación. La tabla muestra que un 36% de las cabezas

¹⁷ De un total de 3.000 terneros ingresados a la provincia, un 50% fue enviado al Subsistema A.

¹⁸ Se asume que la totalidad de terneros que egresaron de la provincia proviene del subsistema B.

se engordan en feed lot y un 64% a campo. El valor total de los animales a faena en 2009 fue de \$48.476.476 (Tabla 4.25).

Tabla 4.25: Engorde en feed lot y a campo - Subsistema Patagonia Norte B

	Cabezas	Part %	Valor a la venta	Part %
Engorde a corral				
<i>Machos</i>	7.555	20%	\$8.839.954	18%
<i>Hembras</i>	6.055	16%	\$7.966.564	16%
Subtotal	13.610	36%	\$16.806.518	35%
Engorde a campo				
<i>Machos</i>	17.070	46%	\$22.785.036	47%
<i>Hembras</i>	6.753	18%	\$8.884.922	18%
Subtotal	23.823	64%	\$31.669.958	65%
Total	37.433	100%	\$48.476.476	100%

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de Antuña et al (RIAN, 2010) e información proporcionada por expertos de la provincia.

En 2009, se faenaron fuera de la provincia 12.604 bovinos del subsistema B. Esto generó un valor de \$15.882.791. De estos, 8.646 tuvieron como destino la provincia de Rio Negro, 2.690 la Patagonia Sur y 1.268 fueron destinados a otras provincias (Fuente: SENASA).

4.2.3.3. Comercialización de hacienda en pie

No se disponen de datos a nivel de subsistema. Los datos a nivel provincial fueron presentados en la descripción general del SAG.

4.2.3.4. Industrialización: faena, desposte y procesamiento

Se identificaron los siguientes agentes vinculados a esta etapa: 8 mataderos-frigorífico municipales, 2 mataderos, 1 cámara frigorífica, 7 matarifes abastecedores y una fábrica de Chacinados.

En 2009, la faena del subsistema B alcanzó las 19.941 cabezas (fuente: estimación propia en base a SENASA). A su vez, según estimaciones de los técnicos provinciales, existe una faena no registrada que ronda las 2.000 a 4.000 cabezas¹⁹. La producción de carne y subproductos del subsistema se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 4.26: Producción de carne y subproductos de la faena - Subsistema Patagonia Norte B

Producto / subproducto	Toneladas	Valor
Carne (res)	3.649	\$30.942.932
Vísceras	782	
Grasa	597	
Sangre	214	
Hueso	1.460	
Cueros	19.941	

Nota: Se considera un peso promedio de animal en pie de 333 kg , rendimiento del 55% un precio del kg de media res de \$8,30 (Entrevistas a expertos, Contreras et al, 2009)

- Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de SENASA

En función de la faena mencionada, la producción de carne fue de 3.649 toneladas por valor de \$ 30.942.932. Respecto de los subproductos, se obtuvieron 782 ton. de vísceras, 597 ton. de grasa, 214 ton. de sangre, 1.460 ton. de hueso y 19.941 cueros.

4.2.3.5. Distribución

En la distribución de carne y derivados, los actores que se identifican en el subsistema son los abastecedores, los supermercados mayoristas, los supermercados minoristas y las carnicerías.

¹⁹ Esta no se tuvo en cuenta para los cálculos subsiguientes.

La oferta de carne y subproductos total del subsistema se compone de los ingresos de carne sin hueso de otras provincias y del subsistema A, más la producción del subsistema. Se estima que ingresaron al subsistema 4.118 ton. de cortes de carne bovina por valor de \$53.603.562 y 500 ton de cortes desde el subsistema A, por valor de \$6.508.121. La oferta agregada de carne se resume en la siguiente tabla, donde se observa que 50% proviene de otras provincias.

Tabla 4.27: Oferta agregada de carne y subproductos de la faena – Subsistema Patagonia Norte B

	Toneladas	Participación %	Valor
Carne (res con hueso- origen faena local)	3.583	44%	\$ 30.380.333
Cortes origen (extraprovincial)	4.118	50%	\$ 53.603.562
Cortes origen A	500	6%	\$ 6.508.121
Subtotal Carne	8.201	100%	
Vísceras	782		
Grasa	597		
Sangre	214		
Cueros (unidades)	19.941		

Fuente: Elaboración PAA sobre datos de SENASA y CIPPA.

En cuanto a la distribución, según entrevistas y estimaciones realizadas, las carnicerías y otros canales representan el 80% de las ventas y los supermercados un 20%. La facturación total de las ventas minoristas en 2009 fue de \$120.438.289, siendo que los supermercados facturaron poco más de 24 millones de pesos y las carnicerías 96 millones de pesos (Tabla 4.28).

Tabla 4.28: Distribución de carne – Subsistema Patagonia Norte B

Canal	Volumen	Facturación	Porcentaje"
Supermercados	1.647	\$24.190.769	20%
Carnicerías + otros canales	6.554	\$96.247.520	80%
Total	8.201	\$120.438.289	100%

Fuente: Estimaciones PAA sobre entrevistas a expertos.

Cabe aclarar que la participación en las ventas de las carnicerías u otros pequeños formatos de distribución puede ser aun mayor al considerar la faena no registrada mencionada anteriormente.

4.2.3.6. Consumo

El consumo total carne en el Subsistema B es de 8.201 ton. Sobre un total 149.653 habitantes, el consumo promedio per cápita en 2009 fue de 54,8 kg, lo que implica un gasto promedio per cápita de \$805 en el año.

4.3. Conclusiones

En el presente capítulo se identificaron las etapas y actores del sistema de ganados y carnes bovino de Neuquén, y se realizó una cuantificación en volumen de producto y dinero de los principales flujos a nivel provincial y de los dos subsistemas que lo componen: Subsistema Patagonia Norte A, y Subsistema Patagonia Norte B.

En la siguiente tabla se resume la facturación de las áreas de resultado analizadas y sus principales rubros, tanto para el sistema en su conjunto como para los dos subsistemas.

Tabla 4.29: Facturación SAG Ganados y Carnes – Neuquén, Subsistema Patagonia Norte A y Subsistema Patagonia Norte B (año 2009)

Área de resultado	Rubro	Neuquén Total	Subsistema A	Subsistema B
Insumos y tecnología	Insumos y servicios veterinarios	\$2.859.470	\$49.868	\$2.809.602
	Alimentación animal	\$69.499.368	\$12.805.552	\$56.693.816
Total Insumos y Tecnología		\$72.358.838	\$12.855.420	\$59.503.418
Producción Primaria	Producción de terneros	\$44.005.607	\$1.833.440	\$42.172.167
	Engorde a campo	\$33.426.705	\$1.756.747	\$31.669.958
	Engorde feed lot	\$20.690.998	\$3.884.480	\$16.806.518
	Ventas cab. fuera de la prov	\$22.658.554		\$22.658.554
	Compras cab. Fuera de la provincia	\$47.392.587	\$46.548.282	\$844.305
	Total Producción Primaria	\$168.174.451	\$54.022.949	\$114.151.502
Comercialización de hacienda en pie	Intermediarios	\$1.300.000		
Industrialización	Res con hueso	\$86.136.768	\$55.756.435	\$30.380.333
	Subproductos de la Faena	\$31.891.886	\$1.511.554	
Total industrialización		\$118.028.655	\$57.267.989	\$30.380.333
Distribución	"Importación" de medias reses	\$19.732.175	\$19.732.175	
	"Importación" de cortes	\$268.017.812	\$214.414.250	\$53.603.562
	Ventas supermercados	\$245.440.244	\$221.249.475	\$24.190.769
	Ventas carnicerías + otros canales	\$213.650.447	\$117.402.927	\$96.247.520
	Total Distribución	\$459.090.691	\$338.652.402	\$120.438.289
Facturación total de las áreas de resultado		\$818.952.635	\$462.798.760	\$324.473.542

Fuente: Elaboración PAA-FAUBA

El total de facturación del SAG bovino de la provincia de Neuquén, en las distintas áreas de resultado analizadas, es de de 819 millones de pesos. Esto representa en términos de montos aproximadamente el 1,6% del PBI industrial del país o el 11,7% del PBG de Neuquén (\$6.973 en 2009). Las ventas minoristas del SAG de

Ganados y Carnes de Neuquén alcanzan los 459 millones de pesos. Esto representa, también en términos de montos, el 0,9% del PBI industrial del país o el 6,5% del PBG de Neuquén (\$6.973 en 2009).

El gasto en insumos y tecnología a nivel del SAG es de aproximadamente 72 millones de pesos, el 95% de dichos insumos proviene de otras regiones del país, siendo el rubro principal el de alimentación animal. Esto significa que 68,5 millones de pesos salen de la provincia a fin de abastecer el engorde de animales locales.

La facturación para el año 2009 del área de resultados “producción primaria” asciende a 168,17 millones de pesos, siendo el rubro principal las compras de bovinos fuera de la provincia (47,39 millones de pesos) y la producción de terneros (44 millones de pesos). Se destaca que la provincia “exporta” a otros sistemas de ganados y carnes nacionales por un valor de 22,6 millones de pesos.

A nivel de la industrialización, el SAG bovino de Neuquén genera poco más de 87 millones de pesos. Mientras tanto, el área de resultados “distribución” es la de mayor facturación, cercana a 120 millones de pesos. En cuanto a la oferta de carne en el SAG, el 12% de la misma proviene de bovinos producidos y faenados en la provincia, mientras que el 20% se origina de bovinos provenientes de otras provincias. El 68% restante de la oferta de carne está explicado por la “importación” de carne vacuna, que se compone de medias reses (8% del volumen total) y cortes envasados (60% del volumen total), principalmente de la región pampeana.

El **consumo** total de carne en la provincia de Neuquén para el año 2009 fue de 34.219 toneladas por valor de \$459.090.691. Esto implica un consumo promedio per cápita de 66 kg/hab, lo que, medido en valor, equivale a 864 \$/hab/año. Producto de que la provincia “importa” el 68% del total de la carne que consume, esto equivale a 312 millones de pesos.

A continuación se detalla la facturación y los indicadores productivos y comerciales de cada uno de los subsistemas:

- Subsistema Patagonia Norte A:
 - ✓ Posee el 7% del stock provincial y el 12% de los bovinos engordados en la provincia.
 - ✓ Realiza el 66% de la faena provincial, la cual la realiza una sola firma, la que se abastece principalmente de animales provenientes de otras provincias (93% del total de la faena proviene de otros sistemas ganaderos de la Argentina, principalmente de la región pampeana).
 - ✓ Sobre el total de la oferta agregada de carne vacuna en este subsistema (26.018 toneladas), solo el 2% proviene de animales del subsistema (\$4 millones), mientras que el 25% es carne producida en el subsistema pero proveniente de la faena de animales extraprovinciales (\$48 millones). El 73% del resto de la carne que se comercializa proviene de carne “importada”, principalmente de la región pampeana, en forma de

media res (10%; \$19,7 millones) y cortes envasados al vacío (63%; \$214 millones).

- ✓ El consumo total de carne del subsistema representa una facturación de \$338,6 millones, de los cuales, como se vio anteriormente, solo el 2% (\$6,77 millones) se generó en base a animales provinciales, y el 25% (\$84,65 millones) se generó en base a faena local de animales extraprovinciales.
- Subsistema Patagonia Norte B:
 - ✓ Cuenta con el 93% del stock bovino provincial y el 88% del total de los bovinos engordados de la provincia.
 - ✓ Realiza el 44% del total de la faena provincial, en 8 mataderos y frigoríficos de tránsito provincial y municipal, de muy baja capacidad de faena.
 - ✓ Sobre el total de la oferta agregada de carne vacuna en este subsistema (8.201 toneladas), el 44% proviene de animales del subsistema (\$30,38 millones de pesos), 6% proviene de carne “importada” desde el subsistema Patagonia Norte A neuquino (\$6,5 millones) y el 50% restante proviene de carne sin hueso envasada al vacío “importada” de otros sistemas de ganados y carne nacionales, sobre todo de la región pampeana (\$53,6 millones).
 - ✓ El consumo total de carne del subsistema representa una facturación de \$120,4 millones, de los cuales, como se vio anteriormente, solo el 50%

(\$60,2 millones) se generó en base a animales provinciales, 44% del total (\$53 millones) del propio subsistema B.

Como conclusión final, se menciona que el SAG de ganados y carnes de Neuquén –y sobre todo el subsistema Patagonia Norte A- presenta con un consumo superior a la capacidad de producción y faena local. Es por ello que deben “importarse” bovinos de otras provincias para faenarse localmente (solo en el subsistema A, y 25% del total de la oferta de carne) o bien carne en forma de medias reses o cortes. De presentarse el corrimiento de la barrera de aftosa y el subsistema Patagonia Norte A pasa a ser declarado libre de aftosa sin vacunación, el stock y la producción bovina de la provincia no alcanzarían para abastecer la demanda. A priori podría pensarse que los cortes con hueso aumentarían de valor, ya que no podrían ser ingresados desde la región pampeana. Sin embargo, posiblemente los cortes sin hueso –que mayormente son de mayor valor- no aumenten considerablemente debido a que el consumidor no podrá convalidar dichos aumentos.

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO

CAPÍTULO 5: ANÁLISIS ESTRUCTURAL DISCRETO

El objetivo del presente capítulo es realizar el Análisis Estructural Discreto del SAG de Ganados y Carne Bovino de Neuquén. Este comprende un análisis de los entornos institucional, organizacional y tecnológico y su impacto en el escenario de los negocios o comercial (Ordóñez, 2000).

5.1. Análisis del Ambiente Institucional

5.1.1. Ámbito Nacional

Existen dos leyes básicas relacionadas a la higiene y sanidad de carnes (Otaño, 2009): el Código Alimentario Argentino y la Ley Federal de Carnes.

El Código Alimentario Argentino involucra a todos los alimentos. Fue puesto en vigencia por la Ley 18.284, reglamentada por el Decreto 2126/71. Se trata de un reglamento técnico en permanente actualización que establece las normas higiénico-sanitarias, bromatológicas, de calidad y genuinidad que deben cumplir las personas físicas o jurídicas, los establecimientos, y los productos que caen en su órbita. Esta normativa tiene como objetivo primordial garantizar la inocuidad de los alimentos.

La Ley Federal de Carnes N° 22.375/1981 establece que el dictado de las normas higiénico-sanitarias de carnes constituye una facultad del Gobierno Nacional. Su aplicación en cambio, por constituir el Poder de Policía, es una facultad provincial. No obstante ello, por tratarse de un tema de salud pública directamente

relacionado con el “bienestar general de la Nación”, la autoridad federal puede intervenir en cualquier lugar para hacer cumplir la ley. Respecto de esta última, como resultado de su aplicación, se da lugar a un alto grado de heterogeneidad de sus componentes en cuanto a los niveles de habilitaciones (municipal, provincial y nacional), el nivel tecnológico e inversiones de las instalaciones, la cartera de productos (media res, empacados, productos frescos o termo procesados) y los requerimientos sanitarios en función al destino comercial: mercado interno o mercado externo. Aquellas plantas frigoríficas con destino exportación tienen mayor nivel de exigencia sanitaria que las habilitadas para tránsito federal, provincial o municipal.

El marco normativo respecto a los aspectos comerciales se encuentra comprendido en la Ley 21.740/1978 y sus modificaciones (1983 y 1984), estableciendo en sus textos, entre otras cosas, la inscripción obligatoria de los operadores de la cadena de carnes de las distintas especies, sus derechos y obligaciones; en la actualidad estas tareas son desempeñadas por la ONCCA²⁰.

A nivel sanitario, según establece SENASA, los productores deben estar inscriptos en el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RENSPA), por el cual, a través de un código, se asocia al productor agropecuario con el campo donde realiza su actividad. En 2006 se establece la obligatoriedad de trazabilidad para todo ganado vacuno, Clave Única de Identificación Ganadera (CUIG), por

²⁰ Esta Oficina se creó a través del Decreto 1343/1996 y mediante el Decreto 1067/2005 se estableció la autarquía del organismo.

Resolución SENASA 754 primero, para todo ternero luego por Resolución SENASA 15/07 para todo animal. Sin embargo, el alcance de la normativa es sólo a nivel de producción, ya que al llegar al frigorífico, la identificación individual se pierde, salvo que las certificadoras de calidad o los productores contraten por su cuenta un técnico que se ocupe de continuarla en el frigorífico (Bonet de Viola, 2009). Esto es indispensable para el caso de ganado para exportación.

En cuanto a las cuestiones impositivas, tanto los productores como los operadores de carnes deben estar en regla con disposiciones de la AFIP. Sin embargo, el nivel de *enforcement*²¹ impositivo es variable, siendo mucho más estricto para frigoríficos y productores con destino a la exportación que para los destinados a tránsito provincial o municipal.

5.1.1.1. Normativas vinculadas al status sanitario de Neuquén: control y erradicación de la fiebre aftosa y establecimiento de la barrera sanitaria

El principal marco normativo vinculado a la lucha contra la fiebre aftosa y la barrera sanitaria patagónica, influye sobre el movimiento de hacienda y de carne tanto para la exportación como para el mercado interno. Las resoluciones SENASA N° 05/2001, N° 58/01 y 139/02, aún vigentes, establecen la regionalización del país, dividiéndolo en distintas regiones en función del riesgo de ocurrencia de la enfermedad. Una vez controlada la enfermedad en 2002, la

²¹ Enforcement significa "hacer cumplir" una ley o un contrato, ya sea a través de una autoridad de aplicación o bien el autocumplimiento por cuestiones éticas/morales.

región patagónica se dividió en dos estatus sanitarios: Región Patagonia Norte A (libre de aftosa con vacunación) y B y Sur (libre de aftosa sin vacunación).

En función de ello, en la Patagonia se establece el “Sistema Cuarentenario Patagónico”. El mismo consiste en la implementación de las Barreras Sanitarias, las cuales delimitan zonas con los distintos status sanitarios dentro del país. Esta barrera prohíbe el ingreso de animales vivos a la Patagonia Sur y Norte B, así como carne con hueso. Producto de su aplicación y del status alcanzado a nivel internacional, se permite la exportación de carne con hueso a cualquier país del mundo, ya que cuenta con el status sanitario más alto que se pueda alcanzar con respecto a aftosa, scrapie y EEB (encefalopatía espongiforme bovina). Desde 1992, dos ONG -FunBaPa y CIPPA/Neuquén– en cooperación con SENASA administran los tres niveles de barreras sanitarias (FunBaPa, RS SENASA 58/2001).

5.1.1.2. Regulaciones recientes en materia de comercio de ganados y carnes a nivel nacional

Desde 2005 se han dictado varias normas por parte del Estado Nacional a través del Ministerio de Economía y Producción, de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos (después devenida en Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca) y de la ONCCA tendientes a establecer restricciones a la exportación y control de comercio y precios en el mercado interno (Otaño, 2009).

Estas resoluciones son (en base a Fried, 2009): la cuotificación de las exportaciones; los Registros de Operaciones de Exportación (ROE) y el encaje productivo; aplicación de derechos de exportación y eliminación de reintegros; peso mínimo de faena y categorización de hacienda; administración de la cuota Hilton. A continuación se realiza un resumen de las mismas.

- **Cuantificación de exportaciones:** la aplicación de cupos a las exportaciones de carnes vacunas comienza en el año 2006, sumadas a la prohibición temporaria de exportación por 180 días en marzo de dicho año. El cupo fijado originalmente en 45.000 toneladas mensuales fue definido en términos de equivalente res con hueso, debiéndose convertir los pesos producto de los cortes crudos por un índice de 1,5 y los de las carnes procesadas por 2,5. Dicha conversión significó un perjuicio en la participación en el cupo para las empresas que tradicionalmente exportan carnes frescas, aspecto luego corregido temporalmente con un índice de corrección de 1,8, pero que finalmente volvió a establecerse en 2,5. (RS MEyP 397/2006 y sus modificatorias).
- **Registros de Operaciones de Exportaciones (ROE Rojo) y Encaje Productivo:** por intermedio de la ONCCA²², la Secretaría de Comercio y la Administración Nacional de Adunas, se han implementado controles en la

²² La Resolución N° 6/2008, el Ministerio de Economía y Producción -MEyP- señala a la ONCCA como la encargada de aplicar y reglamentar el Registro de Operaciones de Exportación (ROE) para el mercado de carne bovina, requisito previo para la exportación.

exportación de carnes. Estos implican la obligatoriedad de registrar todas las operaciones y la instrumentación de la exigencia de contar con un stock equivalente al 75% (luego modificado al 65%) de la capacidad productiva, para ser destinada exclusivamente al mercado interno (encaje). El mecanismo requiere de la aprobación de todos los organismos señalados e implica que las exportaciones de carnes vacunas deben obtener el permiso de exportación a través del Registro de Operaciones de Exportación ROE operado por ONCCA, vigente desde enero de 2006, creado por la Resolución N°31/06 del MEyP. Existen normas más laxas en el caso de las carnes procesadas –no aplican para el encaje productivo-, o en el caso de los cortes de alta calidad (lomo, bife ancho, bife angosto, cuadril y tapa de cuadril) -teóricamente un máximo de 5 días para su liberación- o un cupo adicional de 60 mil toneladas para las vacas tipificadas como E y F y la carne en manta.

- **Aplicación de derechos de exportación y eliminación de reembolsos:** la Resolución MEyP N° 653/2005 y sus modificatorias incrementaron en 10% los derechos de exportación a los productos cárnicos (adicionales al 5% vigente desde 2002) y a su vez eliminaron los reembolsos por exportaciones. Esto implica un impacto directo a los ingresos por ventas a los exportadores.
- **Intervención sobre el peso mínimo de faena y categorización de hacienda:** según la Resolución SAGPyA N° 645/2005, la RS SAGPyA N° 68/07 y sus modificatorias, está vigente a la fecha un peso mínimo al

equivalente de 165 kg. de res con hueso para la hacienda en pie en las categoría mamones y terneros/as y un peso mínimo de res con hueso de 198 kg. para las categorías novillito y vaquillona. Estas medidas son implementadas con el objeto de incrementar la oferta de carne (por cabeza faenada) y limitar la liquidación de stock liviano. Sin embargo, **exceptúa a los animales efectuado faenados en la región Patagonia Sur, y el aquellos animales faenados en San Carlos de Bariloche e Ingeniero Jacobacci, provenientes de Patagonia Norte “B”.**

- **Administración de la Cuota Hilton:** el Decreto 906 del 16 de julio de 2009 declaró de interés público y económico el cupo tarifario de 28.000 toneladas otorgado por la Unión Europea a la Argentina. Este establece a la ONCCA como autoridad de aplicación del mismo y determina que las toneladas asignadas a Argentina sea adjudicadas a empresas frigoríficas y grupos de productores a través del mecanismo de Concurso Público Nacional hasta el 30 de junio de 2012. La ONCCA asigna la cuota anualmente y llama a presentar propuestas a los interesados cada nuevo ciclo comercial²³. Por otra parte, la nueva reglamentación contempla sistemas que favorecen el desarrollo regional, otorgando diversos porcentajes bajo esta modalidad.

²³Ver Decreto N° 906/09. Régimen jurídico para la distribución de la Cuota Hilton. Resolución N° 7530/2009 Reglamentación Cuota Hilton. Resolución N° 7532/2009 Cuota Hilton aranceles. Resolución N° 542/2009 Llamado a concurso público.

5.1.2. **Ámbito provincial**

A nivel de la provincia de Neuquén, el marco regulatorio más relevante se refiere a los derechos de propiedad de los establecimientos agropecuarios, las tierras fiscales, las regulaciones existentes en materia de áreas protegidas y el acceso y conservación de los recursos naturales. Por otra parte, en la última década, el Gobierno provincial ha tomado un rol más activo en la actividad, promoviéndola a través del desarrollo un plan ganadero. Estos aspectos se presentan a continuación.

5.1.2.1. Acceso a y uso de los recursos naturales en la producción ganadera e identificación del ganado.

- **Explotación de tierras fiscales**

Al considerar el recurso suelo, se observa que este es un factor crítico. La provincia de Neuquén cuenta con alrededor de 3.480.000 hectáreas en condición de tierras fiscales, lo que representa el 37% de la superficie provincial. El ordenamiento de las tierras fiscales (está regulado por la Ley 263 -Código de Tierras Fiscales- modificado Leyes 331, 594, 852, 1216, 1874 y 2308. El Código de Tierras Fiscales tiene como fin promover el cumplimiento de la función social de la tierra fiscal, mediante su arrendamiento y enajenación en forma progresiva y orgánica a favor de trabajadores rurales. La normativa indica que no se puede adjudicar en arrendamiento o venta una superficie que exceda en un cincuenta por ciento (50%) a una unidad económica. A su vez, establece como beneficiarios prioritarios para la venta a los titulares de las tierras fiscales rurales ya acordadas

por el Poder Ejecutivo Provincial o sus reparticiones específicas, a los indígenas de la provincia, y a quienes hayan realizado la explotación personalmente y con residencia efectiva en el predio o en la zona. En el caso de los arrendamientos, el Estado Provincial puede efectuar rebajas de hasta el 70% sobre las sumas adeudadas en concepto de arrendamiento o pastaje por indígenas, o condonarlos totalmente en caso de insolvencia.

- Protección de áreas naturales

Por otro lado, existen en Neuquén 1.034.875 has. de áreas protegidas, de las cuales 883.251 has. (el 85,4%) corresponden a áreas nacionales y 151.624 has. (el 14,6%) a áreas provinciales. Las áreas nacionales se encuentran reguladas por la Ley 22.351, la cual establece distintos tipos de áreas protegidas. La Ley provincial 2.594/2008 crea el Sistema Provincial de Áreas Naturales Protegidas, asignando distintas categorías según los fines de preservación y grado de acción antrópica. Actualmente, la organización de tierras fiscales bajo regímenes de áreas protegidas también presenta dificultades de monitoreo y control, producto no solo del débil *enforcement*, sino también debido a la dificultad de coordinar acciones entre las distintas autoridades de aplicación a nivel nacional y provincial.

- Impacto ambiental y uso del agua,

El establecimiento de industrias vinculadas a los ganados y carnes, así como los establecimientos de engorde a corral son alcanzados por la Ley N° 1875/90 de

Preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente y La Ley N° 899/75 de Código de Aguas.

La Ley N° 1875/90 de preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente (T.O. por Ley N° 2267/98) establece los principios rectores para la preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente en el ámbito provincial, con el fin de lograr y mantener una óptima calidad de vida de sus habitantes. En su reglamentación (Decreto Reglamentario 2656/1999) se establece que “todo proyecto y obra que por su envergadura o características pueda alterar el medio ambiente deberá contar como requisito previo y necesario para su ejecución, con la Declaración de Impacto Ambiental y su correspondiente Plan de Gestión Ambiental aprobado por la autoridad de aplicación”²⁴. Por lo que para que una nueva industria o feed lot pueda ser habilitado, se establece “*la obligación de presentar ante la Autoridad de Aplicación con carácter previo al inicio de cualquier actividad un Informe ambiental o, en su caso, un estudio de impacto ambiental*”.

La Ley provincial N° 899/75 de Código de Aguas instituye el Régimen de Aguas, estableciendo que “*todo uso del agua pública para abastecimiento de población, irrigación, industrias, energía hidráulica, usos medicinales o estanques y piletas, deberá ser objeto de concesión.*” A su vez, establece un orden de prioridades para el uso del agua: a) El abastecimiento de poblaciones. b) La irrigación, c) Los usos

²⁴ La ley de referencia establece como tal a la Dirección General de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Neuquén,

terapéuticos y termales, d) Los usos industriales, e) La energía hidráulica, f) Los estanques y piletas. Esto implica que todas las explotaciones ganaderas intensivas e industriales deben contar con la aprobación de la autoridad de aplicación (policía de aguas) para efectuar las obras necesarias para el abastecimiento de agua.

- Identificación del ganado

En lo que respecta la identificación del ganado, la ley de Marcas y Señales N° 2397/02, establece la obligatoriedad de la marcación del ganado mayor, impresión que se efectúa sobre el animal de un dibujo, diseño o signo, por medio de hierro candente o por procedimiento que produzca idéntico efecto, asegurando una permanencia clara e indeleble. Cada productor debe registrar a su nombre registrar sus marcas y/o, señales para ser utilizadas sólo por su titular. La marcación debe realizar antes de los 6 meses de edad del animal.

5.1.2.2. Promoción de la Ganadería Neuquina

A partir de 1999, el Gobierno provincial comienza a tomar un rol más activo en la actividad ganadera, definiendo los lineamientos básicos que debían regir la planificación productiva provincial, entre ellos:

- Propiciar programas tecnológicos a los efectos del mejoramiento de la oferta forrajera y de la infraestructura rural, al manejo de la sanidad, la reproducción y la genética animal.

- Aumentar la cantidad de cabezas/año producidas y terminadas dentro de la Provincia, en sistemas no tradicionales de engorde.
- Desarrollar sistemas de trazabilidad y calidad certificada de la Cadena Agroalimentaria del ganado y de la carne.
- Fomentar el asociativismo y fortalecer las organizaciones de productores con la finalidad de que alcancen su autogestión.

En base a estos lineamientos, en el año 2000 se implementó el Plan Ganadero Provincial, cuyo objetivo general fue: crear las condiciones para incrementar la eficiencia productiva del sector ganadero provincial, en todos sus estratos, preservando el medio y con la activa participación de los productores. Los objetivos específicos planteados fueron:

- Profundizar y ampliar la participación de productores en los Programas y Proyectos que se encuentran en ejecución.
- Definir los modelos productivos regionales y formular los proyectos para su desarrollo de acuerdo a sus características, diversificando la producción en función del mercado y la estabilización de los ingresos.
- Aumentar la cantidad de cabezas/año producidas, terminadas y faenadas dentro de la Provincia.
- Desarrollar la segunda etapa del Programa Provincial de Mataderos.
- Evaluar el recurso forrajero a fin de conocer la situación actual de la carga animal y realizar las correcciones necesarias.

- Elaborar el mapa hidrogeológico de la Provincia como base para el desarrollo de un "Programa de Alumbramiento de Aguas Subterráneas" con destino a bebida, riego y otros fines productivos.
- Poner en marcha el Programa de Monitoreo y Control de Predadores del Ganado.
- Formular y poner en marcha un Programa Provincial de Alambrados.
- Elaborar y lograr la sanción de una Ley Provincial de Emergencia Agropecuaria, que contemple un Fondo de Emergencias que permita atender los requerimientos del sector cuando las condiciones imperantes así lo requieran.

En la Tabla 5.1 se presentan los programas que componen el Plan para su implementación:

Tabla 5.1: Programas del Plan Ganadero de Neuquén

Programa	Objetivos
Programa Forrajero Provincial	Lograr el aumento sostenido de la producción de forraje en cantidad y calidad con la finalidad de cumplimentar.
Programa Provincial de Sanidad Animal	Elevar el nivel sanitario de los rodeos, majadas y piños y consecuentemente aumentar la rentabilidad de las explotaciones ganaderas.
Programa Provincial de Genética Animal	Mejorar la Productividad de la Ganadería Provincial a través del aumento de la calidad individual del ganado de los rodeos, majadas y piños.
Programa Provincial de Cobertizos	Minimizar la incidencia de las inclemencias climáticas en la producción ganadera menor.
Programa Provincial de Mataderos	Constituir una Red Provincial de Mataderos habilitados, estratégicamente ubicados en el territorio, para cubrir las necesidades de faena de las distintas especies, y el abastecimiento de los mercados.
Programa Provincial de Ganados y Carnes	Aumentar la cantidad y calidad de los productos y subproductos de la explotación ganadera, mejorando las condiciones de competitividad, en todos los eslabones de la cadena productiva.

Programa	Objetivos
Incentivo para la Producción Ganadera Neuquina	Potenciar la dinámica productiva del sector ganadero hasta la auto sustentabilidad. Fue Puesto en marcha en el año 2001, mediante la sanción de la Ley 2367. Este generó un mecanismo de transferencia de recursos generados por actividades extractivas al desarrollo de actividades productivas. La Ley N° 2481/04 da lugar a la Fase II del programa, para su aplicación durante los ciclos productivos abarcados entre los años 2004-2009.
Control y Monitoreo de predadores de la Ganadería	s/d
Monitoreo y Control de plagas del recurso forrajero	s/d
Programas Complementarios	s/d
Programa Provincial de Alambrados	s/d
Programa de Alumbramiento de Aguas Subterráneas	s/d

Fuente: Plan Ganadero Provincial Provincia de Neuquén

En noviembre de 2009 se sanciona la Ley Provincial 2669 “Plan Productivo Provincial”. Esta tiene como fin implementar Planes y Programas, con la misión de “alcanzar niveles superiores de desarrollo económico en los diferentes eslabones de las cadenas de valor de la Provincia”. Uno de los sectores declarados de interés por la Ley es la ganadería bovina, para lo cual, se establece un plan de desarrollo (“Plan de Desarrollo Competitivo de la Ganadería Bovina Neuquina”), el cual tiene como objetivo general “incrementar la productividad del rodeo provincial, contribuyendo a la sostenibilidad económica del sector, optimizando la calidad, mejorando la competitividad de la cadena y preservando el medio ambiente, para lograr un adecuado abastecimiento de carnes en el mercado interno y externo generando una dinámica productiva de crecimiento sostenido en el largo plazo”.

En la Tabla 5.2 a continuación se presentan las líneas de acción especificadas en la mencionada ley.

Tabla 5.2: Programas y objetivos de la Ley Provincial 2669/2009

Programa	Objetivo
1. PROGRAMA “MÁS PRODUCCIÓN PRIMARIA”	Incrementar la producción primaria en la Provincia del Neuquén a través del enmallinamiento, la fertilización, el riego, las pasturas implantadas y la producción de forraje en pequeños valles. • Inversión predial: se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidios parciales o totales, para pequeños y medianos productores y organizaciones, destinados a incrementar la producción primaria en sus campos, a través de obras e inversiones para el enmallinamiento, la fertilización y riego. • Producción de forrajes y cereales en valles irrigados: se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidios parciales o totales, para personas físicas, empresas u organizaciones que presenten proyectos para la producción de forrajes y cereales en los valles irrigados de la Provincia del Neuquén. Los proyectos podrán financiar la contratación de servicios, pequeñas obras e inversiones, así como gastos operativos iniciales. • Desarrollo de prestadores de servicios a la producción: se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidios parciales o totales, para emprendedores, empresas, u organizaciones, para cubrir necesidades de inversión en equipamiento y maquinarias para la prestación de servicios a la producción primaria. • Actualización profesional y capacitación en producción primaria: se financiará la realización de capacitaciones permanentes a profesionales y trabajadores rurales para incrementar la producción primaria. • Asistencia técnica y seguimiento: se financiará mediante subsidios parciales de honorarios, la contratación de técnicos registrados para la asistencia técnica permanente a productores, grupos de productores u organizaciones que desarrollen actividades de producción primaria.
2. PROGRAMA “MÁS CARNE”	Incrementar la producción de carne vacuna en la Provincia del Neuquén a través del incremento de índices de productividad. • Inversión productiva: se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidio parciales o totales, para pequeños y medianos productores y organizaciones, orientados al incremento en la producción de carne. El destino de los fondos puede ser genética, inversión predial, compra de reproductores, compra de forraje, etc. • Actualización profesional y capacitación en manejo productivo: se financiará la realización de capacitaciones permanentes a profesionales y trabajadores rurales para mejorar el manejo productivo. • Asistencia técnica y seguimiento: se financiará mediante subsidios parciales de honorarios, la contratación de técnicos registrados para la asistencia técnica permanente a productores, grupos de productores u organizaciones que desarrollen proyectos productivos.

Programa	Objetivo
3. PROGRAMA “INFRAESTRUCTURA”	Objetivo específico: construir, mejorar y ampliar la infraestructura de riego y de mataderos y frigoríficos en la Provincia del Neuquén, para adecuarla al desarrollo y las necesidades del sector. • Infraestructura de riego: la Provincia financiará a través de diferentes instrumentos, las obras de riego y drenaje que contribuyan directa y sustancialmente al desarrollo de la producción de forrajes y cereales. • Mataderos y frigoríficos: la Provincia financiará a través de diferentes instrumentos, inversiones para la construcción, remodelación y/o ampliación de la infraestructura de mataderos y frigoríficos existentes en la Provincia y el equipamiento necesario para adecuarlos a las necesidades del sector y su proyección.
4. PROGRAMA “COMERCIALIZACIÓN”	Objetivo específico: promover y facilitar las iniciativas privadas, principalmente asociativas, para desarrollar mercados actuales, abrir nuevos mercados y posicionar la carne vacuna de Neuquén. • Desarrollo comercial: se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidio parciales o totales, para productores, empresas y organizaciones, destinados al desarrollo de actividades comerciales.
5. PROGRAMA “DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO”	Desarrollar iniciativas para la diferenciación productiva y comercial sustentable de la carne producida en la Provincia del Neuquén. • Investigación y desarrollo de una propuesta para la Denominación de Origen de la carne vacuna de Neuquén: se propone el financiamiento parcial de las actividades a desarrollar por un equipo de profesionales, productores y operadores comerciales en conjunto con instituciones de ciencia y tecnología de la región para investigar acerca de la posibilidad de construir una diferenciación a través de la Denominación de Origen, y proponer un plan para su desarrollo e implementación.
6. PROGRAMA “VALOR AGREGADO LOCAL”	Promover y facilitar las iniciativas privadas para incorporar valor a la carne vacuna de Neuquén a través de su procesamiento y el desarrollo comercial de nuevos productos. • Carne con valor agregado local: se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidio parciales o totales, para productores, empresas y organizaciones, destinados al desarrollo de iniciativas que impliquen la incorporación de valor en la Provincia, priorizando aquellos emprendimientos que permitan comercializar nuevos productos o incrementar los precios recibidos por los productores, así como aquellos que incorporen conocimiento y tecnologías en el proceso y en los productos.
7. PROGRAMA “INCENTIVO GANADERO”	Objetivo específico: incentivar la producción ganadera en la Provincia del Neuquén a través de la asignación de recursos monetarios diferenciales según los esfuerzos y resultados en términos de productividad de cada productor. • Incentivo ganadero neuquino: se propone un incentivo que premie el esfuerzo de los productores ganaderos bovinos y los resultados que obtienen en términos de productividad y

Programa	Objetivo
	mejoras, medidos en función de un conjunto de indicadores a determinar (índice de retención de hembras, porcentaje de destete, tasa de extracción, recurso forrajero obtenido, incorporación de genética, mejoras prediales en infraestructura, alambrados, aguadas, etc., entre otros).
8. PROGRAMA “MANEJO SUSTENTABLE Y RECUPERACIÓN DE CUENCAS DEGRADADAS”	Recuperar la red de drenaje de las altas cuencas donde nacen los arroyos y ríos que surcan la Provincia, incrementando la cobertura vegetal (tanto de la cuenca que lo alimenta de agua como del propio mallín) disminuyendo los flujos de escorrentía, para recuperar la capacidad productiva de los mismos, y asegurar la función de regulación hidrológica. • Se proponen créditos a tasas subsidiadas y subsidios parciales o totales, para pequeños y medianos productores y organizaciones. Deberán presentarse proyectos describiendo las necesidades de inversión.

Fuente: Ley Provincial 2669/2009.

5.2. Análisis del Ambiente Organizacional

5.2.1. Insumos y tecnología

En lo que respecta a provisión de insumos veterinarios (vacunas, antiparasitarios), estos son distribuidos a través de veterinarias provinciales y extraprovinciales, según se presenta en la tabla.

Tabla 5.3: Distribución de los proveedores de insumos veterinarios en Neuquén

Firmas con sede en Neuquén	Firmas extraprovinciales
• 3 empresas en Confluencia (Neuquén y Plottier) • 7 en zona Centro (Aluminé, Loncopué, Zapala y Las Lajas) • 2 en zona Norte (Chos Malal) • 3 en zona Sur (Junín de los Andes) • 1 en San Martín de los Andes	• El Torito S.A. (Bs.As.) • Villa y Moreno (Bs.As.) • Ciagro (Rosario) • Campos y Asociados (Bs.As.) • El Maitén (Bariloche)

En cuanto a veterinarios, según los técnicos de la provincia miembros del equipo, operan 12 veterinarios provinciales y 3 veterinarios extraprovinciales. Esto indica que en promedio existe en la provincia un veterinario cada 10.140 bovinos.

Para los establecimientos ganaderos que realizan feed lot, el principal insumo es el alimento en base a maíz, fardos y rollos de alfalfa, núcleos vitamínico-minerales, expeller de girasol. Más del 95% de estos insumos provienen de otras provincias y es distribuido localmente. Operan alrededor de 18 proveedores de alimento para feed lot, de los cuales 7 son de La Pampa y 4 de la provincia de Buenos Aires. Los restantes son principalmente neuquinos, y de vendedores de la provincia de Río Negro. En cuanto a proveedores de fardos, hay más de un centenar, principalmente de Río Negro.

En cuanto a maquinaria para la actividad ganadera, hay proveedores de maquinaria agrícola en Neuquén (2) y en Junín de los Andes (1). En alguno de los departamentos, la provincia cuenta con maquinaria que luego puede ser utilizada por los productores (servicio estatal). En Las Lajas hay un contratista que presta servicios de siembra de cultivos y otros. Sin embargo, es muy poco común que el productor siembre pasturas, tanto para el verano como para el invierno.

5.2.2. Producción Primaria

Los productores ganaderos bovinos de Neuquén pueden clasificarse en cuatro grupos en función de su perfil empresarial (en base Lascano & Bolla, 2006):

- Los **ganaderos tradicionales**, los cuales crecen económicamente en las épocas de precios favorables y se ajustan cuando los precios son bajos o los años muy secos. No se caracterizan por su organización empresarial ni por la rapidez en la adopción de tecnología (aunque hay excepciones). En muchos casos se tratan de ganaderos experimentados, a veces de tercera o cuarta generación dedicada a la actividad. Las explotaciones han cambiado de padres a hijos sin modificaciones sustanciales de los modelos productivos. Ocupan muy poca mano de obra externa y tienen fuerte identidad local.
- **Nuevos ganaderos**, los que han ingresado recientemente a la actividad y otros del grupo descrito más arriba que han integrado de tal manera la cadena productiva que comienzan a incursionar en otros ámbitos del negocio. Un ejemplo de ello son los “feedloteros”, actividad en crecimiento en distintas regiones de la norpatagonia. Estos nuevos ganaderos están en fuerte expansión y a la búsqueda de oportunidades. Son innovadores y procuran y adoptan rápidamente las tecnologías. Tienen vocación empresarial más allá de lo productivo y, si bien mantienen una relación permanente con sus colegas tradicionales, están muy orientados a un escenario extra regional.

- **Ganaderos como actividad complementaria a la actividad profesional.**

Se trata de profesionales independientes, empresarios, comerciantes o funcionarios estatales de jerarquías medias y altas, cuya fuente principal de ingresos es su actividad profesional. Pueden ser hijos de productores tradicionales que mantienen la actividad agropecuaria como un reaseguro o segunda fuente de ingresos. No viven en el campo y la gestión cotidiana está en manos de encargados o peones que no siempre tienen la idoneidad adecuada. Son innovadores aunque no siempre están en condiciones de aplicar nuevas tecnologías por falta de mano de obra especializada. Dada la poca dedicación, la rentabilidad que logran es baja.

- **Pequeños productores ganaderos** o “crianceros” que poseen vacunos como complemento de la cría de ovinos y/o caprinos, siendo estas últimas sus actividades principales. Viven en el establecimiento y carecen de infraestructura, no se organizan como empresa y la incorporación de tecnología en sus tierras es lenta y difícil. Producen en pequeña escala, están dispersos en el espacio y tienen baja rentabilidad. Este tipo de productor suele practicar la trashumancia.

El perfil de los productores en cuanto a los sistemas productivos y grado de profesionalización de los mismos varía en el subsistema A respecto del B. A continuación se hace describe el perfil de los productores para cada subsistema en función de su escala y perfil productivo.

Subsistema Patagonia Norte A

Se registran en el mismo un total de 329 productores²⁵ totalizando poco más de 12.000 bovinos. (Tabla 5.4).

Tabla 5.4: Productores ganaderos bovinos, Subsistema Patagonia Norte A.

Cabezas	0 a 100		101-250		251-500		501-1000		1001-5000		Total	
Departamento	Prod.	Stock	Prod.	Stock	Prod.	Stock	Prod	Stock	Prod	Stock	Prod	Stock
CONFLUENCIA	240	3884	15	1414	3	1043	5	771			263	7112
PICUN LEUFU	46	1440	13	1587	5	747	1	564	1	1160	66	5498
Total	286	5324	28	3001	8	1790	6	1335	1	1160	329	12610
Part %	87%	42%	9%	24%	2%	14%	2%	11%	0%	9%	100%	100%

Fuente: Elaboración PAA-FAUBA en base Antuña et al (RIAN, 2010), sobre datos de SENASA.

Predominan en el subsistema los pequeños ganaderos: El 87% de los productores posee menos de 100 cabezas y concentra el 42% del stock del subsistema. Le sigue en importancia el estrato de productores de 101 a 250 cabezas, son el 9% y poseen el 24 % del stock. Como contrapartida, solo 15 productores poseen más de 250 cabezas, pero concentran el 22% del stock.

Por otra parte, un reducido número de productores, de más de 250 cabezas puede asociarse a un perfil de nuevo ganadero. En relación a ello, existen 11 feed lots en esta zona (5 en Picún Leufú, 4 en Senillosa, 2 en Cutral Có).

²⁵ Se toma como productor ganadero a refiere a RENSPA registrado ante SENASA. Es decir, persona física o jurídica que posee cabezas de ganado bovino.

Subsistema Patagonia Norte B

El Subsistema Patagonia Norte B cuenta con 1.533 productores de ganado bovino con un total de poco más de 181.000 cabezas²⁶ (Tabla 5.5).

Tabla 5.5: Productores de ganado bovino, estratificados por número de cabezas - Subsistema Patagonia Norte B.

	0 a 100		101-250		251-500		501-1000		1001-5000		Total	
	UP	Stock	UP	Stock	UP	Stock	UP	Stock	UP	Stock	UP	Stock
ÑORQUIN	96	2735	36	3149	9	1487	8	3232	17	15888	166	26491
ÁNELO	74	1956	15	1705	2	849	5	2519			96	7029
ALUMINÉ	24	1244	15	1509	14	3141	31	5918	29	4735	113	16547
CATAN -LIL	42	1021	24	952	18	1010	33	5541	7	9288	124	17812
CHOS -MALAL	158	3007	16	2364	8	1971					182	7342
COLLÓN -CURÁ	30	735	13	1227	6	2005	7	3573	8	7887	64	15427
HUILICHES	17	719	17	1343	3	1164	15	2804	7	13082	59	19112
LACAR	27	1035	6	371	3	594	8	911	5	9720	49	12631
LONCOPUE	42	1306	8	1110	28	2289	87	5703	5	6852	170	17260
LOS LAGOS	11	485	5	643					5	1143	21	2271
MINAS	143	4554	25	2725	3	1087	3	1564			174	9930
PEHUENCHES	98	2843	16	2021	4	731	4	533			122	6128
PICUNCHES	40	1345	15	1793	12	2409	31	3554	7	9819	105	18920
ZAPALA	61	1092	22	1603	4	1085	1	994			88	4774
Total	863	24077	233	22515	114	19822	233	36846	90	78414	1533	181674
Part %	56%	13%	15%	12%	7%	11%	15%	20%	6%	43%	100%	100%

Fuente: Elaboración PAA-FAUBA en base Antuña et al (RIAN, 2010) sobre datos de SENASA

Una característica de esta zona es la predominancia de productores que poseen menos de 100 cabezas (863 productores, 56% del total), que representan el 13% del stock del subsistema. En general, se trata de pequeños productores, a veces de origen aborígen o también es el caso de chacras con menos de 50 hectáreas, los cuales tienen sus establecimientos cercanos a las ciudades y pueblos, asociados a un perfil de pequeño productor de subsistencia.

²⁶ El stock detallado que presenta RIAN (2010) es a marzo de 2009. Por tanto, existe una diferencia de stock de 10.147 cabezas respecto del valor que SENASA presentó para diciembre de 2009 para el total de la provincia.

El restante 44% de los productores, de mayor escala, puede asociarse a un perfil de productor ganadero tradicional, o de nuevo ganadero. Cabe destacar que dentro de este segmento, 90 productores (6%) concentran el 43% del stock.

En los últimos años, cerca de 30 productores han avanzado engordando a corral la propia producción de terneros, distribuidos geográficamente según se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 5.6: Establecimientos de engorde a corral por Departamento - Subsistema Patagonia Norte B.

Departamento	Cantidad de establecimientos
ALUMINÉ	2
AÑELO	5
CHOS - MALAL	3
COLLÓN - CURÁ	3
HUILICHES	1
LONCOPIE	4
ÑORQUIN	2
PICUNCHES	6
ZAPALA	7
Total	33

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre información proporcionada por técnicos provinciales miembros del equipo.

Dentro de estos establecimientos, hay productores que realizan engorde a corral de una manera “muy casera”, esto es utilizando las instalaciones de manga y corrales, con muy pocas mejoras, y con un bajo número de animales en engorde.. Por otra parte, hay establecimientos que ampliaron sus instalaciones e incorporaron más tecnología para el engorde a corral.

En ambos subsistemas, tanto los productores más grandes como los pequeños y medianos son igualmente reticentes a realizar innovaciones organizacionales; esto

es realizar algún tipo de asociación con otros productores, tanto para la compra de insumos como para la comercialización en forma colectiva. Los técnicos de la provincia indican que ***“los productores son muy cerrados y les cuesta desarrollar nuevos modelos colectivos... Esto puede deberse a que sus prácticas ganaderas son muy aisladas, con muchos meses en la cordillera, generando una actitud poco abierta”***.

5.2.3. Comercialización de hacienda en pie

No se encuentran consignatarios de hacienda registrados en la provincia. Durante la década de los 90, casas consignatarias de Buenos Aires estaban presentes en la provincia (Díaz Herrera, Lartirigoyen, etc.). Sin embargo, a partir de la década de 2000 dejaron de realizar operaciones y surgieron intermediarios particulares. Según fuentes provinciales, se estima que hay cinco *comisionistas independientes*, que operan tanto en el Subsistema Patagonia Norte A como en el B. Las comisiones varían entre el 2 y el 4%.

Se destaca la importancia de estos actores para homogeneizar los animales a venderse, ya que incluso dentro de un mismo establecimiento puede haber terneros de diferentes edades y por tanto, diferentes categorías. El intermediario “arma tropas” a fin que los compradores cuenten con lotes uniformes en sus establecimientos.

Existe una figura intermediaria que se denomina “acopiador”. Este puede cumplir dos funciones:

- a) mantiene los animales de varios productores en su establecimiento y los va vendiendo o liquidando en función de las necesidades del productor – funciona como una suerte de consignatario, el cual a veces adelanta pagos o bien alimentos o bienes que requieren esos pequeños productores-, a cambio cobra una comisión y costos de mantenimiento;
- b) compra terneros de diferentes regiones de la Provincia, arma tropas y luego vende. En este caso no oficia de intermediario, sino que compra y re-vende, y los plazos dependerán de la demanda del mercado.

Los acopiadores incluso tienen la responsabilidad de formalizar la hacienda, sobre todo de aquellos productores más chicos que no cumplen con los requisitos para la producción y comercialización de hacienda.

En cuanto a remates-feria, sólo existe uno que se da una vez al año y opera alrededor de 400 cabezas por única vez. Este es organizado por la Provincia.

A su vez, en el relacionamiento entre los productores engordadores recriadores al matarife o al frigorífico, es común también la venta directa.

5.2.4. Industrialización: faena, desposte y procesamiento

A nivel de la industria se identifican como agentes clave al matarife abastecedor, el matadero – frigorífico, despostadero, cámara frigorífica y fábrica de chacinados. Respecto los matarifes abastecedores, se encuentran registrados en la ONCCA 16 matarifes abastecedores (Tabla 5.7).

Tabla 5.7: Matarifes abastecedores registrados ante ONCCA – Provincia de Neuquén

Razón Social	Actividad	Partido
AYM S.R.L.	Matarife Abastecedor Bovino	CONFLUENCIA
COOPERATIVA AGROPECUARIA CENTENARIO LIMITADA	Matarife Abastecedor Bovino	CONFLUENCIA
TRONCO SRL	Matarife Abastecedor Bovino	CONFLUENCIA
ALBERTO JULIO TORRENS	Matarife Abastecedor Bovino	CONFLUENCIA
CINANDBER S.R.L.	Matarife Abastecedor Bovino	
EL ABASTECEDOR S.R.L.	Matarife Abastecedor Bovino	GENERAL ROCA
LIHUE MAPU S.R.L.	Matarife Abastecedor Bovino	CONFLUENCIA
SR FRIGORÍFICO S.R.L.	Matarife Abastecedor Bovino	CONFLUENCIA
COPROMANEU SA	Matarife Abastecedor Bovino	CONFLUENCIA
CASTRO, LUIS ADOLFO	Matarife Abastecedor Bovino	CHOS MALAL
CATA SA	Matarife Abastecedor Bovino	COLLON CURA
CARLOS NERI CONTRERAS RODRIGUEZ	Matarife Abastecedor Bovino	ZAPALA
CARNICERIAS QUILLEN S.A.	Matarife Abastecedor Bovino	ZAPALA
CONTRERAS ROMAN	Matarife Abastecedor Bovino	ZAPALA
MAULONAS ESTANCIAS S. C. A	Matarife Abastecedor Bovino	ZAPALA
FINKELSTEIN, MILTON ONASIS	Matarife Abastecedor Bovino	ZAPALA

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de ONCCA

Tanto en el Subsistema Patagonia Norte A como en el B existen establecimientos donde se realiza la faena bovina y procesos industriales de la carne. Estos se describen a continuación para cada subsistema.

Subsistema Patagonia Norte A

En el Subsistema Patagonia Norte A se encuentran registrados ante la ONCCA 3 mataderos-frigoríficos. En la Tabla 5.8 se presentan los datos de los mismos. La Cooperativa Centenario ofrece las instalaciones para servicio de faena de los socios de la misma, quienes operan como matarifes (en la actualidad solo uno

está operando como tal), pagando por el servicio a la cooperativa. Este frigorífico es de tránsito federal. COPROMANEU, también de tránsito federal, faena para sí y presta servicio de faena. Este último frigorífico ha faenado alrededor de 20.000 animales anuales promedio en la década de 2000. Sin embargo, durante el año 2009 faenó muy baja cantidad de animales, dejando de operar desde septiembre de 2009. Finalmente, el matadero de Cutral Co no tuvo actividad de faena durante 2009.

Tabla 5.8: Mataderos registrados – Subsistema Patagonia Norte A

Razón Social	Actividad	Partido	Localidad
COOPERATIVA AGROPECUARIA CENTENARIO LIMITADA	Matadero - Frigorífico Bovino	CONFLUENCIA	CENTENARIO
COPROMANEU SA	Matadero - Frigorífico Bovino	CONFLUENCIA	SENILLOSA
MUNICIPALIDAD DE CUTRAL CO	Matadero Municipal Bovino	CONFLUENCIA	CUTRAL CO
MUNICIPALIDAD DE PLOTTIER	Matadero Municipal Bovino	CONFLUENCIA	PLOTTIER

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de ONCCA.

COPROMANEU y la Cooperativa Centenario son además ciclo II (despostadero), habiendo otros cinco frigoríficos ciclo II en este Subsistema (Tabla 5.9). Uno de ellos, SR, es operado por uno de los Matarifes de la Cooperativa Centenario.

Tabla 5.9: Despostaderos registrados ante ONCCA, Subsistema Patagonia Norte A.

Razón Social	Actividad	Partido	Localidad
COOPERATIVA AGROPECUARIA CENTENARIO LIMITADA	Despostadero	CONFLUENCIA	CENTENARIO
GRANJA EL AMANECER S R L	Despostadero	CONFLUENCIA	CUTRAL CO
CINANDBER S.R.L.	Despostadero		NEUQUEN
EL ABASTECEDOR S.R.L.	Despostadero	GENERAL ROCA	NEUQUEN
PAMPA SRL	Despostadero	CONFLUENCIA	NEUQUEN
SR FRIGORÍFICO S.R.L.	Despostadero	CONFLUENCIA	NEUQUEN
COPROMANEU SA	Despostadero	CONFLUENCIA	SENILLOSA

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de ONCCA

Por otra parte, existe un total de ocho cámaras frigoríficas en el subsistema (Tabla 5.10). Esta infraestructura ha ido desarrollándose tanto para el almacenamiento y distribución de carne originada en los mataderos y despostaderos del subsistema, así como también las medias reses y carne envasada que son “importadas” desde otras provincias.

Tabla 5.10: Cámaras Frigoríficas registradas ante ONCCA, Subsistema Patagonia Norte A

Razón Social	Actividad	Departamento	Localidad
PAMPA SRL	Cámara Frigorífica	CONFLUENCIA	NEUQUEN
TRONCO SRL	Cámara Frigorífica (Uso Propio)	CONFLUENCIA	CENTENARIO
CINANDBER S.R.L.	Cámara Frigorífica (Uso Propio)		NEUQUEN
EL ABASTECEDOR S.R.L.	Cámara Frigorífica (Uso Propio)	GENERAL ROCA	NEUQUEN
SR FRIGORÍFICO S.R.L.	Cámara Frigorífica (Uso Propio)	CONFLUENCIA	NEUQUEN
PAMPA SRL	Cámara Frigorífica (Uso Terceros)	CONFLUENCIA	NEUQUEN
SR FRIGORÍFICO S.R.L.	Cámara Frigorífica (Uso Terceros)	CONFLUENCIA	NEUQUEN
SURFRIGO SA	Cámara Frigorífica (Uso Terceros)	CONFLUENCIA	PLOTTIER

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de ONCCA.

Avanzando en el nivel de industrialización, están registrados a marzo de 2009 cinco establecimientos elaboradores de chacinados (Tabla 5.11).

Tabla 5.11: Establecimientos elaboradores de chacinados – Subsistema Patagonia Norte A.

Razón Social	Actividad	Departamento	Localidad
AYM S.R.L.	Fabrica de Chacinados	CONFLUENCIA	CENTENARIO
GRANJA EL AMANECER S R L	Fabrica de Chacinados	CONFLUENCIA	CUTRAL CO
EL ABASTECEDOR S.R.L.	Fabrica de Chacinados	GENERAL ROCA	NEUQUEN
PAMPA SRL	Fabrica de Chacinados	CONFLUENCIA	NEUQUEN
SR FRIGORÍFICO S.R.L.	Fabrica de Chacinados	CONFLUENCIA	NEUQUEN

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de ONCCA.

Subsistema Patagonia Norte B

En la Tabla 5.12 se listan las razones sociales de los operadores de instalaciones destinadas a la faena de ganado bovino. Cabe aclarar que estos establecimientos también faenan de ganado caprino y ovino.

Tabla 5.12: Operadores de mataderos y frigoríficos bovinos, Subsistema Patagonia Norte B.

Razón Social	Categoría ONCCA	Localidad	Departamento
MATADERO MUNICIPAL ALUMINE	Matadero Municipal Bovino	ALUMINE	ALUMINE
MATADERO MUNICIPAL DE BUTA RANQUIL	Matadero Municipal Bovino	BUTA RANQUIL	PEHUENCHES
MUNICIPALIDAD DE CHOS MALAL	Matadero Municipal Bovino	CHOS MALAL	CHOS MALAL
MUNICIPALIDAD DE LAS LAJAS	Matadero Municipal Bovino	LAS LAJAS	PICUNCHES
CATA SA	Matadero - Frigorífico Bovino	PIEDRA DEL ÁGUILA	COLLON CURA
MUNICIPALIDAD DE RINCON DE LOS SAUCES	Matadero Municipal Bovino	RINCON DE LOS SAUCES	PEHUENCHES

Razón Social	Categoría ONCCA	Localidad	Departamento
DISTRIBUIDORA DE LA PATAGONIA S.R.L.	Cámara Frigorífica	ZAPALA	ZAPALA
MATADERO MUNICIPAL ZAPALA	Matadero Municipal Bovino	ZAPALA	ZAPALA
DE LA MONTAÑA S.A.	S/D	SAN MARTIN DE LOS ANDES	LACAR
FRIGORÍFICO SAN MARTÍN S.R.L.	S/D	SAN MARTIN DE LOS ANDES	LACAR
MUNICIPALIDAD DE LONCOPUE	S/D	LONCOPUE	LONCOPUE

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de ONCCA y SIAA

El Matadero de Zapala funciona como una cooperativa de empleados municipales que prestan el servicio de faena. Salvo CATA SA y el Matadero de Zapala, que tienen habilitación para tránsito provincial, el resto de los mataderos solo están habilitados para la comercialización de carne dentro del ejido municipal. Poseen una capacidad de faena promedio de 15 animales diarios.

En cuanto a empresas que realizan procesamiento de carne bovina, existe una fábrica de chacinados en San Martín de los Andes (fuente: expertos de la provincia, comunicación personal).

5.2.5. Distribución

La distribución de carne para consumo final en Neuquén se realiza a través de los distintos formatos de venta minorista: súper e hipermercados; supermercados mayoristas y abastecedores; carnicerías y autoservicios; y canal HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering). Existen diferencias sustanciales entre el subsistema A y B, las cuales serán detalladas a continuación.

Subsistema Patagonia Norte A

Dadas las características demográficas del Subsistema Patagonia Norte A, coexisten distintos formatos de venta minorista donde se comercializa carne y derivados. En base a las entrevistas realizadas y estimaciones propias, aproximadamente el 63% de las ventas de carne del subsistema son a través de supermercados, mientras que el porcentaje restante es a través de carnicerías y demás formatos de distribución minorista.

- **Súper e hipermercados**

Los supermercados se proveen principalmente de frigoríficos fuera de la provincia, de cortes envasados principalmente y en menor medida medias reses o cuartos. Se identificaron en el Subsistema Patagonia Norte A 36 puntos de venta de formato supermercado e hipermercado (Tabla 5.13):

Tabla 5.13: Supermercados e Hipermercados–Subsistema Patagonia Norte A

Cadena	Operador	Localidad
BOMBA	CEDICOM SACIFA	CUTRAL-CO
BOMBA	CEDICOM SACIFA	CUTRAL-CO
BOMBA	CEDICOM SACIFA	CUTRAL-CO
BOMBA	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
BOMBA	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
BOMBA	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
BOMBA	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
BOMBA	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
BOMBA	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
BOMBA	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
TOPSY	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
TOPSY	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
TOPSY	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
TOPSY	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
TOPSY	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
TOPSY	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
TOPSY	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN

Cadena	Operador	Localidad
TOPSY	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
TOPSY	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
TOPSY	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
TOPSY	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
TOPSY	CEDICOM SACIFA	NEUQUEN
TOPSY	CEDICOM SACIFA	PLOTTIER
TOPSY	CEDICOM SACIFA	PLOTTIER
Carrefour	Grupo Casino	Neuquén
Wal -Mart	Wal-Mart	Neuquén
Chango Mas	Wal-Mart	Neuquén
Jumbo	CENCOSUD	Neuquén
Vea	CENCOSUD	Neuquén
Vea	CENCOSUD	Neuquén
La Anónima	La Anónima	Neuquén
La Anónima	La Anónima	Neuquén
La Anónima	La Anónima	Neuquén
Super Quick	La Anónima	Neuquén
La Anónima	La Anónima	Plottier
La Anónima	La Anónima	Plaza Huinul

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de ONCCA

CEDICOM es la empresa con mayor presencia: opera la cadena regional de supermercados Topsy y Bomba con 25 sucursales en el subsistema Patagonia Norte A. La Anónima cuenta en este subsistema con 6 supermercados. Ambas cadenas (Topsy – Bomba y La Anónima) tienen carnicerías en sus puntos de venta, ya que el consumidor valora la atención personalizada. La cadena Topsy-Bomba es la más posicionada a nivel provincial en la venta de carne. El rubro representa el 25% de sus ventas y existe un reconocimiento del consumidor neuquino por el producto que ofrecen.

Tanto CENCOSUD como Wal-Mart, tienen presencia con dos formatos diferentes, el de hipermercado (Jumbo y Wal-Mart respectivamente) y un formato de superficie menor orientado al público de medio a bajo ingreso (Plaza Vea y Chango Más).

- **Supermercados mayoristas y abastecedores**

El supermercado mayorista tiene como clientes principales al canal HORECA, almacenes y comercios minoristas. También realizan ventas a consumidor final en sus puntos de venta. En la Tabla 5.14 se listan los siete supermercados mayoristas instalados en el Subsistema Patagonia Norte A.

Tabla 5.14: Supermercados mayoristas– Subsistema Patagonia Norte A

Cadena	Localidad
AUTOS. MAYORISTA DIARCO	NEUQUEN
BLANCO HNOS. (YAGUAR)	NEUQUEN
CE.DI.COM. S.A.	NEUQUEN
MAKRO	NEUQUEN
DIARCO	NEUQUEN
VITAL	NEUQUEN
TOLENTINO S.R.L.	CUTRAL-CO

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de ONCCA

En cuanto a los abastecedores, en general abastece a carnicerías, el canal HORECA y pequeños comercios minoristas/autoservicios. En este Subsistema la ONCCA tiene registrado solo un abastecedor (PAMPA SRL), localizado en Confluencia.

- **Carnicerías y autoservicios**

En cuanto a las carnicerías, se encuentran registradas ante la ONCCA 17 carnicerías en el Subsistema Patagonia Norte A, de las cuales 4 se encuentran en la localidad de Cutral-Co, 5 en Plottier, mientras que las restantes están en Neuquén Capital (Tabla 5.15).

Tabla 5.15: Carnicerías registradas en la ONCCA – Subsistema Patagonia Norte A

Razón Social	Actividad	Localidad	Partido
ALARCÓN, HILARIO	Carnicería	CUTRAL CO	CONFLUENCIA
BASTIA, JUAN HERALDO	Carnicería	CUTRAL CO	CONFLUENCIA
CRAGNOLINI CARLOS ALBERTO	Carnicería	CUTRAL CO	CONFLUENCIA
FERRADA, MARCOS ALFREDO	Carnicería	CUTRAL CO	CONFLUENCIA
DEIJ, YAMIL MANUEL	Carnicería	NEUQUEN	
HERRERA DURAN, RENÉ HUMBERTO	Carnicería	NEUQUEN	
JADULL JOSE JACINTO	Carnicería	NEUQUEN	
NAJUL JOSE EDUARDO	Carnicería	NEUQUEN	
SOTO JUAN PABLO	Carnicería	NEUQUEN	
SOTO SEGUNDO LECLER	Carnicería	NEUQUEN	
TAMBORINDEGUI RAUL	Carnicería	NEUQUEN	
VILLASEÑOR ALEJANDRO DAMIAN	Carnicería	NEUQUEN	
ARRECHE, OSCAR ALCIDES	Carnicería	PLOTTIER	CONFLUENCIA
CABRERA ESTER BEATRIZ	Carnicería	PLOTTIER	CONFLUENCIA
MUÑOZ, PREVISTO HERNÁN	Carnicería	PLOTTIER	CONFLUENCIA
ROJAS, JOSÉ FAUSTINO	Carnicería	PLOTTIER	CONFLUENCIA
TAMBORINDEGUI SANDRA LILIANA	Carnicería	PLOTTIER	CONFLUENCIA

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de ONCCA

No se cuenta con información suficiente para realizar una descripción de los autoservicios en este subsistema. Sin embargo, el abastecimiento de carne para la comercialización es similar al de las carnicerías, las cuales se abastecen principalmente de medias reses y cuartos que compran a frigoríficos o abastecedores locales.

Subsistema Patagonia Norte B

En el subsistema Patagonia Norte B hay menor presencia de supermercados e hipermercados, aumentando el número de carnicerías y autoservicios. Por ello, se estima que el porcentaje de comercialización de carne por canal de distribución es

a la inversa que en el subsistema anterior. A continuación se describen los distintos canales de distribución (súper e hipermercados; supermercados mayoristas y abastecedores; carnicerías y autoservicios; y canal HORECA).

- **Súper e hipermercados**

En cuanto a la presencia de supermercados en el subsistema Patagonia Norte B se observa la presencia de la cadena regional “Todo” con tres sucursales y “La Anónima”, con cinco sucursales. CEDICOM (Topsy y Bomba) cuenta con dos comercios en Zapala. De los diez puntos de venta de este formato (Tabla 5.16), cinco de ellos se encuentran en Villa la Angostura y San Martín de los Andes, localidades con un importante desarrollo turístico.

Tabla 5.16: Supermercados – Subsistema Patagonia Norte B

Cadena	Localidad	Departamento
La Anónima	Rincón de los sauces	Pehuenches
La Anónima	San Martín de los Andes	Lacar
La Anónima	Villa La Angostura	Los Lagos
La Anónima	Zapala	Zapala
La Anónima	Junín de los Andes	Huiliches
Todo	San Martín de los Andes	Lacar
Todo	Villa La Angostura	Los Lagos
Todo	Villa La Angostura	Los Lagos
Topsy	Zapala	Zapala
Bomba	Zapala	Zapala

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA

No hay presencia de hipermercados en el subsistema Patagonia Norte B.

- **Supermercados mayoristas y abastecedores**

En el Subsistema Patagonia Norte B opera un solo supermercado mayorista en la localidad de Zapala, Diarco. Tiene como clientes a comercios minoristas,

consumidor final y el canal HORECA. Esta último también se provee de abastecedores locales.

Se encuentra registrado ante ONCCA solo un abastecedor (TEMI, CARLOS ANHUAR), localizado en Aluminé.

- **Carnicerías y autoservicios**

La ONCCA posee registrados un total de 40 carnicerías en el subsistema Patagonia Norte B, según se detalla en la Tabla 5.17.

Tabla 5.17: Carnicerías registradas en la ONCCA – Subsistema Patagonia Norte B

Razón Social	Actividad	Localidad	Partido
AVILIA, NIDIA AZUCENA	Carnicería	ALUMINE	ALUMINE
CAITRUZ, PLACIDO	Carnicería	ALUMINE	ALUMINE
CARRASCO, CRISTIAN DAMIAN	Carnicería	ALUMINE	ALUMINE
CASERES, GENUARIO	Carnicería	ALUMINE	ALUMINE
CASERES, JUAN CARLOS	Carnicería	ALUMINE	ALUMINE
CUIÑAS, CARLA HERMINIA	Carnicería	ALUMINE	ALUMINE
CUÑAS, CARLOS	Carnicería	ALUMINE	ALUMINE
LA NUEVA CUESTA S.R.L	Carnicería	ALUMINE	ALUMINE
LUENGO, FELIX	Carnicería	ALUMINE	ALUMINE
PARRA, MARIO	Carnicería	ALUMINE	ALUMINE
ROMERO, LAURA ELENA	Carnicería	ALUMINE	ALUMINE
TAPIA, LUZ EDIANA	Carnicería	ALUMINE	ALUMINE
CASTRO, BERNABÉ	Carnicería	AÑELO	AÑELO
LAZCANO, AURORA ESTER	Carnicería	AÑELO	AÑELO
SANCHEZ, LUIS CESAR	Carnicería	AÑELO	AÑELO
MORICONI, STELLA MARIS	Carnicería	CAVIAHUE	ÑORQUIN
ALBARRAN, DANIEL RICARDO	Carnicería	CHOS MALAL	CHOS MALAL
CAÑETE, VIRGINIA JOSEFINA	Carnicería	CHOS MALAL	CHOS MALAL
CASTRO, EDUARDO DE LA CRUZ	Carnicería	CHOS MALAL	CHOS MALAL

Razón Social	Actividad	Localidad	Partido
LANDETE, GILBERTO	Carnicería	CHOS MALAL	CHOS MALAL
CASTRO, LUIS ADOLFO	Carnicería	CHOS MALAL	CHOS MALAL
PEZOA, JULIO OSCAR	Carnicería	CHOS MALAL	CHOS MALAL
COROL, RAMON ALFREDO	Carnicería	LAS LAJAS	PICUNCHES
FERNÁNDEZ, JORGE OSVALDO	Carnicería	LAS LAJAS	PICUNCHES
TESONIERO, FABIAN JORGE	Carnicería	LAS LAJAS	PICUNCHES
VIDAL, RENE CEFERINO	Carnicería	LAS LAJAS	PICUNCHES
BEROIZA, MIRTA EDIT	Carnicería	LONCOPUE	LONCOPUE
CARDENAS, HORACIO	Carnicería	LONCOPUE	LONCOPUE
LOS NAHUELES S.R.L.	Carnicería	LONCOPUE	LONCOPUE
RIQUELME, ROMINA PAOLA	Carnicería	LONCOPUE	LONCOPUE
PUNOLEF NAHUEL PAN, JORGE RECARDO	Carnicería	PIEDRA DEL AGUILA	COLLÓN CURÁ
BAJAMON, JORGE HORACIO	Carnicería	SAN MARTIN DE LOS ANDES	LACAR
CASO COMERCIAL S.A.	Carnicería	SAN MARTIN DE LOS ANDES	LACAR
ACUÑA, OMAR CEFERINO	Carnicería	ZAPALA	ZAPALA
BARRA, EDUARDO ERNESTO	Carnicería	ZAPALA	ZAPALA
CONTRERAS RODRIGUEZ, CARLOS NERI	Carnicería	ZAPALA	ZAPALA
LAMBERTUCCI JUAN DOMINGO	Carnicería	ZAPALA	ZAPALA
BARRIGA REINALDO	Carnicería	JUNIN DE LOS ANDES	LACAR
SEYMOUR S.A	Carnicería	JUNIN DE LOS ANDES	LACAR

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA en base a ONCCA
Nota: en los casos donde se repiten las razones sociales se debe a que se trata de dos puntos de venta diferentes.

Se destaca que hay casos donde los agentes están inscriptos como matarifes-carniceros, en volúmenes de faena mensuales inferiores a 50 cabezas, para el exclusivo abastecimiento de carnicerías y/o locales industrializadores de carnes de su propiedad.

Además de las carnicerías, se observa que prevalecen en la región los pequeños formatos de distribución minorista, dado que se ajustan a la demanda de lugares

con baja densidad poblacional. El relevamiento realizado permitió distinguirlos en tres categorías:

- Supermercados locales: Con una o más sucursales. Ej: Cumepen en San Martín de los Andes, Atalaya en Zapala y Junín de los Andes.
- Autoservicios: Empresas de tipo familiar. Un relevamiento parcial realizado sobre Zapala, Villa La Angostura, San Martín de los Andes y Junín de los Andes detectó más de 35 puntos de venta de este formato.

Aún así, resulta dificultoso identificar la totalidad de comercios de este tipo que a su vez comercializan carne debido a la baja disponibilidad de información sistematizada.

5.2.6. Organismos de apoyo y organismos públicos

A continuación se describen los principales organismos de apoyo (empresas de servicio), y entes públicos y privados que influyen sobre el SAG de ganados y carnes de la provincia de Neuquén.

- **Organismos públicos nacionales y provinciales**

En cuanto a los organismos públicos, a nivel nacional, el principal organismo público es el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, dentro del mismo se encuentran los siguientes Organismos Descentralizados: ONCCA, SENASA e INTA.

El recientemente creado **Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca** incluye a la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca que consta de dos Subsecretarías cuyos objetivos interesan al análisis que estamos realizando. La Subsecretaría de Agricultura establece políticas, planes y programas relacionados con la producción agrícola y los mercados. También realiza negociaciones comerciales y sanitarias de estos rubros. Asiste a las provincias en la ejecución de políticas y planes que apoyen la competitividad del sector. Por su parte, la Subsecretaría de Ganadería tiene como objetivos proponer políticas, planes y programas de índole pecuario, así como también establecer políticas para los mercados ganaderos, sostenibilidad de los recursos humanos y distribución territorial. Intenta proponer y coordinar la ejecución de políticas tendientes al desarrollo, expansión y aumento de eficiencia de los distintos sectores productivos pecuarios. Participa en todo lo relativo a la definición de las políticas sanitaria, comercial y tecnológica vinculadas a las diferentes actividades de producción ganadera.

La **ONCCA** tiene los siguientes objetivos²⁷:

- Garantizar el cumplimiento de las normas comerciales por parte de los operadores que participan del mercado de ganados y carnes (además de granos y demás actividades pecuarias), a fin de asegurar transparencia y equidad en el desarrollo del sector agroalimentario, en todo el territorio nacional.

²⁷ Fecha de publicación: 01/01/2008.

- Dictar normas para el control de la comercialización de las cadenas agroalimentarias a fin de armonizar su desarrollo.
- Inscribir a operadores en los registros correspondientes, habilitándolos para operar comercialmente.
- Organizar y controlar con auditorías de fiscalización a los operadores y a sus operatorias comerciales, a fin de desalentar aquellas que sean desleales para optimizar el desarrollo de los mercados agroalimentarios.
- Aplicar las sanciones que correspondan por acciones u omisiones que signifiquen prácticas o conductas desleales en el comercio del sector agroalimentario.
- Administrar instrumentos de comercio exterior, según los diferentes rubros productivos.
- Administrar la Cuota Hilton.
- Compartir e intercambiar información con organismos nacionales, provinciales y entidades públicas y privadas relacionadas con los sectores agroalimentarios de su incumbencia.
- Elaborar y publicar precios de referencia para ganado bovino y porcino.
- Elaborar y publicar informes y estadísticas sobre el desarrollo de los mercados de ganados, carnes, granos y lácteos.
- Instrumentar los mecanismos de compensación dispuestos por el Gobierno Nacional para el sector agroalimentario.

La ONCCA cuenta con una Agencia en la provincia de Neuquén, sita en RIVADAVIA 636 (Tel.: (0299) 448-8182/7048).

El **SENASA** es el organismo del Estado argentino encargado de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad y calidad animal y vegetal y verificar el cumplimiento de la normativa vigente en la materia y la fiscalización de la calidad agroalimentaria, asegurando la aplicación del Código Alimentario Argentino para aquellos productos del área de su competencia. También es de su competencia el control del tráfico federal, importaciones y exportaciones de los productos, subproductos y derivados de origen animal y vegetal, productos agroalimentarios, fármaco-veterinarios y agroquímicos, fertilizantes y enmiendas.

A nivel nacional se completa con el **INTA**, el cual tiene como objetivo *“impulsar y vigorizar el desarrollo de la investigación y extensión agropecuarias y acelerar con los beneficios de estas funciones fundamentales: la tecnificación y el mejoramiento de la empresa agraria y de la vida rural”*. Prioriza entre sus acciones la generación de información y tecnologías para procesos y productos de este sector, poniendo los mismos al servicio del productor rural a través de su sistema de extensión.

Aunque el INTA no tiene un Centro Regional en la provincia de Neuquén, el CR Patagonia Norte, ubicado en Bariloche, genera programas de extensión agropecuaria e información productiva para productores y técnicos de la provincia de Neuquén. Esta última se desprende de programas de investigación que realizan a campo técnicos del INTA de dicho CR.

En otro orden, el **IPCVA** es un organismo autárquico y autónomo creado por Ley 25.507/2001, con el objeto de mejorar y consolidar la imagen de los productos cárnicos argentinos. Los objetivos específicos son:

- Identificar y crear demanda para los productos cárnicos argentinos en los mercados nacionales e internacionales.
- Diseñar e implementar estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento de los productos cárnicos en el exterior.
- Planificar y desarrollar estrategias de promoción para contribuir al mejoramiento de los niveles de consumo interno.
- Aportar a la consolidación de la calidad y seguridad de nuestras carnes, contribuyendo a una mayor eficiencia de los procesos productivos e industriales.

Actualmente el IPCVA viene desarrollando jornadas de actualización técnica y durante el mes de marzo de este año se realizó una de estas jornadas en la ciudad de Neuquén.

A nivel regional y provincial, los organismos que influyen sobre el sector son la FunBaPa y el Ministerio de Desarrollo Territorial de la Provincia de Neuquén. La **FunBaPa** es una ONG conformada en el año 1992 para cubrir requerimientos regionales a problemas sanitarios y de calidad mediante programas técnica, política y financieramente sustentables. Los objetivos de FunBaPa son:

- Crear, generar y establecer los mecanismos y condiciones necesarias para declarar y mantener el territorio al sur de los ríos Barrancas, Colorado y otros, libres de todas las enfermedades y plagas perjudiciales para la producción animal y vegetal.
- Promover la defensa de la producción, calidad y seguridad agroalimentaria en un marco de desarrollo sustentable, ejecutando las acciones necesarias para la defensa del medio ambiente y todos aquellos servicios demandados que tengan relación con el seguimiento, auditoría, control y/o certificación de procesos y productos agroalimentarios.
- Ejecutar contratos de servicios, de administración, de investigación tecnológica, sanitarios, de seguridad, económicos, de mercados, de capacitación, difusión y extensión entre la Fundación y organismos privados y/o públicos municipales, nacionales e internacionales.
- Procurar el equipamiento técnico, edilicio, de infraestructura, de comunicación y todo aquel necesario para los objetivos propuestos.
- Propender a la implantación de sistemas que generen una acción zoofitosanitaria constante y permanente.

Integran FunBaPa las siguientes organizaciones: el SENASA, la Federación de Productores de Fruta de Río Negro y Neuquén, Cámara Argentina de Fruticultores Integrados, Federación de Sociedades Rurales de Río Negro, Federación de Instituciones Agropecuarias de Santa Cruz, Federación de Productores Hortícolas de Buenos Aires, Confederación de Asociaciones Rurales de Buenos Aires y La

Pampa, la Sociedad Rural de Neuquén, la Cámara de Forestadores, Empresarios Madereros y Afines de Río Negro y Neuquén, los gobiernos de las provincias de Río Negro, Neuquén, Buenos Aires, Chubut, Santa Cruz, La Pampa, Tierra del Fuego y Mendoza.

Bajo un nuevo concepto de organización, FunBaPa combina los esfuerzos de los sectores público y privado en pos de objetivos comunes, aportando agilidad y eficiencia a la ejecución de Programas específicos en un área geográficamente amplia y productivamente diversificada. FunBaPa trabaja con cinco comisiones: a) la Comisión de Sanidad Vegetal b) la Comisión de Sanidad Animal y Análisis de Riesgo Epidemiológico c) la Comisión Forestal d) la Comisión Hortícola y e) la Comisión de Seguridad y Calidad Agroalimentaria.

Siguiendo a nivel provincial, el **Ministerio de Desarrollo Territorial**, por Ley Orgánica de Ministerios, tiene bajo su órbita trece entes, empresas y organismos que sustentan el desarrollo productivo de la Provincia. Se destaca el Centro de Promoción y Desarrollo para la Pequeña y Mediana Empresa (Centro PyME)-ADENEU (Agencia de Desarrollo Económico del Neuquén), el cual se encuentra promoviendo planes de desarrollo productivo en el sistema de ganados y carnes de la provincia. La Ley Provincial n° 2589 establece que la ADENEU tiene plena capacidad jurídica para realizar actos, contratos y operaciones relacionadas directa o indirectamente con las siguientes funciones:

- Asistir y asesorar técnicamente para el logro de estrategias, formas, estructuras y dimensiones organizacionales aptas para generar un adecuado funcionamiento empresarial en procura de avances permanentes en la competitividad.
- Apoyar la modernización y reconversión de los recursos utilizados por las empresas en un contexto de innovación tecnológica, investigación y desarrollo.
- Asistir técnicamente en el análisis, evaluación y formulación de proyectos de inversión y planes de negocio.
- Apoyar y promover la adopción -por parte de las empresas neuquinas de la producción agraria, la industria, el comercio y los servicios- de estándares y normas internacionales de calidad, sanidad y de procedencia, que supongan agregar valor a los productos mediante la vinculación comercial entre los mismos y sus lugares de origen.
- Promover la asociatividad de las MiPyME para facilitar su viabilidad económica y mejorar su eficiencia y competitividad, mediante el fortalecimiento de las economías de escala, de las cadenas de valor y el apoyo al desarrollo de clusters regionales agropecuarios, industriales, comerciales y de servicios.
- Diseñar e implementar planes y programas de formación de recursos humanos, capacitación y reentrenamiento en los distintos niveles de la

organización, destinados a colectivos de empresas neuquinas de todos los sectores económicos.

- Promover inversiones del sector privado en la Provincia del Neuquén, en el marco de las competencias conferidas por la normativa provincial en materia de fomento de inversiones y desarrollo, poniendo especial énfasis en la creación de empleo productivo y valor agregado a la producción y los servicios, y la mejora de la productividad.
- Gestionar las relaciones institucionales con los organismos del Gobierno nacional competentes en materia de asistencia financiera, técnica, de investigación y capacitación para el desarrollo económico regional y empresarial, y actuar como contraparte provincial en lo relativo a la implementación en la Provincia del Neuquén de la Red Federal de Agencias de Desarrollo Productivo, establecida por Ley nacional 25.300 (Fomento Micro, Pequeña y Mediana Empresa), o cualquier otro esquema de organización nacional que tenga similares objetivos.
- Promocionar el intercambio, complementación y asociación de empresas de la Provincia con otras de la República Argentina y del extranjero, en especial del MERCOSUR y Chile.
- Promocionar exportaciones mediante misiones comerciales; organizar la participación de empresarios locales en ferias y exposiciones en la Provincia, el país y en el exterior, en coordinación con los organismos nacionales y/o provinciales competentes en la materia.

- Realizar estudios de mercado.
- Implementar acciones destinadas a la creación y radicación de empresas en la Provincia.
- Mejorar e incrementar la oferta de recursos humanos calificados vinculándola con la demanda empresarial, tendiendo especialmente a la integración de los jóvenes al proceso económico y mejorando la productividad social de la economía.
- Gestionar mecanismos que posibiliten incrementar el financiamiento del sector privado con niveles de tasas competitivas, plazos y condiciones adecuadas.
- Desarrollar, poner en marcha y gestionar bases de datos que contengan toda la información disponible del potencial productivo y de oferta de bienes, servicios e instrumentos de apoyo de la Provincia, o que suministren información de interés para que el Centro PyME-ADENEU pueda cumplir las funciones individualizadas en el presente artículo, y aquellas que le atribuya específicamente la normativa provincial en materia de fomento de inversiones y desarrollo.

El Centro PYME-ADENEU cuenta con 15 agencias en la Provincia de Neuquén, según se detalla en la Figura 5.1.

Figura 5.1: Red de Agencias del Centro PYME-ADENEU



Fuente: Centro PYME-ADENEU

La Red de Agencias tiene como fin la promoción y apoyo al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa neuquina, mediante el ofrecimiento de un conjunto de servicios de desarrollo empresarial adecuados a la demanda y a las necesidades objetivas de las mismas, brindados desde una base descentralizada y lo más cercana posible al área de residencia de las actividades productivas.

- **Logística**

Según las entrevistas realizadas con expertos y técnicos locales existe un número de empresas de logística para el ganado acorde a la demanda del sistema. En cuanto a logística para carne y menudencias refrigeradas no se cuenta con información.

- **Organismos de investigación y desarrollo**

En cuanto a **universidades y centros de investigación**, la provincia de Neuquén cuenta con la Universidad Nacional del Comahue, la cual realiza investigaciones y extensión junto con el INTA. También realizan cursos y capacitaciones.

Como ONG con impacto nacional puede citarse a AAPRESID, la que está teniendo relevancia en la dinámica organizacional de la provincia a través de un convenio recientemente firmado con el Ministerio y el INTA para desarrollar acciones tecnológicas para mejorar la productividad ganadera en la provincia.

AAPRESID es una ONG integrada por una red de productores agropecuarios que a partir del interés en la conservación de su principal recurso, el suelo, adoptan e impulsan la difusión de un nuevo paradigma agrícola, basado en la Siembra Directa. Esta nueva agricultura, procura aumentar la productividad, sin los efectos negativos propios de los esquemas de labranza y es una respuesta al gran dilema entre producción y sustentabilidad que hoy enfrenta la especie humana: Producir alimentos y biocombustibles, manteniendo en equilibrio las variables económicas, éticas, ambientales y energéticas de la sociedad.

Otro organismo privado importante es la **Sociedad Rural de Neuquén**. La entidad cuenta con 77 años en la provincia. A partir de su fundación en 1933, la Sociedad Rural de Neuquén aumentó su influencia, se afilió a la Sociedad Rural Argentina - que se encarga de representarla ante las autoridades nacionales y para cualquier gestión en la Ciudad de Buenos Aires- y ha aportado su opinión en temas de

interés ganadero provincial como la defensa de la propiedad privada, la lucha contra la fiebre aftosa, la defensa y protección de la fauna y la flora, la conservación del campo, la lucha contra el cuatrismo y el furtivismo, la lucha contra los incendios de campos, la defensa contra las empresas productoras de hidrocarburos y la lucha contra el continuo incremento de los impuestos al sector rural²⁸. Realiza una exposición anual en Junín de los Andes y remates de reproductores.

- **Servicios Bancarios y de Financiamiento**

En cuanto al sistema bancario y servicios de financiamiento, se observa que es baja la oferta de crédito bancario a productores, sobre todo para productores más chicos. Por otra parte, los productores medianos y grandes están bancarizados en cuanto a sus cobros y pagos (por disposiciones legales), mientras que los productores más chicos hacen menor uso de los bancos para la transacción.

5.3. Análisis del Ambiente Tecnológico

5.3.1. Insumos y tecnología

La provisión de alimento animal es uno de los aspectos críticos identificados en la ganadería neuquina. En el caso del alimento como insumo básico en feed lot, la provincia de Neuquén es netamente importadora del producto (ver Capítulo 4). El impacto del flete en el precio de maíz es sustancial. Según fuentes locales, para

²⁸ <http://www.ruraldeneuquen.com.ar/historia.html>

el subsistema A representa entre el 19 y 20% del costo del maíz que se “importa”, y en el Subsistema B, el 24%.

El fuerte impacto del flete se debe la distancia geográfica entre Neuquén y la Pampa Húmeda y a que el medio de transporte utilizado es el camión. Si bien existe un servicio ferroviario (operado por FERROSUR) entre Bahía Blanca y Neuquén, los servicios disponibles son limitados y no están organizados para este rubro. Existe una antecedente de la empresa avícola Pollolín de Neuquén, que posee una planta de alimento balanceado en Bahía Blanca y transporta su producción.

En vistas de esta situación, la Subsecretaría de Desarrollo Económico del Ministerio de Desarrollo Territorial de Neuquén, en el marco del Plan Productivo Provincial y del Programa “Más Producción Primaria”, en el marco de colaboración interorganizacional entre el INTA, AAPRESID y KWS²⁹ han firmado un convenio para el desarrollo de chacras experimentales en Maíz. Este cultivo se está desarrollando con el objetivo de producir dentro de la Provincia el insumo base para la alimentación de los animales en feed lot. Esta última es una empresa privada de origen alemán que aporta la genética adaptada al lugar en especies forrajeras y también en híbridos de maíz. Esto permitiría, según los operadores del proyecto, abaratar el costo de la alimentación y, por ende, mejorar la rentabilidad del negocio. El proyecto apunta a desarrollar y promover esquemas de manejo y producción forrajera que ayuden a aumentar la eficiencia productiva en general.

²⁹ www.kws.com.ar

En el caso de los fardos, se observa un diferencial de precio del 50% entre el Subsistema A y el B (de \$400/tn a \$600), lo cual se explica también en el costo del flete y las condiciones de la demanda.

5.3.2. *Producción primaria*

La actividad ganadera se desarrolla principalmente utilizando recursos forrajeros de secano; por esto, los períodos de sequía de los últimos años han perjudicado fuertemente la actividad. En algunos establecimientos se han implantado pasturas o mejorado mallines a partir de la posibilidad de regar y canalizar ríos y arroyos. Aunque el potencial productivo de los establecimientos ganaderos aumenta, esta práctica no se encuentra muy difundida (DSI, 2009), ya sea por limitaciones financieras como por falta de maquinaria.

A continuación se detallan los índices ganaderos de la provincia (Tabla 5.18). El indicador hectáreas por cabeza (has./cab.) proporciona una idea de la densidad ganadera, es decir, la relación entre la cantidad de cabezas bovinas y la superficie de la provincia, reflejando la capacidad pastoril o receptividad que posee. El indicador vaca/stock permite identificar la actividad predominante: cuando es menor a 45% es una zona de cría extensiva con escasa incorporación de tecnología, mientras que cuando es superior al 50%, se trata de una zona de cría con mayores niveles de tecnología (Antuña et al, 2010). El valor provincial es de 47%, lo muestra una tendencia a la cría extensiva con baja incorporación de tecnología. Se observa que la *Fasciola hepática*, parasitosis, es endémica de la

provincia. Ocasiona pérdidas productivas por mortandades de terneros y menores porcentajes de parición. Como afecta el hígado de los animales, también hay pérdidas a partir de que estos deben ser descartados en la etapa industrial.

Tabla 5.18: Índices ganaderos de Neuquén

Índice	Valor
Has/cab	48,5
Vaca/stock	0,47
Ternero/Vaca	0,39
Novillito/Stock	0,07
Novillo/vaca	0,11

Fuente: elaboración PAA en base a Antuña et al. 2010.

Según el RIAN (2010) el indicador ternero/vaca aproxima a la posible tasa de destete, es decir, es una medida de eficiencia de la actividad considerando que:

- Hasta 0,5 caracteriza a una zona de baja producción de terneros
- Entre 0,5 y 0,6 es índice de moderada producción de terneros
- Superior a 0,6 se trata de una buena producción de terneros

Como muestra la tabla, el valor global en Neuquén es de 0,39, por lo que la provincia se caracteriza tener una baja producción de terneros.

El índice novillito/stock indica la relación refleja si es una región con tendencia a la cría y engorde de animales. El índice novillo/vaca refleja el tipo de actividad ganadera según los siguientes criterios (Antuña et al, 2010):

- Hasta 0,4 se presume que predomina la actividad de cría.
- Entre 0,4 y 1,2 se estima que la actividad es de ciclo completo.

- Superior a 1,2 la actividad desarrollada es de invernada-engorde-terminación.

Los valores en Neuquén para estos parámetros, 0,7 y 0,11, muestran que la actividad predominante en la provincia es la cría.

Respecto de estos valores, es importante destacar que existe un amplio abanico de eficiencia productiva y, si bien hay productores altamente eficientes, la tasa global de extracción de la provincia es baja, cercana al 17% (fuente: Subsecretaría de Desarrollo Territorial).

Se destaca que la gran mayoría de los productores son trashumantes, lo cual implica el movimiento de animales en primavera-verano de las regiones de menor altitud a las zonas cordilleranas, lo cual trae aparejado aumento de costos de personal. A su vez permite el engorde de los animales al final del verano para ser vendidos gordos en lo que se denomina “bajada de veranada”.

Para un análisis más detallado de la producción ganadera, se subdivide la provincia en 4 regiones, con distintas características agroecológicas, tecnológicas y de perfil de los productores presentes en cuanto a su escala y perfil empresario. Estas se presentan en la Tabla 5.19 y la Figura 5.2.

Tabla 5.19: Regiones ganaderas de Neuquén

Subsistema	Región	Departamentos que la componen	Áreas Agroecológicas ³⁰
Subsistema A	Región A	Confluencia y Picún Leufú	Monte
Subsistema B	Región Norte	Añelo, Pehuenches, Chos Malal, Minas.	Monte, Cordillera Norte, Sierras y Mesetas Norte
	Región Centro	Aluminé, Zapala, Loncopué, Ñorquín, Picunches	Sierras y Mesetas, Cordillera Sur, Precordillera, Monte
	Región Sur	Cata Lil, Collón Curá, Huiliches, Lácar, Los Lagos	Cordillera, Sur Precordillera, Sierras y Mesetas Sur

Fuente Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA

En la Tabla 5.20 se presentan los índices productivos del subsistema Patagonia Norte A. La carga promedio es de 95 has./bovino y los índices vaca/stock y novillito/stock indica que la actividad principal es la cría. El indicador ternero/vaca es mayor al real, ya que ingresan terneros de otras regiones para ser engordados en los feed lots instalados en el subsistema.

Tabla 5.20: Indicadores ganaderos – Subsistema Patagonia Norte A

Departamento	Stock	Hectáreas	Has/cab	Vaca/stock	Ternero/Vaca	Novillito/stock	Novillo/vaca
Confluencia	7.112	735.200	103	0,44	0,57	0,10	0,08
Picún Leufu	5.498	458.000	83	0,48	0,48	0,08	0,10
Total/promedio	12.610	1.193.200	95	0,46	0,53	0,09	0,09

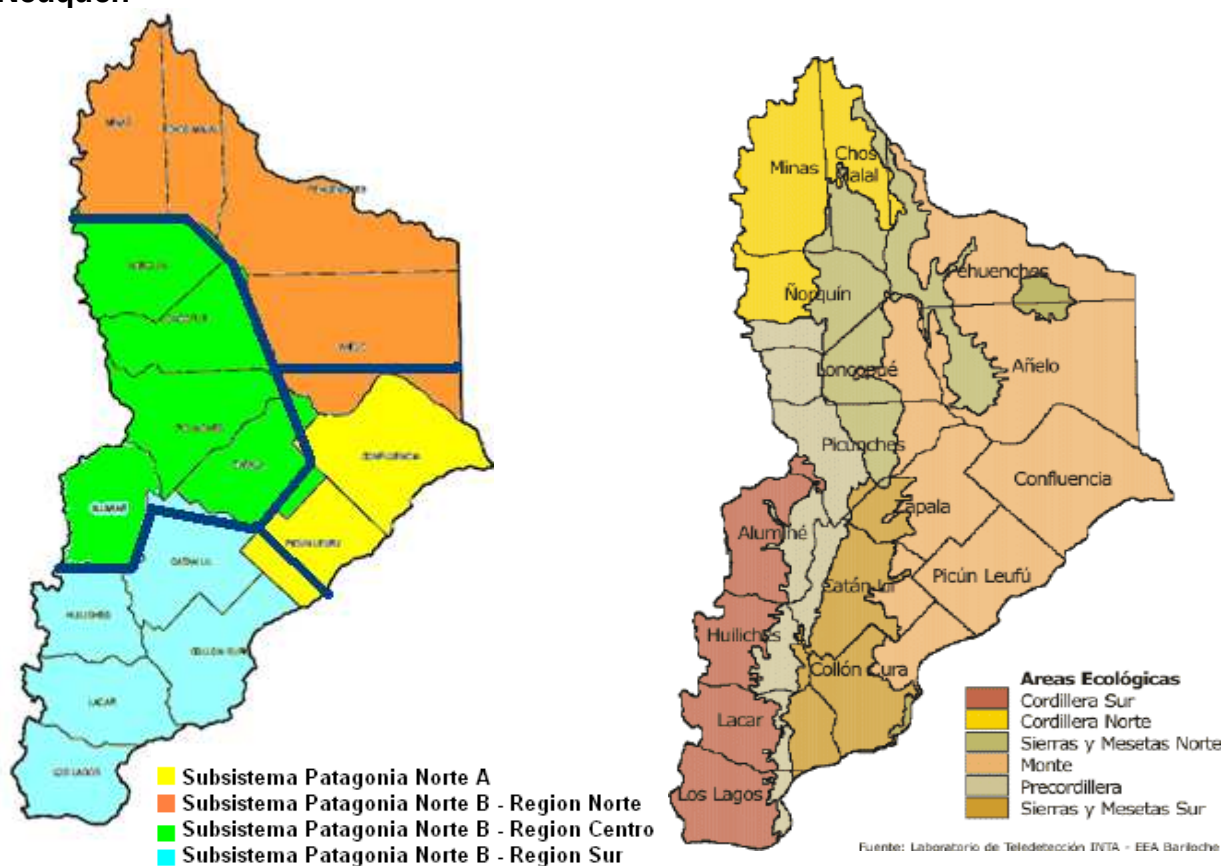
Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA en base a Antuña et al. (RIAN

2010.)

³⁰ Ver Anexo II

En general esta región presenta producción con bajos niveles de inversión en tecnología y técnicas de manejo eficiente del rodeo (tacto rectal, el control de toros y el uso de antiparasitarios sistémicos). Esto repercute en mala calidad del rodeo, mal estado corporal y baja eficiencia productiva (índices de preñez en general menores al 45%; datos en función de entrevistas con expertos y técnicos locales).

Figura 5.2: Regiones Ganaderas de Neuquén – Regiones Agroecológicas de Neuquén³¹



Fuente: Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA, en base a técnicos provinciales miembros del equipo - Laboratorio de Teledetección EEA Bariloche

³¹ Las líneas divisorias azules muestran la división de la provincia en las zonas productivas. A los efectos de los cálculos, se tomaron los valores de a nivel departamental, limitándose cada uno a una región.

El subsistema Patagonia Norte B se dividió en tres regiones: norte, centro y sur.

En las tablas siguientes se muestran los principales indicadores de las regiones mencionadas.

Tabla 5.21: Indicadores ganaderos – Región Norte

Departamento	Stock	Hectáreas	Has/cab	Vaca/ stock	Ternero/ Vaca	Novillito/ stock	Novillo/ vaca
AÑELO	7.029	1165500	166	0,43%	0,49%	0,9%	0,20%
PEHUENCHES	6.118	872000	143	0,57%	0,33%	0,5%	0,8%
CHOS - MALAL	7334	433000	59	0,49%	0,53%	0,7%	0,6%
MINAS	9909	622500	63	0,51%	0,39%	0,7%	0,7%
Total /Promedio	30.390	3.093.000	102	0,50%	0,43%	0,7%	0,10%

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA en base a Antuña et al. 2010.

Tabla 5.22: Indicadores ganaderos – Región Centro

Departamento	Stock	Hectáreas	Has/cab	Vaca/ stock	Ternero/ Vaca	Novillito/ stock	Novillo/ vaca
ZAPALA	4.772	520.000,00	108,97	0,41	0,54	0,04	0,33
LONCOPUE	17.234	550.600,00	31,95	0,49	0,43	0,01	0,21
ÑORQUIN	26470	554.500,00	20,95	0,43	0,58	0,06	0,13
PICUNCHES	18.914	591.300,00	31,26	0,49	0,44	0,03	0,06
ALUMINÉ	16.382	466000	28,45	0,38	0,65	0,14	0,17
Total	83.772	2.682.400	32,02	0,45	0,52	0,06	0,12

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA en base a Antuña et al. 2010.

Tabla 5.23: Indicadores ganaderos – Región Sur

Departamento	Stock	Hectáreas	Has/ cab	Vaca /stock	Ternero/ Vaca	Novillito/ stock	Novillo/ vaca
CATAN -LIL	17.773	549000	30,89	0,52	0,21	0,10	0,03
COLLÓN - CURÁ	15.427	573000	37,14	0,45	0,42	0,04	0,17
LOS LAGOS	2.245	423000	188,42	0,41	0,64	0,12	0,16
HUILICHES	19.071	401200	21,04	0,50	0,11	0,10	0,11
LACAR	12.595	493000	39,14	0,56	0,09	0,11	0,05
Promedio	67.111	2.439.200,00	36,35	0,50	0,21	0,09	0,09

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA en base a Antuña et al. 2010.

En la región Norte se encuentra el 16% del stock provincial. El nivel de carga – 102 has./bovino- es casi la mitad del promedio provincial, en particular por las características agroecológicas de los departamentos de Añelo y Pehuenches. La relación vaca/stock y las relaciones novillo/stock y novillo/vaca indican que se trata de una región donde predomina la actividad de cría y donde los terneros producidos son exportados a otras regiones de la provincia, o fuera de la provincia. El índice ternero/vaca ubica a la región por encima del promedio provincial, pero aún así refleja una baja producción de terneros, según los índices de RIAN explicados anteriormente. En algunos casos hay productores que también recrían los terneros para ser vendidos como gordos con 20 meses o bien para ser vendidos como novillos livianos para feed lot.

En estos productores no está generalizada una cultura de asistencia técnica profesional (ej. veterinarios, ingenieros agrónomos). Esto repercute en un deficiente manejo de los rodeos, ya sea por la sobrecarga de los lotes como así también por la baja capacitación o interés de los productores en prácticas modernas.

Estos productores combinan la producción de ganado bovino con caprinos³² y ovinos. Estos sistemas tienen problemas estructurales serios de tenencia de la tierra, campos abiertos, carencia de instalaciones adecuadas para el manejo, etc.

³² Los rodeos caprinos en cuanto a sus hábitos pastoriles tienen un fuerte impacto ambiental, y existe una problemática asociada al control de las superficies que pastorean: cruzan alambrados de campos vecinos, y muchas veces se encuentran pastando en tierras fiscales sin contar con la autorización necesaria.

La región central es reconocida como la que posee mayor desarrollo de la ganadería en Neuquén. Registra el 43% del stock provincial bovino y en términos de carga animal, el nivel es superior al promedio provincial, en particular en los departamentos de Aluminé (28 has./bovino) y Ñorquín (20 has./bovino). Según los técnicos de la provincia, los rodeos poseen buena calidad genética, predominando las razas británicas (Hereford, principalmente). El indicador vaca/stock muestra que la actividad de cría tiene buena incorporación de tecnología. De hecho, según los datos de los técnicos provinciales, es en esta región donde el gasto en sanidad es más alto en la provincia (\$14 a \$20/cab en el 80% del stock). En cuanto a la relación ternero/vaca, el índice es de 0,50, siendo un bajo índice según la clasificación de RIAN.

La relación novillo/vaca (1,2) muestra que se trata de una región donde se realiza el engorde y terminación de los animales. Por un lado, hay productores que recrían los terneros para ser vendidos como gordos con 20 meses o bien para ser vendidos como novillos livianos para feed lot. Por otro, esta región es donde más se han instalado feed lots (21 sobre 45 totales). En general, compran terneros en las épocas de mayor oferta, engordándolos hasta los 300 kg. (novillo liviano y vaquillona) cuentan con media-alta tecnología y son relativamente recientes en la provincia

Esta situación puede explicarse por el perfil productivo de los productores más propensos a innovar tecnológicamente (en esta región está más difundidas las

prácticas de tacto e inseminación artificial y control de toros). Para los productores “de punta”, los índices de preñez y destete son del 80-85%.

Son muy pocos los productores que realizan mejoras o implantación de pasturas o utilizan el alambrado eléctrico, aunque en los últimos años hay productores que invirtieron en canalización y riego de mallines, aumentando la receptividad ganadera (ej. establecimientos con 9,8 hectáreas por bovino).

Entre las problemáticas que enfrentan estos productores puede identificarse la presencia de predadores como el puma. A su vez, los caprinos resultan también un problema en el manejo de los recursos forrajeros: en esta región se encuentra el 20 y el 30% del rodeo provincial de esta especie.

En la región sur se encuentra el 43% del stock bovino provincial. Esta presenta niveles de carga animal superior al promedio provincial, en particular en los departamentos de Huiliches, Catan Lil y Collón Curá. La relación vaca/stock muestra que la actividad de cría tiene media a baja incorporación de tecnología. Según los técnicos provinciales, la calidad genética de los rodeos es buena (razas británicas). La relación ternero vaca indica una tasa de destete de alrededor de 0,21, valor muy por debajo del promedio provincial. Sin embargo, este valor está muy polarizado entre los departamentos de Huiliches, Lacar y Catan Lil por un lado, y por otro, Los Lagos con 0,64. Collón Curá se encuentra en una situación intermedia, con un valor de 0,42. Esto se explica en parte en que en estas regiones el gasto en insumos veterinarios es de medio a alto (\$11) en

aproximadamente 80% del rodeo. Las relaciones novillito/stock y novillo/vaca indican que predomina la actividad de cría.

Según entrevistas realizadas, el perfil del productor presente en esta región no necesariamente está enfocado fuertemente a la producción ganadera, sino que esta es una actividad complementaria. En la región, muchos de los establecimientos agropecuarios tienen como fin la explotación turística y el funcionamiento como cotos de caza.

Entre las restricciones tecnológicas que encuentran los productores para la innovación en este ambiente, pueden citarse las dificultades relacionadas al uso de la tierra. Alrededor de un 30% de la región está declarada área protegida nacional.

5.3.3. *Industrialización: faena, desposte y procesamiento*

Según se vio en los capítulos anteriores, en el subsistema A hay cuatro establecimientos faenadores (ver Tabla 5.24):

Tabla 5.24: Principales características de los establecimientos faenadores - Subsistema A

	HABILITACION	Capacidad de faena	Instalaciones
COOPERATIVA AGROPECUARIA CENTENARIO LIMITADA	SENASA – TRANSITO FEDERAL	3000 cab/mes	Posee cámaras de frío para unas 500 medias reses. Posee instalaciones de hervido al vapor para el descarte de los desechos verdes y cámaras separadoras para los desechos rojos.
COPROMANEU SA	SENASA – TRANSITO FEDERAL	3000 cab/mes	
MUNICIPALIDAD DE CUTRAL CO	MUNICIPAL	Menos de 30 cab/mes	
MUNICIPALIDAD DE PLOTTIER	MUNICIPAL	Faena porcinos	

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de ONCCA

La Cooperativa Centenario, actualmente el establecimiento faenador más importante de Neuquén, se ha ido modernizando conforme a los requisitos vigentes por estar ubicada en zona urbana. Ha invertido en el tratamiento de residuos rojos y residuos verdes. Actualmente elabora sustratos para plantas con los residuos de la sangre. El hueso y la grasa son vendidos fuera de la provincia, ya que no se cuenta con la escala suficiente para realizar el procesamiento en la provincia (fuente: entrevistas con expertos locales).

Por su parte, los frigoríficos y matarifes ubicados en el subsistema Patagonia Norte B son de muy bajo nivel tecnológico y capacidad instalada, necesitándose inversiones en caso de querer desarrollar la producción de carne en esta región de la provincia (ver Proyecto PROSAP). Según fuentes provinciales, los frigoríficos de esta zona no realizan tratamiento alguno de los subproductos de la faena,

indicándose que en algunos casos los frigoríficos los tiran en los basurales municipales.

Tabla 5.25: Principales características de los establecimientos faenadores - Subsistema B

Matadero/Frigorífico	HABILITACION	Calidad de la instalación	Observaciones
MATADERO MUNICIPAL ALUMINE	Municipal	1. Matadero actual: instalación muy antigua y precaria. Todas las operaciones se realizan en un solo lugar sobre el piso de hormigón. No cuenta con rieleras, solo hay un aparejo para izar la res. Se corta la media res en grandes trozos y se carga sobre chatas abiertas. Dispone de control Bromatológico. 2. Matadero en construcción: Es una planta de algo más de 200 m2 de edificio principal. Varios locales están terminados. Posee cámara con su equipo de freón 22 de una potencia de 7,5 hp. Los corrales y el lavadero de camiones están casi terminados. Algunos elementos mecánicos para la faena. Las instalaciones para tratamiento de efluentes aún no están completos. Se utilizaría lecho nitrante. Capacidad de faena: 20 animales/día.	Lugar de difícil acceso según la época del año
MATADERO MUNICIPAL DE BUTA RANQUIL	Municipal	Reciente construcción. Edificación sólida. Requiere de algunas adecuaciones menores para cumplir normas, entre ellos el manejo de menudos y decomisos. Se encuentra en fase de incorporar un lecho filtrante para los efluentes.	
MUNICIPALIDAD DE CHOS MALAL	Municipal	Las operaciones de desollado se realizan según la modalidad de los años 20, sobre catres.	
MUNICIPALIDAD DE LAS LAJAS	Municipal		
CATA SA	s/D		
MUNICIPALIDAD DE RINCON DE LOS SAUCES	Municipal	Los corrales son para animales pequeños. El corral para vacunos es una simple alambrada. La planta está adaptada a vacunos. Tiene incorporada un cajón de noqueo. El espacio es muy reducido e difícil de manejar higiénicamente. No hay un manejo de menudos apropiado.	La intendencia elaboró un proyecto de reordenamiento. Implica realizar mejoras superficiales: revestimientos desagües etc. En el mismo predio en

Matadero/Frigorífico	HABILITACION	Calidad de la instalación	Observaciones
		Cap. Máxima: 10 vacunos o su equivalente caprino/cerdos.	otro edificio se sacrifican aves.
DISTRIBUIDORA DE LA PATAGONIA S.R.L.	S/D		
DISTRIBUIDORA DE LA PATAGONIA S.R.L.	S/D		
MATADERO MUNICIPAL ZAPALA	PROVINCIAL	Matadero frigorífico de reciente remodelación. En 2009 se incorporó un noqueador, un equipo para acondicionamiento y tratamiento de líquidos rojos y materia orgánica. Se realizaron obras para el mejoramiento del edificio .y se puso en marcha el lavadero de camiones que cuenta con una hidrolavadora	Según informe emitido por SENASA, las adecuaciones para certificar matadero frigorífico "A" están en curso.
De La Montaña S.A. Frigorífico San Martín S.R.L., Lacar, Neuquén, Municipalidad de Loncopue			

Fuente: Elaboración Programa de Agronegocios y Alimentos FAUBA sobre datos de "Proyecto de desarrollo pecuario provincial", 2009.

Producto del bajo nivel de infraestructura en el proceso de faena y desposte, existe un bajo nivel de aprovechamiento de los subproductos de la faena. En el caso de los cueros, dado que la faena se realiza en catre, pierden calidad por las marcas que se le efectúan. Esto es una pérdida de valor, ya que además el cuero de animales de origen patagónico tiene un valor diferencial por la calidad. En el caso de los demás subproductos (huesos, sangre, etc.), estos son desechados en basurales muchas veces a cielo abierto, con el consecuente riesgo ambiental.

5.3.4. Distribución

El 60% de la oferta de carne proviene de cortes envasados al vacío, mientras que el restante 40% se compone de medias reses y cuartos. La tecnología en la

distribución de carne varía según el formato de distribución, como se presenta a continuación.

- **Supermercados:** se abastecen de cortes envasados al vacío, predominantemente provenientes de Frigoríficos Ciclo II de la región pampeana. Compran un número reducido de medias reses o cuartos, a fin de despostarlas en los propios puntos de venta, a pedido del cliente.

Entre los beneficios de la comercialización de la carne envasada se identifican la mejor integración de la media res a través a de adecuación de la oferta a la demanda del cliente. A su vez, permite garantizar la inocuidad del producto y tiempo de almacenamiento (de hasta cuatro meses en el caso de los cortes al vacío).

La cadena Topsy-Bomba posee venta asistida, donde se preparan los cortes a pedido del cliente en el local y autoservice (carne envasada en bandejas o al vacío). Una particularidad de la venta asistida en supermercados, que incluso se da en carnicerías que se abastecen de cortes, es que estas retiran la carne del envasado para exponerla al público. La Anónima, en las sucursales más grandes, también posee el formato de venta asistida. En las sucursales de Wal Mart, Jumbo y Carrefour se observó solamente el formato de autoservice.

En el subsistema B, producto de la estacionalidad y a veces insuficiente oferta de la carne, las carnicerías y pequeños y medianos supermercados

se abastecen de carne envasada o *boxed beef*, el cual es una “canasta” de cortes refrigerados a la medida del cliente.

- **HORECA:** Este canal demanda carne en cortes. Se abastecen tanto de despostaderos neuquinos (SR principalmente) y extra provinciales, en cortes individuales o *boxed beef*, a pedido del cliente.
- **Carnicerías y pequeños minoristas:** se abastecen de los frigoríficos locales, comprando medias reses y/o cuartos de acuerdo a las características de la demanda. Este esquema, si bien es “valorado” por el consumidor, genera altas ineficiencias técnicas: problemas en la cadena de frío, falsos fletes, escala y uniformidad en el recupero de las carnes -grasas, huesos, etc.-. Por otra parte, si la escala de ventas del carnicero es baja, difícilmente venda, en el corto plazo, todos los cortes; ello eleva pérdidas, desvalorización de los cortes para poder venderlos (liquidación) o baja calidad. Sin embargo, producto de la escasez de medias reses en relación a la demanda, las carnicerías se abastecen de envasados al vacío.

5.4. Análisis del Ambiente Comercial

De acuerdo a lo anteriormente analizado cabe hacer algunas consideraciones sobre algunos efectos importantes en las condiciones comerciales del SAG en la Provincia. Inevitablemente se remarcarán las condiciones no deseables que resultan como efecto de diseños no alineados con la competitividad comercial del sistema.

Los aspectos principales que deberán ser revisados para remediar diseños erróneos son:

- Existen serias deficiencias en la disponibilidad de información relacionada al sistema (precios, mercados, volúmenes producidos y/o comercializados, etc.), sobre todo para el caso de los pequeños y medianos productores, ya que son los que quedan más inermes frente a problemas de información asimétrica como el mencionado. Adicionalmente la toma de decisiones estratégicas, tanto de producción como en otros eslabones de la cadena, corren el riesgo de estar desajustados de la realidad a causa de este defecto en cantidad y calidad de la información clave.
- Gran afluencia de terneros en un momento del año muy acotado que es cuando bajan de la cordillera entre abril y mayo. Además estos animales poseen baja uniformidad en cuanto a su estado y condición física. Esta característica genera ganadores y perdedores. En principio podría decirse que los productores de cría pequeños (trashumantes) son los más perjudicados dado que quedan atrapados en su necesidad de vender animales y la imposibilidad de criarlos.
- Deficiencias en el cumplimiento de aspectos normativos y formales de los terneros, especialmente aquellos cuyos propietarios son productores trashumantes, por ejemplo trazabilidad.
- Pocos operadores comerciales y compradores en el sistema agudiza lo planteado respecto de la información asimétrica y atenta contra la

competencia con la consecuente baja en los precios ofrecidos (situaciones de oligopsonio).

- Muchos productores chicos, con bajos volúmenes de animales y baja uniformidad dentro del mismo lote, lo que dificulta la comercialización (aparición de la figura de acopiador).
- Falta capacidad de faena y calidad edilicia acorde con los mercados internacionales en una buena parte de los frigoríficos y mataderos de la Provincia. Esto se pretende resolver a partir de un estudio financiado por el PROSAP y un esquema de financiamiento que está en ejecución.
- La trashumancia dificulta el desarrollo de redes comerciales ya que promueve el individualismo.
- La producción interna de carne no alcanza para abastecer el consumo interno de la Provincia.
- La provincia cuenta con el estatus de libre de aftosa, con y sin vacunación. El 20% del rodeo se encuentra en el Subsistema Patagonia Norte A (libre de aftosa con vacunación) y el 80% restante se encuentra en el Subsistema Patagonia Norte B (libre de aftosa sin vacunación). Esto puede ser una oportunidad para la comercialización de carne vacuna dentro de la frontera argentina libre de aftosa (Patagonia al sur del Paralelo 42), abasteciendo no solo a consumidores locales sino también a cadenas de restaurantes y hoteles de la región; o bien para buscar mercados internacionales que exigen este estatus.

- Actualmente la producción de ganado tiene dos productos principales: el ternero de destete para invernada, y el novillo y vaquillona engordado a corral. El novillo engordado a pasto ya no es una práctica habitual. En cuanto a los terneros, desde la aparición de los feed lots en la provincia, la demanda intraprovincial de los mismos ha crecido. Anteriormente, la mayoría de los terneros se destinaban a establecimientos agropecuarios fuera de la provincia, principalmente de la Pampa Húmeda. Esta diferencia en la comercialización de la hacienda, producto de un cambio en el sistema productivo de la provincia, mejora las posibilidades para la comercialización de la hacienda por parte de los productores.

5.5. Conclusiones

A continuación se detallan los aspectos más importantes del análisis estructural discreto del sistema de ganados y carne de la provincia de Neuquén.

En el ambiente institucional.

- La principal legislación nacional es la Ley Federal de Carnes. Esta ley dispone distintos niveles de habilitaciones (municipal, provincial y nacional), tecnología, inversiones de las instalaciones, la cartera de productos (media res, empacados, productos frescos o termo procesados) y los requerimientos sanitarios. Aquellas plantas frigoríficas habilitadas para exportar tienen mayor nivel de exigencia sanitaria y de inversiones a realizar que las habilitadas para tránsito federal, provincial o municipal.

- En otro orden, por ley tanto el productor como el ganado deben estar registrados ante SENASA (RENSPA y CUIG respectivamente). El objeto es garantizar la trazabilidad de los bovinos, a través del CUIG, la cual en gran medida se pierde al faenarse los animales en frigoríficos orientados a abastecer el mercado interno.
- A nivel nacional, en los últimos 5 años se ha dado un proceso de intervención del Estado, que ha controlado y restringido las exportaciones de carne a través de la implementación de ROE Rojo, incremento de Derechos de Exportación y eliminación de Reintegros de IVA a la exportación. Entre las medidas implementadas se encuentra el incremento del peso mínimo de faena de bovinos. Sin embargo, exceptúa a los animales faenados en la región Norte B y Patagonia Sur.
- A nivel de la provincia de Neuquén se destaca la legislación referida a la lucha contra la fiebre aftosa y la implementación de la barrera sanitaria, determinando que esté prohibido el ingreso de animales vivos provenientes de zonas libres con vacunación al subsistema Patagonia Norte B, así como carne con hueso. Producto de su aplicación y del status alcanzado, tanto en la Patagonia Sur como en la Patagonia Norte B (libre sin vacunación), se permite la exportación de carne con hueso a cualquier país del mundo.
- También en Neuquén, actualmente se encuentra vigente la Ley Provincial 2669 “Plan Productivo Provincial”. Esta tiene como fin implementar Planes y Programas, con la misión de *“alcanzar niveles superiores de desarrollo*

económico en los diferentes eslabones de las cadenas de valor de la Provincia”, entre ellas, a la ganadería bovina. Se ha establecido el “Plan de Desarrollo Competitivo de la Ganadería Bovina Neuquina” con el objetivo de “incrementar la productividad del rodeo provincial, contribuyendo a la sostenibilidad económica del sector, optimizando la calidad, mejorando la competitividad de la cadena y preservando el medio ambiente, para lograr un adecuado abastecimiento de carnes en el mercado interno y externo generando una dinámica productiva de crecimiento sostenido en el largo plazo”.

- El uso y propiedad de la tierra es un aspecto clave en la producción ganadera bovina en la provincia de Neuquén. Aproximadamente un tercio de la superficie ganadera es tierra fiscal, cuya regulación en el uso y usufructo se superpone en muchos casos con la Administración de Parques Nacionales. Existen normativas orientadas a regular su uso y adjudicación en propiedad, pero existen problemas de implementación y cumplimiento de las normativas. Otro de los aspectos críticos es el de la delimitación de la propiedad privada, en muchos casos difusa por no establecerse límites físicos. Se observan problemas de ocupación y explotación ilegal de la tierra, tanto fiscal como privada.
- En Neuquén, el establecimiento de industrias vinculadas a los ganados y carnes, así como los establecimientos de engorde a corral, son alcanzados por la Ley N° 1875/90 de preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente y La Ley N° 899/75 de Código de Aguas. En

cuanto a la primera ley mencionada, al realizar una inversión de esta índole, es necesario realizar un estudio de impacto ambiental y su correspondiente “plan de gestión ambiental” aprobado por la autoridad de aplicación. En cuanto al Código de Aguas, establece que el agua deberá ser objeto de concesión y presenta las prioridades de uso de agua, siendo la principal prioridad los pueblos y ciudades, y en segundo lugar la irrigación.

A continuación se concluye los principales aspectos del **ambiente organizacional**, en función de las distintas áreas de resultado:

- **Insumos y tecnología:**

- o Operan proveedores de insumos veterinarios y de alimento bovino tanto empresas provinciales como extra provinciales, proviniendo dichos insumos principalmente fuera de la provincia.

- **Producción Primaria:**

- o En el Subsistema A predominan los pequeños ganaderos. El 87% de los productores posee menos de 100 cabezas y concentra el 42% del stock del subsistema. Como contrapartida, 15 productores poseen más de 250 cabezas, pero concentran el 22% del stock. Estos últimos están asociados a un perfil de “nuevos ganaderos” y son quienes han desarrollado la actividad de feed lot en el subsistema a fin de abastecer la demanda local.
- o En el subsistema B predominan los productores que poseen menos de 100 cabezas (863 productores, 56% del total), que representan el

13% del stock del subsistema, asociado a un perfil de pequeño productor de subsistencia. El 44% de los productores puede asociarse a un perfil de productor ganadero tradicional o de “nuevo ganadero”. De estos, 90 productores (6%) concentran el 43% del stock. Cerca de 30 productores han avanzado engordando a corral la propia producción de terneros.

- **Comercialización de hacienda en pie:**

- o Se observa que existe un alto nivel de intermediación en el sistema, ya que entre el 50 y el 70% de las operaciones de compraventa se realizan a través de “comisionistas independientes” y/o “acopiadores”. Estos últimos por lo general operan con los productores de menor escala, concentrando hacienda y homogeneizando lotes, para su posterior venta.

- **Industrialización:**

- o En el subsistema A existen dos frigoríficos y dos mataderos municipales. De los frigoríficos, el único que operó en 2009 fue la Cooperativa Centenario, operado por SR. Estos frigoríficos están habilitados para tránsito federal.
- o En el subsistema B hay 8 mataderos municipales, de baja escala de faena, los cuales 2 de ellos solo están habilitados para realizar tránsito federal (CATA SA y Matadero de Zapala). Actualmente ya está aprobado por el BID un programa de mataderos para este

subsistema, con el objeto de mejorar la capacidad de faena y posibilitar a los mismos a realizar tránsito de carne a nivel nacional e internacional.

- **Distribución:**

- o Coexisten en la provincia distintos formatos de distribución minorista; desde grandes supermercados con presencia nacional, hasta pequeños minoristas y el canal HORECA. En el subsistema A predomina la venta en supermercados, donde la cadena regional Topsy-Bomba está posicionada como lidera en el segmento carne. En el subsistema B predominan los pequeños y medianos formatos de distribución minorista, especialmente las carnicerías.

- **Organismos de públicos y privados de control, desarrollo e investigación:**

- o El Ministerio de Agricultura de la Nación establece planes y programas relacionados con la producción ganadera, así como negociaciones comerciales y sanitarias. Actualmente ha impulsado el plan estratégico para la ganadería vacuna.
- o La ONCCA busca normatizar las transacciones, inscribir operadores del sistema de carne vacuna, administrar la cuota Hiltion y establecer subsidios y compensaciones a productores e industrias del sector.

- o El SENASA es el organismo nacional fiscalizador en lo referido a la sanidad animal y vegetal. Administra el registro de ganaderos y los aspectos relacionados al tránsito animal y de carne vacuna.
- o El INTA es el principal organismo nacional de investigación y transferencia del sector agropecuario.
- o El IPCVA es un organismo privado que busca promover el consumo de carne vacuna. Actualmente también realiza capacitaciones y jornadas para productores ganaderos.
- o A nivel regional y provincia se encuentran la FUNBAPA y el Ministerio de Desarrollo Territorial de la provincia de Neuquén. La FUNBAPA busca controlar los aspectos referidos a la sanidad animal y vegetal de la Patagonia. Mientras tanto, el Ministerio de Desarrollo Territorial ha promovido el desarrollo de la ganadería a través de subsidios y personal técnico asesor. Cuenta con el apoyo del Centro PyME-ADENEU a fin de asistir y asesorar a empresarios para la mejora de la empresa, promover el asociativismo y promover inversiones del sector privado.
- o La Universidad Nacional del Comahue realiza investigaciones y extensión junto con el INTA. También realizan cursos y capacitaciones.
- o AAPRESID está presente en el sistema de ganados y carne vacuna de Neuquén, en convenio con el Ministerio de Desarrollo Territorial, a fin de establecer una agenda de investigación y extensión en torno al

mejoramiento del forraje en la chacra experimental Campana Mahuida.

- o La Sociedad Rural de Neuquén representa a los productores ganaderos, tanto a nivel local como nacional, a través de la SRA.

En el **ambiente tecnológico** los aspectos clave identificados son (por área de resultados):

- **Insumos y tecnología:**

- o Como el alimento para feed lots y fardos para ciclo completo son traídos de otras provincias, el flete tiene una alta incidencia sobre el costo final. En la actualidad hay iniciativas para desarrollar la producción de alimentos animal en Neuquén. Si bien eso permitiría una generación local, no necesariamente se traduciría en un menor costo del mismo por una cuestión de arbitraje de precios.

- **Producción Primaria:**

- o Neuquén se caracteriza por la predominancia de la actividad de cría bovina extensiva. Se observa un amplio abanico de eficiencia productiva, habiendo productores altamente eficientes. La tasa de extracción de la provincia es baja, cercana al 17%, y en general se observan bajos índices productivos y reproductivos en pequeños productores. Aquellos productores más profesionales y

más grandes en general tienen muy buenos índices reproductivos, y con manejo e inversiones han logrado aumentar la carga animal y la productividad.

- o A nivel geográfico, coexisten tres realidades productivas diferentes según se trate de la Zona Norte, Central o Sur de Neuquén. Las regiones Sur y Centro poseen casi el doble de carga animal que el Norte. La región Central y el Subsistema A han desarrollado el engorde bovino gracias a la instalación de feed lots. La región Sur, a pesar de presentar buena aptitud agroecológica, se perfila como región de cría y su producción de terneros es predominantemente vendida a engordadores en otras provincias. En la región norte, la producción bovina coexiste con la caprina.
- o El rodeo caprino, producto del mal manejo y a su forma de pastoreo, ha tenido consecuencias sobre la producción de forraje y la degradación del recurso suelo.
- o Es crítico el manejo de la carga animal y sobreaprovechamiento de los recursos forrajeros, existiendo problemas de degradación y sobre explotación de los mismos.

- **Industrialización, faena, desposte y procesamiento:**

- o El nivel tecnológico de los frigoríficos que operan en el subsistema A es el más alto de la Provincia. En el subsistema B los frigoríficos tienen un nivel tecnológico de bajo a muy bajo. En

todo el sistema, existe por lo general un bajo nivel de aprovechamiento de los subproductos de la faena, al punto que muchos de ellos (huesos, sangre, etc.), son desechados en basurales, con el consecuente riesgo ambiental.

- **Distribución**

- o El 60% de la oferta provincial de carne se realiza en cortes envasados al vacío, lo que permite una mejor eficiencia en la integración de la media res. Este producto se comercializa principalmente en supermercados, aunque en el subsistema B, producto de la escasez de carne en relación a la demanda, los carniceros también comercializan cortes envasados al vacío.

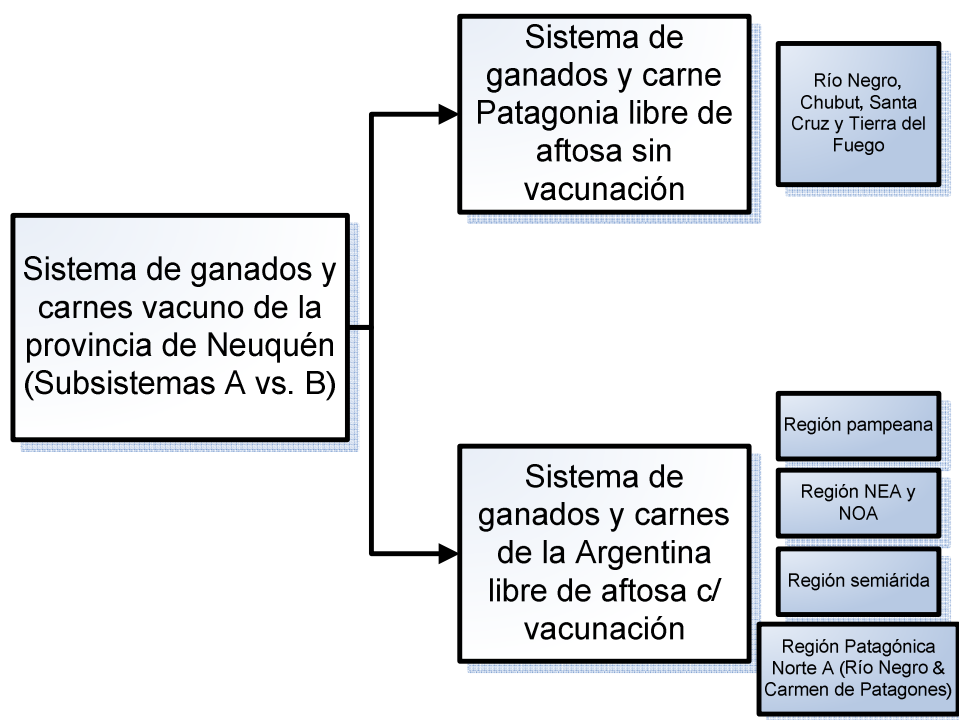
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

CAPÍTULO 6: ANALISIS DEL AMBIENTE COMPETITIVO

6.1. Introducción

En este capítulo se analiza el ambiente competitivo del sistema de ganados y carnes de la provincia de Neuquén, en comparación con otros sistemas de ganados y carnes a nivel nacional (Figura 6.1). Dentro del sistema neuquino, se realizará también un análisis comparado entre el subsistema Patagonia norte A y norte B.

Figura 6.1: Esquema de análisis de competitividad del Sistema de Ganados y Carne vacuna de la Provincia de Neuquén.



Fuente: elaboración PAA

6.1.1. Aspectos metodológicos

A fin de establecer las variables para analizar competitivamente el sistema, se usará el Diamante de Porter (Porter, 1991), el cual es una herramienta de diagnóstico para estudiar la ventaja competitiva de un sector o de una nación. El Diamante cuenta con cuatro atributos fundamentales que influyen recíprocamente. Las ventajas competitivas se gestan en base a dichos atributos que Porter identificó como: a) condiciones de los factores, b) condiciones de la demanda, c) sectores conexos y de apoyo, d) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Dos variables adicionales influyen sobre la competitividad del sistema: el gobierno y los hechos fortuitos (Figura 6.2). El desarrollo teórico de cada uno de los atributos se describe en el Anexo III.

Figura 6.2: Diamante de Porter: atributos de competitividad de una nación o sector.



Fuente: Porter (1991)

Las características de los componentes del diamante determinan las industrias o segmentos industriales en los que una nación o sector tiene las mejores oportunidades para alcanzar la competitividad. Cada atributo del diamante cuenta con variables –en este caso, ajustadas al sector que se va a analizar- que sirven para estudiar la situación competitiva del sistema bajo análisis. En la Tabla 6.1 se describen las distintas variables utilizadas para este análisis en función de los distintos atributos.

Tabla 6.1: Atributos del diamante de Porter y sus respectivas variables para el análisis competitivo del sistema de ganados y carne de la provincia de Neuquén

Condiciones de los factores	Condiciones de la demanda	Sectores conexos y de apoyo	Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	Gobierno
<u>Factores básicos y generales:</u> • Condiciones agroecológicas • Agua para riego • Propiedad de la tierra • Ubicación geográfica <u>Factores avanzados y especializados</u> • Genética bovina • Mano de obra • Disponibilidad de maquinaria para la producción ganadera • Inversiones (riego, infraestr., caminos) • Investigación y transferencia de conocimiento	• Consumo per cápita • Consumo total • Origen del producto (producción local e “importada”) • Patrones de consumo (elasticidad precio y cruzada) • Precios • Demanda de cortes • Presencia de carne con marca o certificaciones • Canales comerciales	• Institutos y Programas de investigación y desarrollo públicos o público-privados • Universidades y centros de capacitación • Empresas proveedoras de insumos y de repuestos de maquinaria • Empresas proveedoras de servicios • Gremiales y asociaciones de empresas • Sistema financiero y bancos	• Estructura empresarial • Rivalidad (por área de resultado) • Capital social y cooptencia • Estrategias desarrolladas	• Políticas sectoriales • Incentivos • Trabas

Fuente: elaboración PAA

A continuación se realizará el análisis del ambiente competitivo en función de los distintos atributos del diamante. El centro del análisis será el sistema de ganados y carne de la provincia de Neuquén, estableciéndose comparaciones entre los dos subsistemas de la provincia, así como también con el resto de los sistemas presentados en la Figura 5.1.

6.2. Los atributos del diamante de Porter

6.2.1. Primer atributo: Condiciones de los factores

En este punto se considera importante remarcar que el concepto de condiciones de los factores que introduce Porter es diferente respecto al concepto neoclásico de dotación de factores, ya sea por su dinamismo como por considerar la escasez como fuente generadora de ventaja competitiva.

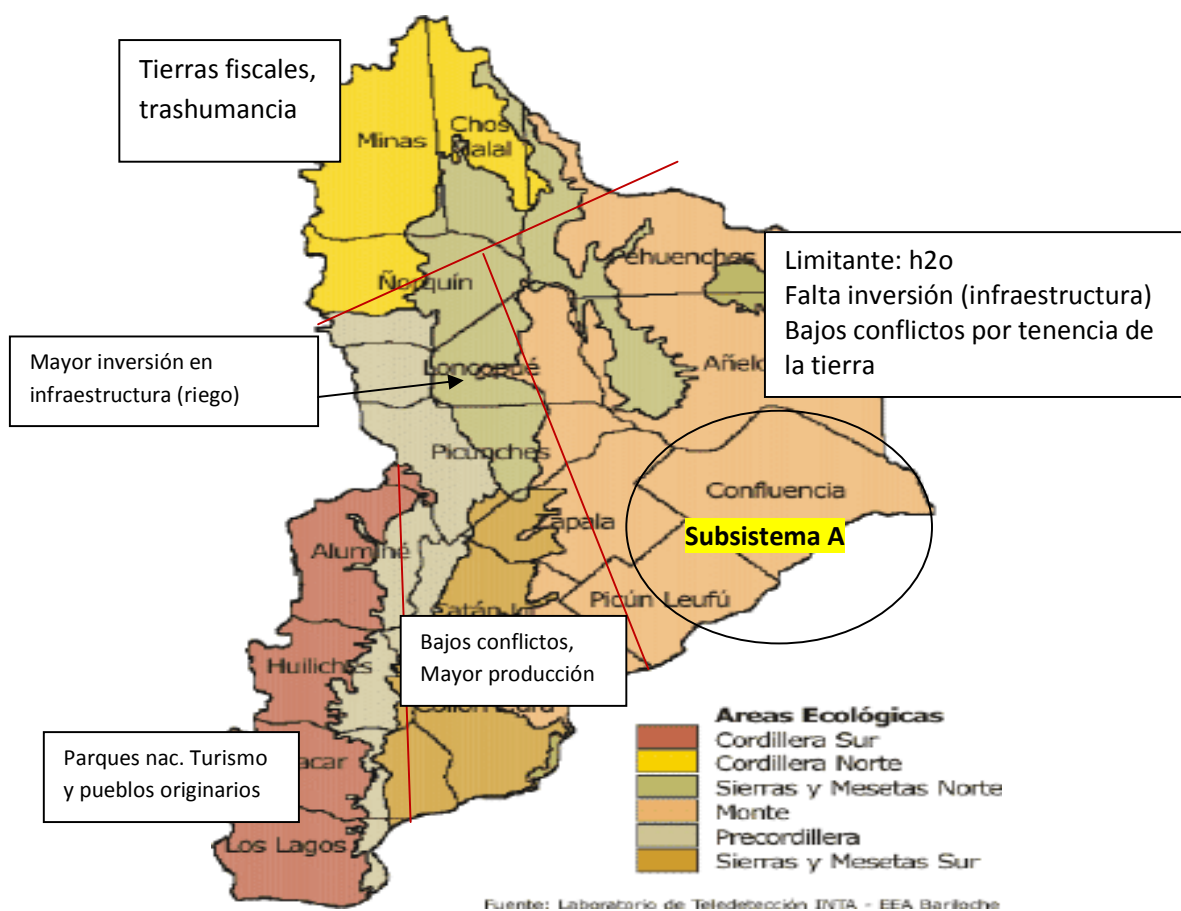
Dentro de los factores, Porter establece dos divisiones: aquellos **factores básicos y generales y los factores avanzados y especializados**. Los factores básicos son los heredados y normalmente están relacionados con lo que se denomina “las ventajas comparativas”. Sin embargo, Porter establece que para generar competitividad es importante que los gobiernos fomenten la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados. A continuación se describen las principales variables de competitividad de los factores básicos y de los avanzados.

Factores básicos y generales

- *Condiciones agroecológicas*

El SAG de ganados y carne de Neuquén cuenta con diferentes regiones en cuanto a “áreas ecológicas” (ver Figura 6.3).

Figura 6.3: Áreas ecológicas provincia de Neuquén y principales características de las mismas.



En comparación, el subsistema Patagonia Norte A presenta condiciones agroecológicas menos ventajosas a las del subsistema B. En establecimientos ganaderos del subsistema A (Añelo, Confluencia y Picún Leufú) la receptividad varía entre 80 y 160 hectáreas por bovino. Mientras tanto en el subsistema Patagonia Norte B hay una gran variabilidad de regiones agroecológicas, siendo similares al subsistema A en el este de la provincia (región “Monte”), mejorando las condiciones hacia el oeste del subsistema B producto del aumento de las precipitaciones y de la superficie de mallines (áreas “Sierras y Mesetas” y “Cordillera”), llegando a receptividades cercanas a 10 hectáreas por bovino. En la zona cordillerana la altitud es mayor y consecuentemente los inviernos son más crudos, pero el forraje es de alta palatabilidad para el ganado en verano.

En comparación con el sistema Patagonia libre de aftosa sin vacunación, según RIAN (2010; ver Tabla 2) la provincia de Río Negro presenta condiciones similares al subsistema A, con cargas cercanas a 30 has./bovino en esquemas extensivos. En el caso de Chubut, la ganadería bovina se desarrolla principalmente en valles, por lo que la receptividad es similar a los mejores planteos del subsistema B en establecimientos que tienen la posibilidad de sembrar pasturas, utilizar riego o contar con forraje diferido. Sin embargo, RIAN indica que la receptividad para esta provincia a nivel general es de 90 has./bovino. Santa Cruz es la provincia que peores condiciones tiene (333 has./bovino) y Tierra del Fuego cuenta con condiciones similares al subsistema Patagonia Norte A de Neuquén. Dicho esto, en general podemos decir que las condiciones agroecológicas del sistema de ganados

y carne libre de aftosa sin vacunación son similares a las del subsistema Patagonia Norte A.

Tabla 6.2: Stock bovino y receptividad ganadera en diferentes regiones del país.

	Región	Stock bovino	Receptiv has/cab.
Provincia de Neuquén	A	12.610	94,62
	B	81.674	42,05
Patagonia sin Vacunación	Río Negro	603.533	33,64
	Chubut	253.793	90,91
	Santa Cruz	78.944	333,33
	Tierra del Fuego	48.624	43,48
Libre de Aftosa con Vacunación	Región Pampeana	39.680.403	2,27
	NEA	9.851.351	2,94
	NOA	1.458.089	16,67
	Cuyo	590.273	40,00
	Patagonia Norte A (Río Negro + Carmen de Patagones)	664.327	12,07

Fuente: elaboración PAA sobre datos de RIAN (2010)

Al comparar con el sistema de ganados y carne libre de aftosa con vacunación, existen distintas regiones en el país, con distintos grados de disponibilidad forrajera y condiciones agroecológicas (Tabla 6.2). La provincia de Río Negro, región con vacunación, y Carmen de Patagones presentan condiciones similares a Neuquén en secano, pero debido al mayor desarrollo de riego, logran mayor productividad forrajera y mayor receptividad ganadera (12,07 has./bovino).

En cuanto a la región pampeana (Bs. As., este de La Pampa, Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba), es la región por excelencia para la producción ganadera. El clima (precipitaciones y temperatura) y la productividad del suelo permiten mayores

cargas (de 0,5 a más de 3 bovinos por hectárea), lo que da una receptividad ganadera promedio según RIAN (2010) de 2,27 has./bovino.

La región semiárida (Cuyo) presenta condiciones y receptividad ganadera similares a Neuquén, debido a escasas precipitaciones (40 has./bovino). Mientras tanto, en el NEA (Corrientes, Chaco, Formosa, Misiones) y NOA (Santiago del Estero, Catamarca, Tucumán, Salta, Jujuy) hay planteos muy variables en función de las inversiones y manejo; aunque en líneas generales podríamos decir que las condiciones son mejores que en Neuquén. Existen establecimientos con cargas de 1 EV por hectárea (con pasturas implantadas), aunque la receptividad ganadera según RIAN es de 2,94 has./bovino para el NEA y 16,74 has./bovino para el NOA.

En cuanto a la producción bovina intensiva, las condiciones de baja humedad y bajas precipitaciones de la provincia de Neuquén –sobre todo en el subsistema Patagonia Norte A y en el área “Monte” del subsistema B- le confieren una característica diferencial frente a otras regiones del país, ya que los rodeos en general se presentan con baja presencia de enfermedades y parásitos.

En cuanto a la disponibilidad de insumos para el engorde en feed lots la provincia de Neuquén tiene muy baja producción de forraje para ser consumido diferido (maíz y heno), por lo que debe ser “importado” de otras regiones (maíz, región pampeana; heno, principalmente de Río Negro), con el consiguiente costo de flete (el transporte es el 19% del valor final del maíz en el subsistema Patagonia Norte A, y 24% en el subsistema B). Esta situación se agrava aún más en el sistema

Patagonia sin vacunación. Mientras tanto, del sistema de ganados y carne con vacunación la región pampeana es la que en mejor situación se encuentra. En general en el NEA y NOA hay buena producción de forraje. Finalmente, en la región semiárida el peso del flete es similar al del subsistema Patagonia Norte A.

A nivel de sanidad animal, el sistema de ganados y carne de la provincia de Neuquén se presenta muy baja incidencia de enfermedades venéreas, en comparación con el sistema libre de aftosa con vacunación. Esta situación es similar al sistema Patagonia libre de aftosa sin vacunación. A pesar de esta ventaja, dentro del sistema neuquino, el subsistema Patagonia Norte B presenta una enfermedad endémica, la *Fasciola hepática*, la cual provoca daños en la ganadería vacuna, teniendo menor incidencia en el resto de los sistemas ganaderos nacionales.

- ***Agua para riego***

La provincia de Neuquén cuenta actualmente con 5.200 hectáreas irrigadas. La mayoría de estas se utilizan para la producción de frutales y se encuentran en el subsistema A. Existe un potencial de riego de 15.500 hectáreas, sobre todo a partir de la canalización de los ríos Agrio, Neuquén y Limay (principalmente en el subsistema B), especialmente para la producción de forraje para la ganadería.

Si se compara esta situación con otras regiones de la Patagonia, Neuquén se encuentra en inferioridad de condiciones con respecto a Río Negro, Patagones, y Chubut tal como se observa en la Tabla 6.3. El análisis de este factor no se

compara con otras regiones del país, debido a que el potencial y la disponibilidad de áreas para riego en superficie es muy variable en cada provincia.

Tabla 6.3: Superficie y dotación actual y potencial de áreas irrigadas

Provincia/región	Sup. actual	Sup. potencial	Dotación actual	Dotación potencial
Neuquén	5.200	10.400	6.780	15.500
Río Negro	32.250	55.200	70.500	190.000
Patagones	30.930	30.930	48.610	113.905
Chubut	15.820	19.418	49.555	84.409
Santa Cruz	s/d	s/d	s/d	s/d
Tierra del Fuego	s/d	s/d	s/d	s/d

Fuente: elaboración PAA con datos de las provincias

Según se indicó en el análisis estructural discreto, el Código de Aguas de Neuquén establece el uso del agua para irrigación como prioritario solo por detrás del consumo humano. Esto puede tener una repercusión negativa en caso de mayor competencia por el uso de agua de riego (más información, ver ambiente institucional).

En comparación con el resto de las provincias patagónicas libres de aftosa sin vacunación, tanto Chubut como en Río Negro cuentan con marcos legales y organismos para la administración y protección del agua para riego. Chubut cuenta con un proyecto del PROSAP para aumentar el área bajo riego; mientras que Río Negro ha presentado un plan estratégico (Plan de Modernización de los Sistemas de Riego). Por ello, se indica que estas provincias están en mejor condición que Neuquén.

- ***Propiedad de la tierra***

En el sistema de ganados y carne de Neuquén coexisten diferentes situaciones en referencia a la propiedad y uso de la tierra. En el subsistema A existen bajos conflictos en cuanto a los derechos de propiedad de los inmuebles y uso de tierras fiscales. En el Subsistema B de Neuquén existen diferentes situaciones de debilidad institucional. Por ejemplo, en la región noroeste de la provincia predomina el uso de tierras fiscales, siendo que algunos productores usan dichas tierras sin permiso o no respetando los límites establecidos y autorizados.

Por otra parte, en la región suroeste de la provincia el conflicto se presenta en el uso de tierras pertenecientes a Parques Nacionales, permitiéndose una carga máxima de animales por productor que muchas veces no se respeta. Además, en esta región también existen problemas con la propiedad de la tierra en tanto que pueblos originales reclaman tierras actualmente en manos privadas.

Finalmente, es común encontrar situaciones que productores chiveros ingresan con sus animales en establecimientos privados, situación que se da sobre todo en la región centro y noroeste de la provincia.

En otros sistemas del país, esta situación es mucho menos frecuente. Por ejemplo, en la región Patagonia sin vacunación no se presentan estos mismos inconvenientes, mientras que en el sistema de ganados y carne con vacunación no se registran en líneas generales problemas con la propiedad de la tierra.

- ***Ubicación geográfica***

En referencia a la ubicación geográfica con respecto a la demanda, el subsistema A neuquino, y un radio no mayor a 50 km, concentra a más de 500.000 personas, con un consumo mayor a la capacidad de producción de la región. El consumo para esta región es aproximadamente de 70 kg./hab./año, totalizando 35.000 toneladas. Según estimaciones propias, esto implicaría un déficit de carne del orden de 26.000 toneladas anuales considerando la faena local de animales provenientes de otras provincias y 32 a 34.000 tn si se considera la producción local.

Por otra parte, el subsistema B presenta menor número de habitantes –que aumenta en los momentos de mayor afluencia turística- pero tampoco el nivel de faena alcanza para cubrir la demanda: de las 8.201 toneladas consumidas en 2009, el 50,2% fue “importado” de otras provincias.

En cuanto al sistema de ganados y carne Patagonia libre de aftosa sin vacunación, la producción en general se encuentra en el oeste y en los valles de los principales ríos, y los niveles de consumo más importantes se encuentran en las ciudades del este de la región. Por ello, tanto animales como cortes/medias reses deben ser trasladados en más de 500 km. en algunos casos. En este sistema ocurre lo mismo que en el sistema neuquino: la producción de carne (menos de 5.000 tn) no alcanza a satisfacer la demanda (aproximadamente. 59.000 toneladas; fuente:

estimaciones propias), por lo que es necesaria la “importación” de carne de otras regiones del país.

Finalmente, en el sistema de ganados y carne con vacunación se puede mencionar que el mayor consumo se encuentra en la región con mayor capacidad de producción y faena (región pampeana) y que en otras regiones del sistema existe la posibilidad de producir y faenar bovinos, sin mayores restricciones para el aprovisionamiento de carne, salvo la cuestión coyuntural actual.

Factores avanzados y especializados

- ***Genética bovina***

En líneas generales, el sistema de ganados y carne de Neuquén no difiere a otros sistemas en cuanto a la calidad de la genética bovina. El ganado se encuentra adaptado a las condiciones climáticas y agroecológicas de la provincia.

Existen algunos productores que no realizan mejora genética o renovación de reproductores machos, cosa más común en otros sistemas bovinos del país. Son muy pocos los productores que realizan inseminación artificial (menos de 5% del rodeo de vientres).

- ***Status sanitario***

En este sentido existe una diferencia entre los subsistemas A y B. El subsistema A cuenta con el status “libre de aftosa con vacunación”, al igual que el sistema

nacional bajo este status, confiriendo la apertura de comercio exterior de carne vacuna a la mayoría de los países del mundo, incluso a la Unión Europea. Sin embargo, este status establece restricciones de acceso en términos de cuotas o barreras arancelarias.

Por su parte, el subsistema Patagonia Norte B y el sistema Patagonia libre de aftosa sin vacunación se presentan con el mejor status frente a esta enfermedad. Esto le confiere una ventaja competitiva frente a los mercados internacionales, ya que puede exportarse carne a países en desarrollo sin restricciones y con menores aranceles de importación.

- ***Mano de obra***

A nivel de la cría y en algunos casos la invernada o recría, por el tipo de manejo (producción extensiva, grandes extensiones y trashumancia) existe un alto uso de mano de obra. Es necesario como mínimo una persona cada 120 vacas. En comparación con la Patagonia sin vacunación, la situación es parecida. La cantidad de vacas por persona es mayor en la región pampeana (ej. 500 bovinos por persona) y en algunas regiones del NEA y NOA. La región semiárida presenta valores cercanos a Neuquén.

De las entrevistas podemos mencionar que en Neuquén es muy difícil conseguir mano de obra estable, sobre todo para trabajo de campo/extensivo, tanto porque no hay personal capacitado como así también por la baja propensión a querer establecerse en zonas rurales. También se ha marcado por parte de los expertos

locales el bajo nivel de capacitación y conocimientos técnicos y de actitud responsable hacia el trabajo. Por otra parte, la dificultad para contratar operarios para feed lots –y la importancia de la misma en su funcionamiento-, determina que muchos productores prefieran realizar engorde a corral utilizando el servicio de hotelería a realizarlo por cuenta propia.

En comparación con la Patagonia sin vacunación, en Río Negro hay menores inconvenientes con la contratación del personal (disponibilidad y propensión al trabajo); no así en Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego. En comparación, en el sistema de ganados y carne con vacunación existen menos problemas en este sentido.

A nivel de técnicos y profesionales para la producción ganadera, el sistema neuquino presenta debilidades³³ si se lo compara con la región pampeana e incluso en el NEA y NOA, ya que hay pocos veterinarios o ingenieros agrónomos –hay 12 veterinarios provinciales y 3 extraprovinciales trabajando en todo el SAG bovino neuquino y se destaca que están trabajando tiempo completo-. La situación en comparación con la región patagónica sin vacunación es similar.

En cuanto al personal para la industria frigorífica, hay una baja oferta de personal capacitado o idóneo en el sistema de ganados y carne neuquino. En el caso del subsistema A, se destaca que el personal que trabaja en la Cooperativa Centenario está altamente capacitado, pero fue el propio operador del frigorífico el que tuvo

³³ Aunque la disponibilidad aumentó mucho con respecto a 10 años atrás, aun falta mejorar la distribución territorial (hay alta concentración en ciudades de Neuquén).

que realizar capacitaciones, cursos, etc. a fin de formar el personal que trabaja en dicha organización. Comparando con el sistema Patagonia sin vacunación, la situación es similar a Neuquén. Finalmente, en el sistema de ganados y carne con vacunación hay una mayor disponibilidad de personal y mejor capacitado dado en parte la tradición de la industria en estas regiones.

- ***Disponibilidad de maquinaria para la producción ganadera***

La disponibilidad será dividida en función del tipo de producción: extensiva o intensiva. Para la producción extensiva en el sistema neuquino, se observa que la presencia de maquinaria en los establecimientos ganaderos es baja a nula, e incluso también la disponibilidad de empresas que brinden servicios agrícolas es casi nula. Esta situación se repite en el sistema de ganados y carne de la Patagonia sin vacunación; no así en el resto del país, habiendo una alta disponibilidad en región pampeana y en algunas regiones específicas del NEA y NOA.

En cuanto a la maquinaria para la producción intensiva, la mayoría de los establecimientos que han avanzado en el engorde a corral en Neuquén han incorporado maquinaria, por ejemplo para suministrar el alimento (mixers). Los técnicos locales afirman que existen empresas de la región pampeana que están vendiendo estos implementos, no presentándose dificultades para la compra de los mismos. En Chubut la situación es similar a Neuquén -para el caso de la Patagonia sin vacunación-, no así en Río Negro sin vacunación y en Santa Cruz y Tierra del

Fuego donde la disponibilidad de maquinaria y empresas de servicios es menor. El sistema de ganados y carne con vacunación está en una mejor situación comparativa no solo porque los emprendimientos de engorde a corral en general tienen mayores niveles de mecanización o almacenaje de granos, sino también porque hay una mayor oferta de productos y empresas proveedoras.

- ***Inversiones (riego, infraestructura, caminos)***

Las inversiones en riego en el sistema de ganados y carne de Neuquén son en general bajas. Las mismas han sido realizadas u ocupadas para producciones intensivas (frutales, hortalizas). Sin embargo, en los últimos años algunos establecimientos ganaderos han realizado mejoras e inversiones en cuanto a canalización de arroyos y ríos para aprovechar el agua para regar mallines (y consecuentemente, mejorar la producción de forraje) o bien nivelación de terrenos a fin de realizar riego por manto para la siembra de maíz. Esta situación se está dando más que nada en el subsistema B, existiendo muy pocos casos en el subsistema A.

En comparación con la Patagonia sin vacunación, la única provincia que tiene inversiones en riego es Chubut. Incluso, recientemente el PROSAP anunció un plan de obras de riego para el río Chubut a fin que el riego pueda ser aprovechado para la siembra de maíz y consecuentemente para la producción ganadera.

En el caso del sistema ganadero con vacunación, en líneas generales la ganadería no usa agua de riego para la producción. La única región con cierta diferencia es

Río Negro (región con vacunación) y Carmen de Patagones, ya que tienen grandes inversiones en riego y en muchos casos hay productores que realizan siembras de pasturas o alfalfa (tanto para consumo en el campo como para la confección de forraje diferido) o realizan siembras de maíz. En referencia a esto, esta región de la Patagonia presenta una ventaja comparativa superior frente al resto de las provincias patagónicas y sobre todo frente al sistema de ganados y carne de Neuquén.

En cuanto a caminos y rutas, el subsistema A tiene muy buenas rutas y caminos, en comparación con el subsistema B, el cual a raíz de nevadas o falta de maquinaria algunas veces presenta caminos cortados. En el sistema Patagonia sin vacunación existen diferencias en función de la provincia, siendo que en Chubut y Tierra del Fuego tienen rutas y caminos en inferioridad de condiciones, mientras que Santa Cruz y Río Negro presentan buenas a muy buenas rutas. Finalmente, el sistema de ganados y carne con vacunación también varía por región, aunque en general tiene condiciones similares a las del subsistema neuquino A.

En referencia a infraestructura, se debe mencionar la energía eléctrica. La provincia de Neuquén es un gran productor de esta energía (asimismo, de petróleo). En el subsistema A hay mayor disponibilidad de bajadas de electricidad y tendido eléctrico para los establecimientos ganaderos que en el subsistema B. Sin embargo, en comparación con el sistema argentino con vacunación, la disponibilidad y uso de energía eléctrica es menor. La situación en Patagonia sin vacunación es similar al subsistema Patagonia norte B.

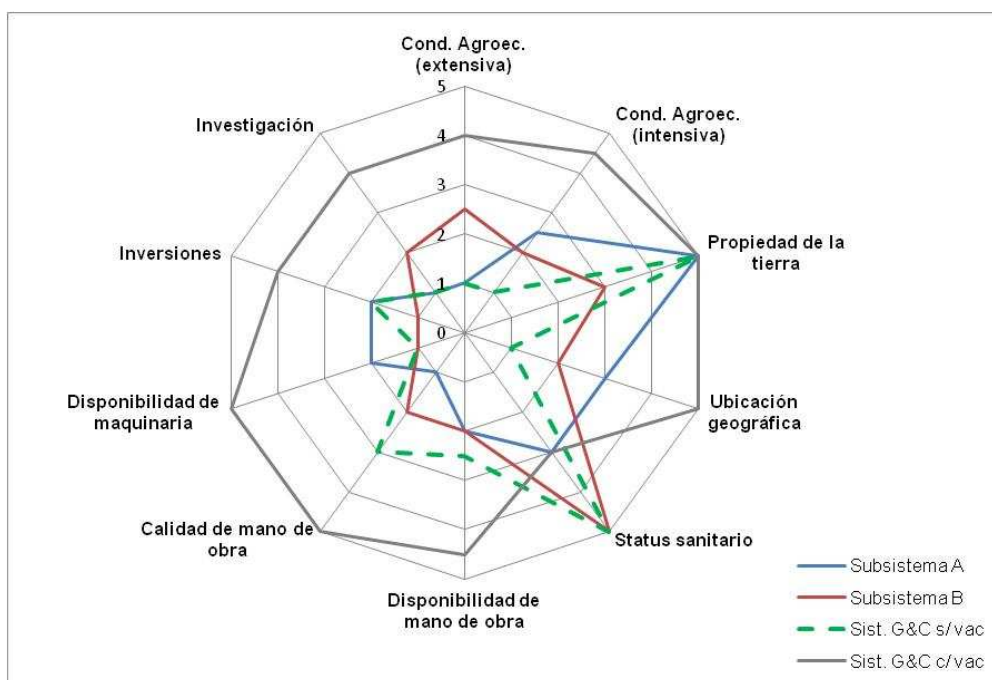
- ***Investigación y transferencia de conocimiento***

En esta variable, el sistema de ganados y carne de Neuquén se encuentra en una posición inferior si se lo compara con el sistema libre de aftosa con vacunación, dado que hay una baja presencia del INTA y universidades locales. Esa es la razón por la cual el gobierno ha decidido desarrollar el Proyecto de Campana Mahuida (ver sectores conexos y de apoyo). Las provincias de la Patagonia libre sin vacunación se encuentran en una situación muy similar a la de Neuquén.

Resumen

La Figura 5.4. explica en forma cuantitativa el análisis comparativo de las variables descriptas anteriormente para los distintos sistemas ganaderos del país. Los valores y ponderaciones se realizaron sobre una escala relativa de 0 a 5, siendo creciente la competitividad que otorga dicha variable al sistema bajo estudio.

Figura 6.4: Análisis comparativo de los distintos sistemas de ganados y carne en función del atributo “condiciones de los factores”.



Fuente: elaboración PAA

6.2.2. Segundo atributo: condiciones de la demanda

- **Consumo per cápita**

El consumo per cápita del subsistema A ha sido de 71,1 kg./hab./año en 2009, mientras que en el subsistema B ha sido de 54,8 kg./hab./año. En comparación con otros sistemas en la Argentina, se observa que el sistema Patagonia sin vacunación tiene un menor consumo per cápita (alrededor de 52 a 55 kg./hab./año), principalmente por un mayor costo de la carne en esa región del

país. Mientras tanto, en el resto de la Argentina se observa un consumo similar al del subsistema A neuquino (cercano a 70kg./hab./año en el año 2009).

- ***Consumo total***

El consumo total de carne vacuna en el SAG de ganados y carne de Neuquén es de 34.219 toneladas, lo que representa poco más del 1% del total nacional, mientras que el consumo del sistema Patagonia libre sin vacunación es de aproximadamente 55.000 toneladas, representando el 2% del total del consumo nacional. Finalmente, el sistema de ganados y carne libre de aftosa con vacunación representa el 97% del total de carne consumida en el país.

- ***Origen del producto (producción local e “importada”)***

Como se vio en el apartado anterior, la Patagonia debe “importar” carne – principalmente de la región pampeana- a fin de abastecer el consumo local. A continuación se realiza un análisis comparativo del consumo de carne local e importada en los subsistemas Patagonia Norte A, Norte B y en el sistema de ganados y carne libre de aftosa sin vacunación (fuente: estimaciones propias):

- Subsistema Patagonia Norte A:
 - o Total consumo: 26.018 toneladas.
 - o Total carne producción local: 532 tn (2%).

- o Total carne “importada” (por faena de animales extraprov., introducción de medias reses y cortes al vacío): 6.387 tn., 2.626 tn. y 16.473 toneladas respectivamente (98%).
- Subsistema Patagonia Norte B:
 - o Total consumo: 8.201 toneladas.
 - o Total carne producción local: 3.583 tn (44%).
 - o Total carne “importada” (por ingreso de cortes al vacío del subsistema A; por ingreso de cortes al vacío del sistema de ganados y carne libre de aftosa con vacunación): 500 toneladas y 4.118 toneladas respectivamente (56%).
- Provincia de Río Negro:
 - o Total consumo: 43.000 toneladas.
 - o Total carne producción local: 9.000 tn (21%).
 - o Total carne “importada” (por faena de animales extraprov., introducción de carne): 14.000 toneladas y 20.000 toneladas respectivamente (79%).
- Provincia de Chubut:
 - o Total consumo: 27.000 toneladas.
 - o Total carne producción local: 10.500 tn (39%).
 - o Total carne “importada” (por ingreso de animales en pie a faenarse en Chubut y por ingreso de cortes al vacío): 1.500 toneladas y 15.000 toneladas, respectivamente (61%).

- Provincia de Santa Cruz:
 - o Total consumo: 10.000 toneladas.
 - o Total carne producción local: 640 tn (6,6%).
 - o Total carne “importada” (por ingreso de animales en pie a faenarse en Chubut y por ingreso de cortes al vacío): 360 toneladas y 9.000 toneladas respectivamente (93,4%).
- Provincia de Tierra del Fuego:
 - o Total consumo: 5.850 toneladas.
 - o Total carne producción local: 2.558 tn. (44%).
 - o Total carne “importada” (por ingreso de cortes al vacío): 3.292 tn., respectivamente (56%).

De esta información podemos indicar que el subsistema Patagonia Norte A se encuentra en inferioridad de condiciones en cuanto a la disponibilidad y faena de ganado bovino y el consumo. Por ello, se hace altamente dependiente de la provisión de animales fuera del subsistema (principalmente de región pampeana y Río Negro con vacunación) y de la “importación” de carne, ya sea a través de media res o carne envasada al vacío. Santa Cruz tiene una situación muy similar al subsistema A, mientras que la provincia de Río Negro también es altamente dependiente de la provisión de hacienda en pie y carne de otros sistemas del país, ya que casi el 80% del total de la carne que se consume es “importada”. A dependencias crecientes a la “importación” de carne, el sistema/subsistema es más

vulnerable a los vaivenes productivos y de precios de otras regiones del país, afectando la competitividad.

- ***Patrones de consumo (elasticidad precio y cruzada)***

En cuanto a la elasticidad³⁴, se plantearán tanto para ingreso como para precio, y cómo estas variables influyen en el consumo de carne vacuna. Por las entrevistas realizadas, es posible establecer que el consumo de carne vacuna en la provincia de Neuquén no difiere en cuanto a los patrones y preferencias con respecto a otras zonas del país. Por ello, aquí se hace un paralelismo a lo estudiado por Lema et al. (2007) sobre las elasticidades en la Argentina, donde se observa que para la carne vacuna es posible dividir las mismas por calidad de cortes que se compran (Tabla 6.4).

Estos valores indican que la elasticidad precio es negativa, lo que implica que al aumentar el precio del producto –dejando fijo el ingreso- el consumo disminuirá (aumentando el precio 10% el consumo disminuirá un 3,58% para los cortes de mediana a alta calidad, y disminuirá 3,69% el consumo para los cortes populares). Mientras tanto, la elasticidad ingreso explica que al subir el ingreso de la familia en el orden del 10%, y manteniendo el precio del producto, el consumo aumentará un 2,05% para el caso de los cortes de media a alta calidad, mientras que aumentará un 2,16% para los cortes más populares. Por tanto, es más importante el efecto

³⁴ Elasticidad se utiliza para cuantificar la variación experimentada por una variable al cambiar otra. Las dos variables tienen cierta dependencia, midiendo la sensibilidad de variación de una variable en función de haberse generado un cambio en la otra.

sobre el consumo para el caso de la variación del precio que para el caso de la variación del ingreso.

Tabla 6.4: Elasticidades precio e ingreso para carne vacuna

	Elasticidad precio	Elasticidad ingreso
Carne calidad media-alta (lomo, peceto, cuadril, etc.)	-0,358	0,205
Carne populares (asado, vacío, matambre, milanesas)	-0,369	0,216

Fuente: Lema et al. (2007)

- **Precios**

El análisis de precios se centrará en la comparación entre el subsistema Patagonia Norte A y Patagonia Norte B de la provincia de Neuquén.

Según datos brindados por los técnicos de contraparte local de precios de hacienda en pie y de res al gancho, los precios promedio de la hacienda en el subsistema B son un 15% superior a los precios del subsistema Patagonia Norte A, mientras que en algunas categorías estos precios son aún mayores al promedio mencionado (ej. ternera de destete 31% y vaca gorda 20% precio superior en el subsistema Patagonia Norte B). Al comparar los precios de carne vacuna del año 2009 en el mostrador (carnicerías, autoservicios y super/hipermercados), el subsistema Patagonia Norte B neuquino tiene un precio promedio un 13% superior que el del subsistema A.

A partir de datos de precios relevados en carnicerías y supermercados en el año 2010 por técnicos de contraparte local y por el equipo consultor del PAA-FAUBA se observa que los precios promedio son superiores en el subsistema A que en el B.

Esto parecería indicar que ante la suba del precio de carne vacuna, los consumidores en el subsistema A “aceptaron” más la suba que en el otro subsistema. Sin embargo, en algunos cortes especiales se observa un precio superior en el subsistema B, como por ejemplo el precio del asado con hueso (31%), producto que el mismo proviene de la faena local –que tiene un precio superior– y la imposibilidad de “importar” carne con hueso del sistema libre de aftosa con vacunación. Contrariamente, los cortes sin hueso (lomo, cuadril, colita de cuadril, peceto, nalga, bola de lomo, etc.) tienen un mayor precio en el subsistema A que en el subsistema B (22% en promedio de estos cortes), debido a una mayor propensión al consumo de este tipo de cortes en el primer subsistema.

- ***Presencia de carne con marca o certificaciones***

Producto del status sanitario, la disponibilidad y el volumen de faena de todo el sistema de ganados y carne de Neuquén, es muy común observar cortes envasados al vacío con la marca de los frigoríficos proveedores de cortes (Quickfood, Frigorífico Rioplatense, etc.). En las cadenas de supermercados nacionales también existen cortes envasados al vacío y con marca, pero en gran medida los cortes se presentan en las bandejas de los supermercados o envasados al vacío con marca de los supermercados. Por otra parte, la marca SR es la única marca neuquina, la cual se usa para comercializar cortes envasados al vacío del subsistema A al subsistema B, o bien para el canal HORECA de todo el SAG neuquino.

No se observan certificaciones de calidad ni protocolos de alimentación en el sistema de ganados y carne de Neuquén.

En comparación con otros sistemas nacionales, la presencia de cortes envasados al vacío y con marca es mayor en Neuquén (subsistema A) que en el sistema con vacunación. En el caso de la Patagonia sin vacunación se da una situación similar a la del subsistema Patagonia Norte A neuquino.

- ***Canales comerciales***

En cuanto a los canales de comercialización, la mayor importancia la tiene la carnicería, sobre todo en el Subsistema B donde hay una menor presencia de supermercados. En el Subsistema A hay mayor número de supermercados e hipermercados (65% de las ventas), los que muchas veces cuentan con precios inferiores a los de las carnicerías e incluso tienen mayor capacidad para realizar “importaciones” de cortes específicos desde la región pampeana, evitándose la compra de medias reses en la provincia.

En comparación con el sistema Patagonia libre de aftosa sin vacunación, existen algunas cadenas de supermercados, sobre todo en grandes ciudades, que son las que pueden importar cortes dado el volumen que comercializan. Las carnicerías están también presentes, aunque los precios en las mismas en general son mayores que en los supermercados.

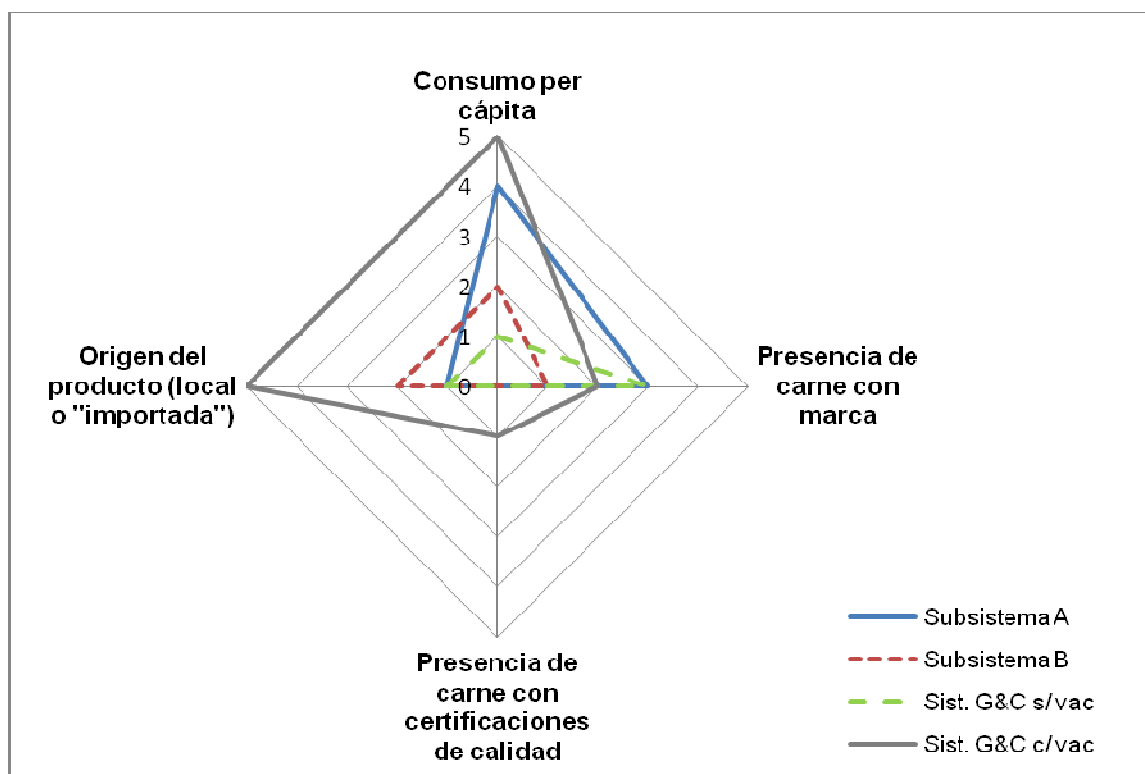
Por su parte, el sistema de ganados y carne libre de aftosa con vacunación tiene distintos canales comerciales, sobre todo en grandes ciudades (supermercados,

hipermercados, carnicerías, autoservicios, etc.). Al igual que en Neuquén A, la carne para el supermercado es un “llamador” para el cliente a fin que venga a comprar otros productos que en éste se ofrecen. Sin embargo, no es tan evidente la diferencia de precios entre supermercados y carnicerías, e incluso de datos relevados por Contreras (2009) es posible afirmar que muchas veces las carnicerías tienen menores precios que algunos supermercados (ej. en cortes de más valor). Esta es la principal diferencia con el sistema neuquino.

Resumen

En la Figura 5.6. se explica en forma cuantitativa el análisis comparativo de los atributos analizados en cuanto a las condiciones de la demanda. Los valores y ponderaciones se realizaron sobre la escala de 0 a 5, siendo creciente la competitividad que otorga dicha variable al sistema bajo estudio.

Figura 6.6: Análisis comparativo de los distintos sistemas de ganados y carne en función del atributo “condiciones de la demanda”



Fuente: elaboración PAA

6.2.3. Tercer atributo: sectores conexos y de apoyo

- ***Institutos y Programas de investigación y desarrollo públicos o público-privados***

Aunque el INTA está presente en Neuquén, a través del Centro Regional Patagonia Norte (EEA Bariloche), la presencia de los técnicos en los establecimientos agropecuarios es poco común, realizando investigación y desarrollo principalmente para la ganadería ovina y caprina.

A nivel del gobierno provincial neuquino, y en vista de la baja presencia de programas de investigación y extensión, se firmó en el año 2009 un convenio de cooperación tecnológica entre el Ministerio de Desarrollo Territorial, AAPRESID y el INTA. El Convenio se encuentra enmarcado dentro del Programa “Más Producción Primaria”, y apunta a la instalación de una Chacra Experimental en esta provincia (Chacra Experimental de Campana Mahuida), y a partir de actividades en la misma **“crear el marco apto para el desarrollo de actividades conjuntas de estudio, investigación, capacitación, desarrollo tecnológico y difusión de esquemas de producción sustentable para el sector productor agropecuario”** (fuente: Javier van Houtte). Este convenio es muy novedoso en comparación con otras provincias del sistema Patagonia libre de aftosa sin vacunación. Los objetivos del Programa son: aumentar la producción forrajera en estepa y mallines, mejorar la eficiencia en el uso de recursos (tierra, mano de obra y capital de trabajo, entre otros), lograr una mayor productividad de los rodeos, incrementar la producción de carne y ampliar la retención de vientres en la provincia, obteniendo recrias exitosas en los campos. Algunos de los objetivos específicos son: actuar sobre los granos forrajeros buscando las más altas producciones posibles de grano; buscar tecnologías que permitan en el futuro realizar silos para abastecer las necesidades de los campos ganaderos que requieren engordar sus novillos y vaquillonas; fertilización que permita mejorar el nivel de nutrientes; elaborar una base de datos necesarios para explicar el desarrollo y los resultados de cada ensayo realizado en el proyecto Campana Mahuida; y elaborar un protocolo de funcionamiento, en el que se deben anotar todos los datos que sirvan para explicar lo ocurrido, lluvias,

heladas, nieves, fechas de intervención (pulverización, siembra, fertilización, cortes, pastoreo, etc.) que registren la evolución de cada ensayo, entre otros.

En el sistema Patagonia libre de aftosa sin vacunación también está presente el INTA a través del Centro Regional Patagonia Sur (EEA Esquel, Chubut y Santa Cruz), pero con programas desarrollados principalmente para el sector ovino. En Chubut sin embargo el gobierno está impulsando un Proyecto de riego en el río Chubut a través de un convenio con PROSAP, en el cual se buscará el desarrollo de la actividad agrícola para forraje animal.

Finalmente, el sistema de ganados y carne libre de aftosa con vacunación cuenta con mayor número, desarrollo, investigación y alcance de programas públicos (INTA, universidades) y privados (centros de investigación, universidades privadas) que en Neuquén.

La presencia de programas de investigación en referencia a forrajeras es muy baja, tanto en el sistema de ganados y carne de Neuquén, como en el sistema Patagonia sin vacunación. En cambio, en el sistema de ganados y carne con vacunación la presencia de programas y empresas especializadas en genética forrajera es alta, y sobre todo la difusión y extensión de dichos programas.

- ***Universidades y centros de capacitación***

En cuanto a universidades y centros de capacitación, la provincia de Neuquén cuenta con la Universidad Nacional del Comahue, la cual cuenta con carreras de

grado y realiza capacitaciones. En el marco del convenio mencionado, se realizan también capacitaciones de difusión de tecnologías para la mejora forrajera en campos ganaderos, como por ejemplo la Jornada de Maíz para la Región Norte de la Patagonia que se realizó el 2 y 3 de septiembre en la ciudad de Plottier, con el objetivo de promover el uso del cultivo de maíz como alimento estratégico para los sistemas ganaderos de la región. Esta actividad la realiza el Centro PyME-ADENEU, con la colaboración del INTA, la Cámara de Productores Agrícola-Ganaderos, Forrajeros y Afines de la Provincia de Neuquén y la empresa KWS Argentina SA.

Por otra parte, es importante mencionar la actividad desarrollada por Abraham Neiman (distribuidor de insumos y tecnología de Zapala) en cuanto a capacitaciones en inseminación artificial a los técnicos de la provincia, así como también para empleados de los establecimientos pecuarios. Con técnicos locales se han realizado charlas para capacitar en temas de engorde a corral -sobre todo para que pequeños productores puedan engordar a corral sus animales-, así como también capacitaciones sobre bienestar animal. Estas actividades se dan principalmente en el subsistema B.

A pesar de estas capacitaciones mencionadas, el número y frecuencia de las mismas es muy bajo si se lo compara con el sistema de ganados y carne libre de aftosa con vacunación. En el sistema Patagonia sin vacunación la situación es similar o incluso peor que en Neuquén.

- ***Empresas proveedoras de insumos y de repuestos de maquinaria***

En cuanto a insumos veterinarios, maquinaria y repuestos de maquinaria agrícola, en general no hay dificultades de provisión en el subsistema A de Neuquén. Mientras tanto, hay baja disponibilidad de empresas para maquinaria y repuestos e insumos veterinarios en el interior de Neuquén (subsistema B).

A nivel de las empresas proveedoras de insumos veterinarios, se observa que en el sistema neuquino existen pocas empresas proveedoras de insumos, debido a un bajo uso de insumos para la actividad (solo en aquellos productores más grandes o con mayor grado de profesionalización). Los costos de los insumos y la costumbre de utilizar prácticas productivas tradicionales llevan a que el productor tenga baja relación con estas empresas. Esta situación se agrava para el sistema de ganados y carne Patagonia sin vacunación. Para el caso del sistema con vacunación, la mayor tradición de uso de insumos veterinarios y las menores distancias hace que existan mayor número de empresas, mayor competencia y menores costos.

En los últimos años, producto de una mayor demanda de granos para engorde a corral, la disponibilidad de insumos forrajeros en el sistema de ganados y carne de Neuquén aumentó (en Zapala existe una forrajería que cuenta con stock de fardos y alimentos balanceado), y no existen restricciones para conseguir estos insumos tanto en el subsistema A como en el B (situación similar al sistema con vacunación). Sin embargo, por ejemplo el costo del maíz y los insumos para la

alimentación siguen siendo altos, producto del costo de transporte. Esta situación se agrava para el caso del sistema Patagonia libre de aftosa sin vacunación.

- ***Empresas proveedoras de servicios***

En cuanto al servicio de transporte de hacienda, de las entrevistas con los técnicos locales se desprende que presta un buen servicio en el sistema de ganados y carne neuquino en su conjunto; en general no hay dificultades para conseguir camiones para el traslado de animales, situación similar a la que se da en el sistema de ganados y carne libre de aftosa con vacunación. En el caso de la Patagonia sin vacunación, hay una menor oferta de empresas.

Por otra parte, a nivel contratistas para trabajos en los campos, hay poca cantidad de empresas que den servicio para el mantenimiento de canales, roturación de tierra para la siembra de pasturas, etc. En este sentido, el estado de la provincia de Neuquén ha comprado maquinaria vial, que también es posible utilizar en los establecimientos ganaderos. Esta situación se agrava aún más en la Patagonia sin vacunación, y en el sistema libre con vacunación es donde existen mayor número de empresas, incluso más tecnificadas.

- ***Gremiales y asociaciones de empresas***

En el sistema de ganados y carne de Neuquén podemos mencionar a la Sociedad Rural de esa provincia como principal organización gremial de productores. En su página web (www.ruraldeneuquen.com.ar) se puede observar las actividades y

objetivos que tiene la misma. No se encontró información sobre actividades gremiales en el sistema de ganados y carne Patagonia sin vacunación.

En general, las asociaciones tanto de Neuquén como del resto de las zonas, están asociadas a gremiales nacionales (Sociedad Rural Argentina, Coninagro, etc.) con representación nacional. Estas asociaciones de tercer orden representan a las primeras y a las de segundo orden (Cartez, por ejemplo) en la defensa de sus intereses frente a organismos e instituciones a nivel nacional.

Tanto en el sistema de ganados y carne de Neuquén como en el sistema libre de aftosa sin vacunación las Asociaciones de razas ganaderas están desarrollando capacitaciones y transferencia de conocimientos. La Asociación Argentina de Hereford, por ejemplo, firmó convenios con los gobiernos de Río Negro, Chubut y Neuquén. La Asociación Argentina de Angus también está presente en la zona con el plan Madre Angus Certificada, y la organización de remates especiales de toros Angus en la Sociedad Rural de Neuquén. Debido al mayor número de bovinos en el subsistema neuquino B, los sectores conexos ligados a la mejora genética bovina están más desarrollados en este subsistema. A pesar de estos esfuerzos, claramente las asociaciones de razas ganaderas están mucho más presentes en el sistema libre de aftosa con vacunación que en el sistema neuquino y en el sistema Patagonia sin vacunación.

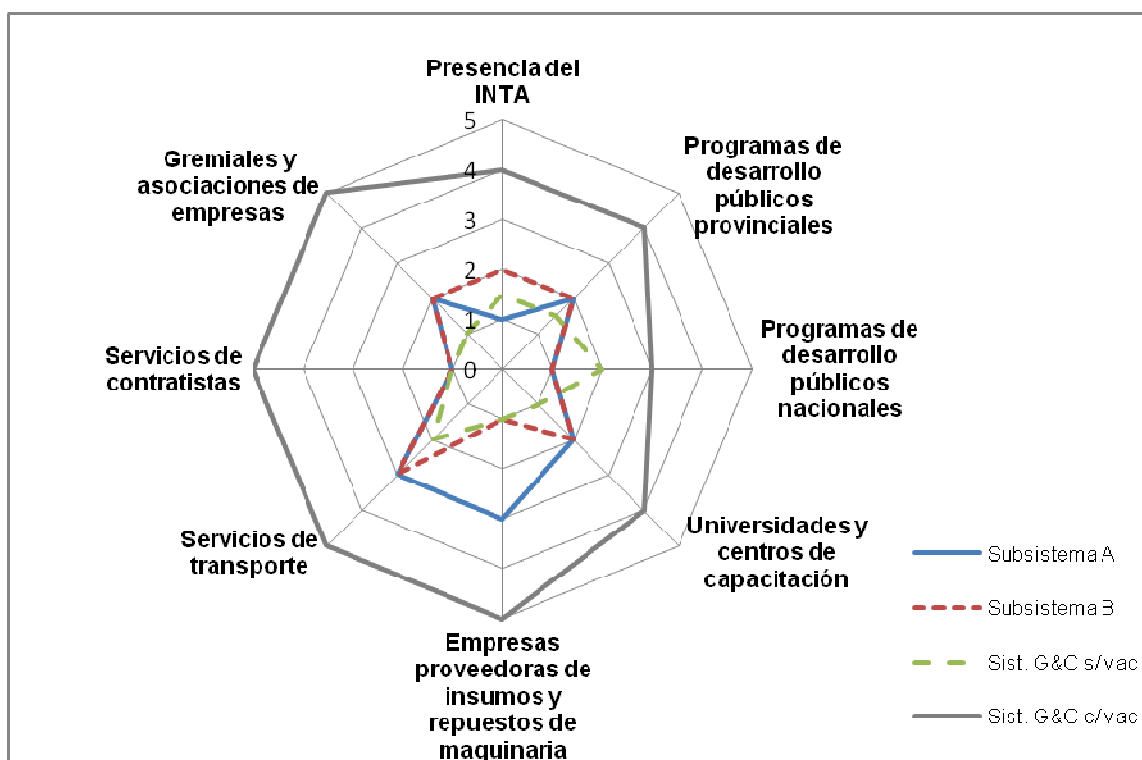
- ***Sistema financiero y bancos***

El acceso a financiamiento en general es bajo para todo el sistema de ganados y carne de la provincia de Neuquén. Esto no difiere demasiado del resto de los sistemas de producción ganadera de la Argentina.

Resumen

Como en los apartados anteriores, en la Figura 5.7. se explica en forma cuantitativa el análisis comparativo de los atributos analizados en cuanto a los sectores conexos y de apoyo. Los valores y ponderaciones se realizaron sobre la escala de 0 a 5, siendo creciente la competitividad que otorga dicha variable al sistema bajo estudio.

Figura 6.7: Análisis comparativo de los distintos sistemas de ganados y carne en función del atributo “sectores conexos y de apoyo”.



Fuente: elaboración PAA

6.2.4. Cuarto atributo: estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

- **Estructura empresarial**

En referencia a la estructura empresarial del sistema de ganados y carne de Neuquén existe un gran número de productores con baja cantidad de animales (86% de los establecimientos cuentan con el 25% del stock provincial), tanto en el subsistema A como en el B, evidenciando la atomización de la producción bovina.

Comparando el subsistema A y el B, se observa que en el subsistema B existen productores con mayor número de bovinos que en el subsistema A (productores con más de 500 cabezas, representan el 9% de los establecimientos y el 63% del rodeo). Por su parte, en el sistema Patagonia sin vacunación la atomización es menor en las provincias de Río Negro y Tierra del Fuego, mientras que en Chubut y Santa Cruz la situación es similar al subsistema Patagonia Norte B de Neuquén. Mientras tanto, en el resto de la Argentina hay una mayor atomización (75% de los productores poseen menos de 500 cabezas y representan el 40% del stock).

Las inversiones a nivel producción primaria (en esquemas extensivos) en general son muy bajas a bajas en el sistema neuquino, salvo en productores de mayor escala que realizan mejoras de mallines o canalizaciones (solamente en el subsistema B). A modo de ejemplo, según datos suministrados por los técnicos de contraparte local, el gasto en mantenimiento de pasturas y canales de riego en productores grandes es de 1,75 a 3,00 pesos por hectárea, así como en renovación de toros (25% anual, aproximadamente). Estos costos no son contemplados por productores pequeños y fiscaleros, tanto en el subsistema A como en el B.

El sistema Patagonia sin vacunación presenta una baja inversión en los establecimientos, similar a la inversión en pequeños productores del sistema neuquino. La región pampeana (y en algunos casos del NEA y NOA) por su parte cuenta con mayores niveles de inversión, tanto en implantación de pasturas y verdeos, como así también en mejora de la genética bovina.

En cuanto a la industria frigorífica, existen dos frigoríficos de tránsito federal en el subsistema A, aunque en la actualidad más del 90% de la faena lo realiza uno solo (Cooperativa Centenario). Estos frigoríficos cuentan con una capacidad de faena media de 3.000 bovinos mensuales. En el subsistema B hay 8 mataderos, los cuales tienen una capacidad de faena de 300 a 750 bovinos por mes, y están principalmente habilitados para tránsito municipal (salvo Zapala y Piedra del Águila, de tránsito provincial). En comparación con el sistema Patagonia libre de aftosa sin vacunación, Bariloche (Río Negro) y Chubut (Trevelin y Trelew) tienen más (29 mataderos-frigoríficos; 20 en Chubut, 1 en Río Negro, 5 en Santa Cruz y 3 en Tierra del Fuego) y mejores plantas frigoríficas –en el caso de Bariloche, habilitada para exportación, con una capacidad de faena de más de 1.200 bovinos por mes.

La industria frigorífica en el sistema de ganados y carne libre de aftosa con vacunación está mucho más desarrollada que para los dos sistemas mencionados anteriormente, tanto en cantidad como en nivel de inversión. Sin embargo, también existe alta atomización de las plantas y tipos de habilitaciones muy variadas (desde habilitadas para exportar hasta habilitación solamente municipal)³⁵. Cabe destacar que el mayor porcentaje de plantas frigoríficas para exportación se encuentran en las provincias de Buenos Aires y Santa Fe.

³⁵ Los establecimientos habilitados para faena en toda la Argentina son 480, concentrándose el 46% en la región pampeana y el 36% en el NEA y NOA.

- ***Rivalidad (por área de resultado)***

La rivalidad entre los actores del sistema de ganados y carne de Neuquén será analizada en función de las distintas áreas de resultado (proveedores de insumos, producción, industria y distribución). Posteriormente se hará una comparación con los otros sistemas bovinos nacionales

A nivel de los proveedores de insumos veterinarios para la producción extensiva, la rivalidad es baja debido a la escasa presencia de empresas y el bajo uso de tecnología por parte del productor. En cuanto a establecimientos que realizan actividades intensivas y engorde a corral, existe una mayor rivalidad por la provisión de insumos para la alimentación (maíz, fardos/rollos, pellet, etc.). En cuanto a la maquinaria utilizada, los productores las compran fuera de la provincia de Neuquén y la rivalidad es baja.

En el área de resultado producción observamos una alta rivalidad de los productores al momento de la venta de la hacienda, sobre todo en la “bajada de veranada” o en los meses de mayor venta de animales engordados a corral. Esta rivalidad lleva a una puja de precios hacia abajo o bien se establecen distintas condiciones de negociación (ej. plazos de pago), normalmente desventajosas para el productor, sobre todo cuando el productor cuenta con un bajo número de animales o no tiene la documentación en regla.

En cuanto a la rivalidad de la industria frigorífica, existe una diferencia fundamental entre el subsistema A y el B neuquino. En el primero existen tres frigoríficos, pero

durante 2009 y gran parte de 2010, solo un frigorífico faenó, y dentro de los usuarios del mismo, el principal fue SR quien realizó la mayor parte de la faena del subsistema A. Esto genera una baja rivalidad y competencia para la compra de hacienda para faena. Esto ha generado que frigoríficos de Río Negro o La Pampa se interesen por comprar hacienda en el subsistema A, ofreciendo mejores precios que los frigoríficos locales. En cuanto al subsistema B, hay una mayor cantidad de mataderos, pero están distribuidos en diferentes regiones e incluso tienen una baja capacidad de faena. Por lo tanto, la competencia se reduce a la compra de animales a nivel de la localidad donde se ubica el frigorífico, reduciéndose la competencia entre los mismos.

Actualmente la mayor competencia se está dando con frigoríficos del sistema de ganados y carne Patagonia sin vacunación (sobre todo Bariloche y Chubut), dado que está permitido el ingreso de animales desde el subsistema Patagonia Norte B, generándose un aumento de precios pagados al productor pero además la posibilidad de ventas de un mayor número de animales por vez, debido a la mayor capacidad de faena de estos frigoríficos.

La rivalidad de la industria frigorífica en el sistema Patagonia con vacunación es muy alta, no solo en función de la capacidad de compra y la estructura de la industria, sino también en función de la calidad de la hacienda. Esta rivalidad se ha profundizado a partir del año 2010 y la reducción del stock bovino.

En cuanto a la distribución, en el Subsistema B el comercio minorista está atomizado debido al gran número de carnicerías, por lo que se podría decir que la rivalidad es media a baja, dado que el consumidor acude a la carnicería por una cuestión de cercanía a su hogar. Mientras tanto, en el Subsistema A existen menos carnicerías pero hay un mayor número de supermercados, por lo que podríamos decir que la rivalidad entre supermercados y entre estos y carnicerías es alta, debido a que el consumidor opta por cualquiera de las dos opciones, y su opción de compra no solamente está relacionada con la cercanía al hogar, sino también por la buena relación precio/calidad.

A fin de hacer la comparación con los otros sistemas ganaderos bovinos nacionales, en la Patagonia sin vacunación la situación para todas las áreas de resultados es muy similar a la descripta en los párrafos anteriores en referencia a Neuquén. Mientras tanto, en el sistema libre de aftosa con vacunación, existe una mayor rivalidad entre los distintos actores, sobre todo entre los proveedores de insumos, la industria frigorífica y la distribución. Esta rivalidad ha ido en aumento producto de la reducción de stock, resultando en una mejora en el precio pagado al productor.

- **Capital social y cooepetencia**

El sistema de ganados y carne vacuna de Neuquén se presenta con muy bajo nivel de acción colectiva e integración de actividades en forma conjunta entre actores. Los productores de cría no suelen tener relacionamiento con otros del mismo eslabón, tanto para hacer negocios (economías de escala), como para compartir información sobre cuestiones técnicas o comerciales. Existe un alto individualismo. Otro comentario interesante es el que dio un actor del sistema entrevistado: ***“en el productor grande no hay acuerdos, se pisan los precios (se ponen de acuerdo a vender a un precio y enseguida salen y venden a menor precio)”***. A pesar de esto, existen algunos procesos de asociativismo como por ejemplo en Guañacos, donde hay 40 productores que juntan 150 terneros para ser ofertados a compradores. Según las entrevistas, esto asociación es posible porque tienen un líder que los junta y los convence.

Tampoco se observan procesos asociativos o coordinaciones entre actores de diferentes áreas de resultado. No existen contratos entre proveedores y clientes, y la mayoría de las transacciones se resuelven a través del mercado. Sin embargo, a partir de la entrevista realizada con el gerente de Topsy, es importante destacar su interés en desarrollar redes de productores asociados a este supermercado a fin de asegurar un volumen de faena.

Finalmente, la cooperación a nivel de la industria y la distribución también es baja.

Esta característica del sistema de ganados y carne de Neuquén se repite para el caso del sistema de ganados y carne Patagonia sin vacunación, mientras que en el sistema de ganados y carne con vacunación existe un mayor desarrollo de grupos de productores (ej. Productores Exportadores Hilton-APEA) como así también relación entre productores y compradores/frigoríficos (ej. contratos de abastecimiento, contratos forward, etc.).

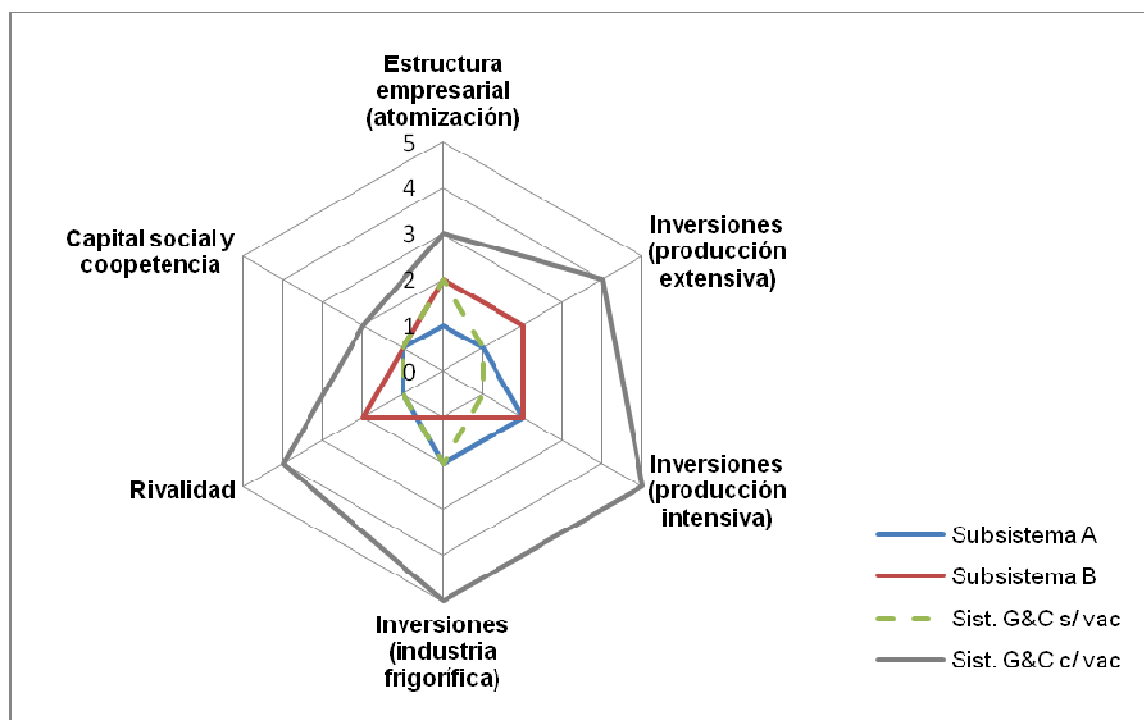
- ***Estrategias desarrolladas***

En general el sistema de ganados y carne neuquino no difiere del resto de los sistemas en cuanto a las estrategias desarrolladas. La mayoría de los actores establecen estrategias de liderazgo en costo, habiendo muy baja presencia de empresarios que desarrollen sistemas de aseguramiento de origen y calidad exclusivamente en la región pampeana (Palau, 2005).

Resumen

En la Figura 5.8. se explica en forma cuantitativa el análisis comparativo de los atributos analizados en cuanto a la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa. Los valores y ponderaciones se realizaron sobre la escala de 0 a 5, siendo creciente la competitividad que otorga dicha variable al sistema bajo estudio. En el Anexo III se detallan los parámetros.

Figura 6.8: Análisis comparativo de los distintos sistemas de ganados y carne en función del atributo “estrategia, estructura y rivalidad de la empresa”



Fuente: elaboración PAA

6.2.5. Gobierno

Esta variable del Diamante de Porter se analizará en función de las medidas que ha tomado el Gobierno neuquino con respecto a la ganadería vacuna en su conjunto. Aunque muchas de las cosas han sido ya mencionadas en el ambiente institucional, se destacan porque Neuquén presenta una particularidad en cuanto a la importancia que le da el gobierno provincial al sistema de ganados y carne, que no se encuentra en otras provincias patagónicas.

A continuación se puntúan las principales medidas:

- Incentivo ganadero (compensación de precios a productores que faenaban dentro de la provincia, créditos a productores)
- Registro Provincial de Marcas y Señales (Ley 3397)
- Plan Ganadero Provincial:
 - o Producción de pasto
 - o Frigoríficos
 - o Competitividad (comercial)

El objetivo del gobierno neuquino es aumentar la productividad y la competitividad del sistema, en base al trabajo sistémico desde el ambiente institucional, organizacional y tecnológico; con foco en los mercados.

Por su parte, la provincia de Buenos Aires cuenta con un plan ganadero bovino propio con el objeto de aumentar la producción de terneros en dicha provincia, a través de asesoramiento técnico, mejora en la sanidad de los rodeos y fuentes de financiamiento. Córdoba impulsó también un plan para mejorar la inversión en genética bovina, reembolsando 10% del valor de reproductores machos.

En comparación, las dos provincias mencionadas y el resto de las provincias argentinas están delineando acciones para mejorar la ganadería bovina, alineadas al Plan Ganadero Nacional, impulsado por el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. El Plan Ganadero Nacional se creó por Resolución del Minagri 24/2010 con el objeto de incrementar la oferta de productos y subproductos de la ganadería para abastecer adecuadamente al mercado interno y externo. Se implementarán

proyectos (ANR: Asignaciones No Reembolsables) en las diferentes provincias, municipios y/o entes privados, a fin de mejorar cuestiones de manejo, genética, sanidad, inversión en pasturas, asesoramiento técnico, infraestructura, etc. Según se relevó, aun se está en la etapa de elaboración de los planes provinciales, en función de las limitaciones y necesidades que hay en cada provincia.

Resumen

Para esta variable del diamante, se resumen que el sistema de ganados y carne de la provincia de Neuquén cuenta con mayor apoyo por parte del gobierno provincial que otras provincias y sistemas del país.

6.3. Conclusiones

El análisis del ambiente competitivo se desarrolló utilizando la metodología del Diamante de Porter. En el mismo se establecen aspectos de competitividad en función de 4 atributos clave y un atributo satélite: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores conexos y de apoyo, estructura, estrategia y rivalidad de la empresa, y gobierno. En cada uno de estos atributos se establecieron variables de análisis y se compararon dichas variables entre el subsistema A y B neuquino, el sistema de ganados y carne libre de aftosa sin vacunación y el sistema de ganados y carne libre de aftosa con vacunación. El análisis comparativo de las variables se desarrolló tanto en forma cualitativa como cuantitativa.

El análisis de las **condiciones de los factores** nos permite identificar que el subsistema Patagonia Norte B de la provincia de Neuquén presenta mejores condiciones para la producción bovina en comparación con el subsistema A y con el sistema de ganados y carne Patagonia libre de aftosa sin vacunación. Esto se debe a que cuenta con mayores precipitaciones, presencia de mallines, acceso a agua de riego (superior que en el A, pero inferior en comparación con Patagonia sin vacunación). En comparación con el sistema de ganados y carne libre de aftosa con vacunación, el subsistema B se encuentra en inferioridad competitiva en las variables mencionadas.

Las variables propiedad de la tierra, ubicación geográfica (en función de la demanda), inversiones y disponibilidad de maquinaria se presentan en una situación competitiva superior en el subsistema A, que en el subsistema B

En cuanto a mano de obra (disponibilidad y calidad) e investigación y transferencia de conocimiento, el SAG bovino de Neuquén se encuentra en inferioridad de condiciones que en el resto de los sistemas bovinos del país.

A partir del análisis de las **condiciones de la demanda**, se concluye que el consumo per cápita es mayor en el subsistema A que en el subsistema B, en el primero cercano al promedio nacional, mientras que en el segundo casi un 15% inferior. Sin embargo, aquí se observa una desventaja competitiva que también se da en el sistema de ganados y carne Patagonia libre de aftosa sin vacunación: es necesaria la “importación” de carne (ya sea en media res o envasada al vacío) a fin

de suplir la demanda. Por lo tanto, a dependencias crecientes a la “importación” de carne, el sistema/subsistema es más vulnerable a los vaivenes productivos y de precios de otras regiones del país. En cuanto a los precios en los subsistemas A y B, se observan mayores precios para cortes con hueso en el subsistema B, debido a que estos cortes provienen exclusivamente de la faena local. Al contrario, los cortes sin hueso en general tienen precios superiores en el subsistema A que en el B, debido a una mayor demanda de estos cortes en el primer subsistema.

El análisis de los **sectores conexos y de apoyo** arroja que el sistema de ganados y carne de Neuquén y el sistema Patagonia libre de aftosa sin vacunación se encuentran en inferioridad competitiva si se compara con el sistema de ganados y carne libre de aftosa con vacunación, y está en una situación similar que el SAG bovino Patagonia libre de aftosa sin vacunación.

La situación en el atributo **estrategia, estructura y rivalidad de la empresa** es similar al atributo anterior, donde el SAG bovino de Neuquén y de la Patagonia libre de aftosa sin vacunación tienen baja competitividad si se lo compara con el SAG bovino argentino, libre de aftosa con vacunación.

Finalmente, el análisis del atributo **gobierno** muestra que el SAG bovino de Neuquén tiene mayor ventaja competitiva que el resto de los sistemas nacionales.

CAPÍTULO 7: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA Y COMPETIDORES

CAPÍTULO 7: ANALISIS DE LA SITUACION INTERNA Y COMPETIDORES

7.1. Introducción

Según Ordoñez, H. (2000) la transacción ocurre cuando un producto o servicio es transferido a través de una interfaz tecnológica separada. A partir de este concepto es que se definen a los costos de transacción como aquellos que caracterizan el funcionamiento del sistema económico. La dificultad para medir estos costos de transacción tornan importante el hecho de poder estudiar las transacciones a partir de sus tres dimensiones.

Williamson define esas tres dimensiones como frecuencia, grado y tipo de incertidumbre y especificidad de activos, marcando a esta última como la más relevante de las tres.

- **Frecuencia:** es una dimensión de la regularidad con la que se efectúan transacciones entre agentes, por lo tanto refiere al grado de conocimiento que estos poseen entre sí, la creación de compromisos creíbles, prestigio y confianza. Por lo tanto una alta frecuencia de transacciones tiende a disminuir los costos de transacción.
- **Incetidumbre:** tiene relación con el desconocimiento de lo que ocurrirá en el futuro. Williamson (1996) incluye tres tipos posibles: ligada a lo contingente, ligada a la falta de comunicación y ligada a las soluciones de comportamiento en relaciones de interdependencia.

- **Especificidad de activos:** se considera específicos a aquellos activos que no pueden ser reutilizados sin una sensible pérdida de valor. A especificidad de activo creciente mayores costos de transacción, a causa de un mayor riesgo y una disminución de valor más acentuada. Se pueden considerar seis tipos diferentes de especificidad de los activos:
 - o De localización
 - o De activos físicos
 - o De los recursos humanos
 - o De ciertas inversiones enfocadas en algún cliente en particular
 - o De activos intangibles
 - o Del tipo temporal

En la transacción en general se dan los tres atributos, en diferente grado, por lo que el actor económico resuelve en función de los mismos la estructura de gobernanza a utilizar. Esto es, la forma de “gobernar” la transacción, si a través del mercado, contrato o integración vertical. El tipo de estructura de gobernanza utilizada en cada espacio transaccional ayuda a caracterizar el grado de cooperación, la competitividad de proveedores, las características de la demanda y otros aspectos importantes a la hora de analizar estratégicamente el SAG. La utilización de cada estructura de gobernanza

generará más o menos conflictos entre los actores; en definitiva, más o menos costos de transacción.

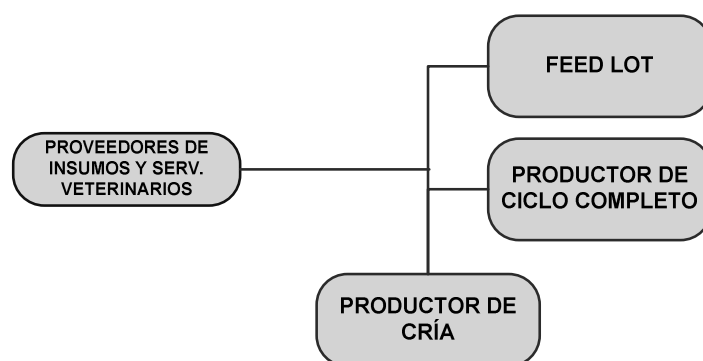
7.2. Análisis de las transacciones

Los espacios de transacción que se han establecido de acuerdo a la descripción hecha del SAG ganados y carne de la provincia de Neuquén son los siguientes (ver Figura 4.2):

1. Proveedor de insumos y servicios veterinarios - productor (cría / ciclo completo / feedlot)
2. Proveedor de alimento animal – productor (cría / ciclo completo / feedlot)
3. Productor de cría – productor de ciclo completo / feedlot
4. Productor de ciclo completo / feedlot – industria
5. Industria - distribución minorista

Para la descripción de los atributos de estas transacciones y de las estructuras de gobernanza prevalentes en cada caso se realizaron talleres con los referentes provinciales y los técnicos locales y se analizaron estos aspectos. Por otro lado, a los fines de tener información más detallada, se envió una entrevista estructurada para ser realizada por los profesionales del equipo técnico local (ver Anexo IV). A continuación se describen los atributos de las transacciones definidas, las estructuras de gobernanza actualmente operativas y se resume la información en la Tabla 7.1.

1. Proveedor de insumos y servicios veterinarios - productor (de cría/ciclo completo/feedlot)



En este nivel no es posible hacer una distinción clara entre proveedores de los diferentes productores primarios, desde la cría hasta la terminación de animales para faena. Está claro que los principales proveedores de insumos para los productores en general son aquellos que proveen medicamentos y servicios veterinarios, pero estos varían según se trate de un tipo de productor u otro. Por otro lado los proveedores de genética animal están relacionados fundamentalmente con los productores de cría.

En cuanto a las transacciones, se ha encontrado que no hay **incertidumbre** con respecto a la disponibilidad (acceso) y calidad de estos insumos y servicios para el productor. Tampoco existe incertidumbre para el proveedor respecto de la colocación de los insumos y servicios que comercializa. En general tampoco hay mayor incertidumbre en cuanto a la seguridad de pago.

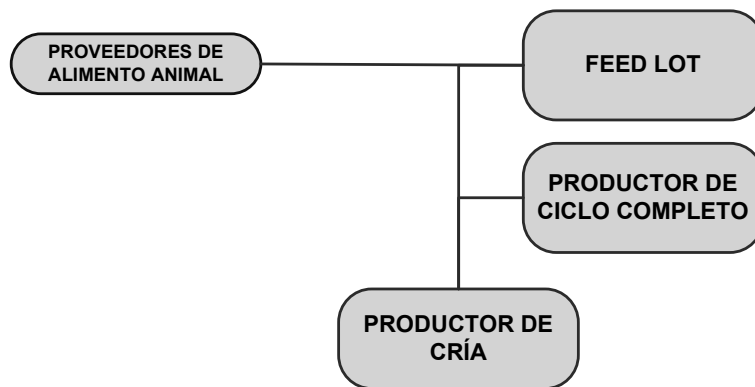
En casi todos los casos los productos/servicios son genéricos, por lo que la **especificidad de los activos** es baja para el caso de los proveedores. Esta

condición es algo más alta para el caso de los productores, ya que los animales, la tierra y las instalaciones son su principal activo específico. En el caso de la provisión de genética la especificidad es mayor aún.

Finalmente, la **frecuencia** para los insumos y servicios veterinarios suele ser de media a alta, ya que el productor establece algún grado de confianza con el proveedor, produciendo nuevas transacciones a lo largo del tiempo (se genera un “contrato informal”, producto de la reputación y la confianza del proveedor). Para la provisión de genética la frecuencia es baja.

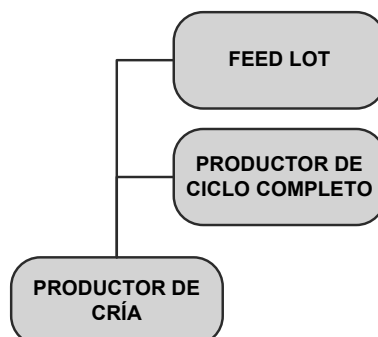
Para estos casos la transacción se produce vía mercado, esto permite a los actores operar con quien ofrezca las mejores condiciones a la hora de realizarla. En general a partir de una buena relación precio/calidad visto desde el productor y de confiabilidad en el pago visto desde el proveedor).

2. Proveedor de alimento animal – productor (cría / ciclo completo / feedlot)



Para este caso la provisión de alimentos es casi exclusivamente para el feedlot (núcleos, maíz, otros granos) o la producción a campo de ciclo completo (fardos o rollos). Para estos operadores la situación cambia en tanto que los **activos** son más **específicos** (ej. Instalaciones para alimentación, maquinaria), la **incertidumbre** en cuanto a la seguridad de entrega y calidad de insumos es media y la **frecuencia** también es media. Por lo tanto, la estructura de gobernanza predominante debería ser el contrato o forma híbrida, aunque en general las transacciones se realizan a través del mercado. En algunos casos se establecen contratos de palabra a fin de contar, por parte del productor, con un proveedor seguro de alimentos (tanto en calidad como en seguridad de entrega).

3. *Productor de cría – productor de ciclo completo / feedlot*



Como se ha planteado en otros apartados de este informe, la relación entre productores es bastante diferente si se trata de productores trashumantes y chicos o productores establecidos de mediana o gran escala.

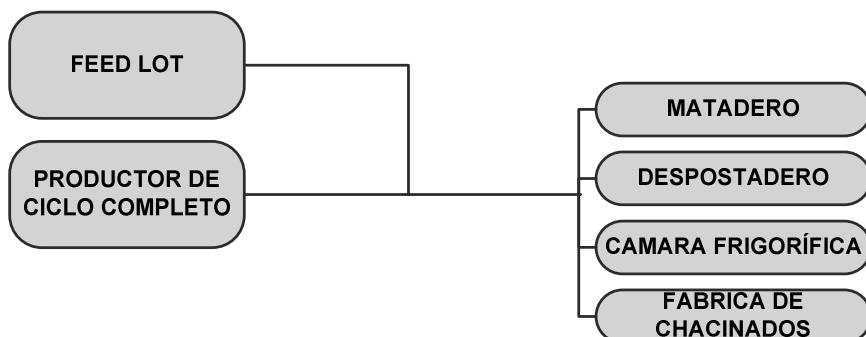
Para los trashumantes y chicos, los **activos específicos** son bajos aunque se establece una necesidad de vender la producción (terneros/as) antes del comienzo de la época invernal. Esta especificidad temporal muchas veces se traduce en un menor poder de negociación, pudiendo existir acciones oportunistas por parte del comprador (alta incertidumbre), o bien una puja por el precio, resultando en un menor valor que el esperado. Por lo tanto, el productor de cría intenta comercializar con compradores de confianza (aumenta la **frecuencia** de transacción), estableciéndose acuerdos de comercialización, aunque esto no garantiza mejores condiciones de precio y plazos.

Para los criadores de mediana o gran escala las transacciones se definen de manera distinta. Al contar con un mayor número de animales para la venta se requieren formas más seguras para llevar a cabo la transacción. Por lo tanto, muchos productores están desarrollando sus propios sistemas de engorde

(integración vertical hacia delante) para no tener que vender en las épocas de mayor oferta, bajando la **incertidumbre** sobre el precio. Por lo tanto, el mayor incentivo para los productores a realizar la integración vertical es la incertidumbre y pérdida de rentabilidad asociada a la comercialización de los terneros/as en el momento de mayor oferta (bajada de veranada). Algunos productores grandes cuentan con establecimientos ganaderos fuera de la provincia de Neuquén (en general, en la región pampeana), evitando las perturbaciones en la venta de los/as terneros/as.

Para el caso de los productores medianos y grandes que comercializan sus terneros/as, la **frecuencia** de transacción para con los compradores es media a baja, ya que el mayor volumen de animales les permite mejorar su poder de negociación y establecer las ventas en función de qué comprador ofrece las mejores condiciones (precio, plazo de pago, etc.). La **incertidumbre** en referencia al precio existe igual que para los productores chicos y trashumantes. La **especificidad de activos** es media a baja, salvo la especificidad temporal mencionada. Las transacciones se desarrollan en el mercado.

4. Productor ciclo completo / feedlot - industria



Según los datos relevados, la **frecuencia** es alta a muy alta, dependiendo de los actores, ya que son pocos los compradores y frigoríficos. Debido a quiebras contractuales (en algunos casos, hay compradores que incumplen los pagos) y la dificultad de contar con información de los precios muchas veces existe media a alta **incertidumbre** en la transacción, por lo que los productores prefieren vender a los actores conocidos con cierto grado de reputación (se valora la puntualidad en los pagos). Las industrias no perciben la existencia de dificultades en cuanto a la seriedad de los proveedores, aspecto que valoran fuertemente.

Es importante destacar la actividad de intermediarios en estas transacciones que acercan oferta con demanda y ayudan al armado de tropas y puntualidad en las entregas.

El principal **activo específico** para el productor de ciclo completo / feedlot es el temporal, dado que el animal cuando alcanzó el grado de terminación requerido es necesario venderlo. Para la industria los activos son altamente específicos,

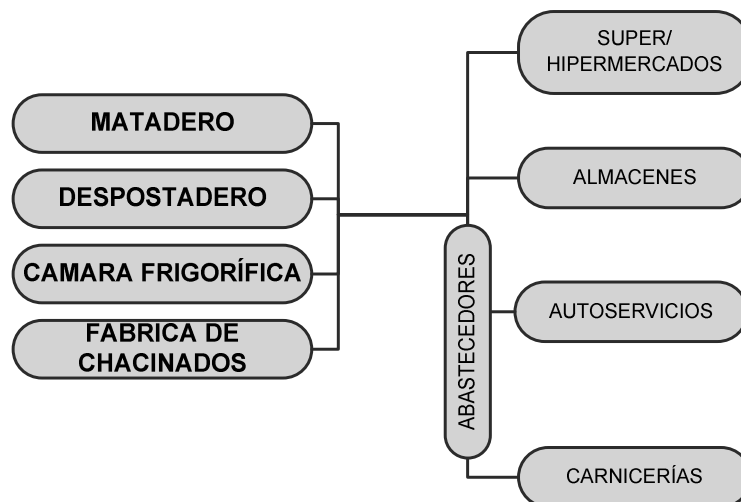
especialmente los edilicios, también aquellos relacionados con la mano de obra capacitada para los trabajos requeridos.

Existen algunas situaciones en las que los productores faenan, de manera que integran verticalmente su negocio. Asimismo existen industrias que se integran hacia atrás con la producción de animales para faena.

Es importante destacar en este apartado la faena informal que se registra dentro de la Provincia. Esta modalidad quita certidumbre al negocio, generando doble estándar sanitario y fiscal y reglas de juego poco claras. Estas condiciones van en contra de la alineación de las transacciones con las estructuras de gobernancia correspondientes, generando ineficiencias y desacoples en el sistema.

Estos tres atributos de la transacción llevarían a pensar la necesidad de establecer contratos de venta, aunque en la realidad no existen acuerdos de entrega, a excepción de un caso entre el feedlot más grande de la provincia y uno de los frigoríficos provinciales, por lo que la transacción se resuelve en general a través del mercado.

5. Industria - distribución



La incertidumbre está ligada a la calidad de la carne y a la seguridad de entrega y es poco probable conocer de antemano dicha calidad (**incertidumbre** media), siendo la reputación del frigorífico o proveedor lo que determina la transacción. De esta forma, una vez que el minorista establece una relación con un proveedor en general se mantiene (alta **frecuencia** de transacción) a partir de acuerdos de palabra para el aprovisionamiento.

La industria cuenta con **activos** muy **específicos** (infraestructura, mano de obra, etc.), aunque no se traduce en altas perturbaciones a la hora de llevar a cabo la transacción; mientras que para los minoristas la especificidad está dada por el *know how* y el conocimiento de las características de la demanda. Dados los atributos de la transacción, la estructura de gobernanza es el mercado, aunque con cierta tendencia al contrato informal. También existen algunas integraciones de faena y comercialización

En la Tabla 7.1 se expone un resumen de lo establecido en las transacciones descriptas anteriormente.

Tabla 7.1: Resumen de las características de las transacciones y las estructuras de gobernanza más comunes en el SAG ganados y carne de Neuquén.

ESPACIO DE TRANSACCIÓN	FREC.	INCERT.	ESP. ACT.	ESTR. GOB. PREV.	ESTR. GOB. TEÓRICA	ALIN. TRANS.
1	Ins: ½ a A Gen: B	B	Ins: B Gen: ½ a A	Me	Me	Si
2	1/2	1/2	½ a A	Me	H	No
3	½ a A	A	½ a B	Me (prod ch) M e IV (med y gde)	Me	Si
4	A a MA	½ a A	M (prod) A (ind)	Me IV (algo)	H	No
5	A	1/2	A (ind) B (distr)	Me	H	No

Fuente: elaboración PAA en base a datos aportados por referentes locales

B: baja; ½: media; A: alta; MA: muy alta
Me: mercado; IV: integración vertical; H: híbrida

Dada esta caracterización podemos inferir que en líneas generales la coordinación del negocio es vía precio (mercado), no existiendo prácticamente, estructuras de gobernanza híbridas (contratos formales). Existe, especialmente en el sector productor, una fuerte asimetría de la información, especialmente de los precios y las condiciones del mercado. Se remarca nuevamente la faena clandestina que quita competitividad al sistema de negocios generando doble estándar fiscal y sanitarios y promoviendo la economía informal en todas sus formas.

De acuerdo a lo presentado en la Tabla 7.1 existen tres espacios en los que la transacción no está alineada con la estructura de gobernanza que prevalece. En

los tres casos lo que prevalece es el mercado y lo que debería existir son estructuras híbridas, del tipo contrato o acuerdo de entrega con salvaguardas de calidad, tipo y precio. Estos arreglos definen relaciones ganar – ganar saliendo de los esquemas actuales (ganar – perder) que promueven desequilibrios, inequidades y esquemas de bajo agregado de valor.

Estas condiciones hacen que el SAG tenga un bajo nivel de coordinación y que existan costos de transacción evitables por diseños más eficientes. También queda claro que no existe un coordinador real en el sistema, por lo que los agentes operan de forma individual y oportunista, generando, como se dijo, arreglos de ganar – perder en las transacciones. Esto genera des economías de diseño a nivel de las relaciones comerciales de proveedores de alimentos y productores de ciclo completo / feedlot (espacio de transacción 2), provisión de carne a la industria (espacio 4) y de ésta para con la distribución (espacio 5), quitando competitividad al sistema y disminuyendo el valor agregado. Asimismo genera una distribución desequilibrada del valor producido entre los actores.

Los incentivos deberían estar en línea con la calidad y las preferencias de los clientes y no con la asimetría de la información, la negociación en la que para ganar debe hacerse perder a la contraparte y la baja calidad y diferenciación. Las preferencias de los clientes deberán ser atendidas con productos acordes y estos generados en sistemas en los que la construcción de valor prevalezca frente al oportunismo y los costos de transacción.

7.3. Conclusiones

Se han identificado cinco espacios de transacción en el sistema:

1. Proveedor de insumos y servicios veterinarios - productor (cría / ciclo completo / feedlot)
2. Proveedor de alimento animal – productor (cría / ciclo completo / feedlot)
3. Productor de cría – productor de ciclo completo / feedlot
4. Productor de ciclo completo / feedlot – industria
5. Industria - distribución minorista

En la Tabla 7.1 se presenta un resumen del análisis de las transacciones identificadas dentro del SAG de ganados y carnes de la Provincia de Neuquén en cuanto a los tres atributos para describirlas y las estructuras de gobernanza prevalecientes. Además se sugieren las estructuras de gobernanza más eficaces y eficientes para cada caso. En este sentido se han encontrado tres espacios de transacción en los que las estructuras de gobernanza utilizadas y las sugeridas no están alineadas.

Dada esta caracterización podemos inferir que en líneas generales la coordinación del negocio es vía precio (mercado), no existiendo prácticamente, estructuras de gobernanza híbridas. Estos arreglos definen relaciones ganar – ganar saliendo de los esquemas actuales (ganar – perder) que promueven desequilibrios, inequidades y esquemas de bajo agregado de valor.

Estas condiciones hacen que el SAG tenga un bajo nivel de coordinación y que existan costos de transacción evitables por diseños más eficientes. Dado que no existe un coordinador real en el sistema los agentes operan de forma individual y oportunista, quitando competitividad al sistema y disminuyendo el valor agregado. Asimismo genera una distribución desequilibrada del valor producido entre los actores.

Los incentivos deberían estar en línea con la calidad y las preferencias de los clientes. Estas deberán ser atendidas con productos acordes y estos generados en sistemas en los que la construcción de valor prevalezca frente al oportunismo y los costos de transacción.

**CAPÍTULO 8: ANALISIS ESTRATÉGICO DEL SAG GANADOS Y CARNES
BOVINAS DE LA PROVINCIA DE NEUQUEN**

CAPITULO 8: ANALISIS ESTRATEGICO DEL SAG GANADOS Y CARNES BOVINAS DE LA PROVINCIA DE NEUQUEN

A partir de lo destacado en las conclusiones de cada uno de los capítulos anteriores se desarrolla un análisis que marca los puntos principales a tener en cuenta y las líneas estratégicas que los autores entienden que el Gobierno de la Provincia de Neuquén debería analizar para poner en práctica. Asimismo se especifican los objetivos principales que se perseguirían en cada caso. Estas líneas de acción estratégica se sostienen en el análisis desarrollado, que a su vez se encuadra en el mapeo y cuantificación del SAG que se ha realizado en el presente trabajo.

Como se ha indicado la demanda internacional de alimentos ha tenido cambios en los últimos años. El crecimiento económico en países en vías de desarrollo ha derivado en un mayor consumo de proteínas animales. Por otra parte, el consumidor global presenta preferencias que muchas veces están presentes solamente en países desarrollados. Certificaciones de calidad variadas, garantía de origen e inocuidad, cuidado de aspectos medioambientales, sociales y de bienestar animal son cada día más demandadas por los consumidores, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. Por lo tanto, **se está viviendo un proceso de mayor segmentación de los consumidores, en función de sus preferencias** lo cual genera la oportunidad de ofrecer productos, procesos y servicios diferenciados.

Línea Estratégica I:	Promover la diferenciación de producto para atender a segmentos de clientes globales.
-----------------------------	---

Objetivos:

- Realizar un estudio de mercado en destino, identificando segmentos de consumidores, canales comerciales y tipo de demanda.
- Promover el producto en los mercados meta.

La Argentina, en el mercado internacional, presenta exportaciones muy erráticas, principalmente orientadas al mercado de *commodities*. El país no ha logrado captar el crecimiento de la demanda internacional, tanto en cantidad como en calidad debido a las restricciones institucionales a las exportaciones de los últimos años y a las tensiones generadas en el ambiente organizacional producto de una falta en términos generales de estrategias enfocadas al cliente. Por lo tanto, el mayor volumen de carne se destina al mercado doméstico. Por otra parte, el stock ganadero ha disminuido, ha habido una reducción de hacienda en la región pampeana, generando un aumento del número de animales en el NEA, NOA y semiárida, impactando en **una menor eficiencia productiva principalmente en los planteos de cría.**

A nivel geográfico, coexisten tres realidades productivas diferentes según se trate de la Zona Norte, Central o Sur de Neuquén. Las regiones Sur y Centro poseen casi el doble de carga animal que el Norte. La región Central y el Subsistema A

han desarrollado el engorde bovino gracias a la instalación de feed lots. La región Sur, a pesar de presentar buena aptitud agroecológica, se perfila como región de cría y su producción de terneros es predominantemente vendida a engordadores en otras provincias. En la región norte, la producción bovina coexiste con la caprina.

Línea Estratégica II: Promover la productividad ganadera en la Provincia, especialmente en las zonas de cría³⁶ y la incorporación de nuevas áreas para la terminación y/o engorde.

Objetivos:

- Aumentar el stock bovino en la Provincia.
- Mejorar la productividad a partir de tecnología de manejo sanitario y de mayor productividad forrajera.
- Desarrollar el sistema de feed lot en zonas con escasas condiciones naturales para el engorde, , con vías de comunicación, infraestructura, agua, sanidad, y cuidado del impacto ambiental, etc.

El consumo de carne vacuna en la Argentina se encuentra cercano a los 60-65 kg./hab./año desde hace tres décadas, y **el consumidor local no premia por carne con marca, información y certificaciones.**

³⁶ El Gobierno de la Provincia está trabajando en este sentido con convenios de desarrollo tecnológico con el INTA y AAPRESID

En la Tabla 4.29 presentada en el Capítulo 4, se resume la facturación de las áreas de resultado analizadas y sus principales rubros, tanto para el sistema en su conjunto como para los dos subsistemas. Allí puede verse que el total de facturación del SAG bovino de la provincia de Neuquén, en las distintas áreas de resultado analizadas, es de 819 millones de pesos. Esto representa, en términos de montos, aproximadamente el 1,6% del PBI industrial del país o el 11,7% del PBG de Neuquén (\$6.973 en 2009). Las ventas minoristas del SAG de Ganados y Carnes de Neuquén alcanzan los 459 millones de pesos. Esto representa, también en términos de montos, el 0,9 del PBI industrial del país o el 6,5% del PBG de Neuquén (\$6.973 en 2009).

El gasto en insumos y tecnología a nivel del SAG es de aproximadamente 72 millones de pesos, el 95% de dichos insumos **proviene de otras regiones del país**, siendo el rubro principal el de alimentación animal. Esto significa que 68,5 millones de pesos salen de la provincia a fin de abastecer el engorde de animales locales.

La facturación para el año 2009 del área de resultados “producción primaria” asciende a 168,17 millones de pesos, siendo el rubro principal las compras de bovinos fuera de la provincia (47,39 millones de pesos) y la producción de terneros (44 millones de pesos). **Se destaca que la provincia “exporta” a otros sistemas de ganados y carnes nacionales por un valor de 22,6 millones de pesos.**

A nivel de la industrialización, el SAG bovino de Neuquén genera poco más de 87 millones de pesos. Mientras tanto, el área de resultados “distribución” es la de mayor facturación, cercana a 120 millones de pesos. En cuanto a la oferta de carne en el SAG, **el 12% de la misma proviene de bovinos producidos y faenados en la provincia, mientras que el 20% se origina de bovinos provenientes de otras provincias. El 68% restante de la oferta de carne está explicado por la “importación” de carne vacuna, que se compone de medias reses (8% del volumen total) y cortes envasados (60% del volumen total), principalmente de la región pampeana.**

El **consumo** total de carne en la provincia de Neuquén para el año 2009 fue de 34.219 toneladas por valor de \$459.090.691. Esto implica un consumo promedio per cápita de 66 kg/hab, lo que, medido en valor, equivale a 864 \$/hab/año. **Producto de que la provincia “importa” el 68% del total de la carne que consume, esto equivale a 312 millones de pesos.**

<i>Línea Estratégica III: Promover un Sistema de Ganados y Carnes Vacuno capaz de generar y agregar valor dentro del ámbito de la Provincia de Neuquén. .</i>
--

Objetivos:

- Desarrollar a nivel Provincial un negocio ganadero vacuno sustentable, con potencialidad exportadora y abastecedora del consumo doméstico.

- Establecer reglas de juego claras, previsibles y sostenibles en el tiempo.
- Fomentar el desarrollo de Sistemas Reticulares de Agregación de Valor o Clusters.

A continuación se detalla la facturación y los indicadores productivos y comerciales de cada uno de los subsistemas:

- Subsistema Patagonia Norte A:
 - ✓ Posee el 7% del stock provincial y el 12% de los bovinos engordados en la provincia.
 - ✓ Realiza el 66% de la faena provincial, **la cual la realiza una sola firma, la que se abastece principalmente de animales provenientes de otras provincias** (93% del total de la faena proviene de otros sistemas ganaderos de la Argentina, principalmente de la región pampeana).
 - ✓ Sobre el total de la oferta agregada de carne vacuna en este subsistema (26.018 toneladas), solo el 2% proviene de animales del subsistema (\$4 millones), mientras que el 25% es carne producida en el subsistema pero proveniente de la faena de animales extra provinciales (\$48 millones). El 73% del resto de la carne que se comercializa proviene de carne “importada”, principalmente de la región pampeana, en forma de media res (10%; \$19,7 millones) y cortes envasados al vacío (63%; \$214 millones).

- ✓ El consumo total de carne del subsistema representa una facturación de \$338,6 millones, de los cuales, como se vio anteriormente, solo el 2% (\$6,77 millones) se generó en base a animales provinciales, y el 25% (\$84,65 millones) se generó en base a faena local de animales extra provinciales.

- Subsistema Patagonia Norte B:
 - ✓ Cuenta con el 93% del stock bovino provincial y el 88% del total de los bovinos engordados de la provincia.
 - ✓ Realiza el 44% del total de la faena provincial, en 8 mataderos y frigoríficos de tránsito provincial y municipal, de muy baja capacidad de faena.
 - ✓ Sobre el total de la oferta agregada de carne vacuna en este subsistema (8.201 toneladas), el 44% proviene de animales del subsistema (\$30,38 millones de pesos), 6% proviene de carne “importada” desde el subsistema Patagonia Norte A neuquino (\$6,5 millones) y el 50% restante proviene de carne sin hueso envasada al vacío “importada” de otros sistemas de ganados y carne nacionales, sobre todo de la región pampeana (\$53,6 millones).
 - ✓ El consumo total de carne del subsistema representa una facturación de \$120,4 millones, de los cuales, como se vio anteriormente, solo el 50% (\$60,2 millones) se generó en base a animales provinciales, 44% del total (\$53 millones) del propio subsistema B.

El SAG de ganados y carnes de Neuquén –y sobre todo el subsistema Patagonia Norte A- presenta un **consumo superior a la capacidad de producción y faena local**. Es por ello que deben “importarse” bovinos de otras provincias para faenarse localmente (solo en el subsistema A, y 25% del total de la oferta de carne) o bien carne en forma de medias reses o cortes. De presentarse el corrimiento de la barrera de aftosa y el subsistema Patagonia Norte A pasa a ser declarado libre de aftosa sin vacunación, el stock y la producción bovina de la provincia no alcanzarían para abastecer la demanda. A priori podría pensarse que los cortes con hueso aumentarían de valor, ya que no podrían ser ingresados desde la región pampeana. Sin embargo, posiblemente los cortes sin hueso –que normalmente son de mayor valor- no aumenten considerablemente debido a que el consumidor no podrá convalidar dichos aumentos.

Las variables propiedad de la tierra, ubicación geográfica (en función de la demanda), inversiones y disponibilidad de maquinaria se presentan en una situación competitiva superior en el subsistema A, que en el subsistema B. En cuanto a mano de obra (disponibilidad y calidad) e investigación y transferencia de conocimiento, el SAG bovino de Neuquén se encuentra en inferioridad de condiciones que en el resto de los sistemas bovinos del país.

A partir del análisis de las condiciones de la demanda, se concluye que el consumo per cápita es mayor en el subsistema A que en el subsistema B, en el primero cercano al promedio nacional, mientras que en el segundo casi un 15% inferior. Sin embargo, aquí se observa una desventaja competitiva que también se da en el

sistema de ganados y carne Patagonia libre de aftosa sin vacunación: es necesaria la “importación” de carne (ya sea en media res o envasada al vacío) a fin de suplir la demanda. Por lo tanto, a dependencias crecientes a la “importación” de carne, el sistema/subsistema es más vulnerable a los vaivenes productivos y de precios de otras regiones del país. En cuanto a los precios en los subsistemas A y B, se observan mayores precios para cortes con hueso en el subsistema B, debido a que estos cortes provienen exclusivamente de la faena local. Al contrario, los cortes sin hueso en general tienen precios superiores en el subsistema A que en el B, debido a una mayor demanda de estos cortes en el primer subsistema.

El análisis de los sectores conexos y de apoyo arroja que el sistema de ganados y carne de Neuquén y el sistema Patagonia libre de aftosa sin vacunación se encuentran en inferioridad competitiva si se compara con el sistema de ganados y carne libre de aftosa con vacunación, y está en una situación similar que el SAG bovino Patagonia libre de aftosa sin vacunación.

La situación en el atributo estrategia, estructura y rivalidad de la empresa es similar al atributo anterior, donde el SAG bovino de Neuquén y de la Patagonia libre de aftosa sin vacunación tienen baja competitividad si se lo compara con el SAG bovino argentino, libre de aftosa con vacunación.

Finalmente, el análisis del elemento “Gobierno” muestra que el SAG bovino de Neuquén tiene mayor ventaja competitiva que el resto de los sistemas nacionales.

Línea Estratégica IV: Establecer un único estándar sanitario y comercial a nivel Provincial. Unificar los Subsistemas A y B.

Objetivo:

- Desarrollar un estudio de impacto económico, social, energético y ambiental a nivel provincial para determinar las consecuencias que generaría la unificación sanitaria y comercial del Sistema de Ganados y Carnes Vacuna de Neuquén a través de todos sus agentes económicos.

En términos del ambiente institucional se destaca que la principal legislación nacional es la Ley Federal de Carnes. Esta ley dispone distintos niveles de habilitaciones (municipal, provincial y nacional), tecnología, inversiones en las instalaciones, la cartera de productos (media res, empacados, productos frescos o termo procesados) y los requerimientos sanitarios. **Aquellas plantas frigoríficas habilitadas para exportar tienen mayor nivel de exigencia sanitaria y de inversiones a realizar que las habilitadas para tránsito federal, provincial o municipal.**

<i>Línea Estratégica V: Desarrollar el marco institucional y comercial para la unificación de la habilitaciones para la faena.</i>
--

Objetivos:

- Promover la faena formal en el territorio de la Provincia.
- Mejorar la calidad de la faena actual.
- Aumentar la productividad de los mataderos y frigoríficos de manera de prever el aumento de stock (y por ende de faena) que se promueve en el punto anterior.

En Neuquén, actualmente se encuentra vigente la Ley Provincial 2669 “Plan Productivo Provincial”. Esta tiene como fin implementar Planes y Programas, con la misión de *“alcanzar niveles superiores de desarrollo económico en los diferentes eslabones de las cadenas de valor de la Provincia”*, entre ellas, a la ganadería bovina. Se ha establecido el “Plan de Desarrollo Competitivo de la Ganadería Bovina Neuquina” con el objetivo de *“incrementar la productividad del rodeo provincial, contribuyendo a la sostenibilidad económica del sector, optimizando la calidad, mejorando la competitividad de la cadena y preservando el medio ambiente, para lograr un adecuado abastecimiento de carnes en el mercado interno y externo generando una dinámica productiva de crecimiento sostenido en el largo plazo”*.

Línea Estratégica VI: Desarrollar un Plan Ganadero Provincial que incentive las líneas estratégicas propuestas en el presente trabajo más otras de interés para el Gobierno³⁷.

Objetivos:

- Implementar las líneas estratégicas presentadas en el este trabajo, más otras de interés del Gobierno Provincial, mediante políticas activas destinadas a orientar el desarrollo.
- Mejorar la competitividad del SAG de Ganados y Carnes de la Provincia

El uso y propiedad de la tierra es un aspecto clave en la producción ganadera bovina en la provincia de Neuquén. Aproximadamente un tercio de la superficie ganadera es tierra fiscal, cuya regulación en el uso y usufructo se superpone en muchos casos con la Administración de Parques Nacionales. Existen normativas orientadas a regular su uso y adjudicación en propiedad, pero **existen problemas de implementación y cumplimiento de las normativas**. Otro de los aspectos críticos es el de la **delimitación de la propiedad privada**, en muchos casos difusa por no establecerse límites físicos. Se observan problemas de ocupación y explotación ilegal de la tierra, tanto fiscal como privada.

³⁷ El Gobierno Provincial se encuentra diseñando un nuevo Incentivo Ganadero provincial en este sentido

Línea Estratégica VII: Establecer criterios para el uso de tierras fiscales y la delimitación de la propiedad privada

Objetivos:

- Promover la inversión privada (especialmente la radicación de empresas relacionadas a la producción e industrialización de la carne), para lo que el respeto por la propiedad de la tierra es clave.
- Ordenar el uso de las tierras fiscales de manera de bajar las tensiones en ciertas zonas de producción y que los esfuerzos puedan dedicarse a mejorar la productividad y otros objetivos más importantes a los fines competitivos del SAG.

En Neuquén, el establecimiento de industrias vinculadas a los ganados y carnes, así como los establecimientos de engorde a corral, son alcanzados por la Ley N° 1875/90 de preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente y La Ley N° 899/75 de Código de Aguas. En cuanto a la primera ley mencionada, al realizar una inversión de esta índole, es necesario realizar un estudio de impacto ambiental y su correspondiente “plan de gestión ambiental” aprobado por la autoridad de aplicación. En cuanto al Código de Aguas, establece que el agua deberá ser objeto de concesión y presenta las prioridades de uso de agua, siendo la principal prioridad los pueblos y ciudades, y en segundo lugar la irrigación. El agua será un recurso limitante ya sea para consumo humano o para el uso

agropecuario. La eficiente utilización del agua será clave para el desarrollo de la Provincia.

Línea Estratégica VIII: Promover una Ley específica para el establecimiento de feed lots en la Provincia y la revisión de la Ley N° 899/75 de Código de Aguas.

Objetivos:

- Ordenar la instalación de este tipo de empresa con legislación específica.
- Desarrollar la industria del feed lot en Neuquén.
- Dar certidumbre en cuanto al uso del agua como recurso limitante para el desarrollo sostenible del negocio.

En el ambiente organizacional se destaca que existe en la Provincia representación de todos los organismos nacionales de control y seguimiento del negocio de la carne, además de los creados específicamente para el control y administración de la barrera sanitaria para la aftosa. Por otra parte están presentes organismos de desarrollo tecnológico como el INTA y ONGs relevantes. Es por esto que se debería promover el desarrollo tecnológico local, así como la capacitación profesional y técnica vinculada con el sector.

Línea Estratégica IX: Promover la investigación, el desarrollo y extensión en temas relacionados a la Competitividad del SAG Vacuno de Neuquén.

Objetivos:

- Mejorar la competitividad del SAG.
- Ajustar tecnología existente a las diversas condiciones que se dan dentro del SAG y desarrollar tecnología local.
- Acercar los descubrimientos y desarrollos a las empresas.

Dentro del ambiente tecnológico vale destacar que Neuquén se caracteriza por la predominancia de la actividad de cría bovina extensiva. Se observa un amplio abanico de eficiencia productiva, habiendo productores altamente eficientes. **La tasa de extracción de la provincia es baja, cercana al 17%**, y en general se observan bajos índices productivos y reproductivos en pequeños productores. Aquellos productores más profesionales y más grandes en general tienen muy buenos índices reproductivos, y con manejo e inversiones han logrado aumentar la carga animal y la productividad.

Línea Estratégica X: Mejorar la tasa de extracción de la Provincia.

Objetivos:

- Aumentar la producción de carne del SAG.
- Mejorar la productividad ganadera (índices y engorde).
- Mejorar la competitividad del SAG.

El nivel tecnológico de los frigoríficos que operan en el subsistema A es el más alto de la Provincia. En el subsistema B los frigoríficos tienen un nivel tecnológico de bajo a muy bajo. **En todo el sistema, existe por lo general un bajo nivel de aprovechamiento de los subproductos de la faena**, al punto que muchos de ellos (huesos, sangre, etc.), son desechados en basurales, con el consecuente riesgo ambiental.

Línea Estratégica XI: Desarrollar industrias de subproductos de la faena y mejorar la disposición de desechos.

Objetivos:

- Promover el cuidado del medioambiente y la seguridad alimentaria.
- Desarrollar un negocio de subproductos competitivo.

Se identificaron cinco espacios de transacción en el sistema:

1. Proveedor de insumos y servicios veterinarios - productor (cría / ciclo completo / feedlot)
2. Proveedor de alimento animal – productor (cría / ciclo completo / feedlot)
3. Productor de cría – productor de ciclo completo / feedlot
4. Productor de ciclo completo / feedlot – industria
5. Industria - distribución minorista

En la Tabla 4.1 se presentó un resumen del análisis de las transacciones identificadas dentro del SAG de ganados y carnes de la Provincia de Neuquén en cuanto a los tres atributos para describirlas y las estructuras de gobernanza prevalecientes. Además se sugieren las estructuras de gobernanza más eficaces y eficientes para cada caso. En este sentido se han encontrado tres espacios de transacción en los que las estructuras de gobernanza utilizadas y las sugeridas no están alineadas.

Dada esta caracterización podemos inferir que en líneas generales la coordinación del negocio es vía precio (mercado), no existiendo prácticamente, estructuras de gobernanza híbridas. El mayor nivel de acuerdo colectivo entre los distintos agentes económicos definen relaciones ganar – ganar saliendo de los esquemas actuales (ganar – perder) que promueven desequilibrios, inequidades y esquemas de bajo agregado de valor. El paradigma de negocio reinante exige como eje estratégico “comprar barato y vender caro”, buscando la ganancia de una de las partes en consecuencia con la pérdida de la otra.

Estas condiciones hacen que el SAG tenga **un bajo nivel de coordinación y que existan costos de transacción evitables por diseños más eficientes**. Dado que no existe un coordinador real en el sistema los agentes operan de forma individual y oportunista, quitando competitividad al sistema y disminuyendo el valor agregado. Asimismo genera una distribución desequilibrada del valor producido entre los actores.

Línea Estratégica XII: Promover diseños de cooperación entre los agentes económicos de manera de lograr avanzar hacia una coordinación de agregación de valor con transacciones alineadas con foco en el cliente.

Objetivos:

- Desarrollar mayor nivel de capital social entre operadores, especialmente en aquellos espacios de transacción donde hay desalineamientos.
- Orientar las relaciones hacia modelos ganar – ganar para bajar los costos de transacción y las des economías.
- Diseño de un Sistema de Información que favorezca la transparencia entre todos los agentes económicos.
- Aumentar la competitividad sistémica.

La estrategia competitiva del SAG Gandos y Carnes Vacuna de Neuquén debería estar en línea con la calidad y las preferencias de los clientes. Estas deberán ser atendidas con **productos acordes y estos generados en sistemas en los que la construcción de valor prevalezca** frente al oportunismo y los costos de transacción.

Línea Estratégica XIII: Promover sistemas de diferenciación de producto orientándolo a mercados específicos.

Objetivos:

- Promover el desarrollo del sistema por mejor flujo de información, menores niveles de oportunismo, etc.
- Mejorar la coordinación del negocio y la distribución de valor.
- Promover la cooepetencia
- Desarrollar protocolos de buenas prácticas para carnes diferenciadas (orgánica, circuito no aftósico, neuquina, otras).
- Implementar y certificar por tercera parte los protocolos generando nuevas posibilidades de negocios para el producto neuquino.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antuña, J.C.; Rossanigo, C.; Arano, A.; & J. Caldera. "Análisis de la actividad ganadera bovina de carne por estratos de productores y composición de stock. Años 2008 y 2009." RIAN-INTA. 2010.
- Bonet de Viola, A.M.. Sistema normativo argentino de trazabilidad bovina: Regulación Argentina sobre trazabilidad bovina, 2009. en: <http://anitabonet.blogspot.com/2009/12/sistema-normativo-argentino-de.html>
- Cicowiez, M. & C. Galperín. Análisis Cuantitativo de Cambios en las Cuotas Arancelarias: el Caso de las Exportaciones de Carne Vacuna a la UE. Trabajo presentado en la XXXVI Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Agraria. Octubre de 2005.
- Contreras, D; Palau, H., Senesi, S.I. y F. Vilella. Evolution of beef prices in the city of Buenos Aires and their impact on the chain. Trabajo presentado en la VII International PENSA Conference on Agri-Food Chain and Networks Economics and Management. San Pablo, Brasil. Noviembre de 2009.
- Documento sectorial integral (DSI). Provincia de Neuquén. Ministerio de Desarrollo Territorial. 2009.
- Fried, A. Food 2020: The consumer as a CEO. Ketchum-October, 2008, en Exportaciones de carnes vacunas de valor agregado: estrategias de diferenciación para su comercialización y negociaciones internacionales. BID-FOMIN. 2009.

- Lascano, O & D. Bolla. Situación actual de la cadena de carne vacuna en Norpatagonia, su relación con el corrimiento de la barrera sanitaria y propuestas para el desarrollo de la ganadería bovina. EEA Valle Inferior. Convenio Prov. Río Negro-INTA. 2006.
- Neves, M.F. Planejamento e Gestão Estratégica de Marketing. São Paulo: Atlas:
- Neves, M.F., Castro, L.T. & K. Fazanaro. `Food consumer: some insights`, Journal for the Fruit Processing and Juice Producing European and Overseas Industry (Fruit Processing/Flussiges Obst), Vol. 10 No. 12, December, pp. 482-5. 2000.
- Ordóñez, H. "Carne Ovina Patagónica, un caso de megamarketing". IV Congreso Mundial de Agronegocios. International Agribusiness Management Association IAMA. Caracas, Venezuela, Mayo de 1994.
- Ordóñez, H.A. . Aportes metodológicos de estudio e intervención de los agronegocios. Una teoría, tres modelos y tres casos. Paper presentado en la Asociación Argentina de Economía Agraria. Buenos Aires. Octubre. 2002a.
- Ordóñez, H.A. Alternative chain management in beef agribusiness. The PRINEX Case. Concurrent Session 8A. VIII IAMA World Congress Food & Agribusiness. Punta del Este. Uruguay. June. 1998.
- Ordóñez, H. El Capital Social: Clave Competitiva. Documento interno Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía-UBA.1999
- Ordóñez, H. Nueva Economía y Negocios Agroalimentarios. Documento Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía-UBA. 2000

- Otaño, C. El Mercado de la Carne. Cátedra de Agronegocios, Facultad de Agronomía-UBA. 2009
- Palau, H. "Agronegocios de ganados y carnes en la Argentina: restricciones y limitaciones al diseño e implementación de sistemas de aseguramiento de origen y calidad. Estudio de caso múltiple". Tesis para acceder al título de Magíster en Agronegocios y Alimentos de la UBA. 2005.
- Palau, H.; G. Napolitano; D. Contreras & F. Vilella. International beef commerce. Performance, future trends and opportunities for Argentina Trabajo presentado en la XX Conferencia Anual de IAMA. Boston, EE.UU. 2010
- Porter Michael E. (1991): La ventaja competitiva de las naciones. (Aparicio Martín Rafael Trad.), Barcelona: Vergara.
- PROSAP. "Proyecto de desarrollo pecuario provincial", SAGPyA – PROSAP. 2009.
- Rearte, D. "Situación actual y prospectiva de la producción de carne vacuna". Programa Nacional de Carnes-INTA. 2010.
- Senesi, S.I. "Estudio y Planificación Estratégica del Sistema Agroalimentario-Método EPESA". Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía-UBA. 2009.
- Williamson, O. The Mechanisms of Governance. New York: Oxford University Press.1996.

Otras Fuentes de Información

CIPPA. Control de Ingreso Provincial de Productos Alimenticios.

www.neuquen.gov.ar

FUNBAPA. Fundación Barrera Patagónica: www.funbapa.org.ar

Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Centro de Información y

Documentación: www.infoleg.gov.ar/

ONCCA. Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario: www.oncca.gov.ar

Poder Judicial de Neuquén. www.jusnequen.gov.ar

SENASA. Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria.

www.senasa.gov.ar

ANEXO I: Parámetros específicos – cuantificación SAG Ganados y Carnes Bovino de Neuquén año 2009

Parámetro	Subsistema Patagonia Norte A (Valor \$)	Subsistema Patagonia Norte B (Valor \$)	Subsistema Patagonia Norte A (Peso KG)	Subsistema Patagonia Norte B (Peso KG)
Kg Ternera DTT	\$3,28	\$4,3	180	180
KG Ternero DTT	\$3,01	\$3,31	187	187
Precio Kg Novillito	\$3,67	\$4,12	315	284
Precio Kg Novillo en pie	\$3,37	\$3,76	345	355
Precio Kg VQ gorda en pie	\$3,71	\$4,46	355	295
Precio Kg Vaca Refugo	\$1,69	\$1,66	355	397
Precio Kg Toro	\$2,03	\$1,97	713	600
Precio Vaca Buena	\$2,28		440	
Precio promedio hacienda a faena (kg)	\$3,58	\$4,11		
Precio de la Media Res (kg)	\$7,52	\$8,48		
Precio Cortes Media res	\$13,02	\$14,69		
Costo alimento a corral/kg aumentado	\$3,70	\$4,17		
Peso Promedio hacienda a faena			352	333
Peso res			190	180
Valor Vísceras por Animal	\$32,5	\$32,5		
Valor Hueso \$/kg	\$0,08	\$0,08		

Fuente: elaboración PAA FAUBA sobre datos proporcionados por expertos y técnicos provinciales

ANEXO II: Caracterización de las áreas ecológicas de Neuquén



Cordillera Norte

Corresponde al sector cordillerano, comprendido al Norte del lago Caviahue. Incluye otros sistemas montañosos como la Cordillera del Viento, y grandes volcanes como el Domuyo (4702 m) y el Tromen (4144 m).

El relieve es montañoso, con cumbres que tienen alturas comprendidas entre los 2.000 y 3.000 m s.n.m., a excepción de los grandes volcanes citados. Presenta una importante red hidrográfica cuyo colector principal es el alto río Neuquén.

A diferencia del sector Sur prácticamente no se encuentran lagos en sus cabeceras (sólo excepcionalmente algunos pequeños lagos o lagunas de altura, siendo las mayores Varvarco Campos y Caviahue).

El clima es frío, con una temperatura media que no supera los 10° C. Las precipitaciones fluctúan entre 600 y 1.000 mm, concentradas en la época invernal y en forma de nieve (En las cumbres y en algunos valles las precipitaciones suelen alcanzar valores más altos, por ejemplo en las Lagunas de Epulaufquen superan los 2.000 mm).

Dominan los suelos desarrollados a partir de cenizas volcánicas holocenas, asociados a afloramientos rocosos en las altas cumbres y divisorias de aguas. Son suelos moderadamente profundos a profundos, de textura franco-arenosa, bien provistos de materia orgánica, levemente ácidos y de un leve a moderado déficit hídrico estival (Vitrixerandes típicos y mólicos, Udivitrandes típicos y Haploxeroles vitrandico).

En las zonas adyacentes a ríos, arroyos y vías de drenaje (mallines) predominan los suelos húmedos, profundos, de textura franca limosa, muy bien provistos de materia orgánica y con una capa de agua subsuperficial (Haplacuoles énticos y Humacuenptes típicos).

La vegetación corresponde a un mosaico de 2 Provincia Fitogeográficas: Patagónica y Altoandina (Cabrera, 1971), la primera predomina por debajo de los aproximadamente 1.800 m s.n.m., y la segunda por encima de esa altura. Así mismo se encuentran pequeñas inclusiones de la Provincia Fitogeográfica Subantártica.

Se caracteriza por la presencia de estepas gramíneas de *Festuca*, *Stipa* y *Poa* spp., con proporción variable de subarbustos, principalmente abrojo (*Acaena splendens*) y neneo (*Mulinum spinosum*). Se encuentran también amplios sectores dominados por arbustales con algunas de las siguientes especies: *Fabiana imbricata*, *Chuquiraga oppositifolia*, *Colliguaja integerrima*, *Trevoa patagonica*, *Cassia arnottiana* y *Discaria articulata*.

En ambientes mas protegidos se encuentran pequeños bosques fragmentados de ñire (*Nothofagus antarctica*), lenga (*N. pumilio*) y en menor medida roble pellín (*N. obliqua*). Se destaca la presencia de poblaciones muy pequeñas y aisladas de ciprés de la cordillera (*Austrocedrus chilensis*) en Cañada Molina.

La actividad principal es la ganadería extensiva, y gran parte de esta AE se caracteriza por ser de uso estacional (veranadas) dando lugar a la presencia de sistemas transhumantes. En la zona norte existe un importante núcleo de plantaciones forestales (Huinganco, Nahueve, Los Llanos).

Amplios sectores se encuentran muy degradados, con síntomas de erosión hídrica y eólica (pérdida de suelo, surcos, montículos).



Sierras y Mesetas Norte

Comprende las sierras, colinas sedimentarias plegadas, pedimentos mesetiformes y mesetas basálticas ubicadas al norte de Zapala, por lo general por encima de los 1.000 m.s.n.m. Incluye Los Chihuidos y Auca Mahuida.

La precipitación anual media por lo general es menor a los 200 mm. La temperatura media de 10 a 12° C.

Predominan los suelos moderadamente profundos a someros, de texturas franco-arenosas, frecuentemente con carbonato de calcio, escasa materia orgánica, de pH leve a moderadamente alcalinos y de un moderado a fuerte déficit hídrico anual (Torriortentes típicos y líticos, Haplocalcides típicos, Petrocalcides típicos y Haplogypsides típico).

En las áreas de colinas sedimentarias y sierras volcánicas dominan los suelos poco profundos asociados a frecuentes afloramientos rocosos.

La vegetación corresponde al Provincia fitogeográfica Patagónica, distrito de la Payunia. Predominan las estepas arbustivas bajas (arbustos de 0,50 a 1 m de altura) con una cobertura vegetal total del 20 al 30%, e incluso menor debido a la degradación por sobrepastoreo.

Los subarbustos y arbustos bajos más comunes son: la melosa (*Grindelia chilensis*), el charcao gris (*Senecio filaginoides*), el peinecillo (*Haplopappus pectinatus*), la uña de gato (*Nassauvia axillaris*) y el tomillo (*Acantholippia seriphioides*). Son frecuentes los arbustos medios (de 1 a 2 m de altura), como el colliguay (*Colliguaja integerrima*), el solupe (*Ephedra ochreatea*) y el molle (*Schinus polygamus*).

Otros arbustos característicos son *Trevoa patagonica*, *Anarthrophyllum rigidum*, *Chuquiraga* spp., *Cassia arnottiana* y *C. Kurtzii*. Los pastos más frecuentes son el coirón amargo, el coirón llama y el coirón pluma (*Stipa neaei*).

Se encuentran escasos mallines salados con *Distichlis spicata* y *D. scoparia*. Toda el área se encuentra muy degradada por sobrepastoreo, con abundantes manifestaciones de erosión eólica e hídrica (deflación y acumulación arenosa, surcos y algunas cárcavas). La actividad predominante es la ganadería extensiva, principalmente caprinería.

Los productores son minifundistas sobre tierras fiscales. Existen algunos ambientes de interés especial como la Sierra de Auca Mahuida, que presenta varias especies endémicas.



Monte

Ocupa el Este de la provincia, sobre un paisaje de pedimentos disectados, bajos sin salida y planicies aluviales. Al Oeste ingresa en las serranías, pero por debajo de los 900 m s.n.m. formando un extenso ecotono.

La precipitación anual media es menor a los 200 mm, y la temperatura media de 13 a 14° C.

Predominan los suelos moderadamente profundos a someros, de texturas franco-arenosas, arenosos y arcillosos, comúnmente con carbonato de calcio, muy escasa de materia orgánica, de pH moderadamente alcalinos y de un fuerte déficit hídrico anual (Petrocalcides típicos, Torriortentes típicos y líticos, Haplocalcides típicos, Petroargides típicos). En las áreas relativamente bajas planicies aluviales y cuencas endorreicas dominan suelos salinos-alcalinos.

Se observan características de erosión combinada eólica-hídrica grave a muy grave (deflación y acumulación, pavimentos, pedestales, surcos y cárcavas).

La vegetación corresponde a la provincia fitogeográfica del Monte. La fisonomía predominante es la de una estepa arbustiva media (arbustos de 1 a 2 m de altura), con una cobertura vegetal total del 20 al 40%.

Los principales componentes florísticos son: la jarilla (*Larrea divaricata*), la jarilla macho (*Larrea cuneifolia*), la zampa (*Atriplex lampa*), el alpataco (*Prosopis alpataco*), el molle (*Schinus polygamus*) y el monte negro o uña de gato (*Bougainvillea spinosa*). Por debajo de estos arbustos las especies más comunes son el tomillo (*Acantholippa seriphioides*), el olivillo (*Hyalis argentea*), el coirón amargo, el coirón pluma y la flechilla (*Stipa tenuis*).

Se incluye un amplio ecotono con la provincia patagónica donde los elementos más comunes son la jarilla crespá (*Larrea nitida*), el molle, la melosa y el coirón amargo.

La actividad predominante es la ganadería extensiva, principalmente caprinería, y los productores son principalmente minifundistas sobre tierras fiscales.



Sierras y Mesetas Sur

Se encuentra en el sudeste de la provincia, entre Zapala y La Pampa de Alicura. Constituyen un área de sierras, pedimentos mesetiformes y mesetas basálticas, por lo general por encima de los 900 m.s.n.m.

El clima es predominantemente árido y frío, con precipitaciones entre 200 a 300 mm. anuales concentradas en otoño e invierno y una temperatura anual media entre 8 y 10° C.

Dominan los suelos moderadamente profundos a profundos, de texturas franco-arenosas y arcillosas, moderada a escasa de materia orgánica, de pH neutro y de un moderado déficit hídrico anual (Argixeroles cálcicos arídicos, Xerortentes arídicos, Haploxeroles énticos y Torriortentes típicos).

En las áreas serranas y colinadas altas los suelos son poco profundos y se encuentran asociados a afloramientos rocosos. En las adyacencias de los arroyos y vías de drenaje (mallines) predominan los suelos húmedos profundos, de textura franca limosa, de pH levemente alcalino, muy bien provistos de materia orgánica y con una capa de agua subsuperficial (Haplacuoles énticos y Haplacuentes típicos).

Se observan características de erosión eólica e hídrica moderadas a graves (deflación y acumulación, acción laminar y en surcos).

La vegetación corresponde al Distrito Occidental de la Provincia Patagónica (León et al., 1988), caracterizado por el predominio de estepas arbustivo-graminosas.

Los principales elementos florísticos son: el mamuel choique (*Adesmia campestris*), el neneo (*Mulinum spinosum*), el charcao gris (*Senecio filaginoides*) y el calafate (*Berberis heterophylla*), entre los arbustos; y el coirón amargo, el coirón llama (*Stipa humilis*), el coirón huecú (*Festuca argentina*) y el coirón poa (*Poa ligularis*), entre los pastos.

Se encuentran mallines de, en pequeños cursos de agua.

En general la propiedad de la tierra es privada y las explotaciones van de pequeñas a grandes. La actividad predominante es la ganadería ovina extensiva.



Precordillera

Ocupa una franja contigua a la cordillera Sur, desde el límite de los bosques hasta aproximadamente la isohieta de 300 mm anuales. También se ha incluido el sector cordillerano entre los lagos Alumine y Caviahue.

El paisaje esta formado por cordones montañosos, sierras y colinas. Esta atravesada por numerosos ríos y arroyos. El clima es frío, con una temperatura media que no supera los 10° C, y subhúmedo, con precipitaciones que van de 300 a 700 mm anuales, concentradas en la estación fría.

Los suelos dominantes son moderadamente profundos a profundos, de texturas franco-arenosas arcillosos, moderadamente provistos de materia orgánica, de pH levemente ácidos a neutros y de un moderado déficit hídrico estival (Haploxeroles típicos y vitrándicos, Vitrixerandes típicos y mólicos y Argixeroles vérticos).

Los suelos son poco profundos y se encuentran asociados a afloramientos rocosos en las áreas de altas cumbres y divisorias de aguas. En las zonas adyacentes a ríos, arroyos y vías de drenaje (mallines) predominan los suelos húmedos, profundos, de textura franca limosa, muy bien provistos de materia orgánica y con una capa de agua subsuperficial (Haplacuoles énticos y Haplacuentes típicos).

La vegetación corresponde al Distrito Subandino (León et al. 1998), caracterizado por estepas gramíneas, que constituyen el contacto entre la Provincia fitogeográfica Patagónica con la Provincia Subantártica (Cabrera, 1971). Forma un mosaico en función del relieve, la exposición y los suelos. Predominan las estepas de coirón amargo (*Stipa speciosa*) en los sectores más bajos y las de coirón blanco (*Festuca pallens*) en los más altos.

Se encuentran abundantes mallines con junco (*Juncus balticus*), pasto mallín (*Poa pratensis*) y coirón dulce (*Festuca pallescens*), asociados con matorrales de chacay (*Discaria trinervis* y *D. chacaye*), chapel (*Escallonia virgata*), calafate (*Berberis buxifolia* y *B. heterophylla*) y maitén (*Maytenus boaria*).

La tierra en general es privada, con predominio de explotaciones grandes y medianas. La actividad principal es la ganadería bovina y bovina – ovina. Otras actividades son las plantaciones forestales y los cotos de caza de ciervo colorado.



Cordillera Sur

Corresponde a la región cordillerana ubicada entre los Lagos Aluminé y Nahuel Huapi. El relieve es montañoso, con cumbres que tienen una altura media de aproximadamente 2000 m s.n.m. Sobresale el volcán Lanín de 3776 m s.n.m.

Se encuentran numerosos lagos de origen tectónico glaciario, por lo general de formas alargadas y con orientaciones Oeste – Este, Noroeste- Sudeste y Sudoeste-Noreste. La mayoría de estos lagos se encuentran por encima de los 700 m s.n.m. y son la cabecera de una importante red hidrográfica que desagua al Atlántico, (cuenca Alumine, Collón Cura y Limay superior).

El clima es frío, con una temperatura media que no supera los 10° C, y húmedo, con precipitaciones mayores a 800 mm anuales. Predominan los suelos desarrollados a partir de cenizas volcánicas y pumicitas holocenas.

Son suelos moderadamente profundos a profundos, de textura franco-arenosa, muy bien provistos de materia orgánica, leve a moderadamente ácidos y de nulo a leve déficit hídrico estival (Hapludandes típicos y vítricos, Fulvudandes típicos y Udivitrandes típicos y tápticos).

En las altas cumbres y divisorias de aguas los suelos son someros y se encuentran asociados a afloramientos rocosos. La vegetación pertenece a la Provincia Fitogeográfica Subantártica (Cabrera, 1971) y está caracterizado por bosques.

En la composición de estos, se destacan 2 coníferas: el pehuén (*Araucaria araucana*) árbol emblemático de la Provincia de Neuquén, y el ciprés de la cordillera. Los otros elementos arbóreos más importantes corresponden al género *Nothofagus*, con 4 especies caducifolias: raulí (*N. nervosa*), roble pellín, lenga y ñire, y una especie siempreverde: coihue (*N. dombeyi*). Por encima de los aproximadamente 1.700 m s.n.m. comienzan los semidesiertos de la Provincia Fitogeográfica Altoandina.

En esta AE se desarrolla una importante actividad turística, la que va prevaleciendo sobre los otros tipos de actividades, como la ganadería extensiva y la extracción forestal. Gran parte de su superficie esta bajo la jurisdicción de la

A.P.N. (PN Lanín y PN Nahuel Huapi). Se encuentran varias agrupaciones indígenas.



ANEXO III: El diamante de Porter

El marco conceptual o teórico que se utiliza para este diagnóstico es el propuesto por Porter (1991) en su libro “Las ventajas competitivas de las naciones”. En dicho libro Porter se plantea: **“¿Por qué alcanza una nación el éxito en un sector en particular? La respuesta se encuentra en cuatro atributos genéricos de una nación que conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de ventaja competitiva”**. Dichos factores son nucleados en lo que Porter bautizó como el “diamante”, el cual es un sistema mutuamente autorreforzante (ver Figura 1).

Figura 1. El diamante de Porter.



Fuente: Porter (1991).

1. Condiciones de los factores.

La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada (conocimiento) o infraestructura necesaria para competir en un sector dado. También incluye los factores naturales y los recursos de capital y financiamiento. La ventaja competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan. Existen distintas clases de factores: a) los factores generales y básicos y b) los factores especializados y avanzados. Los factores generales y básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semi-especializada y los recursos ajenos a largo plazo; los mismos están disponibles para cualquier sector en el país. Los factores especializados y avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos y el personal altamente

especializado; estos son los más significativos para la ventaja competitiva de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia.

2. Condiciones de la demanda.

Este factor representa la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector en estudio. Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos: a) la composición de la demanda interior (o naturaleza de las necesidades del comprador), b) la magnitud y pautas del crecimiento de la demanda interior, y c) los mecanismos mediante los cuales se transmiten a los mercados extranjeros las preferencias domésticas de una nación. El significado de los dos últimos depende del primero. La calidad de la demanda interior es más importante que la cantidad de demanda interior a la hora de determinar la ventaja competitiva.

3. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estratégicas y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector. Las pautas de la rivalidad interior también desempeñan un profundo papel en el proceso de innovación y en las perspectivas de éxito internacional que se ofrezcan.

4. Sectores afines y de apoyo.

Este factor se refiere a la presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. La ventaja competitiva en algunos sectores proveedores confiere ventajas potenciales a las empresas de muchos sectores de una nación, porque producen insumos que se emplean mucho y que tienen una gran importancia para la innovación o la internacionalización. Más significativa que el acceso a la maquinaria u otros insumos es la ventaja que los proveedores establecidos en el propio país pueden aportar en lo concerniente a una coordinación continuada.

El efecto de un determinante depende del estado de los otros. Las condiciones favorables de la demanda, por ejemplo, no conducirán a generar ventajas competitivas a menos que el estado de rivalidad sea suficiente para hacer que las empresas reaccionen a él. Las ventajas en un determinante también pueden crear o perfeccionar ventajas en otros. La ventaja competitiva basada en sólo uno o dos determinantes puede darse en sectores dependientes de los recursos naturales o en sectores que entrañen tecnologías o técnicas poco avanzadas. Tal ventaja normalmente resulta insostenible porque cambia rápidamente y los competidores mundiales pueden soslayarla fácilmente.

Existen dos variables adicionales de análisis que influyen en la competitividad que son el gobierno y los hechos fortuitos. El más importante es el gobierno, dado que el mismo a partir de sus políticas y respeto de las instituciones –reglas de juego- puede impulsar (o no) la competencia, la innovación, la eficiencia, el acceso a mercado, la reducción de costos, etc.

En resumen, para alcanzar y mantener el éxito en los sectores intensivos en conocimiento que forman la espina dorsal de las economías avanzadas es necesario contar con ventajas en todo el “diamante”. La ventaja en todos los determinantes no es condición *sine qua non* para la ventaja competitiva en un sector. La interacción de la ventaja en muchos determinantes produce beneficios autorreforzantes que son extremadamente difíciles de anular o de imitar por parte de los rivales extranjeros.

ANEXO IV: Modelo de entrevista para los distintos actores del sistema

ESPACIO DE LA TRANSACCION:

Fecha:

Empresa:

1- Ud. Considera que anualmente se relaciona comercialmente con sus clientes

Esporádicamente

Frecuentemente

Muy frecuentemente

2- Califique a cada consulta como 1: baja, 2: media y 3: alta (marque con una cruz):

Seguridad de cobro de las ventas realizadas

Confianza y cumplimiento de los acuerdos de palabra

Grado de fidelización de sus clientes

Recurrencia de las operaciones con un mismo cliente

Reclamos infundados por parte del cliente

Comportamiento oportunista por parte del cliente

1	2	3

3- a- Califique sus respuestas a los siguientes ítems marcando con una cruz en la tabla:

Las instalaciones que ud. posee pueden ser utilizables para la comercialización de insumos para otras producciones

Los equipos de los que dispone pueden ser utilizados para vender insumos para otras producciones

El personal que trabaja para ud. posee conocimientos que pueden usar para que su empresa venda insumos para otras producciones

Los insumos que ud. comercializa pueden usarse en otras producciones

SI	NO	A VECES

3- b- Responda por favor a las siguientes consultas de manera concisa tomando en promedio la realidad de su negocio:

¿Qué encuentra destacable para valorar en su cliente?

¿Cuántas personas/empresas están en condiciones de ofrecerle un bien/servicio similar en la actualidad?

4- En qué proporción utiliza las siguientes alternativas para colocar sus insumos:

Vende en el mercado

Realiza contratos con clientes

Formal (escrito)

Informal (de palabra)

Tiene una empresa integrada que realiza producción

%

5- Observaciones: como por ejemplo: estrategias utilizadas (en ref. al precio y a la calidad), cómo elige los clientes (si los elige), forma de pago/cobranza/financiamiento.

