

CADENA PORCINA ENTERRIANA (*)

Ing. Agr. Raúl F. Brassesco
Especialista en Alta Dirección de Agronegocios y Alimentos

AER INTA Victoria – EEA Paraná

Proyecto Regional de Diversificación Productiva

(*) Este trabajo forma parte de la Tesis de la Maestría de Gerenciamiento de Empresas Agroalimentarias de la UNR – Aprobada el 06 de Agosto de 2012

Título: *“Identificación de una herramienta de organización y comercialización, que coordine a pequeños y medianos productores e industriales, para desarrollar la producción porcina entrerriana”*

INDICE

RESUMEN.....	4
SUMMARY.....	5
CAPITULO I: Introducción.....	6
- Cambios en las últimas décadas del Siglo XX y la Industrialización de la Producción Agropecuaria	
CAPITULO II: Revisión Bibliográfica.....	16
- Evolución del Concepto de “Agronegocios” hacia el concepto de “Empresas ó - Red” ó “Red de Empresas”	
- Antecedentes de la Coordinación Vertical Continua	
- La Coordinación Vertical Continua; Definiciones	
- Mecanismos de Coordinación Primaria	
- Antecedentes de Coordinación vertical en otros países	
- El éxito Danés en la industria porcina	
- Evolución del Sector Porcino en la Argentina y Entre Ríos	
- Situación actual de la producción porcina en Entre Ríos	
- Antecedentes de Coordinación Vertical Continua en nuestra provincia	
CAPITULO III: Materiales Y Métodos.....	55
- Protocolo de entrevistas a los actores de la cadena	
CAPITULO IV: Resultados y Discusión.....	61
- Modelización de la Cadena Porcina Entrerriana	
- Caracterización de Chacinadores Tipo “A” y “B”	
- Distribución espacial de los actores de la cadena porcina entrerriana	
- Resultados encuestas a Productores	
- Aclaraciones para todas las encuestas realizadas	
- Resultados de las encuestas a Frigoríficos	
- Resultados de las encuestas a Chacinadores	
- Granjas de multiplicación Genética	
- Diagnóstico FODA	
- Identificación de diferentes Fuentes de Financiamiento para el sector	
- Escala de producción de la cadena mínima indispensable para formar parte	

de este proceso de desarrollo

- Análisis del Mercado Externo e Interno
- Fundamentos del Sistema Intensivo de INTA Marcos Juárez

CAPITULO V: Propuesta General..... 110

- Propuesta para desarrollar la cadena porcina
- Propuesta de Coordinación para asegurar la comercialización de la producción

CAPITULO VI: Conclusiones..... 123

AGRADECIMIENTOS..... 125

ANEXOS..... 127

BIBLIOGRAFIA..... 180

RESUMEN

¿La comercialización y la organización, son las principales limitantes, por las que no aumenta, definitivamente, la producción de carne de cerdo en la provincia de Entre Ríos, y se instala como una actividad sustentable, alternativa a otras producciones pecuarias?

Cuando se intenta responder esta pregunta cada vez que se trata esta cuestión, en las innumerables reuniones con integrantes del Grupo PROFAM Chilcas y el Grupo Cambio Rural (tamberos, queseros y agricultores), siempre surge que, las grandes limitantes que éstos tienen, son la comercialización y la falta de unión entre los productores. En la producción tambera, sobre todo la tambera-quesera, la mayoría produce cerdos en forma extensiva y artesanal. Cuando se le pregunta al productor, por qué no “intensificar” la producción de carne de cerdo, teniendo en cuenta que poseen conocimientos ancestrales, instalaciones, y además, se autoabastecen de alimento para los animales (maíz y soja), etc.; la respuesta siempre es la misma; “¿A qué precio lo vendo y a quién se lo vendo?”

Es por esto que se investigó este tema, tranqueras afuera, para poder identificar y desarrollar una herramienta de organización y comercialización, dentro de la Coordinación Vertical Continua, que permita encausar una actividad con un enorme potencial y sobre todo, que agregue valor a la producción de grano de maíz y soja, que se produce en nuestra provincia y que mejore el nivel de vida de las familias rurales, favoreciendo la inserción laboral de los hijos, en las explotaciones familiares.

Palabras claves: Comercialización, Organización, Cadena Porcina, Coordinación Vertical Continua, Productores Familiares

SUMMARY

Are lack of marketing and organization the main causes why pork pulp mass production does not increase and set up as a sustainable activity, definitely in Entre Ríos?

While trying to answer this question, we find out that the key to open this mark is the statement above. It usually comes out that marketing and organization are the most frequent obstacles in the selling chain of this product. When meeting with the group “PROFAM Chilcas” and “Cambio Rural” (farmers, milking yard workers and cheese producers) they eventually agree that it is hard to intensify the production of pork pulp (besides selling milk and cheese) mostly because of the difficulty that brings answering the following question: How much should I sell it and to whom?

So that is the reason for the research of this topic outside the farm, in order to identify and develop an organisational and trading tool, following the “Coordination Vertical Continua” line guides, which will allow us to charge this unstudied activity with great potential and which will add value to the corn and soy beans. This product will be merchandised in our province and most important, it is a produced good that will improve family way of life. This will bring major job opportunities for young producers in family business.

Key words: Marketing, Organization, Selling Chain, Continuous Vertical Coordination guide lines, Family Business Men.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

¿La comercialización y la organización son, las principales limitantes, por las que no aumenta, definitivamente, la producción de carne de cerdo en la provincia de Entre Ríos, y se instala como una actividad sustentable, alternativa a otras producciones pecuarias?

Cuando se le pregunta al productor, por qué no “intensificar” la producción de carne de cerdo, teniendo en cuenta que poseen conocimientos ancestrales, instalaciones, y además, se autoabastecen de alimento para los animales (maíz y soja), etc.; la respuesta siempre es la misma; “¿A qué precio lo vendo y a quién se lo vendo?”

Cuando se analiza el consumo de carne de cerdo, surge el siguiente interrogante, ¿por qué no aumenta el consumo de carne de cerdo en nuestro país como lo es en el resto del mundo? En general cuando se comparan los precios de venta al público de la carne de cerdo fresca con la carne vacuna, encontramos que los precios son similares o en algunos casos, mayores, por lo que hace que el consumidor argentino se vuelque a lo tradicional, la carne vacuna, además de otras cuestiones que se analizarán mas adelante. Existe un desfasaje entre el precio en el establecimiento productor y el final en supermercados (Paturlanne, V., Basso, C., Vieites, C. M., 2005), Gráfico N° 1. En la zona del Dpto. Victoria, las diferencias de precios entre lo que cobra el productor al peso vivo y lo que se cobra el kg de carne de cerdo al público, llegan al 300 % en precio. También se grafica lo que pasa en carne aviar y vacuna, para tener una real dimensión de cómo se reparte la torta, en cuanto a comercialización hablamos.

Del total del precio al público, que paga el consumidor, a cada etapa le corresponden los siguientes %, aproximadamente¹:

- **Productor en..... Cerdos 25 %, Aves 8 % y Vacunos 30 %**
- **Frigorífico en..... Cerdos 42 %, Aves(*) 70 % y Vacunos 43 %**
- **Comercio minorista en..... Cerdos 33 %, Aves 22 % y Vacunos 27 %**

Evidentemente no solamente la comercialización es limitante, también es importante la organización de los productores en pequeñas redes de intercambio, que le permitan integrarse verticalmente.

(*) Cabe aclarar que en el caso de la cadena aviar, el frigorífico absorbe los costos de todos los insumos (Pollitos BB, medicamentos, asesoramiento técnico, alimentación y logística) y el productor integrado se hace cargo de la infraestructura, luz y trabajo.

¹ Datos obtenidos de comercios minoristas locales, productores integrados locales y distribuidores de carne regionales

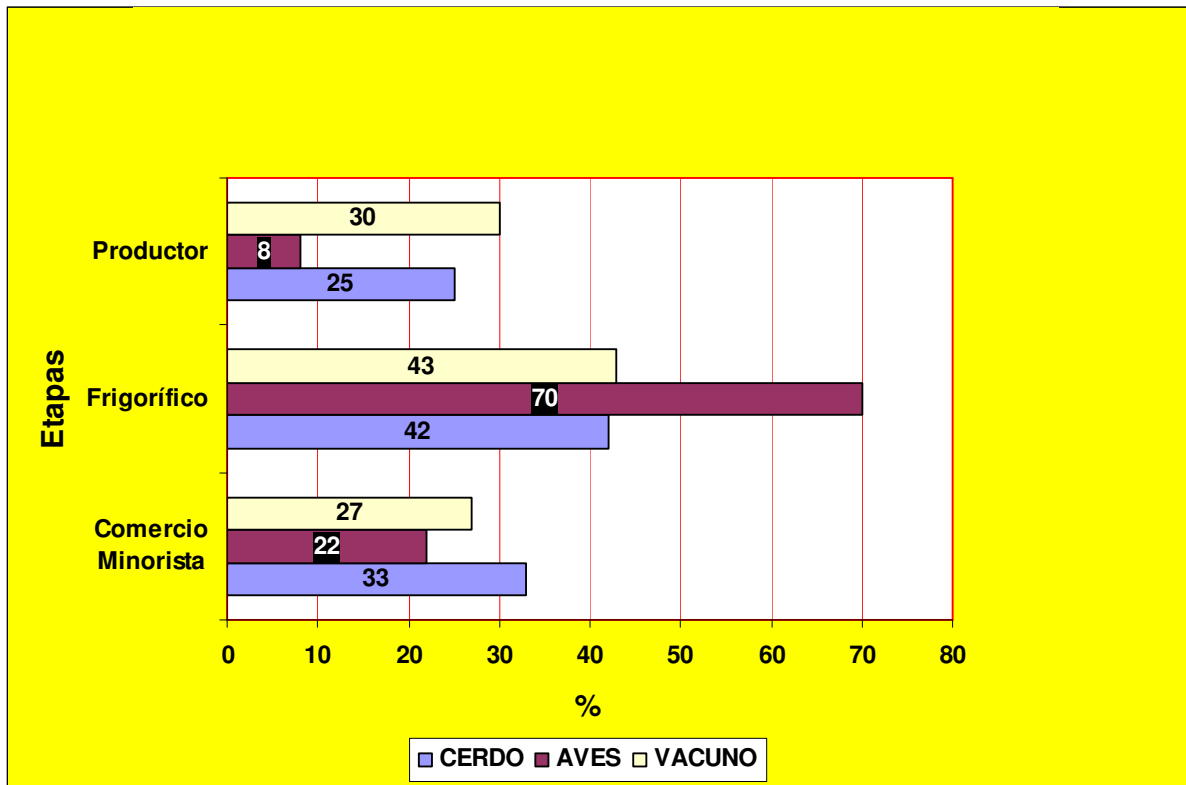


Gráfico N° 1 % del Total de Precio al Público que capta cada etapa en el sector de Aves, Cerdos y Vacunos

Fuente: Datos y elaboración propios.

Ej.; carne de cerdo, Precio al productor \$ 7,50/kg, Precio a la salida del frigorífico \$ 20/kg y Precio al público \$ 30/kg (Enero 2011)

Es por esto que se investigó este tema, tranqueras afuera de las explotaciones, para poder identificar y desarrollar una *herramienta de organización y comercialización* que permita encausar una actividad con un enorme potencial y sobre todo, que agregue valor a la producción de grano de maíz y soja producidos en la provincia.

Evidentemente, la falta de mercados concentradores, remates feria, etc., como si lo tiene el ganado vacuno; sería una de las causas de que no exista la confianza necesaria en la actividad, sobre todo por parte del sector primario, para potenciar esta actividad tan intensiva.

En la producción tampera, sobre todo la tampera-quesera, la mayoría de los productores de los Grupos PROFAM (Productores Familiares) y Cambio Rural Chilcas, del departamento Victoria, en Entre Ríos producen cerdos en forma extensiva y artesanal. La mayoría producen maíz que pocos transforman en leche o carne; y que generalmente terminan en los acopios de la zona. Cabe aclarar

que el 70% de los costos totales de la cría de cerdos, aproximadamente, es el alimento y que a su vez, el 70% de la dieta está compuesta por maíz y el resto por soja (25 %) y premezcla. (Área Economía EEA INTA Marcos Juárez)

La actividad tambera es una de las pocas actividades agropecuarias que mantiene a la familia rural viviendo en el campo, ya que por su dinamismo e intensificación, debe permanecer en la explotación. Por eso se debería apuntalar la cría intensiva de cerdo, a campo o confinado, como una alternativa interesante, que complementaría el tambo manteniendo a la familia rural viviendo en la explotación, sobre todo a los jóvenes. En virtud de los grandes cambios que se vienen produciendo desde la década del los años '90 en el mundo y en nuestro país concretamente, desde el INTA se ha propuesto desarrollar acciones alternativas que permitan mejorar el nivel de vida de las familias rurales y favorecer la inserción laboral de los hijos, en sus propias explotaciones.

Cambios en las últimas décadas del siglo XX y la industrialización de la Producción Agropecuaria.

Los avances en las tecnologías de producción, comunicación y transporte, así como también las expectativas de los consumidores, los contribuyentes, la gente de negocios y los residentes rurales continúan causando cambios en la agricultura y áreas rurales. Estos cambios plantean desafíos, tales como el incremento de la competencia, así como también oportunidades de promover productos especializados y alcanzar mercados nuevos.

Al mismo tiempo, las tecnologías mejoradas de comunicación, transporte y producción, crean nuevas oportunidades para los productores agropecuarios, los negocios rurales y las comunidades rurales. Esta aparente *industrialización* que se viene dando en los últimos años, se puede definir como “*la adopción de las estrategias de negocio que alejan los negocios del establecimiento agropecuario; de la competencia perfecta*”². A pesar de esta definición, se acepta generalmente que la producción agropecuaria se encuentra bajo una considerable presión de cambio y que estos cambios tienen consecuencias para las comunidades rurales que dependen de la producción agropecuaria. Si bien es cierto, hay que aclarar que el mercado de carne vacuna sea una de las excepciones de este alejamiento, por la introducción de nuevas herramientas tales como el ROSGAN y los remates ganaderos televisados; no sucede lo mismo con el mercado de carne porcina en la provincia de Entre Ríos, al cual hacemos referencia en este trabajo.

² SAXOWSKY D. M. y DUNCAN M. R. , 1998 “Comprendiendo la Transición de la Agricultura hacia el Siglo 21; Desafíos, Oportunidades, Consecuencias y Alternativas” Universidad del Estado de Dakota del Norte, Dpto. Economía Agrícola. Misceláneas de Economía Agrícola Informe N° 181

Estos cambios, si bien se acentúan a partir de los años '90, se vienen dando desde varias décadas atrás y se han caracterizado por lo siguiente³:

- La amplia adopción de tecnología de producción, por parte de los productores agropecuarios, la especialización en la producción de commodities, y la consolidación de los establecimientos agropecuarios en unidades mas grandes, como un esfuerzo por lograr economías de escala y aumentar la rentabilidad;
- La nueva tecnología que permite reemplazar el trabajo agrícola por capital, mejora el nivel de vida de los productores, y proporciona los recursos para aumentar las oportunidades para aquellos que no estarán más involucrados con la agricultura en el corto plazo;
- Productores agropecuarios desplazados que se trasladan de las áreas rurales o son empleados en establecimientos agropecuarios vecinos de mayor tamaño;
- Las sospechas de que, los grandes establecimientos agropecuarios, controlados por intereses externos, pasen por alto las preocupaciones locales
- La disminución de la población rural, a medida que los individuos persiguen oportunidades en áreas urbanas (Gráfico 2 - Pág. 10);
- La pérdida de negocios rurales y la disminución adicional de la población rural y actividad económica;
- Las comunidades rurales no son capaces de proporcionar los servicios necesarios, falta la infraestructura básica, como caminos, escuelas secundarias, centros de salud, etc.
- La disminución continua de la matrícula estudiantil de escuelas rurales en los últimos años y la migración de matrimonios jóvenes a la ciudades, cabeza de departamento; aunque el jefe de familia siga trabajando en grandes explotaciones, donde es empleado, en la mayoría de los casos viajando diariamente a su lugar de trabajo; también son indicadores de estos procesos de migración rural interna

Como se puede observar en el Gráfico 2, en el Departamento Victoria, la evolución de la matrícula de los últimos 12 (doce) años de las escuelas rurales⁴, brinda una idea de los procesos de despoblamiento que se han producido en la zona. También se está dando un fenómeno especial en el ámbito rural⁵. Por un lado el traslado de los pobladores jóvenes con sus familias (empleados de

³ GOENAGA P. (2010) Hacia una agricultura sustentable para el siglo XXI (Síntesis de *"Toward Sustain Agricultural Systems in the 21st Century"*- Consejo de Investigaciones de la Academia Nacional de USA)

⁴ Información brindada por la Dirección Departamental de Escuelas de Victoria -

⁵ Datos CNA 1988, CNA 2002 y CNA 2008 (INDEC)

grandes explotaciones de la zona), hacia las ciudades grandes; en este caso, cabecera de departamento; donde residen, viajando diariamente a su lugar de trabajo, alejados hasta 50 km de su lugar de residencia. Por otro lado se observa la migración de parejas jóvenes con y sin hijos, a la zona periurbana y rural del departamento, proveniente de las grandes ciudades, comúnmente de Capital Federal, Rosario y Gran Buenos Aires.

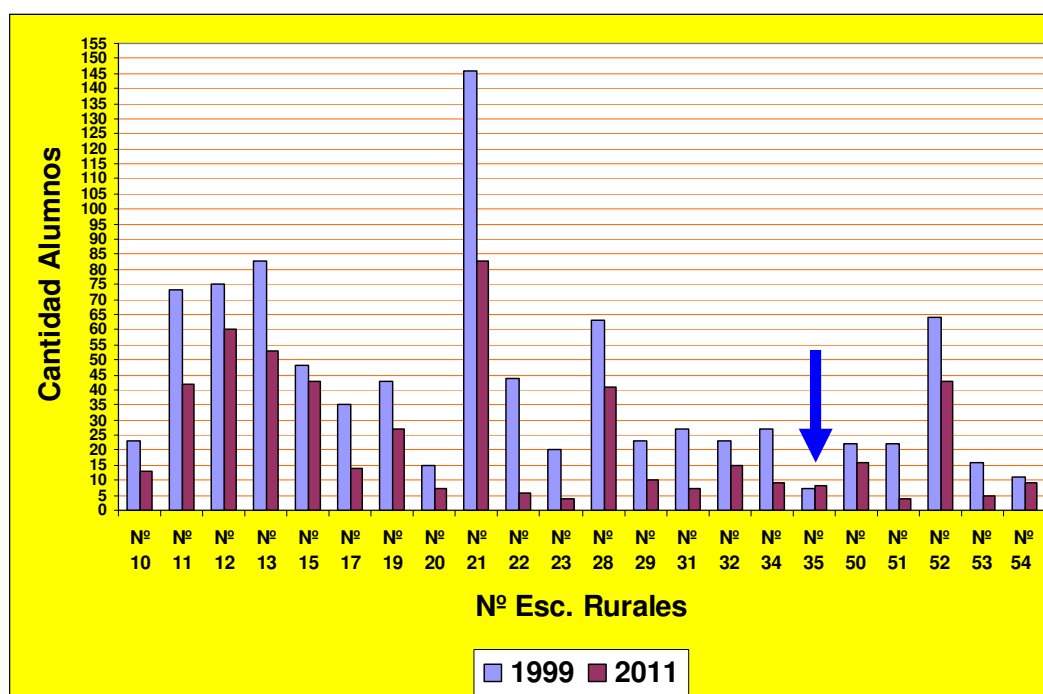


Gráfico N° 2 Evolución Matrícula Escuelas Rurales de Victoria desde 1999 a 2011

Nota: La flecha azul marca el n° de la única escuela, que ha mantenido e incluso aumentado la matrícula.

Fuente: Dcción. Dptal. Escuelas Victoria - Elaboración propia

Este *proceso* de despoblamiento plantea una línea de base que permite encontrar en el funcionamiento *en redes* entre productores; la creación de una masa crítica en la producción y la comercialización de commodities o de especialidades que permita desarrollar una actividad intensiva e inclusiva de los hijos, en la explotación familiar. La propiedad por parte de los agricultores asociados con proveedores, procesadores y distribuidores caracterizarán este enfoque a medida que los productores agropecuarios buscan moverse *hacia arriba* en la cadena de producción, mientras que los procesadores buscan moverse *hacia abajo* en la misma. De esta manera, los productores agropecuarios pueden capturar los márgenes de ganancia de etapas adicionales de aprovisionamiento, producción, procesamiento, distribución y venta, de la cadena alimentaria. Gran parte de lo que provenga, probablemente lo sea, como resultado de propiedad cooperativa de

productores agropecuarios de firmas aliadas en la cadena alimentaria. Esta estrategia maximiza la independencia del productor, consistente con la coordinación voluntaria a través de la cadena agroalimentaria para crear uniformidad del producto, para agregar el máximo valor a la producción agropecuaria, antes que termine el control del productor y para articularlo con los consumidores, que están convencidos, que el control del productor en la cadena alimentaria, ayuda a asegurar una alta calidad y valor. O sea, se pasa de tener una *Cadena Agroalimentaria* a conformar una “*Cadena de Valor*”.

Esta estrategia puede ser favorable a la comunidad, si depende en gran medida de la posesión o participación, del productor, de las empresas de suministro, procesamiento, comercialización y distribución del alimento. (Saxowsky, D. M., Duncan M. R., 1998)

Este desarrollo de la *cadena de valor*, permitiría que los hijos de los productores tamberos-queseros, se pudieran quedar en la explotación, atendiendo esta actividad intensiva, como lo es la cría de cerdos, y no emigren a la ciudad, donde el destino para ellos es incierto. Este trabajo de investigación se propuso desarrollar esta interesante alternativa productiva para nuestra provincia. Para ello tomamos en cuenta los datos de la estratificación de productores porcinos a nivel nacional que dicen que, el **96 %** de las unidades productivas o RENSPA (\equiv productores) tienen menos de 50 madres, y el **80 %** del total de las unidades productivas o RENSPA del país, *menos de 10 madres*.

El **48 %** de las cerdas del país están en manos del **4 %** de los establecimientos o RENSPA⁶ (\equiv productores). No es posible diferenciar los establecimientos comerciales de los de autoconsumo, debido fundamentalmente a la metodología que utiliza el SENASA para la toma de estos datos, ya que dicho relevamiento se realiza en el mismo momento que se realiza la vacunación por Fiebre Aftosa, 2 veces al año sin discriminar el destino de las cabezas de cerdos relevadas (se hace el conteo únicamente).

En el caso de Entre Ríos el **97 %** de las unidades productivas o RENSPA (\equiv productores) tienen menos de 50 madres y el **90 %** del total de las unidades productivas de la provincia, tienen *menos de 10 madres* (Gráfico 3)

⁶ RENSPA: Registro Nacional Sanitario Productores Agropecuarios

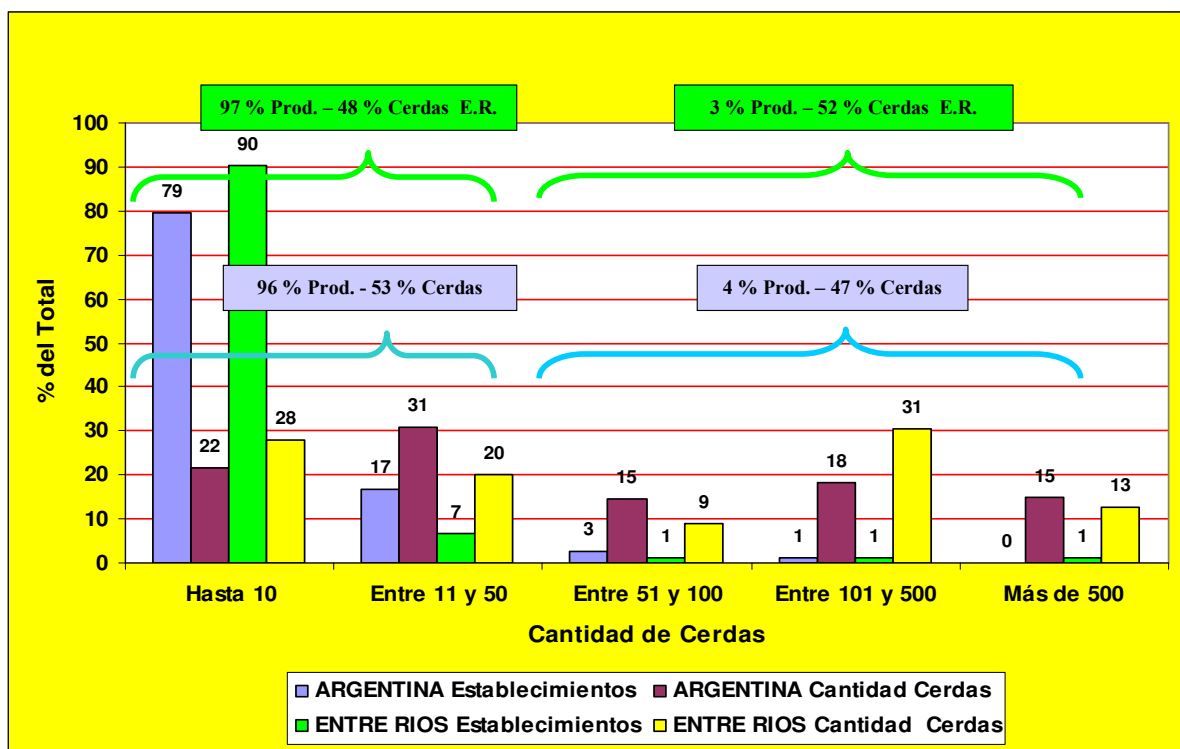


Gráfico 3 Estratificación de Productores de Cerdos a nivel Nacional y Provincia de Entre Ríos
 Fuente: SENASA. Marzo 2010 - Elaboración propia

En el año 2008 en EE.UU. se publicó un detallado informe que dictaminó acerca de las negativas consecuencias derivadas de la creciente tendencia hacia la producción a gran escala, es decir industrializada, o en factorías, en todos los rubros de la producción animal y tan marcada en la porcina. Dicho informe, que fue elaborado tras dos años de trabajo por una numerosa comisión de notables especialistas independientes, ha tenido una impactante repercusión internacional: Es conocido como *El Informe de la Comisión Pew* (Citado por Goenaga P. et al - Fericerdo 2009). La investigación de la Comisión Pew mostró consistentemente, coincidiendo con muchos otros estudios semejantes, que el bienestar social y económico de las comunidades rurales se benefician más a partir de un gran número de productores asentados en el campo (farmers, PYMES o chacareros) que de pocos establecimientos de gran escala que producen volúmenes mayores. En las comunidades rurales donde las grandes empresas han desplazado a las pequeñas chacras manejadas por sus propietarios, los residentes en esas comunidades han sufrido la percepción de menores ingresos, mayores tasas de pobreza, mayor criminalidad, menor comercio minorista, peor calidad de vida y salarios inferiores de los trabajadores rurales.

“Los beneficios de la industrialización del agro –añade el informe-, no quedan dentro de la sociedad donde se genera la actividad y donde se deberían reciclar, sino que van directamente a los

grandes centros de poder económico, tal vez respondiendo a inversores financieros sin nacionalidad y a veces, hasta con dudas sobre el origen de los enormes capitales que las originaron. Así, los genuinos habitantes del campo, la ruralidad toda, padece esas adversidades económicas con sus consecuencias sociales y se queda cada vez con menos alternativas para invertir, trabajar y prosperar. A menudo la única posibilidad que se les deja es trabajar bajo “contrato”, mal llamados “*integrados*”, sujetos a las fluctuantes conveniencias de las grandes corporaciones”.

Finalmente el documento de la Comisión Pew señala: “El costo para la América Rural ha sido significativo. Aunque muchas comunidades rurales abrazaron la producción industrializada del agro como una fuente muy necesaria de desarrollo económico, los resultados han sido los opuestos. Las comunidades con mayor concentración de granjas industriales han experimentado niveles más altos de desempleo y más altos de pobreza, fenómenos que se asocian con otras preocupaciones sociales desde mayor criminalidad, a embarazos en adolescentes o mayor número de trabajadores itinerantes. El supuesto efecto multiplicador (indirecto) generado por las granjas factorías en cuanto a retornos económicos que dejan en la comunidad, es sustancialmente inferior que el generado por chacras de propiedad local, tradicional.”

Muchos estudios de economistas agrarios han coincidido en revelar, con claridad, cuál ha sido en verdad el efecto de este proceso de concentración y dominación tecnológica y de mercado, llamado industrialización o, su pariente el “agronegocio” (Agribusiness). Nada más explícito que unos gráficos: el número 4 pertenece a un investigador de Minnesota (4) y muestra de que manera tan opuesta han evolucionado las ganancias de los farmers y de las empresas que manufacturan alimentos a lo largo de varias décadas; se observa que a partir de los años ‘70 se inicia una divergencia que coincide con el inicio del fenómeno de industrialización y concentración. Los gráficos de la Figura 1 muestran lo mismo, pero en Canadá (5) y para distintas materias primas, incluyendo la carne de cerdo.

Resulta muy impresionante notar que pese al enorme incremento de la producción, la productividad y de los progresos técnicos, los productores, invariablemente, desde hace 50 años no han mejorado sus ganancias, en tanto la mayor parte fue apropiada por las corporaciones, sin darles participación de esos beneficios. (Goenaga P., Lloveras M., y Chicarelli D. - Nuevos Paradigmas, Nuevos desarrollos 2009)

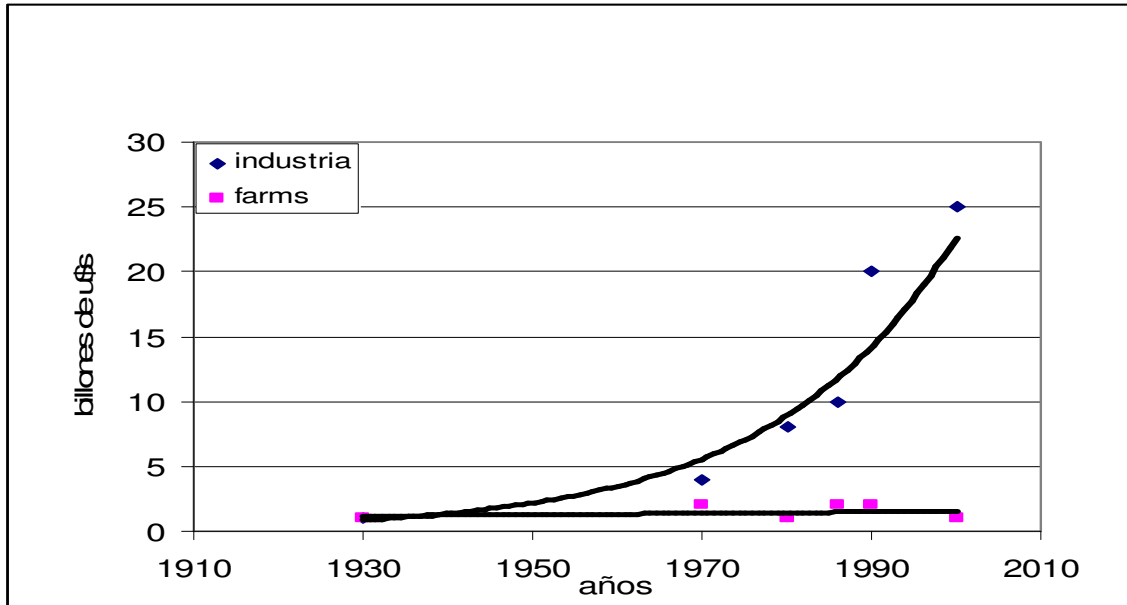
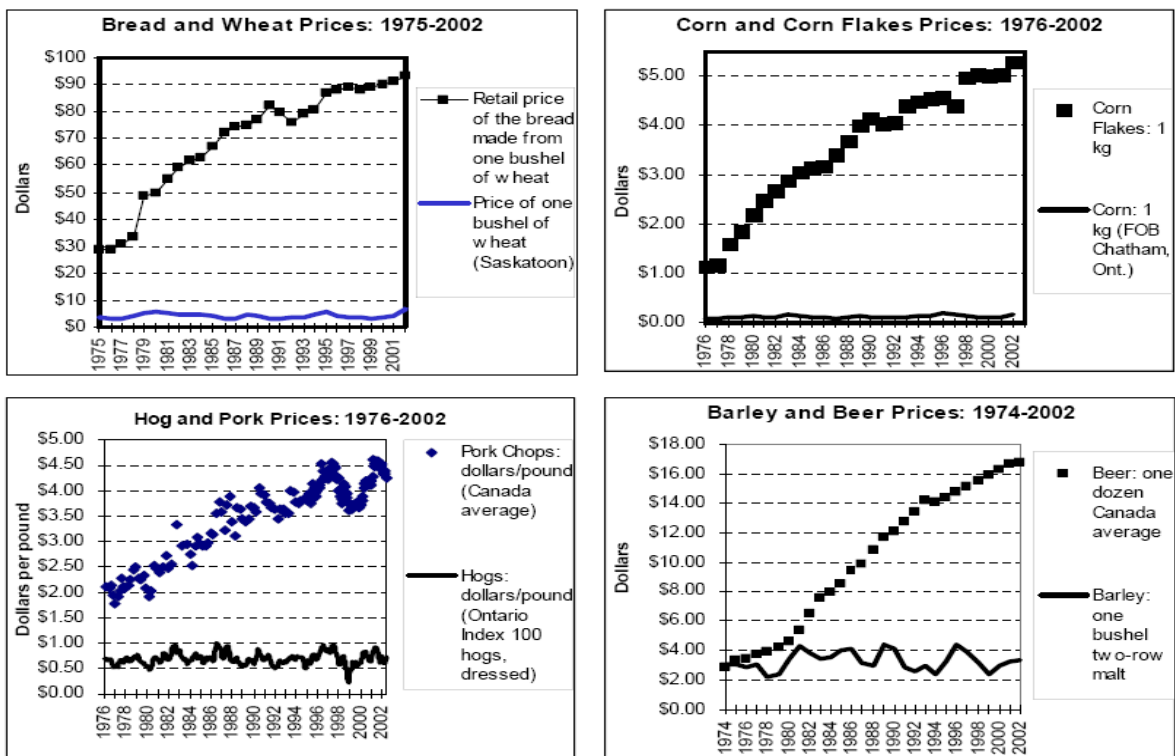


Gráfico 4 Ganancias de los productores y de la industria alimenticia

Fuente: Goenaga P, et al, adaptado de “Ganancias económicas del productor y de la industria alimenticia”. Ken Meter (Crossroad Reserach Center, Minnesota) 2007



Sources: Statistics Canada, *Consumer Prices and Price Indexes*, Cat. No. 62-010 (with updates from the CANSIM database); Statistics Canada, *Livestock Statistics*, Cat. No. 23-603; Saskatchewan Agriculture and Agri-food, *StatFacts-Canadian Wheat Board Payments for No. 1 CWRS Wheat, basis Saskatoon*; Canada Grains Council, *Statistical Handbook*, various years; Retail beer price is an estimate assembled from various sources.

Figura 1. Precios al productor en tranquera y precios al consumidor: arriba, grano de trigo y pan (izquierda), grano de maíz y copos de maíz (derecha); abajo, capón y costeleta (izquierda), cebada y cerveza (derecha). Fuente: Statistic Canadá, citado por National Farmers Union, Canadá (5)

Como se puede apreciar, también en el Gráfico 5, Fernández Alsina (INTA), ha podido adaptar un excelente trabajo, realizado por la Universidad de Nebraska, sobre la representación de la evolución de las ganancias de los productores en EE. UU.; a nuestro país, con lo cual muestra como ha bajado la participación de estos, comparados con los sectores de servicios e insumos y la industria y el comercio, en la cadena total de valor, a lo largo de varias décadas.

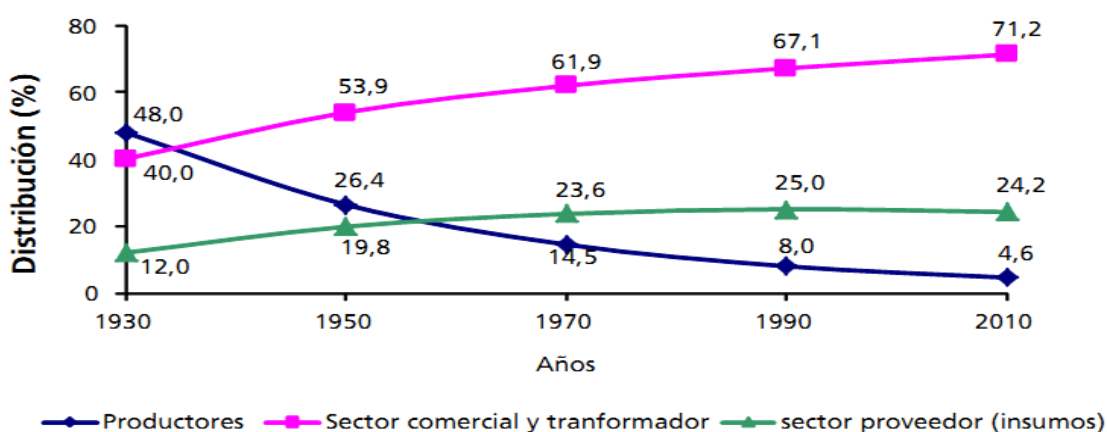


Gráfico 5 Distribución del Ingreso en el Sector Agropecuario (Nebraska)

Fuente: Nebraska University - Adaptado por C. Fernández Alsina INTA

CAPITULO II

REVISIÓN BIBLIGRÁFICA

Evolución del concepto de “Agronegocios” hacia el concepto de “Empresas-Red o Red de Empresas”.

Los profesores Davis & Goldberg (1957), cuando desarrollaron el concepto de “negocio agrícola”, allá por los años '50, lo hicieron desde una visión sistémica de la agricultura. Este concepto, en los años '90, fue introducido a la Argentina, con la denominación de complejo agroindustrial, agronegocio o negocio agrícola y se define no solamente en lo referente a lo que ocurre dentro de los límites de las explotaciones, sino también a todos los procesos interconectados que permiten la oferta de los productos de la agricultura a sus consumidores (Zylbersztajn, 1994).

La teoría en la que se apoya este enfoque, denominada *Teoría de Sistemas*, se fue construyendo desde mediados del siglo XIX en adelante, en un principio desde las ciencias sociales. Así, algunos autores comienzan a definir la sociedad y el individuo como *sistemas* (sistema social y sistema de la personalidad respectivamente) que interactúan entre sí. Pero adquiere madurez recién en la década del 50, gracias a los aportes de Ludwig Von Bertalanffy, que intenta generar una metodología aplicable tanto a las ciencias naturales como sociales, partiendo desde la biología.

Si se intenta definir en forma general que es un sistema, se encuentra que existen diferentes definiciones según los autores que se tomen.

“Un sistema es un conjunto de componentes que interactúan entre sí de tal manera que el conjunto se comporta como un todo” (Speeding)

“Un sistema es un conjunto de elementos o variables interrelacionadas y coordinadas para el logro de un objetivo determinado” (Vázquez Platero, Roberto).

“Un sistema es un conjunto organizado de elementos que se relacionan entre sí para constituir una unidad o un todo” (Berdeguer).

El aspecto común a todas es que priorizan las relaciones que establecen entre sí los elementos de un todo.

Un *sistema de producción agropecuario* se define como la relación que se establece entre los recursos naturales (suelo, plantas, animales) y socio-económicos (tierra, capital, mano de obra) incluyendo los técnicos, con un fin productivo.

Los dos conceptos claves que sustentan la Teoría de Sistemas y que nos permiten caracterizar estos sistemas son los de estructura y función.

La **estructura** se define como la cantidad y proporción en que las variables están presentes en un momento determinado. Así, la estructura del sistema de un pequeño productor tambero – quesero puede estar constituida, por ejemplo, por 80 has de tierras propias, un capital fijo compuesto por 1 ordeñadora, 1 tractor, arados, rastras, sembradora, vacas, etc. y 3 personas de la familia que aportan trabajo.

La **función** se refiere al rol que desempeña cada componente en relación a los otros. Por ejemplo, la función de absorción de nutrientes y agua que cumple la raíz dentro de la planta, la función que cumple la ordeñadora, de sacar leche de las ubres de las vacas, la función que cumple un herbicida de controlar las malezas. Así, el concepto de función se equipara a la noción fisiológica: nadie puede poner en duda que la función del corazón es bombear la sangre a todo el cuerpo. Sin embargo, tratándose de sistemas de producción agropecuarios, en dónde es el hombre el que decide que hacer en función de su dotación de recursos, de su capital cultural, de lo que acontece en el contexto socio-económico, no siempre es posible “predecir” exactamente como se va a comportar un componente determinado. (Albanesi, R. et al, 2006)

El enfoque sistémico fue utilizado en el proceso de planificación estratégica del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) en el año 2005, cuando se buscaba un marco conceptual para el análisis del ambiente externo de la organización y la determinación de las estrategias que podrían dirigir el cambio institucional, quedando plasmado en el PEI 2005-2015 (Plan Estratégico Institucional). Se buscaba alinear la institución con su ambiente externo relevante, en proceso de cambio acelerado y por lo tanto de alta turbulencia (Johnson et al., 1994).

La idea central era que, la visión del cliente de la institución, tendría que ser revisada, para incluir nuevos actores y agentes importantes, participantes del desarrollo de la agricultura y de importancia para la institución. Se habían caracterizado a estos agentes como los actores fuera de la explotación; los proveedores de insumos, la agroindustria, las estructuras de comercialización, los consumidores, las estructuras de apoyo a la producción, instituciones tecnológicas (INTA, INTI, etc.) y el estado.

La escuela francesa y la holandesa, también trataron de entender a los agronegocios, siempre focalizando el análisis en base a un estudio en sentido vertical (del campo al plato, “de la Fourche a la Fourchette”). Introducen el concepto de *coordinación de una cadena agroalimentaria*, identificando que la misma puede ser a través del precio (coordinación vía precio), pero no es el único, otras formas de coordinación pueden darse en un sistema agroalimentario (Ej. contratos de producción).

Zylbersztajn (1996) amplía y menciona que “... la coordinación de los sistemas de agronegocios es definida como el resultado de diferentes mecanismos que proveen las bases de los requerimientos de las necesidades de los consumidores. Esto puede ser visto como una coordinación vía precio, en el caso que los mercados funcionen correctamente, y una coordinación institucional o a través de mecanismos contractuales en su defecto”.

Los modelos neo-clásicos, como los que derivan de la demanda y los mecanismos de transmisión de precios, pueden considerar las relaciones inter-sectoriales, aunque afirman que los precios reflejan toda la información relevante para las necesidades de las organizaciones y las estrategias de las mismas. Cuando esto no ocurre, la teoría menciona que las fallas de mercados pueden ser “corregidas” con una apropiada definición de los derechos de propiedad a través de otras estructuras de gobernanza (contratos o integración vertical). Este estudio alternativo propone que los costos de transacción y las consideraciones del ambiente institucional son importantes para determinar los modos de gobernanza y luego ser de fundamental importancia en entender y diseñar estructuras de gobernanza en los agronegocios. (PAA FAUBA. 2008)

El concepto de agronegocios evolucionó en dos niveles paralelos de análisis: el estudio de la coordinación entre los participantes verticales y horizontales de la cadena alimentaria –conocido como *economía de los agronegocios*; y el estudio de la toma de decisiones en estructuras de gobernanza alternativas de la cadena alimentaria, conocido como *gestión de los agronegocios*.

Además, el concepto de agronegocio es muy amplio y no siempre adecuado para la formulación de estrategias sectoriales, principalmente cuando se trata de promover la gestión tecnológica o de investigación y desarrollo (I + D). Por lo tanto, el concepto fue desarrollado, adicionalmente, para crear los modelos de sistemas dedicados a la producción, que incorporaran los agentes antes y después de la propia actividad productiva en las explotaciones. **De este marco, se derivó el concepto de la “cadena productiva”, como subsistema (o sistemas dentro de sistemas) del**

agronegocio. Este se compone de muchas cadenas productivas, o los subsistemas del negocio agrícola.

Las cadenas productivas poseen entre sus componentes (o subsistemas) los diversos sistemas productivos agrícolas, pecuarios, agropecuarios, agroforestales, etc. en los cuales ocurre la producción respectiva. El primer trabajo aplicando este enfoque aparece en la década de los 80, en Brasil, siendo ampliado extensamente el número de trabajos en la década de los 90, en la FAUBA y la SAGPyA.

Esta base conceptual era adecuada para las necesidades del planeamiento estratégico de instituciones tecnológicas, y por lo tanto fue adoptada, primero en el EMBRAPA en Brasil y luego en el INTA en la Argentina.

Contribuyó para esta extensión, el desarrollo de las herramientas analíticas correspondientes (Castro et al., 1995 y 1998; Zylbersztajn, 1994; Batalha, 1998). Estas contribuciones ampliaron el uso del enfoque sistémico y de cadenas productivas en estudios y en proyectos de desarrollo, como forma de extender la comprensión, la intervención y la gestión en el desempeño de la agricultura.

En la FAUBA se empezó a trabajar en el concepto de Cadenas de Valor, en la cátedra de “Seminarios de Campo”, en el año 1989, actualmente denominada “Sistemas Agroalimentarios”. Anteriormente al ‘89, se venía trabajando en algo similar a lo de cadenas, pero sin denominarlo de esa manera. Se trabajaba con la producción primaria y se lo relacionaba con lo que pasaba en las etapas posteriores⁷.

El Programa de Postgrado de Agronegocios de la FAUBA, es creado en 1998, cuando se vislumbra la importancia estratégica del tratamiento de *cadena agroindustriales* en la Argentina, con un enfoque sistémico.

En 1992, la Dirección Nacional de Producción Agropecuaria en la SAGPyA, a cargo del Ing. Agr. H. Cetrángolo, inicia el Programa de Integración Vertical, donde se estudian centenares de casos de “Integración Vertical” y “Coordinación Vertical”, desde la producción primaria, y como resultado de esto, se hacen decenas de publicaciones al respecto.

El enfoque de cadena productiva demostró su utilidad para organizar el análisis y aumentar la comprensión de los macro procesos complejos de la producción, para examinar el desempeño de

⁷ Cetrángolo, H. 2008 – Comunicación Personal

estos sistemas, determinar cuellos de botella a los procesos de desempeño, oportunidades no exploradas, procesos productivos, tecnológicos y de gestión. Al incorporar en la metodología alternativas para el análisis de diversas dimensiones del desempeño de cadenas o de sus componentes, como la eficiencia, la calidad de productos, la competitividad, la sustentabilidad y la equidad, ésta ganó amplitud para incluir la visión de campos sociales, económicos, biológicos, gerenciales y tecnológicos, qué resultó en la extensión de este enfoque para un gran número de profesionales y de instituciones. Entre estos usos, se incluyen la prospección tecnológica y no tecnológica.

Para entender bien de que se habla cuando se dice *cadena de valor*, se definirán algunos conceptos.

La definición de Cadena de Valor se encuadra en el nuevo concepto de relaciones interempresariales, el de “**Empresa – Red**” o “**Red de Empresas**”. Green et al (1992) define a la empresa red como “... una estructura organizativa sinérgica que articula contractualmente, a mediano plazo, relaciones interempresariales, a fin de responder conjunta y solidariamente de manera flexible, bajo la dirección de una empresa emisora de ordenes, a una demanda -final o intermedia- volátil, en un espacio económico de relaciones productivas de bienes y de servicio”.

En el modelo de la *empresa red*, el acento está puesto sobre la organización interna y externa de los actores del mundo de la producción y los resultados se miden por la competitividad del conjunto.

La tendencia hacia el paradigma de la Cooperación interempresarial, denominada por algunos “Empresa-Red” o “Red de empresas”, se transforma en una condición básica e indispensable para la competitividad de las empresas agroalimentarias.

La *empresa-red* consiste en crear una pequeña empresa dentro de una gran dimensión, para explotar conjuntamente las ventajas de la gran empresa (consorcios) y de la pequeña empresa (rapidez), así se logra más flexibilidad y más autonomía.

El concepto de “Cadena de Valor” es relativamente nuevo en el sector Agroalimentario Mundial, quizás los ejemplos más ilustrativos de formación de cadenas de valor como una estrategia provienen de Holanda, con la formación de la Fundación para la Competencia de Cadenas Agroalimentarias en 1995, iniciando más de 60 proyectos pilotos.

Su director ejecutivo Jan van Roekel, menciona “... *En el futuro los productores agroalimentarios, procesadores, proveedores de servicios logísticos, y distribuidores no competirán mas como entidades individuales; sino que ellos colaborarán en una “Cadena de Valor” estratégica, compitiendo contra otras cadenas de valor en el mercado.*”

El surgimiento de las “Cadenas de Valor” como una **estructura organizacional** refleja la continua evolución de la economía de mercado, representan un cambio marcado en el comportamiento del “*Management*” y estrategias organizacionales.

Otros ejemplos han cundido en el Reino Unido, Japón, Australia, EE.UU., y recientemente en Canadá, donde en los últimos tiempos esta generando mucho interés. No existen recetas rápidas y fáciles para construir una cadena de valor exitosa. Pero en un conjunto de circunstancias el trabajo realizado para un “negocio agroalimentario” puede servir también para otro negocio en la misma cadena.

El AFC⁸ de Alberta reconoce las “Cadenas de Valor” como una estrategia comercial potencialmente exitosa, que se puede emplear para desarrollar relaciones de negocios fuertes y sustentables para competir con éxito en la economía Globalizada.

Algunos autores usan las expresiones “*Cadena Agroalimentaria*” y “*Cadena de Valor*” como sinónimos, otros en cambio usan cada vocablo para describir diferentes procesos.

La cadena agroalimentaria se refiere a toda cadena vertical de actividades, desde la producción en el establecimiento agropecuario, pasando por la etapa de procesamiento y por la distribución mayorista y minorista -en otras palabras el espectro completo del potrero a la mesa, sin importar cómo se organiza o cómo funciona la cadena (Hobbs et al. 2000).

En otros casos se utiliza para abarcar el *continuum* de procesos económicos vinculados a los alimentos, que se inician en la explotación agropecuaria y culminan en el consumo (Obschatko, 1997). Pero aquí existe el interés en una forma particular de la cadena agroalimentaria: “**La Cadena de Valor**”.

⁸ Fundación Actuarial Canadá

Cadena del valor se refiere a una red de alianzas verticales y horizontales, estratégicas, entre varias empresas de negocios independientes dentro de una cadena agroalimentaria.

La cadena de valor se crea cuando las empresas tienen una “*visión compartida*” y “*metas comunes*”, se forma para reunir objetivos específicos de mercado, para satisfacer las necesidades de los consumidores. Esto permite tomar decisiones en conjunto como así también “*compartir los riesgos y beneficios*”. También permite realizar una inteligencia cooperativa: estructura de costos, marketing e información organizacional que se comparten para aumentar la ganancia y competitividad de la cadena del valor.

La cadena de valor a menudo abarca el espectro completo de la cadena agroalimentaria, del consumidor al productor. Aunque los consumidores técnicamente no pueden ser miembros de la cadena del valor, los distribuidores que están más cerca de los consumidores finales son esenciales para el éxito de la misma (desde el punto de vista de la información que recogen de ellos).

Por otra parte los miembros de una cadena de valor, reconocen que todos los participantes deben crear una situación de ganar-ganar (“*win-win*”), por lo cual todos ellos se benefician financieramente y son todos parte del proceso de tomar decisiones y compartir la información. Las cadenas de valor se construyen más con cooperación en el negocio, antes que con rivalidades. La tabla 1 ilustra algunas de las diferencias entre las relaciones de negocios tradicionales y las realizadas en una cadena de valor.

Tabla 1. Comparación entre las Relaciones del Negocio Tradicional y la Cadena de Valor.

	Tradicional	Cadena de Valor
Información compartida Objetivo primario Orientación Relación de Poder Estructura de la organización Filosofía	Escasa o ninguna Costo / Precio Commodity Desde la oferta Independiente Auto optimización	Amplia Valor / Calidad Producto Diferenciado Desde la demanda Interdependiente Optimización de la Cadena

Una cadena de valor exitosa será sensible a las necesidades del consumidor.

La mayoría de las cadenas de valor exitosas incluyen a las empresas que están en contacto directo con consumidores. Empresas e individuos que inician una cadena de valor deben identificar primero los objetivos comunes de beneficio mutuo, y determinar los puntos críticos de control para lograrlos.

Para manejar el flujo de bienes y servicios en una cadena de valor, tiene que haber un intercambio efectivo de información entre todos los miembros, inclusive el manejo de la retroalimentación de clientes y/o consumidores finales.

Es esencial una *comunicación abierta y compartir la información* para formar una cadena exitosa y poder dar una respuesta al mercado.

Porter (1985:33), presenta la Cadena Genérica de Valor (Figura 2) como la “manera sistemática de examinar todas las actividades que desarrolla una firma y cómo estas actividades interactúan.... para analizar los orígenes de la ventaja competitiva”. Esta cadena y la manera en que desarrolla las actividades individuales refleja la “historia de la empresa, su estrategia, su enfoque para la implementación de la estrategia y las economías de sus propias actividades”

La *Cadena de valor* muestra el valor total, que consiste en *actividades de valor y margen*. Las actividades de valor son las distintas actividades físicas y tecnologías que desempeña una firma y que constituyen los ladrillos con los que esa firma crea un producto valioso para sus clientes. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo en su conjunto del desempeño de las actividades de valor.

Estas actividades de valor se dividen en dos grandes categorías, actividades *primarias* y de *apoyo*. Las actividades primarias, enlistadas en la parte inferior de la Figura N° 2, son actividades relacionadas con la creación física del producto, su venta, transferencia al comprador y la atención que se da después de su venta. A su vez en todas las empresas, las actividades primarias se pueden dividir en cinco categorías genéricas que aparecen en la Figura N° 2. Las actividades de apoyo le dan soporte a las actividades primarias y cualquier otra, mediante la provisión de materiales, tecnología, recursos humanos y varias otras funciones generales de la empresa.

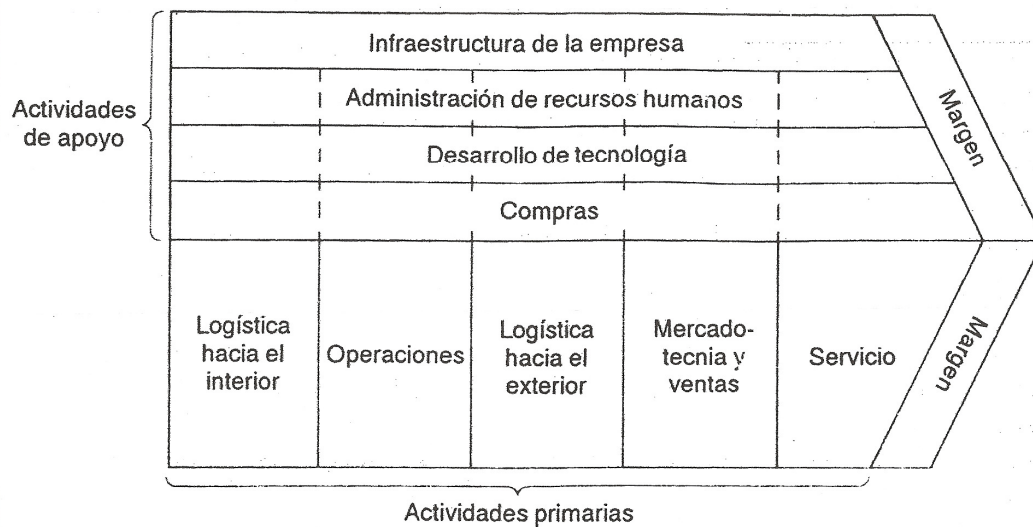


Figura 2 “Cadena genérica de Valor”

La mayor parte del valor agregado y la verdadera ventaja competitiva de la mayoría de las compañías provienen de unas cuantas actividades, por lo general de servicios. Muchas de las empresas restantes existen principalmente para permitir que estas actividades tengan lugar. Sin embargo, con frecuencia las administraciones invierten una gran cantidad de su tiempo, energía y recursos de la compañía en estas funciones de apoyo; lo que distrae su atención de las áreas, en verdad estratégicas de la compañía. Estos conceptos, aplicados a una empresa particular se pueden aplicar a varias empresas que interactúan en una cadena de valor.

Bajo este marco conceptual analizamos los diferentes eslabones que componen la *cadena de la carne porcina entrerriana*. Con este trabajo pretendemos hacer aportes a la producción primaria, la transformación (etapa secundaria) y a su vez generar información que permita disminuir la actividad informal, sobre todo por cuestiones sanitarias (Zoonosis) y económicas (Ventas en “Negro” = “Competencia Desleal”); y hacer de la actividad, un negocio rentable para la cadena, que incluya al pequeño productor, que es uno de los eslabones mas importantes y a su vez, más débiles de la misma.

En este sentido la *mal llamada* “**integración en la cadena de la carne aviar**”, es una de las coordinaciones verticales más exitosas de nuestro país. Con un auge explosivo de la misma, pasó a ser la actividad que más aporta al PBI de nuestra provincia, estando en 2º lugar, después de la agricultura y superando a la ganadería⁹.

Entre Ríos es una provincia sojera (1.300.000 ha/año \bar{X}) y maicera (184.000 ha/año \bar{X}), tabla N° 2, el departamento (Victoria) produce en promedio de los últimos 11 años, 2.556 kg/ha de soja, 6.900 kg/ha de maíz, 2.785 kg/ha de trigo y 5.223 kg/ha de sorgo¹⁰. Estos granos son los insumos básicos para la producción y transformación de carne, especialmente la de cerdo. Este departamento cuenta con los rendimientos anuales más altos de toda la provincia, ya sea de maíz como de soja, lo que lo hace una región especial para el desarrollo de esta actividad. La provincia produce 1.089.300 Tn/año de Maíz, esta producción permite abastecer holgadamente la producción de carne de cerdo y aumentarla.

Campañas Agrícolas	Superficie (ha)	Variación (%)	Rendimiento (kg/ha)	Variación (%)	Producción (TN)	Variación (%)
2000/01	214.500	---	5.650	---	1.212.035	---
2001/02	167.600	-21,86	5.417	-4,12	843.408	-30,41
2002/03	190.200	13,48	6.167	13,85	1.089.622	29,19
2003/04	207.400	9,04	7.323	18,74	1.408.925	29,30
2004/05	224.239	8,12	6.773	-7,51	1.332.548	-5,42
2005/06	180.720	-19,41	4.941	-27,05	741.516	-44,35
2006/07	165.170	-8,60	8.002	61,95	1.116.731	50,60
2007/08	189.240	14,57	5.073	-36,60	912.455	-18,29
2008/09	152.097	-19,63	2.358	-53,52	212.069	-76,76
2009/10	139.477	-8,30	8.360	254,54	1.037.906	389,42
2010/11	191.851	37,55	5.054	-39,55	813.801	-21,59

Tabla 2 Indicadores productivos últimas 11 campañas del cultivo de Maíz en la provincia de E. Ríos

Fuente: Proyecto SIBER - BOLCER

La falta de desarrollo de la cadena porcina entrerriana se debe también, a que se han realizado solamente, *esfuerzos individuales* de frigoríficos, productores, fábricas de alimentos balanceados,

⁹ Información Gobierno Entre Ríos

¹⁰ Fuente: Proyecto SIBER (BOLCER), datos promedios de elaboración propia, últimas 11 campañas

cooperativas agrícolas, acopiadores privados, etc., que no están, ni asociados, ni integrados, ni coordinados bajo ninguna modalidad.

Existen muchos productores de cerdo, que realizan esta actividad en forma extensiva, con baja aplicación de tecnología de insumos y de procesos. Muchos de ellos son tamberos – queseros, que utilizan el suero, subproducto de la fabricación de quesos, para la alimentación del cerdo. Es ineficiente alimentar con suero, salvo que se cuente con cantidades no limitantes del mismo; la equivalencia del valor energético del mismo es 12 lts \equiv 1 kg de maíz.

En general producen lechones de hasta 20 kg y animales pesados que van de 100 a 200 kg, que comercializan en el mercado informal, a carnicerías, supermercados y particulares de ciudades vecinas, además del *autoconsumo* de lechones ($\bar{y} = 7$ lechones/año de 16 kg c/u)¹¹ y animales más pesados ($\bar{y} = 1,5$ capones/año de 120 kg) para la fabricación de chacinados caseros.

Por lo tanto existen muchos conocimientos sobre esta actividad, y además muchos de estos productores producen maíz y soja, en forma bastante más eficiente que su producción porcina; granos que generalmente comercializan, la mayoría, en los acopios de la zona.

Esta propuesta consistió en estudiar la posibilidad de acercar estos eslabones importantes de la cadena, desarrollando una herramienta organizacional y comercial, dentro de lo que conocemos como, “Coordinación Vertical Continua”, y analizar referencialmente, el crecimiento exitoso que ha tenido la industria avícola, a través de la “*mal llamada*” integración vertical en la cadena.

Antecedentes Coordinación Vertical Continua.-

Existen por lo menos tres grandes teorías con relación a la coordinación vertical (Hudson y Pucell, 2001); a) Teoría Basada en los Recursos, b) Teoría de la Agencia y c) Teoría de los Costos de Transacción.

¹¹ Encuestas a productores Grupo PROFAM INTA – Dpto. Victoria E. R.

Esta última, definida por Coase en 1937, y que luego profundizó Williamson en 1979, ha sido uno de los marcos teóricos más usados en el estudio de las estructuras organizacionales. Este autor argumenta que, *minimizar los costos de transacción*, es el principal incentivo para adoptar diferentes estructuras de organización. Mighell y Jones aparecen como los primeros que trabajaron en coordinación vertical e integración, en agricultura. La *coordinación vertical* encierra gran cantidad de posibilidades, desde el *mercado tradicional* que funciona según las leyes de oferta y demanda, (mercado abierto), en un extremo y la *integración vertical completa*, en el otro. En el medio están, los *contratos de producción o de marketing*, las *alianzas estratégicas* y la *cooperación formal* (dentro de esta, “*red de empresas*”, “*empresas – red*”), los *Joint Ventures* y los *Keiretsus* de Japón. También existe otro término que se adaptaría para este tipo de enfoques, que es la de *Cadenas + Redes = NetChain*, que se adaptaría más, para un conjunto de muchas PYMES, sobre todo formadas por pequeños productores¹².

También se define como *distritos industriales* o *complejos industriales* o *clusters*¹³ a una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, las cuales se integran de manera vertical y horizontal, a los efectos de llevar a cabo una acción conjunta en busca de eficiencia colectiva. La performance conjunta del complejo es mayor a la que cada empresa podría alcanzar aisladamente, dadas las externalidades que cada una genera hacia las demás.

En general no se elaboran productos finales completos, sino que se especializan en unas pocas fases de un proceso productivo mucho más amplio, que incluye en algunos casos, el armado o manufactura final. Dentro de un *cluster* existe especialización productiva, con una fuerte división del trabajo. (Ingaramo J., 2008 - Congreso MAIZAR)

Se menciona la Mesopotamia¹⁴, sobre todo la provincia de Entre Ríos, como región potencialmente viable para el desarrollo de clusters de producción porcina, debido principalmente a las siguientes características; amplia experiencia en la integración de la cadena avícola, muy buen nivel de infraestructura, excelentes condiciones agroecológicas para la producción de granos de maíz, soja y sorgo.

¹² Iglesias, D. , 2008 – Comunicación Personal

¹³ BECATTINI, G. (2002) “*Del distrito industrial marshalliano a la teoría del distrito contemporánea. Una breve reconstrucción crítica*” Una breve reconstrucción crítica, Investigaciones Regionales I - Pag. 9 a 32 Sección artículos

¹⁴ MAIZAR, INGARAMO J. (2008)

La Coordinación Vertical Continua, definiciones.

La coordinación vertical puede ser definida como la *organización de la dirección y control a través de segmentos del sistema de producción – comercialización* (King). Los factores que se encuentran organizados y controlados son precio, cantidad, calidad y términos de intercambio, (Sporleder). Desde una perspectiva teórica, las opciones para lograr una coordinación vertical han sido conceptualizadas como un flujo continuo desde el mercado abierto a la integración vertical completa (muchos estadios de mercado bajo una sola propiedad). Williamson estableció este sentido general de continuo, mientras Sporleder, Barkema (1994), y otros autores, presentaron esta idea en relación a los mercados de agroalimentos. Si bien esta idea de continuo es intuitivamente interesante, muchos de los principales trabajos teóricos se han enfocado en los dos extremos de este continuo, por ejemplo, mercados abiertos e integración vertical, mientras que el centro del continuo se encuentra mayormente inexplorado en detalle, ideal para desarrollar las varias formas de contrato que yacen a lo largo de los puntos centrales.

En la Figura 3 se presenta este continuo hipotético. Se sugieren cinco mayores categorías de estrategias de coordinación vertical, fluyendo, desde los mercados abiertos a la integración vertical. Al final del continuo, las características de coordinación de la *mano invisible* y la coordinación *administrada* se encuentran respectivamente presentadas.

Ratificando a Adam Smith, “*la coordinación de mano invisible permite a los actores económicos individuales seguir sus propios intereses y buscar relaciones de intercambio que son cortoplacistas, oportunistas, limitadas en el manejo de la información, flexibles y que preservan la independencia de los actores*”. En el otro extremo, la coordinación administrada se encuentra construida sobre los intereses mutuos de los actores en el intercambio, quienes persiguen relaciones de largo plazo, que dividen los beneficios, abiertas para que la información fluya, estable y comprensiva respecto a la interdependencia. El continuo de la figura 3 sugiere que, viendo las estrategias de izquierda a derecha, la coordinación se mueve desde, ser dominada por características de mano invisible, a través de una mezcla cambiante de características mano invisible/administradas, para ser dominadas por características administradas.

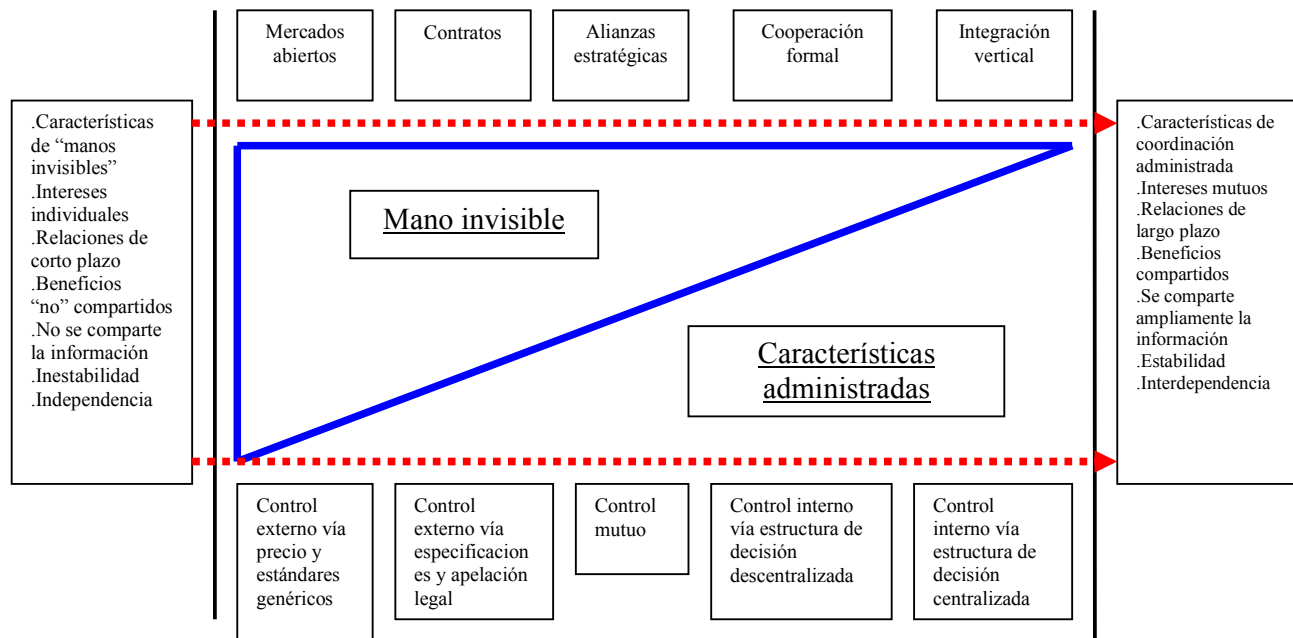


Figura 3 "El Continuo de la Coordinación Vertical"

Nota: La línea diagonal representa la mezcla de características de la mano invisible y la coordinación administrada, encontradas en cada una de las cinco estrategias alternativas para coordinación vertical. El área por sobre la diagonal indica el relativo nivel de características de *mano invisible* y debajo de la diagonal, el nivel relativo de *características administradas*.

Fuente: Peterson H. C., 1997 (Traducido por Ing. Agr. Andrea Pantanelli - FAUBA)

Mecanismos de Coordinación Primaria.

En **Mercados Abiertos**, coordinación entre dos actores en un intercambio económico se logra exclusivamente, o casi exclusivamente, por la dependencia de un mecanismo de control externo a la relación de actores. El precio y los estándares ampliamente aceptados del desempeño determinan la naturaleza del intercambio. En competencia perfecta, ninguno de los participantes puede influir en el precio o los estándares genéricos y ambos jugadores deben adherir a ellos para que ocurra el intercambio. Ej.: Mercado de Granos, Mercado de hacienda de Liniers, etc.

El próximo paso sugerido a lo largo del continuo es el **Contrato**, el establecimiento legalmente aplicable de condiciones específicas y detalladas de intercambio. El mecanismo para la coordinación llega a ser ahora, en parte, interno a la relación de intercambio. Los actores deben concordar entre sí en las especificaciones del contrato. Ej: Contrato para la producción de semilla de colza, cebada cervecera, etc.

Una *Alianza Estratégica*, se puede definir como una relación de intercambio en que las formas involucradas comparten los riesgos y beneficios resultantes de objetivos mutuamente identificados. Las características son las siguientes: reciprocidad en la identificación del objetivo, reciprocidad en el control de los procesos de toma de decisiones, así como también reciprocidad en el compartir los riesgos y los beneficios. La coordinación de la alianza pasa más bien por un control mutuo mediante un contrato, que actúa como un estándar mínimo para la relación de intercambio. Ej: Alianzas entre cabañas productoras de carne e Hipermercados para promocionar su carne en las góndolas y ser exclusivas de esas “grandes distribuciones” de alimentos.

La cuarta posición a lo largo del continuo, la *Cooperación Formal*, tiene como característica distintiva la presencia de una organización formal que tiene una identidad distinta de los actores de intercambio y que es diseñada para ser su agente conjunto en la conducción de un intercambio cooperativo. Por 1º vez a lo largo del continuo, hay una estructura de organización formal que puede permitir alguna forma de control interno verdadero. Pueden ser introducidos formalmente las normas y los procedimientos para conducir el intercambio entre las partes. Las *cooperativas agrícolas* se encuentran claramente en este punto del continuo, como los *Joint Venture* y el *Keiretsu* de Japón. Para comprender este mecanismo de coordinación debemos tener claro que, aunque el control, ahora, se puede alcanzar internamente, el control se descentraliza entre las partes propietarias y éstas, todavía mantienen su identidad separada que les permite abandonar el intercambio, si lo desean.

La porción final del continuo es la *Integración Vertical*, si se siguen las conclusiones lógicas de los argumentos anteriores, la *integración vertical* no se define mayormente por la única propiedad, sino por la “centralización del control”. En esta parte del continuo, la integración vertical es un mecanismo que se basa en el control centralizado para lograr la coordinación. Los economistas lo llaman, la *verdadera jerarquía*, es decir, un sistema de orden o comando dentro de una única organización. Ej. “Carne Vacuna Estancia Las Lilas” o “PORCOMAGRO”.

El *Enquadre de Mahoney*, permite definir estrategias de coordinación vertical que encajan perfectamente en el continuo anteriormente definido. Este presta soporte continuo y provee un conjunto de tres criterios; **incapacidad de separación de tareas, incapacidad de programación**

de tareas y la especificidad de activos; que permite determinar donde posicionar una firma a lo largo del continuo¹⁵.

Pese al crecimiento de la agricultura en los últimos tiempos, que confiere al país un extraordinario potencial para la producción de carnes, tanto en cantidad como en calidad, el sector porcino no avanzó como podría, en cuanto a los volúmenes de faena y procesamiento. Esto obedece tanto a artificios monetarios, como a una apertura indiscriminada que vulnera y anula las ventajas comparativas y competitivas de la producción argentina, y que aún hoy persisten, como por Ej.: la importación de Brasil, de carne fresca de cerdo y chacinados.

Al mismo tiempo, se aprecia un progresivo proceso de concentración de la actividad primaria con el surgimiento de grandes empresas y la desaparición de muchos productores típicos de mediana y pequeña escala (se calcula la disminución en un 50 %). (Goenaga, Llovera, Spiner - 2006)

La Argentina, ocupa el 5° lugar como productor mundial de maíz, el 1° en aceite de soja (SAGPyA 2008). Estos granos que el país exporta, sobre todo la soja; son la base alimenticia para la transformación de granos en carne vacuna, aviar y porcina. Los costos de producción, de dichos granos, se encuentran entre los más bajos del mundo.

Sin embargo, y a pesar de las ventajas comparativas y competitivas, no se participa del mercado mundial de carne porcina, ya que se importa carne de cerdo, desde diferentes países, pero sobre todo de Brasil. En el Gráfico 7 (Pág. 37), se pueden apreciar algunos indicadores de la actividad porcina a nivel nacional, de los últimos 19 años, para poder ilustrarse mejor.

Antecedentes de Coordinación Vertical en el país (Algunos ejemplos ilustrativos): En Córdoba, Monte Buey, se conforma S.I.P. S. A. que se integra verticalmente, hacia delante, propiedad de F. Villavicencio, orientando su estrategia a posicionar en el mercado un producto diferenciado, marca *MAGRET*. Esta marca representa carne fresca de cerdo con contenidos bajos de grasa y colesterol, envasada al vacío, embutidos y hamburguesas.

La visión de la empresa para determinar la manera más viable para crecer, fue minimizar los costos de organización de la coordinación (costos de transacción), para lo cual constituyeron una sociedad que deja de ser familiar, para incorporar a productores como accionistas. Las claves de

¹⁵ Ver Anexos

este emprendimiento son; disponer de volumen y calidad para procesar animales, donde se combinan dos modalidades de coordinación; por propiedad y por contrato. Bajo esta modalidad se integran pequeñas y medianas explotaciones, y algunas grandes. La cantidad de madres van desde 50 a 1500. Son 79 los productores integrados, se faenan 400 animales diarios con un promedio de 100 a 110 kg c/u. Los socios – productores reciben asistencia técnica especializada y sin cargo, entre las que están, la técnica de inseminación artificial, normas de manejo, servicios sanitarios estandarizados y monitoreo sanitario. También una genética de alta performance, con proveedores preestablecidos, que reducen los costos de los insumos en un 15 – 20 %, por las compras de volúmenes significativos, “sin” márgenes comerciales sobre los mismos.

La empresa ADECOAGRO, socio argentino del Grupo Soros, tiene en carpeta un proyecto para la ciudad de Trenque Lauquen, donde se levantarían 600 galpones de crianza, un frigorífico y una planta de alimentos balanceados, para exportar su producción. Estos galpones serían instalados por el grupo inversor y serían, los productores integrados, quienes tendrían la responsabilidad de la producción; éstos recibirían además la nutrición, programas de vacunación y terapias sanitarias. No se menciona en que condiciones contractuales se haría la integración a la empresa.

Hay casos de grupos de productores integrados verticalmente, también en la provincia de Córdoba, que comercializan su propia producción en carnicerías exclusivas de venta, directamente al público; con buenos resultados, pero acotados en cuanto a volumen comercializado.

Otro caso es Cabaña Argentina, “Carnes Porcinas Seleccionadas” (CPS), de Pacuca S. A., producen su propio alimento, tienen sus propia cabaña porcina, producen sus propios lechones y los capones respectivos, que transforman en embutidos clase *Dorada y Tradicional*, y carne para supermercados, hipermercados y chacinadores.

Antecedentes de Coordinación Vertical en otros países: En el sur de Brasil existe “Castrolanda”, una Cooperativa tampera, ganadera y agrícola, y que tiene un sistema de integración de producción de cerdos con dos vías, básicamente definidas por el precio que cobra el productor; el primero mediante un seguro de precios que se fija 2 veces al año, en el ámbito de la cadena porcina (actualmente el 50 % de los contratos están basados en volúmenes y precios de referencia) , siempre preservando la eficiencia de producción de cada uno de sus miembros; y el segundo,

cuando cada miembro de la cooperativa comercializa de acuerdo al precio del mercado libre¹⁶. También han ido evolucionando, de un sistema de ciclo completo, a uno donde la cooperativa ha realizado grandes inversiones y le entrega los lechones, ya destetados, a estos productores. Actualmente el 60 % de los cooperandos siguen produciendo mediante ciclo completo. La cooperativa provee los alimentos, inseminación artificial, asesoramiento técnico, capacitaciones y viajes a exposiciones. Se está pensando en la incorporación de un frigorífico para evolucionar hacia una mayor integración vertical¹⁷.

Hay grandes empresas transnacionales integradoras, tales como SADIA, Perdigao, Cooperativa Central, Seara y Avipal.

En EE.UU., la producción de carne de cerdo ha registrado un importante avance hacia la coordinación vía *contratos de producción*, no así la *integración vertical*, como se puede apreciar en el Gráfico N° 6.

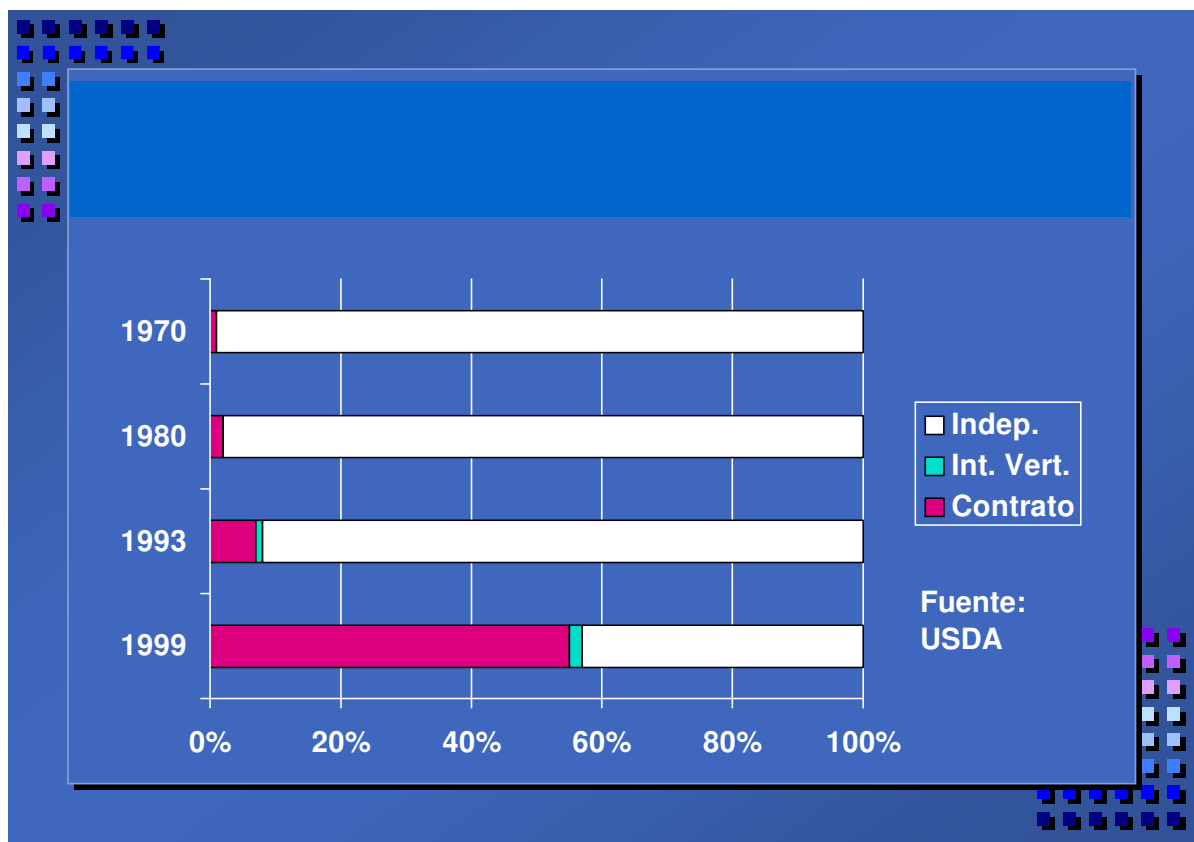


Gráfico 6 Porcinos; Proporción de producción bajo Contrato, Integración Vertical e Independiente

Fuente: USDA. Elaborado por M Sc Alejandro Bustamante

¹⁶ Sajés J., Productor Brasileño miembro de CASTROLANDA, 2009 – Comunicación Personal.

¹⁷ De Faría, M. C., Gerente Negocios Carne CASTROLANDA, 2009 – Comunicación Personal.

El éxito Danés en la industria porcina¹⁸.

Si debiéramos analizar la industria porcina en Dinamarca usando los indicadores de competitividad en costo, comparado a Canadá, se encontraría que:

- La tierra en Dinamarca es escasa y de alto valor;
- Los costos de alimentación en Dinamarca están sobredimensionados por el efecto de la PAC de la Unión Europea (Política Agrícola Común);
- Las líneas de procesamiento y plantas de empaque son mucho más lentas que en Canadá, por lo tanto los costos fijos se deben distribuir sobre un rendimiento más bajo;
- Los costos de mano de obra son casi tres veces más altos; y finalmente,
- Dinamarca está dirigida al lucrativo mercado japonés, resultando en más altos costos de transporte.

Esta comparación básica de costos sugiere que la industria Danesa debiera ser altamente “*no competitiva*” en los mercados del mundo. Pero si observamos la historia de la estadística de la exportación dice algo totalmente diferente.

De hecho, Dinamarca es el exportador de porcinos más grande del mundo, casi 30% del comercio global. En 1999, este pequeño país de la costa septentrional de Europa fue responsable del 29% de las importaciones porcinas japonesas. Dinamarca compite cabeza a cabeza con Canadá por el 17% de las importaciones de EEUU.

Además, la industria porcina en Dinamarca no está en gran medida sostenida por subvenciones de la UE; recibe subvenciones relativamente pequeñas y discontinuas para la exportación, que no es significativa para sostener una estrategia global de exportación.

La respuesta se encuentra en la organización de la industria y la coordinación vertical de actividades que van de la cría, engorde, faena, procesamiento, hasta llegar a la distribución.

Noventa y siete por ciento de la producción Danesa es realizada a través de tres cooperativas de productores que faenan y procesan los cerdos de sus miembros.

Todas las cooperativas pertenecen a “Danske Slagterier (DS)”, una organización paraguas, que emprende actividades de marketing a favor de la industria, y conduce investigación sobre cría, producción, procesamiento y mercados de porcinos.

¹⁸ IGLESIAS D., (2002) INTA EEA Angüil - Cadenas de Valor como estrategia: Las cadenas de valor en el sector agroalimentario.

Comunicación y cooperación es el slogan y la clave de la industria Danesa. Danske Slagterier reúne la inteligencia en preferencias del consumidor en mercados claves y usa esta información en todas las etapas de la cadena, mejorando la calidad y respondiendo a las necesidades del mercado consumidor. Esta investigación de mercados, por ejemplo determinó conocer que, el consumidor japonés, prefiere cerdos que son color rosa / rojo. Esto hizo comenzar a investigar en el control del color de carne a través de la genética y en métodos objetivos de clasificación de carcasas a base del color. Por lo tanto, estas iniciativas habilitaron a la industria a producir cerdos con “Calidad-Japonesa”, específicamente para ese mercado.

A través de las relaciones de trabajo con los propietarios de las empresas procesadoras y distribuidoras, son capaces de hacer sus productos a la medida de las necesidades particulares de mercados y segmentos de mercado. El énfasis está en encontrar y satisfacer las necesidades de mercados específicos; sofisticadas técnicas de tipificación de carcasas proporciona la realimentación a los productores sobre la calidad y adaptación de las carcasas individuales.

Trazabilidad, seguridad alimentaria, y la certificación de la calidad, son de alta prioridad, y todo es facilitado por una cercana coordinación vertical a lo largo de toda la cadena.

El caso Danés demuestra que el concepto de cadena de valor se puede aplicar en una escala amplia de la industria. Este caso no es cómo pensamos normalmente acerca de las cadenas de valor, pero demuestra algunos de los mismos principios: *comunicación, coordinación, y cooperación* que constituyen los elementos centrales para la competitividad internacional de una industria, aún hasta el punto de vencer las desventajas naturales del costo y constituirse en un líder global (Iglesias D., 2002).

Evolución del sector en Argentina y Entre Ríos

La producción de carne porcina en el país ha pasado, en los últimos 16 años, por todas las adversidades posibles a que un sector agro productivo se puede enfrentar.

La convertibilidad de los '90, congeló el dólar, abrió indiscriminadamente la importación; e hizo que los sectores productivos tuvieran que competir en desigualdad de condiciones: (1) mercaderías subsidiadas en sus países de origen, (2) dumping, (3) apertura de las importaciones en forma indiscriminada, 4) ausencia de compensación a los productores por bajas en los precios, debido fundamentalmente al sector externo, etc.

En el caso del sector porcino se reemplazó el 60 % de la faena nacional por la importación. Luego vino la devaluación, que aumentó el precio de los cereales y oleaginosas en un 250-300% y se produjo la caída del consumo interno. Recién a partir del año 2003/2004 empezó a recuperar el stock y por consiguiente la actividad.

Para nuestro país el sector porcino aporta al PBI el 0,4 %, con una facturación anual del sector primario de unos \$ 600 millones y el sector industrial unos \$ 1.500 millones (Grosz S. 2007- CFI). El consumo de carne fresca de cerdo pasó de 5 kg/hab/año¹⁹ en el 2007 a 7 kg/hab/año en el 2011, del total de 8,5 kg/hab/año²⁰, que incluye a los chacinados; si comparamos con la carne vacuna 66,4 kg/hab/año, 32 kg/hab/año de pollo²¹ y 9 kg/hab/año de carne de pescado.

¹⁹ Fuente. UCELLI J. L. AAPP, Octubre de 2007

²⁰ Fuente. Ex ONCCA. Febrero 2011

²¹ Fuente. Ex ONCCA. Enero 2011

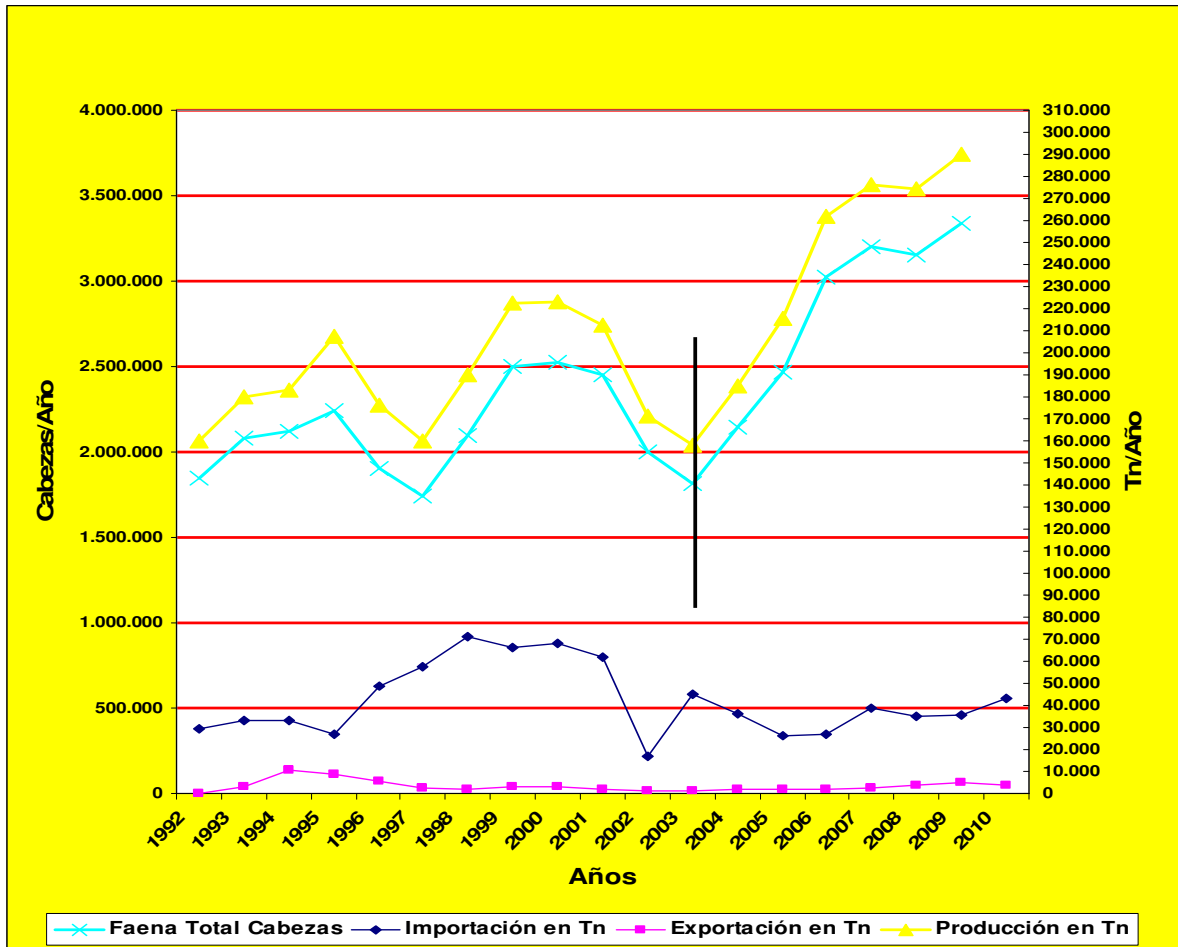


Gráfico 7 Principales Indicadores Porcinos Nacionales desde 1992 a 2010

Fuente: ONCCA. Elaboración propia

En este gráfico podemos apreciar la evolución de los principales indicadores porcinos de los últimos 19 años. En este caso la exportación prácticamente no evoluciona favorablemente y si la importación que generalmente cubre los aumentos internos de consumo, perjudicando la producción propia.

En la Tabla 4 podemos apreciar los tipos de cortes frescos y principales chacinados que se importan, principalmente de Brasil.

Tabla 4

IMPORTACIONES	
Año 2011	Enero - Junio
Producto (Cortes Frescos)	TOTAL TN
TOTAL:	20.901
Jamón (Corte)	6.308
Paleta [Corte]	3.786
Carne s/Hueso	3.373
Tocino	2.350
Bondiola (Corte)	1.318
Panceta (Corte)	986
Recortes de Troceo	902
Pierna o Muslo	561
Tortuguita	473
Carré	277
Garrón	149
Lomo	142
Costillar	96
Carne c/Hueso	43
Solomillo	43
Carcasas o 1/2 Carcaza	38
Papada	31
Pecho/Brisket	14
Matambre (Corte)	10
El 83 % proviene de Brasil	

IMPORTACIONES	
Año 2011	Enero - Junio
Producto (Chacinados)	TOTAL TN
TOTAL:	2.329
Jamón Cocido	1.071
Paleta (Fiambre)	757
Jamón Crudo (Fiambre)	300
Fiambres Varios	139
Salame/Salamín/Longaniza	44
Chorizos	9
Panceta (Fiambre)	7
Lomito (Fiambre)	2
Mortadela	0
El 75 % proviene de Brasil	

Fuente: Boletín SENASA – Julio 2011

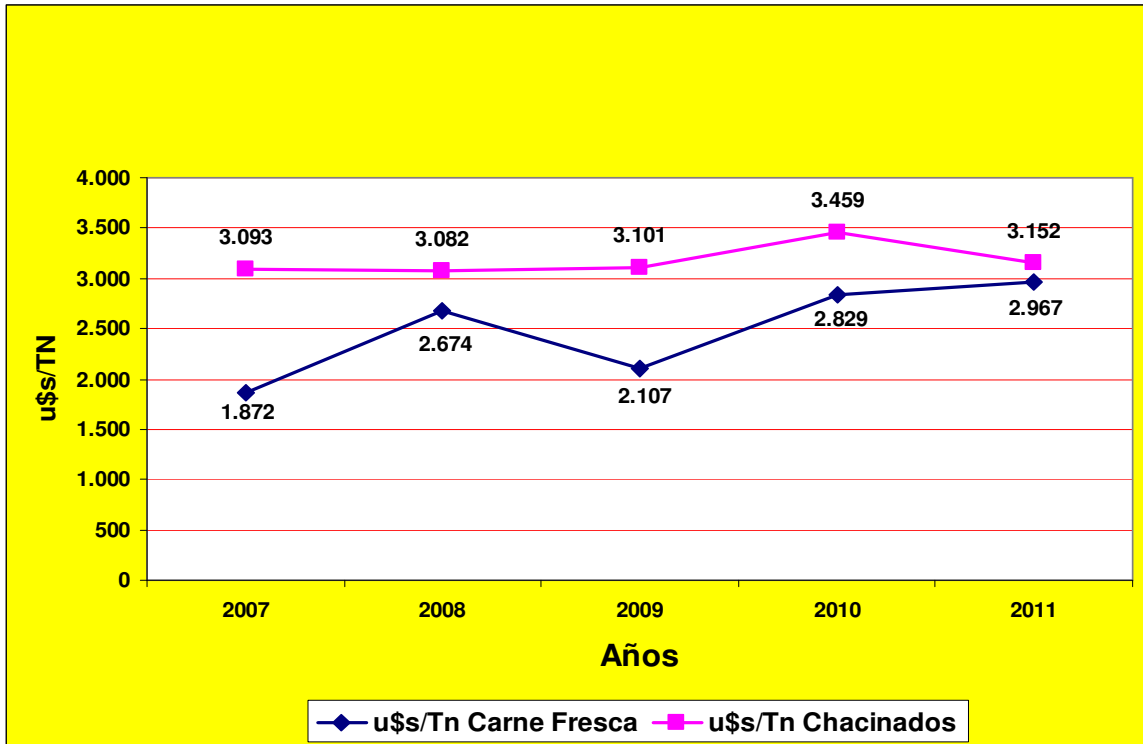


Gráfico 8 Importaciones en Miles de u\$s/Tn de Cortes Frescos y Chacinados

Fuente: SENASA. Elaboración propia

Los diferentes valores en u\$s/TN de las importaciones, se expresan en este gráfico.

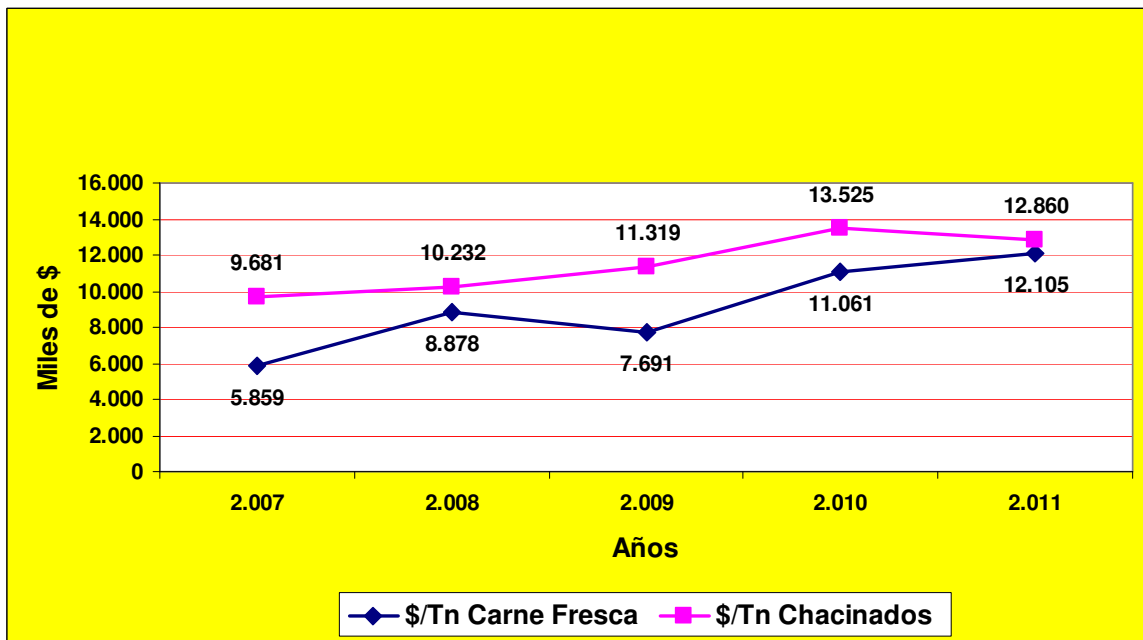


Gráfico 9 Importación en Miles de \$/Tn de Carne Fresca y Chacinados

Fuente: SENASA. Elaboración propia. Valor del dólar fue determinado para cada año, calculando el promedio del mismo.

En el Gráfico 9, se pueden apreciar los valores en \$/TN de la carne fresca y chacinados importados

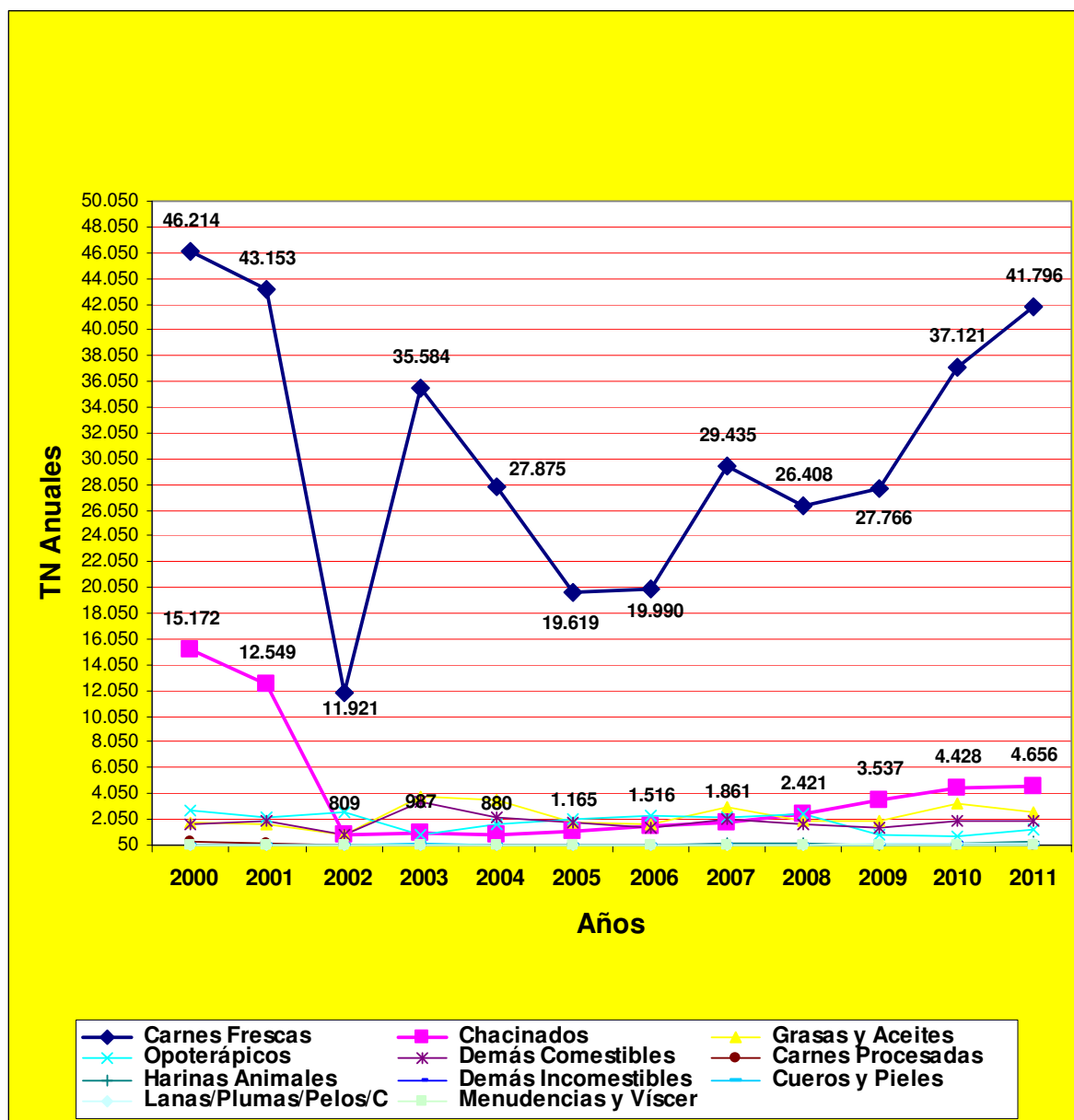


Gráfico 10 Importaciones porcinas últimos 12 Años en Tn Anuales

Fuente: SENASA. Elaboración propia.

En este gráfico podemos apreciar la evolución en TN/año de los últimos 11 años de las importaciones de diferentes productos.

Si tomáramos los valores del 2010²², estas TN importadas, equivalen a la producción local de unas 20.000 madres²³. Esta cantidad de madres representan el 76 % del stock de madres de la provincia de Entre Ríos.

²² Se toma el año 2010 ya que el 2011 está incompleto

²³ Información suministrada por la AAPP

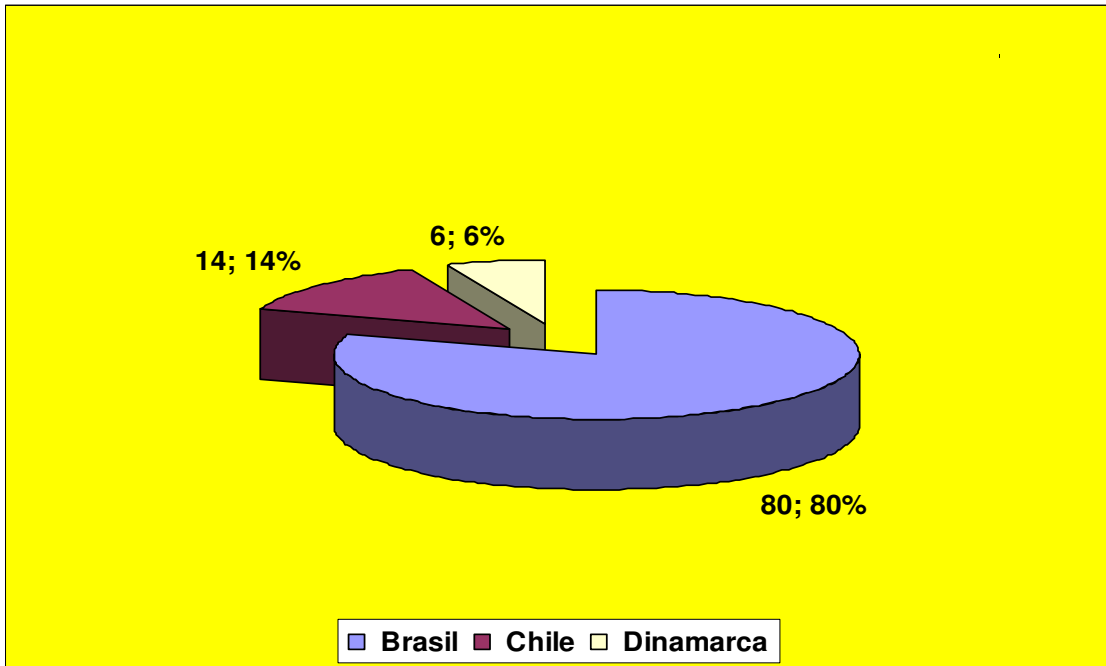


Gráfico 11 Importaciones de Carne Fresca en % según países - Año 2010

Fuente: SENASA. Elaboración propia

Se importan unas 36.000 TN totales; 28.000 TN/año de carne fresca; principalmente desde Brasil (81 % del total)

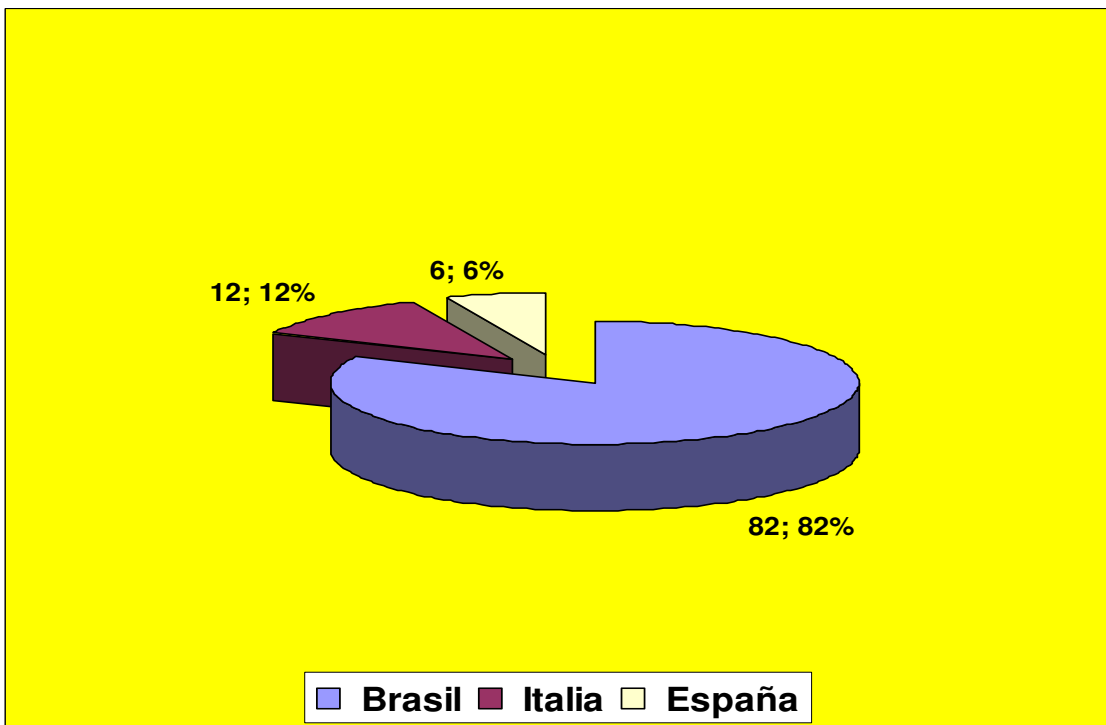


Gráfico 12 Importaciones Chacinados (Fiambres + Embutidos) según países - 2010

Fuente: SENASA. Elaboración propia

Anualmente se importan unas 3.600 TN de chacinados (fiambres y embutidos), principalmente de Brasil (83 % del total). Se puede apreciar que, sustituyendo importaciones con producción local en aumento, y explorando nuevos mercados de exportación; esta actividad tiene un gran potencial, es decir que las condiciones están dadas para el aumento de la misma.

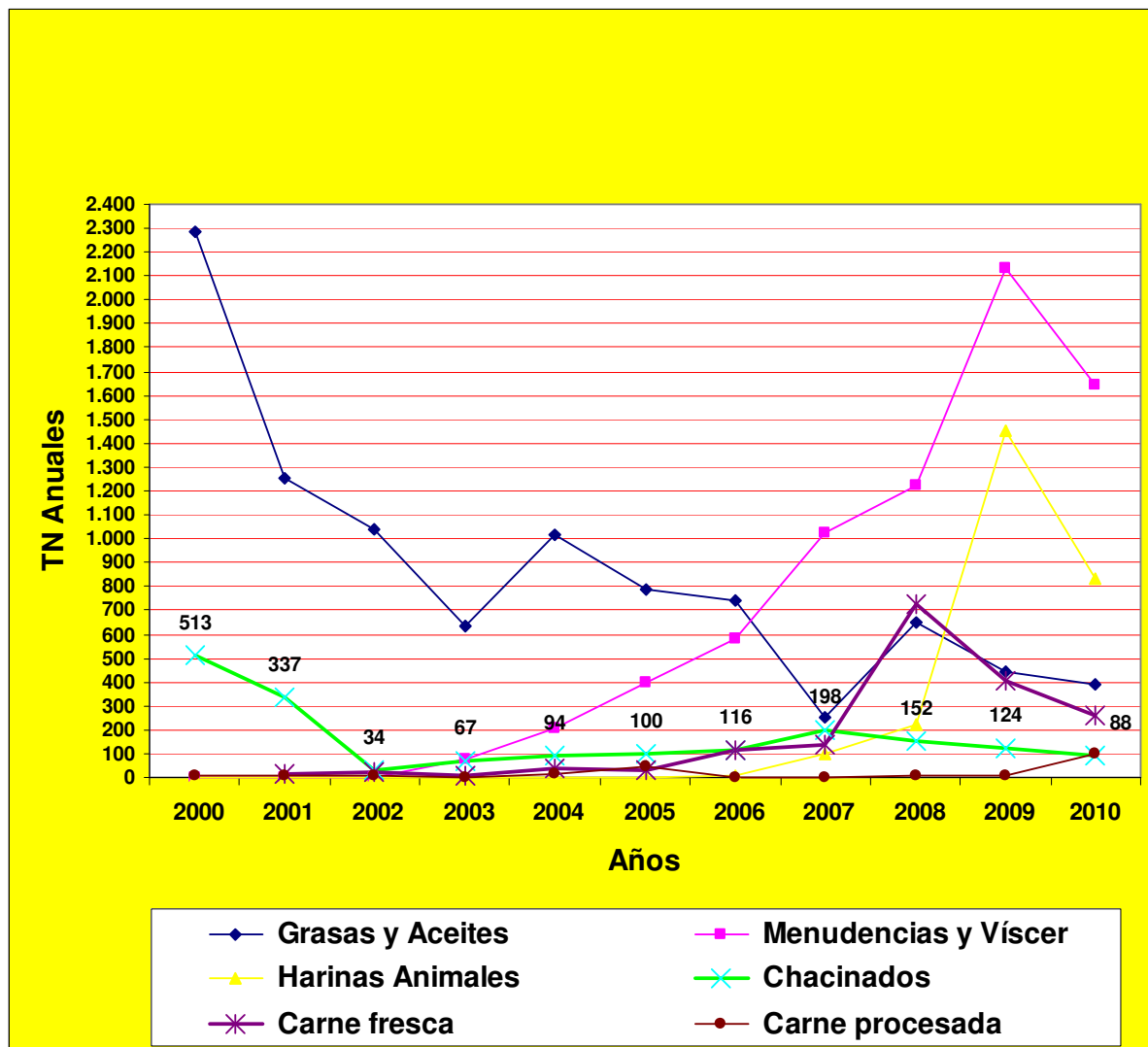


Grafico 13 Exportaciones porcinas últimos 11 años en Tn/Año

Fuente: SENASA. Elaboración propia

Como se puede apreciar en este cuadro las exportaciones son de muy bajo valor, ya que solamente el 11 % del total de exportaciones, equivalen categorías de alto valor en u\$s/TN, tales como la carne fresca y embutidos, para el año 2010.

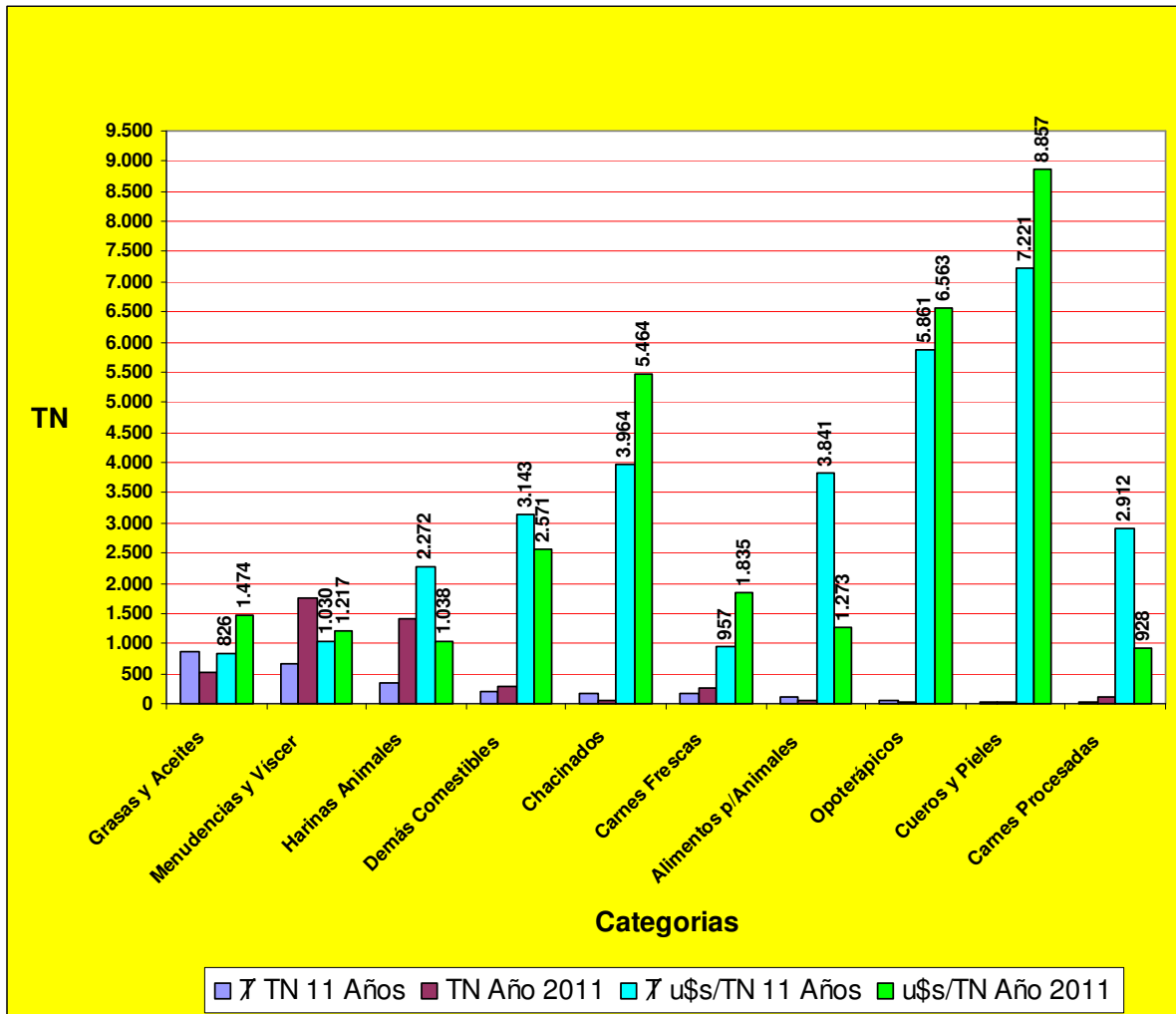


Gráfico 14 Exportaciones Porcinas últimos 11 Años en Tn/Año y u\$/Tn y último año

Fuente: SENASA. Elaboración propia

En este gráfico se puede ver el promedio de los últimos 11 años en TN/Año y Miles de u\$/TN, para tener una idea aproximada de la calidad de las exportaciones y también el potencial que tiene esta actividad. Se puede apreciar como viene en baja la exportación de la categoría de “chacinados” (Fiambres/Embutidos); y sí sube su valor en u\$/TN en el último año comparado con el promedio de los últimos 11 años.

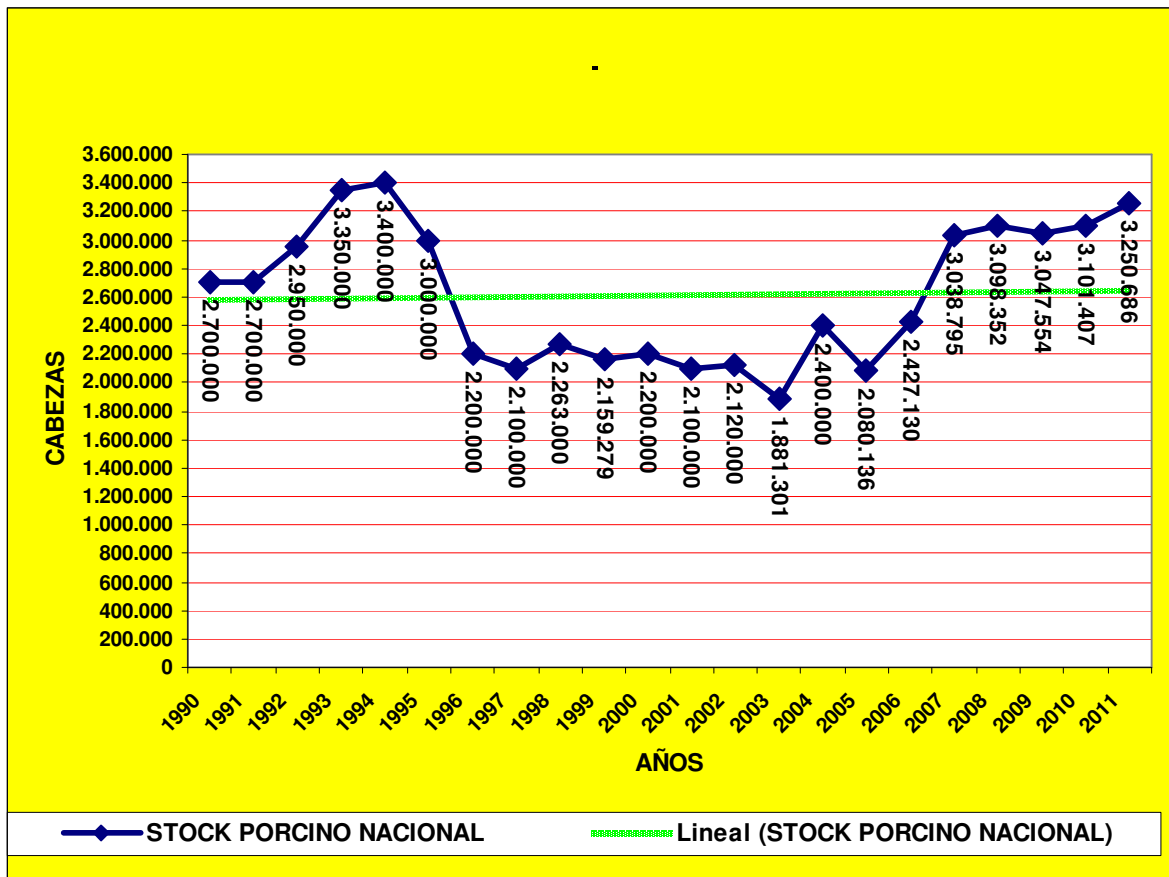


Grafico 15 Evolución Stock Porcino Nacional últimos 21 Años

Fuente: SENASA. Elaboración propia

Como se puede apreciar en el gráfico 15, la evolución del stock porcino nacional ha ido bajando desde el año 1993-94 hasta el año 2003, donde se ubicó el stock mas bajo en los últimos 21 años con 1.881.000 de cabezas. Recién a partir de este año (2003/2004) comenzó la recuperación, aunque sin llegar al histórico del año 1980 con aproximadamente 4.000.000 de cabezas.

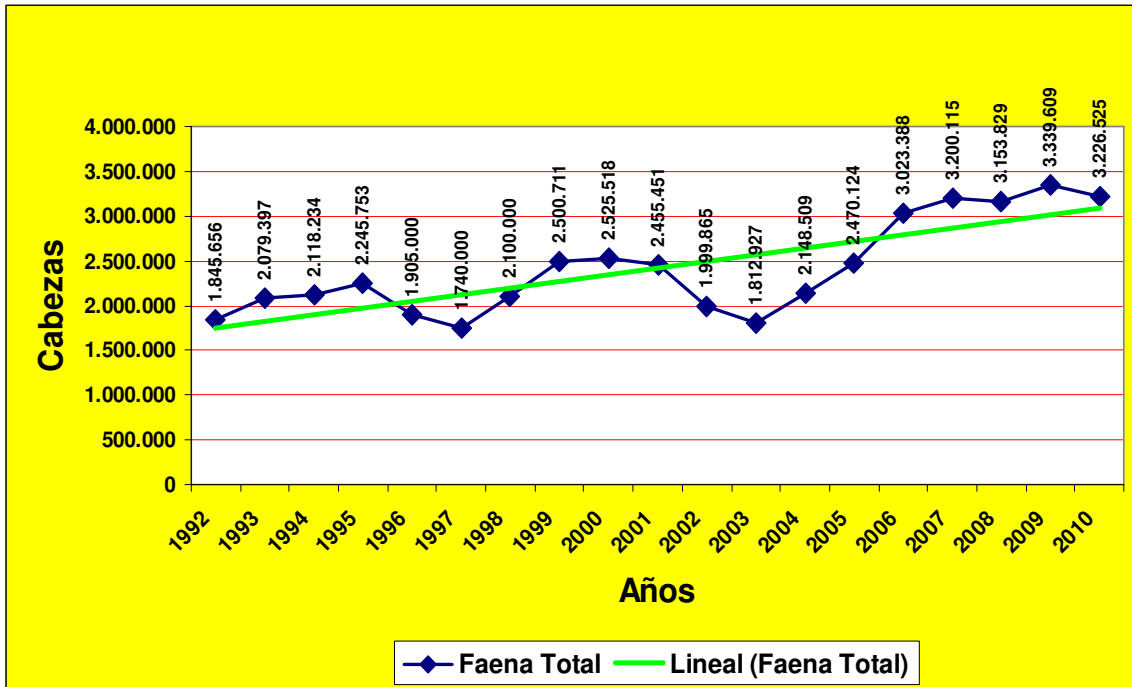


Gráfico 16 Faena Total Nacional últimos 19 Años

Fuente: ONCCA. Elaboración propia

En este gráfico se puede apreciar como ha ido aumentando la faena nacional en los últimos 19 años, con tendencia alcista, como lo muestra la línea verde.

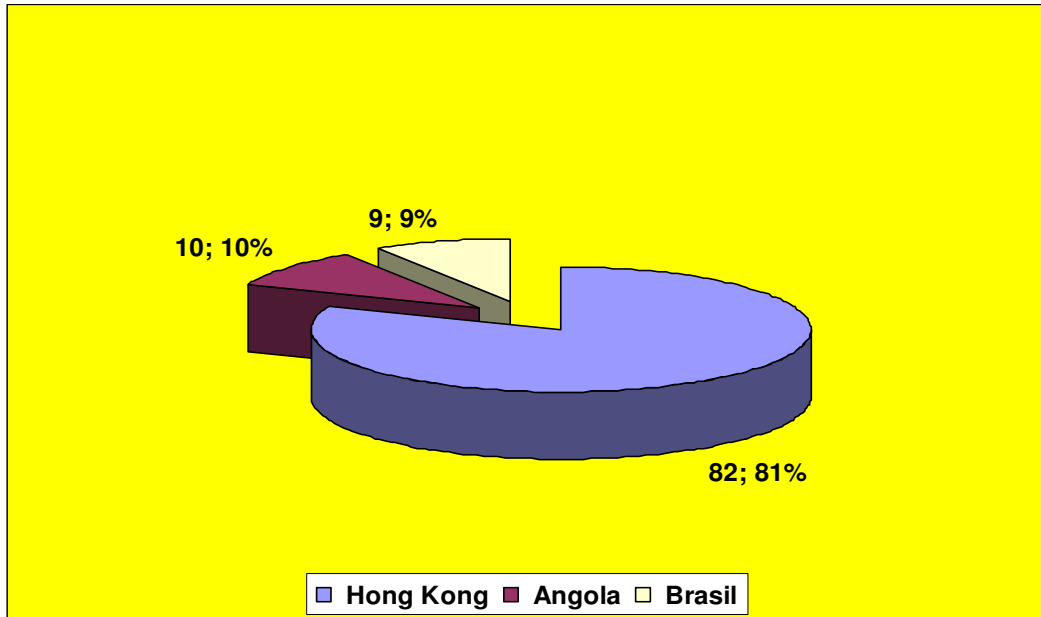


Gráfico 17 Exportaciones Carne Fresca en %, según Países - Año 2010

Fuente: SENASA. Elaboración propia

En este gráfico podemos apreciar los pocos destinos de las exportaciones argentinas, de la carne fresca que exportamos.

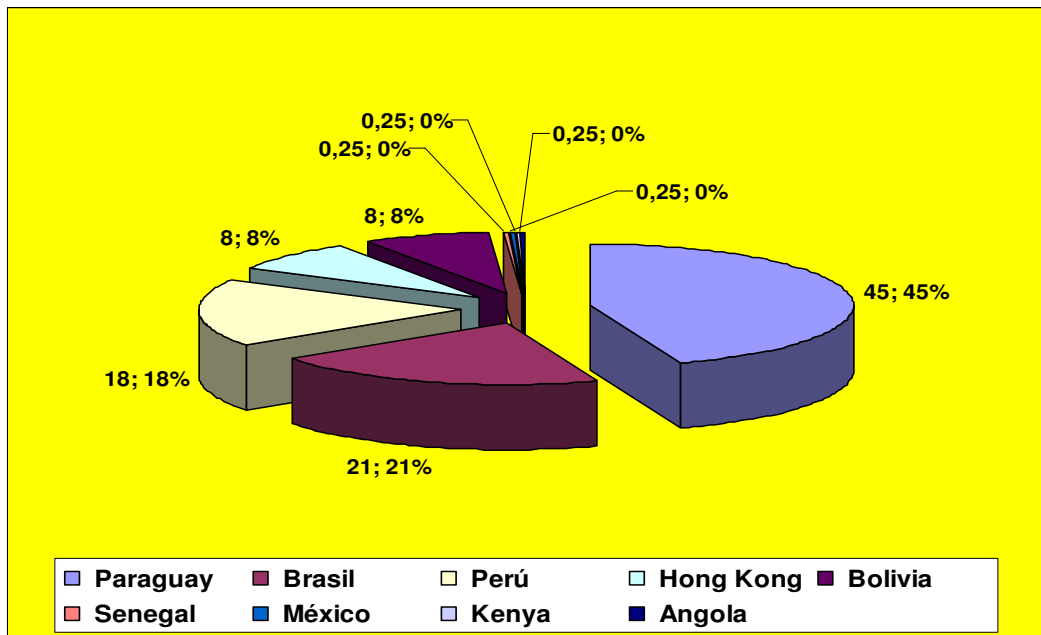


Gráfico 18 Exportaciones Chacinados (Fiambres + Embutidos) según Países en % - Año 2010

Fuente: SENASA. Elaboración propia

En este gráfico podemos apreciar los destinos de la exportación argentina de chacinados (Fiambres y embutidos).

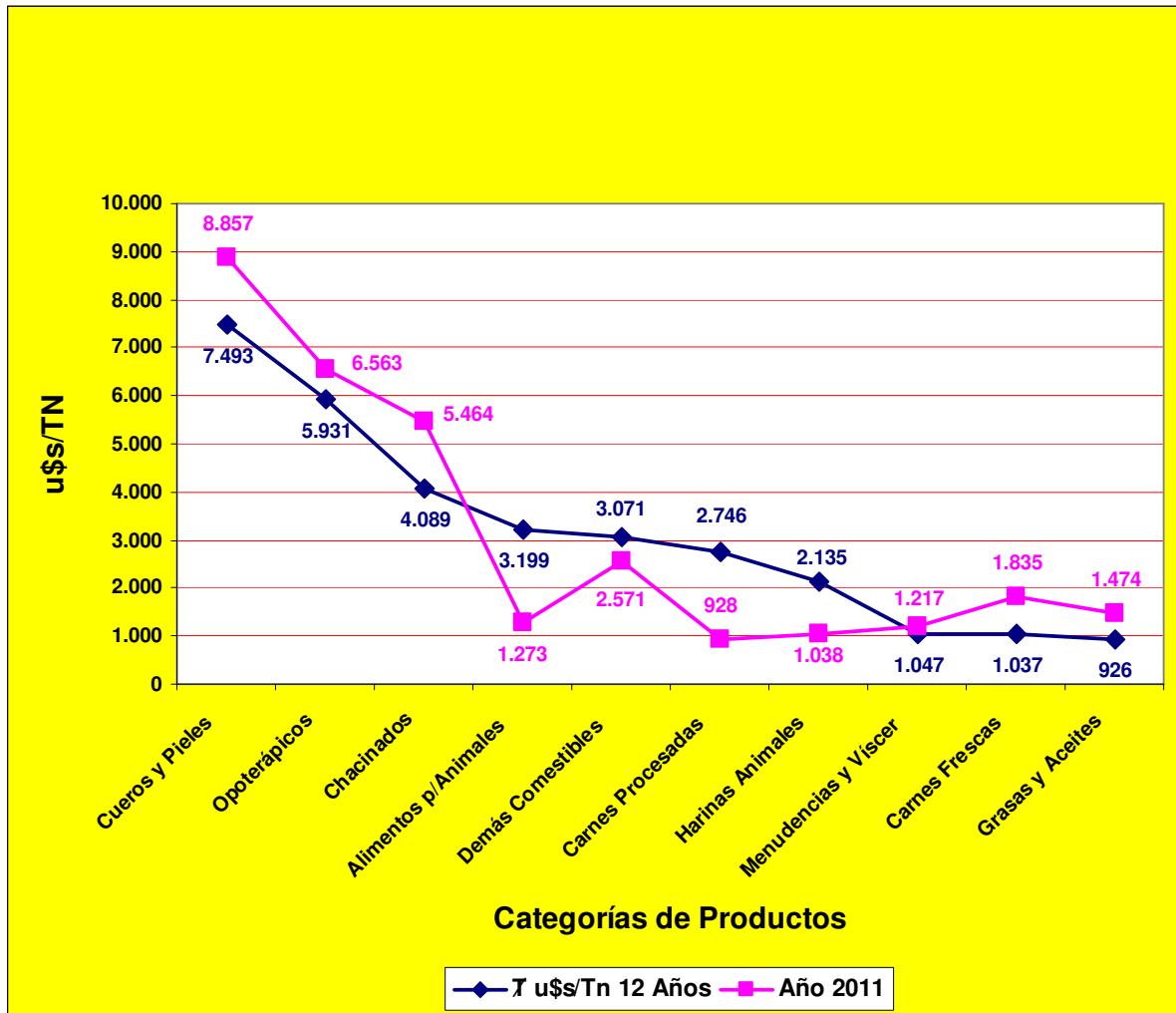


Grafico N° 19 Valores de Exportaciones Porcinas promedio últimos 12 Años y Año 2011

Fuente: SE.NA.SA. – Elaboración propia

En este Gráfico se pueden apreciar los valores en u\$/TN de las exportaciones porcinas de los últimos 12 años y el año 2011 hasta junio, inclusive, para poder comparar y establecer cuales son las exportaciones que más aportan divisas al país y a la industria.

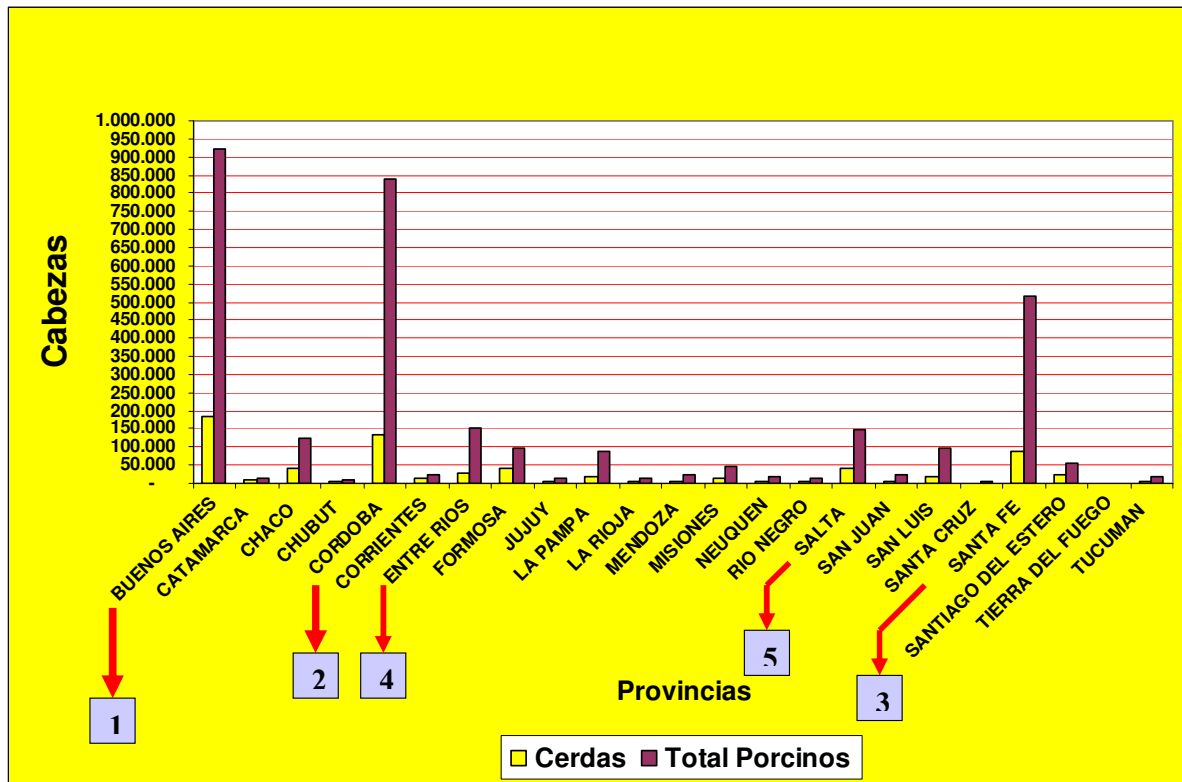


Gráfico 20 Total Porcinos y Cerdas por Provincias 2011

Fuente: SENASA. Elaboración propia

A marzo de 2011, el stock porcino nacional es de **3.250.686 cabezas**²⁴, distribuido por provincias; aún no llegó a recuperarse a niveles del 1980 (máximo histórico)

²⁴ Fuente: Coordinación de Campo. Dirección Nacional de Sanidad Vegetal (SENASA).

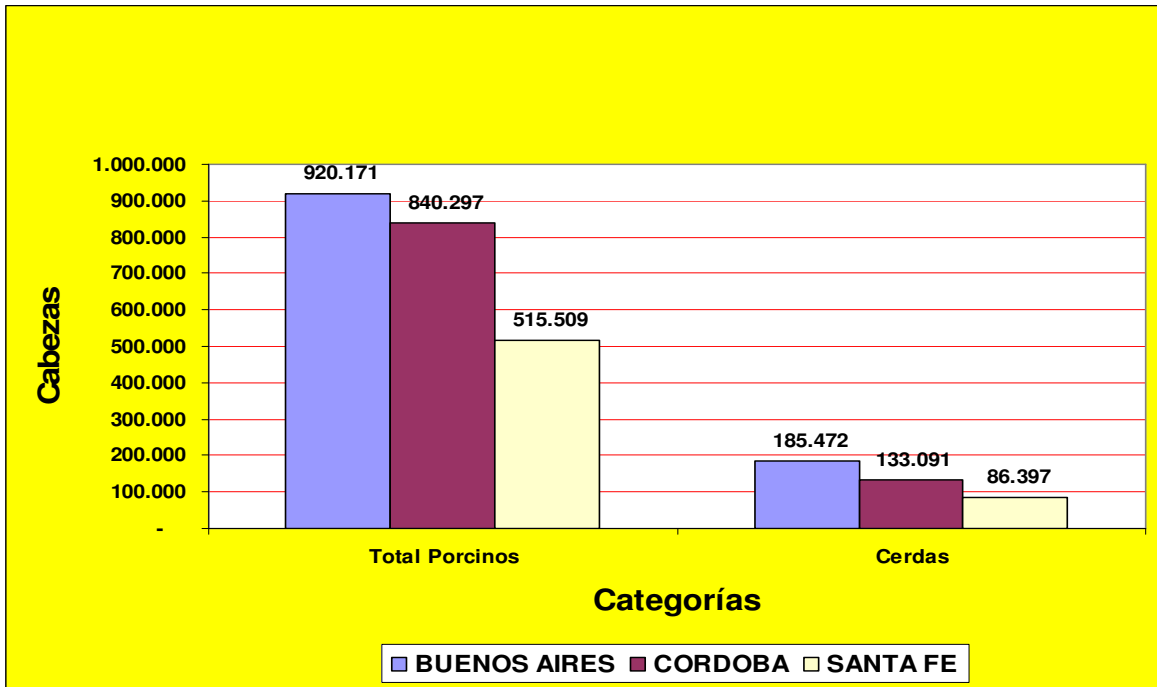


Gráfico N° 21 70 % Stock Porcino Nacional y 53 % Total Stock Cerdas, Principales Provincias 2011
Fuente: SENASA. Elaboración propia

El 70 % del stock nacional está distribuido en 3 provincias, Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe como se muestra en este gráfico

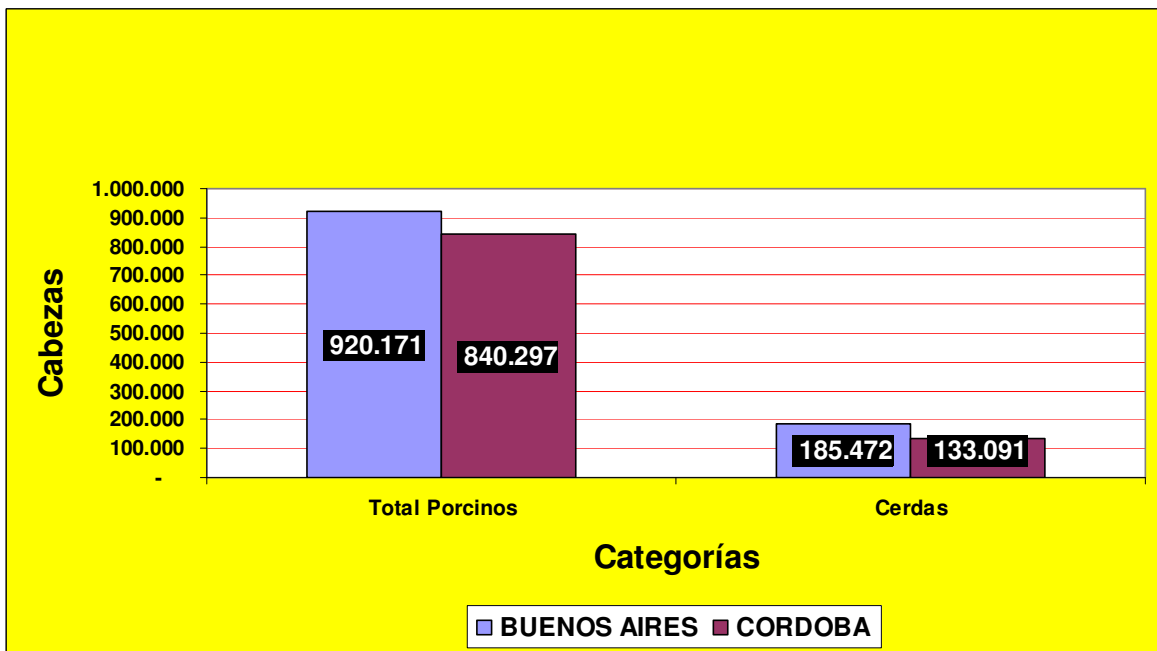


Gráfico 22 54 % Stock Porcino y 40 % Stock Cerdas - 1° dos Provincias Año 2011
Fuente: SENASA. Elaboración propia

Entre Buenos Aires y Córdoba se reparten el **54 %** del stock nacional. Cabe destacar que Buenos Aires, con 920.171 cabezas tiene el mayor stock de la Argentina, un **8,8 % más** que la 2º, Córdoba, con 840.297 cabezas.

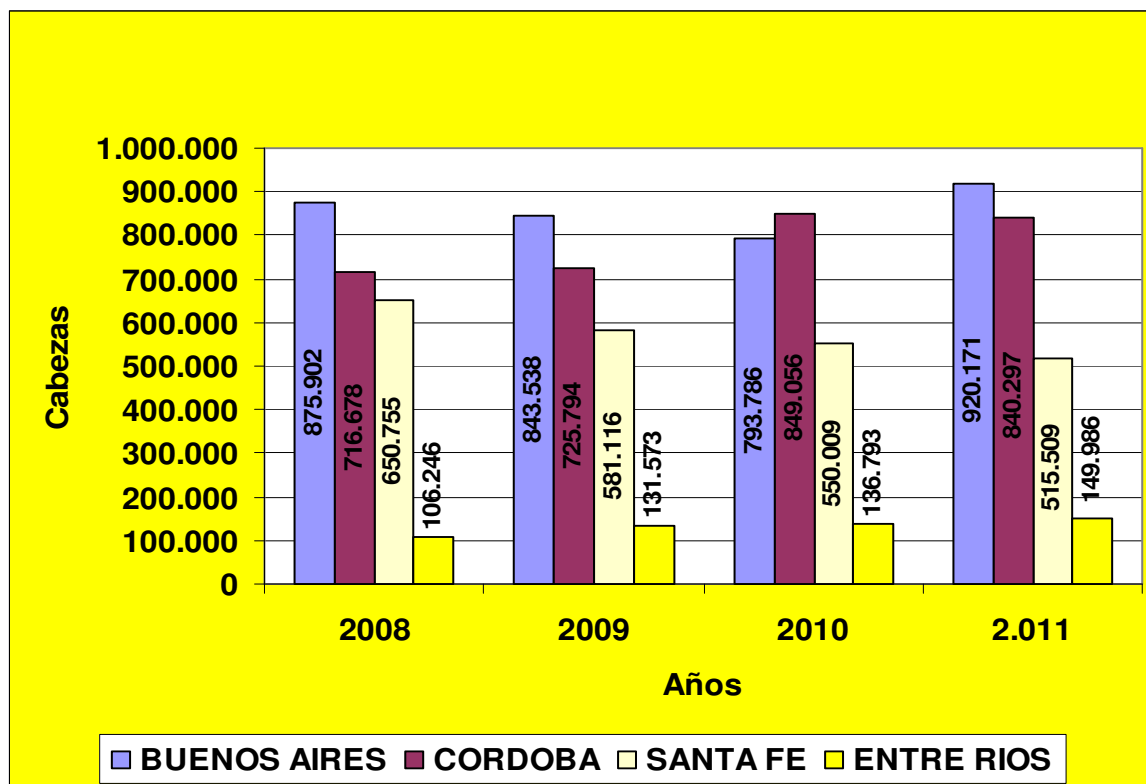


Gráfico 23 Evolución Stock Porcino; Principales Provincias últimos 4 Años

Fuente: SENASA. Elaboración propia

Como se puede apreciar en el Gráfico N° 23, la evolución del stock porcino total de las 4 principales provincias, Buenos Aires, Córdoba y Entre Ríos han aumentado sus stocks totales, no así Santa Fe. Esto se corrobora por la cantidad de animales vivos que se producen en nuestra provincia y se venden a Santa Fe. Animales que luego vuelven a entrar faenados y trozados al mercado entrerriano, esto se ha podido comprobar en el relevamiento que se hizo de la cadena²⁵.

²⁵ Relevamiento a actores de la Cadena Porcina

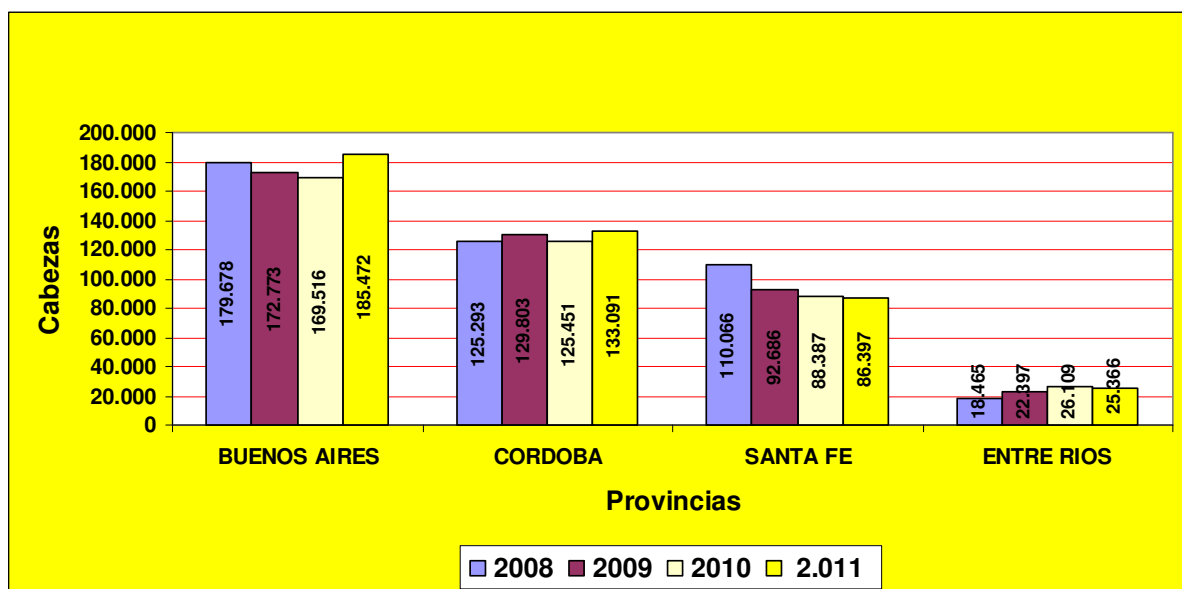


Gráfico 24 Evolución Cantidad Cerdas Principales Provincias

Fuente: SENASA. Elaboración propia

Lo mismo sucede con los stocks de madres (Gráfico 24) que ha aumentado en los últimos cuatro años en Buenos Aires, Córdoba y Entre Ríos, menos la provincia de Santa Fe.

Evidentemente por lo que se puede apreciar, Santa Fe es una provincia muy industrializadora de carne porcina y abastece a las demás, esto se puede apreciar en los datos recogidos de las encuestas a chacinadores y por relevamiento de datos en comercios minoristas, tales como carnicerías, restaurantes, etc.

Situación actual de la producción porcina en Entre Ríos.

Cabe aclarar que, lamentablemente, no existen datos actualizados de la producción primaria, ya que los datos del censo agropecuario del 2008, no están aún disponibles. Los únicos datos provisorios del CNA '08, evidencian una disminución del 17,9 % en la cantidad de EAPs en Entre Ríos, con respecto al 2002. Año 1988, **27.197** EAPs, año 2002, **21.577** EAPs y el año 2008, **17.716**²⁶ EAPs. Desde el año 1988 al 2008 la caída de la cantidad de EAPs en la provincia de Entre Ríos, es alrededor del **35 %**.

Entre Ríos tiene a nivel nacional el 4,41 % de las existencias porcinas por departamento (cabezas) según el SENASA, con **149.986** animales²⁷ (Gráfico N° 25) en **3.034** EAPs (Explotaciones agropecuarias), de los cuales el Dpto. Victoria cuenta con **62** EAPs que tienen unas **2.903** cabezas.

²⁶ Según el CNA 2008 se censo el 95 % del padrón total de Explotaciones Agropecuarias

²⁷ Dirección de Campo – SENASA Marzo 2011

En E. Ríos la mayoría de la EAPs (3017) tiene menos de 10 cabezas (autoconsumo). También representa el **2,5%** de la faena nacional²⁸. El Dpto. Paraná es el mayor productor con la mayor cantidad de cabezas, **6.970** madres y 931 padrillos del total. Hay 3 Dptos. que reúnen el **71 %** del stock total porcino provincial y el **60 %** del stock total de cerdas provincial (*La Paz, Paraná y Uruguay*) y hay 2 Dptos. (Paraná y Uruguay) que tienen el **61 %** del stock porcino total provincial y el **50 %** del total del stock de cerdas provincial. (Gráficos 26 y 27).

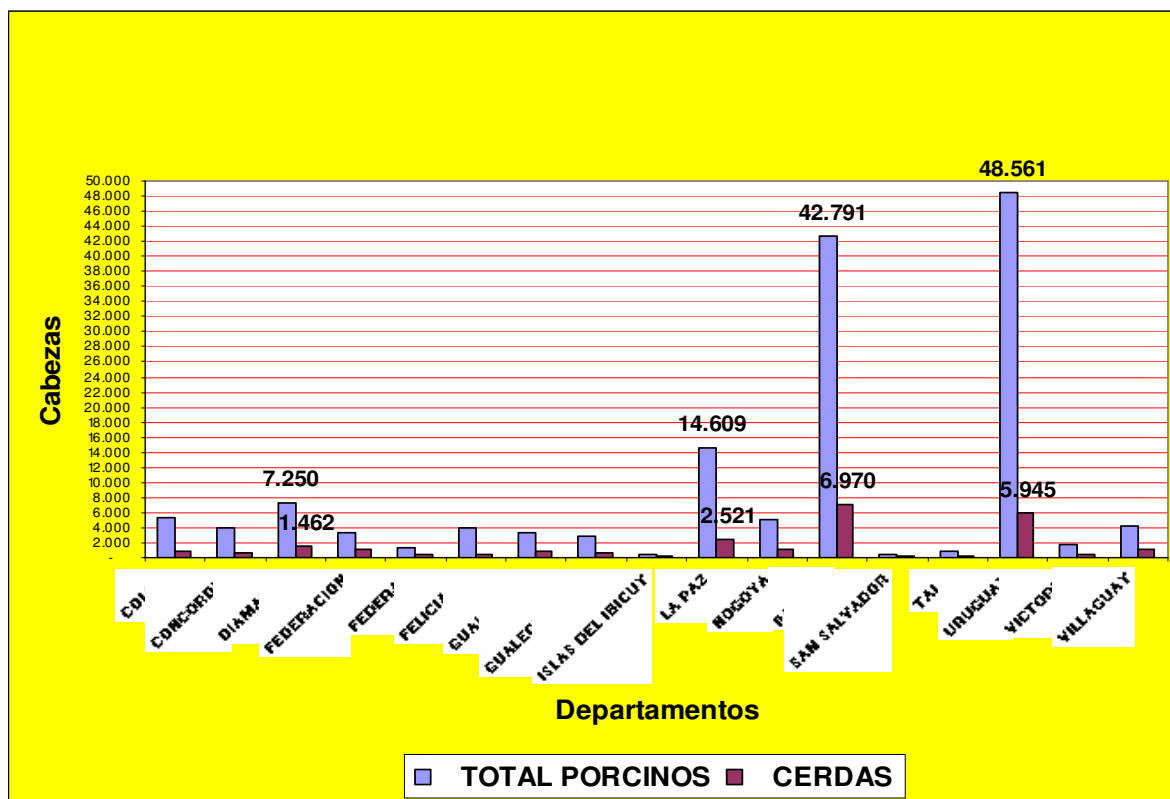
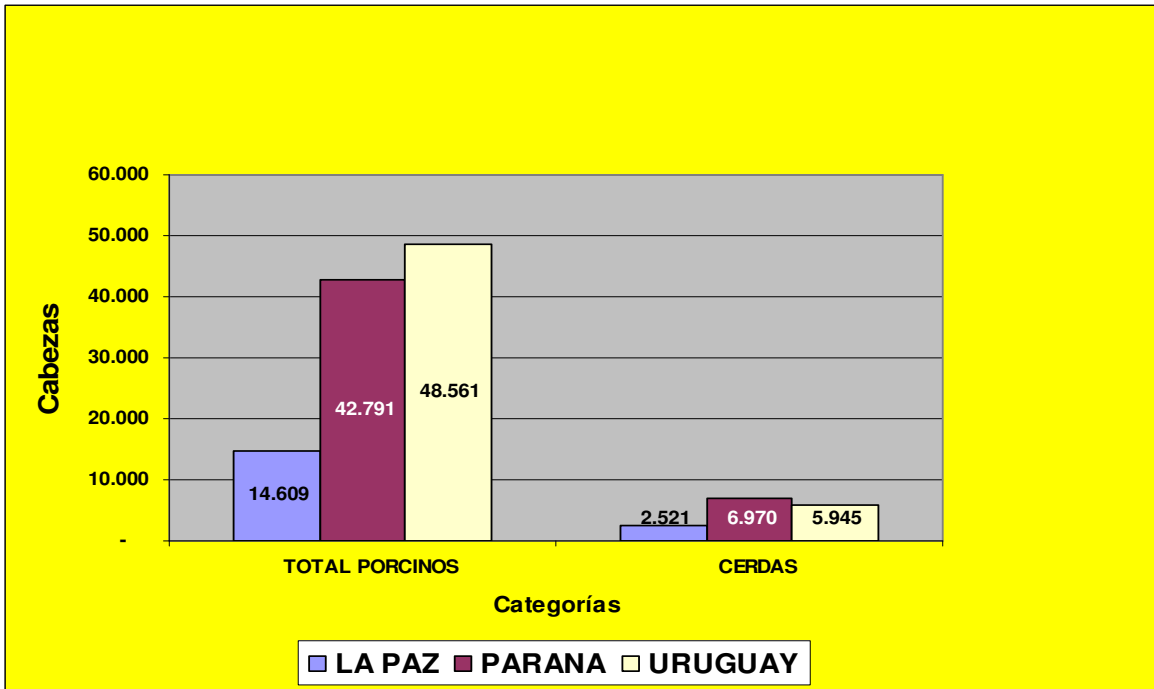


Gráfico 25 Stock Porcino Total y Cerdas Total/Departamento - Entre Ríos Año 2011

Fuente: SENASA. Elaboración propia

Si se hiciera un índice de eficiencia por departamento, se encontró que según el stock por departamento de los 4 principales, se podría establecer que, dividiendo la cantidad total de porcinos por la cantidad de cerdas; los índices propuestos serían los siguientes: Uruguay **8,2**; Paraná **6,14**; La Paz **5,79** y Diamante **4,96**.

²⁸ Boletín Mensual Porcino - ONCCA 2009



Gráficos 26 71 % Stock Total Porcino y 60 % Total Stock Cerdas Principales Departamentos Año 2011
Fuente: SENASA. Elaboración propia

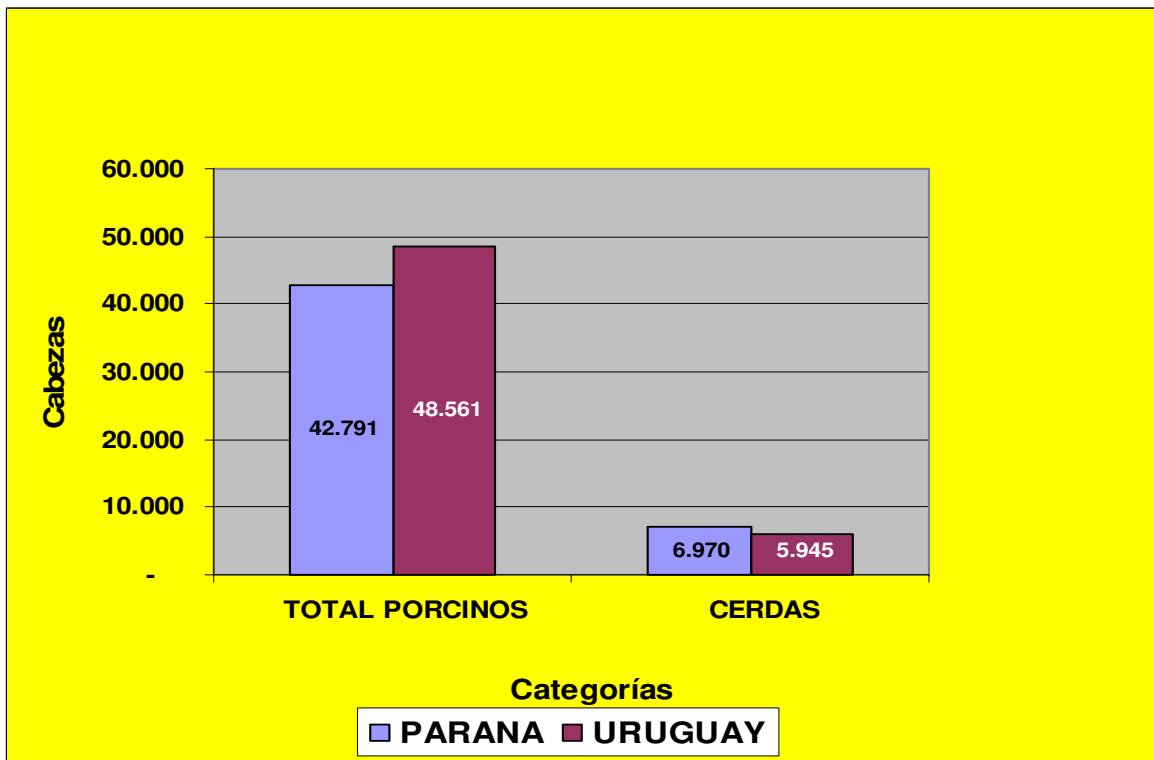


Gráfico 27 61 % Stock Total Porcino y 50 % Stock Total Cerdas, 1º Departamentos Año 2011
Fuente: SENASA. Elaboración propia

Si bien es cierto que el Departamento Uruguay tiene un **12 %** más del total del stock porcino que Paraná, Uruguay tiene un **15 %** menos del stock total de cerdas, lo cual habla de la mayor eficiencia o productividad que tiene este departamento.

Antecedentes de coordinación en nuestra provincia.- En Entre Ríos, en el año 1990, hubo un proyecto de 20.000 madres. Este proyecto de grandes dimensiones, fue llevado a cabo por la Cooperativa “El Hogar Obrero”, que presentó convocatoria de acreedores, y no llegó a concretar el mismo²⁹.

²⁹ J. L. Uccelli – Presidente A.A.P.P. Comunicación personal

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

- Descripción de la cadena porcina, por medio de información secundaria (estadísticas oficiales y privadas, publicaciones, etc.) e información primaria (entrevistas, consultas, comunicaciones personales, datos de elaboración propia a través de estadísticas ya existentes, etc.); realizar un análisis FODA de la misma.

A partir del concepto de Cadenas Productivas, desarrollado con un enfoque sistémico, se construye un marco lógico útil para complementar las técnicas prospectivas más utilizadas. En este resumen, se presentan las ventajas de la adopción de este marco conceptual, como facilitador de los estudios prospectivos; se identifican las técnicas analíticas asociadas al concepto de cadenas productivas y se señala como este enfoque puede ser de utilidad para la realización de estudios prospectivos.

El marco combinado de la incertidumbre y ambiente turbulento, originan el concepto de futuro adoptado para este análisis. Así, el futuro es considerado como resultado de la interacción entre las tendencias históricas y la ocurrencia de eventos hipotéticos (Castro et al., 1999, citando Johnson, B. B.). Este concepto de futuro se ata fuertemente a la llamada, visión prospectiva en los estudios sobre futuros. Por otra parte, también incorpora elementos de la escuela americana de estudios de futuro (forecasting o estudios de las tendencias) cuando consideran las tendencias históricas para desarrollar su análisis.

El enfoque sistémico puede agregar las herramientas necesarias para solucionar esta dificultad metodológica. En el caso de la producción de bienes de consumo, las cadenas productivas son el tipo adecuado de enfoque sistémico a adoptar. Mediante una modelización, se puede ilustrar la complejidad inherente a este proceso del análisis y cómo el enfoque sistémico puede ser utilizado como herramienta analítica.

Usando los principios del análisis de sistemas y de cadenas productivas, se considera (Castro et al., 1995; Castro et al. 1999) que un sistema, se puede caracterizar por su desempeño, o sea, su capacidad de transformar insumos en productos. Alternadamente, éstos pueden ser afectados por fuerzas propulsoras y restrictivas. Una fuerza propulsora o restrictiva es cualquier variable (o grupo de variables) que afecta fuertemente el funcionamiento de un sistema, de una manera positiva o

negativa. Las fuerzas propulsoras, por lo tanto, guardan una correlación positiva con el factor crítico, mientras que las fuerzas restrictivas presentan una correlación negativa con ese factor.

Al usar el abordaje descrito anteriormente, se aplicará una de las herramientas de más alcance del enfoque sistémico; el análisis de sistemas. Se analiza un sistema cuando se definen sus objetivos, es decir la razón por los cuales él funciona; sus insumos o elementos que entran en el sistema (input); sus productos o elementos que salen del sistema (output); sus límites; sus componentes o elementos internos que transforman insumos en productos; los flujos o movimientos de elementos entre sus componentes, definiendo las variables de estado y las tasas de flujo, que se pueden utilizar para medir el comportamiento dinámico y el desempeño del sistema (Saravia, 1986).

Más allá de estos elementos, la complejidad del sistema estudiado será descompuesta en jerarquías, con límites bien definidos y aplicándose las técnicas de modelación de sistemas. Estas herramientas ayudan en la identificación y descripción de las relaciones entre los factores críticos y sus fuerzas propulsoras y restrictivas, en la construcción de una red de relaciones de causa y efecto que tendrá un impacto en el desempeño del sistema bajo análisis. Determinar esta red, de relaciones de causa y efecto que tendrá un impacto en el desempeño del sistema, es un paso esencial para el análisis diagnóstico de un sistema, pero especialmente, para su prospección o análisis pronóstico.

El marco conceptual de cadenas productivas, es un buen instrumento para la preparación de equipos multidisciplinarios.

La prospección tecnológica es una herramienta importante para la gestión de C&T. Sin embargo, su uso se ha restringido a unas pocas áreas de excelencia, en función de las dificultades conceptuales y metodológicas enfrentadas por los equipos de los estudios prospectivos para organizar y entender la complejidad de los sistemas.

El enfoque sistémico y sus herramientas analíticas ofrecen una contribución importante para la realización de estos estudios. Tal abordaje representa una ventaja, que puede contribuir para mejorar la capacidad analítica de los equipos y difundir la realización y el uso de éstos estudios.

El enfoque sistémico se puede expresar en el modelo de cadenas productivas, cuando se trata de macro procesos productivos de cualquier naturaleza. Este abordaje, inicialmente difundido en el sector agrícola y sus organizaciones de I+D, fue utilizada con éxito en otros sectores productivos

como el sector industrial. Tales registros apuntan hacia la emergencia de un enfoque metodológico con gran capacidad de extrapolación y amplio uso.

El estudio de cadena en la Provincia de Entre Ríos, por lo tanto, se centró en los siguientes pasos:

- a) Identificar las demandas tecnológicas y como consecuencia orientarlas hacia las búsquedas de innovaciones
- b) Identificar demandas no tecnológicas, tales como oportunidades, amenazas y posible acción en la cadena y su ambiente institucional y organizacional, teniendo como objetivo la mejora de su desempeño futuro
- c) Modelar la cadena porcina entrerriana, identificando y segmentando sus eslabones
- d) Efectuar el análisis del ambiente institucional y organizacional que involucra la cadena productiva
- e) Identificar las necesidades y aspiraciones, de cada segmento y de la cadena en su totalidad
- f) Analizar el desempeño de la cadena productiva e identificar los factores críticos de desempeño
- g) Efectuar el pronóstico del desempeño futuro de los factores críticos y por lo tanto el funcionamiento futuro de la cadena

Protocolo de entrevistas a los actores de la cadena:

Todo el estudio se hizo mediante el relevamiento de información primaria, de la siguiente manera:

- Realización de encuestas a productores tamberos-queseros en estudio y además entrevistar una muestra de productores porcinos que integran un listado oficial³⁰ del Gobierno de la provincia de Entre Ríos; para hacer un diagnóstico sobre las características de sus respectivas producciones y su perspectiva sobre una nueva alternativa comercial; utilizando la red de grupos de productores del INTA Entre Ríos, Programa Cambio Rural, y la red de agencias del INTA, dependientes del Centro Regional Entre Ríos.
- Entrevistas personales, telefónicas o vía mail, con gerentes de frigoríficos, Cooperativas y Chacinadores, para evaluar la viabilidad de algunas de las alternativas dentro de la

³⁰ Listado provisto por la Dirección de Avicultura y Granja, Agosto 2010

Coordinación Vertical Continua, como herramienta comercial para el desarrollo de la actividad.

- Entrevistas personales, telefónicas o vía mail, con referentes zonales en la producción de cerdos.
- Entrevistas personales, telefónicas o vía mail, con referentes técnicos en el tema de producción de cerdos, Ej.: INTA Marcos Juárez, INTA Pergamino, SAGPyA, Dirección Ganadería Gob. Provincia de Entre Ríos.
- Entrevista con representantes de la Asociación Argentina Productores de Porcinos.
- Entrevistas a informantes calificados de empresas del sector: La Ángela, Carnes del Interior, PORCOMAGRO, Lo de Luis, etc.
- Evaluación económica y productiva del modelo de cría de cerdos semintensivo campo propuesto por INTA Marcos Juárez.
- Evaluación de alternativas financieras, mediante el análisis de Herramientas Financieras del Proyecto Integrado de Finanzas y Mercadeos del INTA y Fundación ArgenINTA.

Se generó información primaria sobre los actores que conforman la cadena porcina entrerriana:

Se tomaron los registros oficiales del Ministerio de la Producción del Gobierno Entre Ríos.

En el caso de los productores porcinos, para determinar la muestra de cada estrato y sector, se decidió encuestar al 50 % de la población, en virtud de la cantidad de variables cualitativas y cuantitativas a examinar³¹.

Se clasificaron los productores por estratos, similares a los utilizados a nivel nacional por el SE.NA.SA. para poder hacer comparaciones. En función de esto y de la similitud propuesta por este estudio, los productores quedaron estratificados por la cantidad de madres, de la siguiente manera:

< de 10 madres / de 11 a 50 / de 51 a 100 / de 101 a 500 / > de 500 madres

Una vez estratificados, se tomó el listado oficial³², se depuró, al momento del relevamiento de campo, se ordenaron los productores por estratos y se determinó el 50 % de la población en cada estrato, para ser entrevistado. Se reforzaron algunos estratos de productores con encuestas a productores de grupos Cambio Rural, Minifundio y PROFAM de INTA a nivel provincial.

³¹ Consensuado con la Est. Marta Quaglino, Directora del Dpto. de Estadística – Escuela de Estadística – Facultad de C. Económicas y Estadísticas - UNR

³² Listado provisto por la Dirección de Avicultura y Granja del gobierno provincial, Agosto 2010

En cuanto a los chacinadores (Fabricantes de chacinados de cerdo), se tomó el listado oficial³³, se depuró; ya que había algunos que ya no estaban actuando en el mercado; donde estaban clasificados por Tipo “A” y “B”, se dividió el listado en función del “Tipo” y se calculó el 50 % de la población total del registro oficial, por tipo, para ser entrevistados. Al hacer el trabajo de campo se iba comprobando la desaparición de actores, los cuales iban siendo reemplazados por otros pertenecientes a dicho listado.

En cuanto a los frigoríficos porcinos, se tomó el listado oficial³⁴, se depuró, ya que había algunos que ya no estaban actuando en el mercado. En este listado estaban clasificados por Tipo “I” y “II”, se dividió el listado en función del “Tipo” y se calculó el 50 % de la población total del registro oficial, de cada tipo, para ser entrevistados. Los Tipo “I” faenan un número máximo de 100 porcinos diarios y los Tipo “II” faenan un número máximo de 50 porcinos diarios.

El número y estrato de productores, chacinadores, frigoríficos y las GMG, se ordenaron en la Tabla 3.

GMG: Granjas de Multiplicación Genética

La Tabla 3 muestra el total de actores de la cadena porcina y las muestras calculadas del 50 %, quedando de la siguiente manera:

³³ Listado provisto por la Dirección General de Fiscalización Agroalimentaria, Agosto de 2010

³⁴ Listado provisto por la Dirección General de Fiscalización Agroalimentaria, Agosto de 2010

(*)

Estratificación de productores porcinos:	100%	50%
Hasta 10 madres	6	3 (24)
Desde 11 a 50 madres	25	13 (25)
Desde 51 a 100 madres	8	4 (5)
Desde 101 a 500 madres	17	9 (11)
Más de 500 madres	1	1 (1)
TOTAL	57	30 (66)

(*)

Frigoríficos:	100%	50%
Frigorífico T.P Tipo I	0	
Frigorífico T.P Tipo II	10	5 (6)
TOTAL	10	5 (6)

(*)

Chacinadores:	100%	50%
Tipo A	33	17 (18)
Tipo B	6	3 (4)
TOTAL	39	20 (22)

Tabla 3

(*) Muestras del 50 % del total de la población en estudio y cantidad de actores a encuestar, los números entre paréntesis y en rojo, son las cantidades que efectivamente se hicieron (94 entrevistas).

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo volcamos toda la información recopilada, a través de las entrevistas realizadas a los integrantes de la cadena; productores, chacinadores, frigoríficos, granjas de multiplicación genética, referentes técnicos del sector pertenecientes a instituciones públicas y privadas, dirigentes de cooperativas, asociaciones, etc. Respondemos a los objetivos específicos planteados y además de poder cuantificar el mercado interno provincial de chacinados, estableceremos las bases para contribuir al objetivo general y a la finalidad de este trabajo.

La modelización de la cadena permitirá elaborar propuestas de comercialización y organización a través de la coordinación continua, que equilibren de alguna manera, los márgenes que cada sector deberían recibir por su trabajo. Toda la información volcada en este trabajo será la base de la toma de decisiones de los diferentes actores de la cadena, ya que por primera vez existe información primaria sobre el sector, donde están resumidas todas las opiniones de los entrevistados con una representatividad importante, que permite conocer el sector a fondo. Además esta información, sustenta la propuesta hecha en el Capítulo VI para desarrollar la cadena porcina entrerriana.

En virtud de que no existía hasta el momento, información del relacionamiento formal e informal de los actores bajo estudio, se prevé con estos resultados, establecer una línea de base con respecto a la información primaria generada que permita conocer el pensamiento y las expectativas que tienen todos frente al auge que está teniendo esta actividad pecuaria en nuestra provincia.

Como veremos, en los resultados de las encuestas hay mucha información de índole productivo, industrialización, organizacional y haremos un gran aporte a todos los actores relacionados a la actividad; nos dedicaremos, por la magnitud de la cantidad de información recolectada, a analizar las cuestiones más relevantes para responder a la hipótesis planteada.

Modelización de la Cadena Porcina Entrerriana

DEPARTAMENTOS	ESTABLECIMIENTOS						Granjas de Multiplicación Genética
	PRODUCTORES	CHACINADORES		FRIGORIFICO Tránsito Provincial		FRIGORIFICO Tránsito Federal	
		Tipo (A)	Tipo (B)	Tipo (1)	Tipo (2)	Tipo (1)	
Paraná	39	8	2		2	1	2
Colón	8	3	-		3	1	
Uruguay	3	5	-				1
La Paz	3	1	-				
Diamante	5	1	-				
Gualeguay	1	4	-		1		
Tala	1	-	-				
Villaguay	5	1	-				
Victoria	5	-	-				
San Salvador	1	-	-				
Nogoyá	1	-	-		1		
Federación	0	5	1				
Gualeguaychú	0	3	2				
Concordia	0	2	1		3		
		-	-				
TOTAL (*)	72 (57)	33	6		10	2	3

Figura N° 4

(*) Fuente: Ministerio de la Producción, (Dir. Ganadería y Dir. Fiscalización de Agroalimentos) 2010 – Gobierno Entre Ríos

En **rojo**, la cantidad real de productores, una vez depurado el listado. En el caso de los 2 frigoríficos de tránsito federal, también están incluidos dentro de los Tipo 2 de tránsito provincial.

Según datos de la ex ONCCA, la cadena porcina entrerriana esta compuesta por:

- Matadero Frigorífico 13
- Matadero Municipal 1
- Productores de Ciclo Completo 72
- Matarife abastecedor..... 28
- Fábrica de Chacinados..... 39
- Cámaras Frigoríficas (uso terceros)..... 8
- Cámaras Frigoríficas (uso propio)..... 19
- Carnicerías..... 310
- EAPs con ganado porcino (CNA 08)..... 3034³⁵

³⁵ Datos oficiales provisorios del CNA 2008 demuestran que hay, un 17,9 % menos de EAPs en Entre Ríos, que en el 2002

Estos datos son inscripciones de la Dirección General de Fiscalización Agroalimentaria del Gob. De E. Ríos y el SENASA, donde un establecimiento puede estar inscripto en varias etapas a la vez.

Matadero Frigorífico: Establecimiento donde se sacrifican animales, cuenta con Cámara Frigorífica en el predio en el que funcionan, en el que se puede o no realizar tareas de elaboración y/o industrialización.

Matarife Abastecedor: Faena hacienda de su propiedad para el abastecimiento propio y de terceros, con destino al consumo interno y/o exportación pudiendo además adquirir carnes, productos y subproductos con el mismo fin.

Frigoríficos Ciclo I, II y Ciclo Completo: Existen dos tipos de plantas faenadoras, las de ciclo 1 y las de ciclo 2. Las primeras poseen la capacidad de matar animales en sus establecimientos. Las de ciclo 2 sólo realizan actividades de despostado, chacinados, conservas y todo proceso productivo posterior a la matanza. Existen, además, plantas que integran ambos ciclos, denominadas de "ciclo completo".

Caracterización de Chacinadores en Tipo A y B: Características.

Tabla 5

DEPENDENCIAS	Fabrica de Chacinados	
	Tipo (A)	Tipo (B)
1- Of. De Inspección Veterinaria	X	X
2- Sala de despostar	X	X
3- Sala de Elaboración	X	X
4- Cámara Frigorífica	X	X
5- Secadero	X	X
6- Ahumadero	X	X
7- Estufas	X	X
8- Sala de Cocción	X	X
9- Depósito de Tripas	X	
10- Depósito de Aditivos	X	X
11- Sala de lavado de utensilios	X	
12- Sala de Rotulación, Embalaje y Expedición	X	X
13- Depósito de Detritos de limpieza, desperdicios y decomisos	X	
14- Servicios Sanitarios	X	X
15- Vestuarios	X	

Fuente: Dirección provincial de Fiscalización de Agroalimentos del Gobierno de Entre Ríos

Caracterización de Chacinadores por tipo de producto elaborado.-

Tabla 6

PRODUCTOS ELABORADOS	CHACINADORES	
	Tipo "A"	Tipo "B"
<i>EMBUTIDOS FRESCOS</i>	<i>EMBUTIDOS FRESCOS</i>	<i>EMBUTIDOS FRESCOS</i>
Chorizo Criollo Parrillero	X	X
Longaniza Parrillera	X	
Salchichas Frescas	X	
<i>EMBUTIDOS SECOS</i>	<i>EMBUTIDOS SECOS</i>	<i>EMBUTIDOS SECOS</i>
Salamin Picado Fino	X	X
Salamin Picado Grueso	X	X
Salamin Tipo Suizo	X	
Salame de Milán	X	
Longaniza Española	X	
Longaniza Napolitana	X	
Longaniza Húngara Ahumada	X	
Crespón	X	
<i>EMBUTIDOS COCIDOS</i>	<i>EMBUTIDOS COCIDOS</i>	<i>EMBUTIDOS COCIDOS</i>
Salchichón c/Jamón	X	
Salchichón Primavera	X	
Mortadela	X	
Salchichas Tipo Viena	X	
Morcilla Parrillera	X	X
Chorizo Blanco	X	X
Morcilla Fiambre	X	
<i>NO EMBUTIDO COCIDOS</i>	<i>NO EMBUTIDO COCIDOS</i>	<i>NO EMBUTIDO COCIDOS</i>
Matambre	X	
Arrollado de Cerdo	X	
Cima Rellena	X	
Queso de Cerdo	X	X
Lechón arrollado	X	
Fiambre cocido de pata de cerdo	X	
Fiambre cocido de paleta de cerdo	X	

<i>PRODUCTOS ELABORADOS</i>	<i>PRODUCTOS ELABORADOS</i>	<i>PRODUCTOS ELABORADOS</i>
Milanesas	X	
Hamburguesas	X	
Grasa	X	
<i>SALAZONES SECAS</i>	<i>SALAZONES SECAS</i>	<i>SALAZONES SECAS</i>
Jamón Crudo	X	X
Bondiola	X	X
Bondiola Serrana	X	
Panceta Salada	X	X
Panceta Ahumada	X	
Lomo Canadiense ahumado	X	
Tocino salado	X	
<i>SALAZONES COCIDAS</i>	<i>SALAZONES COCIDAS</i>	<i>SALAZONES COCIDAS</i>
Jamón Cocido	X	
Paleta Cerdo Cocida	X	
Panceta Ahumada	X	
Lomo Cerdo Ahumado	X	

Fuente: Relevamiento Cadena Porcina. Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Tabla N° 5, los chacinadores industriales (Tipo A) tienen una paleta de **39** productos elaborados, mientras que los chacinadores artesanales (Tipo B) la cantidad de productos elaborados es de **9**.

En función de las características relevadas en las entrevistas, como modalidad de comercialización, volúmenes de producción, mano de obra familiar y como figura en el cuadro anterior, el tipo de producto elaborado que coinciden con la mayoría de los chacinadores, sean estos tipo “A” o “B”, se pueden caracterizar como:

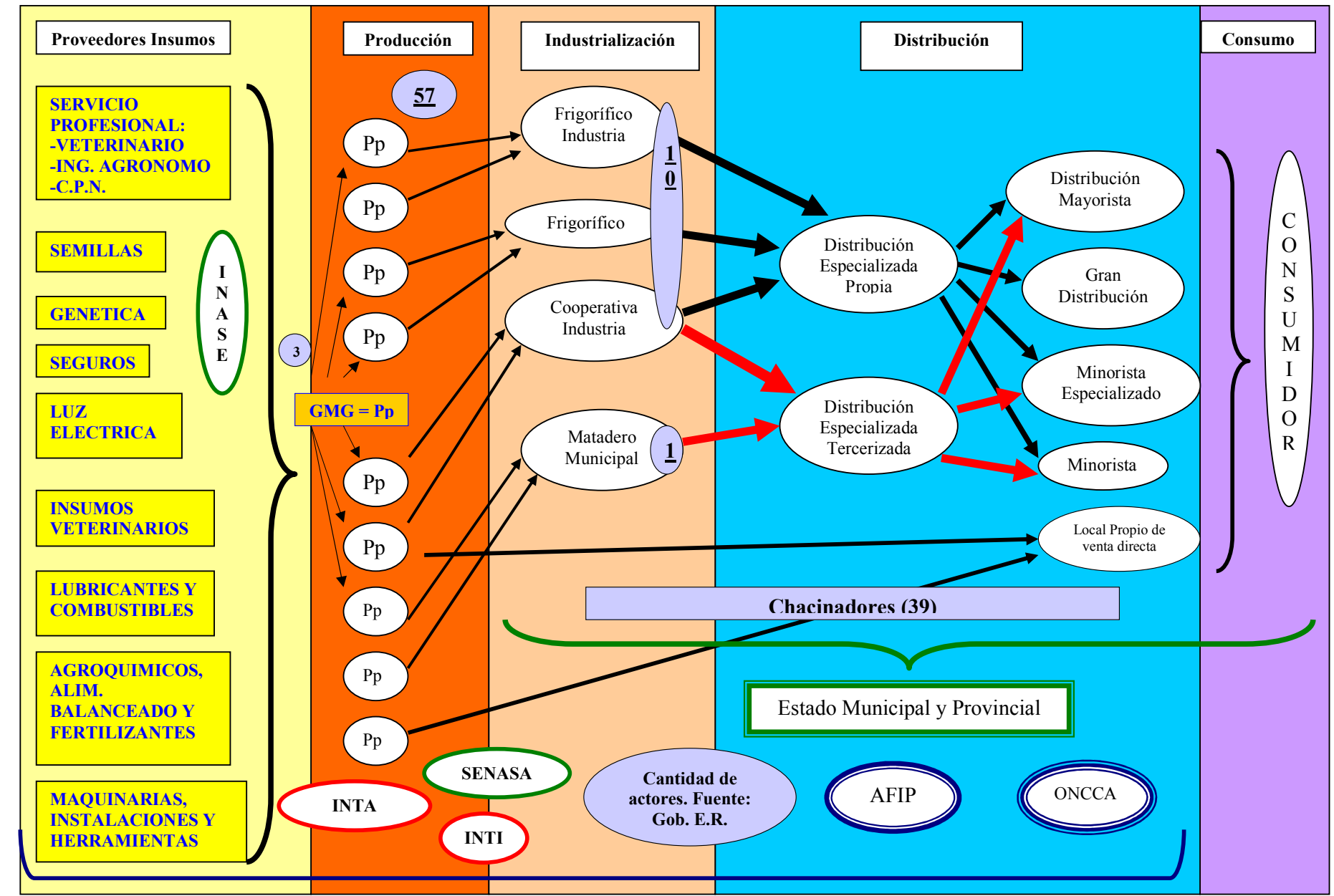
Chacinadores Tipo “A” ó Industriales

Chacinadores Tipo “B” o Artesanales

En la Figura 5, se pueden apreciar los diferentes segmentos y flujos de la Cadena Porcina Entrerriana modelizada.

Figura 5.

MODELIZACIÓN CADENA PORCINA TRADICIONAL ENTERRRIANA



Distribución espacial de los Actores de la Cadena Porcina Enterreriana.

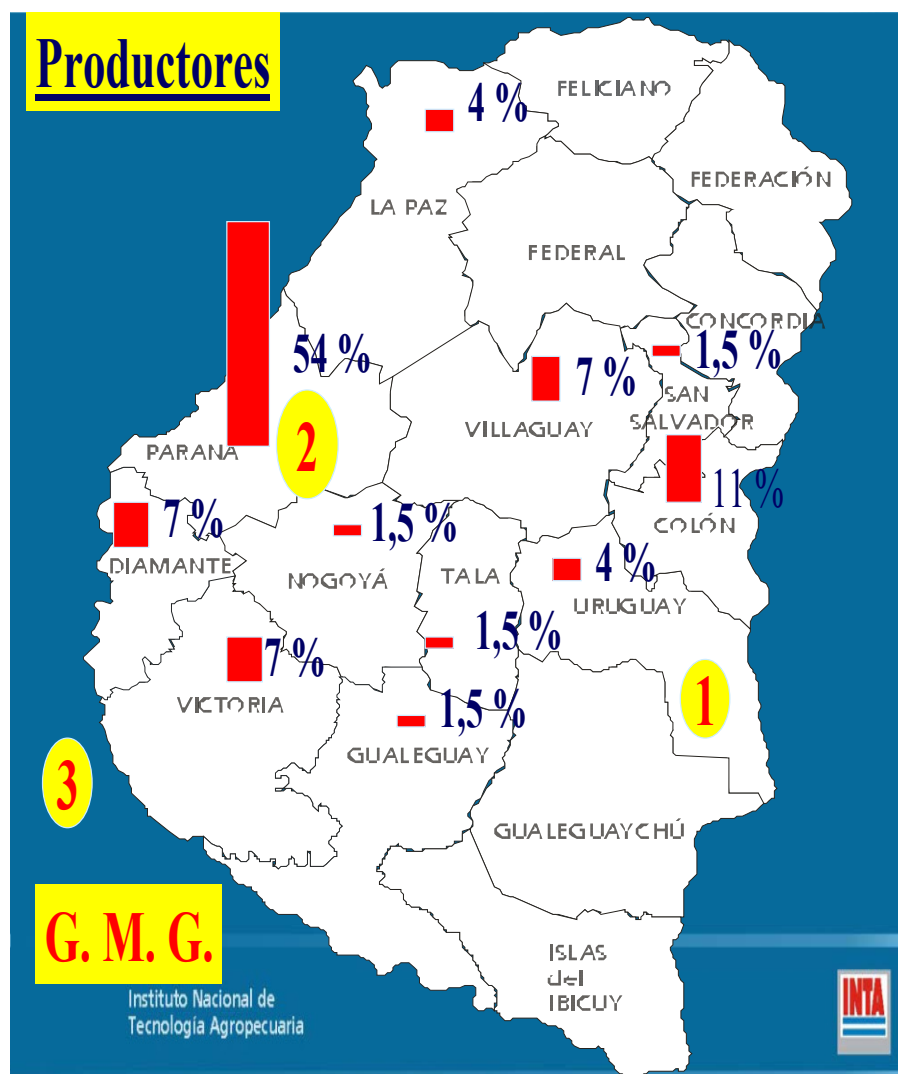


Figura 6 Distribución espacial de los Productores de Cerdos inscriptos en el registro oficial de Entre Ríos a agosto del 2010

Fuente: Gobierno E. Ríos – Elaboración propia

G.M.G.: Granjas de Multiplicación Genética

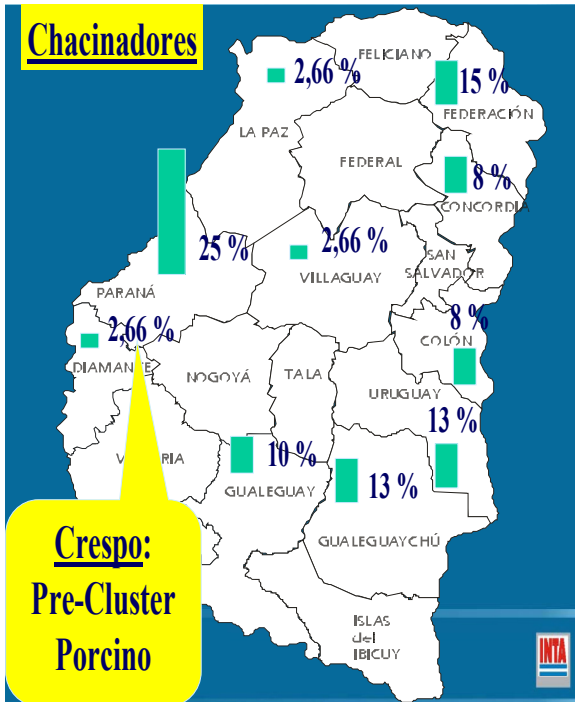


Figura 7. Distribución espacial Chacinadores inscriptos en el registro oficial de Entre Ríos a agosto de 2010

Fuente: Gobierno E. Ríos – Elaboración Propia

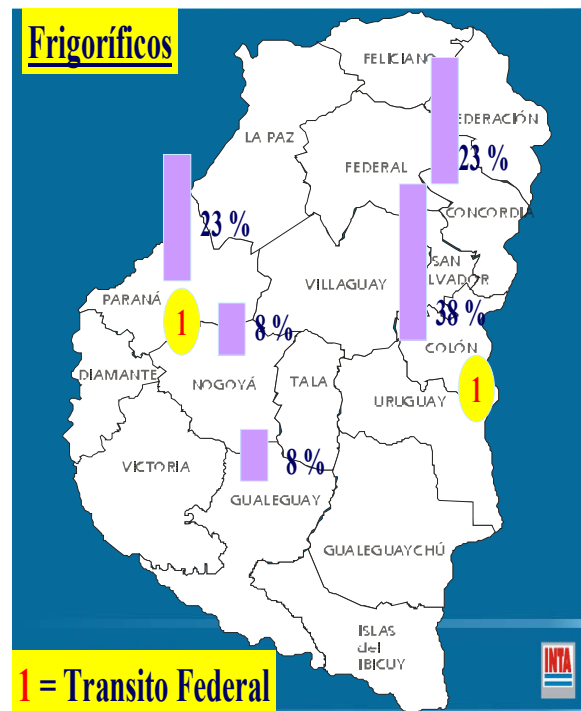


Figura 8. Distribución espacial Frigoríficos de Entre Ríos a agosto de 2010

Fuente: Gobierno E. Ríos – Elaboración propia

Stock Porcino Provincia de Entre Ríos 2011³⁶:

Cerdas.....	25.366 cab	}	Total: 149.986 Cab
Lechones.....	54.866 cab		
Capones.....	45.255 cab		
Cachorros.....	20.972 cab		
Padrillos.....	3.527 cab		

Tabla 7.

FAENA TOTAL NACIONAL Y SU RELACION CON STOCK PARA LAS PRINCIPALES PROVINCIAS				
Total	Año 2009		Año 2010	
	3.339.759		3.226.525	
	Cabezas	%	Cabezas	%
Buenos Aires	2.017.586	60	1.981.328	61
Santa Fe	731.538	22	649.861	20
Córdoba	340.201	10	362.057	11
Entre Ríos	64.528	2	66.161	2

Fuente: Ex ONCCA. Elaboración propia

Total

94

Total

94

³⁶ Datos oficiales Marzo de 2011 , Sistema Gestión Sanitaria – Coordinación de Campo – Dirección Nacional de Sanidad Animal

Resultados encuestas a **Productores**: En (rojo) la cantidad de productores encuestado

Tabla 8

Cantidad Madres		ESTRATO DE PRODUCTORES				
		< 10 (24)	11 - 50 (25)	51 - 100 (5)	101 - 500 (11)	> 500 (1)
Preguntas N°	Subtema					
1 – Cual es el tamaño de su explotación total?	Cantidad Totales (ha)	13	140	102	953	14
	Propias (ha)	11	194 (30%)	86 (100%)	2050(27%)	14
	Arrendadas (ha)	30 (15%)	146 (70%)	45 (80%)	1083 (27%)	0
3 - Cuales son sus actividades más importantes? 3.1 Agricultura	Maíz %	35	52	80	73	0
	Trigo %	0	35	60	45	0
	Soja %	0	35	80	64	0
	Sorgo %	0	9	40	18	0
	Colza %	0	0	0	0	0
3.2 Ganadería	Girasol %	0	0	0	0	0
	Cría %	8	43	20	9	0
	Invernada %	8	26	60	9	0
	Tambo %	16	9	0	9	0
	Pollos Parrilleros %	8	0	20	0	0
	Huevos %	0	13	20	36	0
3.3 Contratista Rural	Cerdos %	100	100	100	100	100
	Cabras %	0	4	0	0	0
	Siembra %	8	13	0	18	0
	Laboreo %	0	4	0	18	0
4 – Mano de obra utilizada	Cosecha %	8	13	20	18	0
	Otros: Apicultura	16	9	0	0	0
	Familiar %	98	96	80	45	0
	Contratada %	0	26	40	73	100
	Permanente %	8	9	40	64	0
5 – En el caso de producir granos, los transforma dentro de la explotación?	Temporal %	0	4	0	9	0
	Relación Cant. Personal/madres	1 (1/5 M)	1,5 (1,5/23 M)	3 (1/27 M)	5,3 (1/44 M)	1/50 M
7 – Dentro de la explotación, la producción de cerdos es una....?	SI %	62	61	80	64	0
	NO %	38	39	20	36	100
8 – Porqué cria cerdos?	Actividad Primaria %	8	35	20	73	100
	Actividad Secundaria %	92	65	80	27	0
8 – Porqué cria cerdos?	PxQ siempre han criado en su familia %	73	43	40	36	0
	PxQ le gusta %	54	39	20	18	100
	PxQ le es rentable %	23	70	100	45	100
	Autoconsumo %: Chacinados	46	17	0	0	0

	Otros: Agregado valor maíz/Uso de descartes de cosecha %	38	17	40	45	0
9 – Cuantas Madres tiene?	Cantidad Madres	5	23	82	235	1250
10 – Cuantos padrillos tiene?	Cantidad Padrillos	1,3	2,3	4	7	15
	Hace I.A.....SI	0	30	80	73	100
	Hace I.A.....NO	100	70	20	27	0
11 – Autoconsumo: Cuantos lechones y capones consume/año? Cantidad Lechones destetados/m/ parte y Cantidad de partos/año	Cantidad Lechones(Autoconsumo)/Año	6	9	6	13	0
	Cantidad Capones(Autoconsumo)/Año	1,4	2,15	3	11	0
	Cantidad Lechones Destetados/madre/parto	7,3	8,8	9	9,5	9,5
	Cantidad de partos/año	1,9	2	2,04	2,2	2,3
12 – A que raza pertenecen sus animales?	Landrace %	23	78	100	91	100
	Duroc Jersey %	15	17	0	27	0
	Yorkshire %	8	43	80	91	100
	Mestizos % (Cruzas)	33	22	0	55	0
	Chetapuy %	0	9	0	0	0
	Sin raza %	69	4	0	0	0
13 – Qué sistema de producción utiliza?	A campo %	77	35	0	0	0
	Mixto %	0	39	0	0	0
	Gestación %	0	22	0	0	0
	Maternidad %	0	56	0	0	0
	Recría %	0	44	0	0	0
	Terminación %	0	67	0	0	0
	Confinado %	23	26	100	100	100
14 – Conqué los alimenta?	Maíz %	85	87	90	45	100
	Sorgo %	8	17	0	0	0
	Suero de Leche %	15	9	0	0	0
	Balanceado Comercial %	54	35	20	55	0
	Balanceado Casero %	8	52	80	91	100
	Afrechillo %	54	39	0	27	0
	Pasturas %	23	26	0	0	0
Otros: Premezclas/restos cosecha/expeler %	54	20	60	45	100	
15 – Que vende habitualmente ?	Lechones	92 % - 13 kg	70 % - 13 kg	20 % - 14kg	100 % - 103kg	100 % - 105 kg
	Cachorros	8 % - 40 kg	9 % - 40kg	50 % - 50kg		
	Capones	15 - 107 kg	57 % - 104 kg	100 % - 104 kg		
16 – Cuantos animales vende/año?	Animales vendidos/año; Lechones/Capones	42	150/250	1.356	4.036	27.300

17 – Cual es el promedio de venta de los animales?	Kg promedio de venta Lechones/Capones	13 kg/107kg	14 kg/104 kg	104	103 kg	105 kg
18 – Donde y a quién vende habitualmente ?	En su propia explotación %	54	61	0	0	0
	Al carnicero del pueblo %	31	35	0	0	0
	A algún frigorífico %	23	39	80	73	0
	A alguna cooperativa %	0	0	0	0	0
	En su propio comercio %	0	33	0	0	100
	Los chacina el mismo %	8	0	0	0	0
	Otros: Comercios/particulares/Chacina propio %	69	26	20	45	0
19 – Si tuviera la oportunidad de aumentar su producción de cerdo e ingresos, lo haría?	SI %	46	96	80	82	100
	NO %	54	4	20	18	0
20 – Qué se debería mejorar para que esto suceda?	Mejorar la prod. en aspectos técnicos %	46	57	60	18	100
	Mejorar la comercialización %	46	57	60	73	0
	Aumentar la escala %	23	39	60	27	100
	Tener mercados transparentes %	23	48	0	36	0
	Contratos c/Industria, Coop., etc. %	15	43	40	18	0
	Otros: %	0	0	0	0	0
21 - En caso de ser la comercialización el punto más débil de esta producción, que considera sería mas positivo para superar esta debilidad de la cría de cerdos?	Agruparse c/ otros productores %	38	70	40	9	0
	Contratos de producción c/frigoríficos %	31	35	60	36	0
	Contratos de producción c/cooperativas %	23	9	20	0	0
	Contratos de producción c/industria %	8	0	20	9	0
	Hacer contratos c/comercios %	0	9	0	0	0
	No hacer contratos %	0	9	0	27	100

Aclaración para todas las Encuestas realizadas: Salvo las preguntas por SI o por NO, donde la suma de los % deben coincidir en 100; los demás resultados pueden sumar más del 100 % ya que la respuestas podían ser más de una.

Analizaremos algunas cuestiones importantes de toda la información generada.

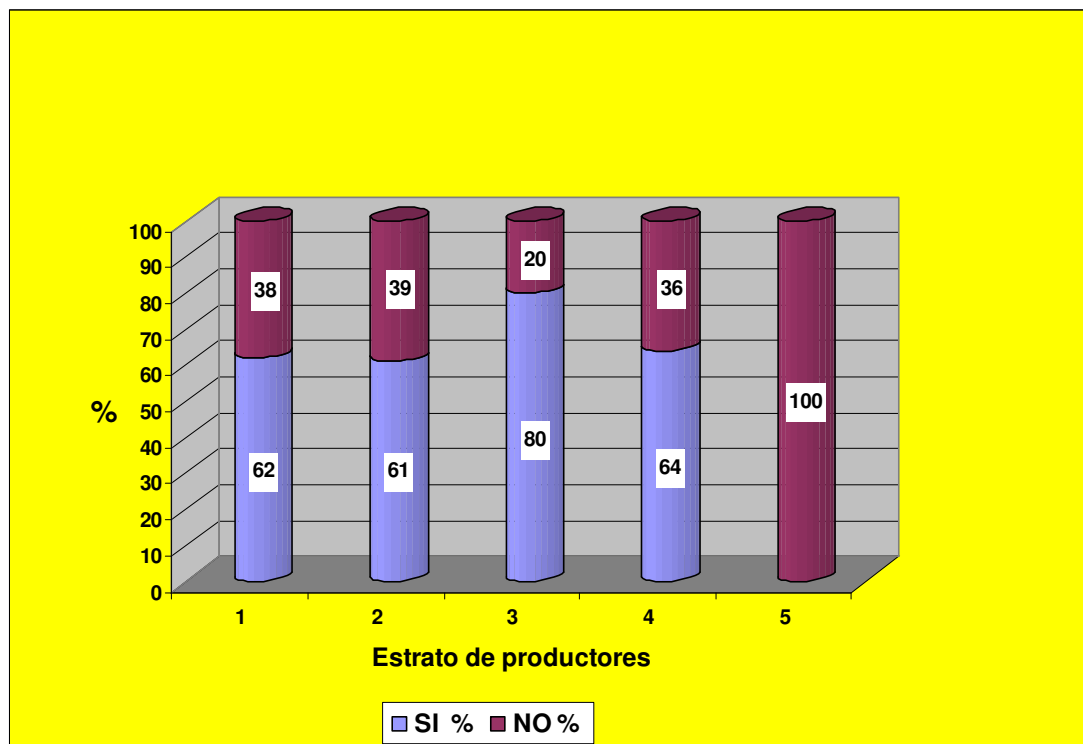


Gráfico 28 Transforma los granos propios en su explotación?

Fuente y datos: Elaboración propia

Cuando hablamos de agregado de valor, en el caso del cultivo de maíz, prácticamente todos los estratos de productores transforman el grano de maíz en carne de cerdo y los que no lo hacen generalmente es por falta de superficie, sobre todo en los primeros estratos. Esta transformación bajaría los costos de alimentación en el orden del 30 %³⁷

También se puede apreciar en el gráfico 29, los diferentes sistemas utilizados de producción de cerdos, de acuerdo al estrato de productor analizado. Como era de esperarse el sistema mixto se da solamente en el estrato de 11 a 50 madres, donde se confinan (Gráfico 30), sobre todo la terminación y la maternidad, seguidos de la recría y la gestación, en ese orden. Es a partir de las 50 madres que el 100 % de los productores confinan todas sus etapas. En cuanto a los productores de < 10 madres, muy pocos confinan la maternidad o lactancia, ya que el 92 % de estos, comercializan lechones.

³⁷ Según datos propios de elaboración de un proyecto de inversión c/diferentes alternativas productivas

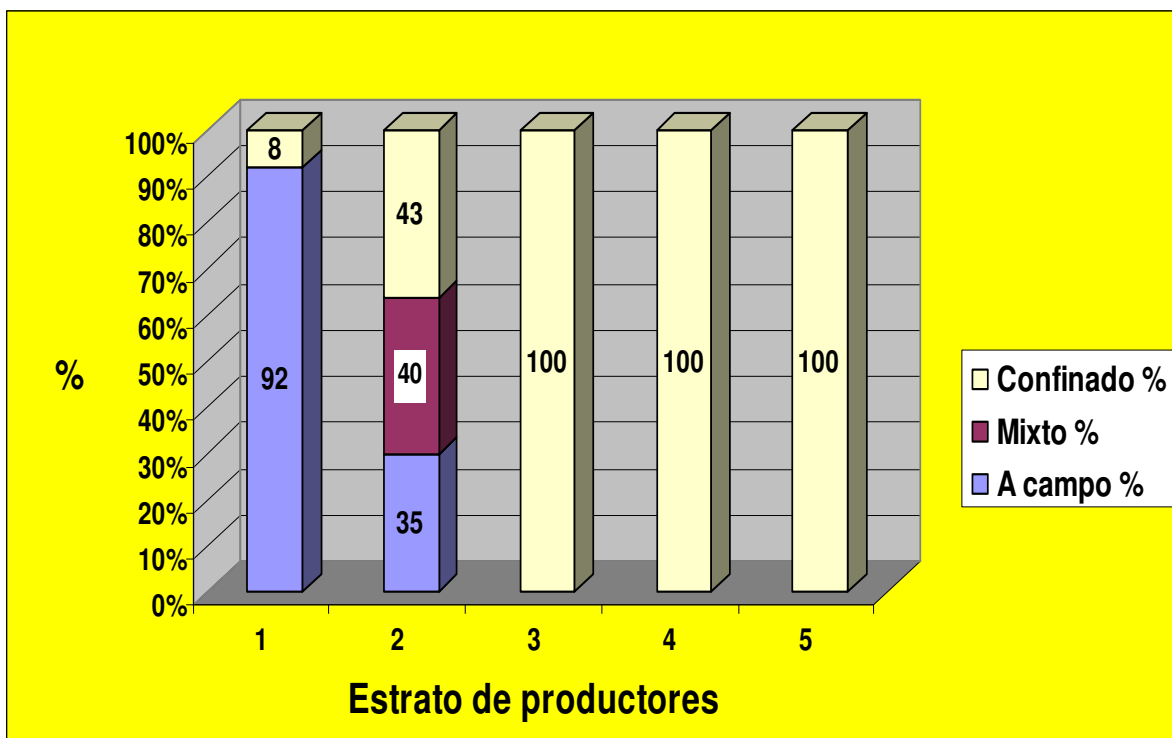


Gráfico 29 Sistema de producción utilizado

Fuente y datos: Elaboración propia

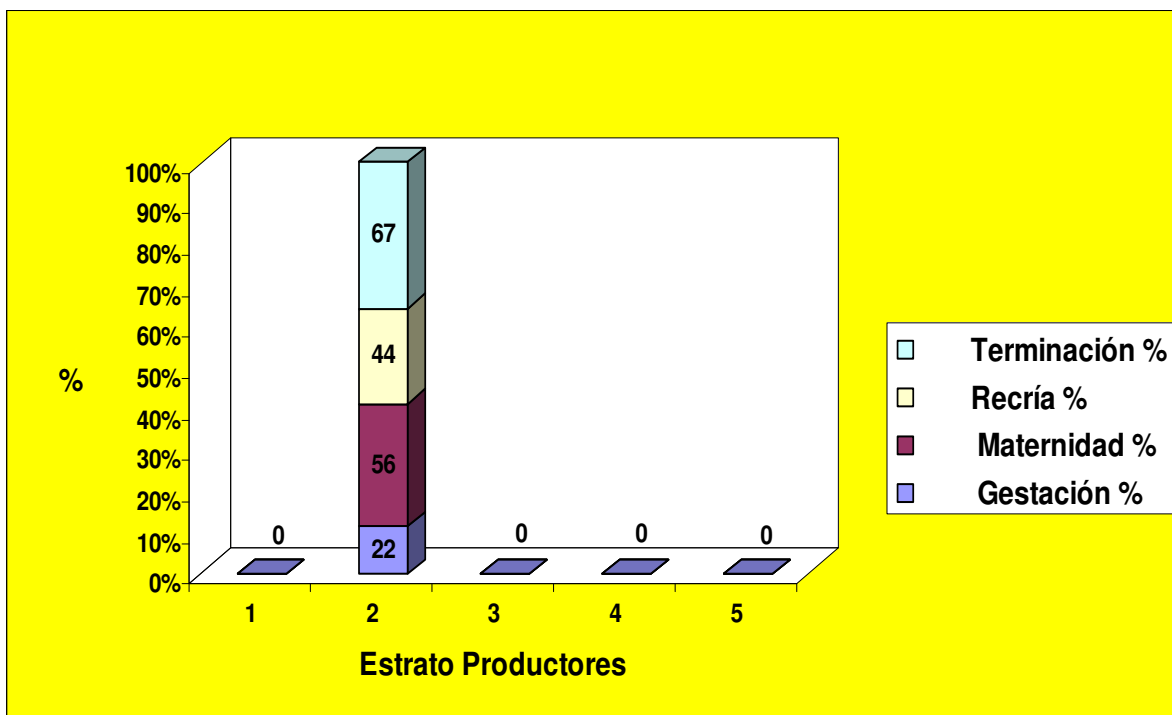


Gráfico 30 Etapa confinada dentro del Sistema "Mixto"

Fuente y datos: Elaboración propia

Resultados encuestas a *Frigoríficos*

FRIGORIFICOS TIPO II

Caracterización de la Empresa:

Razón Social Individual: **17%** S.R.L. **33%** S. A. **50%**

Antigüedad promedio de las empresas **16 Años**

Origen del capital Nacional: **100%** Tabla 9

Frigorífico "I" Transito Federal	33%
Frigorífico "I" tránsito provincial	17%
Frigorífico "II" tránsito provincial	50%
Matadero Rural	
Matadero de Campaña	

Ciclo I	17%
Ciclo II	
Ciclo Completo	33%

¿Qué productos procesa?

Medias reses **100 %** Cortes congelados **17 %** Cortes enfriados **50 %**

¿Integra otras actividades además del Matadero- Frigorífico? (Marque con una X lo que corresponda)

- Producción Primaria **33 %** Industria (Chacinados) **17 %** Distribución **100 %** Comercio Minorista.....

- Realiza otras faena dentro de la empresa? Bovinos **50 %**, Ovinos **33 %**, Otros.....

- En caso de ser bovinos, que % corresponde al volumen total de la empresa? **75 %**

¿Cuántos días trabajan por mes? **13 días**

Presta servicio de faena de porcinos para terceros? (marque con una X lo que corresponda)

SI **50 %** NO **50 %**

¿Posee acuerdos formales **67 %** o informales **33 %** para realizar este tipo de actividad?

Volumen de producción PROPIA

67 %

Tabla 10

Cabezas faenadas / medias reses elaboradas	Número \bar{T}	Peso Promedio Kg	Tn producidas (*)
2010	10.560	106	1.191

Nº empleados \bar{T} de c/establecimiento: **21**

Origen de la Materia Prima Principal (animales en pie) y formas de abastecimiento utilizadas.

Tabla 11

Origen Materia Prima		%	Localización o radio de compra aproximado (en km.)
Producción Propia		50%	E. R. - 50 km
Remates Feria			
Compra Directa	Establecimiento vía comprador del Matarife-Frigorífico		
	Comisionista	17%	E. R. - 200 km
	Consignatario		
	Productor	33%	E. R. - 73 km

Compra: al peso vivo **50 %**, al gancho (Rdto.) **50 %**

En origen **17 %**, en destino **83 %**

Forma de pago: Contado.... A 30 días **83 %**, A plazo (menor de 30 d) **17 %**

Compra tipificado por magro? SI..... NO **100 %**

Existe asistencia post venta de los proveedores de insumos y maquinarias? SI **67 %** NO **33%**

Problemas en los servicios prestados a la empresa

Disponibilidad Mano de Obra Calificada	67%
Gas	50%
Energía eléctrica	33%
Internet	17%
Señal Celular	17%
Disponibilidad de camiones	17%
Combustible líquido	17%

Comercialización

Destino de la producción 2010 x tipo de producto y área geográfica. Tabla 12

Tipo Producto Elaborado	Mdo. Interno	E. Ríos	Otras Prov.	Otros Países
Medias Reses	83%	83%	17%	17%
Cortes s/hueso enfriado	33%	17%		
Cortes c/hueso enfriado	17%	17%		
Productos termoprocésados	17%	17%		
Menudencias y vísceras	17%	17%		

Destino de la producción, según tipo de producto y cliente del mercado interno. Tabla 13

Tipos de productos	Carnicerías	Supermercados	Matarife/Abast.	Elaboración Propia
Medias Reses	67%	17%	33%	17%
Cortes s/hueso enfriados	33%			
Cortes c/hueso enfriados	17%			
Menudencias y vísceras			17%	17%

¿Cuáles son los principales requerimientos de los clientes? Marcar con una X lo que corresponda)

Calidad 67 %, Presentación del producto 17 %, Cantidad....., Continuidad 33 %, Packaging....., Precio 67 %, Logística 33 % Otros (Especificar).....

La Gerencia o Dirección de la empresa, coincide con la propiedad de la misma?

SI 83 % NO 17 %

Número de empleados por área de actividad (tomar solo los permanentes y relación directa).

Tabla 14

ÁREAS DE ACTIVIDADES	2010	%
1. MATANZA	8	29
2. DESPOSTE	5	18
2. COMPRAS	3	11
3. VENTAS	4	14
4. GERENCIA	1	3
5. RESTO DEL PERSONAL	7	25
TOTAL (número de personas)	31	100

¿Cuántos profesionales y técnicos trabajan en la empresa? T/planta; 2

Capacitación:

¿Tiene problemas de capacitación de la mano de obra? SI **50%** NO **50%**

La empresa ha realizado programas de capacitación en los últimos 5 años? SI **50%** NO **50%**

¿Tienen personal específico de planta para el dictado de las mismas o tercerizan el servicio? SI **17%** NO **83%**.

Tabla 15

¿En qué Temas? (Pregunta Abierta)	Marcar con X
Innovación y mejoras tecnológicas	17%
Gestión y administración	33%
Calidad (por la implementación de algún sistema de calidad?)	60%
Seguridad e higiene	67%
Manipulador de alimentos	17%
Otros	

Tabla 16

ETAPAS	Tecnología
Sacrificio	Aturdimiento 100%
Sangrado	Vertical 100%
Escaldado	Inmersión 100%
Pelado	A mano 33% ; A máquina 67%
Flameado y Chamuscado	Tipo soplete 100%
Eviscerado	Manual 100%
Corte de la Canal	Mecánico (Sierra) 100%
Sellado e Identificación	Manual 100%
Cámara de frío	Temperatura 2 ° C Tiempo 24 hrs.
Trazabilidad	Por lote 100%

¿Tiene implementado algún sistema de calidad en su planta? ¿Desde cuándo lo realiza y qué alcance tiene el mismo? Si **33%** No **67%**

Solamente 1 Frigorífico tiene **BPM**

¿Está certificado por algún organismo oficial? SI **67%** (SE.NA.SA., ONNCCA, Dirección Provincial de Fiscalización Agroalimentos) NO **33%**

¿Realiza controles de calidad? SI **100%** NO **(Marque con una X)**

Producto terminado	¿Cuál? (Físico 67% Químico 50% Bacteriológico 33%)
Proceso	¿Cuál? (temperatura 67% Tiempo 83% Humedad 67% Higiene 67%)
Agua	¿Qué tipo de control?..... Tiene agua potable? SI 100% NO
Efluentes	¿Tiene tratamiento de efluentes verdes y rojos? SI 50% NO 50% Especificar el tratamiento. ¿Los trata por separado? SI 67% NO 33% ¿Cuánta cantidad se genera?...../mes ¿A qué marco legal se adhiere?
Control de plagas	Higiene de instalaciones, maquinarias, utensilios, personal, área externa de la planta. Lo realiza la empresa 67% , o contrata servicios 33% ?
Seguridad del operario	Tienen ART; SI 100% NO.....

¿Tiene servicio de inspección veterinaria oficial? SI **83%** NO **17%**

En caso de tenerlo, ¿Qué controles realiza el inspector de planta en su firma?. Tabla 17

CONTROLES	Realiza control "SI"
Exteriores y corrales	100%
Playa de faena	100%
Cámaras	100%
Despostada/cuarteo	67%
Depósitos frío/congelado	100%
Otros: termo procesos/carne cocida congelada/sector subproductos (extracto de carne, grasería comestible, etc.).	33%
Baños y vestuarios	83%
Depósitos y otros sectores	67%
Laboratorios	67%
Control documental (BPM, SSOPs, HACCP, Patógenos)	33%
Equipamiento e higiene	67%
Control del Programa POES	17%

Verificación del Plan HACCP	
Control de patógenos (Salmonella/O:157 H:7)	67%
Control del Plan de residuos (CREHA)	
Aprobación de rótulos y monografías	33%
Certificados médicos del personal	50%
Capacitación del personal	33%
Informe de visita para exportación	

¿Cuáles son los principales problemas internos de la empresa?

Frecuencia

Calificación de la Mano de Obra	5
Tratamiento efluentes	2
Normas exigentes del SENASA p/habilitación de instalaciones	1
Problemas de pago de los clientes	1
Falta de equipamiento; caro y sin financiamiento	1

¿Cuáles son los principales problemas externos a la empresa que afectan su actividad?

Frecuencia

Importación de cortes de Brasil	4
Informalidad en el sector	3
Cambio permanente de reglas de juego	3
Competencia de grandes empresas, provenientes de fuera de E R	1
Inspección sanitaria a "todos" los que integran la cadena	1

¿Cuáles son las principales fortalezas de su empresa? (internas)

Frecuencia

Productores integrados	1
Alta tecnología para el desposte	1
Faena canalizada localmente	1
Integración vertical, control de calidad	1
Trazabilidad	1
Control calidad x materia prima propia	1
Ubicación e Infraestructura	1

¿Cuáles son las principales oportunidades externas para la empresa? (externo)

Frecuencia

Aumento del consumo interno	1
Exportación de cortes congelados y enfriados	1
Exportación de chacinados	1
Aumento de la presencia en el mercado local de Entre Ríos y	1

Ha realizado inversiones en los últimos cinco años? SI 83% NO 17%

Equipamiento y maquinaria	83%
Cámaras de Frio	83%
Transporte/Vehículos	33%
Oficinas y mobiliario	17%

¿Han realizado algún tipo de acuerdo o articulación para la innovación o asistencia técnica con alguna institución pública y/o privada?

NO **80 %**

SI **20 %** (Con INTA Pergamino para actuar como granja de Multiplicación Genética)

¿Cuales son las perspectivas a futuro de la actividad? Frecuencia

Muy buenas por aumento en la participación en el mercado	5
----------------------------------------------------------	----------

Tiene pensado aumentar la producción, a futuro? Si 83% No 17%

Resultados encuestas a *Chacinadores*

CHACINADORES Tipo "A" = INDUSTRIAL

Breve historia de la empresa

Tipo Razón Social: Individual **33%** S.H..... SRL **33%** S.A. **17%** Coop **17%**

Antigüedad promedio de las empresas **14 Años**

Origen del capital Nacional: **94%** Mixto: **6%**

Es una Empresa Familiar; SI **94%** No **6%** N° generación actual en la E.F. **2**

Tipo de Habilitación

Chacinador Tipo "A" c/Transito Federal	11%
Chacinador Tipo "A" c/Tránsito Provincial	59%
Chacinador Tipo "B" c/Tránsito Federal	
Chacinador Tipo "B" c/Tránsito Provincial	18%
Bromatología Provincial	24%
Bromatología Municipal	47%
Posee R.N.E.	29%
Posee R.N.P.E.	41%

Tabla 17

PRODUCTOS ELABORADOS	Kg vendidos T/Año	% sobre La venta total (aproximado)	Principal Provincia donde se comercializan sus productos	% del Total de Productores que elaboran el producto identificado
<i>EMBUTIDOS FRESCOS</i>				
Chorizo Criollo Parrillero	21.140	3,35%	Entre Ríos	94%
Longaniza Parrillera	2.650	0,42%	Entre Ríos	12%
Salchichas Frescas	1.181	0,19%	Entre Ríos	53%
<i>EMBUTIDOS SECOS</i>	Kg vendidos T/Año	% sobre La venta total (aproximado)	Principal Provincia donde se comercializan sus productos	% del Total de Productores que elaboran el producto identificado
Salamin Picado Fino	14.821	2,35%	Entre Ríos	35%
Salamin Picado Grueso	23.286	3,69%	Entre Ríos	94%
Salamin Tipo Suizo	1.175	0,19%	Entre Ríos	6%
Salame de Milán	17.831	2,83%	Entre Ríos	24%
Longaniza Española	1.076	0,17%	Entre Ríos	6%
Longaniza Napolitana	705	0,11%	Entre Ríos	6%
Longaniza Húngara Ahumada	575	0,09%	Entre Ríos	6%
Crespón	397	0,06%	Entre Ríos	6%
<i>EMBUTIDOS COCIDOS</i>	Kg vendidos T/Año	% sobre La venta total (aproximado)	Principal Provincia donde se comercializan sus productos	% del Total de Productores que elaboran el producto identificado
Salchichón c/Jamón	18.150	2,88%	Entre Ríos	18%
Salchichón Primavera	20.266	3,21%	Entre Ríos	18%
Mortadela	36.317	5,76%	Entre Ríos	18%
Salchichas Tipo Viena	7050	1,12%	Entre Ríos	6%
Morcilla Parrillera	11.200	1,78%	Entre Ríos	88%
Chorizo Blanco	2.513	0,40%	Entre Ríos	6%
Morcilla Fiambre	1.200	0,19%	Entre Ríos	6%
<i>NO EMBUTIDO COCIDOS</i>	Kg vendidos T/Año	% sobre La venta total (aproximado)	Principal Provincia donde se comercializan sus productos	% del Total de Productores que elaboran el producto identificado
Matambre	1.355	0,21%	Entre Ríos	12%

Arrollado de Cerdo	5.400	0,86%	Entre Ríos	6%
Cima Rellena	1.158	0,18%	Entre Ríos	6%
Queso de Cerdo	5.448	0,86%	Entre Ríos	47%
Lechón arrollado	865	0,14%	Entre Ríos	24%
Fiambre cocido de pata de cerdo	138.000	21,87%	Entre Ríos	6%
Fiambre cocido de paleta de cerdo	144.600	22,92%	Entre Ríos	12%
PRODUCTOS ELABORADOS	Kg vendidos T/Año	% sobre La venta total (aproximado)	Principal Provincia donde se comercializan sus productos	% del Total de Productores que elaboran el producto identificado
Milanesas	2.927	0,46%	Entre Ríos	6%
Hamburguesas	379	0,06%	Entre Ríos	6%
Grasa	3167	0,50%	Entre Ríos	6%
SALAZONES SECAS	Kg vendidos T/Año	% sobre La venta total (aproximado)	Principal Provincia donde se comercializan sus productos	% del Total de Productores que elaboran el producto identificado
Jamón Crudo	6.758	1,07%	Entre Ríos	29%
Bondiola	4.305	0,68%	Entre Ríos	71%
Bondiola Serrana	350	0,06%	Entre Ríos	6%
Panceta Salada	7.151	1,13%	Entre Ríos	47%
Panceta Ahumada	4.293	0,68%	Entre Ríos	17%
Lomo Canadiense ahumado	2.350	0,37%	Entre Ríos	6%
Tocino salado	2.997	0,48%	Entre Ríos	18%
SALAZONES COCIDAS	Kg vendidos T/Año	% sobre La venta total (aproximado)	Principal Provincia donde se comercializan sus productos	% del Total de Productores que elaboran el producto identificado
Jamón Cocido	23.375	3,71%	Entre Ríos	12%
Paleta Cerdo Cocida	85.000	13,47%	Entre Ríos	12%
Panceta Ahumada	7.050	1,12%	Entre Ríos	6%
Lomo Cerdo Ahumado	2.350	0,38%	Entre Ríos	6%

¿Esta integrado dentro de la cadena, con otros eslabones, propiedad de la empresa?

SI **47%** NO **53%**

Producción primaria **41%**, Matadero **12%**, Frigorífico **12%**, Distribución propia **47%**, Comercio minorista **47%**

Presta servicio de elaboración para terceros? SI **12%** NO **88%**

Volumen de producción aproximada, para la elaboración de los chacinados. Tabla 18

Cabezas faenadas 2010	Número	Peso Promedio Kg/capón	Tn producidas/Año (*)	% de Productores que faenan una u otra categoría
Capones	918	112	97	100
Lechones	340	16	5,4	12

Número de Empleados (Cantidad en N°)

Permanentes	6
-------------	---

Origen de la Materia Prima Principal (Medias reses y cortes porcinos) y formas de abastecimiento utilizadas. Tabla 19

Origen Materia Prima		%	LOCALIZACIÓN o radio de compra aproximado (en km.)
Importación (*)			
Remates Feria			
Compra Directa a Productor	Establecimiento vía comprador del Matadero - Frigorífico	35	Entre Ríos 46 % Santa Fé 30 % Buenos Aires 24 %
	Comisionista	24	
	Productor	6	
Producción Propia		35	

Cuales son los principales problemas en el abastecimiento de carne porcina, si los hay?

SI **18%** NO **82%**

¿Qué modalidad de compra del cerdo utiliza con mayor frecuencia? (Escriba el % que corresponda)

Peso Vivo	6%
Media Res	47%
Cortes Frescos	47%

Compra algún corte específico para reforzar? SI **35%** NO **65%**

Forma de pago y % del Total: Contado **35%** A Plazo **65%**.

T de plazo = **16 días**

¿Son adecuados los servicios a los fines y capacidad de la firma? Existen problemas en:

Energía eléctrica **18%** ,Agua **6%** ,Gas **6%** ,Internet **6%** ,TE **6%** ,Señal Celular **6%** ,Transporte **6%**

Disponibilidad de Personal Calificado **65%** Presión Impositiva **77%**

Todo lo producido es para el mercado interno? SI **100%** NO

Destino de la producción **AÑO 2010**

Según tipo de clientes del mercado interno (Indicar porcentajes de las ventas de acuerdo al destino final, ej: 10% a Supermercados)

Tabla 20

PRODUCTOS	Carnicerías Almacenes Rotiserías Fiambrierías	Supermercados	Distribución Mayorista	Grandes Cadenas Supermercados	Directamente al consumidor (Local Propio)
Medias Reses enfriadas	11	6	11		22
Cortes frescos	17	6	6	6	22
Embutidos Frescos	61	28	11	6	58
Embutidos Secos	61	33	17		61
Embutidos Cocidos	44	28	17		56
No Embutidos Cocidos	17	17	6		22
Salazones Secas	44	28	6		50
Salazones Cocidas	6	6	6		6
Otros, huesos, cueros, etc.	6				

En el caso de los “Embutidos Secos” debería interpretarse de la siguiente manera; el 61% de los chacinadores venden sus productos en locales propios, un 17% de ellos también lo hacen a través de la Distribución Mayorista, un 33% de ellos lo hacen en Supermercados y un 61% de ellos, también lo hacen en Carnicerías, Almacenes, Rotiserías y Fiambrierías.

Ha habido cambios en los últimos 5 años en la modalidad de venta?

SI 29% NO 71%

Cuales fueron: *Flexibilidad de pagos de clientes; aumento de las ventas en Carnicerías y Almacenes, baja en Supermercados; aumento por turismo*

¿Cuáles son los principales requerimientos de los clientes?

Calidad **88%**, Presentación del producto **24%**, Cantidad **6%**, Continuidad **41%**, Packaging **6%**, Precio **59%**, Logística **18%**

Tiene problemas para cumplirlos? **SI 47% NO 53%**

¿Cuáles son sus principales dificultades para cumplirlos?

Inestabilidad de precios; aumento de materias primas; costos; faltan recursos económicos para tecnificarse; servicio de logística

¿Cómo está organizada la empresa?

Organigrama: Director.... Gerente **41%** Encargado de sección o departamento **29%**

¿Tiene organizado por secciones o Departamentos la empresa? Si 24% No 76%

¿Tienen profesionales o técnicos trabajando en la empresa? Si 53% No 47%

¿Tiene problemas de capacitación de la mano de obra? SI 47% NO 53%

¿La empresa ha realizado programas de capacitación en los últimos 5 años?

SI 35% NO 65%

¿Tienen personal específico de la fábrica para el dictado de las mismas o tercerizan el servicio? SI 6% NO 94%

La capacitación se dicta en la planta 67% o es tomada fuera de la empresa 33%

Nivel tecnológico de la empresa: En cuanto a la maquinaria utilizada, es Nacional **100%** o Importada

¿Cuáles son a su criterio, los principales problemas a la hora de equiparse?

El 75% de los chacinadores considera que: "El financiamiento, plazo, interés; y el precio de la tecnología", son los principales obstáculos para equiparse.

¿Tiene implementado algún sistema de calidad en su fábrica?

SI 24% NO 76% Cual?

Normas	%	HACCP	
BPM (Buenas Prácticas Manufactura)	22%	ISO 9000	
SSOP (Programa Operativo Estándar de Limpieza y Sanitización)	12%	ISO 14 000	
Sistema de Gestión Integrada (SGI)	6%	ISO 22 000/05	

¿Está certificado? **Si 76% No 24%** ¿Por quién? **SE.NA.SA., Dirección Provincial Fiscalización de Agroalimentos,**

¿Realiza controles de calidad? **SI 83% NO 17%**

¿Tiene tratamientos de efluentes? **SI 57% NO 43%**

¿Los trata por separado? **SI 17% NO 83%**

¿Tiene ART contratada? **SI 89% NO 11%**

¿Cuáles son los principales problemas internos de la empresa?

Frecuencia

Personal capacitado	4
Equipamiento obsoleto	4
Calidad de productos y controles bromatológicos	3
Transporte = logística	2
Capacidad ociosa	2
Comercialización	2
Tratamientos de efluentes	2

¿Cuáles son los principales problemas externos a la empresa que afectan su actividad?

Frecuencia

Competencia "desleal" = informalidad = Ind. No Habilitadas	16
Mano de Obra calificada	5
Inadecuada inspecciones sanitarias, "No a todos"	5
Servicio de transporte = Logística	2
Presión impositiva	2
Políticas "claras"	1
Diferencia criterios en controles Gendarmería, Policía, Municipios	1

¿Cuáles son las principales fortalezas de su empresa?

Frecuencia

Trayectoria, precio, calidad y seriedad	27
-----------------------------------------	----

¿Ha realizado inversiones en los últimos cinco años? SI 65% NO 35%

En caso de no haber realizado ninguna inversión en los 5 últimos años? ¿Cuál fue el motivo?

Falta de financiamiento a plazos e intereses conveniente

¿Que cree usted se debería hacer para aumentar el consumo y mejorar la cadena de valor?

Frecuencia

Mayor difusión de las cualidades de la carne de cerdo	5
Disminuir presión impositiva, impide nuevos emprendimientos	4
Financiamiento p/ el sector, con tasas y plazos preferenciales	3
Bajar Costos Laborales	3
Aumento del consumo	3
Eliminar la importación de carnes de cerdo de Brasil	2
Mayor control en los chacinados del mercado informal	2
Incentivar la producción local con exenciones impositivas	2
Mayor control sanitario p/ combatir la informalidad	2
Eliminar brecha entre chacinadores artesanales e industriales	2

CHACINADORES Tipo "B" = *ARTESANAL*

Breve historia de la empresa

Tipo Razón Social: Individual **100%** S.H..... SRL..... S.A..... Coop.....

Antigüedad promedio de las empresas **9 Años**

Origen del capital Nacional: **100%** Mixto:

Es una Empresa Familiar; SI **100%** No N° generación T actual en la E.F. **1,5**

Tipo de Habilitación

Chacinador Tipo "A" c/Transito Federal	
Chacinador Tipo "A" c/Tránsito Provincial	
Chacinador Tipo "B" c/Tránsito Federal	
Chacinador Tipo "B" c/Tránsito Provincial	75%
Bromatología Provincial	25%
Bromatología Municipal	50%
Posee R.N.E.	25%
Posee R.N.P.E.	25%

¿Qué productos elabora? Tabla 21

<i>EMBUTIDOS FRESCOS</i>	Kg vendidos T/Año	% sobre La venta total (aproximado)	Principal Provincia donde se comercializan sus productos	% del Total de Productores que elaboran el producto identificado
Chorizo Criollo Parrillero	2.640	11,07%	Entre Ríos	75%
<i>EMBUTIDOS SECOS</i>	Kg vendidos T/Año	% sobre La venta total (aproximado)	Principal Provincia donde se comercializan sus productos	% del Total de Productores que elaboran el producto identificado
Salamin Picado Fino	1.800	7,55%	Entre Ríos	25%
Salamin Picado Grueso	10.800	45,28%	Entre Ríos	75%
<i>EMBUTIDOS COCIDOS</i>	Kg vendidos T/Año	% sobre La venta total (aproximado)	Principal Provincia donde se comercializan sus productos	% del Total de Productores que elaboran el producto identificado
Morcilla Parrillera	2.180	9,14%	Entre Ríos	50%
Chorizo Blanco	285	1,20%	Entre Ríos	25%

<i>NO EMBUTIDO COCIDOS</i>	Kg vendidos T/Año	% sobre La venta total (aproximado)	Principal Provincia donde se comercializan sus productos	% del Total de Productores que elaboran el producto identificado
Queso de Cerdo	5.448	22,84%	Entre Ríos	47%
<i>SALAZONES SECAS</i>	Kg vendidos T/Año	% sobre La venta total (aproximado)	Principal Provincia donde se comercializan sus productos	% del Total de Productores que elaboran el producto identificado
Jamón Crudo	205	0,85%	Entre Ríos	25%
Bondiola	240	1,00%	Entre Ríos	50%
Panceta Salada	260	1,07%	Entre Ríos	25%

¿Esta integrado dentro de la cadena, con otros eslabones, propiedad de la empresa?

SI **75%** NO **25%**

Producción primaria **25%**, Matadero....., Frigorífico....., Distribución propia **75%**, Comercio minorista **75%**

Presta servicio de elaboración para terceros? SI..... NO **100%**

Volumen de producción aproximada, para la elaboración de los chacinados. Tabla 22

Cabezas faenadas 2010	Número	Peso Promedio Kg/capón	Tn producidas/Año (*)	% de Productores que faenan una u otra categoría
Capones	142	111	15	100

Número de Empleados (Cantidad en N°)

Permanentes	1,8
-------------	------------

Origen de la Materia Prima Principal (Medias reses y cortes porcinos) y formas de abastecimiento utilizadas. Tabla 23

Origen Materia Prima		%	<u>LOCALIZACIÓN</u> o radio de compra aproximado (en km.)
Importación (*)			
Remates Feria			
Compra Directa a Productor	Establecimiento vía comprador del Matadero - Frigorífico	25	Entre Ríos 75% Santa Fé 25%
	Comisionista	25	
	Productor	25	
Producción Propia		25	

Cuáles son los principales problemas en el abastecimiento de carne porcina, si los hay?

SI **25%** NO **75%**

¿Qué modalidad de compra del cerdo utiliza con mayor frecuencia? (Escriba el % que corresponda)

Peso Vivo	25%
Media Res	50%
Cortes Frescos	25%

Compra algún corte específico para reforzar? SI **25%** NO **75%**

Forma de pago (Marque con una X) y % del Total: Contado **25%** A Plazo **75%**.

T de plazo = **7 días**

¿Son adecuados los servicios a los fines y capacidad de la firma? Existen problemas en:

Energía eléctrica , Agua , Gas , Internet , TE , Señal Celular ,

Transporte **25%**, Disponibilidad de Personal Calificado **25%**, Presión Impositiva **50%**

Destino de la producción **AÑO 2010**

Todo lo producido es para el mercado interno? SI **100%** NO

Según tipo de clientes del mercado interno (Indicar porcentajes de las ventas de acuerdo al destino final, ej: 10% a Supermercados)

Tabla 24

PRODUCTOS	Carnicerías Almacenes Rotiserías Fiambrerías	Supermercados	Distribución Mayorista	Grandes Cadenas Supermercados	Directamente al consumidor (Local Propio)
Medias Reses enfriadas					
Cortes frescos					
Embutidos Frescos					25
Embutidos Secos	50	25			75

Embutidos Cocidos					50
No Embutidos Cocidos					25
Salazones Secas	50	25			75
Salazones Cocidas					
Otros, huesos, cueros, etc.					

En el caso de los “*Embutidos Secos*” debería interpretarse de la siguiente manera; el 75% de los chacinadores venden sus productos en locales propios, un 25% de ellos lo hacen también en Supermercados y un 50% de ellos, también lo hacen en Carnicerías, Almacenes, Rotiserías y Fiambrerías.

Ha habido cambios en los últimos 5 años en la modalidad de venta? SI NO 100%

Cuales fueron:

¿Cuáles son los principales requerimientos de los clientes?

Calidad **100%**, Presentación del producto , Cantidad , Continuidad , Packaging ,
 Precio **50%**, Logística

Tiene problemas para cumplirlos? SI **50%** NO **50%**

¿Cuáles son sus principales dificultades para cumplirlos?

Aumento de materias primas y costos de producción

¿Cómo está organizada la empresa?

Organigrama: Director Gerente Encargado de sección o departamento

No tiene organigrama

¿Tiene organizado por secciones o Departamentos la empresa? SI NO 100%

¿Tienen profesionales o técnicos trabajando en la empresa? SI 25% NO 75%

¿Tiene problemas de capacitación de la mano de obra? SI NO 100%

¿La empresa ha realizado programas de capacitación en los últimos 5 años?

SI 25% NO 75%

¿Tienen personal específico de la fábrica para el dictado de las mismas o tercerizan el servicio? SI NO 100%

La capacitación se dicta en la planta o es tomada fuera de la empresa 100%

Nivel tecnológico de la empresa: En cuanto a la maquinaria utilizada, es Nacional 100% o Importada

¿Cuales son a su criterio, los principales problemas a la hora de equiparse?

El 71% de los chacinadores considera que: "El financiamiento, plazo, interés; y el precio de la tecnología", son los principales obstáculos para equiparse.

¿Tiene implementado algún sistema de calidad en su fábrica?

SI NO 100% Cual?

¿Está certificado? Si 50% No 50% ¿Por quién? SE.NA.SA., Dirección Provincial Fiscalización de Agroalimentos,

¿Realiza controles de calidad? SI 50% NO 50%

¿Tiene tratamientos de efluentes? SI NO 100%

¿Tiene ART contratada? SI 25% NO 75%

¿Realiza control de plagas? SI 75% NO 25%

¿Cuáles son los principales problemas internos de la empresa?

Frecuencia

Equipamiento obsoleto	1
Comercialización	1
Instalaciones No Habilitadas	1

¿Cuáles son los principales problemas externos a la empresa que afectan su actividad?

Frecuencia

Competencia "desleal" = informalidad = Ind. No Habilitadas	3
Inadecuada inspecciones sanitarias "No a todos"	1

¿Cuáles son las principales fortalezas de su empresa?

Frecuencia

Trayectoria, precio, calidad y seriedad	3
-----------------------------------------	---

¿Cuáles son las principales oportunidades externas para la empresa?

Frecuencia

Expansión mercado interno	2
---------------------------	---

¿Ha realizado inversiones en los últimos cinco años? SI 25% NO 75%

En caso de no haber realizado ninguna inversión en los 5 últimos años? ¿Cuál fue el motivo?

"Falta de financiamiento a plazos e intereses conveniente"

¿Que cree usted se debería hacer para aumentar el consumo y mejorar la cadena de valor?

Frecuencia

Disminuir presión impositiva = impide nuevos emprendimientos	3
Aumento del consumo	1
Concentración de la compra	1
Diferencial de Precio de venta al público y al productor	1

Granjas de Multiplicación genética

Las diferentes GMG presentes en la provincia, en total 3, trabajan con las razas tradicionales, a saber; Landrace Tradicional, Landrace Belga, Yorkshire, Pietraín y Duroc Jersey. Las granjas dependen de un núcleo genético central del programa respectivo, que puede o no estar en el país, siendo una parte del programa que se dedican a multiplicar animales.

Con los cruzamientos realizados entre las razas, en general buscan resaltar aptitudes maternas en la madre comercial (Madre híbrida F1) y aptitudes carniceras en los padres terminales carniceros comerciales (Padrillos Híbridos)³⁸. El mercado local se abastece de los programas de genéticas porcinas locales y también cabañas (trabajan con razas puras y no cruzamientos). Si se abastecen de afuera los abuelos y bisabuelos que se encuentran en los núcleos genéticos.

Solamente una de las GMG entrevistadas, realiza testeos realizados por genetistas y ofrecen garantías de sanidad cada cuatro meses para Brucelosis y Ausjeski (obligatorio para todo vendedor de reproductores) y además, garantía reproductivas de las mismas. Los entrevistados consideran que si bien son animales de alta producción, hay que maximizar las medidas de bioseguridad y manejo, por tratarse de animales muy sensibles. Las cuestiones ambientales también surgen fuertemente por el sistema de confinamiento utilizado.

El INTA Pergamino³⁹ y el INTA Marcos Juárez establecen ciertas consideraciones a la hora de utilizar determinadas razas en el mejoramiento y es fundamental la elección del material genético, no difiere mayormente de la de cría en confinamiento. Se recomienda utilizar reproductores procedentes de un programa de mejoramiento con base sólida en selección para caracteres de productividad, como velocidad de crecimiento y contenido de magro, a los que últimamente se agregan caracteres de calidad de la carne, un rasgo de creciente importancia, con fuerte determinismo genético que presenta verdaderos problemas en muchos de los materiales usados por compañías comerciales.

³⁸ Dr. Mario Fischer, Dtor. GMG Trembecki – Crespo. Entrevista personal Julio 2011

³⁹ Dr. Pedro Goenaga – INTA Pergamino

Las madres deben ser híbridas, resultantes de cruzamientos planificados entre líneas seleccionadas por crecimiento y magro, para aprovechar el máximo de vigor híbrido o heterosis, fenómeno que exalta el rendimiento reproductivo de las cerdas, amén del potencial para crecimiento y magro.

Los padrillos tendrán un alto valor genético para velocidad de crecimiento y contenido de magro, pero carecen de efecto sobre la productividad de las madres como fertilidad y tamaño de camada, atributos exclusivos de los vientres.

La calidad intrínseca de la carne, ya para consumo fresco o industrialización, es un componente que viene adquiriendo gran trascendencia comercial y que ha sufrido un marcado deterioro con la selección por magro y la difusión de ciertas líneas de padrillos denominadas macho especializadas o terminales que contienen como Pietrain, Landrace Belga y Hampshire, entre otras razas, atribuible en buena medida a dos genes de marcados efectos perjudiciales⁴⁰: el gen de halotano y el gen RN (rendimiento de napole). Por lo tanto se recomienda la utilización de reproductores libres de ambos genes, tanto hembras y en especial padrillos.

En este sentido, en cambio, se ha demostrado que los padrillos de la raza Duroc otorgan a la carne características organolépticas francamente superiores, son libres de los genes mencionados y transmiten un mayor contenido de grasa intramuscular, que es uno de los rasgos que la favorecen. Además en la elección de una fuente de provisión de reproductores es preciso considerar otra variable fundamental: que provengan de poblaciones libres de agentes infecciosos, ya que éstos suelen transmitirse de forma vertical mediante portadores inaparentes. Por ello se sugiere adquirirlos provenientes de plantales libres de las infecciones listadas en la tabla 25.

⁴⁰ LLOVERAS M. et al. Meat Science 2008, 79:458-462

Tabla 25. Infecciones que deben estar ausentes en plantales que proveen reproductores.

Virales	Bacterianas
Peste porcina clásica	Leptospirosis
	Rinitis atrófica
	Brucelosis (1)
Enfermedad de Aujeszky (1)	Erisipela (2)
Gastroenteritis transmisible (2)	Ileitis
	Meningoencefalitis
	Pleuroneumonía
Síndrome Respiratorio y Reproductivo Porcino (SRRP) (2)	

(1) Los establecimientos que venden reproductores están obligados por el SENASA a contar con certificado oficial de libres.

(2) Hasta el momento consideradas exóticas; la frecuente importación de reproductores aumenta el riesgo de introducción.

El INTA fue pionero en Latinoamérica en materia de mejoramiento genético de cerdos, pues en los años '60 inició su actividad con la primera estación de pruebas de reproductores.

Hoy conduce un programa de selección e hibridación en establecimientos asociados que conforman la marca MGP (Mejoramiento Genético Porcino), que cumple con los aspectos lineamientos o mencionados.

Sus productos comerciales son: cachorras híbridas Landrace x (Yorkshire x Duroc), denominadas H3-21 y padrillos puros y testados de las razas Duroc, Yorkshire y Landrace. Son vendidas a los 6 meses de edad, alrededor de 100 kg de peso, con certificación extendida por el INTA que garantiza el valor genético, la sanidad y la corrección estructural o de aplomos.

Las cachorras H 3-21 pueden aparearse indistintamente con padrillos Duroc o Yorkshire dando la progenie para faena. En apareamientos adecuados es posible utilizar las híbridas para generar cachorras de reposición, para lo que el programa dispone de padrillos Landrace (INTA-B).

En cuanto a los costos, hoy están establecidos en el equivalente, aproximadamente, al valor de 200 kg de capón/madre y el equivalente, aproximadamente, al valor de 500 kg de capón/padrillo.

Con respecto al futuro son totalmente optimistas, principalmente por la sustitución de carne vacuna y si creen que es muy importante el control de ingreso de carne de Brasil. Consideran crucial el asesoramiento a productores y capacitación de mano de obra para los criaderos.

Diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

FORTALEZAS

1. Disponibilidad de genética y tecnología de alto nivel
2. Buen estado sanitario en general del sector (Libre de PRRS y PPC)
3. Tendencia creciente a producir carne de calidad
4. Fuerte campaña de promoción y difusión de las bondades alimenticias de la carne porcina desde AAPP (Asociación Argentina de Productores Porcinos)
5. Creciente incorporación de tecnología e intención de mayores inversiones en el sector (nuevos jugadores provenientes de otras ramas productivas)
6. Existencia de un sistema de información de precios
7. Antecedentes de integraciones horizontales⁴¹ y verticales⁴²,
8. Existencia de grupos de profesionales especialistas en producción porcina⁴³
9. Actividad generadora de empleo para las PYMES con el consiguiente arraigo rural en la zona
10. Sector generador de valor agregado por la eficiente transformación del grano en carne
11. Excelentes condiciones agroecológicas para la producción de granos de maíz, sorgo y soja
12. Disponibilidad de superficie y condiciones agroecológicas propicias para la crianza de cerdos respetando el bienestar animal y el cuidado del medio ambiente
13. Presencia de una raza nacional con buenas aptitudes y sobre todo rusticidad, Chetapuy
14. Capacidad instalada de plantas de faena y procesamiento capaz de abastecer el consumo interno
15. Experiencias exportadoras en el sector industrial
16. Conocimientos sobre esta producción, por parte de productor, desde los inicios mismos de la inmigración agropecuaria en nuestro país
17. Excelente trayectoria, calidad y precios de los chacinadores locales para competir con los productos foráneos

⁴¹ 36 Grupos Cambio Rural activos en todo el país, COOPRATUC (Cooperativa de Productores Agrarios de Tucumán) COFRA (Cooperativa Frigorífica Leandro N. Alem Ltda., Misiones) COOPROCAR (Cooperativa Granjera de Productores de Carne Ltda.) Asociación de Productores de Cerdos de la Pampa Húmeda (APROCER), SIP (Sistema Integrado de Productores Porcinos S. A.)

⁴² Frigorífico de Cerdos Pergamino S.A. GITEP (Grupo de Intercambio Tecnológico de Explotaciones Porcinas) formado por A.G.D., Camurri Hnos., Degesa-JSR Argentina, Frigorífico Paladín, Estancia La Pelada, Pacuca S.A., Suc. Villavicencio, Suc. Williner, La Tribu, Híbridos Argentinos, Agroporc, El Arbolito y Pucará.

⁴³ ACONTECE (Agrupación de Consultores en Tecnología de Cerdo) y GIDESPORC (Grupo para la investigación y el Desarrollo en Sistemas de Producción Porcina a Campo) donde está el INTA, UNR, UBA, UNLP, UNL, UCA, UN La Plata, UNC y Fundación F. Bertolino.

DEBILIDADES

1. Inexistencia de un Plan Porcino Nacional y Provincial
2. Bajo consumo interno de carne fresca de cerdo, comparándolo con la vacuna, la aviar y aún con la de pescado. (Actualmente 8,64 kg Per capita)
3. Distorsión de precios en la comercialización de carne fresca de cerdo en góndola (Diferencias de hasta 300 % entre el precio kg vivo y el precio al público)
4. Negativa percepción del consumidor hacia la carne porcina (Alto colesterol)
5. Frágil vinculación producción primaria-industria; distorsión de las herramientas de comercialización, dentro de la coordinación vertical continua
6. Falta de aplicación y control del sistema de tipificación por magro
7. Competencia desleal por evasión fiscal y sanitaria. Mercado informal alto de chacinados
8. Los altos costos internos impactan negativamente en la cadena (fletes, impuestos, tasa de interés, costo laboral, etc.)
9. Dificil acceso al crédito para pequeños productores, chacinadores y frigoríficos
10. Desconocimiento, por parte de los actores de la cadena, de las fuentes de financiamiento disponibles para el sector
11. Faltan exportaciones con valor agregado, bajos valores en u\$s/TN exportados
12. Debilidad en la negociación entre el sector primario de la producción y la comercialización, con la gran distribución (híper y supermercados). Concentración
13. Demanda interna desabastecida por la producción local (E. Ríos), provisión de frigoríficos de otras provincias, Santa Fe y Buenos Aires
14. Heterogeneidad en adopción de tecnología frigorífica (tecnología de punta en las principales plantas y gran atraso en sectores como el desposte)
15. Escala de faena de las plantas por debajo de sus potencialidades (Capacidad ociosa)
16. Imprevisibilidad de cobro y excesivos plazos de pago
17. Falta de información confiable (datos básicos actividad primaria-industria, etc.)
18. Distintas exigencias en el control sanitario entre productos nacionales e importados por depender de diferentes organismos de control
19. Falta de un mercado de referencia (virtual o físico, Ej.: Liniers, ROSGAN)
20. Ausencia de tipificación de calidad de productos terminados (chacinados), lo que no garantiza su calidad
21. Falta de “institucionalidad” del sector, nulo desarrollo de la cadena

22. Presencia de Aftosa
23. Falta de una rápida reacción oficial a ataques de productos externos subvencionados o con dumping. Falta de reciprocidad en el intercambio comercial de productos y subproductos porcinos entre nuestro país y algunos países exportadores
24. Deficiente cadena de frío en la distribución mayorista, poco desarrollo percederos
25. Deficiente integración económica de las reses porcinas (productos que acá valen muy poco tienen alto valor en otros mercados)
26. Falta mano de obra calificada para el sector industrial, chacinador y frigorífico
27. Falta mano de obra para el sector de producción primaria
28. Escaso tratamiento de efluentes; desaprovechamiento de reciclado de los mismos para la generación de energías alternativas, Ej.: Biodigestores

OPORTUNIDADES

1. Alto consumo mundial y en aumento
2. La existencia de un sistema objetivo de evaluación de calidad de reses (Tipificación por magro), genera confianza de mercados externos, siempre y cuando se generalice su uso
3. Capacidad ociosa de las plantas procesadoras, por importación de carnes para abastecer el mercado interno
4. Potencialidad de desarrollo del mercado interno de carne fresca y chacinados
5. Posibilidades de desarrollar y diferenciar productos destinados al mercado interno y externo
6. Factibilidad de erradicar enfermedades debido a la baja concentración del número de madres
7. Percepción externa sobre la calidad de nuestras carnes, y posibilidad de producirlas bajo los lineamientos europeos de bienestar animal
8. Permanentes apariciones de gripe aviar, Ej.: Japón, Enero de 2011

AMENAZAS

1. Importaciones de países con políticas proteccionistas y/o asimetrías macro-micro económicas (Europa - Brasil)
2. Importaciones latentes de carne fresca proveniente de EEUU y permanentes de Brasil
3. La disparidad cambiaria entre los países productores de carne porcina afectan negativamente a la competitividad del sector
4. Reducción del consumo (como variable macro) y desocupación (Crisis Mundial 2009) (Pandemia Gripe “A” = Gripe Porcina, 2009). Actualmente crisis económica en Grecia (PIIGS) y EE.UU.
5. Presencia de sustitutos con buen desempeño como la carne aviar
6. Fluctuación permanente de precios del principal insumo (Maíz) en la alimentación y distorsiones en el mercado de futuros y opciones, por otros usos tales como el bioetanol.
7. Medidas “Pararancelarias” de la C. E. E. u otros bloques de países, Ej. Bienestar Animal
8. Normas ISO 26.000 RSE (Responsabilidad Social Empresaria)

Identificación de diferentes Fuentes de Financiamiento

Con respecto al financiamiento, evaluando lo que hay disponible en el mercado, se llega a la conclusión que están ampliamente cubiertas las diferentes opciones que tienen los integrantes de la cadena, para tecnificarse y expandir sus producciones. Es importante discernir que para apuntalar la actividad, el financiamiento debería estar subsidiado por el estado (Ej.: tasas de interés y plazos de gracia), para el caso particular de los pequeños productores, chacinadores y frigoríficos. En este trabajo no se tienen en cuenta los subsidios que se han entregado en nuestra provincia, desde el gobierno provincial. Se identificaron 41 herramientas financieras adaptadas a los actores de la cadena cuyas características de se pueden ver en los Anexos (Página N° 133).

■ Banco Nación	7
■ CFI	2
■ INAES	4
■ INTI	9
■ Fundación ArgenINTA	2
■ MINIAGRI	5
■ Ministerio Trabajo Nación	2
■ SEPyME	<u>10</u>
TOTAL	41

Escala de producción de la cadena, mínima indispensable para formar parte de este proceso de desarrollo

En virtud de los análisis y resultados de las entrevistas realizadas a los productores, y por la importancia estratégica que tiene, desde el punto de vista del desarrollo territorial (cantidad de familias involucradas), el estrato 1 de productores (hasta 10 madres) es en el que se deben concentrar los esfuerzos y recursos públicos, para poder llevarlos al estrato 2 de productores (de 11 a 50 madres). De esta manera la actividad generará recursos económicos que la hagan sustentable para estas familias. Sin descuidar, por supuesto, las necesidades de los demás estratos, por la importancia estratégica que tienen, en cuanto a los volúmenes de producción, calidad y recursos económicos que aportan al crecimiento de la cadena y economía entrerriana.-

Análisis del Mercado Interno y Externo

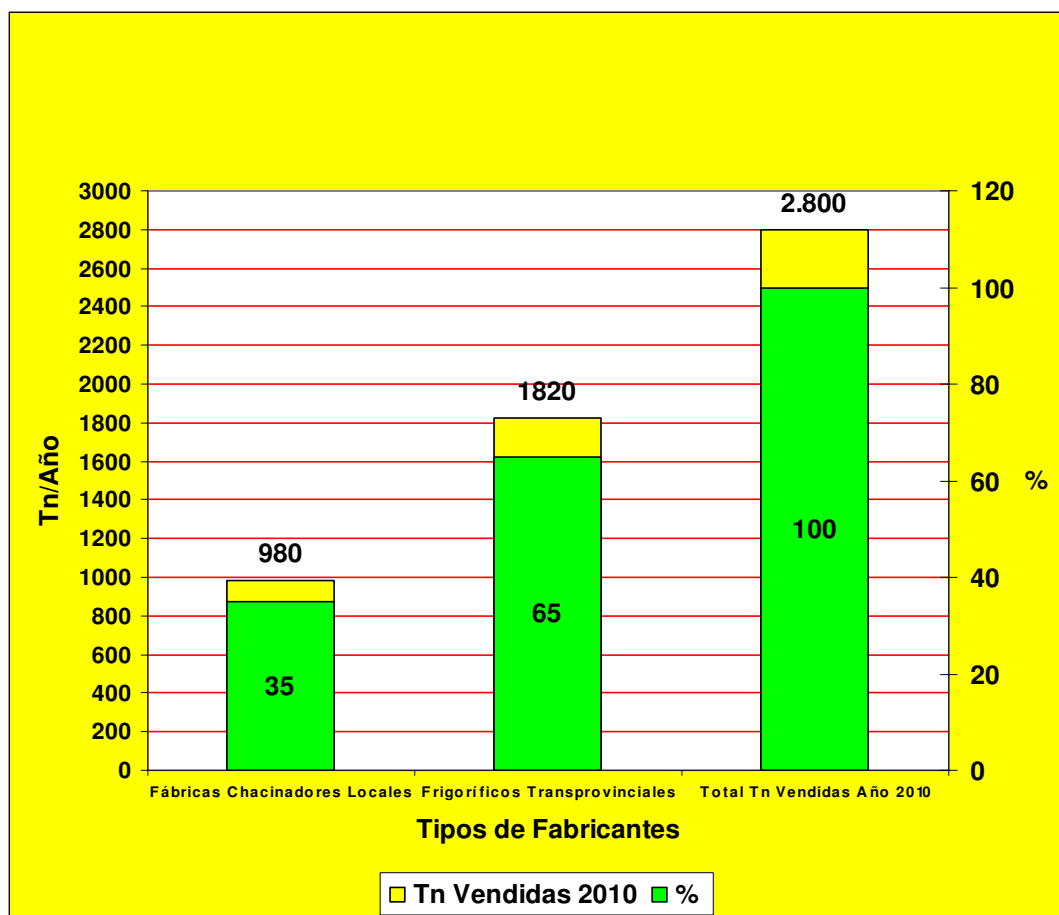


Gráfico 31. Mercado Entre Ríos - Ventas Anuales Chacinados Año 2010 en Tn y %

Fuente: Datos Relevamiento Cadena Porcina. Elaboración propia

Como podemos apreciar en este gráfico, el mercado local que se ha estimado para la provincia de Entre Ríos y la participación de los chacinadores locales, coinciden bastante con los resultados de las encuestas realizadas, queda un 65% del mercado local, al cual se puede aspirar a captar con la producción de chacinados locales.

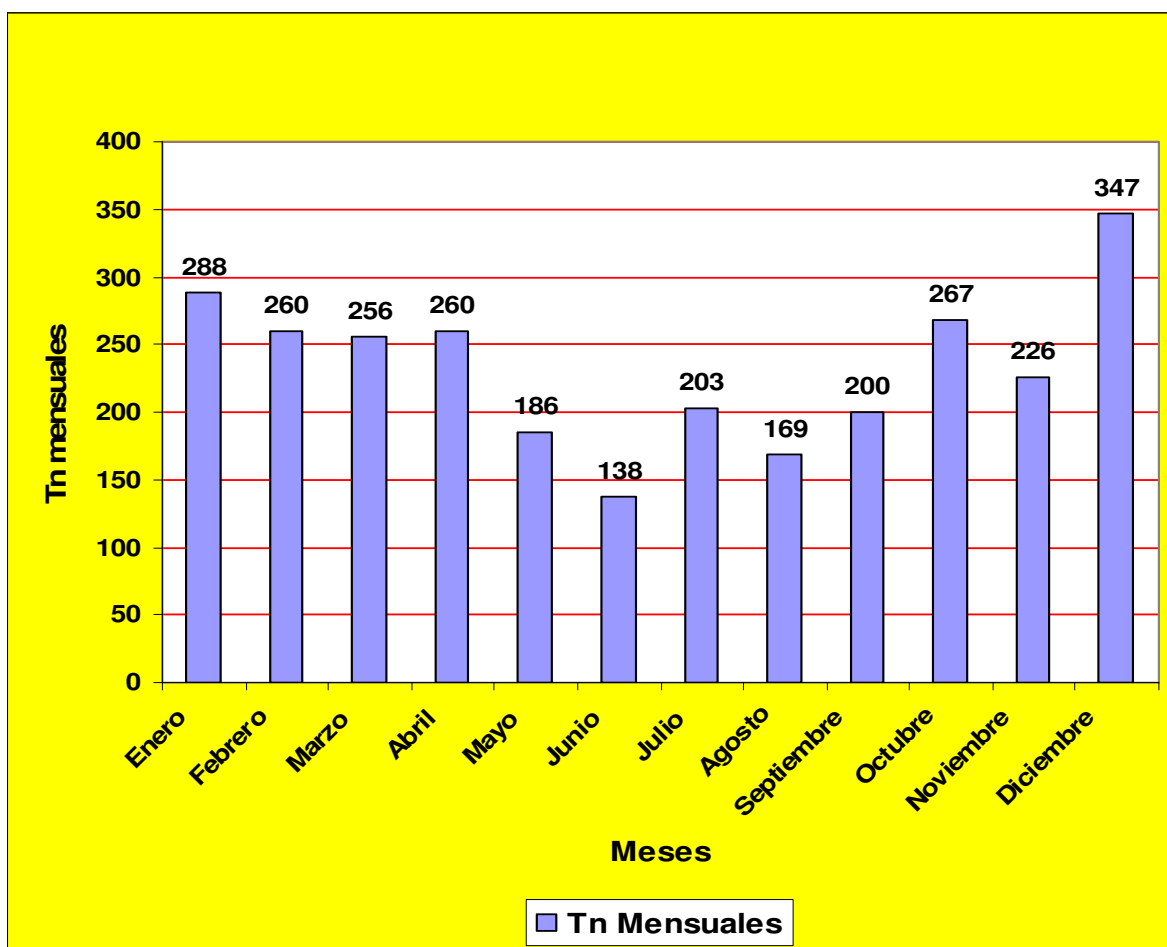


Gráfico 32. Tn mensuales vendidas de Chacinados en Entre Ríos Año 2010

Fuente: Datos y elaboración propios

Disposición mensual, estimada, de ventas de chacinados en la provincia de Entre Ríos (Gráfico 32).

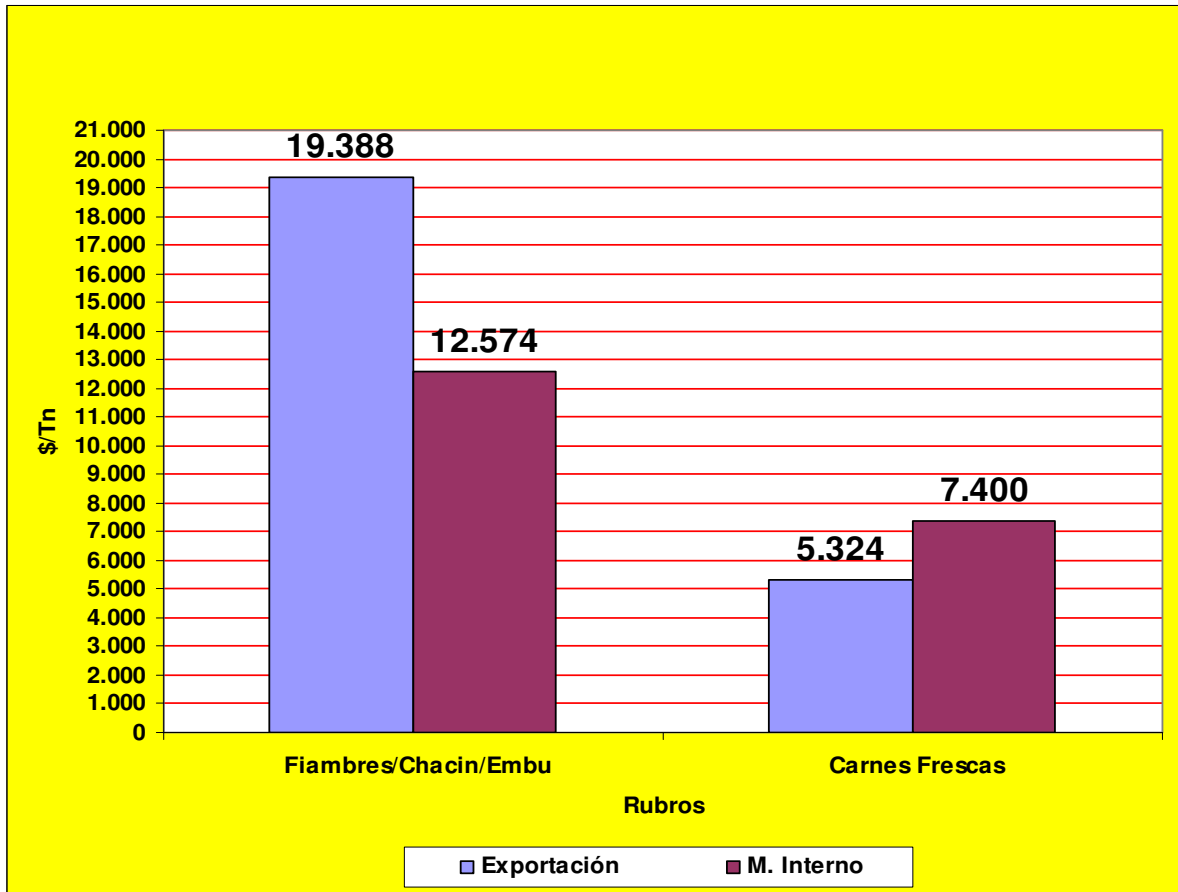


Gráfico 33. Valores de la Exportación y Mercado Interno en \$/Tn - Enero 2010

Fuente: Datos SENASA y recopilación de campo – Elaboración propia

En este gráfico podemos apreciar la comparación entre los precios pagados por la exportación y los pagados en el mercado interno. Esto aporta información importante para poder analizar las perspectivas de la producción de frente a la venta al mercado interno o al externo.

Fundamentos del Sistema Intensivo de INTA Marcos Juárez

En el sistema de “producción intensivo de cerdos a campo sobre pasturas en asociación con agricultura”, el enfoque es integral y sistemático. Aquí se valoriza a la pastura con un enfoque como eslabón fundamental en la rotación con los cultivos agrícolas por su marcado efecto sobre la estructura y fertilidad del suelo y su impacto en los rendimientos físicos de los cultivos subsiguientes.

También se programa una armónica relación entre el subsistema cerdos y el agrícola desde el punto de vista de la producción de alimentos propios, granos y forrajes verdes, disminuyendo de este modo a su mínima expresión, la dependencia externa en la provisión de insumos alimenticios y fertilizantes. Esta programación, con un fuerte énfasis conservacionista del recurso suelo, conjugada con la menor dependencia externa, conlleva a minimizar el riesgo y dar sostenibilidad al sistema.

Además, en la programación del subsistema porcino, el tamaño de la piara guarda estrecha correlación con la superficie dedicada a la producción de granos, armonizándola también con la demanda de mano de obra de las restantes actividades de la explotación, buscando así una distribución anual equitativa. Para ello, se programan los ciclos productivos del cerdo teniendo especial consideración, en la concentración estacional de tareas agrícolas, para no crear competencias que signifiquen la desatención temporal de una u otra actividad y para asegurar un uso eficiente de la mano de obra disponible, que para este tipo de establecimiento es casi exclusivamente familiar. (Brunori, J. et al, 2008)

Las ventajas de este sistema, ampliamente demostradas, son las siguientes:

- Que es altamente útil armonizar la actividad agrícola con la porcina en un sistema integrado de producción que otorga flexibilidad económica, plena ocupación de la mano de obra y el beneficio de las rotaciones pastura-agricultura.
- Que se pueden alcanzar adecuados índices productivos.
- Que el sistema productivo es sostenible en múltiples aspectos tales como la conservación de los recursos productivos, la estabilidad económica financiera y el uso eficiente de la mano de obra.
- Que es un sistema altamente independiente de insumos químicos, lo que permite obtener productos más naturales, tanto agrícolas como pecuarios.
- Que es ecológicamente equilibrado y respetuoso de los hábitos del cerdo, posibilitando un bienestar en la piara que se manifiesta productivamente.

- Que es poco exigente en inversiones de capital, lo que hace factible el ingreso a la actividad de pequeños productores poco capitalizados.
- Que el carácter nómada del sistema permite eventualmente poder cambiar de actividad, recuperando gran parte de lo invertido sin el inconveniente propio de las construcciones fijas, dejando además liberado el campo para desarrollar otros rubros agropecuarios.
- Que el sistema de cría de cerdos a campo en combinación con agricultura genera un producto final cuya calidad responde a las exigencias de nuestro mercado interno y a futuros mercados de exportación.
- Que el sistema genera un producto que puede ser diferenciado, por sus condiciones de crianza, y destinado a futuros nichos de mercados de exportación, por Ej.: “bienestar animal”.

Uno de los grandes mitos que influenció a economistas, planificadores y técnicos para fomentar ciegamente la tendencia hacia la concentración e industrialización de la producción rural, es el de la presunta existencia del efecto llamado “economía de escala”; algo así como: cuanto más grande, mejor. Si bien este concepto surgió de procesos en cadena en la industria convencional, no es inexorable que deba trasladarse al agro, sin embargo la mayor parte de las tecnologías generadas en los últimos años siguió ese rumbo.

El caso de los cerdos es ilustrativo. Aunque no abunden los estudios al respecto, bastan algunos. En el Gráfico 36 se reproduce un relevamiento del ITP de Francia (Institute Technique du Porc, Badouard y Dagon, 1998) donde se ve que el supuesto efecto “escala” no va más allá de criaderos con 250 madres, y aún así, no es tan grande como para que se puede afirmar su plena vigencia; el rubro de mayor incidencia es el trabajo, obviamente atrás de la alimentación. (Goenaga, P, Lloveras M, Spiner, N, 2006)

Otro análisis más completo y reciente en EE.UU., país donde el crecimiento de la escala ha llegado hasta el paroxismo, desde que existen mega empresas con cientos de miles de madres, es un estudio del USDA (McBride y Key, 2003) que muestra el mismo fenómeno en el Gráfico 34; las ventajas de la escala son prácticamente mínimas... "en consecuencia -concluyen éstos técnicos- las sustanciales variaciones en los costos de producción no pueden ser atribuidas a la escala de las operaciones, lo que sugiere que la habilidad individual en el manejo de los cerdos es tan o más importante que la escala para reducir los costos".

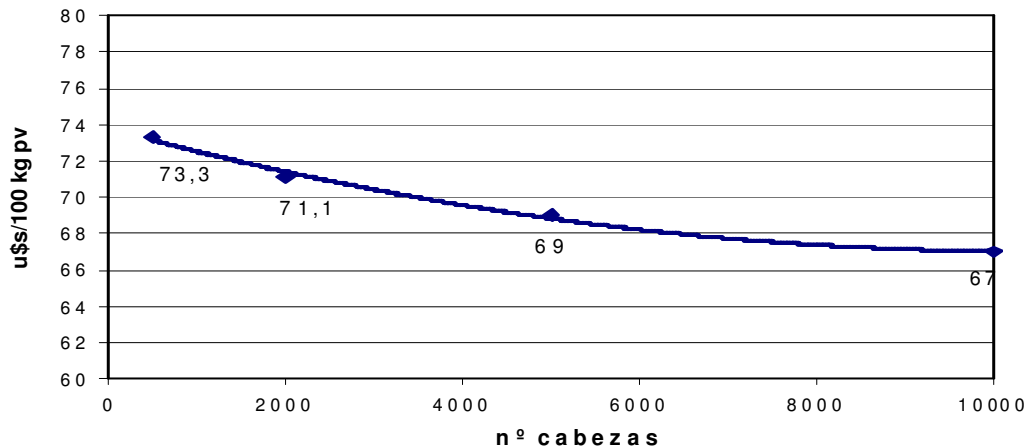


Gráfico 34. Costos operativos según escala (Mc Bride & Key, USDA)

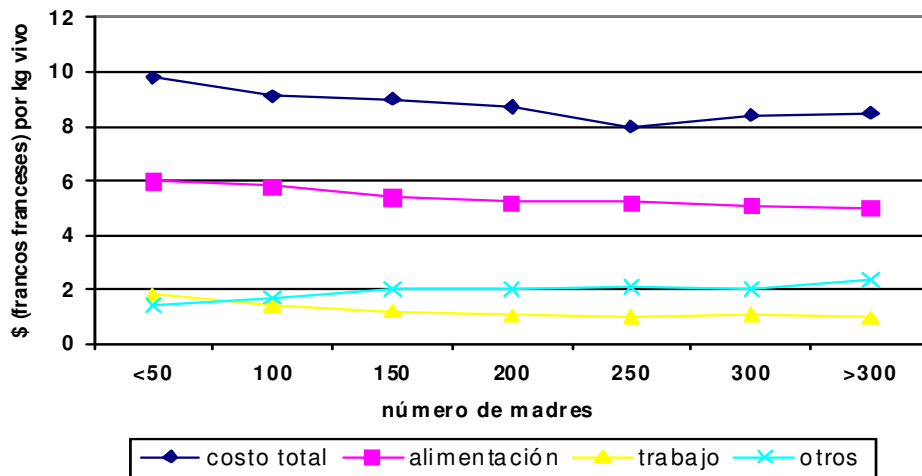


Gráfico 35. Costos de producción de cerdos en Francia según tamaño del criadero (ITP, 1998)

Las menores inversiones en instalaciones y equipamiento de la cría a campo permiten competir con las más sofisticadas en confinamiento también desde el costo por lechón destetado, aunque su producción sea inferior. Así, como se ilustra en el Gráfico 35 bajo los supuestos tomados, las productividades de costo equivalente por lechón/madre/año serían de 16 para campo y 24 para confinamiento. (Fuente: Área Producción Porcina INTA Pergamino y Grupo Porcino INTA Marcos Juárez)

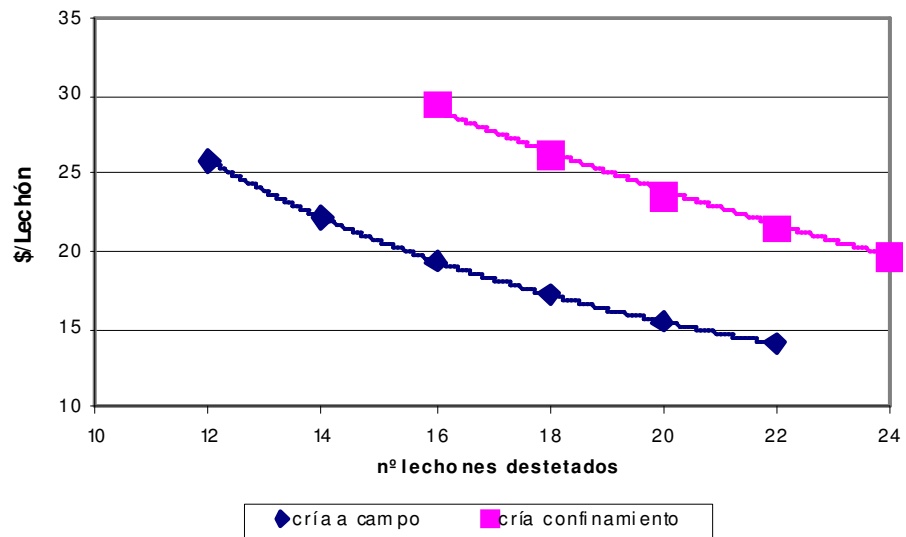


Gráfico 36. Contraste de costo de producción de lechones según inversiones en instalaciones

CAPITULO V

PROPUESTA GENERAL

Propuesta para desarrollar las producciones de pequeños y medianos productores porcinos

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas y entrevistas realizados a productores porcinos, a frigoríficos, chacinadores, cooperativas, profesionales referentes, etc.; se proponen varias vías para coordinar la producción de cerdos, dirigida a pequeños y medianos productores entrerrianos. Para poder evaluar y proponer una “Coordinación” en el sector primario de la cadena, primero se debe modelizar la misma (Figura 14 - Pág. 121); y para esto se necesita tener claro como funciona el *subsistema “tambero-quesero”* motivo de este estudio (Figura 13 - Pág. 120), dentro del sistema lácteo, y por último la propuesta general para el diseño de una política de intervención para lograr el desarrollo del sector (Figura 12 - Pág. 119).

Generar una red de micro y pequeñas empresas agropecuarias, interesadas en el proyecto de coordinación para la conformación de grupos de productores *Cambio Rural*, que adopten la tecnología de producción, propuesta por el INTA Marcos Juárez, adaptada a la superficie disponible de los productores y a los montos iniciales de inversión. Este sistema consiste en dar una respuesta tecnológica adecuada a los productores que por distintas razones han adoptado un sistema de producción combinando la agricultura y la crianza de porcinos. Esto permitiría estandarizar la producción y la calidad, incorporando a productores con diferentes tamaños de explotaciones.

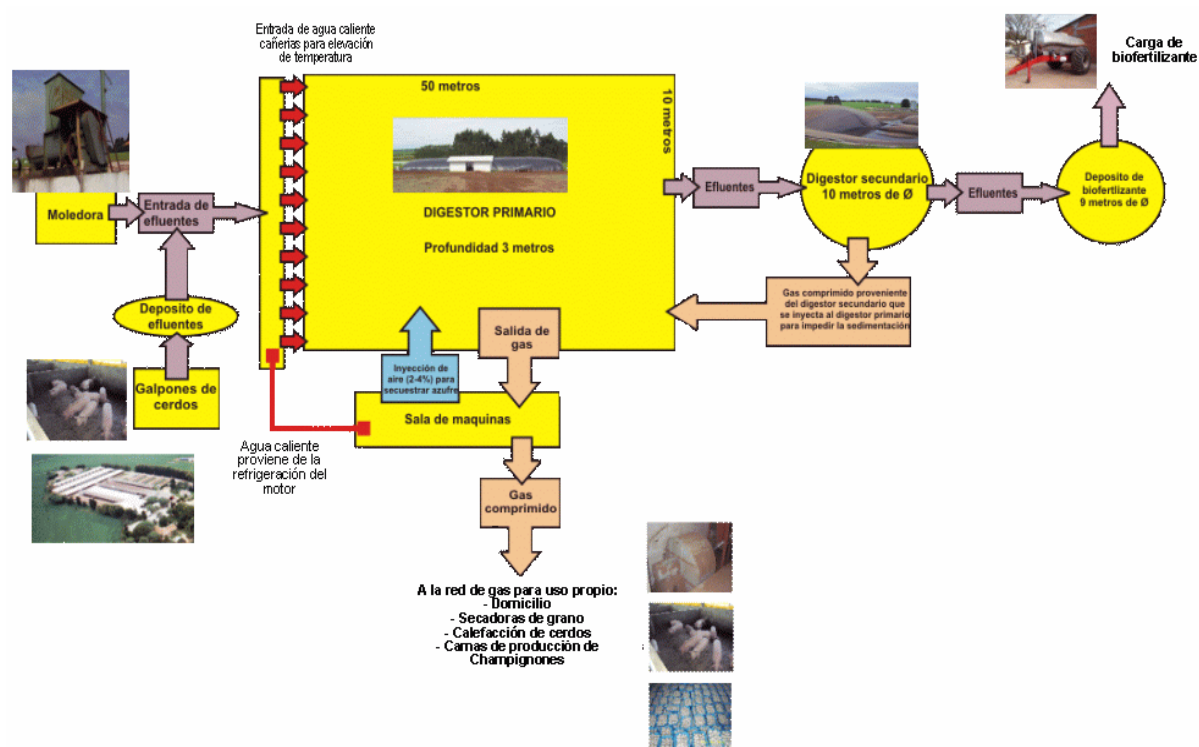
Este tipo de crianza de cerdos, adaptada a esta región, se caracteriza por el desarrollo de la *maternidad* y *recria* a campo, por su baja inversión inicial y el confinamiento progresivo, de las etapas de *gestación (2º etapa)* y *terminación (3º Etapa)*, por su eficiencia. El respeto por el medio ambiente, la conservación del recurso suelo y la importancia del confort o “bienestar animal”, está siendo adoptada, actualmente por una gran cantidad de productores.

Respecto del manejo de efluentes, es fundamental tener en cuenta qué se va a hacer con dichos residuos y la magnitud de los mismos, por eso se propone desde este trabajo, lo que se está llevando a cabo con muy buenos resultados en el país (PRECOP III), y ya probados en Brasil, con

respecto al uso de los “Biodigestores” y su impacto en la producción de cerdos, granos y producciones alternativas.

Ej.: Granja Marujo, en Brasil⁴⁴, de 750 ha, de las cuales 300 ha se destinan a Maíz (12.000 kg/ha), 300 ha a Soja (3.600 kg/ha), 150 ha de Poroto, en verano; más 100 ha de trigo, 350 ha de rye grass y 300 ha de avena en invierno, o sea que las 750 ha las siembra dos veces al año. También producen hongos champignon y tienen un criadero de cerdos de 850 madres, ciclo completo. Estos producen desechos líquidos del orden de los 25.000 a 30.000 lts/día; estos pasan a un “biodigestor” de 50.000 a 60.000 lts que producen 500 m³ diarios de *Gas Metano* (Figura 9 y 10), que se utilizan en calefaccionar los Galpones de Cerdos, la calefacción de la cama de los champiñones, la secadora de granos, y uso en 16 viviendas familiares. Además se produce “Biofertilizante”, cuya magnitud está en el orden de los 30 m³/ha/año, con una proporción de elementos, N = 6,8 kg/m³; P = 3,03 kg/m³ y K = 2,52 kg/m³. Esto equivale a 443 kg UREA/ha/año; 455 kg SPT/ha/año y 2 TN/ha/año de fertilizante líquido + Azufre.

Con respecto a valores actuales, la inversión que ronda los 200.000 u\$s, se amortiza ampliamente con la colocación de “Bonos de Carbono”, por ejemplo, como alternativa.



⁴⁴ Informe preparado por el Médico Veterinario Federico Vienny del Departamento Técnico de la Empresa Teknal y por el Ing. Agr. José María Méndez de INTA Totoras (PRECOP II)
Se agradece la colaboración del Ing. Agr. Leandro Giménez de la Fundación ABC, quién acompañó y guió en la visita realizada a Granja "Marujo".

Figura 9. Esquema del Sistema de Generación de Bioenergía y Biofertilizante en la Granja "Marujo"



Figura 10. Gas Metano almacenado en silos plásticos

La Granja “Marujo” es un claro ejemplo de que la producción porcina asociada con la agricultura, producciones alternativas, etc., ofrece al pequeño y mediano productor una excelente alternativa de diversificación de su empresa, aumentando sus ingresos logrando la sostenibilidad, a un menor riesgo, dándole al reciclado de los efluentes un énfasis clave en la explotación.

Propuesta de Coordinación para asegurar la comercialización de la producción

Se plantean 2 alternativas para llevar adelante la Coordinación de la pequeños y medianos productores, en diferentes etapas (Figura 14 - Pág. 121):

En una 1° etapa; **Flujo Rojo** del esquema de modelización; (Figura 15 - Pág. 122) los productores deberían estar agrupados en grupos Cambio Rural (Gráfico 37 - Pág. 117), entre 8 y 10 por cada grupo, ya que contarían con el asesoramiento de un promotor – asesor permanente. Los grupos PROFAM Y Minifundio del INTA deberían proveer productores que estén en condiciones de formar grupos Cambio Rural, base de esta propuesta; además de *pequeños y medianos productores individuales*, que no estén integrados en grupos y que son el motivo de preocupación y ocupación, como institución del estado (Gráfico 3).

Esta agrupación de productores, permitiría estandarizar la producción, basándose en el sistema propuesto por INTA Marcos Juárez, con algunas modificaciones posibles, tales como el confinamiento de la gestación y la terminación, la maternidad y la recría se harían a campo; dejando como una etapa final la inversión en maternidad y recría respectivamente.

La coordinación vertical de la comercialización tendría que estar a cargo de una cooperativa o frigorífico, que mediante la conformación de *contratos de producción*, definirían *que, como, cuanto, a que precio* y en que *tiempo* producir carne de cerdo. En cuanto al precio, debería consensuarse dentro de la coordinación y establecer un precio de referencia dentro de la cadena, y además incorporar un sistema de seguro de precios, que permitan, ante eventuales distorsiones del mercado de granos y de precios de la carne, utilizar ese fondo para ser usado por los productores. Tanto para la 1° etapa, como la 2°; se plantea como punto fundamental; la elaboración del alimento balanceado con la propia producción de los granos. En este caso maíz y soja producidos por el propio productor, son la clave de este sistema, ya que los costos bajan sustancialmente y además sirven de amortiguación de los precios, ante una eventual distorsión del mercado de granos. Según los cálculos, mediante proyectos de inversión realizados, el diferencial de precios, entre el balanceado comercial y a favor del producido con grano propio, ronda el **30 %**⁴⁵.

Los puntos clave a tener en cuenta son:

- 1) Contratos de producción. Determinar ***Que, Cuanto, Como, Cuando y a Que Precio***
- 2) Alimento balanceado elaborado con granos de la propia producción (pequeña planta de elaboración propia), una por grupo
- 3) Conformación de una mesa provincial porcina, donde esté representada toda la cadena; **CAPOER** (Cadena Porcina Entre Ríos)
- 4) Precio del producto consensuado en la coordinación que se desarrolle (fijados en los contratos por ej.) y un precio de referencia establecido por la Cadena
- 5) Seguro de precios del producto
- 6) Compra de insumos a cargo del o los grupos
- 7) Sistema de producción estandarizado y coordinado por INTA, junto con la cooperativa o frigorífico

⁴⁵ PANICHELLI, D. et al, EEA INTA M. Juárez - Julio 2010

- 8) Capacitación permanente en tecnologías blandas y duras. Intervención de otras instituciones, tales, como Universidad, INTI, etc.

En una 2° etapa; **Flujo Azul** del esquema de modelización; (Figura 16 - Pág. 123) la organización de base es la misma, es decir los grupos Cambio Rural integrados entre sí, en este caso se agrupan en una organización superior (Coordinadora), cooperativa de 1° grado y/o de 3° generación (Cerradas o nó), donde sea ésta, quién lleve adelante la coordinación vertical de la producción, transformación y comercialización, mediante contratos de producción.

En esta etapa, esta nueva cooperativa se debería integrar verticalmente hasta la producción de carne fresca de cerdo y chacinados para el mercado interno. En cuanto al frigorífico, en un principio se pueden realizar acuerdos con mataderos municipales, hasta poseer las instalaciones propias. En este punto es interesante tener en cuenta la información brindada por el Sr. Omar Alba de PORCOMAGRO, donde plantea que, cualquier productor que produzca carne de calidad y en cantidad constante, tiene quién compre su producción, hay demanda y que además, integrando la faena propia de la producción, los productores pueden agregar valor a su capón, a razón de u\$s 0,27/kg faenado⁴⁶.

Se desarrolla, a continuación, los puntos clave de esta etapa y la anterior.

- 1) Contratos de producción; cuando se habla de coordinación vertical continua, dentro del continuo que va del mercado abierto a la integración vertical completa, la propuesta establece en el medio de ese continuo, la realización de contratos de producción, entre la industria, sea esta una cooperativa o frigorífico y la coordinación, en esta etapa, la **Cooperativa de 2° o 3° Generación** (coordinadores), donde se establecen **que** (carne de cerdo con un determinado % de magro, de una raza determinada), **como** (con que sistema de producción, teniendo en cuenta el bienestar animal, etc.), **cuanto** (asegurar las cantidades establecidas teniendo grupos de madres equivalentes en cada grupo, que como mínimo permitan completar un equipo de transporte por semana), **cuando** (asegurar el envío semanal de un mínimo de animales) y a que **precio** (precios establecidos por la mesa provincial porcina, a formarse) y **condiciones de comercialización** (establecidos mediante los contratos de producción) con que se va a producir la carne de cerdo. Todo lo referido a la producción, debería ser dirigido por los promotores – asesores de los grupos Cambio Rural, en relación con la coordinación.

⁴⁶ Entrevista realizada, a la empresa PORCOMAGRO del Sr. Omar Alba, 2009. Valor dólar 3,654 \$/u\$s

- 2) Alimento balanceado con la propia producción de granos. En esta cuestión en particular, los productores del grupo PROFAM y Cambio Rural son agricultores eficientes en la producción de maíz y soja, por lo que se cuenta con los insumos más significativos en la elaboración de alimentos balanceados. Debería haber, por lo menos una planta para cada grupo. Es totalmente viable, económicamente y operativamente montar una pequeña planta que abastezca a los integrantes del grupo. La alimentación es clave, ya que representa el 70 % de los costos de producción, aproximadamente, y es importante que pueda elaborarlo el grupo para bajar estos costos, ya que al producto terminado solo se le cargan los gastos de producción, no hay ganancia en esta etapa, solo la de transformar el grano en carne.
- 3) Conformación de **CAPOER** (Cadena Porcina de Entre Ríos), donde esté representada la producción, cooperativas, proveedores insumos, I. + D, frigoríficos, representación gremial, chacinadores, distribución minorista, comercio minorista y gran distribución. Esta mesa tendrá por funciones, determinar las propuestas para desarrollar la Cadena Porcina Entrerriana.
- 4) En cuanto al tema *precios*, estos deberían ser consensuados dentro de la coordinación, en forma mensual o bimestral.
- 5) Seguro de precios para el producto. Este seguro representa un monto fijo por kg producido y vendido, por Ej. 0,10 o 0,20 u\$s/kg faenado o su equivalente de u\$s/kg vivo, que será descontado al productor al momento de la liquidación. Dicho monto descontado será depositado en una cuenta, que estará disponible para el productor, cuando se produzcan distorsiones del mercado de granos o de la carne de cerdo (establecer la sensibilidad de precios, a la cual se utilizará el seguro). Igualmente, si no se hiciera uso de este fondo, al año los montos descontados más los intereses correspondientes serán depositados en la cuenta del productor para su libre uso, luego de descontados los gastos correspondientes. Todos estos puntos deben estar consensuados en los contratos de producción respectivos.
- 6) Compra de insumos a cargo del o los grupos; este punto es importante por dos motivos; primero la baja de los costos al alcanzar escala (volumen) en la compra de insumos y segundo, al no haber márgenes de ganancia, por la compra directa. En caso de que los insumos sean provistos por la nueva cooperativa formada por los productores, se deberían

agregar, únicamente, los gastos de administración, “no” márgenes de ganancia sobre las operaciones realizadas.

- 7) Sistema de producción estandarizado y coordinado con la cooperativa o frigorífico.
El sistema de producción propuesto por el INTA Marcos Juárez es el que mejor se adapta para iniciarse en las actividades con una baja inversión, debe ser coordinado por el ente coordinador, sea éste la cooperativa formada por los propios productores, por una cooperativa ya existente, donde se entrega la producción; o eventualmente un frigorífico.
- 8) Capacitación permanente en tecnologías blandas y duras, el esquema a plantearse de capacitaciones, viajes, exposiciones podría estar a cargo del INTA coordinados con la cooperativa o frigorífico. Se deberá prestar especial atención a los estudios de mercado, marketing, y todo lo que tenga que ver con los requerimientos del consumidor, ya sea que vaya dirigido al mercado interno o la exportación.

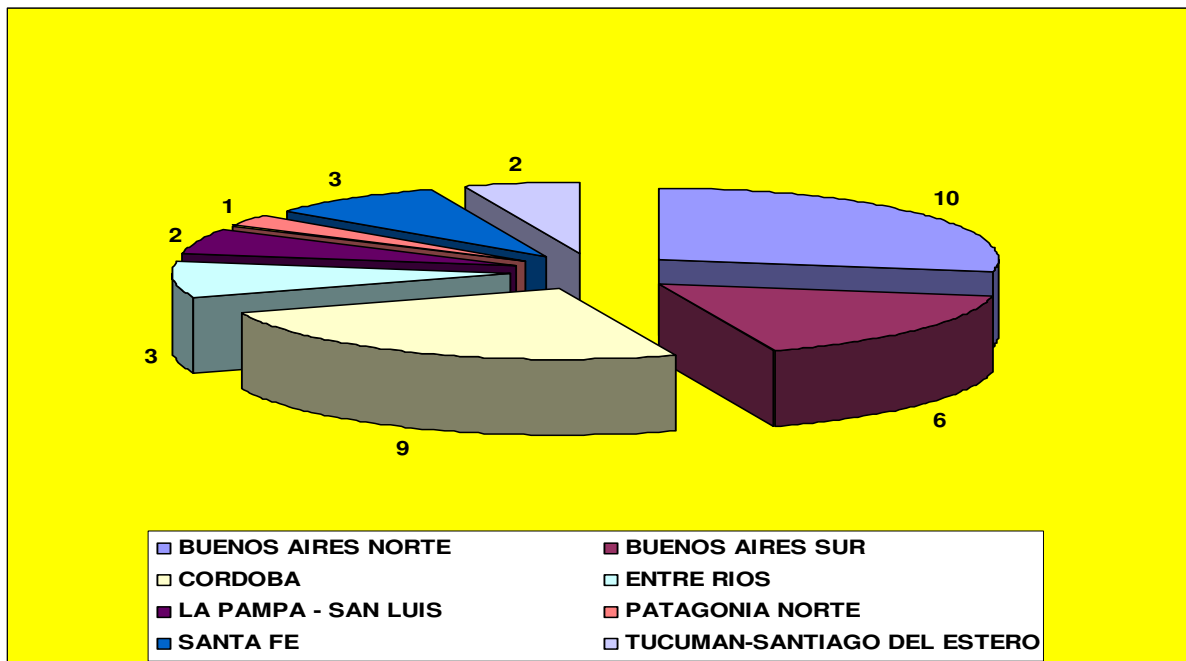


Gráfico 37. Grupos Cambio Rural Activos del INTA

Fuente: INTA PROFEDER – Elaboración propia

Del total de 36 Grupos Cambio Rural Porcinos del país, solamente 3⁴⁷ grupos son entrerrianos y representan el 3,8%, formados desde el año 2009. Esto demuestra el bajo nivel de asociativismo o agrupamiento que existe en el sector.

Estas son las *Claves fundamentales*, a tener en cuenta, para el éxito de la competitividad de la Cadena, como se puede apreciar en el siguiente esquema (Figura 11):

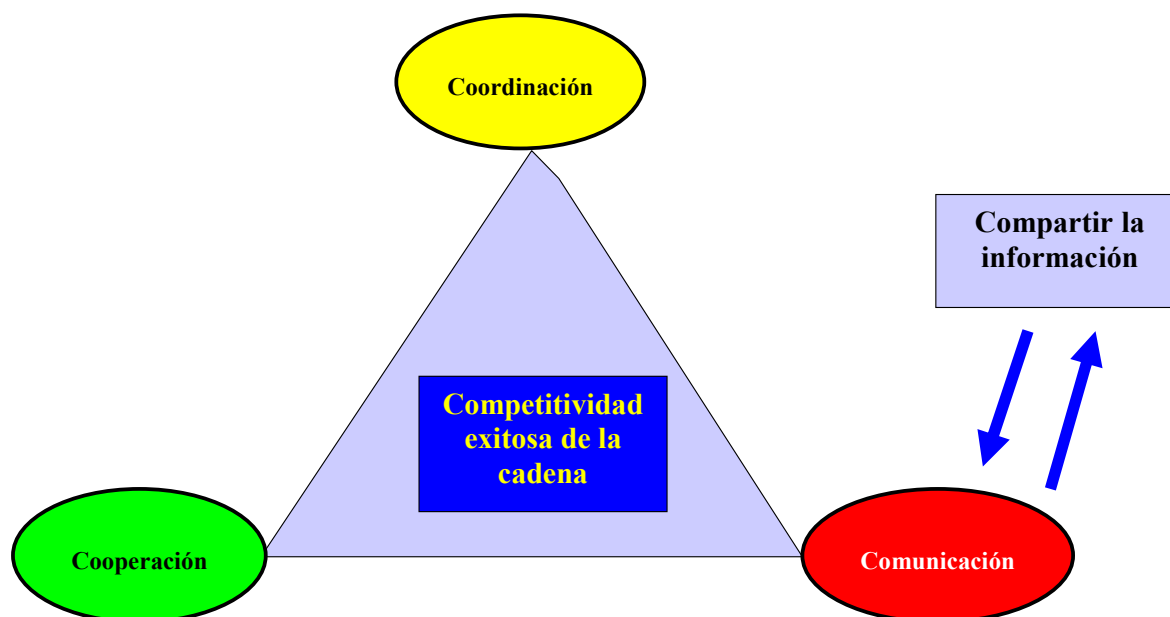


Figura 11.

“La Frase principal es: “Win – Win” = TODOS GANAMOS”

⁴⁷ Actualmente hay 2 nuevos grupos, por lo que el total en E. R. es de 5

Figura 12.

Propuesta para desarrollar la Cadena Porcina Entrerriana

**Actores
Cadena =
CA.PO.ER.**

- Institucionalización de la cadena, Formación de CA.PO.ER. = Cadena Porcina Entrerriana
- Integrada por Pequeños y Grandes Productores, Chacinadores Artesanales e Industriales, Frigoríficos, Gremios, Instituciones (INTA, INTI y Universidad) y Gobierno
- Planificar los encuentros necesarios p/la conformación de CA.PO.ER.
- Determinación de "Precio de Referencia" de kg de peso vivo o faenado, en forma mensual p/todo E. R.

**Gobierno
Nacional,
Provincial
y
Municipal**

- Control sanitario general en toda la provincia, convenios entre el Gobierno provincial con Bromatologías Municipales p/control de Chacinados locales, foráneos y cortes de cerdo
- Control de calidad de: Embutidos Cocidos..... Morcillas, Salchichones, etc.
No " " Fiambres cocidos de pata y paleta de cerdo
Embutidos Secos Salame Picado Fino y Salame de Milán
" Frescos..... Chorizo Criollo y Salchicha Parrillera
- Subsidios a pequeños productores de < de 50 madres, agrupados, Ej.: Cambio Rural
- Créditos a tasas subsidiadas y plazos convenientes a productores de > 50 madres
- Créditos a tasas subsidiadas y plazos convenientes a Chacinadores y Frigoríficos
- Flexibilización de normas sanitarias p/blanqueo de pequeños productores de lechones p/consumo en c/u de sus dptos. o zonas, adaptación de normas bromatológicas a pequeños productores y chacinadores.
- Políticas de incentivo p/tratamiento de efluentes y uso de digestores de biogas, p/mejora del medio ambiente
- Políticas de incentivo al uso local de la producción de carne de cerdo en la provincia, disminuir las importaciones de Brasil
- Disminución presión impositiva para los pequeños productores y chacinadores

INTA

- Capacitación técnica en producción, organización, comercialización de productos primarios
- Estudios de cadenas, acompañamiento en la organización y puesta en marcha de CA.PO.ER.
- Disposición del PROFEDER para disponer de los Programas Cambio Rural y Minifundio para la atención técnica de los productores agrupados. Estandarizar los aspectos técnicos de la producción

**INTI -
UNIVERSIDAD**

- Capacitación técnica a operarios de frigoríficos y chacinadores de tipo artesanal e industrial
- Investigación y extensión sobre procesos industriales de chacinados y frigoríficos, etc.

CLIMA

Figura 13.

S.A.I. LACTEO

SERVICIO PROFESIONAL:
-VETERINARIO
-ING. AGRONOMO
-C.P.N.

SEMILLAS

GENETICA

SEGUROS

LUZ ELECTRICA

INSUMOS VETERINARIOS

LUBRICANTES Y COMBUSTIBLES

AGROQUIMICOS, ALIM. BALANCEADO Y FERTILIZANTES

MAQUINARIAS, INSTALACIONES Y HERRAMIENTAS

SUBSISTEMA DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS

SUBSISTEMA FINANCIERO

SUBSISTEMA TAMBERO - QUESERO

TAMBERO QUESERO

INDUSTRIA

ACOPIADOR

CARNE PORCINA

Lechones
15 - 20 kg

Capones
100 - 200 kg

CIRCUITO FORMAL

EXPORTACION

SUBSISTEMA DISTRIBUCION

SUBSISTEMA DISTRIBUCION

GRANDES DISTRIBUIDORES

MINORISTAS

CARNICERIAS

CONSUMIDOR

CIRCUITO INFORMAL

ESTADO PROVINCIAL Y MUNICIPAL

INTI

INTA

SENASA

INASE

AFIP

ONCCA

METASISTEMA MERCADO EXTERNO

Figura 14.

MODELIZACION CADENA PORCINA ENTRERRIANA COORDINADA

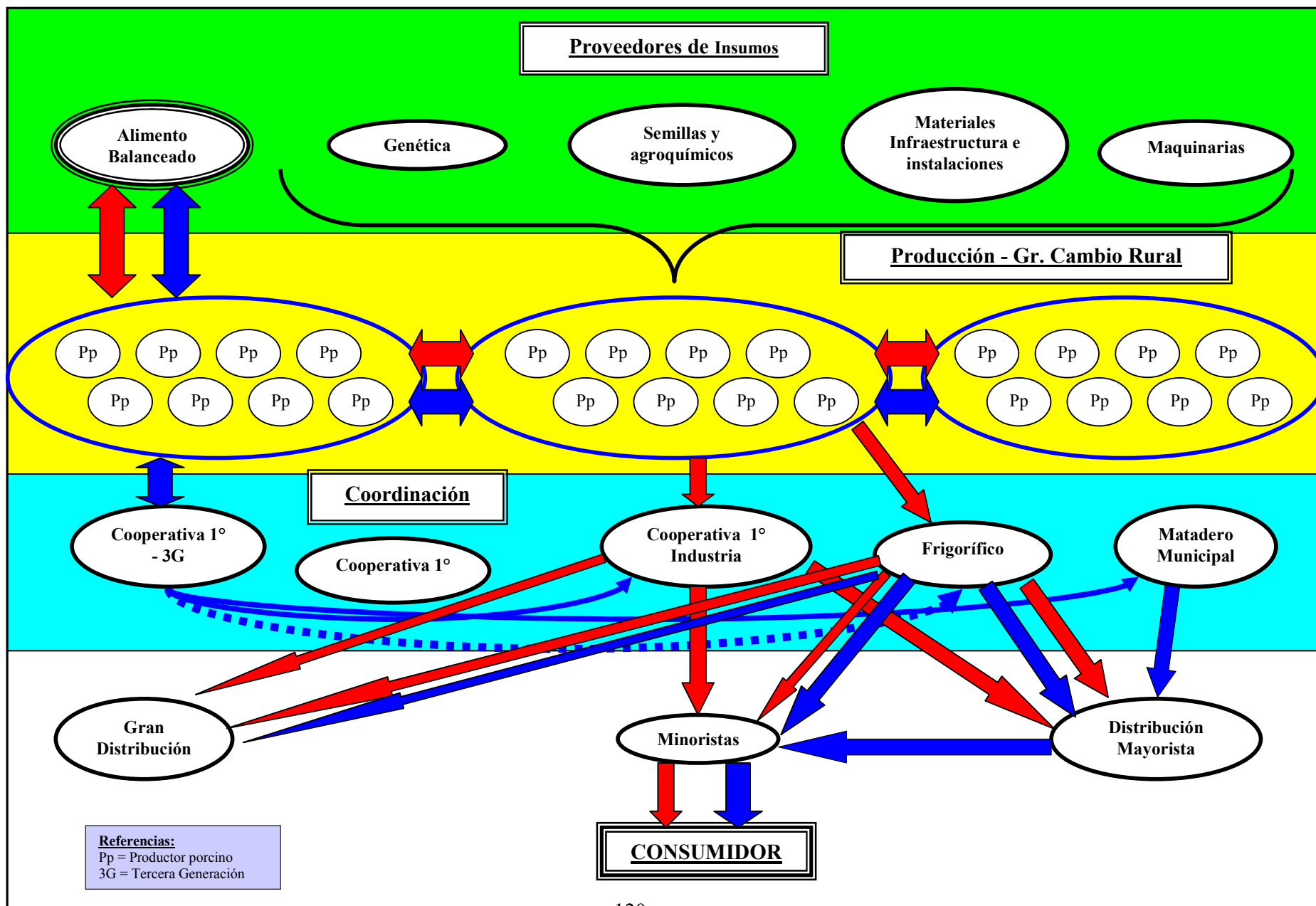


Figura 15.

MODELIZACION CADENA PORCINA ENTERRRIANA COORDINADA – 1º Etapa

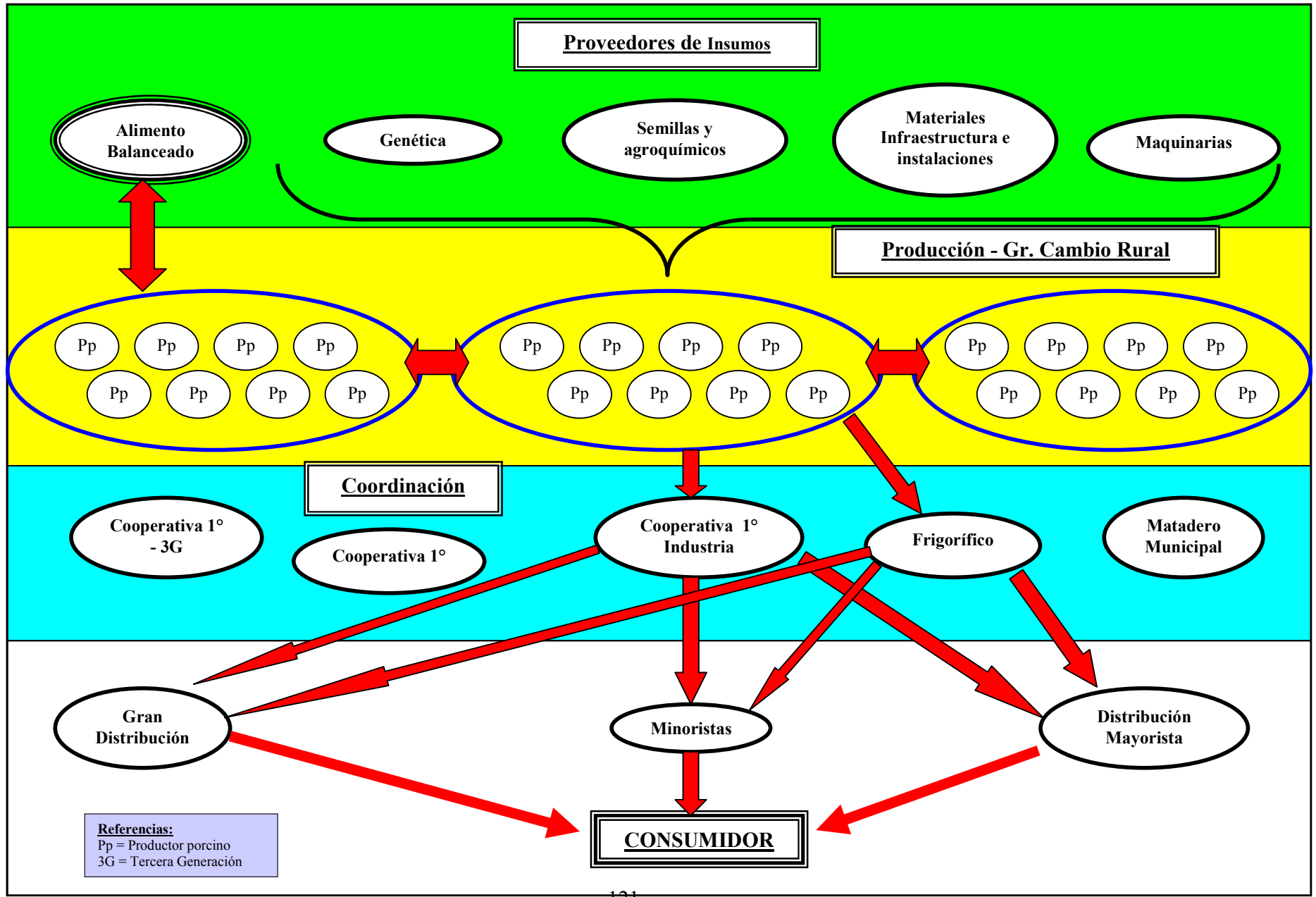
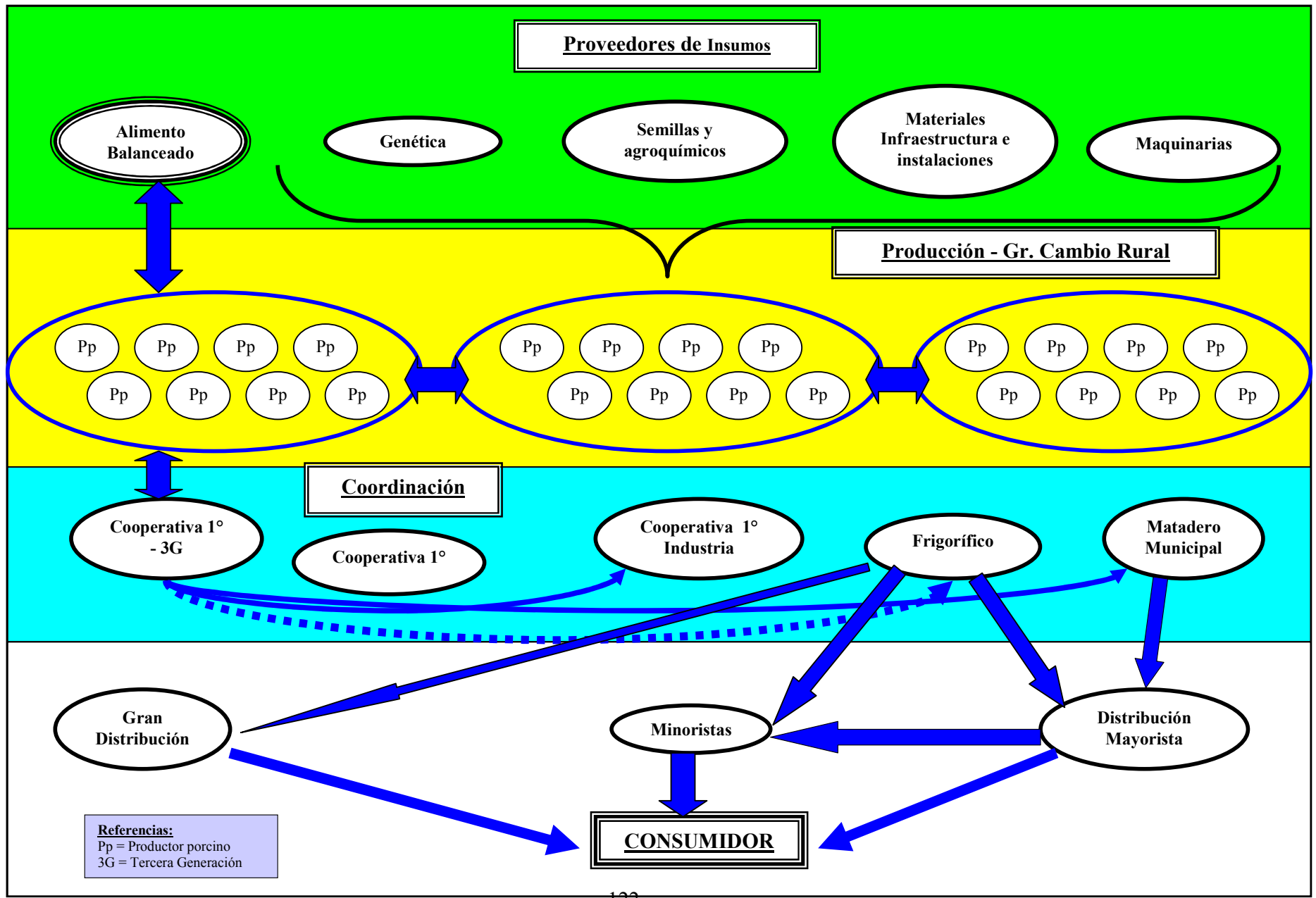


Figura 16.

MODELIZACION CADENA PORCINA ENTRERRIANA COORDINADA – 2º Etapa



CAPITULO VI

CONCLUSIONES

1.- La comercialización y la organización, son obstáculos para el aumento de la producción de carne de cerdo en Entre Ríos. Más del **45%** en el estrato 1 de productores (< 10 madres) así lo dicen; más del **50%** en los estratos 2 y 3 (11 a 50 madres y 51 a 100 madres) y más del **70%** en el estrato 4 de los mismos.

En cuanto a la necesidad de contar con contratos de producción, aparecen con el **70%** en el 2 estrato (11 a 50 madres) y sobre todo el Contrato con Frigoríficos específicamente, en el estrato 3 (51 a 100 madres) en un **60%** de los encuestados

2.- El agruparse con otros productores surge en los primeros 3 estratos (**40%**), pero aparece con fuerza en el estrato 2, con más del **70%** de los entrevistados (11 a 50 madres). Consideran importante contar con organizaciones propias para llevar adelante emprendimientos asociativos.

3.- Mejorar la producción en aspectos técnicos, también aparece con fuerza en más del **50%** de los encuestados en todos los estratos de productores. En cuanto al aumento de la escala de producción, aparece con más fuerza en el estrato 3 y 5 (51 a 100 madres y > 500 madres).

4.- La producción del alimento balanceado en manos del productor, con el grano propio, es fundamental por su impacto en la estructura de los costos (**30%** menos de costo que el balanceado comercial comprado). Más del **60%** de los productores de los primeros 4 estratos transforman el grano de maíz en carne de cerdo.

5.- El estudio de la Cadena realizado permite aportar datos muy interesantes para el desarrollo de la misma. Tanto el sector frigorífico como el chacinador, tienen buenas expectativas, los datos del mercado de chacinados de la provincia, permite al tener un excelente potencial de crecimiento y desarrollo, orientar las estrategias de los “locales”, para la competencia. Hay que tener en cuenta que los chacinados locales, absorben hasta el **35 – 40%**, aproximadamente, del mercado total de chacinados de Entre Ríos.

6.- Hay varios aspectos detectados de todos los entrevistados; a ser revisados por el estado nacional, provincial y municipal, fundamentales para el crecimiento del sector; la mayoría

coinciden en cuanto a, *los costos de producción, lo caro de la tecnología y la falta de financiamiento con plazos, intereses y montos adecuados para la actividad (Existe desconocimiento sobre la cantidad de fuentes variadas de financiamiento, como se demuestra en estas tesis con una infinidad de alternativas, 41 en total – Ver Anexos)*

- 7.- El **75%** de los chacinadores Tipo “B” o “Artesanales” y el **71%** de los chacinadores Tipo “A” o “Industriales”, consideran que: *"El financiamiento, plazo, interés; y el precio de la tecnología"*, son los principales obstáculos para equiparse.
- 8.- El abastecimiento de la materia prima del total de los chacinadores Tipo “B”, lo hacen en un **25%** de la provincia de Santa Fe, el otro **75 %** proviene de la provincia de Entre Ríos.
- 9.- El abastecimiento de la materia prima del total de los chacinadores Tipo “A”, lo hacen en un **54% de las provincias de Santa Fe y Buenos Aires**, el otro **46%** proviene de la provincia de Entre Ríos.
- 10.- Tanto los chacinadores tipo “A” y “B”, coinciden en algunas cuestiones tales como; *que debe difundirse más las cualidades de la carne de cerdo al consumidor, la necesidad de un financiamiento adecuado, incentivar el consumo, bajar la presión impositiva (sobre todo los pequeños), mejorar los controles sanitarios (que sean para todos iguales y periódicos), falta de mano de obra calificada, combatir la informalidad (competencia desleal)*. En todos los casos coinciden en la *trayectoria, calidad y conocimientos del tema*, como fortalezas.
- 11.- Más del **45%** de los productores con menos de 10 madres piensan en aumentar su producción e ingresos familiares; en los estratos 2, 3, 4 y 5 más del **80%** de los entrevistados coinciden en aumentar su producción y sus ingresos con la cría de cerdos.
- 12.- En las respuestas de los frigoríficos coinciden en algunas cuestiones tales como; *aumento de la participación en el mercado interno, controlar el ingreso de carne de cerdo de Brasil, falta de mano de obra calificada, contar con reglas claras para invertir y combatir la informalidad*.
- 13.- La institucionalización de la Cadena Porcina Entrerriana (CAPOER) es fundamental y prioritaria para desarrollar el sector porcino entrerriano

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los que de una u otra manera colaboraron con este trabajo y me ayudaron en esta etapa profesional, tan importante de mi vida:

- . Dr. Francisco “Paco” Garra
- . Dr. Daniel Iglesias
- . Dr. Pedro Goenaga
- . Dra. Marcela Lloveras
- . Dr. Hector Schell
- . Dr. Jorge Rodriguez
- . Dr. Jorge Torres
- . Dra. Ana Maria Smacchia
- . Ing. Agr. Vanina Ezpeleta
- . Aux. Tec. Martiniano Carrizo
- . Ing. Agr. Rubén Isaurralde
- . Asistente Técnica Adriana Arener
- . Técnica Rosa Ana Milocco
- . Ing. Agr. Maximiliano Vallejos
- . Sr. Omar Alba
- . Lic. Pablo Welchen
- . Ing. Agr. Luciana Zapata
- . Ing. Agr. Ricardo De Carli
- . Ing. Agr. Diego Santos
- . Ing. Agr. Gabriela Litwin
- . Dr. Constantino Gouman
- . Sra. Graciela Pasgal
- . Sra. Silvia Rodriguez
- . Auxiliar Técnico Gustavo Hail
- . Ing. Agr. Mariano Marcó
- . Sr. Daniel Ponce
- . Dr. Mauricio Raspo
- . Dra. María Mayr
- . Dr. Mario Fisher
- . Dr. José María Uran
- . Ing. Agr. Roberto Burns
- . Ing. Agr. Carlos Barreto

. Candela, Alberto, Fabián y Marcelo

. A los productores, chacinadores y frigoríficos entrevistados, por su buena predisposición, a pesar de la desconfianza

. A todos los compañeros del grupo de Proyecto Nacional Economía de Cadenas Agroalimentarias

. Al INTA, que me da la posibilidad de pertenecer a esta prestigiosa institución y desarrollar mis actividades profesionales en el Área de Extensión, en contacto permanente y diario con la realidad de nuestros productores agropecuarios.

ANEXOS

Requisitos legales para la inscripción y habilitación de una Granja Porcina en la Provincia de Entre Ríos:

- 1- Cumplimiento de la Resolución N° 5485/05 SPG
- 2- Solicitar en la oficina Municipal o junta de gobierno en cuya jurisdicción se instalará la granja, una “Certificación Técnica Ambiental y de no afectación a las comunidades vecinas al sitio del establecimiento”, ***Certificado del uso del suelo***
- 3- “Impacto ambiental y tratamiento de efluentes”, se solicitará en la Dirección de Desarrollo y Control Ambiental de la Provincia, certificación de aprobación para la instalación, ***Certificado de Impacto Ambiental***

Tabla: Estrategias de Coordinación recomendadas en base a no separabilidad, programabilidad y especificidad de activos

Estrategia del Continuo	Mercado Abierto		Contrato	Alianza Estratégica	Organización de Cooperación Formal			Integración Vertical
					Joint Ventures	Contratos internos	Clanes	
Estrategia recomendada por Mahoney	Mercado Abierto		Contratos de Largo Plazo	Contratos de relación	Joint Ventures	Contratos internos	Clanes	Jerarquía
Incapacidad de separación	BAJA	BAJA	BAJA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA	ALTA
Capacidad de programación	BAJA	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA	ALTA
Especificidad	BAJA	BAJA	ALTA	BAJA	BAJA	ALTA	ALTA	ALTA

Fuente: MAHONEY, J. Strategic Management Journal, vol. 13, 1992, pág. 576

El encuadramiento de Mahoney: De la literatura de la estrategia de la administración, Mahoney proporcionó una extensa derivación teórica de ocho estrategias de coordinación basadas en tres condiciones que él argumenta que son suficientes para especificar los mecanismos de coordinación. El utiliza la entidad, la economía de la organización, los derechos de la propiedad y la teoría dinámica basada en el recurso para justificar sus tres condiciones. Estas condiciones en sus formas dicotómicas son:

1. Incapacidad de separar la tarea

Baja incapacidad de separar la tarea: La contribución de esfuerzos individuales puede ser separada claramente a través de mediciones de resultados; por consiguiente, las recompensas individuales pueden ser distribuidas en forma justa y no se requiere un administrador para monitorear los remoloneos

Alta incapacidad de separar las tareas: La contribución de esfuerzos individuales no puede ser claramente separadas mediante la medición de resultados, por consiguiente las recompensas individuales no pueden ser distribuidas en forma justa sin un administrador que monitoree los remoloneos.

2. Capacidad de programación de las tareas

Baja capacidad de programación de las tareas: El proceso de transformación del producto no se encuentra bien establecido o rutinizado, por consiguiente, el planeamiento y la medición de los insumos son inciertos y no se encuentran influenciados por el monitoreo.

Alta capacidad de programación de las tareas: El proceso de transformación del producto se encuentra bien establecido o rutinizado, por consiguiente, el planeamiento y la medición de los insumos son precisos y se encuentran influenciados por el monitoreo.

3. Especificidad de los activos

Especificidad de los activos baja: Las inversiones humanas, físicas y/o de sitio no son particularmente específicas de la firma /estrategia

Especificidad de los activos alta: Las inversiones humanas, físicas y/o de sitio son muy específicas de la firma / estrategia

Resolución N° 26 - D.G.P.A.

PARANÁ, 9 de noviembre de 2005

VISTO:

El desarrollo de la actividad Porcina en la Provincia de Entre Ríos; y

CONSIDERANDO:

Que la importancia alcanzada en los últimos meses, en términos de instalaciones y población de animales porcinos;

Que resulta de dicho asentamiento en la Provincia, un polo de desarrollo en la producción y comercialización de productos y derivados de origen porcino;

Que asimismo se ha conformado el foro de tratamiento de los temas relacionada a la actividad;

Que es necesario organizar y ordenar en un Registro de Inscripción Oficial Provincial a los productores de cerdos, a fin de contar con información acabada de ubicación, sistema de producción y volúmenes de producción de las granjas porcinas, con carácter estadístico y de referencia geográfica;

Que se pretende conformar un banco de datos disponibles para el desarrollo de políticas hacia el sector;

Por ello,

EL DIRECTOR GENERAL DE PRODUCCIÓN ANIMAL

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- Crease el Registro de Inscripción Provincial de Productores de Cerdos, a partir del 24 de octubre de 2005.

ARTÍCULO 2º.- El Área de Producción Avícola y Porcina de esta Dirección General, será la encargada de llevar el Registro de Inscripción Provincial, el cual contará con el número de RENSPA (SENASA) de cada productor.

ARTÍCULO 3º.- Se entregará a cada Productor un certificado con número de inscripción, previo llenado de una planilla de solicitud.

ARTÍCULO 4º.- Registrar, comunicar, remitir copia autenticada a la Subsecretaría de

Asuntos Agrarios y a la Secretaría de la Producción.

RESOLUCIÓN N° 5485/2005 S.E.P.G.**DISTANCIAS MÍNIMAS ENTRE GRANJAS AVÍCOLAS Y PORCINAS**

PARANÁ, 7 de Noviembre de 2005

VISTO:

Los presentes actuaciones por las cuales la CÁMARA ARGENTINA DE PRODUCTORES AVÍCOLAS -CAPIA- solicita la adopción de medidas de bioseguridad en concordancia con la emergencia sanitaria a nivel mundial desatada por la enfermedad Influenza Aviar, en relación a la instalación creciente de explotaciones de porcinos; y

CONSIDERANDO:

Que la solicitud se fundamenta en la necesidad de mantener el privilegio de status "libre de Influenza Aviar sin vacunación" que ostenta la actividad avícola nacional a nivel mundial, frente al flagelo de transmisión de tal epizootia;

Que entre las medidas de prevención a ejecutar en tal sentido, la principal acción consiste en minimizar los riesgos de contagio y transmisión de tal enfermedad, lo que hace imprescindible reforzar los esfuerzos en materia de Bioseguridad;

Que ante la posibilidad de que el virus de Influenza Aviar Tipo A, de transmisión interespecies e interclases, involucre a los porcinos como animales de riesgo en el circuito ecológico de la enfermedad, se requiere la adopción de medidas de exclusión específicas a fin de evitar que la instalación de este tipo de explotaciones en cercanías de granjas de reproductoras avícolas, exponga a éstas al peligro de contagio entre las especies;

Que tal contingencia adquiere singular importancia en la provincia de Entre Ríos, donde se asientan las más importantes producciones avícolas del país, como así también las, de mayores volúmenes de exportación y ante la instalación operada en los últimos meses de establecimientos de cría y producción de cerdos, con una marcada tendencia de expansión de la actividad y cuya cercanía geográfica representa un serio peligro para la difusión de la enfermedad;

Que en relación a las condiciones que debe observar la actividad avícola rige la Resolución N° 614/97 SENASA a la cual ha adherido la Provincia de Entre Ríos a través de la Resolución N° 4920/05 SPG, en mérito a la cual se regulan las medidas de bioseguridad, higiene y manejo sanitario en los establecimientos avícolas;

Que si bien la Influenza Aviar es una enfermedad exótica, no habiéndose; lo hasta la fecha casos de infección en el territorio nacional, resulta igualmente imprescindible adoptar todos los recaudos necesarios para evitar y/o minimizar sus eventuales consecuencias;

Que entre tales medidas se destaca la necesidad de establecer distancias mínimas entre los sitios de producción avícola y porcina, soslayando de esta manera el vacío de normativas en tal sentido a fin de establecer exclusiones interespecíficas en prevención al riesgo de contagio entre tales especies;

Que la presente Norma se dicta en uso de las facultades que le son inherentes a la Secretaría de la Producción, como organismo competente en materia de sanidad animal y autoridad de aplicación de la legislación vigente, enmarcado asimismo en el Plan de Prevención y Control de la Sanidad Aviar en la Provincia de Entre Ríos;

Que asimismo resulta necesario disponer que a través de la DIRECCIÓN GENERAL DE PRODUCCIÓN ANIMAL de la SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS AGRARIOS Y RECURSOS NATURALES, se gestione ante el SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA -SENASA- la adopción de medidas similares a nivel nacional, a fin de asegurar un contexto de prevención abarcativo de la totalidad del territorio nacional ante el riesgo de una pandemia generalizada;

Por ello;

EL SECRETARIO DE LA PRODUCCIÓN

RESUELVE:

ARTÍCULO 1º.- Disponer en el ámbito de la Provincia de Entre Ríos a partir de la fecha de la presente Resolución, que para el asentamiento de establecimientos porcinos y avícolas deberá observarse una distancia mínima de Dos Mil (2.000) metros entre sí, cuando por lo menos uno (1) de ellos tenga carácter de granja de multiplicación genética (reproductores padres y/o abuelos).-

ARTÍCULO 2º.- Disponer en el ámbito de la Provincia de Entre Ríos a partir de la fecha de la presente Resolución, que para el asentamiento de establecimientos porcinos y avícolas deberá observarse una distancia mínima de Un Mil (1.000) metros entre sí, cuando se trate de granjas avícolas y/o porcinas de carácter comercial.-

ARTÍCULO 3º.- Determinar que a través de la DIRECCIÓN GENERAL DE PRODUCCIÓN ANIMAL de la SUBSECRETARÍA DE ASUNTOS AGRARIOS Y RECURSOS NATURALES, se gestione ante el SERVICIO NACIONAL DE SANIDAD Y CALIDAD AGROALIMENTARIA -SENASA- la adopción de medidas similares a nivel nacional.-

ARTÍCULO 4º.- Registrar, comunicar, publicar, archivar y pasar las presentes actuaciones a la Dirección General de Producción Animal, a sus efectos.-

**FUENTES DE FINANCIAMIENTO NACIONALES ORIENTADAS AL SECTOR
AGROPECUARIO 2011**

(Base de datos Fundación ArgenINTA – INTA)

BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA

PARA CAPITAL DE TRABAJO E INVERSIONES

DESTINOS: Capital de trabajo e inversiones.

PLAZO: Hasta 5 años según la actividad.

**CONDICIONES ESPECIALES PARA LA PROD. AGROPECUARIA Y AGREGADO DE
VALOR EN ORIGEN**

BENEFICIARIOS: Productores agrícolas y/o empresas agroindustriales. Incluye acopiadores, prestadores de servicios y cooperativas.

DESTINO: Inversiones con criterio amplio (construcción, adecuación o ampliación de instalaciones e infraestructura rural dentro de la unidad de producción agrícola, adquisición de equipamiento agrícola (excepto los incluidos en maquinaria agrícola) y agroindustrial nuevos, construcciones, instalaciones, acondicionamiento de infraestructura productiva u otros para procesamiento de materias primas agropecuarias producidas localmente (incluye localizaciones rurales, suburbanas, urbanas y en parques industriales, municipales y provinciales), adquisición de maquinaria, equipos e instalaciones para la implementación o el mejoramiento de líneas de procesamientos local de las materias primas de la región, implementación del sistema de mejoramiento ambiental de los residuos contaminantes líquidos, sólidos o gaseosos emitidos al ambiente como resultado del agregado de valor en origen de materias primas agropecuarias, instalaciones y equipos para control de adversidades climáticas, como ser: mallas antigranizo, sistema de control de heladas, riegos u otros apropiados a esta finalidad).

MONTO MÁXIMO Y PROPORCIÓN DE APOYO:

- Inversiones: la proporción del apoyo podrá llegar hasta el 100% del monto solicitado.
- Capital de trabajo asociado a la inversión: hasta un 20% del total.

PLAZO: Hasta 10 años

FINANCIACIÓN PARA LA PRODUCCIÓN DE GANADOS Y CARNES

DESTINO:

- Inversiones con criterio amplio (construcción, adecuación o ampliación de instalaciones o infraestructura, adquisición de maquinaria y equipamiento nuevos vinculados a la actividad, de

fabricación nacional o importada cuando no exista oferta local, mejoramiento genético y compra de reproductores (incluye retención de vientres), producción de forraje (implantación de pasturas perennes) y de alimento balanceado, tratamiento de efluentes, capital de trabajo asociado a la inversión (que no podrá exceder el 20% del monto total del préstamo).

- Capital de trabajo.

MONTO MÁXIMO:

- Inversiones: hasta \$ 800.000.
- Capital de trabajo: hasta \$ 100.000.

PLAZOS:

- Inversiones: hasta 8 años.
- Capital de trabajo: hasta 24 meses.

FINANCIACIÓN PARA LA COMPRA DE MAQUINARIA AGRÍCOLA DE PRODUCCIÓN NACIONAL

DESTINO: Compra de maquinaria agrícola nueva, fabricada en el país, previa consulta de empresas habilitadas. Se podrá financiar exclusivamente la siguiente maquinaria: Acoplado agrícola a remolque de tractor, Arado y subsolador, Cabezales maiceros, girasoleros, sojeros/trigueros y sorgueros, Carro granelero, Clasificadora de fruta, Cosechadora/trilladora, Cultivador, Desmalezadora, Embutidora y extractora de granos, Equipo de riego, Escarificadora para uso agrícola, Esparcidora de estiércol o fertilizantes, Guadañadora, Henificadora, enfardadora y arrolladora, Máquinas y aparatos para la avicultura, Máquinas y aparatos para preparar alimentos o piensos para animales, Máquinas, equipos e instalaciones (por ejemplo silos) para almacenamiento y acondicionamiento de granos, Molinos de viento y tanques australianos, Picadores de forrajes y carros forrajeros, Pulverizadores de arrastre y autopropulsados, Rastras, Secadoras, Sembradoras, plantadoras y trasplantadoras, Tractores agrícolas, Esquiladoras, Pelletizadora de lúpulo.

PLAZO: hasta 5 años.

MODALIDAD: En Pesos.

FINANCIAMIENTO INVERSIONES DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PARA LAS MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

DESTINOS:

Adquisición de bienes de capital de origen nacional, nuevos o usados, bienes de capital de origen extranjero adquiridos en plaza ya nacionalizados, nuevos o usados, e importación de bienes de capital de origen extranjero nuevos.

Adquisición de bienes de capital de origen extranjero, incluidos rodados y maquinarias agrícolas cuando no exista oferta local, adquiridos en plaza ya nacionalizados, nuevos o usados.

Asimismo, otras inversiones en general de origen extranjeras, importadas o nacionalizadas cuando no exista oferta local.

Instalación y/o montaje de accesorios y otras inversiones en general.

Capital de trabajo incremental, derivado de la inversión que se realice.

Gastos de evolución.

MODALIDAD: en pesos o dólares, según destino.

PROPORCIÓN DE APOYO:

Adquisición de bienes nuevos: hasta 100% del valor de compra o tasación (el menor) incluido el IVA y gastos de nacionalización para bienes de origen extranjero.

Adquisición de bienes usados: hasta 70% del valor de compra o tasación (el menor) incluido el IVA.

Capital de trabajo incremental: hasta 100% de las necesidades. El capital de trabajo incremental no podrá exceder el 25% del total de la inversión financiada por todo concepto.

Instalación y/o montaje y accesorios y otras inversiones en general: hasta 100% del valor de compra o tasación (el menor) incluido el IVA.

Gastos de evolución: hasta 100%.

TASA DE INTERES: Tasa Nominal Anual del 15% o 17% hasta 5 años, según destino.

Bonificación por buen cumplimiento 1p.p.a. y subsidios específicos a consultar.

REGIMEN DE AMORTIZACION: Sistema alemán.

PERIODO DE GRACIA: hasta 6 meses a partir del último desembolso para préstamos de inversión.

PLAZO:

Inversiones: hasta 10 años.

Capital de trabajo incremental: hasta 5 años.

Gastos de evolución: hasta 1 año.

NOTA:

Condiciones especiales para actividades diversas con tasa bonificada por SSEPyMEyDR.

Condiciones especiales para el sector lechero.

Condiciones especiales para la producción de ganados y carnes.

Condiciones especiales para la producción de maíz, sorgo granífero, girasol y trigo.

Condiciones especiales para la producción agropecuaria y agregado de valor en origen.

FINANCIAMIENTO INVERSIONES PRODUCTIVAS

BENEFICIARIOS:

Empresas (bajo cualquier forma societaria o unipersonal) de todos los sectores económicos cuya producción esté destinada al mercado interno o a la exportación.

DESTINOS:

Inversiones en general, incluyendo bienes de capital de origen nacional, nuevos o usados, bienes de capital de origen extranjero ya nacionalizados, nuevos ó usados, importación de bienes de capital nuevos sin producción nacional.

Instalación y/o montaje y accesorios, requeridos para la puesta en marcha de los bienes de capital, otras inversiones en general. Capital de trabajo incremental, derivado de la inversión que se realice.

MODALIDAD:

En pesos: inversiones de origen nacional o extranjeras nacionalizadas o capital de trabajo incremental. En dólares o euros: importación de bienes de capital nuevos.

PROPORCIÓN DE APOYO:

Adquisición de bienes nuevos: hasta el 100% (cien por ciento) del valor de compra o tasación (el menor) incluido el IVA.

Adquisición de bienes usados hasta el 70% (setenta por ciento) del valor de compra o tasación (el menor) incluido el IVA.

Capital de trabajo incremental: hasta el 100% (cien por ciento) de las necesidades.

Instalación y/o montaje y accesorios; y otras inversiones en general: el 100% del valor de compra o tasación (el menor) incluido el IVA.

TASA DE INTERES:

Operaciones en pesos: Se aplica la menor tasa entre: BAIBOR que publica el B.C.R.A., para el plazo del período de intereses (mensual, trimestral o semestral), más un margen variable según riesgo, desde 4,75% anual; y la tasa activa de cartera general vigente.

Operaciones en dólares estadounidenses: LIBOR para el plazo del período de intereses (mensual, trimestral o semestral), más un margen variable según riesgo, desde 2,90% anual.

Operaciones en Euros: la tasa se determinará en cada caso.

La tasa de interés podrá ser subsidiada en la medida en que algún organismo aporte los fondos necesarios para aplicar a tales fines.

REGIMEN DE AMORTIZACION: sistema Alemán.

PERIODO DE GRACIA: hasta 6 meses a partir del último desembolso para préstamos de inversión.

PLAZO:

Inversiones: hasta 10 años.

Capital de trabajo incremental: hasta 5 años.

GARANTÍAS: a satisfacción del Banco.

PRODER - PROGRAMA PARA EL DESARROLLO REGIONAL Y SECTORIAL DEL BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA

Actualmente (Mayo 2011) el programa PRODER está en proceso de actualización por lo que las características de las líneas puedan cambiar. El objetivo de este programa es facilitar el acceso al financiamiento de las inversiones requeridas para la consolidación y/o la expansión de iniciativas productivas desarrolladas por MiPyMEs que integran las diversas economías regionales del país.

A estos fines se han diseñado tres líneas de crédito que permiten obtener un financiamiento a tasa subsidiada y a largo plazo, contribuyendo con ello al crecimiento económico y al desarrollo social y productivo del país:

1. Línea de fomento al desarrollo sectorial:

BENEFICIARIOS: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas bajo cualquier forma societaria o unipersonal, que hayan presentado su proyecto de inversión en el contexto de un proyecto macro de desarrollo sectorial, definido y respaldado por una Organización Intermedia (cámaras, agencias de desarrollo, etc.). Este proyecto sectorial deberá incluir un mínimo de 5 (cinco) empresas solicitantes de sus correspondientes créditos individuales.

DESTINOS: Inversiones en general y Capital de trabajo incremental, derivado de la inversión que se realice.

No podrá financiarse a través de esta línea: Compra de inmuebles, vehículos (salvo los destinados a dinamizar y/o aumentar la productividad en el objeto principal del proyecto) y honorarios profesionales (salvo en aquellos casos en que los servicios profesionales a financiar sean parte directa del desarrollo del proyecto).

MODALIDAD: Pesos.

MONTO MAXIMO: Hasta 500.000 (pesos quinientos mil) para el total del proyecto sectorial; superando este monto quedará a consideración del Directorio del BNA.

PROPORCIÓN DE APOYO: Hasta el 90% del monto total del proyecto presentado (incluyendo el IVA correspondiente únicamente en las adquisiciones de bienes de capital).

TASA DE INTERÉS: Tasa equivalente al 60% de la Tasa Activa de la Cartera General del BNA, menos la bonificación en vigencia (en la actualidad, 5 puntos).

REGIMEN DE AMORTIZACION:

PERIODO DE GRACIA: Hasta 6 meses a partir del último desembolso. En ningún caso habrá período de gracia para el pago de intereses.

PLAZO: Hasta 10 años

GARANTÍAS: A satisfacción del Comité Directivo, pudiendo ser reales, líquidas y/o personales.

2. Línea de fomento a la asociatividad empresarial

BENEFICIARIOS: Grupo de Micro, Pequeñas o Medianas empresas (no menor a 5), organizadas preferentemente bajo una forma asociativa específica (UTE, cooperativa, consorcio, etc.).

DESTINOS: Inversiones en general y Capital de trabajo incremental, derivado de la inversión que se realice.

No podrá financiarse a través de esta línea: Compra de inmuebles, vehículos (salvo los destinados a dinamizar y/o aumentar la productividad en el objeto principal del proyecto) y honorarios profesionales (salvo en aquellos casos en que los servicios profesionales a financiar sean parte directa del desarrollo del proyecto).

MODALIDAD: Pesos

MONTO MAXIMO: Hasta 500.000 (pesos quinientos mil) para el total del proyecto sectorial; superando este monto quedará a consideración del Directorio del BNA.

PROPORCIÓN DE APOYO: Hasta el 90% del monto total del proyecto presentado, incluyendo el IVA.

TASA DE INTERÉS: tasa equivalente al 60% de la Tasa Activa de la Cartera General del BNA, menos la bonificación en vigencia (en la actualidad, 5 puntos).

PERIODO DE GRACIA: Hasta 6 meses a partir del último desembolso. En ningún caso habrá período de gracia para pago de intereses.

PLAZO: Hasta 10 años

GARANTÍAS: A satisfacción del Comité Directivo, pudiendo ser reales, líquidas y/o personales.

3. Línea de fomento al desarrollo de microemprendimientos:

BENEFICIARIOS: Microemprendimientos bajo cualquier forma societaria o unipersonal, que hayan presentado su proyecto de inversión a través de las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) debidamente acreditadas ante el Programa. El rol de la OSC es avalar la pertinencia y

solidez del proyecto que se presenta y ser la responsable ante el Programa de su seguimiento, correspondiéndole por ello un 5 % del total del monto solicitado.

DESTINOS: Inversiones en general y Capital de trabajo incremental, derivado de la inversión que se realice.

No podrá financiarse a través de esta línea:

Compra de inmuebles, vehículos (salvo los destinados a dinamizar y/o aumentar la productividad en el objeto principal del proyecto) y honorarios profesionales (salvo en aquellos casos en que los servicios profesionales a financiar sean parte directa del desarrollo del proyecto).

MONTO MAXIMO: Hasta un máximo de 40.000 (pesos cuarenta mil).

PROPORCIÓN DE APOYO: Hasta el 90% del monto total del proyecto presentado, incluyendo el IVA.

TASA DE INTERES: Tasa fija del 7%.

PERIODO DE GRACIA: Hasta 6 meses a partir de la firma del contrato de préstamo. En ningún caso habrá período de gracia para pago de intereses.

PLAZO: Hasta 48 meses

GARANTÍAS: A sola firma

CONTACTO: Tel. Banco Nación: 0810 - 666 AGRO (2476)

Contacto PRODER: e-mail: desarrolloregional@bna.com.ar

Teléfonos: Líneas de Fomento al Desarrollo Sectorial y la Asociatividad Empresaria:

(011) 4347-8716 o (011) 4347-8717.

Línea de Fomento al Desarrollo de Microemprendimientos: (011) 4347-8723.

NACIÓN LEASING S.A.

FINANCIAMIENTO PARA LA COMPRA DE MAQUINARIA AGRÍCOLA DE PRODUCCIÓN NACIONAL.

OBJETIVOS: brindar un mecanismo flexible de financiación para la compra de maquinaria agrícola.

PROPORCIÓN DE APOYO: Financia hasta el 100% del bien, incluyendo adicionales por gastos relacionados con la adquisición del bien.

BENEFICIOS:

Económicos y financieros.

Opción de compra al finalizar el contrato. Al finalizar el contrato Ud. puede adquirir el bien ejerciendo la opción de compra. A partir del pago de la opción de compra, Ud. se convierte en dueño del bien.

Permite incorporar los bienes que necesita, sin inmovilizar capital de trabajo.

El IVA se abona en cada cuota. A diferencia de una compra normal en donde el comprador abona todo el IVA en ese momento, el tomador de leasing abona el IVA conjuntamente con cada canon periódico durante la vigencia del contrato.

Suaviza el flujo de caja. Las cuotas se pagan con fondos generados con la explotación del bien.

Facilita la actualización tecnológica.

Comienza a pagar al recibir el bien.

Periodicidad de cánones acorde al ciclo productivo.

Bienes nacionales e importados.

Impositivos

Impuesto a las Ganancias: Los cánones (cuotas) son deducibles para la determinación del Impuesto a las Ganancias durante el plazo del contrato.

Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta: El bien no se encuentra gravado por ser propiedad de Nación Leasing.

Impuesto al Valor Agregado: El Impuesto al Valor Agregado, se abona a medida que se pagan los cánones y no íntegramente al momento de la compra del bien.

Límite a la deducibilidad de Intereses, de acuerdo al límite establecido por la Ley de Impuesto a las Ganancias para la deducción de intereses no toma en cuenta los cánones por operaciones de Leasing.

CONTACTO: 011 – 4000-1500

CFI

CRÉDITOS PARA LA REACTIVACIÓN PRODUCTIVA

OBJETIVOS: Fortalecer el desarrollo de las actividades productivas regionales.

BENEFICIARIOS: Micro, pequeñas y medianas empresas, se trate de persona física o jurídica, que desarrolle una actividad económica rentable, que esté en condiciones de ser sujeto hábil de crédito y que sea de interés por parte de las autoridades provinciales para el desarrollo de sus economías.

Se dará especial atención a las actividades productivas que apliquen normas de mejoramiento de la calidad o que tengan posibilidad de incrementar las exportaciones, a las que sean de apoyo a la producción y a las que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida.

Serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas aquellas que registren un valor de ventas totales anuales, en pesos (\$) - excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder -, hasta los siguientes niveles máximos:

TAMAÑO/SECTOR	Agropecuario	Industria/Minería	Servicios
Microempresa	610.000	1.800.000	590.000
Pequeña y mediana empresa	24.100.000	82.200.000	28.300.000

Se tendrán en cuenta los siguientes parámetros adicionales:

- Microemprendimientos: personas físicas o jurídicas cuyo patrimonio no supere los \$540.000.
- PYMES: personal ocupado en forma permanente, hasta 100 personas.

DESTINOS:

- Capital de trabajo.
- Activo fijo.
- Preinversión.

MODALIDAD: pesos.

MONTO MAXIMO Y PROPORCIÓN DE APOYO:

MICROEMPRESAS hasta el 80% de la inversión a realizar. Monto máximo: \$ 65.000.

PYMES Hasta el 70% de la inversión a realizar. Monto máximo: \$600.000 (hasta \$ 260.000 para capital de trabajo)

TASA DE INTERES: Se tomará como tasa de referencia, la Tasa Pasiva del Banco de la Nación Argentina para depósitos a plazo fijo a 30 días. La variación de la tasa se operará en forma mensual, al primer día hábil de cada mes, en función a la variación de la tasa indicada, que se registrare en el último día hábil del mes anterior.

REGIMEN DE AMORTIZACION: Las amortizaciones podrán ser mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

PERIODO DE GRACIA: MICROEMPRESAS. La primera cuota de capital se abonará hasta un máximo de doce (12) meses de desembolsado el crédito.

PYMES. La primera cuota de capital se abonará hasta un máximo de veinticuatro (24) meses de desembolsado el crédito.

Las cuotas de interés no tendrán período de gracia.

PLAZO:

MICROEMPRESAS. Plazo máximo hasta cuarenta y ocho (48) meses.

PYMES. Plazo máximo hasta ochenta y cuatro (84) meses.

GARANTIAS: Reales, con márgenes de cobertura no inferiores al ciento treinta por ciento (130%) del monto total del préstamo.

Por montos menores a \$ 25.000 serán a sola firma o con garantías personales a satisfacción del agente financiero.

CRÉDITOS PARA LA PRODUCCIÓN REGIONAL EXPORTABLE

OBJETIVOS: Brindar asistencia financiera a las empresas radicadas en las Provincias Argentinas cuya producción muestre perspectivas exportables.

BENEFICIARIOS: Micro, pequeñas y medianas empresas exportadoras, productoras y/o proveedoras de bienes e insumos, destinados a la exportación o que formen parte de mercaderías exportables.

DESTINOS:

a) Prefinanciación de exportaciones.

b) Financiamiento de actividades vinculadas a la producción exportable, admitiendo los siguientes destinos:

Preinversión: actividades tales como certificaciones de calidad y promoción de productos en el exterior, entre otras.

Capital de trabajo: materias primas, insumos, elaboración y acondicionamiento de mercaderías, etc.

Activo fijo: en casos eventuales, siempre que la inversión admita una rápida devolución del crédito.

MODALIDAD: Se otorgarán en dólares estadounidenses liquidables en pesos al tipo de cambio de referencia del Banco Central al día anterior del desembolso, adoptando similar criterio respecto de la amortización del crédito por parte del deudor.

MONTO MAXIMO: US\$ 150.000 por empresa.

PROPORCIÓN DE APOYO: el 70% de la inversión total.

TASA DE INTERES: Se aplicará la tasa LIBOR.

PLAZO:

a) Prefinanciación de exportaciones: Hasta 180 días, prorrogables por 90 días adicionales en casos debidamente justificados.

b) Apoyo a la Producción Exportable: Hasta un máximo de 18 meses a contar desde el desembolso del crédito.

GARANTÍAS:

a) Prefinanciación de exportaciones: Se exigirán garantías a satisfacción del Agente Financiero.

b) Apoyo a la Producción Exportable: Se exigirán garantías reales con márgenes de cobertura no inferiores al ciento treinta por ciento (130%) del monto total del préstamo, a excepción de los créditos de menos de u\$s 6.000, en los que las garantías serán a satisfacción del agente financiero.

CONTACTO:

Te: 4317 – 0700

Dir: San Martín 871

INAES

PROYECTOS DE CONSOLIDACIÓN DE COOPERATIVAS EMERGENTES DE PLANES SOCIALES.

OBJETIVOS: Se entiende de alta prioridad favorecer procesos que permitan que la cooperativa gane autonomía respecto a los programas sociales que los originaron.

Para ello es necesario posibilitar a estas cooperativas el acceso a financiamiento para proyectos dirigidos a la producción de bienes o servicios en el mercado, en la medida en que se evalúe favorablemente su sustentabilidad.

BENEFICIARIOS: En el marco de la Resolución 2038/03/INAES y Resolución 3026/06/INAES se constituyeron, desde el año 2003, cooperativas de trabajo promovidas por planes sociales del Gobierno Nacional, o gobiernos provinciales o municipales, orientadas a la satisfacción de necesidades básicas de la población y a la generación de puestos de trabajo para desocupados.

DESTINOS:

- Gastos en la contratación de recursos humanos en la fase de inversión del proyecto.
- Compra de equipamiento de cualquier tipo, nuevo o usado.
- Reparación o puesta a punto de equipamiento.
- Compra de herramientas nuevas de cualquier tipo.
- Compra de insumos a utilizar durante la fase de inversión del proyecto.
- Mejoras en inmuebles, construcción de instalaciones o compra de inmuebles cuando sean condición indispensable para la implementación del proyecto.

MODALIDAD:

MONTO MAXIMO: \$200.000. El monto solicitado no podrá superar los \$10.000 por socio de la cooperativa.

REQUISITOS: El proyecto debe estar ejecutado o acompañado por la federación correspondiente, o al menos por algún grado de organización intercooperativa que haya surgido de los Encuentros Regionales de Cooperativas de Trabajo promovidos desde el INAES.

PROYECTOS DE AMPLIACIÓN O CONSOLIDACIÓN DE AGRONEGOCIOS COOPERATIVOS

OBJETIVOS: brindar apoyo a las cooperativas agropecuarias, de larga tradición y presencia en el ámbito rural argentino.

BENEFICIARIOS: cooperativas agropecuarias.

DESTINOS:

- Gastos en la contratación de recursos humanos en la fase de inversión del proyecto.
- Gastos de contratación de recursos humanos para tareas de asistencia técnica imprescindibles para el desarrollo del proyecto, incluyendo gastos de movilidad.
- Compra de equipamiento de cualquier tipo, nuevo o usado.
- Reparación o puesta a punto de equipamiento.
- Compra de herramientas nuevas de cualquier tipo.
- Compra de insumos a utilizar durante la fase de inversión del proyecto.
- Mejoras en inmuebles, construcción de instalaciones, o compra de inmuebles cuando sea condición indispensable para la implementación del proyecto.

MONTO MAXIMO: \$500.000. Los proyectos podrán incluir una solicitud de subsidio de hasta \$20.000 para asistencia técnica dirigida a los pequeños productores beneficiarios del proyecto. Los préstamos no podrán exceder los \$5000 por productor beneficiario del proyecto.

MODALIDAD: Subsidio.

REQUISITOS: Se priorizará el tratamiento y la aprobación de los proyectos que:

- Estén enmarcados en estrategias de desarrollo local, en particular en pequeñas localidades de menor desarrollo económico y social.
- Fortalezcan procesos de integración.
- Tengan como beneficiarios a productores agropecuarios de menor tamaño.
- Generen mayor cantidad de nuevos puestos de trabajo o los consoliden tanto en la cooperativa como en las explotaciones particulares de los asociados.

- Estén vinculados a productos no tradicionales y/o economías regionales.

PROYECTOS DE DESARROLLO COOPERATIVO PARA PRODUCTORES MINIFUNDISTAS

OBJETIVOS: Apoyar proyectos que permitan consolidar la inserción en el mercado de productores minifundistas

BENEFICIARIOS: Cooperativas que operen con productores minifundistas.

DESTINOS:

- Gastos en la contratación de recursos humanos en la fase de inversión del proyecto.
- Gastos de contratación de recursos humanos para tareas de asistencia técnica imprescindibles para el desarrollo del proyecto, incluyendo gastos de movilidad.
- Compra de equipamiento de cualquier tipo, nuevo o usado.
- Reparación o puesta a punto de equipamiento.
- Compra de herramientas nuevas de cualquier tipo.
- Compra de insumos a utilizar durante la fase de inversión del proyecto.
- Mejoras en inmuebles, construcción de instalaciones, cuando sean condición indispensable para la implementación del proyecto.

MODALIDAD: Subsidios.

MONTO MAXIMO: \$200.000. El subsidio no podrá exceder los \$3.000 por cada asociado que efectivamente opere con la cooperativa, y deberá ser destinado exclusivamente a actividades de la cooperativa, no de sus asociados en sus predios particulares.

REQUISITOS: Se priorizará el tratamiento y aprobación de los proyectos que:

- Estén enmarcados en estrategias de desarrollo local, en particular en pequeñas localidades de menor desarrollo económico y social.
- Estén acompañados por una organización de grado superior.
- Estén acompañados técnicamente por instituciones públicas de desarrollo rural.
- Impliquen menor monto de subsidio por productor beneficiado.
- Estén enmarcados en estrategias de desarrollo local.

PROYECTOS DE CREACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

OBJETIVOS: Apoyar proyectos que generen o consoliden puestos de trabajo en forma directa o a través de emprendimientos de los asociados.

BENEFICIARIOS: Cooperativas.

DESTINOS:

- Gastos en la contratación de recursos humanos en la fase de inversión del proyecto.
- Gastos de contratación de recursos humanos, incluyendo gastos de movilidad, para tareas de asistencia técnica imprescindibles para el desarrollo del proyecto.
- Compra de equipamiento de cualquier tipo, nuevo o usado.
- Reparación o puesta a punto de equipamiento.
- Compra de herramientas nuevas de cualquier tipo.
- Compra de insumos a utilizar durante la fase de inversión del proyecto.
- Compra de insumos operativos sólo cuando se demuestren acabadamente las dificultades para acceder a crédito comercial para el mismo, y limitado al mínimo capital de trabajo necesario y nunca superior a los insumos necesarios para dos meses de producción y/o servicios.
- Mejoras en inmuebles, construcción de instalaciones, o compra de inmuebles cuando sea condición indispensable para la implementación del proyecto.

MODALIDAD: Crédito. En caso de contratación de personas con discapacidad.

MONTO MAXIMO: Hasta \$500.000. Los proyectos podrán incluir una solicitud de subsidio de hasta \$20.000 para asistencia técnica. El préstamo solicitado no podrá ser superior a \$20.000 por puesto de trabajo creado o consolidado.

En el caso de proyectos que generen puestos de trabajo para personas con discapacidad o pertenecientes a grupos protegidos, podrá incluirse un subsidio de hasta \$10.000 por puesto de trabajo.

REQUISITOS: Se priorizará el tratamiento y aprobación de los proyectos que:

- Estén enmarcados en estrategias de desarrollo local, en particular en pequeñas localidades de menor desarrollo económico y social.
- Grado de vulnerabilidad social de los beneficiarios.
- Cuenten con el acompañamiento por parte de las organizaciones de grado superior.
- Requieran menor monto por nuevo puesto de trabajo creado o consolidado.
- Cuenten con el acompañamiento por parte de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en el marco de estrategias de desarrollo local

INTI – INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL

PROGRAMAS APLICADOS EN LA REGION:

1. Mejora integral de la gestión de PYMES (MIGP)

Fortalece las PYMES mediante la transferencia de conocimientos de apropiación colectiva con compromiso social, a través de un modelo público de herramientas para la Gestión Integral de PYMES.

Volver al Índice

2. Programa Abastecimiento Básico Comunitario (ABC)

El INTI realiza transferencia de tecnología de producción y gestión a grupos de personas no insertos en el sistema productivo para la creación de: fábrica de pastas secas, panadería, carnicería, y huertas, con el objetivo de comercializar estos productos en una “proveeduría comunitaria” de manera asociativa.

3. Microfinanzas

El INTI coordina la evaluación técnica, económica – financiera y comercial de los proyectos que se presentan en la región (el INTA evalúa la parte técnica de los proyectos agropecuarios), a los efectos de articular el financiamiento a través del Fideicomiso constituido por la CAFESG y el POLO TECNOLOGICO CONSTITUYENTES como Fiduciante y fiduciario. Asimismo capacita a emprendedores para la formulación de sus proyectos.

4. Asistencia técnica a las PYMES

Implementa y capacita en sistemas de calidad como: BPM, HACCP, ISO 9001:2000

Trazabilidad, EUREPGAP

5. Cadenas de valor Mesas Sectoriales, Identifica las necesidades de los diferentes sectores productivos de la región y brinda una solución público-privada en pos de la sustentabilidad y el desarrollo de las cadenas productivas claves de la región. Se trabaja en las siguientes mesas sectoriales: apícola, lácteos, arándanos, foresto industrial, ciencia y tecnología.

6. Proyecto desarrollo productivo de los Municipios

Brinda una respuesta a la demanda socio-productiva de la región a través de proyectos integrales y adecuados al mercado actual. Por ejemplo cooperativas Apícolas; frigoríficos sociales; plantas lácteas comunitarias, fábricas de arroz.

CADENA DE VALOR ARTESANAL

Investigación, desarrollo e innovación en metodologías de extensión para sistemas productivos microrregionales.

El Sub Programa Cadenas de Valor Artesanal (SPCV), dependiente del Programa de Extensión, se crea en el año 2004 para fortalecer, enmarcar y rendir transferibles, desarrollos de metodologías y herramientas de intervención sistémica en cadenas productivas micro regionales.

Estos desarrollos obedecen a una práctica de investigación-extensión que pretende mejorar la calidad de las intervenciones públicas y/o privadas tendientes a aumentar la competitividad e inclusión de sistemas productivos socio comunitarios microrregionales, en donde unidad productiva y unidad familiar coexisten vinculadas al desarrollo territorial.

La organización de la producción a partir de la integración eficiente y eficaz, en cada proceso y nivel, de la agregación de valor de unidades productivas familiares y/o domésticas de asentamiento local, es una estrategia adecuada para aumentar la capacidad competitiva en este tipo de sistemas y puede orientarse a la construcción de una "cadena de valor microregional".

Volver al Índice

EXTENSIÓN A PYMES

Para dar un tratamiento mas adecuado a la problemática de las pequeñas y medianas empresas industriales y cumpliendo con el objetivo de transferir tecnología de apropiación colectiva, funciona el subprograma de Extensión a PYMES, que articula con todas las áreas institucionales y puntos geográficos de actuación del INTI. Este canaliza las demandas sectoriales (empresas de un determinado sector con problemáticas de similares características) buscando la respuesta mas adecuada a cada caso y articulando con los actores que sean necesarios, tanto del ámbito del INTI como de otros organismos involucrados en la temática.

Los principales objetivos del Subprograma son:

- Promover y estimular nuevas actividades relacionadas con el sector de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME)
- Acompañar y fortalecer las actividades de extensión que realizan actualmente los diferentes Centros que integran el INTI en relación con el sector PYME.
- Diseñar e implementar estrategias y acciones concretas de transferencia de tecnología de apropiación colectiva al sector PYME.
- Articular las acciones existentes de extensión a cargo de los Centros, propiciando la adaptación y réplica (en diferentes Centros y lugares) de las actividades que resultan beneficiosas.

UNIDADES PRODUCTIVAS TIPO

El Programa de Unidades Productivas Tipo consiste en el diseño y la implementación de modelos de emprendimientos productivos (o de servicios) de los que puedan participar personas en estado de vulnerabilidad social.

El objetivo principal es integrar a pequeños grupos en una red de producción y comercialización para que generen ingresos autogestionando sus emprendimientos a partir de capacitarse en una actividad productiva determinada.

Una Unidad Productiva Tipo es un emprendimiento modelo de pequeña escala que es desarrollado a partir de identificar demandas locales de productos y servicios.

Las mismas son diagnosticadas en conjunto por los tres actores involucrados en el programa: el INTI, los emprendedores y una organización contraparte.

A partir de la implementación en una localidad o región del sistema de Unidades Productivas Tipo se pretende construir con los actores participantes del proyecto una cultura productiva que tenga como pilares el fortalecimiento comunitario, la participación activa de organizaciones sociales y del estado, así como el fomento de la economía social y el comercio justo como alternativa a la economía de mercado.

CONTACTO:

Director del Programa de Extensión: Ing. José Kurlat jkurlat@inti.gov.ar

Tel.: 4724-6200 / 6300 / 6400 Int. 6544 – 6781

<http://www.inti.gov.ar/extension>

FONARSEC - FONDO ARGENTINO SECTORIAL

PROGRAMA DE FORMACIÓN DE GERENTES Y VINCULADORES TECNOLÓGICOS (GTEC)

OBJETIVOS:

- Promover la formación de gerentes y vinculadores tecnológicos que potencien las capacidades de innovación y de desarrollo tecnológico tanto en las empresas como en las instituciones científico-tecnológicas, cámaras empresarias y de desarrollo local.
- Propiciar la creación de perfiles profesionales que posibiliten y creen nexos reales entre el sector académico y el sector productivo, actuando como detectores de demandas, facilitadores de oportunidades tecnológicas, promotores de procesos de innovación empresarial y traductores de soluciones para el sector socio-productivo.
- Elevar la calificación y cantidad de los recursos humanos ya dedicados a la gestión de conocimientos y a la puesta en valor y transferencia de los mismos, tomando como base las actividades de I+D+i, que se desarrollan tanto en el mundo académico como en el empresarial.
- Promover las capacidades tecnológicas y de innovación de las empresas de las distintas regiones del país y en los diferentes sectores del quehacer económico.

BENEFICIARIOS: La convocatoria GTec está dirigida a instituciones universitarias, públicas o privadas, y a las instituciones inscriptas en el Registro Público de Centros de Investigación e Instituciones de Formación Profesional Superior, creado por Resolución MECyT N° 1058/02. Este último tipo de instituciones deben acreditar un reconocido nivel y jerarquía, ser sin fines de lucro y con personería jurídica, estar radicadas en el país, y dedicadas a la educación superior, a la formación profesional y a la generación y transferencia de tecnología. Las Instituciones Beneficiarias pueden convocar a la participación de otras organizaciones de gestión pública y/o privada, interesadas en apoyar la Propuesta, pudiendo asimismo contribuir al aporte de contrapartida a través de la Institución Beneficiaria a la cual la AGENCIA adjudique el beneficio.

MODALIDAD: Subsidio en pesos.

MONTO MAXIMO:

Hasta un equivalente de \$750.000 por año y por propuesta elegible.

PROPORCIÓN DE APOYO: El beneficio otorgado por la Agencia para el financiamiento de las propuestas consiste en un subsidio cuyo importe no supera el 50% del costo total de las mismas.

CONVOCATORIAS: No hay convocatorias abiertas.

PROYECTO DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO TECNOLÓGICO

(PRIETEC)

OBJETIVOS: FUENTES DE FINANCIAMIENTO NACIONALES / SECTOR AGROPECUARIO

- Ampliar la capacidad operativa de las instituciones de I+D (mediante la adecuación de infraestructura existente y adquisición de equipamiento científico) para posibilitar la incubación de negocios y/o empresas de base tecnológica.
- Actualizar y ajustar la infraestructura existente a las normativas vigentes sobre seguridad, higiene y habitabilidad.
- Favorecer la transferencia de conocimientos al sector productor de bienes y servicios a partir de las capacidades instaladas de las Instituciones de I+D.
- Crear condiciones aptas para la formación de recursos humanos de excelencia con capacidad para insertarse en el medio socio-económico y productivo, local, regional y nacional.
- Fomentar la incubación de empresas de base tecnológica y la creación de emprendimientos y actividades innovadoras en las áreas de producción de bienes y servicios, aprovechando los recursos disponibles en laboratorios de Investigación de I+D y Universidades.

BENEFICIARIOS: La convocatoria PRIETEC está dirigida a todas aquellas instituciones universitarias de gestión pública o privada sin fines de lucro, a los organismos de Ciencia y Tecnología, Parques y Polos Tecnológicos de gestión publico-privada y otras entidades radicadas en la República Argentina que cuenten entre sus objetivos el desarrollo de actividades de I+D+i y/o de vinculación tecnológica. La Institución Beneficiaria deberá contar con antecedentes relacionados con actividades de vinculación tecnológica y/o de transferencia al sector de bienes y servicios.

MODALIDAD: Subsidio en pesos.

PROPORCIÓN DE APOYO: El subsidio para el financiamiento de las propuestas consistirá en un aporte que no superará el 60% del costo total del proyecto. El 40% restante deberá ser aportado por la Institución Beneficiaria por sí o a través de terceros en los siguientes rubros:

- Salarios correspondientes a los técnicos y/o científicos que dediquen parte de su tiempo al cuidado, calibración y manejo del equipamiento científico destinado a las actividades de innovación y desarrollo.
- Los honorarios del personal que se encargará de la operación y mantenimiento de las instalaciones mejoradas y el equipamiento financiado por el PRIETEC.
- Pago de impuestos, tasas aduaneras y otros aportes en efectivo proveniente de la propia Institución Beneficiaria.

CONVOCATORIAS PÚBLICAS

ANR 600 - DESARROLLO TECNOLÓGICO (PDT)

OBJETIVOS: Mejorar las estructuras productivas y la capacidad innovadora de las empresas.

BENEFICIARIOS: PYMES.

DESTINOS:

- Desarrollo de tecnología a escala piloto y prototipo.
- Producción de conocimientos aplicables a una solución tecnológica, cuyo desarrollo alcanza una escala de laboratorio o equivalente.
- Desarrollo innovativo de nuevos procesos y productos. Adecuación o cambios tecnológicos en procesos productivos, que impliquen esfuerzos relevantes de ingeniería.

MODALIDAD: Subvenciones no reintegrables

MONTO MÁXIMO: hasta el equivalente en pesos de u\$s 200.000 (máx. 50% del costo total del proyecto). La empresa beneficiaria deberá aportar no menos del 50% del costo del proyecto.

CONVOCATORIA: No hay convocatorias abiertas.

ANR 800 2011

OBJETIVOS: Financiar parcialmente proyectos que tengan como meta mejorar las estructuras productivas y la capacidad innovadora de las empresas productoras de bienes y servicios de distintas ramas de actividad, mediante “proyectos de innovación y desarrollo tecnológico”, que conduzcan a generar innovaciones a nivel nacional de productos y/o procesos.

BENEFICIARIOS: Empresas productoras de bienes y servicios que satisfagan la condición PYME, constituidas como tales al momento de la presentación de la solicitud y radicadas en el territorio nacional en el marco del Programa de Innovación Tecnológica II (PIT II).

DESTINOS: Se financiarán proyectos que se orienten a:

Desarrollo de tecnología a escala piloto y prototipo.

Producción de conocimientos aplicables a una solución tecnológica, cuyo desarrollo alcanza una escala de laboratorio o equivalente.

Desarrollo innovativo de nuevos procesos y productos a escala piloto o de prototipo.

Modificación de procesos productivos que impliquen esfuerzos relevantes de ingeniería.

MODALIDAD: Aportes No Reembolsables

MONTO MAXIMO: PESOS OCHOCIENTOS MIL (\$800.000).

PROPORCIÓN DE APOYO: En ningún caso estas subvenciones podrán exceder el 50% del costo total del proyecto, debiendo la empresa beneficiaria aportar el resto.

En ningún caso podrá asignarse a una empresa subsidios por un monto mayor a PESOS OCHOCIENTOS MIL (\$800.000), pudiendo la misma empresa presentar más de un proyecto, siempre y cuando la sumatoria de los montos de ANR solicitados no exceda este monto.

PLAZO: Los proyectos tendrán un plazo máximo de ejecución de 36 meses.

CONVOCATORIAS: La convocatoria permanecerá abierta hasta el 10 de junio de 2011 a las 12 horas

DURACION DEL PROYECTO: Los proyectos tendrán un plazo máximo de ejecución de 36 meses.

CRÉDITOS A EMPRESAS (CAE) - FONTAR-BICE

OBJETIVOS: Las líneas de créditos “CAE” se otorgan con el objetivo de mejorar la competitividad de empresas productoras de bienes a través de la Modernización Tecnológica de productos o procesos

BENEFICIARIOS: Empresas productoras de bienes legalmente establecidas en el país que hayan facturado en el último ejercicio hasta \$200.000.000 (doscientos millones de pesos).

DESTINO: Tipo de proyectos a financiar:

- Modificación o mejora de tecnologías de productos o procesos, respecto de las que están siendo utilizadas actualmente por las empresas.

- Introducción de tecnologías de gestión de la producción que potencien la competitividad.
 - Desarrollos tecnológicos necesarios para pasar de la etapa piloto a la etapa industrial.
 - Adquisición de tecnología incorporada en equipos para producción y el esfuerzo de ingeniería asociado al mismo.
 - Incorporación de tecnologías de información y comunicación al proceso productivo.
- Implementación de sistemas de calidad.
- Implementación de sistemas de calidad.

MODALIDAD: Crédito

MONTO MAXIMO: El monto a financiar mediante el crédito será de entre \$1.000.000 a \$4.000.000, sin IVA

PROPORCIÓN DE APOYO: Hasta el 80% de las inversiones requeridas por la empresa en el marco del proyecto aprobado, aportando la empresa la contraparte correspondiente.

DESEMBOLSO: El beneficio se desembolsará en un todo de acuerdo con el cronograma que forma parte del proyecto aprobado. El primer desembolso tendrá carácter de anticipo y los desembolsos posteriores se efectuarán previa verificación y aprobación técnica de la etapa prevista en el plan de trabajo aprobado y técnica-contable de la rendición de cuentas presentada.

TASA DE INTERES: La tasa de interés a percibir bajo el préstamo será combinada, conformándose en un ochenta y cinco por ciento (85%) por un componente fijo, del seis con cuarenta y cinco por ciento nominal anual (6,45% TNA), y en un quince por ciento (15%) por un componente variable, el cual resultará de adicionar a la tasa nominal anual seguidamente definida como BASE* un margen fijo de ciento cincuenta (150) puntos básicos (1,50%).

PERIODO DE GRACIA: El período de gracia incluirá el plazo de ejecución del proyecto aprobado y solo podrá aplicarse para la amortización de capital.

PLAZO: Los plazos máximos de amortización no podrán exceder de nueve (9) años, incluidos dos (2) años de gracia

ENTIDADES FINANCIERA INTERVINIENTES: Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR) junto con el Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)

REQUISITOS: Solamente se financiarán aquellos proyectos correspondientes a empresas elegibles del sector productor de bienes, que junto con la demanda de bienes físicos soliciten financiamiento para bienes intangibles: estudios de mercado y tecnologías, desarrollo de actividades de diseño e ingeniería, introducción de sistemas de gestión de la calidad, incorporación de tecnologías de información, desarrollos tecnológicos necesarios para pasar de la etapa piloto a la etapa industrial, etc. El gasto destinado a intangibles deberá ser de al menos el 10% y menor al 30% del costo total

del proyecto. Los gastos de Construcción de instalaciones específicas o remodelaciones esenciales para el desarrollo del proyecto no podrán superar el 20% del costo total.

Serán considerados gastos elegibles en el marco de cada proyecto los rubros que a continuación se detallan:

Personal de dirección, investigación y de apoyo técnico.

Equipamiento requerido para la ejecución del proyecto.

Construcción de instalaciones específicas o remodelaciones esenciales para el desarrollo del proyecto, no pudiendo superar las mismas el 20% del costo total.

Capacitación y reentrenamiento de recursos humanos relacionados con las actividades del proyecto;

Adquisición de licencias de tecnología necesarias como parte del desarrollo tecnológico a realizar;

Insumos y/o materiales necesarios para la construcción de prototipos, plantas piloto o puesta a punto;

No se considerarán gastos elegibles como parte del presupuesto del proyecto:

Gastos generales y de administración de los beneficiarios;

Reestructuración de deudas, pago de dividendos o recuperaciones de capital ya invertidos;

Transferencias de activos: adquisición de acciones, de participaciones en el capital social u otros valores mobiliarios, etc.;

Pago de cesantías; Retiro de socios, vacaciones y Sueldo Anual Complementario (SAC). Capital de trabajo; Compras de inmuebles; Contribuciones en especie; Alquileres.

Todo otro gasto innecesario e incompatible con el logro de los resultados previstos en el proyecto.

Se reconocerán aquellos gastos asociados al proyecto que sean realizados a partir de la fecha de notificación por medio fehaciente a la empresa de la factibilidad de la Idea-Proyecto, realizada por el FONTAR.

La empresa deberá presentar en primera instancia el “Formulario de Idea-Proyecto CAE BICE” ante el FONTAR para determinar la factibilidad del proyecto. Si el proyecto resulta con factibilidad positiva la empresa deberá formular el proyecto definitivo.

DURACION DEL PROYECTO: El plazo máximo de ejecución de un proyecto será de hasta 24 meses, incluido en el plazo de gracia.

CONVOCATORIAS: Ventanilla permanente.

ARTICULO 2° - CRÉDITOS PARA PROYECTOS DE MODERNIZACION

OBJETIVOS: Financiar proyectos para realizar adaptaciones y mejoras, desarrollos tendientes a adecuar tecnologías y a introducir perfeccionamiento de productos y procesos con bajo nivel de riesgo técnico.

BENEFICIARIOS: PYMES según lo establecido por la Disposición SEPyME 147/2006.

En el caso que los solicitantes fueran más de una empresa, las mismas deberán acreditar el tipo de asociación entre ellas (UTE, Asociación de Colaboración, etc.)

No podrán ser beneficiarios Instituciones sin fines de lucro ni dependencias gubernamentales.

MODALIDAD: Pesos

MONTO MÁXIMO: Hasta pesos un millón (\$1.000.000).

PROPORCIÓN DE APOYO: Hasta el 80% del monto del proyecto

PLAZO DE EJECUCIÓN: Hasta 3 años, incluido en el plazo de gracia.

TASA DE INTERÉS: Según el índice elaborado por el Banco Central Europeo para operaciones principales de refinanciamiento denominada "Minimum Bid Rate".

AMORTIZACIÓN: El beneficio devenga intereses durante el período de gracia, los mismos se consolidan al finalizar dicho período y pasan a formar parte de la deuda.

La amortización se efectuará en hasta doce (12) cuotas cuatrimestrales y vencidas a partir del vencimiento del plazo de gracia.

PERÍODO DE GRACIA: Hasta cuatro (4) años y comenzará a regir a partir del día del primer desembolso del crédito, incluye el plazo de ejecución.

GARANTÍAS: Conforme a lo dispuesto en el Artículo 12° del Anexo I de la Ley 23.877

ARTÍCULO 12° - GARANTÍA

I.- En los beneficios reembolsables el beneficiario garantizará a la autoridad de aplicación concedente, el cumplimiento de todas las obligaciones que asume por el contrato de promoción incluida en su caso la devolución del monto del beneficio acordado y de los intereses que correspondan, mediante:

a) Fianza presentada por todos los socios de la sociedad beneficiaria o, si se tratare de sociedad por acciones, por los titulares de al menos las tres cuartas partes del capital social, o bien por todos los miembros del órgano de administración si la entidad beneficiaria fuere una fundación o asociación civil. Los fiadores se obligarán solidariamente y con renuncia a los beneficios de excusión y división.

b) Fianza bancaria o de terceros, en la que el fiador se obligará solidariamente con renuncia a los beneficios de excusión o división.

c) Caución de títulos públicos

d) Garantías reales

e) Otras seguridades a satisfacción de la autoridad de aplicación. II.- Si se ofreciere como garantía la fianza a que se refiere el apartado a) del inciso anterior o fianza de terceros, el beneficiario deberá presentar una manifestación de bienes prestada por los fiadores propuestos con carácter de

declaración jurada, acompañada de copia certificada de los títulos de propiedad y certificados de dominio de los bienes denunciados, a nombre de los fiadores propuestos así como de la certificación de no pesar sobre ellos medida alguna que los inhiba de gravar o disponer de su patrimonio.

El beneficiario y los fiadores propuestos se obligarán a informar a la autoridad de aplicación concedente cualquier modificación que se produzca en el estado de dominio de dichos bienes o en la capacidad de disponer de sus titulares dentro de los dos (2) días hábiles de conocida y reemplazarla por propiedades equivalentes, a satisfacción de la autoridad de aplicación.

DESEMBOLSO: El beneficio se desembolsará en un todo de acuerdo con el cronograma que forma parte del proyecto aprobado. Los desembolsos posteriores al anticipo, se efectuarán previa verificación y aprobación técnica de la etapa prevista en el plan de trabajo aprobado y de la rendición de cuentas presentada

PROYECTOS INTEGRADOS DE AGLOMERADOS PRODUCTIVOS (PI-TEC)

Son concentraciones territoriales de empresas, que presentan cierta especialización productiva en una cadena de valor común y entre las cuales se desarrollan instancias de análisis y prospección compartidas, vínculos cooperativos e iniciativas asociativas.

OBJETIVOS: Permite integrar coordinadamente distintos instrumentos de promoción tanto del FONTAR como del FONCyT.

BENEFICIARIOS: Empresas productivas, Asociaciones de empresas, Instituciones de I+D, Centros Tecnológicos, Cámaras empresarias, Gobiernos locales.

DESTINOS: Financiar actividades de investigación, desarrollo e innovación, en las que intervengan grupos de empresas, centros de investigación y formación superior vinculados a un Aglomerado Productivo (AP).

Inversiones asociativas para crear o ampliar servicios tecnológicos comunes

Proyectos cooperativos de I+D Proyectos cooperativos de asistencia técnica

Proyectos conjuntos de absorción y difusión de nuevas tecnologías, capacitación y desarrollo en diseño, etc.

Promoción de la cultura de la propiedad intelectual

Creación de "observatorios" tecnológicos

PERIODO DE EJECUCION: El período máximo de ejecución de los PI-TEC será de hasta 4 años.

MONTO MÁXIMO: A financiar por la AAH no podrá superar el equivalente en pesos de u\$ 4.000.000, mediante la utilización de los distintos instrumentos de FONTAR y FONCyT.

PROPORCIÓN DE APOYO: Se podrá asignar hasta un 7% del presupuesto del PI-TEC (como máximo u\$s 60.000/año) para cubrir gastos de coordinación del proyecto. Se podrá asignar, además, un 3% del presupuesto a costos de operación y soporte de la AAH solicitante (máximo a un equivalente en pesos de u\$s 25.000/año).

CONVOCATORIA: En la ventanilla permanente no hay una fecha límite para la presentación de proyectos. Es posible su presentación ante el FONTAR en cualquier momento del año.

CONTACTO:

Avda. Córdoba 831 Piso 5, Ciudad de Buenos Aires

Tel.: (011) 4311-5690/5391 4312-3142/6122/4726 4313-1962 4891-8700/03 fax.

Int. 530

E-mail: fontar@mincyt.gov.ar - fontar@agencia.secyt.gov.ar

FUNDACIÓN ArgenINTA

INTERRIS - INNOVACIÓN TERRITORIAL SUSTENTABLE

OBJETIVOS: Serán objeto de esta línea de financiamiento aquellos proyectos que involucren:

- Emprendimientos agropecuarios, agroalimentarios o agroindustriales que apliquen tecnología desarrollada o avalada técnicamente por el INTA que tenga incidencia en la generación de recursos genuinos y/o creación de empleo y/o mejora de la calidad de vida del grupo que lo desarrolle y en el territorio donde se ejecute.

Quedan incluidos en este ítem aquellos emprendimientos asociativos de turismo rural.

- Actividades destinadas a facilitar la comercialización y acceso a los mercados de producción agropecuaria, agroalimentaria o agroindustrial que tenga incidencia en la generación de recursos genuinos y/o creación de empleo y/o mejora de la calidad de vida del grupo que lo desarrolle y en el territorio donde se ejecute.

- Actividades orientadas a concretar o fortalecer encadenamientos e integración productiva que tenga incidencia en la generación de recursos genuinos y/o creación de empleo y/o mejora de la calidad de vida del grupo que lo desarrolle y en el territorio donde se ejecute.

BENEFICIARIOS: Los sujetos del financiamiento serán los grupos asociativos de productores pequeños y medianos de la actividad agropecuaria, agroalimentaria y agroindustrial que soliciten a la Fundación ArgenINTA la asistencia financiera del programa. Para ser beneficiarios de esta línea de créditos deberán concurrir a su solicitud como alguna de las siguientes figuras:

- Como una Asociación Cooperadora de una Unidad del INTA.

- Como Cooperativas Agropecuarias que tengan relación directa y estén avaladas por el INTA.
- Grupos de productores, conformados por un mínimo de cinco (5) sin pertenecer a la misma unidad familiar, bajo formas asociativas (jurídicamente constituidas o no) que tengan relación directa y estén avaladas por el INTA.
- Quedan excluidas del programa las Sociedades Comerciales, con excepción de aquellas PYMES que hayan sido resultado de una trayectoria comprobable dentro del INTA, p. Ej. producto de una incubadora de empresas con base tecnológica del INTA

DESTINOS: Inversión y/o Capital de trabajo.

MODALIDAD: Pesos.

MONTO MÁXIMO: El monto máximo a financiar es de \$ 300.000

PROPORCIÓN DE APOYO: Puede ser hasta el 100% del proyecto.

TASA DE INTERÉS:

- Será del 50% de la Tasa Activa Cartera General Agropecuaria del Banco de la Nación Argentina vigente al momento de ser aprobado el proyecto.
- Puede fijarse repago a valor producto.

PLAZO: Se fijará atendiendo al ciclo productivo-comercial del proyecto de que se trate. En este lapso, se podrá incluir un periodo de gracia, aplicándose interés durante el mismo.

ENTIDADES FINANCIERAS INTERVINIENTES: INTA.

REQUISITOS: La presentación del proyecto deberá canalizarse a través de la Gerencia de Proyectos y Emprendimientos de la Fundación ArgenINTA en los formularios que ésta proveerá para tales efectos.

Para concretar la presentación de solicitud de financiamiento para los proyectos referidos en los incisos del punto 2 de las normas básicas del reglamento, estos deberán contar:

- En los casos de aquellos potenciales beneficiarios que soliciten hasta \$100.000 de financiamiento (mínimo de 5 productores asociados), deberán presentar su proyecto acompañado por un dictamen operativo de factibilidad realizado por un técnico del INTA y avalado por el Director de la Estación Experimental con competencia en el territorio. Una vez obtenido dicho dictamen, este deberá ser refrendado por el Director Regional del INTA para su aprobación por parte del Consejo Regional del INTA con competencia en el territorio. Se establece que una vez notificado el Consejo Regional del INTA de la puesta a consideración del proyecto, en caso de no emitir juicio el Consejo Regional en un plazo de 30 días hábiles, se tendrá por aprobado el proyecto, siempre que no tenga observaciones por parte de las Direcciones de la E.E.A. y Regional, respectivamente, para ser sometido a la consideración del Consejo de Administración de la Fundación ArgenINTA.

- Aquellos potenciales beneficiarios que soliciten entre \$100.000 y hasta \$200.000 de financiamiento (mínimo de 10 productores asociados), o entre \$ 200.000 y hasta \$ 300.000 de financiamiento (mínimo de 15 productores asociados), deberán presentar su proyecto acompañado por un dictamen operativo de factibilidad realizado por una comisión Ad Hoc, constituida por dos técnicos del INTA y avalado por el Director de la Estación Experimental Agropecuaria con competencia en el territorio. Una vez obtenido dicho dictamen, este deberá ser refrendado por el Director Regional del INTA para su aprobación por parte del Consejo Regional del INTA con competencia en el territorio. Se establece que una vez notificado el Consejo Regional por parte de la Dirección Regional del INTA de la puesta a su consideración del proyecto, en caso de no emitir juicio el Consejo Regional, en un plazo de 30 días hábiles, se tendrá por aprobado el proyecto, siempre que no tenga observaciones por parte de las Direcciones de la E.E.A. y Regional, respectivamente.

FUNDACIÓN EXPORTAR

GRUPOS DE EXPORTADORES

Los Grupos Exportadores reúnen a productores o fabricantes de productos complementarios o de una misma línea para lograr una presencia e inserción más dinámica en los mercados internacionales, aumentando la potencialidad de la oferta y la reducción de costos del proceso exportador.

Con el Propósito de facilitar el acceso de las pequeñas y medianas empresas a los mercados externos, la Fundación Export.Ar y la Fundación StandardBank, conforman, organizan y coordinan grupos o consorcios sectoriales de exportadores PYMES. Esta modalidad de trabajo comenzó a implementarse en 1998 y hoy exhibe resultados muy positivos para la mayoría de las 391 PYMES participantes, que integran los 54 Grupos de exportación que tiene el programa.

CONTACTO: Paraguay 864/66 –(C1057AAL) Ciudad de Buenos Aires – TEL (5411) 4114-7700/0800-555-3976

MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA Y PESCA

CRÉDITOS CON TASA BONIFICADA

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos con el objetivo de facilitar el acceso y reducir el costo del crédito a los productores implementa convenios de bonificación de tasa de

interés con distintos bancos para líneas crediticias que financian inversiones y capital de trabajo.

Los convenios que se encuentran vigentes a la fecha son:

1.- Promoción de Inversiones en Economías regionales:

Banco de la Nación Argentina: Línea de Crédito para Agroindustria y Producción Primaria

2.- Sector Porcinos:

Banco de Entre Ríos (BERSA)

Nuevo Banco de Santa Fe

Banco de la Nación Argentina

3.- Reprogramación de Pasivos:

Banco de la Nación Argentina: Programa de Reprogramación de Pasivos

CONTACTO:

DIRECCIÓN DE FINANCIAMIENTO E INVERSIÓN - Paseo Colón 982 Of. 162 3er Piso

0800-555-3462 - 4349-2773 – FINAGRO@mecon.gov.ar

PROCAL- PROGRAMA DE CALIDAD DE LOS ALIMENTOS ARGENTINOS

OBJETIVOS: Contribuir a garantizar la inocuidad de los alimentos y mejorar la inserción y posicionamiento de los mismos en los mercados, a través de la difusión y promoción intensiva del uso de los sistemas de gestión y aseguramiento de la calidad.

Promover el conocimiento y la adopción de sistemas de aseguramiento y gestión de calidad por parte del sector privado. Mejorar la capacidad del sector público nacional en temas de calidad alimentaria y apoyar a los entes públicos provinciales y municipales en la formulación y aplicación de políticas y estrategias en materia de calidad alimentaria, que permitan normar o facilitar la adopción de sistemas de calidad del sector privado.

PLANES DE ASISTENCIA TÉCNICA:

- Gestión de la Calidad
- Estrategias de Diferenciación
- Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y de Manufactura (BPM)
- Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APCC / HACCP)
- Herramientas de Apoyo a la Gestión
- El Marco Regulatorio en el Sector Agroalimentario
- Inspección en Alimentos
- Formación de Capacitadores en Manipulación de Alimentos
- Formación de Implementadores de Sistemas de Gestión de la Calidad

Este programa es implementado en el marco del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP) como programa federal, con fondos del Banco Mundial (BIRF).

CONTACTO:

Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos. Av. Paseo Colón 922, piso 2, Oficina 224, (C1063ACW). Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

TEL 5411 - 4349-2026; E-MAIL www.sagpya.gov.ar

PROINDER- PROYECTO DE DESARROLLO DE PEQUEÑOS PRODUCTORES AGROPECUARIOS

Es un programa de cobertura nacional ejecutado por la SAGPyA que actúa de manera descentralizada en las 23 provincias.

OBJETIVOS:

- mejorar las condiciones de vida de 40.000 pequeños productores agropecuarios pobres a través de la mejora de sus ingresos en forma sostenible y el incremento de su grado de organización y participación. Para esto, el PROINDER financia inversiones de pequeña escala no reembolsables destinadas a subproyectos productivos prediales y pequeñas obras de infraestructura comunitaria, cada uno de ellos apoyados por asistencia técnica también financiada por el Proyecto.
- fortalecer la capacidad institucional nacional, provincial y local para generar políticas de desarrollo rural. Con este objeto el Proyecto promueve la realización de estudios y brinda apoyo técnico a los gobiernos provinciales. Asimismo realiza actividades de capacitación destinadas a técnicos y productores, y desarrolla y difunde tecnologías adecuadas para las comunidades rurales de bajos recursos.

CONTACTO:

Brasil 55, Piso 20. (C1063AAA) Ciudad Autónoma de Buenos Aires. República Argentina

Teléfono +54 011 4103 3690

Fax +54 011 4103 3695

proinder@mecon.gov.ar

PSA – PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO

El Programa Social Agropecuario es una propuesta de promoción dirigida a los pequeños productores minifundistas de todo el país, tendiente a superar las restricciones financieras, productivas y sociales y lograr, a través de una estrategia organizativa grupal, una inserción social más plena y equitativa de los mismos.

OBJETIVOS:

- Contribuir, mediante la asistencia técnica y financiera y la capacitación, al mejoramiento de las actividades productivos y de los niveles de ingreso de los productores minifundistas.
- Generar un espacio de participación que facilite la organización de los productores minifundistas, a los efectos de que puedan asumir su propia representación y desarrollar su capacidad de gestión.
- Promover la participación organizada de los pequeños productores en las decisiones de políticas, programas y proyectos a nivel local, provincial y nacional.

BENEFICIARIOS: pequeños productores minifundistas.

CONTACTO:

PROGRAMA SOCIAL AGROPECUARIO - PSA - Av. Paseo Colón N° 922 2° piso Of. 202

(+54-11) 4349-2066/67 - (+54-11) 4349-2067

PROARGEX

OBJETIVOS: incrementar en forma sostenible las exportaciones agroalimentarias de productos diferenciados y de alto valor agregado de empresas PYMES, procurando la ampliación de los destinos de estas exportaciones. Los productos objetivos del PROARGEX serán aquellos que se encuentren dentro de los primeros veintidós capítulos del Nomenclador Arancelario del MERCOSUR (NCM).

BENEFICIARIOS: empresas pequeñas y medianas, con o sin experiencia exportadora, productoras de agroalimentos interesadas en desarrollar un proyecto de comercialización internacional, consolidar su presencia en el mercado mundial o diversificar sus mercados de exportación.

COMPONENTES:

1- Información de mercado:

- Diseño y puesta en funcionamiento de una red de información actualizada, destinada a las empresas exportadoras de agroalimentos.
- Generación y difusión de estudios de investigación de mercados externos para productos alimenticios (inteligencia de mercado), ayudando a las PYMES en el análisis, la identificación y seguimiento de los mercados extranjeros y en el desarrollo de oportunidades de negocio.
- Conformación de un centro de documentación y publicaciones de la SAGPyA, on line, para su difusión y consulta entre las empresas agroalimentarias.

- Creación de una Feria Virtual (Directorio de Exportadores), diseñando un sitio en la Web, que permitirá realizar consultas y obtener información sobre las empresas exportadoras argentinas de agroalimentos.

2-Asistencia Técnica a empresas:

- Conformar las Comisiones de Promoción de Exportaciones (CPE) para las cadenas productivas seleccionadas, a efectos de definir líneas de acción que faciliten la inserción de las PYMES en los mercados del exterior que se elijan. (Estas Comisiones son el eje rector de este componente. A través de las CPE se sectorizarán los diagnósticos, se acordarán las estrategias exportadoras y se definirán las metas de exportación para los productos escogidos).
- Apoyar el desarrollo de productos (incluyendo mejora o adaptación de sus envases y embalajes) y mercados y gestión de las empresas
- Apoyar y contribuir al desarrollo de proyectos especiales para la asociación de empresas con intereses comunes para exportar a partir de la detección de oportunidades o nichos de mercado, que actúen en forma conjunta realizando alianzas de comercialización

3-Promoción de Exportaciones:

- Consolidación de la imagen institucional de los alimentos argentinos, con foco en su calidad y naturalidad
- Participación en Ferias internacionales, misiones comerciales y “semanas argentinas” en los mercados meta.

4-Fortalecimiento Institucional de la SAGPyA y organismos dependientes:

- Aumentar las capacidades y el desempeño de la Subsecretaría de Política Agropecuaria y Alimentos, vinculadas a la mejora de la definición, gestión y seguimiento de servicios y acciones iniciadas.
- Aumentar las capacidades y el desempeño de las delegaciones de la S.A.G.PyA. en el interior del país.

CONTACTO:

PROARGEX - Av. Paseo Colón 982 3er Piso Of. 142

54 11 4349-2729 - proargex@mecon.gov.ar

MINISTERIO DE TRABAJO

PROGRAMA NACIONAL DE MICROCRÉDITOS “PADRE CAJADE”

OBJETIVOS: Inclusión activa de personas y familias en situación de vulnerabilidad al desarrollo económico.

BENEFICIARIOS: Emprendedores individuales o asociados, que necesitan dinero para adquirir insumos, maquinaria o para hacer crecer sus emprendimientos productivos pero que, debido a su situación patrimonial, no reúnen las condiciones para acceder a créditos bancarios tradicionales.

DESTINOS: Emprendimientos productivos, comerciales o de servicios que se desarrollan en el marco de la Economía Social.

METODOLOGÍA: El carácter innovador de esta herramienta está dado por sus “garantías solidarias” y por el seguimiento-acompañamiento continuo al emprendedor por parte de promotores o asesores de crédito. Se trata de un proceso integral en el cual el emprendedor social es acompañado y asistido técnicamente por los organismos gubernamentales y las instituciones no gubernamentales involucradas, de modo que pueda sostener su actividad a lo largo del tiempo, expandirla y devolver el dinero prestado con el producto de los ingresos generados.

CONTACTO: Comisión Nacional de Microcrédito

Av. Entre Ríos 181, piso 8, (C1079ABB) Ciudad Autónoma de Buenos Aires

(011) 4370-8868/69 comisionmicrocredito@desarrollosocial.gob.ar

FINANCIAMIENTO DEL BICENTENARIO

OBJETIVOS:

- Profundizar las políticas de aliento a la inversión productiva.
- Atender la demanda de un mercado interno en constante expansión.
- Aprovechar las excelentes oportunidades que ofrece el mercado externo para la exportación de bienes y servicios.
- Generar nuevas herramientas financieras que viabilicen la ejecución de inversiones productivas a largo plazo.
- Aumentar la producción local.
- Generar más trabajo genuino y mejor remunerado.
- Sustituir importaciones.

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES:

La Unidad de Evaluación de Proyectos (UEP) analizará aquellos proyectos que, entre sus características, presenten:

Generación de empleo

Sustitución de importaciones

Aumento de la producción

DESTINOS:

Los recursos deberán aplicarse a:

Financiar nuevos proyectos de inversión

No podrán destinarse a:

Adquisición de una empresa en marcha

Adquisición de tierras

Financiación de capital de trabajo

Refinanciación de asistencias previamente otorgadas por la entidad.

MODALIDAD: Pesos.

TASA DE INTERÉS: Tasa fija del 9.90 % anual.

PERÍODO DE GRACIA: Plazo máximo del período de gracia de un año.

PLAZO: Hasta 5 años (incluido el eventual período de gracia).

CONTACTO:

proyectosbicentenario@mecon.gov.ar

www.mecon.gov.ar

Teléfono del Ministerio: TE: 4349-5000

SEPYME

FONAPYME INDUSTRIA

BENEFICIARIOS: Empresas manufactureras, transformadoras de productos industriales, prestadoras de servicios industriales, agroindustriales y del sector de la construcción.

DESTINOS: Bienes de capital nuevos, construcción e instalaciones.

MODALIDAD: Pesos.

MONTO MÍNIMO Y MÁXIMO: Entre \$100.000 y \$1.500.000.

PROPORCIÓN DE APOYO: Para proyectos de inversión, bienes de capital, construcción e instalaciones (hasta el 70% del proyecto) y materias primas (sólo asociado al proyecto y hasta el 15% del monto del crédito).

TASA DE INTERES: fija y en pesos, al 9% nominal anual.

PERIODO DE GRACIA: un año para la amortización del capital.

PLAZO: hasta 60 meses, si el crédito es inferior a \$750.000. Si el monto del crédito es superior a \$750.000, el plazo del crédito es de hasta 84 meses.

REQUISITOS: PYMES con un mínimo de 2 años de antigüedad, con ventas totales anuales no superiores a: Industria, minería y agroindustria: \$82.200.000 / Servicios industriales: \$28.300.000/ Construcción: \$37.700.000.

CONVOCATORIA: La presentación de los proyectos podrá realizarse hasta las 12 horas de los días 29 de abril, 31 de mayo y 30 de junio de 2011, respectivamente.

CONTACTO:

Tel.: (011) 4349 – 5470 / 5438

E – mail: fonapyme@industria.gob.ar

PROGRAMA DE ACCESO AL CRÉDITO Y LA COMPETITIVIDAD – PACC

OBJETIVOS: contribuir al crecimiento económico sostenible de Argentina a través de la mejora de la competitividad y el incremento de la generación de valor agregado local por parte de las MiPyMes.

BENEFICIARIOS: MiPyMes

MODALIDAD: ANR, pesos.

DESTINO: formulación de proyecto, reintegro técnico, fabricación de moldes, prototipos y construcción de stands, adquisición de equipos y gastos de traslados de los consultores.

MONTO MÁXIMO Y PROPORCIÓN DE APOYO:

1. Formulación del proyecto: Reintegro de los honorarios de contratación de un consultor para formular el proyecto, hasta \$4000.
2. Reintegro técnico: 60% de los honorarios de los profesionales involucrados en el proyecto, hasta \$130.000. Si el proyecto involucra mejoras en el medio ambiente el porcentaje del reintegro asciende al 80%.
3. Puede utilizarse hasta el 50% del reintegro para la fabricación de moldes, prototipos y construcción de stands.

Para adquisición de equipos y licencias de hardware y software puede utilizarse hasta el 35% del reintegro.

4. Gastos de traslados de los consultores, hasta el 5% del reintegro.
6. Subcomponente Apoyo Directo a Empresas.

OBJETIVOS: facilitar el acceso de las MiPyME a servicios profesionales de asistencia técnica y capacitación a través de Aportes No Reembolsables (ANR).

BENEFICIARIOS: MiPyMes, físicas o jurídicas, con dos años de funcionamiento demostrable con documentación respaldatoria. No serán elegibles las empresas pertenecientes a los sectores de intermediación, financieros, de seguros, de servicios profesionales jurídicos y/o contables, las que posean una participación accionaria extranjera superior al 49% y las que sean importadoras cuya facturación de bienes importados supere el 25% de la facturación total.

DESTINOS: este Subcomponente estimulará la contratación de servicios externos por parte de las empresas, cofinanciando la elaboración e implementación de Proyectos de Desarrollo Empresarial (PDE) para la ejecución de actividades de asistencia técnica de carácter individual.

En forma indicativa se enumeran a continuación algunas de las actividades que podrán ser consideradas elegibles:

i. Desarrollo de Sistemas de Calidad: este conjunto de actividades está orientado a lograr una disminución de los costos asociados a fallos internos y externos, construyendo para el futuro la base necesaria que encamine a las MiPyME a la mejora continua de sus procesos y de la satisfacción de los clientes. Las actividades podrán estar relacionadas con la Implantación de Sistemas de Calidad, la Capacitación en Calidad y la Certificación.

ii. Desarrollo de Productos y Servicios: en este grupo se encuentran actividades relacionadas con las áreas siguientes:

1. Investigación y Desarrollo, para la ampliación o diversificación de la oferta, mediante el desarrollo de nuevos productos. El Programa financia los gastos relacionados con las Tareas de Investigación, Análisis y Diseño de los productos y servicios.

2. Testeo y Prototipos, surgidos del proceso previo de investigación y desarrollo, y que son necesarios para que la empresa realice las pruebas y ensayos que se requieren para asegurar su efectividad. Se financiarán gastos de fabricación.

del prototipo de acuerdo con las pautas establecidas en la Tabla resumen del Anexo V.

iii. Desarrollo de la Infraestructura Productiva: esta área contempla actividades de reingeniería de procesos industriales, enfocándose en tres objetivos de mejora: servicio al cliente, situación competitiva de la empresa y cambio tecnológico. Se incluyen en este grupo las actividades de localización y diseño de planta, el desarrollo de nuevas matrices o moldes de producción. Entre las actividades de productividad empresarial se incluyen aquellas que van destinadas a lograr un adecuado orden de las áreas de trabajo y de las instalaciones, asegurando que sean apropiadas, seguras y eficientes para el operario. También se podrán incluir actividades que involucren mejoras relacionadas con la preservación del medio ambiente. Por último, se contemplan las actividades de Planificación y Control de la Producción. El Programa podrá cofinanciar un porcentaje del costo de construcción de nuevas matrices o moldes de acuerdo con las pautas establecidas en la Tabla resumen del Anexo V.

iv. Desarrollo de Mercados: esta actividad contempla acciones relacionadas con la apertura y desarrollo de mercados para las MiPyME, nacionales o internacionales, así como actividades de promoción de exportaciones, planes de marketing, y diseño de

stands para participaciones en ferias. El Programa podrá cofinanciar un porcentaje del coste de construcción de stands de acuerdo con las pautas establecidas en la Tabla resumen del Anexo V.

v. Desarrollo de Organización y Sistemas: Dentro de este grupo de actividades podrán realizarse aquellas vinculadas a: desarrollo de sistemas a medida, implementación de sistemas existentes en el mercado, planes estratégicos, etc.

vi. Recursos Humanos: este grupo de actividades contempla la capacitación en aspectos técnicos específicos o de gestión empresarial.

vii. Desarrollos tecnológicos y actividades tendientes a generar cambios innovadores para las MiPyMes solicitantes.

Subcomp onente	Actividad	% de Financiación del Programa según tipo de Actividad	% Máximos de ANR según Actividad o Tarea	Montos Mínimos / Máximos de ANR
1.1: Apoyo Directo a Empresas	Formulación de PDE	Hasta el 100%	Hasta el 20% del ANR correspondiente a Servicios de Asistencia Técnica (excluida la Formulación)	\$1.500 (mín.) \$4.000 (máx.)
	Servicios de Asistencia Técnica	- Hasta el 60%	Para las tareas de construcción de prototipos, matrices, moldes o stands hasta el 100% del monto total de la asistencia técnica requerida para el desarrollo del prototipo, matriz, molde o stand a construir.	\$ 130.000
		- Hasta el 80% para actividades vinculadas al Medio Ambiente		
	- Hasta el 100% para proyectos que incluyan adquisiciones de otros bienes de capital como contrapartida en especies			
Adquisiciones de equipos y/o instrumentos de medición, ensayos y control; licencias (TICs);	Hasta el 60%. Hasta el 80% para actividades vinculadas al Medio Ambiente	Hasta el 30% del ANR correspondiente a Servicios de Asistencia Técnica (excluida la Formulación)	Hasta el 35% del ANR	

hardware		correspondiente a Servicios de Asistencia Técnica (excluida la Formulación) en caso de no requerir Gastos de Movilidad	
Gastos de movilidad de los PSAT		Hasta el 5% del ANR correspondiente a Servicios de Asistencia Técnica (excluida la Formulación)	
Gastos de certificaciones y legalizaciones jurídicas y contables	Hasta el 100%		\$1.000 (máx)

MODALIDAD: pesos, ANR.

REQUISITOS:

- calificar como MiPyME según los requisitos establecidos por la Ley 25.300 y normas complementarias,
- estar radicadas en la Argentina,
- tener dos años de actividad económica verificable en documentación respaldatoria,
- contar con la Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT)
- contar con una situación fiscal regularizada.

[Volver al Índice](#)

7. Subcomponente Apoyo a los Sistemas Productivos Locales.

OBJETIVOS: promover el desarrollo regional sustentable, enmarcado en la planificación estratégica por Sistemas productivos locales. El propósito es promover la integración de los distintos tejidos productivos a nivel regional mediante el fomento del trabajo asociativo de empresas, sector público (nacional, provincial, municipal), instituciones académicas y de investigación y desarrollo (públicas y privadas).

Subcomponente	Actividad	% de Financiación Programa	Máximos / Mínimos	Observaciones
1.2: Sistemas Productivos Locales	ANR para la elaboración del PMC del	100%	Formulación PMC. Duración: 3 meses.	Se financiarán:

	Complejo Productivo		Máximo: \$35.000	Honorarios de consultoría.
			Para cada tarea detallada en el cronograma: el desembolso será de 20% al comienzo de la tarea y 80% contra entrega de producto verificable de cada una.	- Gastos de movilidad: hasta el 40% del total de ANR previsto para la tarea (máximo \$14.000)
	ANR para Proyectos estructuradores	60%	Máximo: \$600.000. Duración: hasta 1 año	Grupo Empresario debe aportar la contraparte.
	Elaboración de formulario Propuesta de Trabajo para la Elaboración del PMC	Hasta el 100%	Máximo: \$2.000	Se financiarán honorarios del formulador.
	Elaboración de formulario de Proyectos Estructuradores	Hasta el 100%	Máximo: \$2.000 por cada PE presentado	Se financiarán honorarios del formulador.

	Ventanilla PYME por intervención en la actividad de Elaboración de PMC	100%	\$ 1.500,00	
	Ventanilla PYME por intervención en la actividad de Proyectos Estructuradores	100%	\$ 1.500,00	
	Gastos de certificaciones y legalizaciones jurídicas y contables.	100%	Máximo: \$1.000	

8. Subcomponente Apoyo a la Actividad Emprendedora

OBJETIVOS: promover la creación y desarrollo de nuevas empresas facilitando el acceso a los Emprendedores y Empresas MiPyME Jóvenes a servicios profesionales de asistencia técnica y a la realización de gastos e inversiones asociados a la puesta en marcha y desarrollo inicial de la empresa.

- (i) Promover la creación y desarrollo de nuevas empresas con potencial de crecimiento.
- (ii) Construir una red de Instituciones que brinden servicios especializados de apoyo a emprendedores y nuevas empresas.
- (iii) Desarrollar el mercado de servicios orientados a empresas jóvenes y emprendedores con vocación de crecimiento.

BENEFICIARIOS: Emprendedores y Empresas Jóvenes, que tengan un Plan de Negocios y que estén registrados en la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS (AFIP). Los Emprendedores deberán estar categorizados como Micro, Pequeñas o Medianas Empresas (en adelante MiPyMEs), de conformidad con lo establecido por la Resolución Nº 24 de fecha 15 de febrero de 2001 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA y sus modificatorias y complementarias, cuya primera venta, en caso de existir, haya

sido realizada no más de "DOS" (2) años antes de la fecha de presentación del Proyecto.

DESTINOS: Serán actividades elegibles: a). Formulación de Proyecto y Acompañamiento para la Ejecución; b) Servicios de consultoría para la realización de las actividades orientadas a lanzar o consolidar el emprendimiento, tales como, la generación de un plan de negocios, la elaboración de investigaciones de mercado, el armado de la estrategia empresarial o comercial, el registro de marcas, o cualquier otra que solicite el Emprendedor y que a criterio de "LA UEP" sea elegible; c) Servicios tecnológicos, tales como los dirigidos a diseñar o rediseñar los procesos de gestión, productivos, operativos, administrativos y/o comerciales; d) Gastos e Inversiones asociados a los objetivos, tales como la compra de insumos, equipos, maquinarias, mobiliario, instalaciones, viajes de prospección de mercados, participación en ferias, diseño y armado de stands, diseño, adquisición y testeo de envases o componentes de estos, impresiones, publicaciones gráficas, magnéticas o virtuales con el fin de dar a conocer la empresa, etc.

Subcomponente	Actividad	% de Financiación Programa	Máximos / Mínimos	Observaciones
1.3: Apoyo a la Actividad Emprendedora	Servicio de Facilitación del Acceso al Financiamiento y Acompañamiento Técnico (SAF)	6% del monto del ANR total aprobado al proyecto promisorio	Máximo: \$6.000. Mínimo: \$3.000	Se pagará 50% a la aprobación y 50% a la finalización del PP.
	Planes de Acción Integral para la Mejora de los Servicios a Emprendedores y nuevas empresas (PAI)	85%	Máximo por cada PAI: \$45.000. Máximo de \$135.000 en la vida del Programa.	Las instituciones beneficiarias deberán aportar al menos el 15% del presupuesto total del PAI
	Aportes no	85%	Máximo: \$	Los

reembolsables para proyectos promisorios (ANR PP)		110.000. Cada Emprendedor o Empresa Joven podrá acceder a un máximo de \$220.000 en la vida del Programa. Certificación técnica: no puede superar el 20% del ANR, con un máximo de \$7.000.	emprendedores / jóvenes empresas deberán aportar al menos el 15% del presupuesto total del Proyecto Promisorio, el que podrá ser integrado en especies.
Aportes no reembolsables para proyectos promisorios (ANR PP) - Formulación del PP y Acompañamiento Especializado para su Ejecución	100%	Formulación del PP y acompañamiento especializado para su ejecución: \$4.000, no computables dentro del ANR - PP aprobado, pagados 50% a la aprobación y 50% a la finalización del PP	
Gastos de certificaciones y legalizaciones jurídicas y contables	100%	Máximo: \$1.000	

CONVOCATORIA: hasta el 31/12/12 ó hasta la completa utilización de los recursos asignados al programa.

CONTACTO:

Tel.: 0800-333-7963

E – mail: infopacc@sepyme.gov.ar / paccenviopde@industria.gob.ar

EMPRESAS MADRINAS: PROGRAMA DE FOMENTO FINANCIERO PARA JÓVENES EMPRENDEDORES

OBJETIVOS:

- a) Fomentar el espíritu emprendedor en la juventud; promoviendo la creación, desarrollo y consolidación de empresas nacionales.
- b) Brindar herramientas fiscales y financieras, en el marco de las políticas del Estado nacional, con el objeto de crear y afianzar proyectos elaborados por la juventud empresaria.
- c) Promover la inserción en mercados nacionales e internacionales de bienes, y servicios industriales, elaborados o prestados por la juventud emprendedora.
- d) Incentivar la elaboración de proyectos, ejecutados por la juventud empresaria, que incorporen innovación tecnológica.
- e) Articular la acción del Estado con entidades empresarias, organizaciones no gubernamentales, universidades y empresas.

BENEFICIARIOS: Jóvenes emprendedores (de 18 a 35 años) que quieran poner en marcha o fortalecer su emprendimiento y que desarrollen actividades productivas, industriales, científicas, de investigación o de prestación de servicios industriales. Los jóvenes emprendedores deben poseer el control de la PYME. Además, el emprendimiento debe tener domicilio legal en el país y debe ser propiedad de ciudadanos argentinos comprendidos entre los 18 y 35 años en un porcentaje no menor a un 51%.

Podrán concursar para la obtención de los beneficios del mencionado Programa, las personas físicas o jurídicas privadas, que:

- a) reúnan los requisitos establecidos en el Artículo 3° de la Ley N° 25.872;
- b) no se encuentren en mora con sus obligaciones tributarias y/o de la Seguridad Social, cuya aplicación, percepción y fiscalización se encuentren a cargo de la ADMINISTRACION FEDERAL DE INGRESOS PUBLICOS, entidad autárquica en el ámbito del MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS PUBLICAS; y
- c) se hallen encuadradas al momento de la presentación del proyecto dentro de las categorías de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, conforme a la Resolución N° 24 de fecha 15 de febrero de 2001 de la ex SECRETARIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA del ex MINISTERIO DE ECONOMIA con sus modificatorias y complementarias o la que en el futuro la reemplace.

DESTINOS: bienes de capital (maquinarias, herramientas, etc.), insumos, materia prima, mobiliario, capital de trabajo, o cualquier otra inversión necesaria para la ejecución del proyecto.

MODALIDAD: La Empresa Madrina financia hasta el 100% del Proyecto y la Sepyme le restituye el 50% de la inversión mediante un bono de crédito fiscal; sobre el 50% restante La ley propone las siguientes opciones:

- Que la empresa realice al emprendedor una cesión a fondo perdido.
- Que la Madrina obtenga una participación accionaria del emprendimiento (Hasta el 49%).
- Que la Madrina otorgue al Joven Emprendedor un crédito blando.

PROPORCIÓN DE APOYO: hasta el 100% del Proyecto. El Estado Nacional, a través de la Sepyme, le devuelve a la Empresa Madrina el 50% de su inversión en bonos de Crédito Fiscal. El bono que reconocerá la Sepyme no podrá superar el 5% de los impuestos nacionales declarados (ganancias, ganancia mínima presunta e IVA) por la Empresa Madrina en el ejercicio fiscal inmediato anterior.

CONTACTO:

Tel.: 4349-3305

E – mail: jovenes@industria.gob.ar

CAPITAL SEMILLA

BENEFICIARIOS: Jóvenes Emprendedores de 18 a 35 años. Podrán a su vez, ser Jóvenes Emprendedores a los efectos de aplicar al Programa, aquellas personas físicas que sean titulares de una empresa con menos de DOS (2) años del inicio de la actividad, y tengan un porcentaje igual o mayor al CINCUENTA Y UNO POR CIENTO (51%) de su propiedad, y posean el control de la misma.

Las "Ideas Proyectos" y los "Planes de Negocios", a presentarse deberán desarrollarse únicamente en los siguientes sectores de la economía:

Industrial en General Servicios Industriales Tecnologías de Información y Comunicación (Tics)
Servicios Investigación y Desarrollo (I + D).

Los Jóvenes interesados deberán presentar su solicitud de acuerdo a las siguientes tres (3) categorías:

- a) Idea Proyecto: Incluye a aquellos Jóvenes Emprendedores que tengan una "Idea Proyecto" y están en el proceso de investigación. Necesitan recursos para poder concretar la "Idea Proyecto" en "Proyecto" o "Plan de Negocios".
- b) Puesta en Marcha: Finalizada la etapa anterior, los Jóvenes Emprendedores que tengan un "Plan de Negocios" y necesiten el "Capital Semilla" para realizar la primera inversión y poner en Marcha su Negocio. En esta categoría se incluyen a los Jóvenes Emprendedores que han comenzado la actividad empresarial y hasta los SEIS (6) meses posteriores a su primera venta.

c) Desarrollo: En esta instancia los Jóvenes Emprendedores ya han puesto en marcha su actividad empresarial, realizaron inversiones, han realizado ventas, y necesitan el "Capital Semilla" para desarrollar sus empresas. Se incluyen en esta categoría a los Jóvenes que hayan realizado ventas y hasta los VEINTICUATRO (24) meses desde la primera venta.

MONTO MAXIMO: a) Idea Proyecto: PESOS QUINCE MIL (\$ 15.000)

b) Puesta en Marcha: PESOS TREINTA MIL (\$ 30.000)

c) Desarrollo: PESOS SESENTA MIL (\$ 60.000)

REQUISITOS: Los Jóvenes Emprendedores, interesados en participar, deberán contar con un Aval Institucional en todas las categorías.

Categoría 1) "Idea Proyecto":

- Original y Copia DNI
- Constancia Inscripción CUIL o CUIT firmada
- Formulario "Idea Proyecto" original firmado
- Curriculum Vitae firmado
- Constancias de asistencia a Cursos, Seminarios, brindados por la "SECRETARIA" u otra Institución cuando los tuvieran firmados.
- Original de la carta o nota oficial del Aval Institucional

Categoría 2) Puesta en Marcha.

Los Jóvenes Emprendedores que estén iniciando una empresa o tengan una empresa en marcha, con menos de SEIS (6) meses de Facturación, deberán presentar el Formulario de Plan de Negocios original firmado y original de la carta o nota oficial del Aval Institucional, juntamente con la siguiente documentación:

Personas Físicas:

- Original y Copia DNI
- Constancia Inscripción CUIT firmada

Personas Jurídicas

Certificación contable emitida por Contador Público Nacional y certificada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, la cual deberá expedirse sobre nivel de facturación, inicio de actividades, situación fiscal y previsional, cuyo modelo se encuentra a disposición en la página Web de la "SECRETARIA".

Original y Copia del Estatuto o Contrato Social

Original y Copia de inscripción en Registro de Personas Jurídicas

Original y Copia de Acta de designación de autoridades/representantes vigentes.

Categoría 3) Desarrollo Inicial.

Los Jóvenes Emprendedores que tengan una empresa en marcha entre SEIS (6) y VEINTICUATRO (24) meses desde la primera venta, deberán presentar el Formulario de Plan de Negocios original firmado y original de la carta o nota oficial del Aval Institucional, juntamente con la siguiente documentación.

Personas Físicas:

- Original y Copia DNI
- Constancia Inscripción CUIT firmada

Personas Jurídicas

Certificación contable emitida por Contador Público Nacional y certificada por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, la cual deberá expedirse sobre nivel de facturación, inicio de actividades, situación fiscal y previsional, cuyo modelo se encuentra a disposición en la página Web de la "SECRETARIA".

Original y Copia del Estatuto o Contrato Social

Original y Copia de inscripción en Registro de Personas Jurídicas

Original y Copia de Acta de designación de autoridades/representantes vigentes

CONVOCATORIA: actualmente no hay convocatorias abiertas.

CONTACTO:

Tel.: 4349-3689 / 3690

E – mail: expertospyme@sepyme.gov.ar

PROMOCIÓN DE CLUSTERS Y REDES PRODUCTIVAS CON IMPACTO EN EL DESARROLLO REGIONAL

OBJETIVOS: El Programa Sistemas Productivos Locales brinda asistencia técnica y económica a Grupos Asociativos para implementar, desarrollar y/o fortalecer proyectos productivos que beneficien a todas las empresas participantes y a la comunidad a la que pertenecen.

BENEFICIARIOS: Cinco o más micro, pequeñas y medianas empresas del mismo sector productivo o cadena de valor que conformen un Grupo Asociativo.

1. Fortalecimiento asociativo:

OBJETIVOS: brindar apoyo técnico al Grupo en la definición de un Plan de Trabajo de corto y mediano plazo con vistas a potenciar la competitividad de las empresas asociadas y el proceso de integración asociativa.

BENEFICIARIOS: Grupos Asociativos, preexistentes o nuevos, constituidos por cinco o más Micro, Pequeñas y Medianas Empresas legalmente establecidas en la República Argentina, que soliciten asistencia técnica y económica para implementar, estimular y/o fortalecer sus

emprendimientos, toda vez que el objetivo de su participación contribuya a consolidar el desarrollo productivo y regional. Los Grupos deberán pertenecer al sector primario, secundario y/o terciario que agreguen valor al proceso productivo y que pertenezcan a la misma actividad y/o cadenas de valor.

DESTINOS: contratación de un coordinador por tiempo determinado, quien tendrá como funciones centrales las de gerenciar los recursos canalizados hacia el Grupo, garantizar el cumplimiento efectivo del Plan de Trabajo y ser el nexo con la Unidad Ejecutora del Proyecto.

MODALIDAD: Subsidio.

2. Línea de Apoyo Económico para Proyectos de Inversión

OBJETIVOS: subsidiar parte de las actividades presentadas por Grupos Asociativos que formulen a tales efectos un Plan de Inversión con el detalle del cronograma de las actividades y los objetivos perseguidos. Estos grupos podrán aplicar a las siguientes sub-líneas:

Grupos Asociativos con Planes de Trabajo

Las características de los beneficiarios de esta línea se condicen con las de la línea de Fortalecimiento Asociativo, ya que ésta se trata de una segunda etapa de aplicación a la primera.

BENEFICIARIOS: Los beneficiarios de esta línea deberán estar encuadrados dentro de las siguientes grandes categorías;

- a) Grupos de Empresas según la Ley 19.550 (excluidas las Unidades Transitorias de Empresas) o incluidas en la Ley 26.005
- b) Grupos de empresas sin personería o figura jurídica, que justifiquen la integración horizontal y asociativa, consolidada en un plazo no menor de 2 años, y que se constituyan jurídicamente antes del ingreso al Proyecto.
- c) Cooperativas según la Ley 20.337
- d) Sociedades Comerciales (según la Ley 19.550) que se constituyeron como resultado de las actividades desarrolladas a través del Plan de Trabajo Asociativo y/o como parte de una actividad del Proyecto de Inversión derivado de aquel.

Los Grupos Asociativos que hayan firmado un Convenio Marco de Cooperación con el Proyecto podrán aplicar a la línea de Apoyo Económico para Proyectos de Inversión en tanto se trate de proyectos que se encuadren en los objetivos del Plan de Trabajo

Asociativo presentado, y que no sean pasibles de asistencia de otros Programas de la SSPyGPyMEyDR.

DESTINOS: Honorarios por servicios profesionales y/o de consultoría; gastos asociados a certificaciones, controles de calidad y capacitación; gastos asociados a activos intangibles (marcas, patentes, certificados, inscripciones, etc.); inversiones y gastos en activos productivos; inversiones y gastos en tecnologías blandas (logística, Marketing, Management, etc.); gastos incrementales derivados de (y necesarios para) la plena ejecución del proyecto (mano de obra, materia prima, insumos, etc.); equipamiento con fines de capacitación y/o desarrollo de capacidades tecnológicas; partes de maquinarias o maquinarias que agreguen contenido tecnológico.

Dichos Proyectos deberán encuadrarse en alguno de los siguientes tres tipos de proyecto:

Proyecto Tipo I: de integración.

Se trata de iniciativas que propongan grupos nuevos, orientadas a asentar las bases del proceso de integración a través de la adecuación de procesos, la homogenización de productos, el establecimiento de mecanismos de coordinación, la introducción de sistemas de aseguramiento de la calidad, la instauración de sistemas de trazabilidad, etc.

Monto máximo por Grupo Asociativo: \$ 200.000

Proyecto Tipo II: de Expansión.

Se refiere a iniciativas que propongan grupos preexistentes, orientadas a ampliar la escala de operaciones que vienen realizando, a través la incorporación de nuevas maquinarias, la ampliación de los procesos que ejecutan, el avance hacia nuevas fases del encadenamiento que los contiene (producción primaria, acopio, transformación, comercialización mayorista, distribución minorista, exportación, etc.)

Monto máximo por Grupo Asociativo: \$260.000

Proyecto Tipo III: de Innovación

Se trata de iniciativas que propongan grupos nuevos o preexistentes, orientadas al desarrollo de innovaciones de procesos y/o de productos tendientes a incrementar la capacidad competitiva de las iniciativa grupal (desarrollos tecnológicos ad hoc, productos diferenciados, productos con denominaciones de origen, mejora en la presentación del producto, introducción de sistemas de aseguramiento de la calidad, instauración de sistemas de trazabilidad, innovaciones para el incremento de la sostenibilidad ambiental de las actividades, etc.)

Monto máximo por Grupo Asociativo: \$300.000

El 60% del total del proyecto de inversión (incluidos impuestos) podrá ser costeadado con Aportes No Reembolsables (ANR's), siempre que no supere el monto máximo definido arriba.

El 40% restante deberá ser aportado por el Grupo Asociativo y al menos un 10% deberá estar integrado por Aporte Local Monetario (efectivo)

Grupos Asociativos fortalecidos

DESTINOS: Honorarios por servicios profesionales y/o de consultoría; gastos asociados a certificaciones, controles de calidad y capacitación; gastos asociados a activos intangibles (marcas, patentes, certificados, inscripciones, etc.); inversiones y gastos en activos productivos; inversiones y gastos en tecnologías blandas (logística, marketing, management, etc.); gastos incrementales derivados de (y necesarios para) la plena ejecución del proyecto (mano de obra, materia prima, insumos, etc.); equipamiento con fines de capacitación y/o desarrollo de capacidades tecnológicas; partes de maquinarias o maquinarias que agreguen contenido tecnológico

Dichos proyectos deberán encuadrarse en alguno de los siguientes dos tipos de proyecto:

Proyecto Tipo II: de Expansión

Se refiere a iniciativas que propongan grupos preexistentes y consolidados, orientadas a ampliar la escala de operaciones que vienen realizando, a través la incorporación de nuevas maquinarias, la ampliación de los procesos que ejecutan, el avance hacia nuevas fases del encadenamiento que los contiene (producción primaria, acopio, transformación, comercialización mayorista, distribución minorista, exportación, etc.)

Monto máximo por Grupo Asociativo: \$520.000

Proyecto Tipo III: de Innovación

Se trata de iniciativas que propongan grupos preexistentes y consolidados, orientadas al desarrollo de innovaciones de procesos y/o de productos tendientes a incrementar la capacidad competitiva de las iniciativa grupal (desarrollos tecnológicos ad hoc, productos diferenciados, productos con denominaciones de origen, mejora en la presentación del producto, introducción de sistemas de aseguramiento de la calidad, instauración de sistemas de trazabilidad, innovaciones para el incremento de la sostenibilidad ambiental de las actividades, etc.)

Monto máximo por Grupo Asociativo: \$600.000

El 60% del total del Proyecto de Inversión (incluidos impuestos) podrá ser costeadado con ANRs, siempre que no supere el monto máximo definido arriba.

El 40% restante deberá ser aportado por el Grupo Asociativo y al menos un 20% deberá estar integrado por Aporte Local Monetario (efectivo)

Los Grupos Asociativos no podrán tener más de un proyecto en ejecución en simultáneo.

CONTACTO:

Tel.: 4349 -3294 / 3371 / 3303

E-mail: sistemasproductivoslocales@industria.gob.ar

Bibliografía

- Alves J., Sabanés L., Ricotto A., Villaverde M., “*Distintas Orientaciones De La Producción Porcina y Su Relación Con Una Demanda Por Alimentos Sanos: Un Estudio De Caso En El Dpto. Río Cuarto – Córdoba*” 1° Congreso Regional de Economistas Agrarios. **2004, Mar del Plata - ARGENTINA**
- Amanor-Boadu, V. (1999). *Strategic Alliances in Canadian Agri-Food Industries*, George Morris Centre, Guelph. Canadá.
- Asad A. (2005). *Carne Porcina*.
(http://www.alimentosargentinos.gov.ar/graph_2/cadenas/flecha_s.gif)
- Cáceres, M. S. (2005). *Perfil Descriptivo de la Cadena de Porcinos*
(<http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new>)
- Castellanos A., Ghezán G. y Goizueta M. (2005). “*Caracterización de Acuerdos Interempresariales en el Sistema Agroalimentario Argentino*”. IV Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios y Agroindustriales. FCE - UBA
- Cendón M. L., Ghezán G. y Mateos M. (2006). “*Características de los acuerdos de producción en la industria agroalimentaria argentina*” A.A.E.A.
- Coase R.H. (1937): “*The Nature of the Firm*”, *Economica*, 4. En: *La Empresa, el Mercado y La Ley* (1988) Alianza Editorial.
- Consejo de Investigaciones de la Academia Nacional de USA, (2010). “*Toward Sustainable Agricultural Systems in the 21st Century*” <http://www.nap.edu/catalog/12832.html> National Research Council of the National Academies - 570 page
- DeWitt J. (2007). *What have been your experiences with animals and livestock in sustainable agriculture system?* LEOPOLD LETTER • VOL. 19 NO.4
- Farina E., Chaddad F. R. y Zylbersztain D. (1997) “*SADIA: El desafío de mantener el liderazgo en el mercado avícola*”. Material de clases, estudios de casos, Especialidad Agronegocios UBA - UNER
- Fernández Besada A., Formento S. y Peretti M. A. (1999). “*Una experiencia de Coordinación Agroindustrial/Comercial en el Rubro Porcino*”.
http://www.inta.gov.ar/ies/docs/doctrab/resyabstract/dt_10.htm

- Goizueta M., Acuña A. M. y Ghezán G. (2006). El modelo de producción – distribución basada en acuerdos. ¿Una empresa red entre PYMES? A.A.E.A
- Goenaga P., Lloveras M. y Spiner N. (2005). “Claves para una Producción Porcina Sustentable”. <http://www.inta.gov.ar/info/biblio/bases/ccppaa.htm>
- Goenaga P., Lloveras M. y Chicarelli D. “Nuevos paradigmas, nuevos desarrollos” FeriCerdo 2009 – INTA Pergamino
- Gómez de Castro, A. M. (2002). *Cadena productiva: Marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica*. Espacios Vol. 23 – N° 2
- Green R. y Rocha Dos Santos R. (1992). *Economía de Red y Reestructuración del Sector Agroalimentario*. Revista de Estudios AgroSociales. N° 162 Oct.-Dic. pp.37-61
- Grosz S., “Esquema de la Cadena Porcina”, CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES. 2007
- Gutman G. E. (1999). “El sector Agropecuario y el Sistema Alimentario. Nuevas dinámicas, nuevos enfoques”. Revista Argentina de Economía Agraria, Nueva Serie, Vol. II N°2
- Hobbs J.E., Cooney A., y Fulton M. "Value Chains in the Agri-food Sector". Department of Agricultural Economics. University of Saskatchewan. Canadá. 2000.
- Hobbs, J. E. (2000) *Against All Odds: Explaining the Exporting Success of the Danish Pork Cooperatives*, Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, (in press).
- Hobbs, J. E., Kerr, K. K. and Klein, K. K. (1998). *Creating International Competitiveness Through Supply Chain Management: Danish Pork*. Supply Chain Management, 3(2):68-78.
- Holmlund, M. and Fulton, M. (1999). *Networking for Success: Strategic Alliances in the New Agriculture* Centre for the Study of Cooperatives, University of Saskatchewan, January.
- Hughes, D. and Merton, I. (1996). *Partnership in Produce: The J. Sainsbury Approach to Managing the Fresh Produce Supply Chain*, Supply Chain Management 1(2):4-6.
- Iglesias D. (2003) “Cadenas De Valor Como Estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario”. En Contribuciones a la Economía, revista académica mensual. ISSN 1696-8360.
- North, D. 1993. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Editorial Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V.
- Obschatko E.S. de (1997): *Articulación productiva a partir de los recursos naturales. El caso del Complejo Oleaginoso Argentino*. (www.eclac.cl.org), CEPAL Bs.As. Argentina.

- Paturllanne V., Basso C. P. y Vieites C. M. (2004). “*La integración del valor de la res porcina: cambios originados por la devaluación monetaria en Argentina*”. InVet. 2004, 6(1): 31:39 ISSN (papel) 1514-6634
- Pearce, T. (1997) *Lessons Learned from the Birds Eye Wall’s ECR Initiative*, Supply Chain Management 2(3):99-106
- Peretti M. A. (2007) “*Rentabilidad De La Producción Porcina*”. INTA- EEA Marcos Juárez
- Peretti M. A. (2008). *Valor agregado de la Producción Porcina*. Área Economía INTA Marcos Juárez
- Pérez Rocha L. (2004). *Coordinación Vertical en la Industria de Carne Vacuna en Uruguay: Alcances y Límites*. 1º Congreso Regional Economistas Agrarios. Buenos Aires
- Peterson C. H., (1997) “*La Epistemología de los Agronegocios: Pares, Métodos y Rigor*”. Universidad del Estado de Michigan.
- Peterson C. H. (1997) “*La Coordinación Vertical Continua y los determinantes de la estrategia de coordinación de la firma*”. Staff Paper N° 97-64. Dpto. Agricultural Economics. Michigan State University
- PEW Commission Report (2007), The PEW Charitable Trusts and Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health, “Putting meat on the table: Industrial Farm Animal Production in America”
- Propersi P. (2006). *Sistemas Agroalimentarios*. Maestría GEA – UNR
- Propersi P. (2006). *Enfoque de Sistemas*. Maestría GEA – UNR
- Regúnaga M., Cetrángolo H., Mozeris G. y Otros. (2006). “*El Impacto de las Cadenas Agroindustriales Pecuarias en Argentina: Evolución y Potencial*”. http://catalogobiblioteca.agro.uba.ar/agro/agro_bus.asp
- Salas Fumas, V. (1984): *Economía teórica de la empresa*. ICE, núm. 611, julio, pp. 9-22.
- Saxowsky D. M., Duncan M. R., (1998). “*Comprendiendo la transición de la Agricultura hacia el Siglo 21: Desafíos, Oportunidades, Consecuencias y Alternativas*”. Dpto. Economía Agrícola Universidad del Estado de Dakota del Norte. Misceláneas Economía Agrícola Informe N° 181
- Stofferahn C. W., “*Industrialización de la agricultura y su relación con el bienestar de la comunidad*”, 2006. Universidad de Dakota del Norte

- Suárez, R; Agüero, D.; Lomello, V. 1999 “*Competitividad de la Cadena Agroalimentaria Porcina de la región sur de la provincia de Córdoba*”. Actas de resúmenes de la XXX Reunión Anual de Economía Agraria.
- Toma & Bouma J. "*Value Chains as a Strategy*" Toma & Bouma Management Consultans. Agriculture & Food Council. Alberta, Canadá. 2000.
- Vieites, C. M.; Gavidia, R.; Basso, C.P.; De Caro, A.; Basso, L. R. y S. Formento. “*Formas de Coordinación en el Sector Porcino Argentino*”. Revista Facultad de Agronomía, 21 (1):13-27. 2000 Buenos Aires, Argentina.
- Vieites, C.M.; Basso, C.P; De Caro, A. y Gavidia, R. 2002. “*Situación Comparativa de la Coordinación en la Industria Porcina de Argentina, Brasil y Chile*”. Revista Anaporc (ISSN 1577-8576), N° 222, Mayo 2002. España.
- Williamson Oliver E. (1985): *The Economics Institutions of Capitalism*. Free Press. Nueva York (Versión española. México. 1989).
- Zylbersztajn, D. & M. F. Neves. 2002. *Economía e Gestão dos Negócios Agroalimentares*. (Ch 2). Pioneira. SP Brasil
- Yoguel G. (2000). “Creación de competencias en ambientes locales y redes productivas”. Revista de la CEPAL N° 71

<http://www.sagpya.mecon.gov.ar>. Boletín de Información Porcina. 2007-2008

<http://www.inta.gov.ar>

<http://www.rlc.fao.org/paises/argentin.htm>

<http://www.senasa.gov.ar/>

<http://www.usda.gov/EnEspanol/>

<http://www.porcinos.org.ar/>

<http://www.aaea.org.ar/suite.aspx?id=0&ReturnUrl=%2fdefault.aspx>

<http://www.aapa.org.ar/img/duelo.jpg>

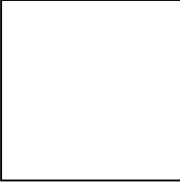
<http://www.cepal.org/>

<http://www.iadb.org/>

<http://www.agro.uba.ar/>

<http://www.bna.com.ar/>

<http://www.entrierios.gov.ar/>



http://74.125.93.104/translate_c?hl=es&sl=pt&u=http://www.castrolanda.com.br/&prev=/search%3Fq%3Dcastrolanda%26hl%3Des%26lr%3D%26sa%3DG&usg=ALkJrhgPhRJW0VSOD_PFlzuUBtMdcEzzMw

<http://www.embrapa.br/espanhol>

<http://www.agro.uba.ar/agroneg/newslettern°5>