



MAESTRÍA EN FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE  
ESTRATEGIAS PÚBLICAS Y PRIVADAS  
CENTRO DE ESTUDIOS AVANZADOS  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA

# Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo



**AUTORA:**

CRA.LIC. CORINA GARCIA ZAPPONE

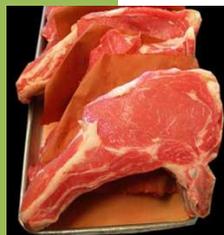


DIRECTOR: MAGISTER SERGIO TORTOSA

CO DIRECTOR: ARQ. LEOPOLDO SHAPIRA



Año 2013



## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a mi marido Brian, con quien comparto el proyecto más importante de mi vida, mi familia, quien me apoyó y ayudó con el cuidado de nuestros hijos para que pueda cursar, estudiar y terminar la maestría y la tesis.

A mi hija Florencia, de la que aprendo de su creatividad y estrategias todos los días. A mi hijo Franco, quien me acompañó desde la panza, nació y peleó por vivir en el segundo año de cursado.

A mis padres, por los valores inculcados y porque con mucho esfuerzo me dieron la posibilidad de estudiar en la universidad.

Se agradece enormemente al Director y Co Director de tesis, Mg. Sergio Tortosa y Arq. Leopoldo Schapira, por su tiempo dedicado a leer y corregir el proyecto de tesis y la tesis.

Otro enorme agradecimiento a Mariangela Petruzzi, amiga y compañera de maestría y Armando “Pini” Feldmann, técnico integrante del grupo porcino, quienes compartieron sus experiencias en cadenas productivas y en el sector porcino respectivamente, y colaboraron en la recopilación de datos del grupo de productores.

Al grupo de productores por la información y experiencia suministrada.

Otro gran agradecimiento al Med. Vet. Jorge Brunori del INTA Marcos Juárez, por recibirme en la entrevista, brindarme información adicional, observar el proyecto de tesis y ponerse a disposición.

A María Yoana Yosviak del INTA Manfredi, por la información suministrada del programa “cambio rural”.

A Silvina Rodríguez de ADEC, quien me facilitó información de opciones de financiamiento.

Al Ing. Suarez de la Universidad de Río Cuarto y del CIAP, por la información suministrada y la disposición a establecer vínculos, en pos de mejora del sistema de información porcina.

Al Med. Vet. Daniel Rossi por relatarme su experiencia en la cooperativa porcina de Choele Choel – Río Negro.

A todos los profesores que tuve en el cursado, por transmitir no solo conocimientos, sino también, experiencias de sus carreras profesionales.

A los compañeros de maestría, con quienes compartimos experiencias e intercambios de ideas.

A la Municipalidad de Monte Cristo, por la amabilidad en la atención y la información suministrada.

Se destaca muy especialmente a la Legislatura de la Provincia de Córdoba, siendo la Institución que me otorgó la beca de estudio para poder cursar la maestría.

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO .....	8
INTRODUCCION .....	10
CAPITULO 1: MARCO TEORICO .....	12
1.    DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE.....	12
1.1. Integración productiva y cooperativismo.....	13
1.2. Agrupamiento de Empresas – Encadenamientos productivos .....	14
1.3. Competitividad .....	16
2.    CADENA DE VALOR.....	20
2.1. Concepto y composición: .....	20
2.2. Composición de la cadena de valor porcina.....	21
2.3. Faena, Industrialización y Comercialización .....	23
3.    Cambio, Transformación y Aprendizaje Organizacional.....	25
CAPITULO 2: DESARROLLO .....	28
1.    ESTUDIO DE CONTEXTO.....	28
1.1. PANORAMA PRODUCCIÓN PORCINA MUNDIAL.....	28
1.2. Panorama de América Latina y el Caribe.....	34
1.3. Perspectivas mundiales.....	41
1.4. ARGENTINA.....	47
1.5. Provincia de Córdoba .....	59
1.6. ANÁLISIS DEL TEJIDO INSTITUCIONAL DE LA CADENA DE VALOR PORCINA Y LA ESTRUCTURA DEL SECTOR EN MONTE CRISTO (PERIODO 2009 A 2011).           61	
1.7. Datos y Resultados de indagatorias y encuestas: .....	62

---

2.	ANÁLISIS DAFO.....	73
2.1.	Motor de Crecimiento .....	77
2.2.	Análisis de las cinco fuerzas competitivas.....	80
3.	Diagnóstico.....	81
Capítulo 3: PLAN ESTRATEGICO .....		84
1.	PLANES ESTRATÉGICOS VIGENTES.....	84
2.	PLAN ESTRATEGICO PORCINO LOCALIDAD DE MONTE CRISTO Y ALREDEDORES: .....	84
CONCLUSIONES .....		91
CUADROS Y ANEXOS .....		95
BIBLIOGRAFÍA .....		127

### INDICE DE GRAFICOS Y CUADROS

Grafico 1: Desarrollo Sostenible Local	14
Grafico 2: Componentes de la cadena productiva	21
Cuadro 1 : Comparación de parámetros productivos entre distintas especies	22
Grafico 3: Composición de la Cadena de Valor Porcina	25
Cuadro 2: Cuadro 2: Ranking de Producción de carne de Cerdo en la Unión Europea.	30
Cuadro 3 : Inventario de Cerdos y cerdos Trimestral- Estados Unidos: 01 de diciembre	32
Cuadro 4: Inventarios de cerdo de 1 de Octubre a 1 de Julio, Canadá y Provincias (2010-2011)	33
Figura 1: Serie de total de producción de cerdos 1991 –2011, medido el 1 de Octubre.	33
Cuadro 5: Promedio de precios de cerdo y cerdito en China	34
Cuadro 6: Comparativo de Argentina –Brasil y Chile	37

Figura 2: Serie Histórica de Producción de Ganado Porcino-Aviar y Vacuno (1974 a 2009)	38
Cuadro 7: Precios en tiempo real 2009-2010 y 2011	39
Cuadro 8: Beneficio y Producción de carne de cerdo Serie 2005 a primer semestre 2011	40
Figura 3: Producción de carne porcina en vara 2005 a primer semestre 2011	40
Figura 4: Evolución del precio real de la carne de cerdo s/IVA 2005-2011	41
Gráfico 4: Comparación de las perspectivas de crecimiento de la tasa para los mercados mundiales de carne.	44
Gráfico 5. Comparación de las proyecciones para los precios mundiales de carnes (USD / t)	45
Gráfico 6: Composición de consumos de carnes en Argentina y el mundo	50
Grafico 7: Relativo de Precios entre Carnes	51
Grafico 8: Existencias Bovinas 1965 – 2010.	51
Cuadro 9: Faena de Vacunos	52
Cuadro 10: Establecimientos frigoríficos	53
Cuadro 11: Consumo per cápita de carne vacuna por Kg, período 2005-2009 y 2010.	53
Grafico 9: Evolución Producción Carne Aviar	54
Cuadro 12: Principales indicadores de la actividad porcina	55
Grafico 10: distribución de producción porcina por provincias	56
Grafico 11: Estratificación de establecimientos según cantidad de cerdas- 2010	57
Cuadro 13: Evolución de Precios Promedio 2008-2010.	59
Grafico 12: Tejido Industrial y Competitividad Sistémica	63
Figura 5: Motor de Crecimiento aplicado a la cadena de valor porcina	80
Figura 6. Análisis de los factores competitivos	81

## **LISTA DE ABREVIACIONES**

- ADEC: Agencia para el Desarrollo Económico de Córdoba
- AHDB: Agricultura y Junta de Desarrollo de Horticultura.- Organismo de Gran Bretaña.
- ANR: aportes no reembolsables.
- CAICHA: Cámara Argentina de la Industria de Chacinados y Afines
- CAT: Indicador de Consumo Aparente de Productos Cárnicos
- CIAP: Centro de Información de Actividades Porcinas
- EU-27: Unión Europea y 27 hace mención la cantidad de países que lo conforman.
- EUROSTAT: Statistical Office of the European Communities, Oficina Europea de Estadística.
- FAO: Food and Agriculture Organization
- FAPRI: Food and Agricultural Policy Research Institute
- IICA: Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura.
- INTA: Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
- INAES: Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social
- OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo económico.
- ONCCA: Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario.
- SAGPyA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación.
- SENASA: Servicios Nacionales de Sanidad Animal
- UC: Universidad Católica.
- UNC: Universidad Nacional de Córdoba
- USDA: Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

## RESUMEN EJECUTIVO

Un grupo de productores de la localidad de Monte Cristo y sus alrededores en la provincia de Córdoba, ven la necesidad de desarrollar su cadena de valor de producción porcina, para competir en el mercado, local, provincial y nacional, mejorando su rentabilidad actual y desarrollando el producto hasta que lo colocan en las cadenas de comercialización mayoristas y minoristas. Sin embargo, la cultura de desconfianza, individualista, con aversión al asociativismo, sumado la falta de información real, baja productividad en los establecimientos, limitada capacidad gerencial, poca información sobre los consumidores y, claramente, la ausencia de sinergia entre los actores que forman parte del tejido industrial, hacen que sea necesario abordar el problema de manera integral.

Es por ello que, se propone un plan estratégico, donde se establezcan los objetivos y acciones a seguir para trabajar sobre los límites internos y potenciar las fortalezas existentes del sector en cuestión, como son: ventajas en generar alimento y abastecer granos, lo cual permite ser muy competitivos en costos.

Trabajar fuertemente en eficiencia productiva, escala, bienestar animal, asociativismo, sistema de información, intensificar la red, y capacitarse, son los puntos claves que se tienen en cuenta en la elaboración del plan estratégico.

En el capítulo 1 se desarrollan los conceptos teóricos referidos al desarrollo rural sostenible, integración productiva y la inserción del cooperativismo en el establecimiento de cadenas productivas regionales. También se incorpora el concepto de encadenamientos productivos, en sus distintos enfoques, para aumentar los niveles de competitividad de las empresas. De esta manera arribare al concepto de competitividad, hasta alcanzar la competitividad sistémica como concepto superador y de integración socio-económica industrial.

Resulta indispensable tratar el concepto de cadena de valor, y la aplicación del mismo al sector porcino objeto de estudio.

Para finalizar, temas necesarios de abordar en la dinámica organizacional, cambio, transformación y aprendizaje organizacional.

A partir del capítulo 2, se estudia el contexto internacional alimentario y en particular del sector porcino; cuál es el comportamiento de los bloques en materia de producción, consumo, importación y exportación. También se recopila las perspectivas mundiales para los próximos años según la FAO, OCDE, FAPRI y USDA.

Luego, se focaliza en América Latina y los países que tienen principal incidencia en el mercado mundial de carnes porcinas (Brasil y Chile), con la situación actual del sector cárnico, analizando al sector bovino y aviar hasta llegar al porcino.

Se describe la situación del entorno nacional, la Región Centro, Provincia de Córdoba y del grupo de productores. En cada caso, comienza a realizarse un estudio más detallado de la información disponible, por fuentes oficiales.

En adelante comienza el análisis detallado de la zona de Monte Cristo, desde el análisis del tejido institucional, los actores y las conclusiones de las entrevistas realizadas. Se efectúa un análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO), motor de crecimiento y el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, para arribar al diagnóstico de la situación actual.

En el capítulo 3, se analizan los planes estratégicos y programas a nivel nacional, regional y provincial que tendrían incidencia y debieran ser tenidos en cuenta para el desarrollo del Plan Estratégico Local.

Se concluye con el Plan Estratégico para el grupo de productores, los resultados esperados y tiempo en que se debiera llevar a cabo, siendo ésta una propuesta que deberá ser consolidada por el grupo, y que su resultado dependerá del compromiso de muchos actores.

## INTRODUCCION

El desarrollo regional es un fenómeno actual que viene evolucionando con mucho dinamismo y mantiene interesado a varias instituciones, investigadores y profesionales que estudian el tema.

En los últimos años, y con la finalidad de dar respuesta a las nuevas condiciones que nos impone la globalización, surgen numerosas teorías que intentan explicar este fenómeno, no obstante su complejidad, aún cuando no ha podido configurarse un único modelo válido.

El presente trabajo, abordará el desarrollo regional y de conglomerado productivo sobre la cadena del sector porcino.

Es así que un grupo de productores de la localidad de Monte Cristo y sus alrededores en la provincia de Córdoba, ven la necesidad de desarrollar su cadena de valor de producción porcina, para competir en el mercado, local, provincial y nacional, mejorando su rentabilidad actual y desarrollando el producto hasta que lo colocan en las cadenas de comercialización mayoristas y minoristas.

Sin embargo, el problema que tienen es la dificultad y debilitamiento de capacidad colectiva, como consecuencia de aspectos actitudinales inherentes a la cultura de desconfianza e individualismos, que impiden la conformación como grupo asociativo sólido, con un marco legal que lo dote de institucionalidad y que posibilite posicionarse mejor frente a otras integrantes de la cadena de comercialización y proveedores.

El objetivo del presente trabajo es proponer un Plan Estratégico para el Grupo de Productores porcinos de la localidad de Monte Cristo y alrededores, el cual contemple lineamientos para lograr el fortalecimiento y solidez como grupo productivo, mejorar la comunicación entre los actores y generar las bases para el desarrollo de la cadena de valor porcina.

Las palabras claves son competitividad y asociativismo, tal vez el desafío está en hacerlas realidad y considerar el desarrollo de unidades de producción, creativas, proveedoras y generadoras de empleo, prósperas, con perspectivas a otros mercados mundiales y con un entorno competitivo, como soporte para crecer y consolidarse.

La metodología seguida consistió en estudios normativos, abundante recopilación de información, entrevista a productores locales, expertos y políticos, estudios, elaboraciones y evaluaciones de diagnóstico, análisis de factibilidad para formalizar fiscalmente a los productores,

cuantificación de la inversión en la primera etapa, estudio financiero y factibilidad técnica para la puesta en marcha del plan.

Con ésta tesis se buscará contribuir a mejorar el conocimiento del desarrollo de cadenas productivas, analizadas de manera integral, haciendo hincapié en superar obstáculos mediante la colaboración de especialistas y soporte de la red de instituciones que forma parte del tejido social. La idea es poner en discusión y debatir el plan con todos los actores, de manera de llegar a un plan estratégico en el que participen los actores; y de esta forma; la implementación será armoniosa. Se aspira a que sea una experiencia piloto, y que con el aprendizaje obtenido, se transforme en una política pública para todo el sector porcino del país.

---

## CAPITULO 1: MARCO TEORICO

### 1. DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE

Es innumerable la cantidad de autores e investigadores que se han dedicados a definir el tema de desarrollo rural sostenible. Solo mencionaré algunos conceptos extraídos por organismos latinoamericanos.

Según el Informe Anual 2007 del IICCA, la producción rural y las cadenas de valor productivas, se han convertido en un sector, complejo, dinámico con sus particularidades e identidad claramente definida. Es así que el desarrollo rural es un paraguas que genera espacio y oportunidades para coordinar las demandas de los territorios con la oferta de los organismos técnicos, o sea, permite incluir en el trabajo otras áreas como la sanidad e inocuidad de los alimentos, la agricultura orgánica, la tecnología y la innovación, el agro comercio, etc. (González: 2007).

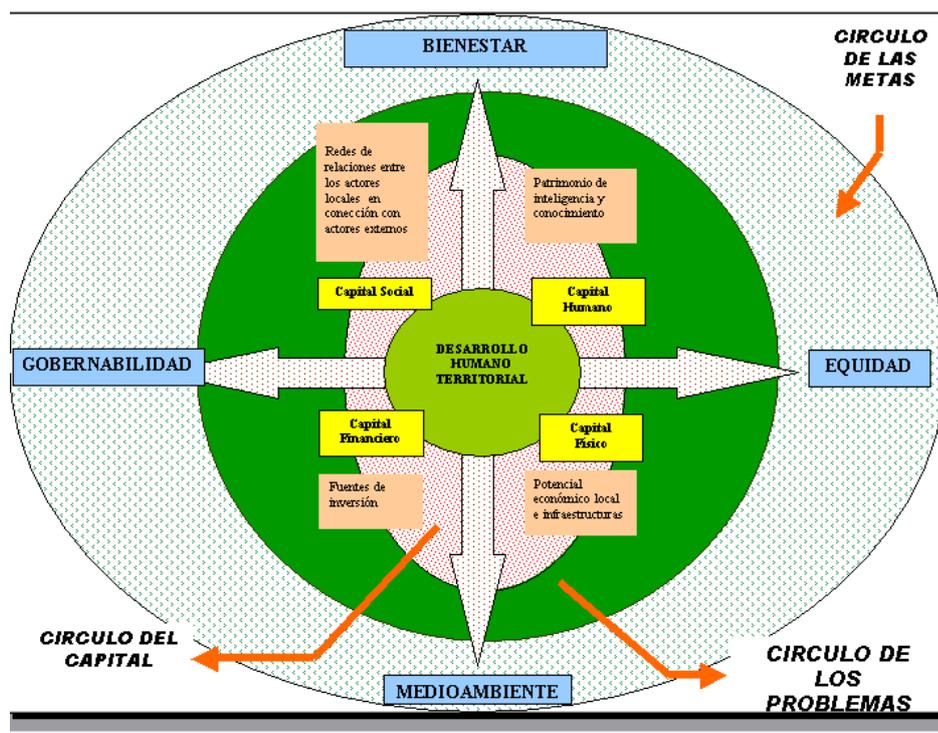
En la publicación de Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (2010) se anota:

*El territorio es un espacio socio-geográfico construido cultural e históricamente por la interacción entre los seres humanos y de éstos con la Naturaleza en su conjunto. El territorio constituye un sistema complejo y dinámico, con múltiples dimensiones entrelazadas, incluyendo la ambiental, económica, político-institucional, social y cultural. Sobre la base de las condiciones biofísicas locales, transformadas por la acción humana, se crean ámbitos territoriales, enmarcados por factores socio-económicos, relaciones sociales e identidades colectivas. Los territorios cambian y se desarrollan por los procesos dinámicos de satisfacción de las necesidades de los seres que viven en ellos, como también de grupos humanos en otros lugares. Las comunidades que conforman el territorio utilizan su base de recursos naturales para establecer sus formas de producción, consumo e intercambio, sus estrategias económicas y sus modos de vida, que expresan prácticas, principios y valores regulados por determinados sistemas de organización social y político-institucional.*

*El territorio está asociado a un sentido de identidad y pertenencia, producto de su historia. Su organización se sustenta en una trama de tejidos sociales que permite a la población del territorio manejar situaciones de incertidumbre, solucionar problemas comunes, construir un proyecto de futuro y lograr aspiraciones compartidas. (Consejo Agropecuario Centroamericano, 2010: pág. 17).*

Y esto denota la idea de desarrollo sostenible de acuerdo a la definición formulada por la Comisión Brundtland - en su Informe Our Common Future del año 1987 - como el proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas. Es decir, el concepto involucra las dimensiones que vinculan la eficiencia económica, la equidad social y la conservación ambiental, o el trípode de la sostenibilidad.

Gráfico 1: Desarrollo Sostenible Local



Fuente de elaboración: Petruzzi, López, García Z.(2008)

### 1.1. Integración productiva y cooperativismo.

Creo conveniente, traer el concepto de *integración productiva*, desarrollado en la Guía de Aprendizaje de Integración productiva y desarrollo económico territorial de Fomin (2008), “la *integración productiva* es una forma de cooperación interempresarial voluntaria y deliberada, entre empresas y organizaciones independientes, que permite a los participantes incrementar su competitividad y productividad, reducir sus costos y acelerar su capacidad de aprendizaje, logrando ventajas competitivas que no podrían alcanzar trabajando de manera aislada. Estas relaciones de colaboración y cooperación permiten a los actores locales identificar y delinear actividades

mancomunadas que ponen en marcha con el propósito de alcanzar un objetivo común que de otra manera estaría fuera de su alcance. Dichas actividades se denominan *acciones colectivas*. Las acciones colectivas incluyen una dimensión clave de la dinámica económica, que es la capacidad de interacción entre los actores, más allá de las ventajas que cada uno de ellos puede llegar a obtener en los intercambios”.

Tal es así que durante la sesión plenaria de la XLII Cumbre de Jefes de Estado del Mercosur, los mandatarios y mandatarias coincidieron en reconocer la importancia de las cooperativas y la economía solidaria para el desarrollo social y económico de la región. En la XLII Reunión del Consejo del Mercado Común, los presidentes del bloque reconocieron la recomendación nro 193 de la OIT como elemento para el fomento y desarrollo del cooperativismo en los Estados Partes del MERCOSUR y comprometieron su estudio a nivel de políticas de integración, para propender a un desarrollo económico y social justo y equilibrado de la región, mediante el fortalecimiento de iniciativas de cooperación transfronteriza, la incorporación del cooperativismo en las cadenas productivas regionales y las respuestas socioeconómicas solidarias a las problemáticas de los sectores desfavorecidos, potenciando la articulación entre los Estados Partes, en diálogo activo con los actores representativos del sector cooperativo.

Según la Alianza Cooperativa Internacional<sup>1</sup> define la cooperativa como: “una asociación autónoma de personas que se han unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controladas”(INAES 2012). Tienen como característica, la propiedad y el control democrático y es la que lo diferencia de otros tipos de organizaciones como las empresas controladas por el capital o por el gobierno. En Argentina están amparadas en la ley 20.337 y sus modificatorias.

Las cooperativas agropecuarias, son organizadas por productores agropecuarios para abaratar sus costos y tener mejor inserción en el mercado, así compran insumos, comparten la asistencia técnica y profesional, comercializan la producción en conjunto, aumentando el volumen y mejorando el precio, inician procesos de transformación de la producción primaria, etc.(INAES: 2012).

## **1.2. Agrupamiento de Empresas – Encadenamientos productivos**

Siguiendo a Guillermo Acosta (quien basa sus formulaciones en documentos de CEPAL) los encadenamientos productivos consisten en una aglomeración de empresas que interactúan, logrando así aumentar sus niveles de competitividad. Esta estrategia de producción resulta de

singular importancia para pequeñas y medianas empresas (PyMES), las cuales pueden verse perjudicadas por cuestiones tales como, tamaño, el acceso al financiamiento y a la información si trabajan en forma aislada. (Acosta: 2008).

De la lectura de casos de éxito en el desarrollo de ganadería sustentable de la FAO, subyace como aspecto esencial la complementación de instituciones idóneas, siempre incluyendo asociaciones de los propios productores del complejo productivo con apoyo público. Otros dos aspectos importantes son: la educación y la investigación y desarrollo.

Existen distintos enfoques teóricos que se dedicaron a estudiar las agrupaciones de empresas:

- *Encadenamientos productivos, hacia atrás (downstream) y hacia delante (upstream) de Hirshman*: Se basa en mostrar cómo y cuándo la producción de un sector es suficiente para hacer atractiva la inversión en otro sector que éste abastece (encadenamiento hacia adelante) o procesa (hacia atrás). Los primeros dependen tanto de factores de demanda como de su relación con

factores tecnológicos y productivos. Los segundos dependen en forma importante de la similitud tecnológica entre la actividad extractiva y la de procesamiento (Acosta: 2008).

- *Teoría de la localización y de geografía económica* (North 1995, Krugman 1995): que explica porqué algunas actividades suelen concentrarse en ciertas áreas y no se distribuyen en forma aleatoria.
- *Cluster*: definido por Porter en su libro “Ser Competitivo”, como una concentración geográfica de empresas interconectadas, con suministradores, proveedores de servicios y empresas de sectores afines e instituciones conexas, que compiten pero también cooperan. En definitiva, el cluster es una simple concentración de actividades económicas, que en este caso será de la producción cárnica de cerdo y sus derivados.

“La evidencia empírica reciente muestra que las PyMES que participan en algún tipo de cluster poseen una ventaja competitiva respecto de las empresas aisladas” (Pietrobelli, Carlo, Rabellotti Roberta: 2005; pag.7).

Según Alberto Levy, un cluster está constituido por una línea de proveedores sucesivos y de clientes hasta llegar verticalmente al consumidor o usuario final y comprende también las alianzas estratégicas que se establecen, horizontalmente, entre empresas que compiten, por ejemplo, en el mercado interno, pero que se alían para conquistar los mercados internacionales.

Los factores externos que se logran y de interacción son:

- Efectos externos positivos como resultado de la existencia de un fondo común de trabajo calificado.
- Encadenamiento hacia atrás y hacia delante.
- Intercambio intensivo de información.
- Acción conjunta con el objeto de alcanzar ventajas locales.

En cuanto a los métodos para identificar los elementos que integran un clusters, Porter amplía la investigación de clusters con el conocido concepto de “*diamante competitivo*” que se compone de cuatro determinantes claves, la estrategia, la estructura y rivalidad de la empresa, las condiciones de los factores y las condiciones de la demanda, debiendo existir además los sectores de apoyo, el Estado con sus políticas públicas, y la minimización o acotamiento de los riesgos. Afirma que es necesario empezar por una empresa poderosa o concentración de empresas y analizar los niveles superiores e inferiores de la cadena vertical de empresas e instituciones. La siguiente etapa consiste en observar horizontalmente para identificar sectores que pasan por canales similares o que producen bienes o servicios similares. Las cadenas horizontales adicionales de sectores pueden identificarse en función del empleo de tecnologías o materiales especializados similares o en función de otros nexos de relación correspondientes a la oferta. Luego analizar qué instituciones le proporciona los conocimientos, tecnologías, información, capital o Infraestructuras especializadas y en qué órganos colectivos están integrados sus miembros. La última etapa consiste en identificar los órganos de la Administración y otros cuerpos normativos que influyen significativamente en los componentes del cluster (Acosta: 2008).

### 1.3. Competitividad

Hay vasta experiencia a nivel mundial donde se demuestran los efectos estimulantes de la aglomeración sobre la competitividad de empresas, ejemplo: distritos industriales italianos.

La *eficiencia colectiva* es el resultado de las ventajas provenientes de las economías externas que apropiadas por empresas concentradas, realizan acciones colectivas conscientes (Schmitz: 1989).

También se desarrollan cualidades de complementariedad existente entre competencia y cooperación, así como la importancia que reviste un entorno institucional formado en parte por medios políticos; las investigaciones que se efectúan desde ese enfoque no se limitan al nivel micro, es decir, al de las empresas.

La Vice Ministra de Cultura de Italia, Dra Mazzonis definió:

*“El trabajo del Desarrollo local es uno de los temas centrales para garantizar la paz y la equidad. Es una manera de vivir en el mundo, que es cada vez más chico. Para mí la competitividad implica crecimiento económico sostenible –y por sostenible me refiero a social, económica y ambientalmente– y con capacidad de distribución a todos los actores del territorio, porque la competitividad territorial desequilibrada no existe. No se puede hablar de un territorio competitivo si la competitividad es sólo de un par de empresas, este elemento debe estar distribuido, de lo contrario nos encontramos frente a un grupo de empresas competitivas ubicadas en un territorio poco competitivo.”* (Mazzoni: 2006 en Conferencia en la Cámara de Comercio de Córdoba).

Los resultados obtenidos por el Programa Piloto Fomin - BID, promovidos por ADEC, indican que los niveles de competitividad de las pequeñas empresas y/o productores, aumentan como consecuencia de la utilización de la estrategia asociativa y revelan que el crecimiento del capital social es un proceso de largo plazo y que la “*densidad de la red de confianza*” es muy disímil tanto entre grupos como al interior de los mismos.

Tomando el concepto de Alberto Levy (2003), “la competitividad de un país es el sustento fundamental del desarrollo económico, del empleo y de la prosperidad”. Siguiendo sus conceptos, además del valor económico, está el valor social, y por éste último se hace sustentable.

La OCDE<sup>1</sup> en 1992, desarrolló el concepto de Competitividad estructural, en el cual se sostenía con tres elementos cruciales: (1) el énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico, (2) una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas y capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa, y (3) redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación.

### **1.3.1. Competitividad Sistémica**

Los autores, Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jörg Meyer-Stamer, estudiaron el concepto de la OCDE, lo observaron<sup>2</sup> y a partir de la reflexión desarrollaron un nuevo concepto, el de competitividad sistémica.

---

<sup>1</sup> Su misión es el promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

<sup>2</sup> Los autores [...]partieron de un fenómeno observado en numerosos países en desarrollo, que es la inexistencia o la insuficiencia del eficaz entorno empresarial enfatizado en el concepto de la OCDE. Semejante fenómeno puede impedir que el reajuste estructural fomente el desarrollo industrial aun cuando la estabilización a nivel macro haya sido exitosa; tal cosa se ha venido comprobando tanto en los países miembros de la OCDE como en los países de mayor o menor desarrollo relativo.

Según los autores, hay dos elementos que lo distinguen de otros conceptos dirigidos a determinar los factores de la competitividad industrial:

- la diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro), que se describen más adelante,
- la vinculación de elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial con los argumentos sobre gestión económica desarrollada en el plano de las ciencias políticas en torno a las policy-networks.

A continuación, se hace un resumen del concepto de cada nivel expuesto por los autores:

### Nivel meta

La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, exigiendo no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. En este sentido, la capacidad de gestión a este nivel, implica un consenso para la orientación al mercado mundial.

El aspecto más trascendente es asegurar la coordinación entre los cuatro niveles sistémicos, y la disposición al diálogo entre los grupos importantes de actores sociales, disposición que ayuda a cohesionar esfuerzos y a canalizar conjuntamente el potencial creador de la sociedad. Es fundamental fortalecer las comunicaciones y los diálogos para alcanzar ventajas nacionales de innovación y competitividad y poner en marcha procesos sociales de aprendizaje y comunicación.

La capacidad competitiva también exige una elevada capacidad de organización, interacción y gestión por parte de los grupos nacionales de actores, que deben procurar finalmente una gestión sistémica que abarque a la sociedad en su conjunto.

### Nivel macro: estabilización del contexto macroeconómico

Con miras a lograr una asignación efectiva de recursos resulta clave la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales.

Quiere decir que la estabilización del contexto macroeconómico implica un esfuerzo político considerable y una congruencia a nivel tecnocrático. El éxito estará asegurado únicamente si el gobierno se muestra resuelto a imponer las difíciles y conflictivas reformas, si consigue organizar una coalición nacional de fuerzas reformadoras con miras a recobrar el equilibrio de la economía tanto interior como exterior y si logra captar al mismo tiempo el apoyo internacional.

### Nivel meso

Formación de estructuras y relevancia de políticas selectivas. Los efectos acumulativos de aprendizaje y las innovaciones van de la mano con la formación de redes de colaboración interempresarial a nivel micro y, con relaciones de cooperación tanto formales como informales entre las empresas y los conjuntos de instituciones relacionados con los clústers; la creación de esos conjuntos institucionales constituye la médula de toda política locacional activa. La capacidad tecnológica en cuanto fundamento de la competitividad se basa en procesos de aprendizajes acumulativos difícilmente transferibles y muchas veces no codificados, que van materializándose en el curso de la interacción entre empresas e instituciones. De esta manera van surgiendo los patrones y ventajas competitivos específicos para cada país y región, que no son fáciles de imitar.

Los actores políticos, deberían desarrollar una perspectiva estratégica que guíe la actividad estatal y del empresariado. Los casos exitosos de la economía mundial revelan la existencia de un amplio margen de acción para llevar a cabo políticas que fortalezcan la competitividad de las localizaciones industriales. Y ese margen de acción se sitúa entre dos extremos: el intervencionismo dirigista y el *laissez-faire* limitado a establecer las condiciones generales del funcionamiento económico. En los planos social y político se están perfilando nuevas formas de organización y gestión de modo análogo a como ocurre en la producción industrial.

Las políticas que configuran el nivel meso poseen una dimensión nacional y una regional o local. A nivel nacional, las políticas meso apuntan a desarrollar las infraestructuras físicas (transportes: puertos, redes ferroviarias y de carreteras; telecomunicaciones: sistemas de abastecimiento y de eliminación de residuos: energía, agua y desagüe, desechos) y las infraestructuras inmateriales (formación de sistemas educativos, etc.) adecuadas a los clústers.

Al tiempo que se produce esta mejora sistemática del nivel meso nacional, ganan importancia las políticas de soporte específico a los clústers a nivel tanto regional como local. Se torna decisivo extender las atribuciones y los márgenes de financiamiento de las administraciones regionales y comunales. Todo ello es preciso para ampliar las estructuras institucionales que permitan formar a su vez otras estructuras en las situaciones locales y regionales (formación de estructuras desde abajo).

### Nivel micro

Las empresas permanentemente tienen requerimientos más fuertes dado por:

- competencia globalizada;
- mayores competidores del este asiático
- diferenciación de demanda
- ciclos de producción más cortos
- implantación de innovaciones radicales y nuevos sistemas tecnológicos

Con este entorno, las empresas deben organizarse internamente como en su entorno inmediato. A tal efecto presupone más bien introducir profundos cambios en tres planos diferentes: organización de la producción; organización paralela para el desarrollo de producto para acortar drásticamente los tiempos de desarrollo; a fabricar productos con mayor eficiencia y a comercializarlos con más facilidad, y organización y relaciones de suministro. La tarea a emprender en los tres planos es la combinación creativa de innovaciones tanto organizativas como sociales y técnicas. La reorganización suele ser el factor inicial que crea las condiciones necesarias para aplicar racionalmente el uso de las tecnologías de información y comunicación.

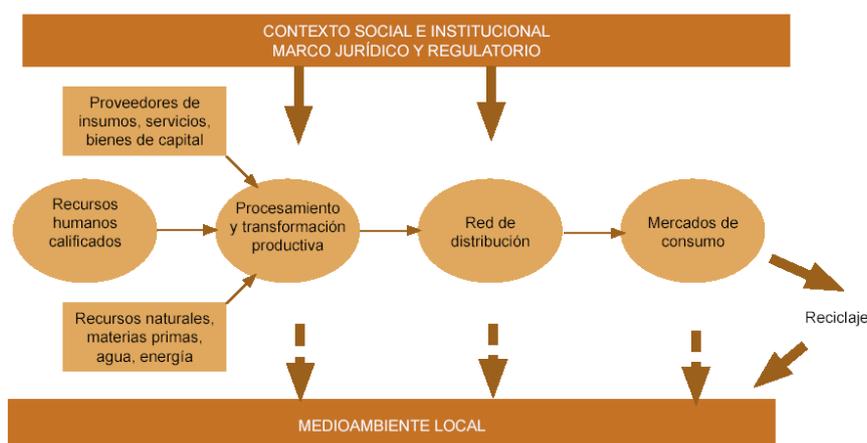
## 2. CADENA DE VALOR.

### 2.1. Concepto y composición:

Porter define a la cadena de valor como, “una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla...” (Porter 1997: 58).

Por otro lado, tomando el concepto amplio de cadena productiva de la Guía de Aprendizaje de FOMIN, donde la identifica no solamente con las relaciones entre empresas proveedoras y clientes, sino también con: el ecosistema, la dotación de recursos humanos calificados, el contexto social e institucional territorial y el marco jurídico regulatorio, como se observa en el gráfico:

Grafico 2: Componentes de la cadena productiva



Fuente: Guía del Aprendizaje FOMIN. Modulo 1. Empresas Entorno empresarial y territorio.

## 2.2. Composición de la cadena de valor porcina

La cadena de valor porcina comienza en el momento que se adquieren o preparan los insumos necesarios para la cría del cerdo.

### 2.2.1. Producción de alimento balanceado:

El principal insumo es el alimento balanceado, basado en maíz- sorgo- soja. El alimento, se adquiere procesado, apto para el consumo de los animales o se procesan en las granjas con los granos de su propia producción. La combinación de éstos depende de la variación del precio; como sustituto al maíz está el trigo, por ende si el precio del maíz está alto se lo reemplaza por trigo; la soja (expellers y pellets) no la reemplazan porque contiene alto nivel proteico. A la combinación de granos, le incorporan núcleos vitamínicos y minerales, elaborando cada granja su producto final alimenticio. La conversión es aproximadamente de 3:1 (3 kg de alimento por cada kg de cerdo vivo).

Las ventajas de producción porcina respecto de la producción bovina son:

- Alta producción de carne en un período de tiempo menor.
- Menor período de gestación
- Cantidad superior de pariciones por madre, llegando a 28 lechones por año.
- Menor tiempo de gestación (114-115 días)
- Menor tiempo de engorde

El ONCCA ha elaborado un cuadro comparativo con otras especies, que se muestra a continuación:

Cuadro 1: Comparación de parámetros productivos entre distintas especies.

Parámetro	Unidad	BOVINO	PORCINO	OVINO	CAPRINO
Gestación	días	270	<b>114</b>	150	150
Partos/hembra/año		1	<b>2,4</b>	1	1
Crías/parto		1	<b>11</b>	1 ó 2	1 ó 2
Edad a la faena	días	520	160	60	60
Producción/madre/año	kilos	450	<b>2.400</b>	12	7

Fuente: elaboración propia en base a CFI, 2009.

Fuente ONCCA en base a datos de CFI,2009

### 2.2.2. Sistemas de Producción:

El sistema de producción animal que se lleva a cabo en nuestro país puede ser de 3 tipos:

- En confinados, en galpones con alta tecnología, alta eficiencia, en corrales con características específicas, comederos, sistemas de fluidos, vertederos de agua, entre otros. El sistema confinado es el de mayor eficiencia, en cuanto a la relación que existe entre los Kg producidos por unidad de superficie, son los de mayores costos iniciales. La inversión inicial es de 6.000 U\$S por madre. Para proyectos de 2.000 a 3.000 madres es indefectible el sistema apropiado.
- A campo, es decir al aire libre. Requiere una inversión muy baja, pero es el menos eficiente. La inversión inicial es de 1.200 U\$S por madre. El sistema a campo tiene una limitante en cuanto a madres (hasta 100) sumado que la producción de Kg de carne por superficie demuestra que es el sistema menos eficiente. Más aún, si consideramos la posibilidad del uso alternativo de la tierra y el costo de la misma, nos hace pensar de qué manera, podemos reducir la superficie, sin que se modifiquen las ventajas para el cerdo y el ambiente de los sistemas al aire libre.
- Mixto, el cual consiste en cría a campo y reproducción confinada; o bien cría a campo y reproducción hasta completar el engorde, en el sistema llamado cama profunda. Este último es muy eficiente y de menor inversión que el confinado, ideal para pequeños productores. La inversión inicial en el sistema de cama profunda es de 3.000 U\$S por madre<sup>3</sup>. Por ejemplo: el INTA cuenta con un sistema productivo porcino de esta naturaleza y donde destina sus estudios para el manejo del pequeño y mediano productor, con el engorde bajo sistema de cama profunda y al aire libre parto y gestación; tienen la idea de sumar dos galpones para hacer también la gestación de cama profunda. (Ver Anexo 1: Sistema de cama profunda, bondades para pequeños y medianos productores).

Existe otro tipo de clasificación del sistema de producción según ONCCA:

- Menos de 50 madres: se trata de pequeños productores con un sistema de producción para subsistencia, para autoconsumo y producción casera de chacinados, o complementaria de otras producciones agrícolas y de granja.
- Entre 61 y 200 madres: criadero comercial, en general extensivo salvo las etapas de maternidad y terminación, y que genera utilidades moderadas.

---

<sup>3</sup> Información de inversión inicial por sistema, proporcionada en entrevista a Med. Vet Jorge Brunori.

- Establecimientos con más de 200 madres: empresas con personal en relación de dependencia afectado en forma directa y permanente a la actividad, con producción planificada e integradas verticalmente en la cadena productiva.

Para lograr una buena producción se requiere contar con buenas especies de reproductores tanto madres como padrillos. Para ello, debiera haber un proceso de mejora genética, con un Centro de Inseminación Artificial, que permitiera trabajar en la mejora del bio tipo animal, que servirá tanto en la eficiencia de reproducción como en la calidad de la carne acorde al paladar de los consumidores.

### 2.3. Faena, Industrialización y Comercialización

En el caso de la Faena, se traslada el animal vivo a un frigorífico habilitado. El desposte, es el fraccionamiento de la res, muchas veces las realiza el mismo frigorífico porque cuenta con salas habilitadas para ello. Existen distintas categorías para la faena: Capón, chancha, lechón liviano, lechón pesado, padrillo.

El paso siguiente puede consistir en: el envío para la fabricación de chacinados o bien directamente, queda la carne fresca para ser colocada en la cadena de comercialización.

Vale aclarar que en la industria de chacinados, y según CAICHA, se produce una gran variedad de productos, más de 50 que se encuentran integrando dos grandes grupos los Chacinados y las Salazones (Decreto 4238/68 del SENASA).

La industria de fiambres y chacinados se abastece, entre otras materias primas, de cerdos en pie que compra directamente a los productores de porcinos, y de canales y cortes frescos que adquiere de mataderos y/o despostaderos.

Las modalidades de comercialización, según el ONCCA, son: directo a frigorífico, invernador, acopiador, remate feria, otros.

La modalidad **directo a frigorífico**, es la más utilizada, y se estima que alrededor del 87% de la comercialización se realiza de este modo. Un 4% es a través de intermediarios (consignatarios, acopiadores y remates-feria) y un 9% es de propia producción. Estos datos surgen de las declaraciones que los matarifes realizan a la ONCCA y que pueden encontrarse en los informes disponibles en la página web del organismo.

La ONCCA publica en forma semanal el precio de referencia del ganado porcino en pie, por categoría, en base a la información suministrada por los matarifes porcinos y diferencia el precio para el capón tipificado y sin tipificar.

Según la descripción del ONCCA, la industria de chacinados elabora una amplia gama de productos, los cuáles se agrupan en dos grandes segmentos: chacinados (embutidos y no embutidos) y salazones (jamón crudo y cocido).

Existen **servicios de apoyo** a lo largo de la cadena como son: agroquímicos, maquinarias necesarias para las distintas etapas, médicos veterinarios, técnicos en inseminación artificial, entidades especializadas como por ejemplo INTA, Universidades, organizaciones no gubernamentales.

Otro aspecto de apoyo pero no menor, a tener en cuenta es la seguridad animal, para lo cual es necesario contar con sistemas de información que garanticen la trazabilidad.

En todas las etapas de la cadena, debiera tenerse en cuenta las Buenas Prácticas de Inocuidad, Sanidad Animal y Manufactura, este último caso cuando existe producción de chacinados, siendo un marco de referencia normativo necesario.

La composición de la cadena de valor porcina se observa en el gráfico siguiente:

Gráfico 3: Composición de la cadena de valor porcina



Fuente de elaboración propia

Si se piensa en agregar valor a la cadena porcina, debiera tenerse en cuenta requisitos tales como:

- Sistema de identificación y trazabilidad, contar con un sistema de información para el seguimiento histórico del animal, (desde su nacimiento, hasta el producto final).

- Genética (teniendo en cuenta el destino final que se le quiere dar)
- Infraestructura e Instalaciones (ubicación y funcionalidad, con garantías de un proceso que satisfaga las normas que lo reglamenten)
- Alimentación (disponer de alimento y agua, garantizando el sistema de distribución, para alcanzar un buen rendimiento)
- Sanidad, Inocuidad y bioseguridad, respetando las normas que lo regulan y teniendo en cuenta los sistemas de higiene, tratamiento de fluidos, desinfecciones, etc. Realizando diagnósticos, medidas de prevención y tratamientos cuando sea necesario.
- Medición y control en cada una de las etapas de la cadena, detectando las no conformidades, oportunidades de mejora y riesgos que se puedan observar a los efectos de mejora continua.
- Sistema de transporte, que garanticen los traslados preservando al animal o al producto.
- Recursos Humanos con capacitación adecuada para contribuir al desarrollo y buena producción animal.

### 3. Cambio, Transformación y Aprendizaje Organizacional

Para modificar la conducta de individual a asociativa en un grupo de productores, empresarios, o varios dueños en una PYME familiar, es menester trabajar primero sobre el “cambio”, implicando ello no solo el “cambio reactivo” producto de sus situaciones particulares, en crisis permanentes de subsistencia, como respuesta al contexto turbulento del momento socio-político- económico, del entorno. (Altschul- Carbonell, 2003: Pág. 31).

Una situación compleja individual crea preocupación, y en un contexto empresarial, buscará verificar entre colegas si es común, abriendo posibilidad de intercambios y opciones de solución compartidas. Según Altschul. *“...las transformaciones sólo serán practicables en la medida en que se creen condiciones y se instalen redes que sustenten nuevas formas de producción de conocimiento...”* (Altschul;2003:90).

Existen distintos tipos de cambios: los reactivos, que es la acción llevada como consecuencia de una agresión externa y lo que se hace es incorporar las modificaciones sin cambiar en forma sustantiva lo que existía. Se modifica el orden de los procesos Ciertos, preservando la identidad de la organización. En definitiva, mantienen el modelo preexistente.

También se debería trabajar en el “cambio adaptativo” promoviendo la incorporación de mejoras significativas sin provocar alteraciones. Incluye la incorporación de conocimientos que les permitiera contar con mejores herramientas para enfrentar el contexto. Por ello, comprender que la superación de la crisis individual parte de ellos mismos, como conductores de sus propios emprendimientos, incorporando mejores instrumentos, particularmente en su propia gestión, entre ellos individualmente y el mercado, renovando visiones y misiones propias, compartiendo estas con pares, para reavivar fuerzas y resolver sus dificultades en un marco compartido, puesto que todos tendrían como denominador común los mismos problemas y así lograr mantenerse o crecer.

Pero el mayor desafío es incorporar el “cambio proactivo”, puesto que significaba romper con esa cultura existente de queja permanente a la que estaban acostumbrados y romper el modelo preexistente, sentir y manifestar que la culpa es de otros. Es apelar a la capacidad de transgredir para instalar un nuevo orden (Peter Senge: 2008).

Peter Senge, con La Quinta Disciplina, fue quien hizo reverdecir el interés por el aprendizaje. Aunque la mayor parte de la literatura lo toma como un proceso con énfasis en el gerenciamiento del cambio, surgieron tres líneas de pensamiento que relacionan el *aprendizaje organizacional* con la formación de la estrategia: el aprendizaje como creación de conocimiento, las capacidades dinámicas de Hamel y Prahalad y la teoría del caos.

Nonaka y Takeuchi, autores de The Knowledge-Creating Company, sugieren a los gerentes occidentales olvidar el conocimiento explícito y el viejo estilo de aprendizaje y empezar a concentrarse en el discernimiento, la subjetividad, la intuición y los pálpitos, el conocimiento implícito. A diferencia del explícito, es personal, específico para el contexto, difícil de formalizar y comunicar.

Quienes conducen encarar conflictos y dilemas para construir una realidad interna temporal y distinta; Schön (1985) dice que “el operador actúa y la situación responde”. Al actuar de este modo, quienes conducen no se limitan a lo que puede ser fácilmente detectado por la mirada, por lo obvio y llano a quien observa con atención: se abre a lo “tácito” a lo “implícito” a lo “latente”. Se juega con varias hipótesis y se instalan reglas de juegos entre ellas comprendiendo hasta qué punto se asemeja a la hipótesis de trabajo, mientras calculan de qué modo esa realidad externa difiere de los potenciales lineamientos operativos. (Altschul- Carbonell: 2003).

Sin embargo, Michel Godet, ilustra cuatro actitudes frente al futuro: la actitud pasiva, la reactiva, la preactiva y la proactiva. Estas actitudes humanas frente a los problemas actuales y potenciales se pueden explicar así:

La actitud **pasiva**, esquivada y/o indiferente del hombre parecido al avestruz o a la ostra, que espera que todo le llegue y cuando esto sucede se esconde, para ver si pasan los problemas sin ser afectado.

La actitud **reactiva** del bombero el cual cuando los eventos suceden reacciona, cree estar preparado para solucionar cualquier problema, pero casi siempre, aunque logra controlar la situación, sale afectado por los impactos de la situación que lo sorprende.

La tercera actitud es la del **preactivo** que se parece al amante de los seguros, porque continuamente esta asegurando todo cuanto puede, para estar preparado a cualquier problema, es el típico asegurador de eventualidades, es un previsor de los problemas previsibles.

La cuarta y última actitud la **proactiva**, es la generada por un pensamiento prospectivo, la persona u organización que con sus actuaciones presentes a la luz del futuro, construye permanentemente el porvenir, este visionario actúa en pro de la evolución de los problemas prediseñados, preocupándose de palabra, pensamiento y obra por el futuro.

## **CAPITULO 2: DESARROLLO**

### **1. ESTUDIO DE CONTEXTO**

#### **1.1. PANORAMA PRODUCCIÓN PORCINA MUNDIAL**

La carne porcina es la más consumida mundialmente, llegando a niveles en países europeos, que están muy por encima de la producción local. Es así que el nivel de consumo europeo es superior a los 65 kg. por habitante /año.

A nivel mundial, los principales países productores de porcino, vienen sufriendo una crisis desde el 2007, debido al incremento en el costo de la materia prima, y se acentuó con el impacto de la crisis económica y financiera global, producida en el 2008. El 2009 sorprende la gripe A, donde no todos lograron recuperarse. El año 2010 fue un año con cambios de escenarios arrojando resultados positivos. Pero de nuevo el 2011, con la crisis muy grave en el principal importador de carne porcina que es Japón y la recesión europea que hasta el día de hoy sigue teniendo consecuencias negativas imprevisibles. A pesar de ello, el 2011 fue un año bueno, a nivel de los productores mundiales y en el nivel de precio obtenido del producto.

##### **1.1.1. Unión Europea**

Según los informes del USDA sobre la producción animal de la Unión Europea y los 27 países que la conforman (EU-27), de los cuales: España, Holanda, Dinamarca y Polonia, han visto disminuir su censo ganadero porcino en el 2008-2009 (Astorga, Hervás: 2009). El sector de la carne porcino se enfrenta a un momento crítico desde el otoño de 2010 debido al aumento de los precios de los alimentos, que ha afectado gravemente a la rentabilidad; sumada a esta situación, a principios de 2011 el incidente de las dioxinas en Alemania. Tras el final de la crisis de la dioxina en Alemania a finales de enero de 2011, el mercado de la Unión Europea se recuperó poco a poco y los precios aumentaron constantemente a través de la mayor parte del año 2011. Después de alcanzar un pico a principios de diciembre, los precios han comenzado a retroceder. Hasta cierto punto, esto es un avance de temporada, con una menor demanda de los fabricantes durante el período de vacaciones. Sin embargo, también se ve influida por la evolución del mercado del porcino limpio y por una reducción de la demanda de las exportaciones de manteca de cerdo y otros productos grasos a terceros países, especialmente Rusia. Por los índices de precios a mediados de enero, en Alemania, el principal impulsor del mercado de cerdos, había caído casi 6% desde el pico de diciembre. A pesar de ello, los precios en todos los estados miembros más importantes comenzaron el año 2012 significativamente más alto que el año anterior.

Según las cifras de Eurostat, informa que la producción total de cerdos del EU-27 del año 2010, ascendió en 3,4% más que el año 2009. El ranking de los países productores en la Unión Europea, se observa en el cuadro 2.

Es interesante prestar atención en que, la mayoría de los países que registraron aumentos en la producción de carne de cerdo, también registró disminución en sus poblaciones de cerdos entre el 2009 y 2010. Los países que producen menos carne de cerdo en el 2010, son solo ocho, a diferencia de marcados contrastes en disminuciones de producción mayores experimentadas en el 2009.

En materia de importaciones y exportaciones de producción porcina, se puede observar en el Anexo 2, los mapas de comercio de los principales productos de carne de cerdo. En el mapa 1, Media de Exportaciones desde año 2006 al 2010, los principales países de destino de exportación de EU son: Rusia seguido de Japón medido en valores monetarios porcentuales del 27% y 22,9% respectivamente. Para el caso de las exportaciones del año 2010 únicamente, los mayores valores exportados se mantiene en los mismos países mencionados con variaciones de 25,9% (Rusia) y 20,6% (Japón), habiendo exportaciones por encima de la media al principal exportador.

**Cuadro 2: Ranking de Producción de carne de Cerdo en la Unión Europea.**

La producción de carne de cerdo en la UE - 2009 y 2010 (Toneladas; hasta el 16 de diciembre de 2011)				
	2009	2010	Diferencia	% De variación
UE-27	21279458	22010778	731300	3.4
Alemania	5241355	5443166	201811	3.9
España	3290571	3368921	78350	2.4
Francia	2004185	2010326	6141	0.3
Polonia	1608238	1741425	133187	8.3
Dinamarca	1583200	1666300	83100	5.2
Italia	1588444	1632715	44271	2.8
Países Bajos	1274980	1288274	13294	1.0
Bélgica	1082036	1123769	41733	3.9
Reino Unido	720253	774466	54213	7.5
Austria	533436	542131	8695	1.6
Hungría	388717	416146	27429	7.1
Portugal	373420	384201	10781	2.9
La República Checa	284572	275905	-8667	-3.0
Suecia	260748	263478	2730	1.0
Rumania	222070	234195	12125	5.5
Irlanda	195575	214129	18554	9.5
Finlandia	205655	203068	-2587	-1.3
Grecia	117583	113717	-3866	-3.3
Eslovaquia	70.145	68.599	-1546	-2.2
Chipre	58.102	57.059	-1043	-1.8
Lituania	41.428	54.814	13386	32.2
Bulgaria	38.287	37.346	-941	-2.5
Estonia	30.808	31.930	1122	3.6
Eslovenia	24.115	24.902	787	3.3
Letonia	24.757	23.327	-1430	-5.8
Luxemburgo	9409	9509	100	1.1
Malta	7369	6960	-409	-5.6

Los datos de Eurostat

Fuente: Eurostat

En el caso de las importaciones, sus principales importadores son Chile (35,7%) y EEUU (32,3%) del mapa 2, Media de Importaciones desde año 2006 a 2010. Los valores de importaciones del 2010, arrojó 42,5% y 25,8% para Chile y EEUU respectivamente. Esto muestra que la importación de Chile, estuvo por encima de la media de la serie 2006-2010.

Según un estudio de mercado europeo elaborado por Agricultura y Junta de Desarrollo de Horticultura de Gran Bretaña (AHDB), en la UE habrá una constante tendencia alcista en los precios de las cerdas.

El pronóstico para el 2012, según la Comisión Europea para la Agricultura y Desarrollo Rural, se espera que la producción se mantenga a los niveles del 2011.

Sin embargo, las exportaciones de carne de porcina pueden disminuir ligeramente en un 4,3%. En el caso de las importaciones de carne porcina, se espera que disminuya 24%. La perspectiva de consumo es un leve aumento del 0,5%.

La Comisión Europea, adoptó a principios del 2012, una nueva estrategia de cuatro años que tiene como objetivo mejorar el bienestar de los animales de la UE. Resaltaron la necesidad de ponerse de acuerdo sobre normas unitarias y garantizar su correcta aplicación. Entre los puntos que abordaran son:

- a. El primero tiene como objetivo afrontar los problemas con la legislación vigente y su aplicación. La Comisión tendrá en cuenta la necesidad de revisar el actual marco legislativo de la UE sobre la base de un enfoque holístico. En particular, la Comisión considerará la introducción de indicadores de bienestar animal como una forma de simplificar el marco legal al tiempo que permite la flexibilidad necesaria para mejorar la competitividad de los productores pecuarios. El marco legislativo simplificado también es probable que incluya los requisitos comunes en temas como el manejo de los animales.
- b. Reforzar o mejorar el uso de las acciones que la Comisión ya realiza. La Comisión ha propuesto medidas tales como: desarrollo de herramientas para fortalecer el cumplimiento de los requisitos legales, la mejora de la cooperación internacional en cuestiones de bienestar animal, proporcionando a los consumidores una mejor información, y la realización de estudios en los que el bienestar animal parece encontrarse la mayoría de los problemas.

La estrategia poco a poco entrará en vigencia desde 2012 hasta 2015. Durante el próximo año, las acciones principales se incluyen el desarrollo de un plan de implementación y acciones de imposición sobre el agrupamiento de las cerdas y el trabajo sobre las normas o directrices sobre la protección de los animales durante el transporte.

### 1.1.2. EEUU

En el caso de Estados Unidos, en el año 2011 tuvieron un pequeño incremento de apenas 2% respecto del año 2010.

En el cuadro siguiente, se observa el inventario de cerdos tomando la serie de 01 de diciembre.

Cuadro 3: Inventario de Cerdos y cerdos Trimestral- Estados Unidos: 01 de diciembre



Fuente: Rabobank- Reporte trimestral. <http://www.thepigsite.com>

En el año 2011 se exportó el 22%, habiéndose transformado en la fuente de incremento de la demanda y el impulsor de precios. En particular, China se ha convertido en el tercer cliente más importante que tiene el país, representando el 12 % de las exportaciones.

El pronóstico para el 2012, según Rabobank, se espera que se mantenga el incremento del 2% del inventario ganadero y trabajando fuertemente en el aumento de productividad y reposición de cabañas. El informe dice que los productores estadounidenses no se están expandiendo rápidamente a pesar de la rentabilidad de 2011, y existe perspectiva de buenos rendimientos en 2012, que está implícita en la curva de futuros. Los recuerdos de las fuertes pérdidas de finales de 2008 a principios de 2010, provoca la planificación empresarial conservadora por parte de los productores de cerdos. Otro factor puede ser la gran dependencia de las exportaciones, especialmente a China, como motor de los altos precios.

Las perspectivas del 2012 están sujetas a la demanda de exportaciones. Se espera que se mantenga el nivel de exportaciones que se tuvo el año anterior.

### 1.1.3. Canadá

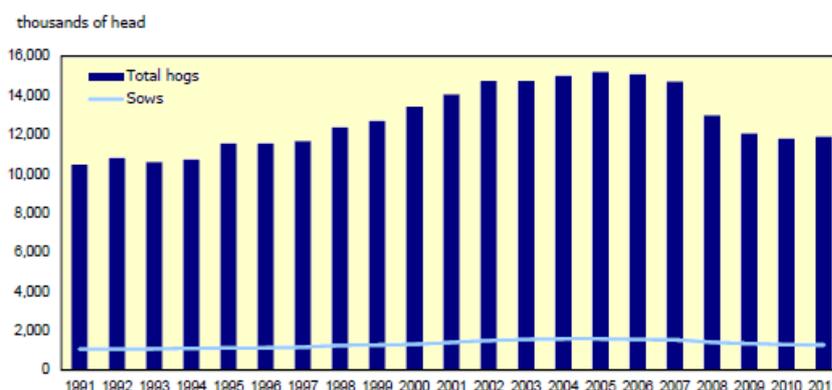
En el caso de Canadá el número estimados de cerdas para reproducción, se mantuvo constante desde el 2010 a fines del 2011. Si se observan incrementos en las exportaciones en términos de 4,3% respecto del año anterior.

Cuadro 4: Inventarios de cerdo de 1 de Octubre a 1 de Julio, Canadá y Provincias (2010-2011)

	1 October 2010 01 de octubre 2010	1 October 2011 01 de octubre 2011	July to October 2011 Julio a octubre 2011	October 2010 to October 2011 Octubre 2010-octubre 2011
	miles de cabezas		% de cambios	
<b>Canada Canadá</b>	<b>11885</b>	<b>11990</b>	<b>0,8</b>	<b>0,9</b>
East Oriente	6917	6932	0,8	0,2
Atlantic Atlántico	132	141,5	1,8	7,2
Quebec Quebec	3935	3940	0,8	0,1
Ontario Ontario	2850	2850	0,5	0
West Oeste	<b>4968</b>	<b>5058</b>	<b>0,8</b>	<b>1,8</b>
Manitoba Manitoba	2620	2620	0,2	0
Saskatchewan				
Saskatchewan	770	840	1,8	9,1
Alberta Alberta	1500	1510	1,3	0,7
British Columbia				
Colombia Británica	78	88	2,3	12,8

Fuente: Agencia de Estadística de Canadá. Ministerio de Industria de Canadá

Figura 1: Serie de total de producción de cerdos 1991 –2011, medido el 1 de Octubre.



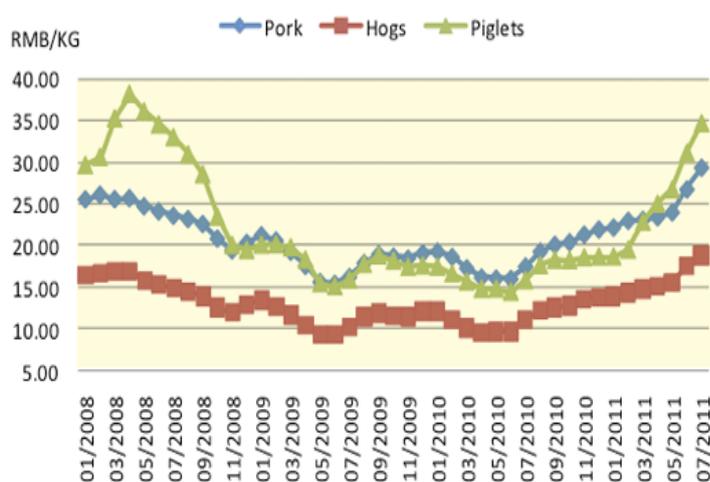
Fuente: Agencia de Estadística de Canadá. Ministerio de Industria de Canadá

### 1.1.4. China

En el caso de China, viene disminuyendo su producción en los últimos años alrededor del 3%<sup>4</sup>; sin embargo se pronostica un incremento en la producción de carne porcina del 4% para el 2012. Esto debido a que se prevén precios más altos respecto del 2011, los productores de carne de cerdo China están ampliando constantemente su tamaño, lo cual se verá reflejado en la producción. El crecimiento de producción está siendo sustentado por la decisión estatal de China de julio del 2011 de subsidiar a \$15,6 por cerda e introducir políticas de expansión de rebaños.

Pero, a pesar de la recuperación de producción de carne de cerdo, las importaciones de carne de cerdo seguirán en aumento para el 2012, donde se prevé el 8% más que el año anterior, ello impulsado por la fuerte demanda de carne de cerdo chino y por los precios competitivos de las importaciones. Con respecto a las exportaciones para el 2012, se prevé un aumento del 5%, debido a la fuerte demanda en los mercados de Asia.

**Cuadro 5: Promedio de precios de cerdo y cerdito en China**



Source: The Ministry of Agriculture

Fuente: Ministerio de Agricultura de China

<sup>4</sup> GAIN de USDA. China - Ganado y Productos Anuales 2011. Informe Ss Exterior de Agricultura de EEUU.

## 1.2. Panorama de América Latina y el Caribe

### 1.2.1. Política de bloques y regiones

La Comunidad Sudamericana de Naciones (UNASUR) en sus documentos fundacionales refleja un intenso proceso de aproximación de los dirigentes políticos de la región en los últimos años. En la reunión inicial del año 2005 se estableció la agenda prioritaria, y que hoy se sostiene, siendo las áreas que la incluyen: el diálogo político, la integración física; el medio ambiente; la integración energética; los mecanismos financieros sudamericanos; las asimetrías; la promoción de la cohesión social, de la inclusión social y de la justicia social; y, las telecomunicaciones.

Y asociada a la agenda prioritaria, se estableció un programa de acciones; de la que destaco la siguiente que tiene que ver con el objeto de estudio:

*“.....discutir modalidades alternativas que permitan financiar proyectos de inversión económica y de cohesión social, en las más ventajosas condiciones, en especial para apoyar a las pequeñas y medianas empresas y a las cooperativas.”*

Estudios del BID recomiendan que países miembros del UNASUR aumenten sus conexiones regionales e internacionales y creen marcos regulatorios que estimulen la inversión privada.

### 1.2.2. Economía y finanzas

El Informe de Balance Preliminar de América Latina y el Caribe de CEPAL, indica que luego de un fuerte repunte que alcanzó la economía de América Latina y el Caribe en 2010, al superar el impacto de la crisis económica y financiera de 2008-2009, estima que en 2011 la región volvió a crecer, pero a una tasa menor (4,3%), lo que implica una mejora de un 3,2% del PIB per cápita. A ello contribuyeron principalmente dos factores, a saber: el debilitamiento de la recuperación de la economía mundial y el enfriamiento de la demanda interna en el Brasil, la economía más grande de la región, propugnado por las autoridades para evitar un sobrecalentamiento a partir del fuerte crecimiento de 2010.

En el primer semestre del año, se puede decir que el entorno externo fue relativamente favorable para la región, ya que se observó una elevada demanda de sus principales productos de exportación.

Por otro lado, frente a las observaciones de deterioro de la situación europea, las políticas económicas de la región, se preocuparon por mantener un adecuado ritmo de crecimiento.

A nivel regional, existió una desaceleración del crecimiento, principalmente influido por la decisión política-económica de Brasil de enfriar su economía tras un año de importante crecimiento (10%).

Hubo expansión de las importaciones, y ello demuestra el nivel fuerte de demanda interna, y por otro lado el incremento de las exportaciones se vio reflejado más por altos precios que por volumen.

En la segunda mitad del año se profundizó la desaceleración del crecimiento regional, y se produjo un menor crecimiento de las exportaciones y una caída de los precios de los principales bienes básicos de exportación de la región —que, sin embargo, se mantuvieron en niveles históricamente elevados— y un enfriamiento de la demanda interna. Para el último cuatrimestre del año, se empeoraron las expectativas sobre la evolución de la economía regional, como consecuencia de la inseguridad del futuro de la economía mundial y el arribo a una solución sostenible de largo plazo.

Continúa diciendo el informe de CEPAL que, éste escenario es el que determina las proyecciones para la economía de América Latina y el Caribe en 2012. En efecto, se prevé un bajo crecimiento de la economía mundial, con lo cual se mantendrían los mencionados procesos de desaceleración de la economía regional y la tasa de crecimiento económico bajaría nuevamente, si bien de manera moderada, a un 3,7%. Sin embargo, no puede descartarse un escenario más desfavorable, en el cual una crisis profunda de la zona del euro incidiría negativamente en los mercados mundiales, lo que afectaría, tanto por los canales reales como financieros, las perspectivas económicas de la región. En este contexto de elevada incertidumbre y ante la posibilidad de cambios bruscos en el entorno externo, los países de América Latina y el Caribe deben prepararse para adoptar medidas apropiadas, según sus realidades nacionales, con el fin de defender y fortalecer las bases de su desarrollo económico y social.

Claramente el liderazgo de China y Rusia en el mercado internacional de carne y, la consolidación de Brasil, son los que marcarán el patrón de comportamiento y las reglas de juego. El resto del mundo, solo actuará de seguidor en este mercado dinámico, de demanda creciente y de alto valor.

La realidad es que el MERCOSUR, no cuenta con una autoridad regional cuya principal tarea sea: realizar negociaciones entre bloques regionales para alcanzar acuerdos de libre comercio; fijar políticas y estrategias para aumentar la producción regional; combatir enfermedades animales, principalmente la aftosa.

Los expertos de la Comisión de Desarrollo Ganadero para América Latina y el Caribe, en su reunión anual 2010, concluyeron que el debate ganadero, sostenibilidad ambiental y cambio climático debe enmarcarse en el contexto de desarrollo social, crecimiento económico y protección del ambiente. A nivel mundial, concientización, compromiso, acción conjunta, cooperación, visión de largo plazo, previsibilidad y equidad, son algunos de los conceptos que determinarán la magnitud del cambio y su éxito.

Argentina con las ventajas competitivas y comparativas en cuanto a tierra, insumos alimentarios, profesionalización, no puede dejar pasar la oportunidad de sumarse al desafío de jugar con alto posicionamiento en el mercado internacional de carnes de alta calidad para el mundo.

### 1.2.3. Experiencias de Brasil y Chile en el sector porcino.

A continuación centraré el análisis solo en los países mencionados, previo a estudiar la situación de Argentina. Para entender la situación es bueno el cuadro comparativo, elaborado la Subsecretaría de Ganadería –S.A.G y P. Argentina en el Anuario Ganados y Carnes 2010.

Cuadro 6: Comparativo de Argentina –Brasil y Chile.

Indicadores	Argentina	Brasil	Chile
Producción (Tn)	281.250	3.237.000	498.324
Consumo per cápita (kg./Hab./año)	8,12	14,76	22,70
Exportación (Tn)	3.795	540.417	130.000

Fuente: Área Porcinos. Dirección de Ovinos, Porcinos, Aves de Granja y Pequeños Rumiantes con datos de Abipecs, USDA y ODEPA.

Es interesante observar las grandes diferencias de producción entre Brasil, Chile y Argentina. También la gran diferencia de consumo por habitante por año.

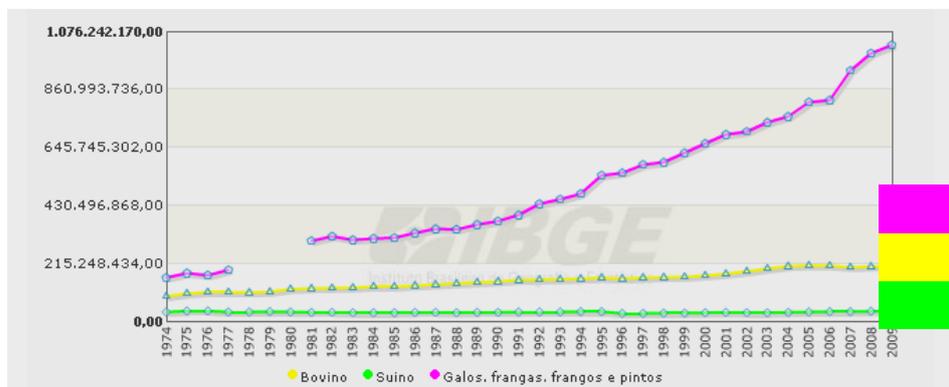
Sin tener claras las ventajas comparativas respecto de nuestro país, Brasil y Chile han logrado integrarse exitosamente en el flujo del comercio internacional (ver mapas del Anexo2). Más interesante aún es el caso de Chile porque cuenta con desventajas respecto de Argentina, ya que debe importar maíz para satisfacer su demanda interna. Chile produce aproximadamente el 7% de maíz que produce Argentina.

### 1.2.4. Brasil

De acuerdo a información de la Instituto de Estadísticas del Brasil, la producción histórica de cerdos en el país se ha mantenido prácticamente en los mismos niveles desde el año 1974. A

diferencia de la carne vacuna que marca una tendencia creciente, y por sobre todo el gran crecimiento de la producción aviar.

Figura 2: Serie Histórica de Producción de Ganado Porcino-Aviar y Vacuno (1974 a 2009)



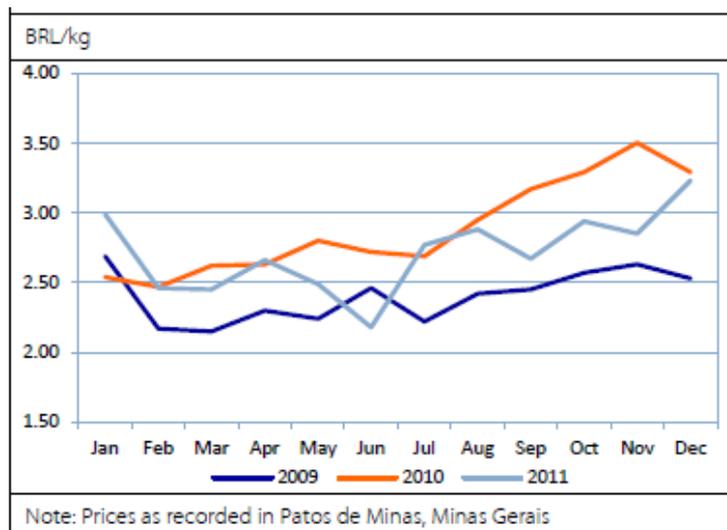
Efetivo do rebanho			
Período	Bovino	Suino	Galos, frangos, frangos e pintos
2002	185.348.838	31.918.749	703.718.166
2003	195.551.576	32.304.905	737.523.096
2004	204.512.737	33.085.299	759.512.029
2005	207.156.696	34.063.934	812.467.900
2006	205.886.244	35.173.824	819.893.591
2007	199.752.014	35.945.015	930.040.524
2008	202.306.731	36.819.017	994.305.374
2009	205.260.154	38.045.454	1.024.992.542

Fuente: IBGE

Según el informe preliminar de la CEPAL del año 2011, la economía brasilera se desaceleró. El sector agropecuario registró un crecimiento inferior (2,8%), debido al menor dinamismo de la actividad pecuaria.

Los precios del cerdo de Brasil crecieron un 14% en el último cuatrimestre del año 2011, más que el tercer cuatrimestre, seguramente sujeto por las celebraciones de fin de año y los altos precios de la carne vacuna (ver cuadro 7). Estos factores compensaron las menores exportaciones de carne de cerdo, que cayeron un 7% en todo el año respecto del año 2010. Brasil aún hoy sigue afectado por la prohibición de Rusia sobre las exportaciones.

Cuadro 7: Precios en tiempo real 2009-2010 y 2011.



Fuente: CEPEA, 2012

Por un lado se observa el aumento del precio de cerdo, aunque los precios de granos permanecieron estables, con lo cual se espera que mejore la rentabilidad del pequeño productor, luego de unos meses muy difíciles. Esto fue apaciguado por la expansión de granjas integradas y el mayor crecimiento de grandes productores (Rabobank: 2012).

Las exportaciones en el 2011 fueron dirigidas a: Hong Kong con una participación del 36,83%, Ucrania (13,61%), Argentina (11,32%), Angola (8,61%) y Singapur (6,04%). El caso de Rusia, que era su principal país de destino, pasó a ser el sexto país luego que le trabe embargo por la carne porcina, por no contar con frigoríficos habilitados de acuerdo a las reglas de la Organización Mundial de Sanidad Animal.

Se espera que las proyecciones de crecimiento en la producción sean del 2% para el año 2012. Es así que se espera que el precio del cerdo disminuya en el primer trimestre de 2012 por menor consumo, pero los márgenes de rentabilidad permanecerán constantes.

### 1.2.5. Chile:

De acuerdo al informe anual del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, la producción de cerdos (cabezas) y la cantidad de carne (toneladas) aumentaron el 3,4% y el 6,6% respectivamente. Con las cifras del primer semestre del 2011, pareciera haber una recuperación después de los malos años del 2009 y 2010. (ver cuadro 8).

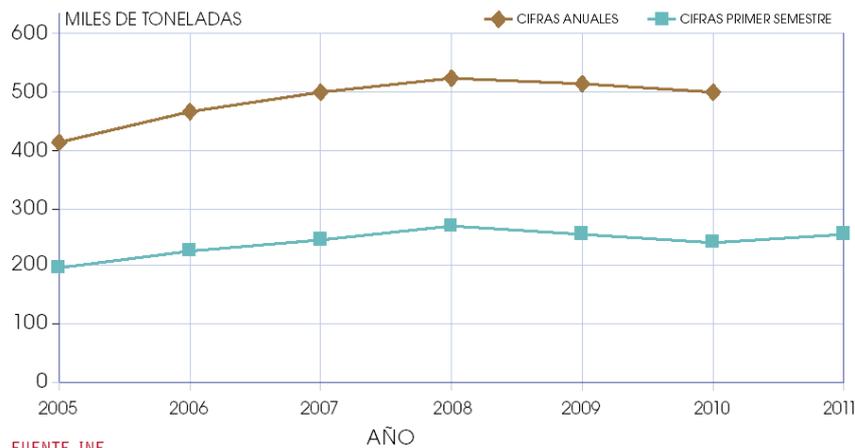
Un dato importante, que también se observa en Brasil, es que se incrementan los criaderos industriales (de gran escala) en detrimento de los pequeños. En el año 2010, hubo 22 criaderos menos y mayor concentración y producción.

Cuadro 8: Beneficio y Producción de carne de cerdo Serie 2005 a primer semestre 2011.

AÑO	Beneficio (Cabezas)	Variación anual (%)	Carne en vara (Toneladas)	Variación anual (%)
2005	4.328.457	8,9	410.664	10,1
2006	4.741.527	9,5	467.866	13,9
2007	5.007.035	5,6	498.706	6,6
2008	5.220.277	4,3	522.423	4,8
2009	5.143.112	-1,5	513.741	-1,7
2010	5.063.910	-1,5	498.489	-3,0
<b>Primer Semestre</b>				
2005	2.080.716	7,6	196.295	7,8
2006	2.278.344	9,5	224.494	14,4
2007	2.519.488	10,6	246.906	10,0
2008	2.681.394	6,4	268.145	8,6
2009	2.543.264	-5,2	255.339	-4,8
2010	2.472.607	-2,8	240.074	-6,0
2011	2.557.218	3,4	255.928	6,6

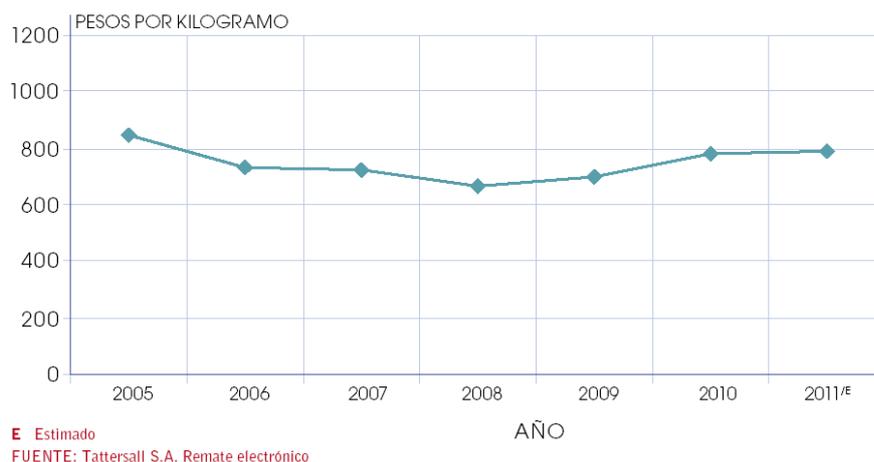
FUENTE: INE.

Figura 3: Producción de carne porcina en vara 2005 a primer semestre 2011.



FUENTE: INE

Figura 4: Evolución del precio real de la carne de cerdo s/IVA 2005-2011



En el primer semestre del 2011, incrementó su volumen de **exportaciones** (6,6%) y su valor en 24,8% (ver gráfico anterior), siendo su principal comprador, Japón. Es interesante destacar, que la estrategia de penetración en mercados internacionales, se orientó a la búsqueda y firma de Tratados de Libre Comercio con países desarrollados; esto le permitió insertarse con fuerza principalmente en Japón (48,5%) y Corea del Sur (25,2%). Esta estrategia, lo ha forzado a respetar estándares de alta calidad, y ello le permitió, vender cortes de mayor valor.

En el caso de las **importaciones**, crecieron en 25,4%, comprándole a EEUU (60%), Canadá (20%) y Brasil (20%).

El dato a destacar de Chile, es que el consumo por habitante ha tenido una tendencia creciente desde el 2005 al primer semestre del 2011, que comienza en 19,3Kg promedio por habitante por año hasta llegar a 25,4 kg por habitante para el 2011.

En **conclusión**, el sector en el contexto mundial actual, se presenta con un entorno en donde se busca la eficiencia productiva, bienestar animal, con mayores exigencias normativas lo que genera la necesidad de optimizar los costos, mejorar las productividades y aprovechar colocaciones en mercado interno y externo que les permita crecer. Visto desde el punto de vista de los países emergentes competitivos, es una oportunidad de desarrollo.

A su vez, la alimentación de los animales es el principal insumo utilizado, lo cual oscila entre el 50 al 70 % del costo total que tiene la producción de 1 kg de carne. Por ende los países que son productores de granos, se encuentran en ventajas competitivas en costos, frente a los que deben importar.

Entonces, ante aquellos países donde no pueda competir por precio, por ejemplo Chile, buscarán competir con mayor agregado de valor como la calidad, seguridad alimentaria, trazabilidad, homogeneidad, etc.

China liderando el mercado (48,5% de la producción total mundial) sigue EU con 21,9%, luego EEUU con 10,5% y por último Brasil con 3,12%. Estos son los cuatro jugadores principales en el mercado porcino.

Tanto China como EU y pronto EEUU, están mejorando las condiciones internas para producir. El más complicado de estos jugadores es EU porque no cuenta con superficie suficiente para producir.

En cuanto al posicionamiento del Mapa de productivo de la Comunidad Europea, la presencia de Latinoamérica, se ve reducida a Chile; donde Brasil no marca presencia aunque sí apunta a las regiones de mayor población (países denominados emergentes Brasil, Rusia, India y China).

Brasil está teniendo un crecimiento sorprendente de las exportaciones, en especial para la carne bovina y se espera un buen posicionamiento en carne porcina, donde se está abriendo nuevos mercados.

Argentina parece no figurar en el mapa productivo de carne porcina mundial, a pesar de contar con todas las condiciones para desarrollar producción en el país.

### **1.3. Perspectivas mundiales**

Según el foro de expertos de Alto Nivel de la FAO, si se quiere alimentar a todos los habitantes en el 2050, será necesario que en ganadería, se invierta en el orden de 13.000 millones de dólares en EEUU con inversión privada. También deberá invertir el sector público, siendo las áreas prioritarias para las inversiones públicas: investigación y desarrollo agrícola; infraestructuras a gran escala, como carreteras, puertos y energía, junto a instituciones agrarias y servicios de extensión; educación, en particular para las mujeres, saneamiento, suministro de agua potable y asistencia sanitaria.

En cuanto a la concentración de riqueza y mano de obra destinada al sector, las proyecciones del foro de expertos indican, grandes diferencias regionales en el impacto de las nuevas inversiones cuando se refleja en términos per cápita. Debido a la diferencia en los índices de crecimiento demográfico, Latinoamérica -por ejemplo-, perderá la mitad de su mano de obra agrícola, mientras que África subsahariana la doblará.

El Foro de Expertos también pone de manifiesto la mayor concentración agrícola en Latinoamérica para el 2050.

Esto significa que para el año 2050 un trabajador agrícola latinoamericano tendrá 28 veces más de capital social -o activos físicos como equipamientos, tierra y ganado- disponible que un campesino de África subsahariana.

En la Conferencia Regional de la FAO del año 2010, el Comité<sup>5</sup> señaló que el: “desarrollo de la agricultura familiar requiere no solamente del progreso de la producción primaria, sino de su integración dentro de cadenas productivas, así como los apoyos para el financiamiento y la comercialización”. El desarrollo rural debe estar integrado al desarrollo socioeconómico y favorecer la producción agrícola. A su vez, dicho Comité instó a la FAO a apoyar el desarrollo de la agricultura familiar considerando el rescate de conocimientos tradicionales y la incorporación de buenas prácticas que aseguren la sostenibilidad social, económica y ambiental.

Según el informe de la FAO, denominado “Agricultura mundial: hacia los años 2015/2030” donde se evalúan las perspectivas, a escala mundial, para la alimentación y agricultura, indica que el comercio agropecuario desempeñará una función muy importante, no solo a la hora de asegurar las necesidades de alimentación de los países en desarrollo, sino también como fuente de divisas. El informe indica que las importaciones netas de carne pueden multiplicarse casi por cinco. Los agricultores de los países en desarrollo, podrán beneficiarse enormemente de menores obstáculos al comercio en todos los sectores, no solo el agrícola. En numerosos países ricos en recursos pero pobres en desarrollo (podría considerarse Argentina dentro de esta clasificación), una agricultura más orientada hacia la exportación podría ser un medio eficaz para luchar contra la pobreza rural y convertirse así en catalizador del crecimiento global.

### **1.3.1. Perspectivas mundiales del sector cárnico:**

Según, la Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural, en su informe de Perspectivas 2011 – 2020 de productos agrícolas<sup>6</sup>, que contiene un análisis comparativo de los principales organismos que realizan proyecciones: OCDE-FAO; FAPRI y USDA. El sector cárnico mundial se ha caracterizado en los últimos meses del año 2011, por una situación muy tensa del

---

<sup>5</sup> Informe de la 31ª Conferencia Regional de la FAO para América Latina y el Caribe- Ciudad de Panama -

<sup>6</sup> Compara anuales proyecciones de mediano plazo emitidos por la OCDE y la FAO, la Alimentación Políticas Agrícolas y el Instituto de Investigación (FAPRI) y el Departamento de EE.UU. para Agricultura (USDA) con el objetivo de proporcionar una visión general de las tendencias principales que se espera en los mercados de productos básicos agrícolas en los próximos diez años.

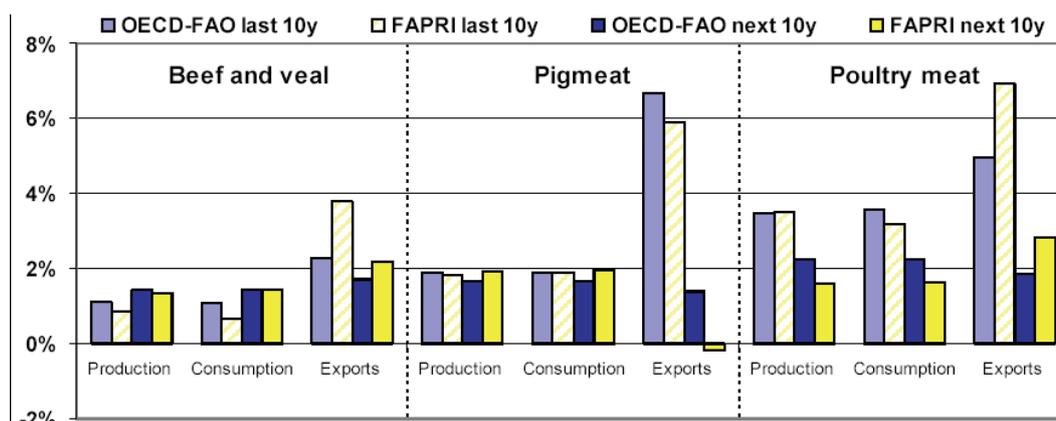
mercado, que lo llevó a registrar mayores niveles de precios a finales de 2010 y en el primer semestre de 2011. Esta situación es también, en parte debido a la demanda de carne boyante, tras la recuperación de economía mundial de la crisis económica y financiera iniciado en 2008, el principal motor se debe a que hay una tensión severa en el lado de la oferta, causada por una liquidación de existencias significativas operado por los productores de ganado en todo el mundo en los últimos dos años (2010 y 2011). Este proceso de reducción de existencias fue la consecuencia de los rendimientos constantes de los productores de baja, causada por múltiples factores: el pronunciado aumento de los costes de producción (alimentación y energía) en los años 2007-08, con posterioridad los bajos precios de la carne después de la desaceleración de la demanda durante los años de recesión mundial, extremadamente adversas condiciones meteorológicas en diversas regiones del mundo y, en algunos casos, introducción de las políticas nacionales que desalientan las exportaciones.

La reconstrucción de las poblaciones de peces se va a tomar algún tiempo en el sector de la carne, mientras que suministro de carne de cerdo y aves de corral podría responder más rápidamente para satisfacer la fuerte demanda mundial; por lo tanto, la evolución del precio de las carnes blancas se espera que sea menos optimista que para el rojo.

Tanto la OCDE-FAO y FAPRI proyectan un crecimiento continuo de la producción mundial de carne y el consumo durante la próxima década. En cuanto al período anterior, la tendencia al alza es más fuerte para el sector de la carne de porcina y carne de pollo (alrededor del 2% por año), en lugar de carne de vacuna (menos del 1,5%). Sin embargo, la tasa de crecimiento de la carne se prevé que sea mayor que en la década pasada, mientras que para el cerdo sería estable y para aves de corral en general será una desaceleración, aunque desde niveles altos. Como consecuencia, la diferencia entre el crecimiento de los mercados de carnes blancas y de carne roja se espera reducir más en el periodo de proyección.

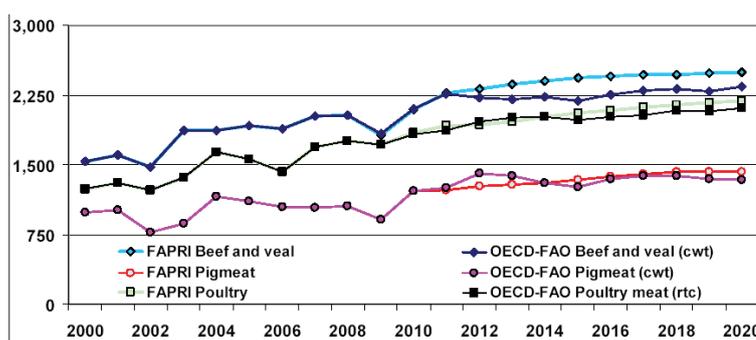
Gráfico 4: Comparación de las perspectivas de crecimiento de la tasa para los mercados mundiales de carne.

(Media de crecimiento anual en%). Fuente: USDA .Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural



Ambas organizaciones prevén una desaceleración en la tendencia creciente del comercio mundial de carne que se espera para el período 2011-20 en comparación con la década pasada. La desaceleración es particularmente importante para el cerdo y las aves de corral, pasando de un aumento promedio de 5.7% por año a poco menos del 2% (y aunque el FAPRI prevé una ligera contracción del comercio de carne de cerdo durante el período de proyección). Sin embargo, habrá una expansión más lenta del comercio mundial de la carne de vacuna, así, sobre todo por el FAPRI (del 4% al 2% anual), a pesar del fuerte crecimiento de la producción mundial de carne vacuna.

Gráfico 5. Comparación de las proyecciones para los precios mundiales de carnes (USD / t)



Fuente: USDA .Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural

OCDE-FAO y FAPRI están de acuerdo sobre la proyección de que los precios mundiales de carne se encuentran en muy alta nivel histórico en 2011 para la carne vacuna, cerdo y aves de corral debido a la tensión actual del mercado de carnes. Por lo tanto, a pesar de la tendencia al alza de los precios de todos los productos de carne debido a las perspectivas de crecimiento de la demanda mundial, la magnitud del precio adicional entre 2011 y 2020 es bastante limitado. FAPRI es ligeramente más optimista aquí acerca de las perspectivas de precios (entre el 10% de la carne de 16% para la carne de cerdo en términos nominales Dólares) que la OCDE y la FAO (de 3% para la carne y el 13% de las aves de corral).

El cuadro general sobre las perspectivas globales del sector de las carnes parece converger. La demanda mundial de carne se espera que continuará su larga trayectoria de crecimiento (aunque por lo general a tasas algo más bajas que en el pasado), impulsado por el desarrollo demográfico y económico, sobre todo en los países emergentes. Por otro lado, el suministro sigue, aunque con algunas dificultades, de modo que, los precios de la carne están destinados a aumentar ligeramente mayor en comparación con el actual que ya se encuentra en altos niveles.

### 1.3.2. Sector bovino

En cuanto a comercio mundial por tipo de carne, Brasil representa actualmente el más importante proveedor de carne de vacuno en el mercado mundial y, según FAPRI, sus exportaciones netas se pronostica que muestran la mayor tasa de crecimiento en todo el mundo entre 2008-10 y 2020 (57%).

Competidores de carne de Brasil en la región de Oceanía, que comienzan desde una base más baja, se prevé un aumento de sus exportaciones netas también, pero a tasas más modestas (22% para ambos Australia y Nueva Zelanda). Por el contrario, otros exportadores tradicionales de carne de los países, como Argentina y Canadá, probablemente van a sufrir un descenso de las exportaciones netas (- 26% y -43%, respectivamente, durante el mismo período). Por otro lado, la OCDE-FAO indican que el panorama es mucho menos optimista sobre el desarrollo de las exportaciones de carne de vacuna en Brasil (+25%) y Oceanía (5% solamente), pero no es tan negativo para la Argentina y Canadá, en la que neta de exportaciones todavía se espera que muestran un desarrollo (mínimo) positivo en los próximos década.

En el lado de las **importaciones de carne de vacuno**, el principal país importador neto de aquí a 2020 es por unanimidad, dispuesto a ser Rusia. Sin embargo, la OCDE-FAO y FAPRI tienen diferentes puntos de vista sobre la evolución de sus flujos de importación para el año 2020: mientras que el segundo espera que un aumento (+20%) en comparación con el promedio 2008-10. Las perspectivas de la OCDE-FAO prevén una contracción de 14% durante el mismo período. USDA es en una posición intermedia, ya que proyecta una caída de 6%. Se espera que Japón consolide su posición como el segundo mayor de carne de vacuno del país importador, con un crecimiento sustancial en las importaciones netas de más del periodo de proyección (+33% y +12% para el FAPRI y la OCDE, la FAO, respectivamente). Por último, el FAPRI espera que México se convierta en el tercer país importador neto de carne de vacuno mundial para el año 2020, mientras que la OCDE y la FAO consideran que la UE y los EE.UU mantendrán un comercio de carne vacuna más alto que México. A este respecto, el USDA parece ser más bien en línea con las proyecciones del FAPRI.

### 1.3.3. Sector avícola

En cuanto al comercio mundial en el sector avícola, se espera que Brasil y los EE.UU. permanezcan en la próxima década como los dos gigantes de las exportaciones de aves de corral (que representan en conjunto alrededor del 90% de las exportaciones mundiales netas), seguido a larga distancia por Tailandia y Argentina. Sin embargo, la OCDE-FAO y FAPRI tienen opiniones algo diferentes sobre la evolución de las exportaciones con respecto a los dos jugadores más

grandes: mientras que el FAPRI es muy optimista sobre las exportaciones netas de Estados Unidos de pollos de engorde durante la próxima década (55%) - los EE.UU. alcanzaría el nivel de Brasil de las exportaciones para el año 2020 - las perspectivas de la OCDE-FAO no prevé un crecimiento ligeramente superior, las exportaciones de Brasil, que se cree para consolidar su liderazgo en las exportaciones de aves de corral. Por otro lado, la OCDE y la FAO-FAPRI parecen estar de acuerdo en el hecho de que Tailandia arriba tanto en Brasil y los EE.UU. en términos de tasa de crecimiento de las exportaciones en los próximos diez años, aunque a partir de una base mucho más baja, como brotes de gripe aviar a punto de detener las exportaciones tailandesas de carne de ave en el pasado.

Cuando se compara con las exportaciones, las importaciones mundiales de carne de ave se reparten entre un mayor número de países importadores netos. La OCDE-FAO y FAPRI las perspectivas tanto del proyecto como un crecimiento muy significativo de las importaciones de aves de corral en México (35-130%) y Arabia Saudí (48 - 54%), que, según ambas organizaciones, se espera que sean los dos mejores del mundo los países importadores netos para el año 2020, superando así claramente el Japón, que de este modo seguir en tercera posición. La medida en que las políticas de Rusia tenga éxito en su objetivo de impulsar la producción nacional es una fuente importante de incertidumbre en las perspectivas de las aves de corral, y los puntos de vista de las diversas organizaciones difieren sustancialmente en este punto: mientras que el FAPRI prevé que Rusia seguirá siendo un importante importador de aves de corral neto de 2020 (770 000 t), las perspectivas de la OCDE y la FAO, incluso proyecta que Rusia se convierta en un exportador neto. Una vez más, las cifras del USDA son de alguna manera entre los dos extremos e indican que Rusia podría seguir siendo un importador neto de aves de corral, aunque con aunque con una reducción del déficit (menos de 150 000 t).

#### **1.3.4. Sector porcino**

Según OCDE-FAO y FAPRI las perspectivas de las exportaciones mundiales de carne de cerdo, continuará siendo liderado por cuatro actores principales, a saber: los EE.UU., la Unión Europea, Canadá y Brasil en el orden respectivo. Las dos organizaciones también están de acuerdo sobre todo en el hecho de que los EE.UU. y, en menor medida, Brasil se espera que fortalezcan su posición de exportadores de carne de cerdo, gracias a un sólido crecimiento en las exportaciones durante el período de la proyección (que podría alcanzar un 20-40% para los EE.UU.), mientras que la participación mundial de Unión Europea y Canadá en las exportaciones netas, se reduciría en los próximos diez años. En cuanto a las importaciones de carne de cerdo, existe un amplio consenso en el hecho de que Rusia perdería en 2020 su primer lugar entre

importador de carne de cerdo más importantes del mundo neta en detrimento de Japón. Según FAPRI, Rusia se vería superada incluso por México, que sigue siendo el segundo importador más grande de las perspectivas de la OCDE y la FAO. La aspiración manifestada por el gobierno de Rusia para alcanzar (o al menos mejorar) la autosuficiencia en el sector de las carnes (y en particular la carne de cerdo y aves de corral) juega un papel importante en la disminución prevista de las importaciones rusas. Corea del Sur, también sería un importante importador neto de carne de cerdo en 2020, aunque a un nivel inferior al de Japón, Rusia y México. Por último, parece que hay incertidumbre acerca de la posición comercial de China: de lejos el mayor productor de carne de cerdo en el mundo, se espera que sea un exportador neto ligeramente en 2020 por la OCDE-FAO y un importador neto marginal del FAPRI (incluso sin tener en cuenta las importaciones de Hong Kong), mientras que el USDA está de nuevo en una posición intermedia.

## **1.4. ARGENTINA**

El Gobierno continúa participando activamente en las rondas de negociaciones internacionales (particularmente en la Organización Mundial del Comercio y Grupo Carnes, bilaterales y multilaterales, MERCOSUR, Unión Europea, ALADI) con el objeto de avanzar en las negociaciones de la Ronda de Doha de la OMC por la reducción del proteccionismo agrícola, y de profundizar o lograr la apertura de nuevos mercados agropecuarios. En el ámbito del MERCOSUR, se destaca la firma de un acuerdo de libre comercio con Israel, que constituye el primer acuerdo comercial extra regional de este tipo realizado por el bloque.

Otros logros importantes tienen que ver con la activa participación de la SAGPyA en la Comisión de Monitoreo del Comercio Bilateral Argentina-Brasil, que permitió destrabar restricciones al comercio argentino con Brasil en productos como harina de trigo y premezclas, arroz, vinos, whisky y agroquímicos.

### **1.4.1. Economía Argentina**

De acuerdo al informe de la CEPAL, indica que la economía argentina volvió a expandirse significativamente durante el 2011, impulsada por componentes de la demanda agregada, de manera similar a lo que ocurrió en el año 2010. En el año 2011 se mantuvieron varias políticas expansivas utilizadas para hacer frente a los efectos de la crisis internacional, lo que se estima que la tasa de crecimiento del PBI será de 8,5% para el año 2011. Ello implica, el arrastre estadístico para el 2012, en el crecimiento de 1,5% lo que permite proyectar una expansión del 5% en ese año.

Más adelante, continua diciendo que en aquellos sectores productores de bienes intensivos en recursos naturales (agro y minería), son los únicos que registraron bajas interanuales. En el caso de la agricultura, la producción de soja fue 7,2% más baja que en la campaña anterior, cuando la producción había registrado record histórico luego de la intensa sequía del año 2009. La caída de soja, se explica en parte por el fuerte aumento que experimentó la producción de trigo.

#### **1.4.2. Sector Ganadero:**

El sector ganadero, especialmente la producción vacuna, estuvo atravesado por una crisis de rentabilidad que llevó, a que el productor se dedique a otras tareas para mejorar sus ingresos y rentabilidad. Por otro lado, el alto precio que se pagaba por granos y oleaginosas, hizo correr la frontera ganadera, expandiéndose fuera de la pampa húmeda. Se suma a esta situación las condiciones climáticas de alta sequía que llevaron a que disminuyan los pastizales y por ende, disminuya la productividad por animal.

Mientras tanto, el consumo interno de carne vacuna siguió siendo alto. Y las exportaciones se fueron reduciendo perdiendo mercados a nivel internacional.

Necesariamente, hay que transitar caminos hacia el recupero de la producción ganadera vacuna pero también, lograr una producción más diversificada y promover el consumo otras carnes en el país.

Para tener un panorama más detallado de la realidad del sector ganadero, a continuación se analiza la composición del consumo de carnes en nuestro país, vacuna – porcina - aviar, una comparación de precios y luego la realidad de cada uno de ellos.

#### **1.4.3. Consumo de productos cárnicos en el país**

Fuente: Información de esta apartado obtenida de: Sustitución interna de productos pecuarios 2000-2009. Dirección Nacional de Transformación y comercialización de productos pecuarios.

De acuerdo al Indicador CAT<sup>7</sup> que elabora la SAGyP, donde se tiene en cuenta la carne ovina, porcina, vacuna y aviar; se puede observar un consumo promedio en todo el período 2000-2009 de 97,762 Kg por habitante por año.

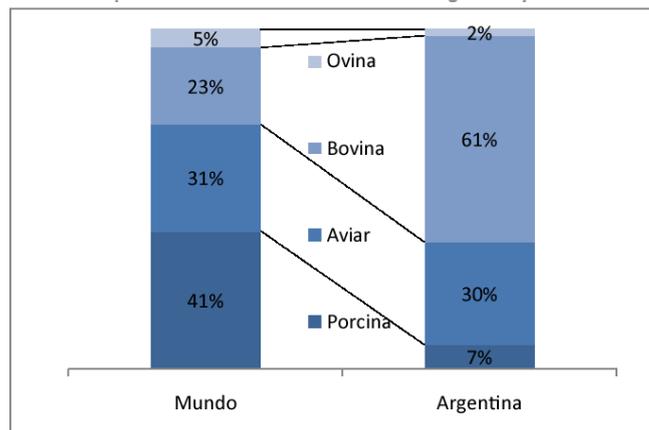
---

<sup>7</sup> CAT: Consumo aparente de Productos cárnicos pecuarios: se trata de un indicador que está basado en la conversión de animales en pie en productos cárnicos a través de la faena mensual. Tienen en cuenta el total de productos de faena mensual, res en gancho y pollo entero eviscerado, por las exportaciones e importaciones correspondientes a cada periodo.

La composición promedio por tipo de carne para esa serie es: 63,794 Kpca de carne vacuna, 25,584 de carne aviar, 6,722 kpca de carne porcina y 1,676 kpca de carne ovina. En el año 2011 el consumo promedio: 54,06 Kg-por habitante por año de carne vacuna y 7,7 kpca de carne porcina; para el caso de carne aviar, se espera que el resultado sea mayor que el 2010 34,4 kpca y ovina aún no se registran datos.

Si comparamos la composición de consumo del mundo respecto del consumo en nuestro país, según el ONCCA, se observa que la carne porcina es la más consumida en el mundo y en nuestro país la bovina. El consumo relativo en nuestro país es muy bajo. Al ser bajo el consumo, la demanda es baja y el mercado aún es pequeño.

Gráfico 6: Composición de consumos de carnes en Argentina y el mundo

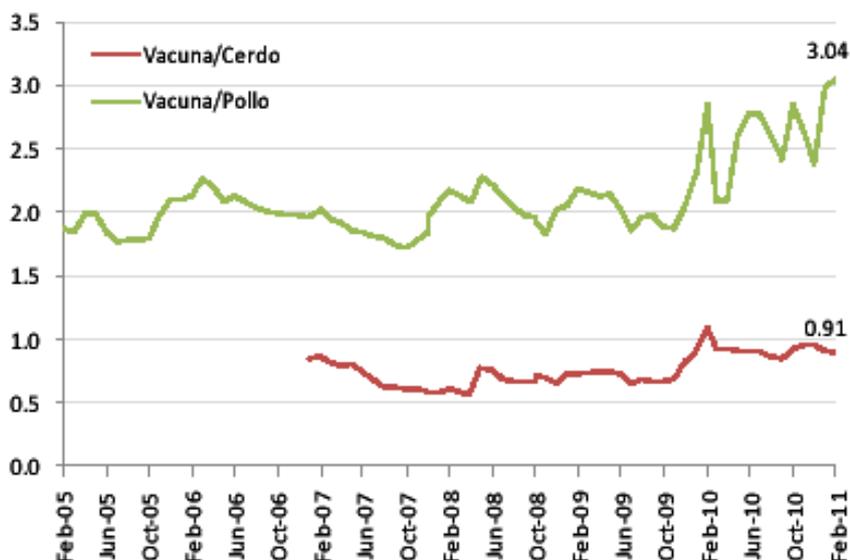


Fuente: Elaboración propia en base a datos de USDA.

Fuente: ONCCA en base a datos de USDA

En cuanto a la comparación de precios, según el informe de IERAL, La carne de cerdo es relativamente cara en Argentina comparada con la vacuna, de alta preferencia por el consumidor interno, y también con la aviar. En efecto, la relación de precios entre la carne vacuna y el pollo ha estado cercana a 2 o ha superado este nivel, mientras que la relación de precios entre la carne vacuna y la carne de cerdo ha estado por debajo de 1. Es muy importante que la carne porcina se abarate un poco más.

Grafico 7: Relativo de Precios entre Carnes



Fuente: IERAL de Fundación Mediterránea en base a datos del IPCVA.

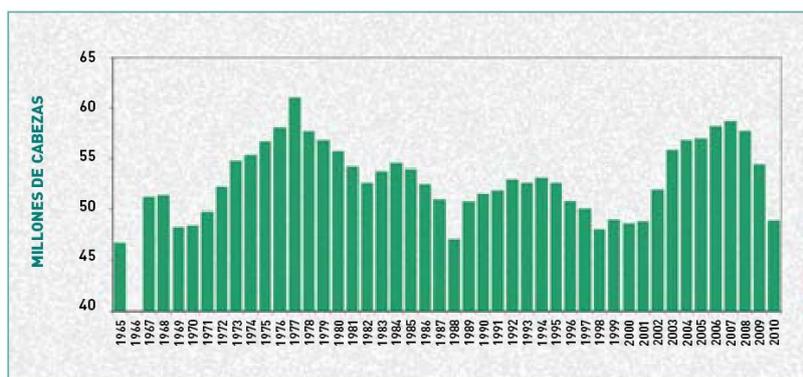
#### 1.4.4. Ganado Bovino

Históricamente la producción ganadera, se ubicaba en la región pampeana. Esto se ha visto modificado, y corrida la frontera ganadera, a partir de una mayor rentabilidad que les proporciona otro tipo de actividades como es la producción de granos.

##### Producción

El stock ganadero del año 2010 ha sido el más bajo de los últimos 8 años, alcanzando valores similares del año 2002.

Grafico 8: Existencias Bovinas 1965 – 2010.

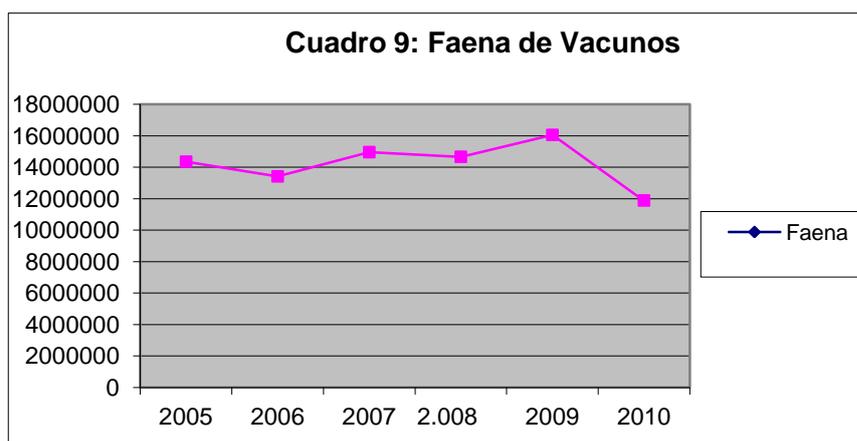


Fuentes: Censo Nacional Ganadero, ex JNC, Encuesta Nacional Agropecuaria-INDEC, estimaciones de INTA y Sistema de Gestión Sanitaria (SGS) y el Sistema Integrado de Gestión de Sanidad Animal del SENASA.

La distribución geográfica de producción se encuentra en el Anexo 3: Mapa 1 distribución de producción bovina, elaborado por la SAGyP.

### Faena

Según la información proporcionada por el ONCCA, de acuerdo al número de establecimientos que informan faena, alcanzó un total de 11.882.706 de cabezas faenadas. La más baja de los últimos 5 años. De acuerdo al cuadro siguiente:



Fuente de elaboración propia con datos de ONCCA

### Precios

Se observa un importante incremento de precios en el año 2010 respecto de los años anteriores, que pasó de 2,7 \$ el kg de ganado en pie en el 2009, a 5,73 para el 2010.

### Establecimientos

En cuanto al número de establecimientos, de acuerdo a los datos del ONCCA de cuadro siguiente, ha tenido un incremento del total de plantas existentes, sin embargo, las plantas activas han disminuido.

Cuadro 10: Establecimientos frigoríficos

► CARACTERIZACIÓN DE LA INDUSTRIA FRIGORÍFICA - 2008, 2009 Y 2010

Establecimientos	N° de Establecimientos		
	2008	2009	2010
Total de Plantas	641	651	658
Plantas activas	506	486	456
Plantas exportadoras	97	97	98
Plantas con habilitación de SENASA	175	178	180
Ciclo Completo	123	123	122
Ciclo I	301	298	293
Matadero Frigorífico	384	387	392
Matadero Municipal	172	176	177
Matadero Rural (c/usuarios)	3	3	3
Matadero Rural (s/usuarios)	82	85	86

Fuente: Elaborado por la Dirección de Análisis Económico Pecuario. Dirección Nacional de Transformación y Comercialización de Productos Pecuarios- MAGyP con datos de ONCCA y SENASA

### Consumo

El consumo promedio de carne vacuna por habitante, ha disminuido el 14 % si se lo compara al año 2010 con lo ocurrido en los años 2005-2009.

Cuadro 11: Consumo per cápita de carne vacuna por Kg, período 2005-2009 y 2010.

Mes	Promedio 2005-2009	2010	Variación porcentual
Enero	66	58	-13%
Febrero	67	55	-17%
Marzo	56	58	3%
Abril	69	60	-13%
Mayo	66	56	-15%
Junio	66	57	-15%
Julio	68	58	-14%
Agosto	70	61	-13%
Septiembre	66	59	-12%
Octubre	67	53	-21%
Noviembre	67	57	-15%
Diciembre	66	57	-13%
<b>TOTAL</b>	<b>66</b>	<b>57</b>	<b>-14%</b>

Fuente: Elaborado por la Dirección de Análisis Económico Pecuario. Dirección Nacional de Transformación y Comercialización de Productos Pecuarios- MAGyP con datos de ONCCA y SENASA

### Exportaciones e Importaciones

Afirmando, lo expuesto en informes internacionales, las exportaciones de carne vacuna Argentina, se han visto disminuir y ser la peor exportación de los últimos 5 años.

Respecto de los precios de exportación, se observa en las estadísticas oficiales, una tendencia ascendente.

Los principales países a los que se exporta es Hong Kong (31.211 Tn en el 2010), seguido de Rusia. En ambos, se observa la disminución de la exportación del 2010 (Hong Kong 31.211 Tn y Rusia 22.510 tn) respecto del 2009 (45.582 Tn y 35.754 Tn respectivamente).

La situación actual del sector ganadero bovino se puede resumir en los siguientes ítems:

- Disminución del stock ganadero comparado con niveles históricos.
- Caída de la faena nacional y de la producción de carnes
- Liquidación de vientres, se observa en las últimas estadísticas más machos que hembras.
- Disminución de las exportaciones y pérdida de posicionamiento en el mercado internacional.
- Períodos de sequías muy prolongados que afecta el engorde.

#### 1.4.5. Sector Avícola:

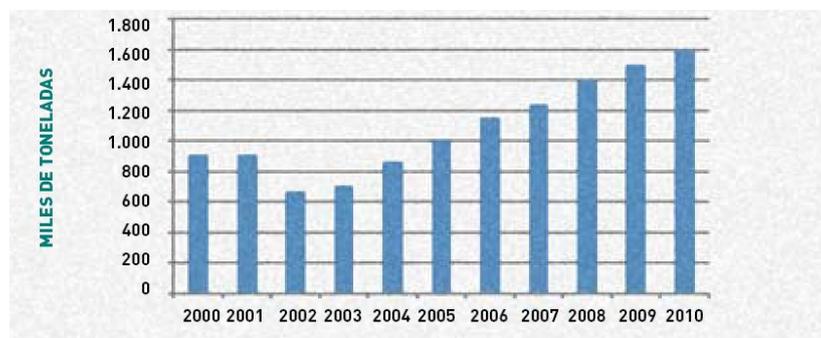
Es sector avícola ha tenido un importante crecimiento e ininterrumpido desde el año 2003 y se lo avizora con perspectivas favorables con posibilidades de expansión en los próximos años. La actividad avícola, está compuesta por la producción de carne y la de huevos para el consumo.

En el país existen 5.301 granjas, de las cuales están ubicadas en la provincia de Córdoba, el 4% del total de granjas del país y solo el 50,8% se dedican a producción cárnica. (SAGyP)

El total de frigoríficos con que cuenta el país son 52 para el año 2010. La faena de aves se incrementó en 7,5% en el año 2010 respecto del anterior. (SENASA)

La producción de carne aviar, también se incremento respecto del año anterior (1598000 Tn vs 150100 Tn).

Grafico 9: Evolución Producción Carne Aviar



Fuente: SAGyP

Las exportaciones de carne aviar del 2010, a diferencia de la bovina, han aumentado un 22 % en volumen y el 45% del precio, respecto del año 2009. Los principales destinos son: Venezuela (24%), Chile (17%) y China (14%).

Se producen importaciones de pollos, a diferencia de la carne vacuna, y en el 2010 aumentaron en 79% en volumen y el 70% en valor respecto del año 2009. El 84,5% proviene de

Brasil y el 15% de EEUU. Es importante destacar que se importa el 1,1% de la producción nacional (SENASA- SAGyP.).

El consumo interno de carne aviar se incrementó en 4% en el año 2010 respecto del 2009. El consumo per cápita alcanzó los 34,4 Kg/persona/año. Se puede observar que ha sido incorporado a las dietas familiares.

### 1.4.6. Sector Porcino

La Asociación Argentina de Productores Porcinos (AAPP), manifiesta que, según la opinión de especialistas a nivel internacional, en el sector a futuro, solo podrán competir como productores, aquellos que sean capaces de generar el alimento y abastecerse de granos y que cuenten con las reservas de agua potable. En definitiva como país contamos con esas ventajas competitivas. La producción porcina se encuentra en el 97,1% de los casos en manos de pequeños medianos productores.

Según el informe de IERAL de Fundación Mediterránea, consideran que es una de las cadenas que mejores perspectivas de crecimiento tiene para los próximos años. Los principales indicadores de la actividad se observan en el cuadro siguiente:

Cuadro 12: Principales indicadores de la actividad porcina

Año	Faena (cabezas)	Producción (Tn Equ. Res)	Importación (Tn)	Importación Miles US\$	Exportación (Tn)	Consumo (Tn)	Consumo (Kg/Hab./año)
2001	2.455.451	212.558	61.709	101.799	1.605	272.662	7,34
2002	1.999.865	171.000	17.125	23.159	1.126	186.999	4,98
2003	1.812.927	158.310	44.695	52.551	980	202.025	5,33
2004	2.148.509	185.300	36.270	55.773	1.633	219.937	5,75
2005	2.470.124	215.496	26.453	48.939	1.798	240.151	6,22
2006	3.023.388	262.173	27.053	49.074	1.944	287.282	7,37
2007	3.200.115	276.116	38.773	71.374	2.236	310.507	7,94
2008	3.153.829	274.246	35.058	90.671	3.638	305.157	7,62
2009	3.339.759	288.853	35.856	78.124	5.287	319.422	7,96
2010	3.226.525	281.250	48.080	133.048	3.795	325.535	8,12

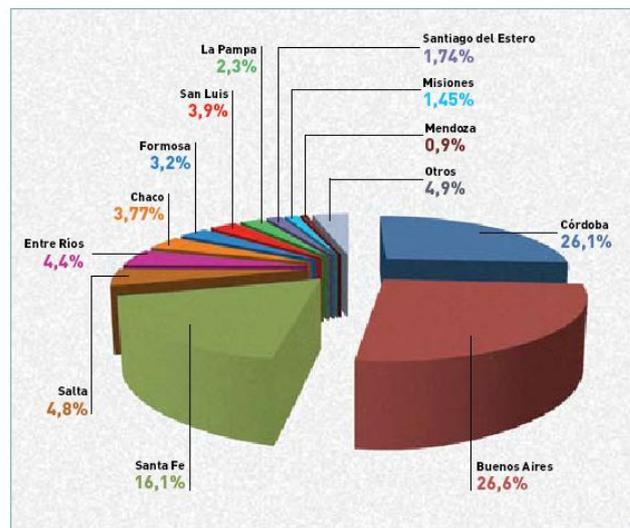
Fuente: Área Porcinos. Dirección de Ovinos, Porcinos, Aves de Granja y Pequeños Rumiantes con datos de SENASA y ex ONCCA.

Fuente: Subsecretaría de Ganadería -SAGyP

#### Producción:

La producción del año 2011 es de 3.179.139 cabezas y para el 2010 fue de 3.226.525 cabezas, siendo, en éste último caso, la distribución por provincia de acuerdo al gráfico siguiente. (SAGyP -SENASA).

Grafico 10: distribución de producción porcina por provincias



Fuente: Área Porcinos. Dirección de Dvitos, Porcinos, Aves de Granja y Pequeños Rumiante con datos de SENASA.

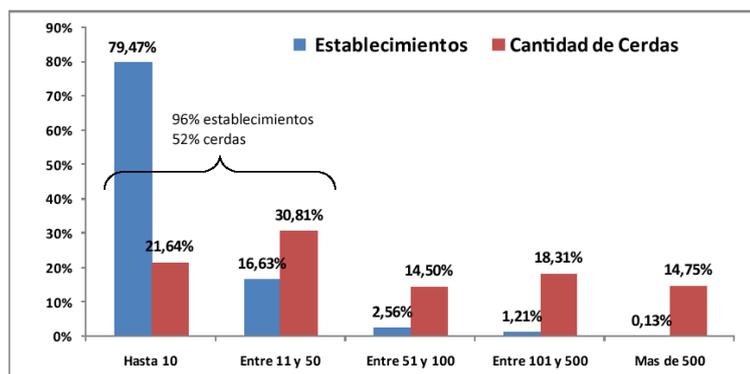
Fuente: SAGyP -SENASA

Obsérvese que el gran volumen de producción de porcinos está ubicado en la zona del área de cultivo de granos para producir el alimento (maíz, soja y sorgo). Si no ocurriera de ésta forma, habría que transportar tres veces el kilaje del animal en alimento, donde se encontrare la producción porcina, lo cual encarecería el valor por el costo de transporte (26% aprox.). La distribución de stock porcino, también se puede observar en el mapa 2 del anexo 3.

Observando el cuadro de estratificación de establecimientos porcinos del país, el 96% de los establecimientos, son pequeños productores y posee el 52% de madres del país.

Según declaraciones de Experto del INTA, Vet. Jorge Brunori, el país con mejor eficiencia productiva en el mundo es Holanda con una producción de 26 capones por año por cerda. En el caso de Argentina, la producción promedio es de 10 a 14 capones por año en promedio. Y volviendo a los estratos, los pequeños y medianos productores con menos de 50 madres, tienen una producción de 880 Kg por madre por año; mas de 50 hasta 200 cerdas de 1300 a 2000; mas de 200 cerdas en 2300 kg. Solo aquí se ve la brecha de más del 190% de diferencia de eficiencia productiva.

Grafico 11: Estratificación de establecimientos según cantidad de cerdas- 2010



Fuente: SENASA

Claramente, uno de los aspectos más importantes a mejorar la eficiencia productiva en conjunto y en particular para el pequeño y mediano productor. En la provincia de Córdoba se encuentra el 15% de los establecimientos con el 26% de las existencias.

### Faena

De acuerdo a los datos proporcionados por la SAGPyA, el ONCCA, SENASA y el INTA, se observa un incremento sostenido en período 2004-2007. En el caso del año 2008, fue un 3.6% menor, y en el caso del año 2010, también vuelve a ser menor respecto del año 2009, en un 3,4%.

Para el año 2010, el total de faena del país es de 3.226.525. La regionalización de la faena, el 95 % se concentra en la región centro (Buenos Aires, Córdoba, Entre Ríos, La Pampa y Santa Fe) y, solo en la provincia de Córdoba el 11,2% sobre el total.

Si se compara la producción vs la faena, Córdoba pierde posición cuando sube un eslabón en la cadena (26,1% de producción del total del país, vs 11,2% de faena del país). El total de establecimientos habilitados en todo el país son 179, de los cuales solo 28 se encuentran en Córdoba, o sea el 15 %. (Gestión Estratégica de la Información – ONCCA)

La participación por categoría de faena se observa, que para el año 2010, el 94,2% es para capón, siguiendo 2,4% la chancha, el 2% para lechón liviano y lo restante para lechón pesado y padrillo.

### La Industrialización. Producción de chacinados

Según el informe de monitoreo de la cadena de valor porcina del ONCCA (2010), la producción argentina de chacinados se compone principalmente por: fiambres cocidos (22%), salchichas tipo viena (20%), embutidos frescos (chorizos) (14%) y embutidos cocidos (otras salchichas) (16%). El sector está constituido en su mayoría por pequeñas y medianas empresas, que ocuparían a unos 13.000 trabajadores, mientras que el personal asociado al desposte de las

reses sería de 9.000 personas (CAICHA, 2009; CFI, 2007). Se trata de un sector intensivo en el uso de mano de obra, ya que emplea a 37 personas promedio por establecimiento (CAICHA, 2009).

La industria de fiambres y chacinados se abastece (entre otras materias primas) de cerdos en pie que compra directamente a los productores de porcinos, y de canales y cortes frescos que adquiere de mataderos y/o despostaderos. También importa cortes congelados de Brasil, principalmente pulpas de jamón, paleta y tocino. Esta industria presenta un nivel medio-alto de concentración empresarial. Las 10 primeras empresas controlan el 58% del mercado local, y la tendencia se inclina hacia una mayor concentración de la oferta.

### Exportación

El volumen de exportaciones en el año 2010 ha sido de 3.802 Tn, siendo los principales destinos: Hong Kong (56,2%), Chile (17%), Bolivia (4,9%) y Sudáfrica (4,6%).

Analizando la composición de las exportaciones, según datos del ONCCA, en toneladas, el 43,3% son menudencias y vísceras, el 21,9 % harinas animales y el 10,3% grasas y aceites. En carnes frescas solo el 6,9%. En cuanto a la participación de divisas el 29,1% se obtiene de las menudencias; el 16,2 de harinas. Esto quiere decir que, además de exportar cantidades exiguas, lo que exportamos es de bajo valor.

En cuanto a la importación, el volumen es de 48.081 Tn, y nuestros principales importadores en el 2010 fueron: Brasil 71,2%; Chile 17,9% y Dinamarca 5,3% (SAGyP- SENASA). Los productos que más se importan, medidos en términos de participación en el total de toneladas son: 77,2% carne fresca; 9,2% chacinados y el 6,8 % grasas y aceites.

En cuanto a la participación en Miles de Dólares, el 74,6% destinado a Brasil, el 12,3% Chile y el 3,4% Dinamarca.

### Precio

El país cuenta con un Sistema de Información de Precio Porcino (SIPP), que lo lleva el ONCCA, y que está destinado a tener precios de referencia para todos los integrantes de la cadena de valor porcina. Este sistema arroja datos acerca del: precio promedio ponderado, plazo de pago y peso promedio ponderado, indicando también la cantidad de cabezas evaluadas para llegar a esos resultados.

Se observa en las estadísticas oficiales que el precio del capón creció en la misma proporción que el vacuno. La evolución del precio del 2008, 2009 y 2010, se encuentran en el gráfico a continuación:

Cuadro 13: Evolución de Precios Promedio 2008-2010.

Mes	Modalidad Pie 2008	Modalidad Pie 2009	Modalidad Pie 2010	Dif.10/09 %
Enero	3,22	3,12	3,61	15,7
Febrero	3,26	3,12	3,85	23,4
Marzo	3,29	3,11	4,09	31,5
Abril	3,21	3,12	4,46	42,9
Mayo	3,19	3,1	4,59	48,1
Junio	3,19	3,02	4,71	56,0
Julio	3,17	3,03	4,87	60,7
Agosto	3,14	3,05	5,00	63,9
Septiembre	3,16	3,1	5,26	69,6
Octubre	3,16	3,18	5,56	74,8
Noviembre	3,13	3,29	5,84	77,5
Diciembre	3,13	3,41	5,97	75,0
<b>PROMEDIO AÑO</b>	<b>3,19</b>	<b>3,14</b>	<b>4,82</b>	
<b>DIF. AÑO ANTERIOR</b>	<b>21,5</b>	<b>-1,6</b>	<b>53,5</b>	

Fuente: Área Porcinos. Dirección de Ovinos, Porcinos, Aves de Granja y Pequeños Ruminantes con datos de la ex ONCCA.

Fuente SAGyP- SENASA

### Costos de Producción:

La composición del costo de producción, se puede decir que entre el 63 al 75% del costo es atribuible al alimento, el 25% es compartido para sanidad animal y amortización de inversiones y lo restante destinado a mano de obra de la producción en granjas. (CFI 2007, en base a datos de INTA, SAGPyA, Ministerios provinciales).

### Política de Inversiones en el sector industrial:

La Ministra de Industria de la Nación Débora Giorgi, anunció que la industria porcina generó inversiones por más de 470 millones con alto valor agregado. Resaltó que el sector es el que lidera el pedido de financiamiento para a tasa blanda. Se trata de 20 proyectos (15 producción de carne porcina y 5 de alimento balanceado) desarrollados en Capital Federal, Buenos Aires, Córdoba, Santa Fé, Entre Ríos, Santiago del Estero y La Pampa. Según nota publicada, la cadena de valor porcina creó más de 7.000 puestos de trabajo en los últimos 5 años y según proyecciones de la Asociación Argentina de Productores de Porcinos (AAPP), si se logran formar grupos asociativos y si se incorpora producción porcina a los pequeños establecimientos, en 5 años se generarán unos 20.000 nuevos puestos de trabajo. La nota, continúa diciendo que El foro alimentario del Plan Estratégico Industrial 2020 acordó llegar a ese año con un consumo de carne porcina de 13 kg. por habitante por año y producir 822.000 toneladas de carne porcina, de las que 255.000 serán destinadas a la exportación (Ministerio de Industria, 03-02-2012).

### Conclusión de la Situación Porcina en el país

A modo de conclusión de la situación porcina en el país, la disminución del nivel de producción y consumo de carne bovina y, la posibilidad de ser un fuerte sustituto junto con la carne

aviar, presenta una gran oportunidad para posicionar y consolidar la carne porcina en la dieta familiar. Lo que le suceda a la cadena bovina condiciona altamente el destino de la carne porcina, por la preferencia del paladar de los consumidores locales, y los problemas de pérdidas de posicionamiento en mercados internacionales.

Por otro lado, la posibilidad de transformar granos en proteínas, implica incorporar valor agregado a la producción y generar mayores puestos de trabajo.

Productividad y escala parecieran ser los factores claves del éxito para el mayor de la cadena de valor porcina.

Según informe de IERAL, es perfectamente posible que la producción interna de cerdo crezca al 8,5% promedio anual hasta el 2020, llegando a las 691.400 toneladas en el último año. Este escenario de expansión productiva se podría alcanzar si: a) el consumo interno llega a los 14 kilos per-cápita; b) se produce un reemplazo completo de los niveles importados por producción nacional; c) se genera un volumen de exportación equivalente a una participación del 1% en el mercado mundial.

Si la producción creciese al ritmo antes referido, se crearían unos 22.500 puestos de trabajo adicionales al 2020.

## **1.5. Provincia de Córdoba**

### **1.5.1. Características de la economía provincial**

Respecto del producto bruto geográfico (PBG) de Córdoba, en la composición del producto provincial sobresalen las actividades agropecuarias que representaban el 10,4% del PBG, en el sector secundario la industria manufacturera (14%) y en el sector terciario las actividades más importantes son las relacionadas con el comercio, restaurantes y hoteles (18,6%) y la intermediación financiera (20,4%). Actividades que en conjunto conforman el 63,6% del producto provincial. (Dirección de Estadísticas y Censos de la Pcia. de Córdoba y CFI)

Respecto de las exportaciones provinciales, Córdoba es la tercera provincia exportadora en cuanto a volumen de ventas. La composición de las exportaciones por grandes rubros se divide entre manufacturas de origen agropecuario (MOA) 45%, productos primarios 37%, manufacturas de origen industrial (MOI) 18%. Durante los últimos años se observa un incremento en la participación de los productos primarios y MOA en detrimento de las MOI.

El principal complejo exportador es el oleaginoso, abarca desde habas de soja, maní y girasol pasando por sus harinas, pellets y aceites. Entre otros productos sobresalen productos

lácteos (leche en polvo), carnes (de ganado bovino y equino), maíz y trigo. Considerando las partidas a 8 dígitos del Nomenclador Común del MERCOSUR (NCM) se observa que los 10 productos más exportados representan el 75.3% de las exportaciones. Aceitera General Deheza, Golden Peanut Argentina, SANCOR, y Arcor son algunos de los principales exportadores provinciales.

Otra de las características de las exportaciones de productos cordobeses es la *diversificación de destinos* y la importancia de destinos no tradicionales para Argentina como China, Irán o Egipto.

Los *principales destinos de exportación* son Brasil, China, España, Países Bajos, Tailandia e India que en conjunto representan el 48,7% de las exportaciones totales. Si se considera el destino de las exportaciones de acuerdo por región económica sobresale la Unión Europea con el 25% y Asia Pacífico con el 18%. Hasta fines de los '90 el MERCOSUR era el principal destino de las exportaciones de Córdoba llegando a representar casi el 40% de las ventas totales, en la actualidad las mismas representan el 16% habiéndose incrementado notablemente las exportaciones a destinos no tradicionales.

Según datos publicados por la Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba, indican que la economía provincial registró un aumento en su nivel de actividad del orden del 24,0% a valores corrientes para el año 2010, respecto del 2009.

En el rubro de *agricultura, ganadería, caza y silvicultura*, tuvo un **aumento de la actividad** agropecuaria a valores constantes del **8,87%** se debe principalmente al aumento de la producción de soja (26,3%) y de ganado bovino (19,3%), y el aumento a valores corrientes del **30,0%** es producto del incremento de la producción tampera (119,4%), del cultivo del maíz (91,1%), y de la producción de ganado bovino (327,9%).

Durante el periodo analizado, la economía cordobesa creció, en términos reales, a una tasa anual promedio del 3,2%. El ritmo de crecimiento de los sectores productores de bienes fue de 3,7%, y el de los sectores productores de servicios de 2,9%.

Entre los sectores productores de bienes, excluyendo *minería* en razón de su poca significación y de la escasa información básica disponible, el sector que exhibe la mayor tasa de crecimiento promedio real anual es *agricultura, ganadería, caza y silvicultura* (4,5%).

La Ganadería es la segunda actividad económica más importante dentro del Sector Primario de la Provincia de Córdoba, detrás de la Agricultura. Esta actividad comprende la crianza de animales con fines productivos y económicos. Normalmente se explota bajo la forma extensiva, es decir, utilizando los recursos naturales modificados por los productores, aunque con mayor

frecuencia la producción pecuaria se está desarrollando de manera intensiva, lo cual mejora la productividad y eficiencia.(Fuente: Dirección de Estadísticas y Censo de la Provincia de Córdoba).La principal producción es bovina y le sigue la producción porcina.

La Provincia de Córdoba cuenta con todas las condiciones necesarias para desarrollar la cadena de valor porcina, siendo altamente competitiva en costos frente a otras provincias del país y del resto del mundo.

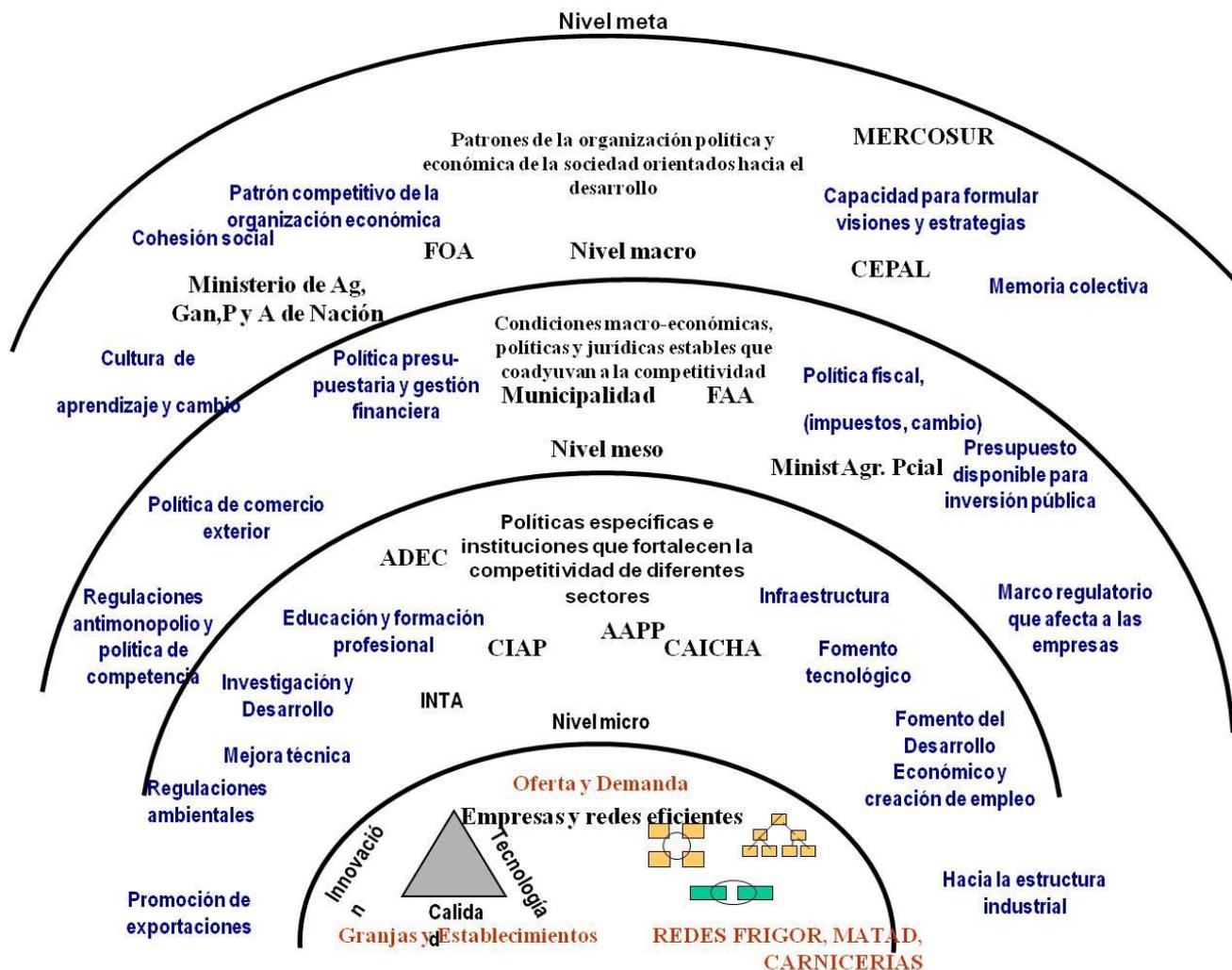
Existen distintas Zonas de producción, siendo las más destacadas, Colonia Caroya, Jesús María, Oncativo y Río Cuarto. Existen otras zonas, que si bien tienen las condiciones naturales para desarrollarlas y ser competitivas, se encuentran en un estado incipiente de desarrollo, tal como Serrano y Monte Cristo.

## **1.6. ANÁLISIS DEL TEJIDO INSTITUCIONAL DE LA CADENA DE VALOR PORCINA Y LA ESTRUCTURA DEL SECTOR EN MONTE CRISTO (PERIODO 2009 A 2011).**

Para analizar el tejido industrial de la zona, se comenzó con la identificación de los actores que se observa en el cuadro siguiente.

Es importante comprender las relaciones entre los distintos eslabones de una misma cadena ya que “no es un juego que añada cero en el cual uno gana solo a costillas del otro, sino una relación en que ambos pueden ganar. (PORTER, M. E. 1987. “Ventaja competitiva”. Capítulo I y II.

Grafico 12: Tejido Industrial y Competitividad Sistémica



**1.7. Datos y Resultados de indagatorias y encuestas:**

La recolección de información y datos referidos al sector y los actores, comenzó en el año 2009 y se extendió hasta enero 2012. A los actores con vinculación directa a la actividad, se les realizaron las entrevistas en el año 2009 y luego en el 2011, que consistieron en preguntas semi-estructuradas identificadas por tipo de actor. Respecto de las granjas porcinas, y las producciones de chacinados, se realizó observaciones directas en algunas de ellas.

A continuación se presenta la descripción más detallada por actor, de la situación e información recabada en las entrevistas:

## 1. Grupo de Productores:

Del conjunto de información obtenida, producto de las entrevistas, recorridos de las granjas y reuniones con el técnico en agronegocios, se pudo extraer los fragmentos y conclusiones más relevantes para el análisis que se detallan a continuación:

1.1. Procesamiento de alimento balanceado: en el año 2009 no existían plantas de procesamiento de alimento balanceado cuya actividad principal sea la venta, y, los granos producidos en la zona son comercializados como commodities y/o enviados a puerto para su exportación. Desde hace años derivan parte de su producción de granos a la cría de cerdos, llevando la soja a plantas de desactivado y extrusión, pagando el servicio de maquila, en casi todos los casos, con el aceite que estas empresas obtienen del proceso como subproducto, desaprovechando los ingresos potenciales de éste. Existen pocos productores con plantas pequeñas para autoconsumo. Respecto del maíz y sorgo, precariamente lo muelen, para luego mezclarlo con el pellet de soja y, sumado a los núcleos vitamínicos minerales, conformar el alimento necesario para la cría. Tiene un costo agregado y no es eficiente en la alimentación y por ende en el producto terminado. Otros productores simplemente compran el alimento balanceado a Forrajeras locales o de las cercanías. En el año 2009, cuatro productores y el técnico en agronegocios, contaban con un terreno apto para instalar la planta de molienda, ya adquirida, restando solamente la construcción edilicia. El proyecto preveía la construcción de un galpón con el espacio necesario para la incorporación de una máquina extrusora y prensado que completaría el ciclo productivo del alimento.

A finales del año 2011, la situación cambió. El maíz tiene un precio mayor y dada la fluctuación del mercado, están buscando sustituirlo por trigo y complementarlo con los preparados de núcleos vitamínicos y minerales. El número de productores que poseen plantas pequeñas para autoconsumo aumentó, y el proyecto de contar con una planta mayor, con mejor tecnología y resultados obtenidos por economías de escala, se vino abajo, decidiendo vender el terreno donde iban a instalar la planta. Los niveles nutricionales de los animales, lo llevan en función de la experiencia y su conocimiento tácito, no llevan registros ni planificación en la cría.

1.2. Volumen de producción: en el año 2009, el grupo contaba con 240 madres, mientras que en el año 2011, tenían 600 madres. Es decir, incrementaron la producción en el periodo a una tasa de crecimiento del orden del 60% por año.

El crecimiento logrado, ha sido sin planificación y sin ordenamiento en el sistema de producción y cría. El sistema de producción comenzó siendo a campo y en la actualidad la mayoría están confinando por los resultados obtenidos.

La eficacia reproductiva no puede medirse por la falta de información.

1.3. Sanidad Animal: el proceso sanitario que llevan a cabo, comienza en el parto y depende de las instalaciones con que cuentan. En el momento de nacer, descomillan, desparasitan y cortan la cola; algunos productores lo hacen a los 15 días. Los controles son por parte del SENASA, no interviene otra institución, y lo hacen por algunas enfermedades, especialmente en frigoríficos, por ejemplo en Jesús María, estuvieron haciendo control de sangrado para la detección de aftosa.

1.4. Genética: en el año 2009 la poca disponibilidad y el alto costo del material genético para producir el bio tipo de animal exigido por el mercado, hizo contraer el crecimiento, de acuerdo a lo que contaron oportunamente. Los productores que podían acceder a los costos, usan el servicio de empresas de genética ligadas a multinacionales, para mejorar su rodeo, pero la mayoría no lo realiza disminuyendo el rendimiento de su producción.

Las empresas que proveen la genética son: Mundo Porcino, PIC (para padrillos); en la línea materna hay 3: Pernerlan (que están usando los multiplicadores desde el año 2009), Topic y Dambric (estas últimas son empresas Holandesas). Aproximadamente el 80% de la genética adquirida es de Mundo Porcino y la asistencia la hace un técnico del lugar. En el año 2011, la empresa forrajera y uno de los productores más grandes, cuentan con un centro de inseminación artificial pequeño; algunos productores están en etapa experimental, generando sus propias madres, aunque la eficiencia no la pueden evaluar por la falta de información.

En caso de contar con reproductores de alto valor genético, lo dejan sujeto al manejo que hay dentro de la granja.

1.5. En cuanto a la faena, no se lleva un control de cuanto mandan al frigorífico y cuanto lo realizan en el campo. Los frigoríficos, por lo general toman los datos, en el momento del ingreso. Los frigoríficos que más se les provee se encuentran en Colonia Tirolesa y Villa del Rosario.

1.6. Del total producido por el grupo, el 70% aproximadamente se destina a carne fresca y lo demás para la producción de chacinados. La producción de cerdos de la zona, se comercializa un porcentaje en las fábricas de embutidos de Colonia Caroya (Córdoba) y el resto tiene destino en la ciudad de Córdoba, entregado en su totalidad como ganado en pie,

**los productores no tienen participación en el valor agregado.** Llevado a valores económicos: el productor vende el cerdo a \$300, con un peso de 100 kg aproximadamente; quiere decir que le pagan el cerdo en pie \$3 por Kg. Puesto en góndola, el Kg de cerdo esta a \$17.

- 1.7. Sistema de Información: En cuanto a registros de producción, servicios, partos, nacidos vivos, consumo de alimento, sistema de identificación y trazabilidad animal, no se pudo identificar en ninguno de los dos momentos (año 2009 ni en el 2011). El técnico en agronegocios, le ha armado un cuadernillo para que registren la información pero la cultura de registrar información es nula. En algunos casos están intentado llevar una planilla, pero anotan un tiempo y luego no lo siguen. Hay otro productor cuyo proveedor de genética le dejó un software de prueba para que lo use y luego vendérselo; hasta ahora el productor no registra en el sistema la información, a pesar de ser muy simple.
- 1.8. En materia de capacitación, se dictan alrededor de dos cursos al año y, por lo general son promovidas por el sector privado, o sea dueño de empresa forrajera local o de otros lados que son proveedores de insumos. Es así que en noviembre del 2011 organizó una capacitación donde asistieron alrededor de 120 personas. Los temas tratados fueron: sistema de información, comentado por un técnico de que luego mostró un software; gestión organizacional, donde se habló de planificación y organización empresarial; y por último un técnico que habló sobre el manejo de las cachorras, periodo de adaptación, seguimientos sanitarios dentro de las granjas, el servicio y el tiempo de desarrollo de la cerda. También hubo otra capacitación dada por técnicos del INTA, quienes fueron convocados por un productor de la zona, pero que no es del grupo de análisis. Excepto el caso del INTA, no existe otra institución pública que se acerque a los productores en pos de capacitar y promover capacitaciones de mejora productiva, calidad e inocuidad agroalimentaria, mejora ambiental en los sistemas de producción. En la gran mayoría se hace con el esfuerzo del sector privado que convoca a profesionales para ello.

En cuanto a veterinarios, el único de la localidad se fue y solo queda un técnico en agronegocios que hace la tarea para el grupo de estudio.

Es importante destacar que para el año 2009, se elaboró un proyecto paraguas para todo el grupo promoviendo el desarrollo de la cadena de valor. En ese mismo año, el grupo estaba muy interesado en asociarse y constituir una cooperativa. En el año 2011, pareciera haber quedado en una expresión de deseo y cada uno avanzó en mejoras individuales. Por último, cuando se les consultó si alguna Institución les brinda algún apoyo para lograr asociarse y constituir la cooperativa, la respuesta es negativa.

2. **Universidades; INTA; CIAP; INTI; CECYT y otras instituciones técnicas de investigación:** se entrevistó a expertos en la materia en algunas instituciones, a saber:

2.1. **INTA – Estación Experimental de Marco Juárez:** el entrevistado fue el Director del Programa Porcino, Med. Veterinario Jorge Brunori. Las agencias de extensión del INTA están en todo el territorio nacional, y en el caso de la provincia de Córdoba, no hay un productor que esté a más de 200 km. El INTA trabaja de manera articulada con otras instituciones, a nivel provincial, forma parte de la mesa provincial porcina junto con: Universidades (UNC, UC, las escuelas agrotécnicas), CIAP<sup>8</sup>. También se vinculan con Federación Agraria y entidades gremiales. En el caso de las vinculaciones con Municipios, lo hacen en la medida que el municipio solicite el apoyo en el tema porcino. En el Departamento de Marcos Juárez y Unión, están trabajando con clusters productivos y allí funcionó muy bien lo de Comunidades Regionales, dependiente del gobierno provincial.

El INTA además de la especialización porcina, es el brazo tecnológico del programa, denominado “Cambio Rural<sup>9</sup>”, que es un programa nacional. El rol del organismo es ejecutarlo y trabajar fuertemente en el asociativismo; primero se completa unas planillas para presentar al grupo, si es aceptado, deben cumplir algunas obligaciones, que es de reunirse al menos una vez al mes. El INTA le aporta un subsidio para pagar el técnico y los productores tienen que aportar en la misma proporción, teniendo la obligación del técnico de presentar informes mensuales. El INTA cuenta con una estructura que tiene coordinadores de proyecto que se encarga de nexo entre el asesor el grupo y el INTA. Le dan un plazo de tres años, a partir del cual consideran que el grupo se encuentra consolidado. Ejemplos de cooperativas porcinas están: la cooperativa de Bell Ville y Morrison, que todavía siguen funcionando. En algunos casos comenzaron a asociarse para la venta de cerdos. El mayor problema que persiste es la desconfianza del productor. A pesar de lograr un buen precio, el productor destina una parte de su producción a la venta por intermedio de la cooperativa y otra parte la sigue vendiendo de manera individual. En el caso de la Cooperativa de Marco Juárez, se incrementó el consumo local de cerdos a partir de la instalación de cinco (5) carnicerías porcinas.

---

<sup>8</sup> Centro de Información de Actividades Porcinas

<sup>9</sup> Para principios del 2012, había mas de 100 proyectos de cambio rural en marcha.

El director del programa también indicó que se logró realizar convenios para la aplicación del manual de Buenas prácticas porcinas de la FAO. La idea es que el manual se comience a difundir y analizar para que algunas cuestiones se cumplan.

La Estación Experimental, no cuenta con un plan de capacitación anual, pero es la intención de contar con un plan, para desarrollarlo en esa estación. Actualmente facilitan pasantías a productores, dictan cursos y programan año a año. Apuntan a consolidar un centro de capacitación en Marcos Juárez.

Otra actividad a destacar es que, cada dos años, hacen Fericerdo, la feria más importante de cerdos de país. Es una ocasión donde se reúnen casi todo el sector y se dictan conferencias y talleres referidos a toda la cadena productiva.

Cuando se le consultó si considera al asociativismo como la solución para el desarrollo de pequeños productores, aún teniendo en cuenta la cultura individualista, el experto indicó que es el único camino que tiene el pequeño y mediano productor para lograr escala. La eficiencia productiva se debe trabajar individualmente, pero la escala es un factor indispensable que se logra con el asociativismo. Quien no lo logre, será un productor que no podrá sobrevivir y desaparecerá.

Por último, cuando se le consultó qué propuestas de política sectorial aportaría para la futura operativización del Plan estratégico porcino de Córdoba, la respuesta fue: *“los recursos provinciales tienen que ser estratégicamente gastados, hay que hacer un buen diagnóstico acerca de cuál es la problemática que tenemos en el entorno provincial. A nivel provincial, mas frigoríficos con capacidad de deposte. El apoyo tiene que ser en la industria y no solo al productor. Es necesario conocer con exactitud qué necesita la industria y apoyarla. En el caso del productor porcino, hay que apoyarlo en capacitación para que sea más eficiente. Hay que posicionar al profesional en esta actividad, no se acostumbran a ser asesorado y pagarle por su trabajo”*.

**2.2. CIAP (Centro de Información de Actividades Porcinas):** es un programa de gestión que se desarrolló en la Universidad de Río IV y luego convocó a otras universidades, al INTA, al CFI, Gobierno Provincial y ha sumado a Buenos Aires y Santa Fe. Ahora no es solo un ámbito de gestión sino que ofrece información del productor, foro de precios, foro de consultas. A parte de toda la información, ofrecen capacitación a los que se fueron sumando en el sistema. Consideran que el desarrollo sustentable de la cadena porcina requiere de mayor aplicación de tecnologías apropiadas e integración entre sus agentes. La información

y organización que dispongan los agentes de esta cadena son factores fundamentales para acrecentar la productividad, el crecimiento económico, el empleo y la calidad de la vida. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), tales como, Internet, telefonía móvil, tv, radio, son valiosos medios para reducir obstáculos de tiempo y distancia en el acceso a conocimientos. Desde que iniciaron sus tareas (2006) crearon el: SAP (Sistema de Seguimiento de Actividades Porcinas); SIPU (Sistema de Información Pública). Los productores se vinculan libremente, y han realizado algunas acciones de capacitación. La cantidad de productores que acceden son 330 de todo el país, en el caso de Córdoba son 178. El sistema de seguimiento, es un sistema de control de gestión para mejorar con información ex post.

Actualmente se vinculan con varios organismos, provinciales, nacionales, SENASA; Oncca, AAPP, otros.

3. Gobierno Nacional: hay varios organismos que tienen competencia: comenzando por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos quien elaboró un plan estratégico agroalimentario (PEA) que será objeto de análisis más adelante. Dentro del Ministerio está la Secretaría de Ganadería, que se encarga de recopilar información y monitorear. Además de ello, hay dos organismos que se abocan exclusivamente a los aspectos sanitarios (SENASA) y comerciales de la producción cárnica (ONCCA) del país.
- 3.1. SENASA (Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria) fue creado en 1995, es un organismo descentralizado del Estado nacional dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Se encarga de ejecutar las políticas nacionales en materia de sanidad animal, protección vegetal e inocuidad alimentaria. El principal rol que tiene el organismo, es producir un marco regulatorio eficiente y eficaz, verificando su cumplimiento entre los productores, procesadores, transportistas y distribuidores, responsables primarios por la sanidad, inocuidad e higiene de su producción y hacer cumplir la ejecución de las regulaciones vigentes. Lo hace cumplir, mediante la protección de la sanidad agropecuaria y la inocuidad de los alimentos. También, lo lleva a cabo fiscalizando los productos y subproductos de origen agropecuario. El organismo, cuenta con el código de normas donde se puede obtener legislación, decretos, resoluciones; y un Sistema Integrado de Sanidad Animal que se utiliza para aves (SIGPA). El Decreto N° 4.238, emitido por la entonces Secretaría de Agricultura y Ganadería en el año 1968, que aprueba el Reglamento de Inspección de Productos, Subproductos y Derivados de Origen Animal. Derogó un reglamento que estaba vigente desde 1925; y desde su fecha de aprobación hasta hoy, tuvo

numerosas modificaciones de artículos, hechos por decretos y resoluciones del Servicio de Sanidad Animal y el Servicio de Inspecciones de Sanidad Animal.

3.2. ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario): su principal función es controlar el comercio agropecuario nacional y las importaciones y exportaciones. Cuenta con un *Área de Monitoreo y Estudio de Cadenas de Valor* que tiene como objetivo analizar, desde un punto de vista económico, el comportamiento de los complejos agroalimentarios sobre los cuales tiene injerencia el organismo; el trabajo que realizan consiste en identificar la problemática y elaborar informes de diagnóstico como así también realizar propuestas de política, que sean de utilidad para el organismo y el sector agropecuario<sup>10</sup>.

3.3. Sistema Nacional de Control de Alimentos (decreto 815 aprobado en 1999), es la entidad que tiene como finalidad aprobar el cumplimiento del CAA (Código Alimentario Argentino). Código Alimentario Argentino (CAA): en el capítulo VI, regula lo referido a alimentos cárneos y afines. Comienza con la definición de carne fresca y en el artículo 248 define:

*“.....Las carnes estarán limpias, exentas de piel y vísceras. Selladas por la inspección sanitaria, salvo en animales pequeños o en las especies y casos debidamente autorizados en que esté permitida..... Es obligatorio reservar las partes selladas de las reses que tengan el sello de la inspección sanitaria que certifica su buena aptitud para el consumo, a los efectos de su presentación cada vez que sea requerida por los funcionarios fiscalizadores. La no observancia de esta regla hace que las reses se consideren como de sacrificio”.*

En el art 286, menciona los salazones y dice:

*“Art 286 - (Res Conj. SPyRS y SAGPA N° 056 y N° 250 del 30.05.00) "Artículo 286 - Considérese como salazones a los siguientes productos: bondiola; cabeza de cerdo salada; carnes curadas; cecina; costillas de cerdo saladas; chalona; cuero de cerdo salado; jamón cocido; jamón crudo; hocico o trompa de cerdo salados; huesos de cerdo salados; lenguas saladas; orejas de cerdo saladas; paletas de cerdo saladas; paleta de cerdo cocida, panceta salada; patitas de cerdo saladas; tasajo; tocino salado; unto salado; lomos de cerdo salados; lomo de cerdo cocido.....”* art 293 al art 300 regula salazones de cerdo exclusivamente. Los chacinados y embutidos, están regulados desde el art. 302 en adelante.

Luego, hasta el art 450, define distintos tipos de productos y modos de conservación, por ejemplo: lenguas porcinas, picadillos de carne, salchichas de viena, otros.

---

<sup>10</sup> Datos extraídos de la pagina oficial del organismo [www.oncca.gov.ar](http://www.oncca.gov.ar)

En el código alimentario, comienza por las definiciones de los productos, los aditivos que puede contener, las recomendaciones de conservación y las prohibiciones.

El ministerio lanzó el *Plan Nacional Cerdo Para Todos* con la idea de promocionar la carne porcina a un precio bastante más bajo que en las cadenas supermercadistas (4 kg entre \$30 y \$40). Comenzó en la ciudad de Buenos Aires, para extenderse a todo el país. Tienen participación la Asociación de Productores Porcinos, algunos frigoríficos de país y el SENASA.

4. Organismos no gubernamentales, Cámaras ADEC y Otros: en este ítem describiré a la Cámara Argentina de Chacinados y Afines (CAICHA), a Federación Agraria y ADEC. En el caso de los dos primeros, por la vinculación directa con el sector porcino. En el caso de ADEC por los programas exitosos que ha tenido en materia de desarrollo de cadenas productivas.

- 4.1. CAICHA (Cámara Argentina de Chacinados y Afines), es una entidad que se originó en reemplazo de la Sección Gremial de la Unión Industrial Argentina, 'Fabricantes de Embutidos y Anexos'. "La fundación de la entidad surge por la inquietud de un grupo de industriales del ramo que necesitaban agruparse gremialmente para defender sus legítimos intereses, afectados por las grandes corporaciones frigoríficas extranjeras que dominaban la Industria Cárnica de nuestro país. Se creó con el propósito de agrupar a las Empresas dedicadas a la elaboración de chacinados, salazones y productos derivados de la chacinería, radicadas en la República Argentina, con la finalidad de estudiar y dar solución a los problemas de orden técnico, económico y laboral y en general a todos aquellos que puedan afectar al sector. *"Tiene por objeto: - propender al desarrollo tecnológico de la Industria Chacinería Argentina, teniendo en cuenta el desarrollo socio-económico sin descuidar la preservación del medio ambiente. - Defender los intereses del sector mediante la representación gremial empresaria de los asociados ante las autoridades que corresponda. - Propiciar el mantenimiento de relaciones armónicas entre los distintos sectores industriales que la integran y de ellos con otras entidades que tengan relación con el sector. - Tender a un permanente perfeccionamiento tecnológico mediante el intercambio de información técnica avanzada, posibilitando el desarrollo de las empresas y crear una corriente exportadora acorde a los niveles de calidad exigidos. - Colaborar con las autoridades y con la actividad privada del país y del exterior en todo asesoramiento requerido, mediante el aporte de la experiencia recogida. - Crear institutos y centros tecnológicos mediante el dictado de cursos o conferencias, formar bibliotecas especializadas y publicaciones. - Estimular la publicación de trabajos técnicos sobre la materia. - Mediar entre las firmas asociadas y entre éstas y*

---

*terceros, en caso de ser solicitada la intervención de la Cámara. -Llevar estadísticas para tener información actualizada de la actividad”.(CAICHA)<sup>11</sup>*

4.2. Federación Agraria Argentina: de acuerdo a lo que indica en su sitio oficial, *“La Federación Agraria Argentina es una entidad privada, de carácter gremial y de servicios que por libre determinación nuclea, representa y defiende a pequeños y medianos productores. Orienta sus acciones para el desarrollo agrario sostenible e incluyente, teniendo como finalidad la defensa gremial y la elevación socio-económica y técnico-cultural del productor agropecuario y de su familia en un proyecto de país con desarrollo rural y mayor distribución de la riqueza....”*. En las palabras del abogado italiano Francisco Netri, un imprescindible impulsor de la revuelta y asesor letrado de la FAA, *“los chacareros conformaron una entidad con el fin de unir a todos los trabajadores de la tierra, para conseguir, por todos los medios lícitos, una mejor condición de vida, poniendo la energía de todos al servicio del derecho de cada uno”*(FAA)<sup>12</sup>.

4.3. Asociación Argentina de Productores Porcinos: según su página oficial, la AAPP *responde a la inquietud de un grupo de personas, empresarios todos, que con voluntad y firmeza quisieron poner su conocimiento y saber hacer al servicio de un Proyecto Nacional orientado a la Industria de la Carne Porcina en favor del desarrollo social y económico del país, donde ética y empresa se combinan en un binomio, principio básico de nuestra Asociación*. Cuentan con información nutricional y la promoción y seguimiento del Plan “Cerdos para todos”, con el objetivo de promover el consumo de carne porcina y con precios muy por debajo del mercado y llegar a barrios y lugares muy humildes.

4.4. ADEC (Agencia de Desarrollo Económico de Córdoba): es una organización sin fines de lucro integrada por 16 entidades empresarias y profesionales de la que participa también la Municipalidad de Córdoba incluyendo la Unión Industrial de Córdoba, la Cámara de Comercio de Córdoba, la Bolsa de Comercio de Córdoba, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba y demás cámaras empresarias sectoriales.

El objetivo de la agencia es impulsar el desarrollo económico y social de su región de influencia articulando el accionar privado con el del sector público. A tal fin promueve la reflexión acerca de las políticas para el desarrollo de la micro región y ejecuta acciones concretas que dan respuesta a necesidades de la comunidad empresaria.

---

<sup>11</sup> Datos extraídos de la pagina institucional: [www.caicha.org.ar](http://www.caicha.org.ar)

<sup>12</sup> [www.faa.com.ar](http://www.faa.com.ar)

Viene sumando esfuerzos con diversas entidades locales, entre ellas se destacan, por su rol de coejecutores, la Agencia Córdoba Ciencia (ACC) cuya misión es diseñar, gestionar y evaluar las estrategias y políticas en ciencia, tecnología e innovación de la Provincia de Córdoba y la Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC), que tiene como misión promover el comercio exterior de la región además de relacionarse con la Secretaría de Industria, Comercio, Minería y Alimentos del Ministerio de Producción y Trabajo de la Provincia de Córdoba, Subsecretaría de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Córdoba, y empresarios beneficiarios del programa.

El Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas<sup>13</sup>, es ejecutado por el equipo técnico de la Unidad Ejecutora con base en ADEC (Agencia de Desarrollo Económico de Córdoba), con financiamiento parcial de FOMIN (Fondo Multilateral de Inversiones), administrado por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo) y contrapartes locales en Agencia Córdoba Ciencias (ACC), ADEC, Cámara de Comercio Exterior de Córdoba (CaCEC) y de los empresarios beneficiados.

La adopción de la estrategia del programa fué reconocer que en un contexto como Córdoba, es conveniente propiciar el desarrollo económico y social a través de acciones de integración productiva y no - como es usual - intervenir sobre el desempeño de las pequeñas empresas de manera individual. El interés en esta estrategia derivó de *“la convicción que la dimensión colectiva – la importancia de las economías externas y el peso económico de la cooperación entre actores privados y entre actores públicos y privados en los procesos de desarrollo - lleva a la potenciación de la capacidad de acción de cada una de las empresas y de los demás actores que componen el entorno productivo considerado”* (Mazzonis, D., et.al, 2002).

5. Secretaría de Ganadería de la Provincia: desde la secretaria, se lleva adelante el Programa Porcino Cordobés, cuyo eje es diversificar el consumo en todo el territorio.
6. Municipalidad: los productores tiene posibilidades de establecer vínculos directos y son bien recibidos, dado que en diversas gestiones les han brindado apoyo para incentivar la

---

<sup>13</sup> Que comenzó en el año 2002, donde le pide colaboración a FOMIN. El Programa es uno de los once proyectos experimentales que se realizan de manera simultánea en diversos países de Latinoamérica. La descripción de las etapas que se cubrieron para llegar a la ejecución, los ejemplos de resultados obtenidos y los aprendizajes realizados por la entidad ejecutora acerca de la “governance”, el monitoreo o el impacto podrían servir de base para generar políticas de Estado en estas áreas.

producción. En el año 2009, se publicó una ordenanza, declarando de interés al proyecto paraguas para el desarrollo del grupo de productores. En el año 2010, el técnico en agronegocios consultó acerca de la posibilidad de acondicionar el matadero municipal, que está abandonado, y existe interés del grupo de acondicionarlo y que sea de uso comunitario. La idea es que se pueda realizar el desposte, la industrialización del cerdo y obtener los subproductos con valor agregado. Todo ello, con la constitución de una cooperativa. Fuera de estas situaciones, no se pudo observar un vínculo generado o impulsado desde el municipio hacia el grupo de productores (ya sea para el dictado de capacitaciones o asistencia técnica).

7. Entidades Financieras-Inversores: en este caso, se hizo una recopilación de información de los principales programas, financiamientos y aportes no reembolsables (ANR) disponibles en el mercado, para pequeños y medianos productores/empresarios y/o proyectos asociativos. En el cuadro que está en el Anexo 4: Sistemas de financiamientos disponibles, se encuentran los más adecuados al desarrollo de la cadena de valor de producción agropecuaria y para pequeños y medianos productores.
8. Consumidores: Existe el boca en boca de los criaderos más tradicionales y de la producción de chacinados de familias productoras de toda la vida de la zona, que les compran y abastecen a comercios. Es necesario realizar un estudio de mercado más minucioso para conocer si el consumo local, está por encima del promedio del país.
9. Profesionales, Técnicos y Fuerza laboral local: el caso de la localidad de Monte Cristo, como otras localidades pequeñas cercanas a grandes metrópolis –Córdoba, se da que, residen profesionales pero trabajan en otro lado. También es cierto, que el profesional busca un mayor ingreso a medida que incrementa sus conocimientos y debe ser remunerado por ello. A veces, los aportes desde el conocimiento son subestimados y resulta muy difícil que el pequeño y mediano productor esté dispuesto a pagar por esos servicios. Este es un aspecto cultural que se observa genera el desaliento de los profesionales a continuar en la actividad.

## 2. ANÁLISIS DAFO

La descripción por actores intervinientes con sus intereses, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas que, de manera directa o indirecta, determinan el desarrollo de la cadena de valor porcina:

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

Actores	Intereses	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<b>Grupo de Productores Primarios</b>	Incrementar los ingresos Disminuir costos Mantener puestos de trabajo	Experiencia en cría que se transmite de generación en generación, arraigo y ganas.	Cultura de desconfianza. Cultura cerrada e individualista; Conductas individualistas arraigadas; con aversión al asociativismo. Modelo mental. Informalidad fiscal, Organizaciones informales Barreras al traspaso de información. Falta de información para poder tomar decisiones e incrementar eficiencia. Falta de planificación y control de producción. Falta de capacitación y formación en buenas prácticas de manufactura, escasa tecnológica y escaso nivel de gestión falta de visión sistémica de largo plazo; Desaprovechamiento de ingresos que podrían venir por contar con una planta de alimento balanceado en común para todos los productores. Baja articulación con otros actores de la cadena. Informalidad en el proceso de faena.	Mayor ingreso Mayor información Satisfacer el mercado nacional de productos que hoy se importan y que tenemos condiciones competitivas para producirlas localmente. Crecimiento sinérgico conjunto. Acceso al financiamiento Incrementar puestos de trabajo.	Variación de precios internacionales de granos. Variación de precios internacionales por entrada de otros actores productivos. Que el mercado sea ocupado por grandes corporaciones y/o inversionistas que quieran entrar al negocio, y el pequeño y mediano productor no pueda sobrevivir. Falta de información, trazabilidad animal y recursos financieros. Disminución de la demanda como consecuencia de epidemias relacionadas.
<b>Industriales (Fabricantes de Chacinados, frigoríficos, carnicerías)</b>	aumentar la rentabilidad Incorporar valor agregado Tener volumen de materia prima y homogeneizar la calidad de la misma. Poder comercializar sus productos y llegar al consumidor final. Acceder a nuevas tecnologías Disminuir costos Incrementar la competitividad	Cultura, experiencia y conocimiento en producción de chacinados caseros. Poder llegar al consumidor final.	Falta información y desconfianza para acceder a financiamientos para incorporar eficiencia, tecnología, calidad. Falta de capacitación en buenas prácticas de manufacturas, trazabilidad e inocuidad alimentaria.	Acceso a mercados con mayor volumen de negocios. Llegar al cliente final. Desarrollar la comercialización. Políticas ganaderas favorables. Poder incrementar el mercado y mejorar el precio.	La dificultad en acceso al financiamiento, alta importación de Brasil o Chile. Disminución de la demanda por tener precios altos.
<b>Escuelas técnicas y agrotécnicas</b>	Aprendizaje productivo y tecnológico. Aprendizaje de capacidades de interés productivos local o regional	Capacidad. Adecuar curricula a las necesidades de las industrias locales.	Ausencia de institutos locales que capaciten en sistemas productivos. Poca práctica y poca vinculación. Alejados de las necesidades e los sectores productivos.	Alianzas con otras instituciones de apoyo; colocar egresados inmediatamente en la industria y que cuenten con las competencias para el puesto.	Estar alejados de las necesidades de los sectores productivos.
<b>Consumidor</b>	Mejorar su nivel de vida y salud Tener mejores productos para consumir y acceder	Decisión de compra basada en la confianza de productos elaborados por familias tradicionales locales. Encontrar mejores precios.	Falta de información de las bondades nutricionales de la carne porcina. Preferencia por consumir otras carnes.	Contar con dinero para acceder a productos. Posibilidad de elección.	Continuar con un mercado interno reducido. Continuar con la creencia que la carne de cerdo es mala.
<b>Gobierno</b>	Desarrollo y	Gran cantidad de	Exigua comunicación con el	Poder político	Cambio de rumbo

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

### Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

Actores	Intereses	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<b>nacional</b>	devoluciones en beneficios sociales Generación de puestos de trabajo. Recaudación de impuestos. Mejora de la sanidad animal y calidad de alimentación para los habitantes.	opciones crediticias y aportes no reembolsables para desarrollar el sector. Promoción de carne porcina a precio muy accesible mediante plan "Cerdos para todos". Desarrollo del Plan Estratégico Agroalimentario, con participación de los sectores.	pequeño productor. Necesidad de identificar los puntos de apalancamientos para destinar estratégicamente los recursos financieros en pos del desarrollo de la cadena. Excesos de exigencias y barreras altas y burocráticas para la accesibilidad a las ayudas financieras de las pymes y cumplimientos de requisitos del SENASA.	ascendente; mejorar las condiciones competitivas del país; incrementar al PBI, aumentar el empleo. Sustituir Importaciones por producción local; Potenciar las capacidades competitivas del sector. Preparar el sector para exportar. Generar más tratados de libre comercio con países con mayor densidad de población a nivel mundial.	en la política de Comercio Exterior e Incrementar las importaciones de carne porcina y chacinados. No poder competir en calidad y precio a nivel mundial.
<b>Gobierno Provincial</b>	Recuadar impuestos para devolverlo en beneficios sociales a toda la comunidad. Desarrollo regional. Generación de puestos de trabajo	Estructura burocrática muy grande que podría ser utilizada con mayor eficiencia en campo. Poder político; Generación de puestos de trabajo. Habilitación e Inspección de la cadena de valor El poder, la fuerza para motorizar e impulsar acciones Financiamiento para desarrollo regional.	Poca influencia en la competitividad de las empresas en el corto plazo; Exigua llegada al productor. Bajo interés por desarrollar el programa porcino cordobés. Falta de comunicación directa con productores y empresarios chacinados. Necesidad de contar con equipos técnicos interdisciplinarios, calificados y bien aprovechados para aportar soluciones para el desarrollo sostenible de la cadena. Exigua llegada a los industriales del sector.	Mejorar la interrelación entre los actores; realizar alianzas con instituciones de apoyo. Potenciar el desarrollo del programa porcino cordobés. Incrementar las relaciones con universidades y CIAP.	Falta de continuidad en las políticas que se tracen.
<b>Municipio</b>	Desarrollo regional Desarrollo local Generar puestos de trabajo, mejorar los controles sanitarios.	Poder político Contactos con todas las fuerzas. Interrelación con los productores de manera directa.	Inexistencia de formulación de políticas para aplicar al sector, limitándose a la emisión de declaraciones de apoyo a iniciativas privadas. Escaso control bromatológico. Baja comunicación con las pymes para detectar necesidades y brindarles apoyo y soluciones concretas.	Alianzas con otras instituciones de apoyo a acciones públicas y de infraestructura. Mejorar los controles sanitarios y bromatológicos, así mejora la calidad alimentaria local.	Falta de continuidad en la gestión.
<b>Entidades Financieras-Inversores</b>	Rentabilidad, ganar dinero	Poder financiero. Mejora del interés por destinar fondos al sector agropecuario. Existencia de programas financieros a tasas subsidiadas por parte de la banca pública.	Tasas de interés alta en la banca privada. Requisitos formales que alejan a productores de solicitar préstamos o acceder a financiamiento blandos promovidos por el estado nacional.	Nuevos Negocios. Utilizar instrumentos financieros para lograr crecimiento exponencial del sector. Inestabilidad política y económica	Inestabilidad y capitales golondrinas

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

Actores	Intereses	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<b>Organismos no gubernamentales, CAICHA – ADEC Y Federación Agraria- AAPP</b>	Interactuar con la sociedad Desarrollar a los productores	Posicionamiento, experiencia, sistema de investigación, información, alto nivel técnico- En el caso de ADEC cuenta con un programa para el desarrollo de cadenas productivas exitoso. En el caso de Federación Agraria, es el posicionamiento que tiene frente a otras instituciones. En el caso de la AAPP, trabajo conjunto con otras instituciones no gubernamentales y gobierno nacional.	Baja difusión de sus actividades. No se observó vinculaciones con el grupo. Baja estimulación para publicación de trabajos por parte de CAICHA y FAA.	CAICHA, cuenta con vinculación directa y alta influencia en el sector. En el caso de ADEC: Realizar importantes aportes de vinculación para el desarrollo y sostenimiento de cadenas de valor. Aplicar conocimientos y experiencias de financiamientos de apoyo a proyectos concretos. Federación Agraria: sumar productores. Continuar estimulando el consumo por parte de AAPP, mediante promociones a precios mas bajos.	Tener baja comunicación y vinculación interinstitucional
<b>Universidades; INTA; CIAP;</b>	Mejorar la oferta profesional. Generar presupuestos con la venta de servicios a terceros y PYMES.	Existencia de agencia de extensión en todo el país. Conocimiento y capacidad. Dictado de cursos y profundo conocimiento en la materia. Investigaciones permanentes para mejora productiva en estación experimental INTA Marcos Juárez. Apoyo a cooperativas que se fueron formando. Estructura y nexos para grupo de productores. Contar con planes específicos para el sector y para lograr avanzar en asociativismo y cooperativismo rural; por ejemplo: programa Cambio Rural del INTA. Trabajo articulado con otras instituciones. Llevar adelante Fericerdo que vincula a todos los actores de la cadena.	Falta de técnicos y profesionales para desarrollar las tareas y lograr mayor vinculación con las pymes. Falta de medición y control de los resultados generados por capacitaciones. Falta de plan de capacitación formal para comunicar a todos los interesados.	Integrarse con la región. Mejorar el posicionamiento. Avanzar en estudios para replantear el desarrollo de las cadenas de valor. Consolidar un centro de capacitación en Estación Marcos Juárez. Dar a conocer todas las herramientas que disponen a los Municipios para mejorar vínculos, entre ellos y provincia para avanzar en trabajo mancomunado.	Falta de consenso en las acciones de extensión.
<b>Medios de comunicación locales.</b>	Vender más Diversificar su programación	Poder de convocatoria y persuasión al público para incrementar el consumo. Credibilidad	Falta de información Falta de conocimiento del sector	Nuevos negocios, posicionamiento de redes locales. Aprovechamiento de Internet para posicionar temas a bajo costo.	Proliferación de multimedios no profesionales. Internet.
<b>Profesionales técnicos Y fuerza laboral local</b>	Creer profesionalmente, hacer carrera. Mejoramiento de la	Profesionalismo e interlocutor clave en una estructura organizacional para	Poca costumbre por parte de productores a pagar por el asesoramiento y profesionalización.	Nuevos mercados. Contar con planteles de profesionales para el sector	Subsidios utilizados inadecuadamente.

Actores	Intereses	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	calidad de vida. Mejorar los ingresos. Dignificación Generar más puestos de trabajo, lo cual crea activación de toda la economía local.	que interactúen diversos actores. Especialización. Conocimiento tácito.	Disponibilidad de tiempo, desmotivación por baja remuneración; falta de sostenibilidad en el tiempo.	interdisciplinario. Generar nuevos puestos de trabajo. Desarrollar oficios. Disminuir tasa de desempleo- Utilización de planes de trabajo y subsidios utilizados como retribución del desempeño.	

## 2.1. Motor de Crecimiento

La idea central de este modelo elaborado por Roberto Serra, es entender a la organización como un vehículo motor que conlleva hacia el objetivo propuesto, esto es su propósito estratégico. Este motor que, actúa como proceso reforzador es la rueda operativa, es decir, la actividad diaria que está liderada por el producto.

Sobre el motor de crecimiento actúan dos fuerzas básicas, de distinto orden: aceleradores y frenos. Los aceleradores que también son procesos reforzadores, pueden clasificarse en presiones y estímulos, en tanto que los frenos – procesos compensadores- están clasificados como límites internos y externos al crecimiento. La rueda operativa, es un proceso de refuerzo dinámico que no debiera detenerse. (Serra:2000).

### Los aceleradores

En este grupo hay dos componentes: por un lado las *Presiones*, que simulan ser positivas para el sistema, pero están compuestas por una serie de acciones con efectos secundarios no considerados. Las presiones son las acciones que se toman basadas en los hechos para atacar un síntoma sin considerar el sistema completo. La presión es un modo por el cual se trata de solucionar problemas en forma rápida, por reflejos, sin estudios profundos, es como ver solo lo aparente. Toda decisión impulsiva, tomada sin pensar en sus efectos futuros, puede ser considerada una presión.

Es posible que una presión logre el efecto deseado, pero debe ser re-analizada rápidamente para que sus efectos secundarios no se presenten o pueda tomarse decisión que los atenúe o los corrija. En cambio, los *Estímulos* son procesos reforzadores que aceleran el motor de crecimiento, pero a diferencia de las presiones, consideran la complejidad del sistema. Es un *acelerador a largo plazo*. También se agrupan aquí los cambios o modificaciones que se introducen al motor de crecimiento para su redefinición, analizando su funcionamiento global. La incorporación de un nuevo producto, un nuevo convenio estratégico con otra empresa o un nuevo desarrollo son ejemplos de estímulos, que una vez en marcha obligan a redefinir el Motor de Crecimiento.

## Los frenos

Los Límites Externos son procesos compensadores al crecimiento de la organización o al motor de crecimiento, que frenan, desaceleran o paralizan al sistema. Los límites externos son difíciles de eliminar o atenuar porque en general dependen de variables que no siempre son directamente controlables, tales como regulaciones legales, presencia de la competencia o cambios de conducta del consumidor, conflictos gremiales o políticos etc.

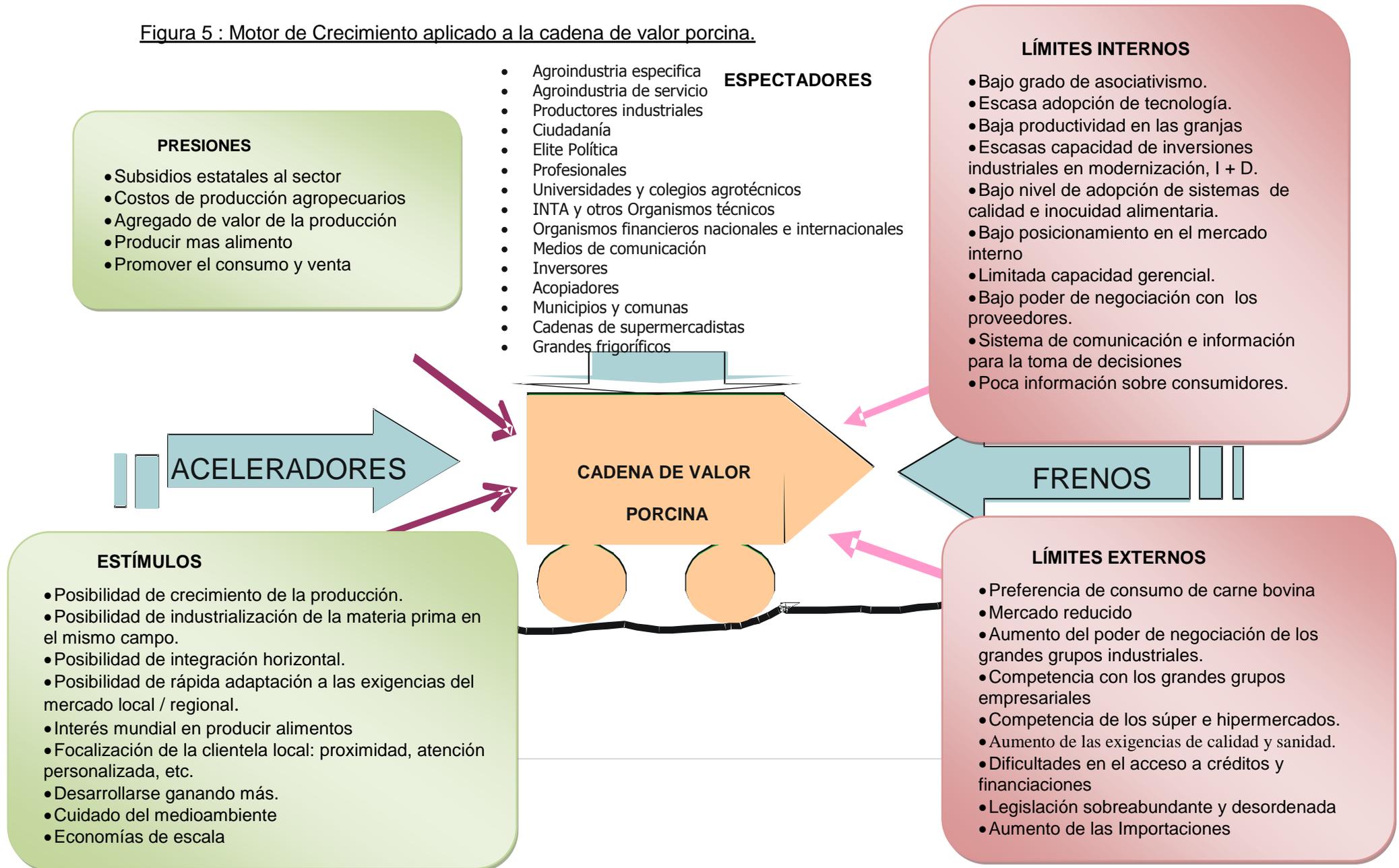
En cuanto a los Límites Internos al crecimiento, que también frenan al motor de crecimiento, son procesos compensadores pero a diferencia de los límites externos se producen por falta de capacidad interna, problemas estructurales, desconocimiento, falta de visión clara de problemas, errores en los procesos, cultura incompatible, entre otros. Los límites internos pueden ser de varios tipos, tales como estratégicos, operativos, culturales o estructurales.

En algunas circunstancias el motor de crecimiento se desacelera debido a límites al crecimiento, y es allí donde debe recurrirse a la aceleración por estímulos. Ello conduce a una redefinición del motor de crecimiento, lo que implica pensar nuevos caminos para llegar a los objetivos propuestos. Cuando se trata de aceleración por estímulos la reacción del motor de crecimiento es más lenta, pero el aumento de la velocidad es permanente en el tiempo.

La detección de los puntos de apalancamiento, es decir identificar con la mayor precisión posible cual es el principal límite que frena el crecimiento pudiendo ser que hay que buscar nuevos caminos o encontrar la manera de eliminar y reducir el impacto. No siempre es simple y a la vista de los actores; a veces es necesario realizar un análisis minucioso para detectar la estructura subyacente.

En la figura 5, se observa la aplicación de este modelo al sector porcino.

Figura 5 : Motor de Crecimiento aplicado a la cadena de valor porcina.

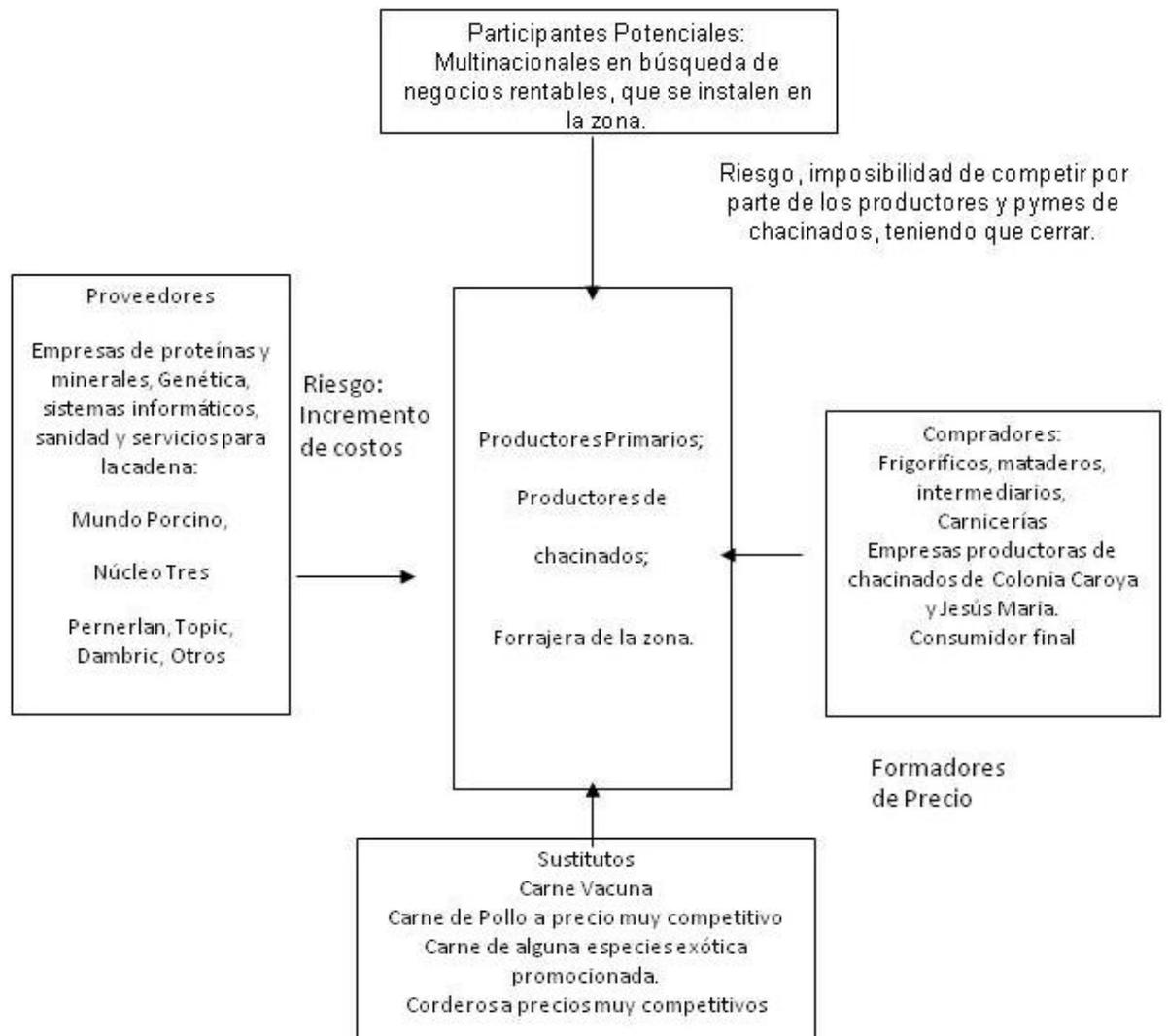


## 2.2. Análisis de las cinco fuerzas competitivas.

Rescatando del marco conceptual mencionado en el capítulo 1, Michael Porter dice que “la estrategia competitiva, proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo..... Las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: la entrada de mas competidores, la amenaza de los sustitutos, el poder negociador de os compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales”.

La figura siguiente, es la aplicación de ese concepto al sector porcino de la localidad y alrededores.

Figura 6 Análisis de los factores competitivos



Fuente de elaboración propia

### 3. Diagnóstico

El diagnóstico sólo es una mirada actual donde prevalecen las debilidades y límites para esbozar el camino a las posibles soluciones.

Necesariamente, llevó a estudiar el contexto internacional, nacional, provincial y local; analizar el tejido industrial, cursado mediante información obtenida por diversas fuentes y entrevistas a los actores; sumado el descubrimiento de intereses y debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de los actores, el motor de crecimiento y por último el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter. Este conjunto de elementos estudiados, permiten arribar a las conclusiones del diagnóstico.

En **conclusión**, el sector en el **contexto mundial** actual, se presenta con un entorno en donde se busca la eficiencia productiva, bienestar animal, con mayores exigencias normativas, lo que genera la necesidad de optimizar los costos, mejorar las productividades y aprovechar colocaciones en mercado interno y externo que les permita crecer. Visto desde el punto de vista de los países emergentes competitivos, es una oportunidad de desarrollo.

A su vez, la alimentación de los animales es el principal insumo utilizado, lo cual oscila entre el 50 al 70 % del costo total que tiene la producción de 1 kg de carne. Por ende los países que son productores de granos, se encuentran en ventajas competitivas en costos, frente a los que deben importar.

A nivel internacional, tanto la OCDE-FAO y FAPRI proyectan un crecimiento continuo de la producción mundial de carne y el consumo durante la próxima década.

En el país, la disminución del nivel de producción y consumo de carne bovina y, la posibilidad de ser un fuerte sustituto junto con la carne aviar, presenta una gran oportunidad para posicionar y consolidar la carne porcina en la dieta familiar. Lo que le suceda a la cadena bovina condiciona altamente el destino de la carne porcina, por la preferencia del paladar de los consumidores locales, y los problemas de pérdidas de posicionamiento en mercados internacionales. El consumo de carne porcina, aún es muy reducido comparado con carne bovina, y con las estadísticas mundiales, probablemente por el precio que sigue siendo alto.

Frecuentemente, los pequeños y medianos productores identifican a la producción porcina como una oportunidad de mejora de rentabilidad, frente a producciones de granos

menos rentables. Es así que en épocas de sequía es cuando más hincapié puede hacer en producciones porcinas.

El grupo de productores primarios y de chacinados, está en una posición de baja eficiencia productiva, poca escala tenidos en cuenta en forma individual, ausencia de información real para tomar decisiones en pos de mejorar día a día, no tienen participación en el valor agregado perdiendo posibilidades de mejorar ingresos y rentabilidad, hoy pierde \$14 por kg por venderlo en pie. A pesar de ello, han crecido en cantidad de madres y producción, de acuerdo a la comparación entre el año 2009 y 2011.

Uno de los principales déficit de la cadena lo podemos situar expresamente en la ausencia de una planta de faena para animales menores en la zona. Tal instancia obstaculiza el desarrollo de dichas actividades y lo producido generalmente se comercializa a través de canales no formales quitándole transparencia al negocio y no aplicando las medidas sanitarias exigidas por los organismos correspondientes.

El productor de cerdo, identifica los aspectos claves que le ponen en riesgo su rentabilidad, tal como los intermediarios y frigoríficos que les fijan el precio y las condiciones de comercialización.

En definitiva, solos de manera individual, no podrán hacer frente a las exigencias del mercado ni ser competitivos. Desaparecerán y perderán su fuente de trabajo.

Siguiendo el pensamiento sistémico, es necesario, aplicar e introducir el concepto de ínter conectividad e interdependencia. Hablar de ínter conectividad, implica saltar un escalón en las tecnologías de información y comunicación.

Según la FAO, es de importancia estratégica para la región contar con una ganadería sustentable y amigable con el ambiente, para asegurar una fuente de empleo y de ingresos para miles de pobladores rurales en el largo plazo (FAO: 2008).

Las principales recomendaciones que surgen son las que se detallan a continuación:

- I. **Asociarse.** Constituir una cooperativa en pos de resolver un problema que el pequeño y mediano productor hoy no puede resolver por sí mismo. Tomando el concepto de empoderamiento de la Guía de Aprendizaje de FOMIN, el *empoderamiento* es el proceso que hace que las personas involucradas en una determinada iniciativa desarrollen voluntad y capacidad para controlarla y dirigirla de forma directa. Este resultado es fruto del esfuerzo realizado en dos direcciones: de

un lado, el desarrollo de conocimientos específicos que en el caso de los proyectos de integración productiva atañen a la asociatividad, sus potencialidades y sus límites, entre otros aspectos sustantivos; y de otro, el fomento de valores, estados de ánimo y voluntad.

Entonces con la idea de crear un nuevo actor que, mediante la unión público privada, pueda resolver el problema de baja productividad, ingresos que pueden ser mejores, baja calidad, baja escala.

- II. Otro aspecto indispensable es el **fortalecimiento de la red institucional**. Los organismos altamente capacitados, no cuentan con actitud proactiva de salir y buscar al productor en su lugar para invitarlo a las charlas, contarle las propuestas. Si el productor no tiene interés en llegar hasta las oficinas, no se comunicarán. Es decir, no se percibe comunicación biunívoca, sino unidireccional. Es decir, si se trata de un productor inquieto, llegará a organismos especializados para ser ayudado, si no lo es y considera que lo que hace está bien porque siempre él y sus ancestros lo hacen así, continuaran en la misma posición.
- III. Desde el punto de vista de la **calidad y sanidad animal**, no se puede saber con precisión el estado de las granjas, porque tampoco hay suficiente vínculo con los organismos que desarrollan esa tarea.
- IV. Necesidad de **construir un sistema de información para el grupo de productores**, de manera de identificar el estado de situación real de las granjas y poder tomar decisiones adecuadas a cada realidad.

En definitiva, es imperiosa la necesidad de incrementar los vínculos y diálogos entre todos los integrantes de la red.

## Capítulo 3: PLAN ESTRATEGICO

### 1. PLANES ESTRATÉGICOS VIGENTES

Existen planes estratégicos vigentes a nivel nacional, regional y provincial, cuyos lineamientos son tenidos en cuenta para elaborar el plan estratégico productivo para el grupo de productores. Los planes estratégicos vigentes son:

- Plan Estratégico Agroalimentario 2010 –2016 (PEA): cuyo resumen está en el Anexo 5.
- Plan estratégico 2020 de la Región Centro, en el Anexo 6
- Proyecto Regional de Producción sustentable de carne porcina en Córdoba (INTA), elaborado por Med. Vet Jorge Brunori, resumido en el Anexo 7.
- Programa Porcino Cordobés, descrito en el Anexo 8.

Además, sería conveniente desarrollarlo de manera participativa con todos los actores de la cadena y del territorio en cuestión. Es por ello, que solo es una propuesta, obtenida desde el estudio del sector, pero parcial por el hecho de no haberla discutido con otros integrantes. Sugiero la convocatoria territorial a los actores para lograr el consenso y disparar los mecanismos de funcionamiento de acción colectiva. También considero el camino más adecuado para alcanzar la competitividad sistémica y responder a la responsabilidad ante mundo en la producción alimentaria, con eficiencia y calidad.

### 2. PLAN ESTRATEGICO PORCINO LOCALIDAD DE MONTE CRISTO Y ALREDEDORES:

A partir del estudio del contexto, la información del sector, las encuestas y recopilación de información de los actores intervinientes en la zona, se pudo observar que no existen situaciones aisladas, sino tipo causa/efecto.

También, se llega al diagnostico de una situación que es vivida en otras zonas de la provincia y del resto del país. Es decir, el grupo de productores, no es ajeno a la idiosincrasia y cultura local.

Con el análisis DAFO, se pudieron observar las debilidades de cada uno de los actores pero también las potencialidades. A pesar de un considerable número de

debilidades en todos los actores, las mismas son posibles de superarlas con acciones estratégicas.

Del motor de crecimiento, se tomaron los límites internos que surgieron del análisis realizado.

Del análisis de la estructura de la industria se puede observar los factores de la competencia que condicionaran la rentabilidad.

Los estudios antes mencionados permiten determinar con claridad los puntos de apalancamiento, de manera de encontrar las acciones estratégicas para la solución y las variables que deben ser seguidas para analizar la efectiva evolución de las mismas.

De todo ello surge claramente, la necesidad que el grupo de productores se pueda consolidar como tal y mejorar en eficiencia y escala, para ser más competitivos, también resulta imprescindible la posibilidad de contar con el eslabón de faena y deposte para dejar de ser tomadores de precio.

Para lograr el compromiso compartido de todos los actores que intervienen en este sector y las instituciones relacionadas, es necesario, poner en discusión el plan y que participen todos los actores; situación que permitirá el diálogo y ponerse de acuerdo.

En esta instancia de la tesis, no se llevó a cabo el debate y discusión con los actores. Con la salvedad antes mencionada, a continuación, se desarrollan los objetivos y las acciones a llevar a cabo.

Asociados al plan estratégico, y como Anexo 9, se encuentra la primer parte de evaluación del proyecto de inversión y un estudio de las alternativas de financiamientos disponibles en el mercado, en febrero del 2012 (en el Anexo 4). Respecto al plan de inversiones, se trata de comenzar a dotar de mejores instalaciones a los productores, en pos de mejorar la eficiencia de producción.

**Plan Estratégico Productores Porcinos Dpto Río Primero: 2012-2017**

<b>Objetivo</b>	<b>Acción Estratégica</b>	<b>Resultados</b>	<b>Tiempo</b>
A. Lograr constituir una cooperativa para incrementar niveles de eficiencia y	Convocar a reunión a fin de ubicar productores que tuvieran ganas de participar en proyecto asociativo.	Sumarlos a Programa Cambio Rural	6 meses

<b>Objetivo</b>	<b>Acción Estratégica</b>	<b>Resultados</b>	<b>Tiempo</b>
sustentabilidad del sistema	Capacitarlos en Asociativismo y cooperativismo	Sensibilización y comprensión de la necesidad	1 año
	Asociarlos para la compra y comercialización	Mejora de ingresos	2 años
	Solicitar colaboración al INAES para constituirse como cooperativa e iniciar el tramite	Conformar la cooperativa	3 años
B. Poner en marcha el plan de mejoras estructurales en las granjas y establecimientos de la cadena	Presentar las alternativas de financiamiento a los productores, para contribuir a la mejora de su granja de acuerdo a las necesidades que constan en el cuadro "Proyecto de Inversión Cadena productiva por establecimiento- granja"	Decisión de inversión y elección de financiamiento	6 meses
	Preparación de proyectos individuales o colectivos para presentar ante entidad financiera u ONG	Proyecto presentado	6 meses posteriores al anterior
	Ejecución de los proyectos, seguimiento y resultados obtenidos	Financiamiento obtenido	2 años

Objetivo	Acción Estratégica	Resultados	Tiempo
<p>C. Mejorar los sistemas productivos y gestión organizacional de las granjas y establecimientos de la cadena</p>	<p>Poner en marcha el plan de capacitación para la eficiencia productiva, de gestión organizacional y calidad de las granjas y establecimientos.</p>	<p>Transferencia de conocimiento</p>	<p>3 años</p>
	<p>Consensuar con INTA para la asistencia de productores y capacitación en Estación Experimental Marcos Juárez en manejo de partos; producción; cría; sanidad animal; eficiencia productiva.</p>	<p>Sensibilización y comprensión de la necesidad</p>	<p>1 año</p>
	<p>Capacitar en conducción y gestión organizacional de empresas</p>	<p>Pensamiento empresario</p>	<p>1 año</p>

Objetivo	Acción Estratégica	Resultados	Tiempo
	Realizar seguimiento de resultados de la capacitación en granjas	Mejorar de la productividad alcanzar la producción de 18 a 20 crías por madre por año	3 años
	Diseñar e implementar un sistema de gestión organizacional por granja	Ordenamiento para la mejora de competitividad	3 años
	Lograr formalizarlos ante entes fiscales y habilitaciones.	Posibilidad de acceder a créditos	2 años
	Desarrollar un cuadro de indicadores de gestión para analizar la rentabilidad de su empresa	Ordenamiento para la mejora de competitividad	3 años
D. Mejorar el alimento animal y homogeneizar la calidad del mismo.	Evaluar la factibilidad de constituir una planta de alimento balanceado del grupo.	Mejora de productividad animal	1 año
E. Acondicionar el matadero municipal y construcción de centro comercial en el mismo predio	Solicitar a profesional el estudio de la factibilidad técnica y económica y la elaboración de proyecto de inversión.	Proyecto de inversión	10 meses
	Solicitar estudio de alternativas de financiamiento del acondicionamiento del matadero.	Estudio de viabilidad financiera	3 meses

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

<b>Objetivo</b>	<b>Acción Estratégica</b>	<b>Resultados</b>	<b>Tiempo</b>
	Aprobar el proyecto de inversión y alternativa de financiamiento por parte de autoridades (nacionales, provinciales, municipales, grupo de productores)	Aprobación del proyecto	6 meses
	Completar requisitos para obtención de financiamiento	Contar con fondos para comenzar la obra	6 meses
	Búsqueda de profesional para que elabore el proyecto de reacondicionamiento	Elección del profesional	6 meses
	Aprobación y lanzamiento de la obra	Edificio acondicionado	2 años
F. Desarrollar e intensificar las comunicaciones entre las instituciones de apoyo y los productores	Conformar mesas porcinas locales con reuniones periódicas	Mejorar la comunicación	5años
	Desarrollar un espacio en canal televisivo local o provincial	Mejorar la comunicación	5años
	Participar en ferias y eventos locales y provinciales	Mejorar la comunicación	5años
G. Desarrollar canales de comercialización	Realizar estudio de mercado local del verdadero consumo de carne porcina fresca y chacinados	Diagnostico de situación real de la localidad y alrededores	1 año
	Proponer alternativas de promoción para el consumo tales como publicaciones en las páginas oficiales de la municipalidad y de la provincia	Ampliar el mercado	5 años

Objetivo	Acción Estratégica	Resultados	Tiempo
	Bajar el precio	Incrementar consumo	3 años
	Participar en el Programa Porcino de la Provincia de Córdoba y en el Programa Cerdo para todos	Publicidad	3 años
	Promover recetas de carne porcina	Publicidad	1 año
H. Mejorar los sistemas de información y trazabilidad animal	Realizar una jornada acerca de la importancia de contar con información	Sensibilización y comprensión de la necesidad	6 meses
	Designar a una persona por parte alguna institución de la red o del grupo asociativo que sea la responsable de levantamiento de datos.	Contar con información para análisis y seguimiento de la evolución de la eficiencia de gestión y de producción	3 años
	Estudiar la relación de los productores con las tecnologías de información	Cantidad de productores que poseen PC y usan soft.	6 meses
	Capacitar en sistema de Información del CIAP a cada uno de los productores in situ	Cambio de conducta y hábito	3 años
	Enseñar a registrar información en planillas	Cambio de conducta y hábito	3 años
	Enseñar a leer el resultado de la información cargada en el sistema	Cambio de conducta y hábito	3 años

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo se trataron conceptos teóricos relacionados a cadena de valor, el desarrollo regional y conglomerado productivo del sector porcino.

Se efectuó un análisis de situación pormenorizado del sector, en su contexto internacional, del bloque Mercosur, y Argentina, hasta llegar a la zona objeto de estudio. En este sentido se puede concluir que a nivel internacional:

- Claramente el liderazgo de China y Rusia en el mercado internacional de carne y, la consolidación de Brasil, serán los que marquen el patrón de comportamiento y las reglas de juego. El resto del mundo, solo actuará de seguidor, en este mercado dinámico, de demanda creciente y de alto valor.
- En el sector a futuro, solo podrán competir como países productores, aquellos que sean capaces de generar el alimento y abastecerse de granos, y que cuenten con las reservas de agua potable. En definitiva, como país contamos con esas ventajas competitivas.
- También se presenta con un entorno en donde se busca la eficiencia productiva, bienestar animal, con mayores exigencias normativas, lo que genera la necesidad de optimizar los costos, mejorar la productividad y aprovechar colocaciones en mercado interno y externo, que les permita crecer. Visto desde el punto de vista de los países emergentes competitivos, es una oportunidad de desarrollo.

A nivel de Bloque:

En el Mercosur, no se cuenta con una autoridad regional para realizar negociaciones entre bloques regionales para alcanzar acuerdos de libre comercio; fijar políticas y estrategias para aumentar la producción regional; combatir enfermedades animales, principalmente la aftosa.

En nuestro país:

Las exportaciones que se efectúan son exiguas en cantidad y de bajo valor, por tratarse de menudencias. Por el contrario, las importaciones son de alto valor, compuesto por carnes frescas, chacinados y aceites.

Sin embargo, la situación porcina en el país presenta una gran oportunidad para posicionar y consolidar esta carne en la dieta familiar, debido a la disminución del nivel de

producción y consumo de carne bovina y, la posibilidad de ser un fuerte sustituto, junto con la carne aviar. Por otro lado, la posibilidad de transformar granos en proteínas, implica incorporar valor agregado a la producción y generar mayores puestos de trabajo.

La productividad y escala, son los factores claves del éxito para el desarrollo de la Cadena de Valor Porcina. Por ende, el escenario de expansión del sector es alentador en la medida que: *se logre incrementar el consumo interno, se puedan eliminar las importaciones actuales por producción local, y se logre un posicionamiento en el mapa de participación, en el mercado mundial.* Todo ello, implicaría generación de puestos de trabajo y creación de valor en la cadena.

A nivel regional, la Provincia de Córdoba cuenta con todas las condiciones necesarias para desarrollar la Cadena de Valor Porcina, siendo altamente competitiva en costos frente a otras provincias del país y del resto del mundo. No obstante, Córdoba pierde posición cuando sube un eslabón en la cadena, si se compara la producción vs la faena. Es por ello, que los presupuestos provinciales, debieran tener algún destino específico, que permita revertir esta situación.

En cuanto al grupo de productores objeto de estudio, surge del diagnóstico las recomendaciones de mejora y los puntos de apalancamiento, a utilizar en el plan estratégico propuesto. Las principales recomendaciones:

- Asociarse. La idea de crear un nuevo actor que, mediante la unión público-privada, pueda resolver el problema de baja productividad, ingresos que pueden ser mejores, baja calidad, baja escala, que hoy el productor no los puede resolver por sí mismo. En este sentido se propone que los productores trabajen conjuntamente con la Municipalidad para restaurar y poner en funcionamiento el matadero municipal, transformándolo en un frigorífico con pequeña elaboración de chacinados, ambos con venta al público. Situación que también podría ser recomendable para el grupo de productores, dada la necesidad de ser guiados y sostenidos en momentos que consideran que no tiene sentido mejorar.
- Fortalecimiento de la red institucional, intensificar vínculos en la red y el tejido institucional. Emerge una constante desarticulación, donde hay ejercicios de fuerzas individuales, que no alcanzan a materializar beneficios en conjunto. Para ello, se recomienda presencia del sector público, que apunte el crecimiento y desarrollo de la cadena, y que los organismos altamente capacitados tomen una actitud más proactiva en el territorio, para generar puentes de comunicación biunívoca.

- Es imperiosa la necesidad de construir un Sistema de Información que pueda ser proporcionado a los productores, ya que en el momento del diagnóstico, desde el punto de vista de la calidad y sanidad animal, no se sabe con precisión el estado de las granjas. Es oportuno indicar que el grupo de productores, no es ajeno a la idiosincrasia y cultura local.

Es necesario trabajar en un tipo de cambio adaptativo, promoviendo la incorporación de mejoras significativas sin provocar alteraciones. Incluyendo la incorporación de conocimientos al grupo de productores, que les permitiera contar con mejores herramientas para enfrentar el contexto. Por ello, comprender que la superación de la crisis individual, como conductores de sus propios emprendimientos, incorporando mejores instrumentos, particularmente en su propia gestión, entre ellos individualmente y el mercado, renovando visiones y misiones propias, compartiendo estas con pares, para reavivar fuerzas y resolver sus dificultades en un marco compartido, puesto que todos tienen como denominador común los mismos problemas y así lograr mantenerse o crecer.

A pesar de un considerable número de debilidades en todos los actores que conforman la cadena y las instituciones de apoyo, las mismas son posibles de superar con un Plan Estratégico.

En ese Plan se desarrollan objetivos y acciones que permitan trabajar sobre los límites internos que hoy tiene el sector, es decir: falta de eficiencia productiva, baja escala, bajo nivel de bienestar animal, cultura individualista, ausencia de información para toma de decisiones, falta de vinculaciones en la red institucional.

El Plan propuesto tiene los siguientes objetivos estratégicos:

- Lograr constituir una cooperativa para incrementar niveles de eficiencia y sustentabilidad del sistema
- Poner en marcha el plan de mejoras estructurales en las granjas y establecimientos de la cadena
- Mejorar los sistemas productivos y gestión organizacional de las granjas y establecimientos de la cadena
- Mejorar el alimento animal y homogeneizar la calidad del mismo.
- Acondicionar el matadero municipal y la construcción de un centro comercial en el mismo predio

- Desarrollar e intensificar las comunicaciones entre las instituciones de apoyo y los productores.
- Desarrollar canales de comercialización.
- Mejorar los sistemas de información y trazabilidad animal.

Las acciones estratégicas, claramente enmarcadas en dos: las sectoriales, transversales a todo el sector y que derraman sus beneficios a todas las empresas de la cadena; y las grupales, que benefician a un grupo con problemas comunes.

Para lograr el compromiso compartido de todos los actores que intervienen en este sector y las instituciones relacionadas, es necesario poner en discusión el plan formulado y que participen todos los actores, en una propuesta que deberá ser consolidada por el grupo, y que su resultado dependerá del compromiso de todos.

Por último, es recomendable partir de una visión conjunta, para construir el futuro desarrollo de la Cadena Porcina.

Alcanzar la competitividad sistémica como país productor de alimentos, implica un largo camino que hay que empezar a transitar en todos los niveles, a partir de la mejora de lo existente, el diálogo intersectorial, la coordinación de acciones y cohesión de esfuerzos de los productores, actores políticos e instituciones para conseguir mayor equidad social, mediante la conversión de unidades productivas proveedoras y generadoras de empleo, prósperas, con perspectivas a otros mercados mundiales y con un entorno competitivo como soporte para crecer y consolidarse.

Por último, espero con este trabajo, haber aportado en alguna medida al conocimiento de la Cadena de Valor Productiva Porcina de nuestro país, en pos de propender a su mayor desarrollo y sustentabilidad.

# **CUADROS Y ANEXOS**

---

ANEXO 1: SISTEMA DE CAMA PROFUNDA, BONDADES PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES

En países como China, Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea, ya tienen experiencia con este sistema y les dio buenos resultados. En nuestro país, es mas incipiente la utilización, siendo una de las bondades que es mas económico y mejor. En realidad es un sistema que surge adaptación de sistemas de cría aviar.

En el caso de la estación experimental del INTA Marcos Juárez, unidad demostrativa, cuenta con 50 madres y utilizan el sistema mixto con gestación y parto natural al aire libre y luego techado en cama profunda, que es de menor costo que el confinamiento donde se desteta al lechón a los 30 días y lo introducen en el galpón que lo recrían y terminan hasta los 100 kg donde se va a frigorífico.

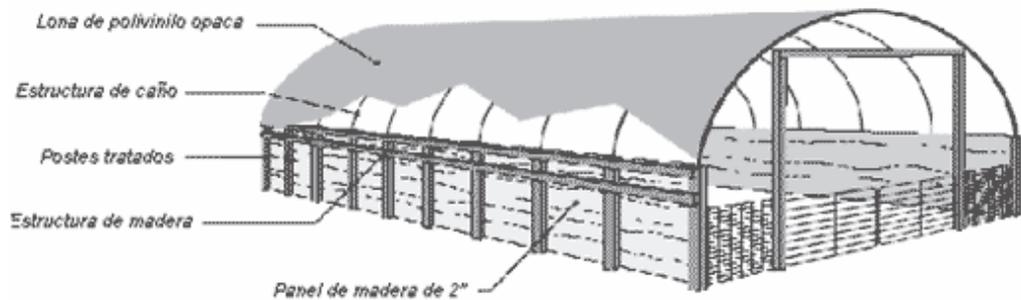
El sistema de cama profunda dispone de comedores automáticos y adición de importantes volúmenes de material voluminoso a modo de cama (rastros de cereales, virutas de madera, etc); donde se recría y terminan el engorde hasta ir al frigorífico en un mismo compartimiento. Hill (2000), define a los sistemas de cama profunda, bajo el concepto de que al cerdo se le permitía manifestar su habilidad natural para seleccionar y modificar su ambiente a través del material de cama. Este mismo autor, define cinco factores que deben ser considerados en comparación de los sistemas confinados sobre slats.

Ventajas:

- **Protección animal:** permite que en el verano el animal esté cubierto y en el invierno puede estar protegido donde se puede cerrar una parte del galpón.
- El animal, a mejor condición ambiental tiene mejor conversión. Es decir, si tiene mejor condición ambiental se utilizan menos granos para hacer un Kg de carne y obviamente queda liberado más espacio para hacer agricultura.
- **Performance animal:** Un buen diseño y manejo de la cama profunda, no presenta diferencias significativas de producción con respecto al confinamiento.
- **Bienestar animal:** Animales en cama profunda han demostrado mejor comportamiento social, lo que nos lleva a pensar en un menor estrés dentro del grupo.
- **Ambiente:** El impacto ambiental es menor debido a que los desechos no son líquidos, permitiendo su uso para compostaje o en forma de abono esparcido en el campo.

- **Inversión inicial:** Las instalaciones para cama profunda requieren de una menor inversión inicial.

Ejemplo de Plano descriptivo con la composición del galpón:



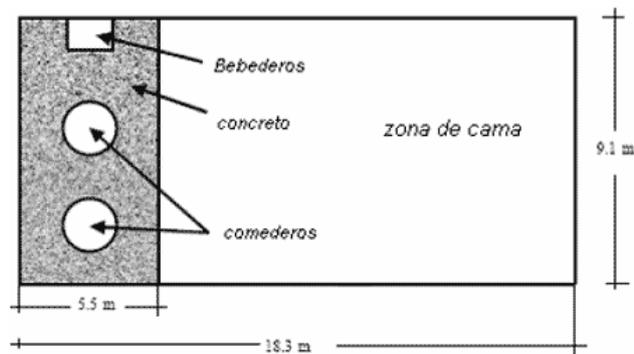
Fuente: Claudio Faner.

Es una estructura de bajo costo y de fácil construcción. Solamente en el estado de Iowa en el año 1999, se estimó que había cerca de 2000 túneles utilizados como alojamiento de cerdos (Honeyman, 2001).

En un artículo publicado por Vet Claudio Faner (2007) describe un tipo de tuneles con piso totalmente de tierra, presentando en algunos casos en un extremo, una zona de concreto para la ubicación de los comedores y bebederos. Continúa con la descripción del armazón estructural, que está construida con caños de 5 a 7,5 cm de diámetro con paredes de 1.5 -2.5 mm de espesor, dependiendo del tamaño del túnel a construir. La distancia entre los arcos es variable entre 1,2 y 1,8 m. Completa la estructura, caños transversales de una pulgada de diámetro que mantienen a los arcos principales. La estructura tubular, se monta sobre postes de madera dura o tratada, que a su vez serán los soportes para una pared del mismo material de 1,2 m de altura. En los extremos del túnel, no se construye pared fija alguna, sino que son estructuralmente desmontables. Los frentes son abiertos, con cortinas para evitar el excesivo enfriamiento durante el invierno y facilitar la ventilación en verano

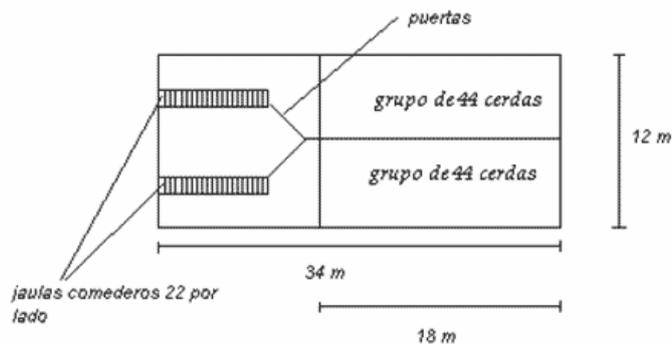
El techo es de lona de polietileno resistente a los rayos ultra violeta, fijado a los paneles laterales de madera por medio de cuerdas.

Ejemplo de esquema básico de tunel.



Fuente: Claudio Faner.

La cama es el elemento determinante de este sistema de engorde, y para su instalación, se pueden utilizar diversos materiales. Ejemplo de esquema de túneles para la gestación con comedores y jaulas



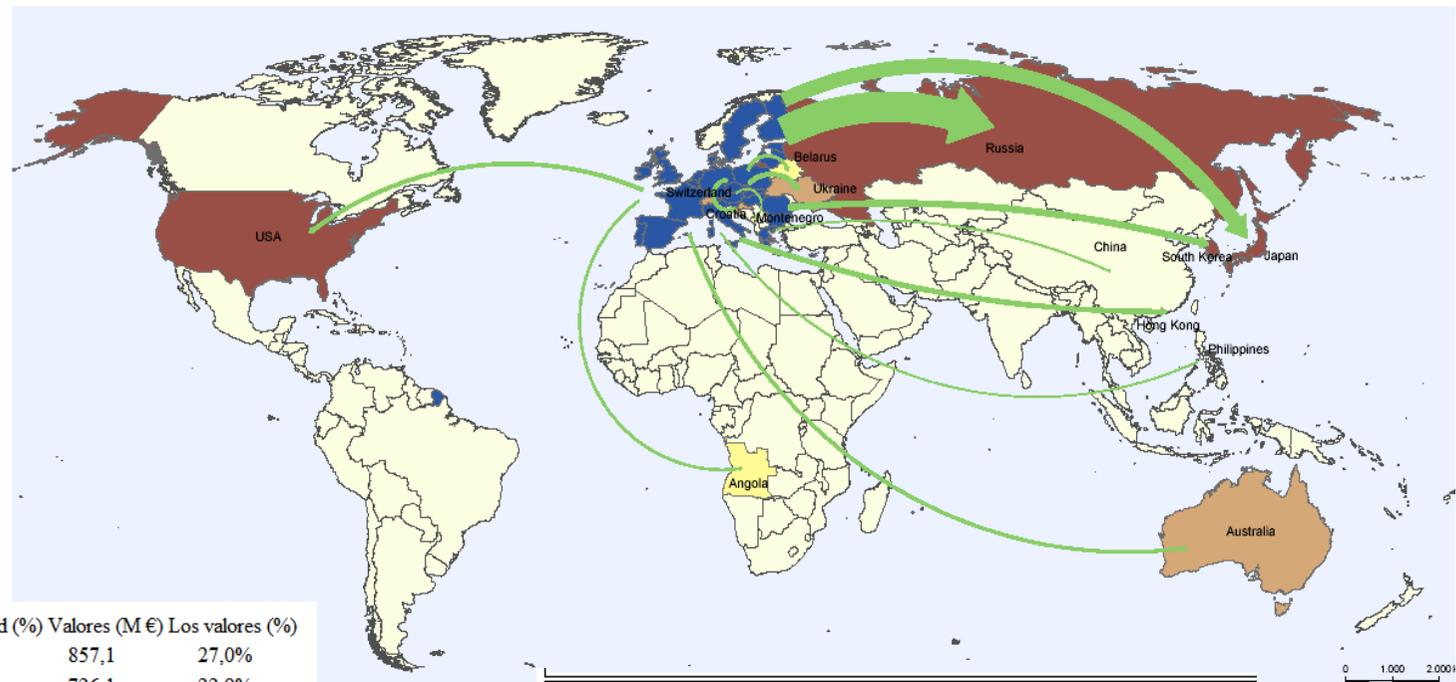
Fuente: Claudio Faner.

Las bondades que presenta el sistema parecen ser muy buenas y beneficiosas. Considerando las manifestaciones de técnicos del INTA, el ambiente físico resulta ser bueno, con una inversión media mas acorde a las posibilidades de un pequeño y mediano productor. El manejo de la alimentación se lo puede considerar bueno, el manejo de las cerdas y su comportamiento, moderado. Por supuesto, que requerirá de capacitaciones al productor de para poder estar en condiciones de manejar un sistema con estas características.

Según Faner, también se debiera considerar si la cantidad de animales que se destetan por tanda, justifica el uso de este tipo de instalaciones, ya que el número de animales por túnel, supera holgadamente los 120 (cantidad de madres por tanda). Y por último, se debiera analizar la disponibilidad de material de cama, el destino de la cama de recambio (compostaje o abono directo) y por último, la inversión en maquinaria adecuada para manejar estos importantes volúmenes de desechos.

**ANEXO 2: MAPAS DE COMERCIO DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS DE CARNE DE CERDO**

MAPA 1: UE CARNE DE CERDO EXPORTADA. MEDIA DE EXPORTACIONES DESDE AÑO 2006 AL 2010



Las exportaciones	Cantidad (kilotoneladas)	Cantidad (%)	Valores (M €)	Los valores (%)
Rusia	598,7	35,1%	857,1	27,0%
Japón	278,4	16,3%	726,1	22,9%
Corea del Sur	116,1	6,8%	225,5	7,1%
Hong Kong	86,5	5,1%	83,8	2,6%
Ucrania	80,8	4,7%	88,2	2,8%
EE.UU.	64,4	3,8%	230,2	7,3%
Croacia	63,6	3,7%	132,2	4,2%
Australia	53,7	3,1%	120,4	3,8%
Belarús	46,6	2,7%	69,1	2,2%
Angola	35,7	2,1%	71,7	2,3%
China	21,6	1,3%	19,6	0,6%
Filipinas	21,3	1,2%	18,4	0,6%
Montenegro	17,3	1,0%	34,3	1,1%
Suiza	13,8	0,8%	86,5	2,7%

Countries representing at least 1 % of the total quantity of EU exports

- 50 ktons
- 100 ktons
- 250 ktons

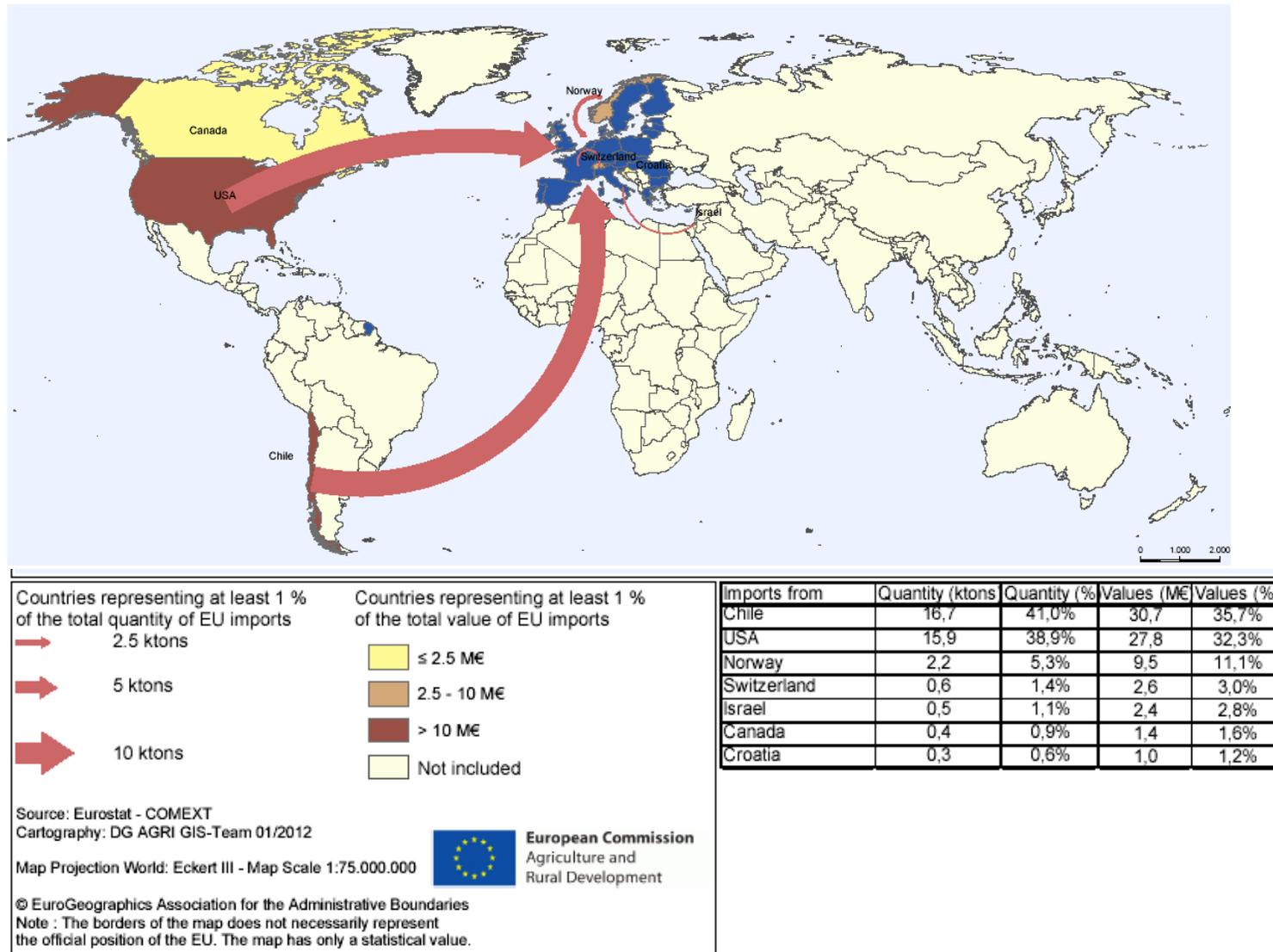
Countries representing at least 1 % of the total value of EU exports

- ≤ 75 M€
- 75 - 150 M€
- > 150 M€
- Not included

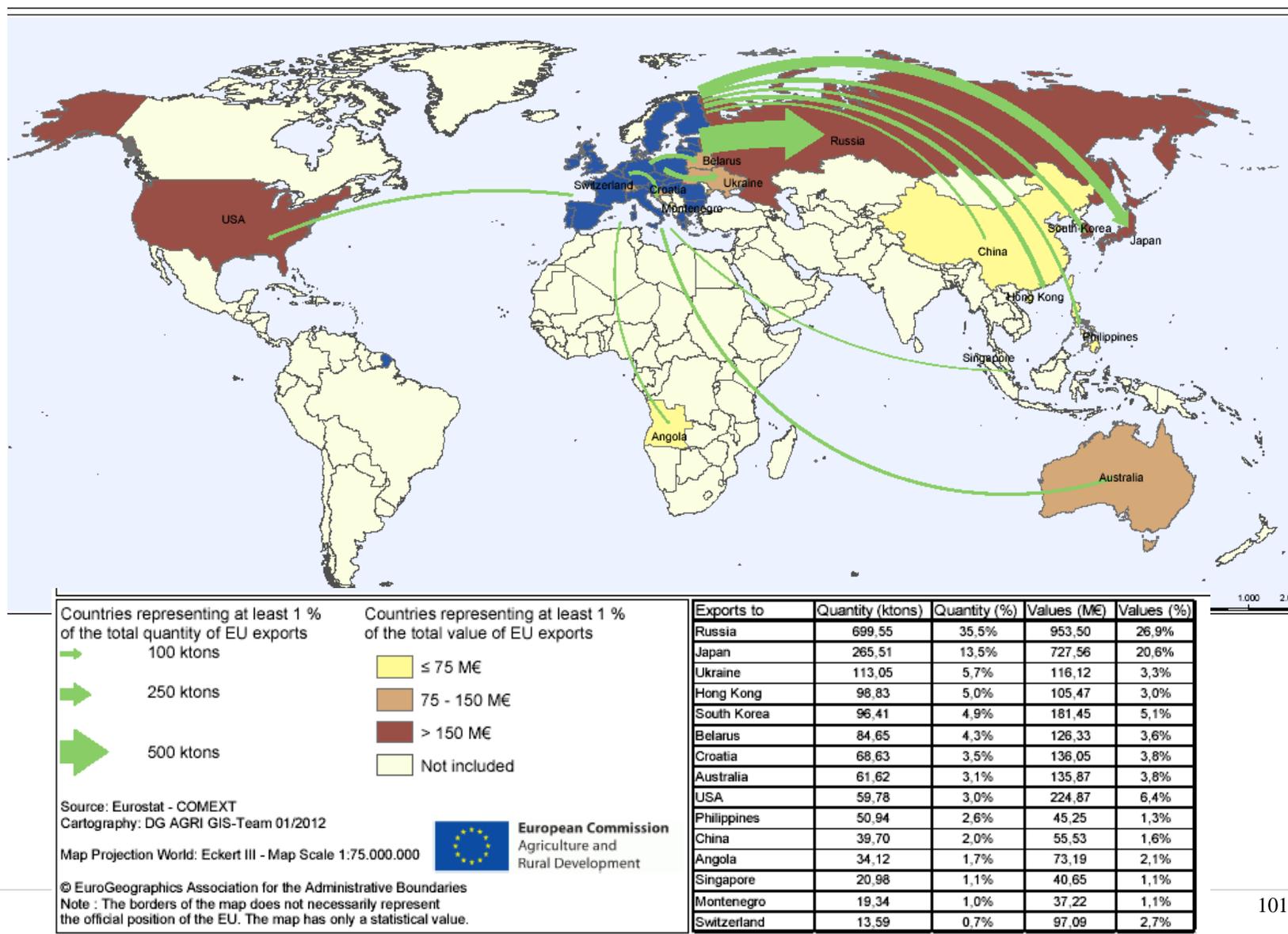
Source: Eurostat - COMEXT  
 Cartography: DG AGRI GIS-Team 01/2012  
 Map Projection World: Eckert III - Map Scale 1:75.000.000

© EuroGeographics Association for the Administrative Boundaries  
 Note : The borders of the map does not necessarily represent the official position of the EU. The map has only a statistical value.

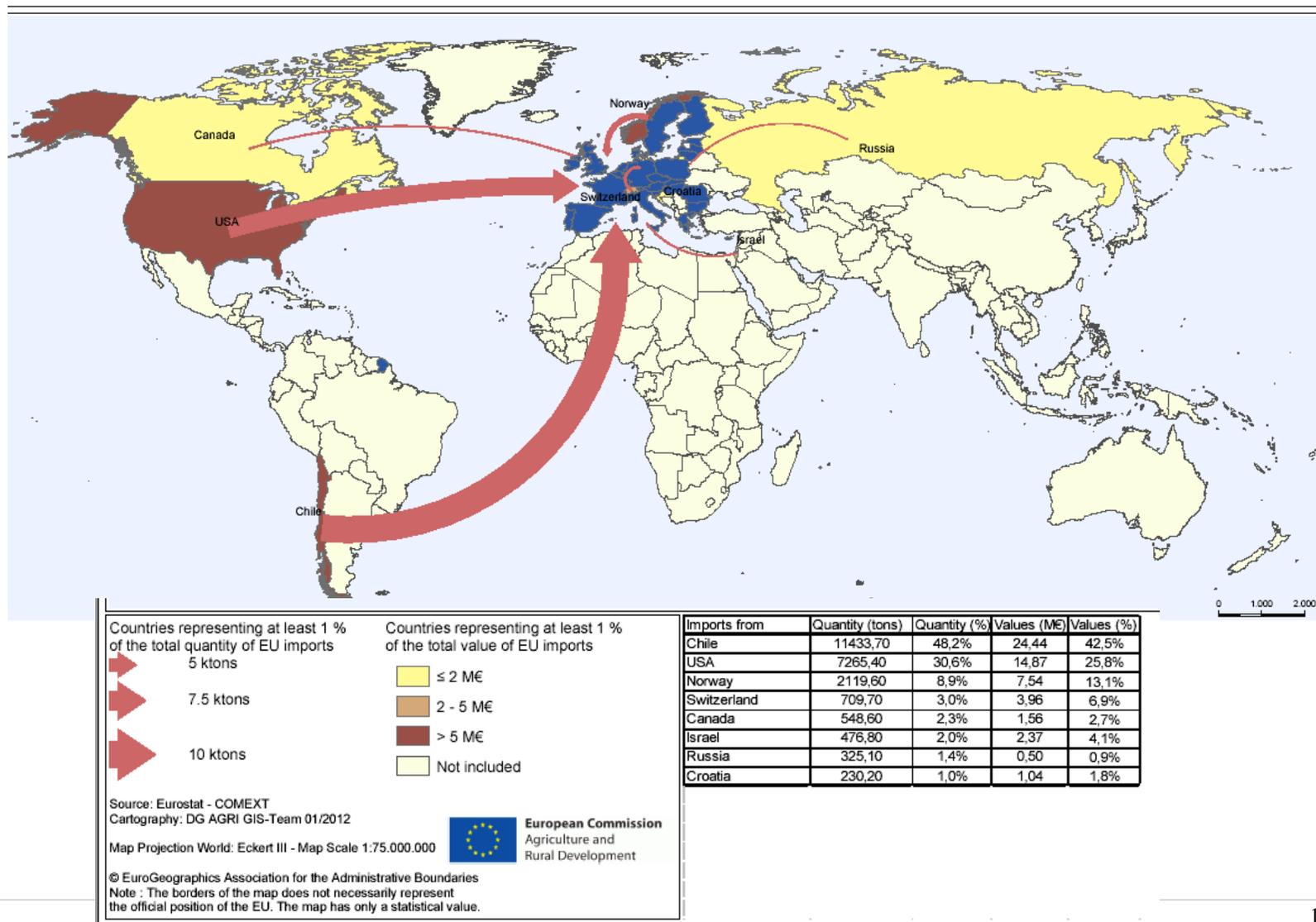
MAPA 2: UE CARNE DE CERDO IMPORTADA MEDIA DE IMPORTACIONES DESDE EL AÑO 2006 A 2010.



MAPA 3: UE CARNE DE CERDO EXPORTADA A VALORES DE 2010

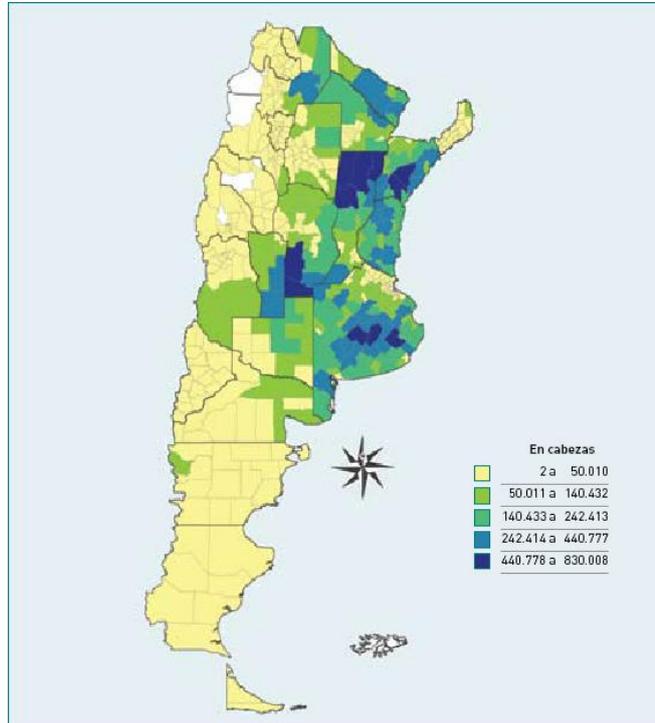


**MAPA 4: UE Carne de Cerdo Importada a Valores de 2010.**



**ANEXO 3: MAPAS Y CUADROS DE ARGENTINA**

**MAPA 1: DISTRIBUCIÓN DE PRODUCCIÓN BOVINA ARGENTINA.**

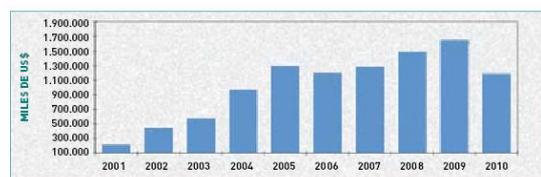
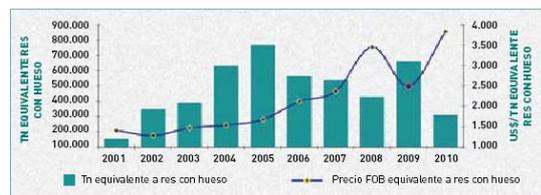


Fuente: SENASA - Elaboración DGB - MAGyP.

**CUADRO 1: EXPORTACIONES DE CARNE VACUNA EN ARGENTINA**

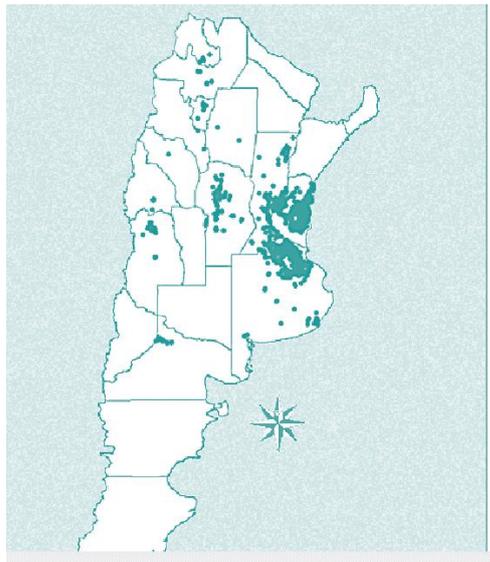
ELABORACIÓN DE SAGY P

Año	Tn equivalente a res con hueso	Miles de US\$	Precio FOB por Tn equivalente res con hueso
2001	152.599	215.733	1.414
2002	351.201	452.735	1.289
2003	391.983	577.206	1.473
2004	631.030	972.522	1.541
2005	771.427	1.294.966	1.679
2006	565.057	1.199.889	2.123
2007	539.011	1.281.042	2.377
2008	429.360	1.486.335	3.462
2009	661.378	1.652.731	2.499
2010	309.874	1.187.454	3.832

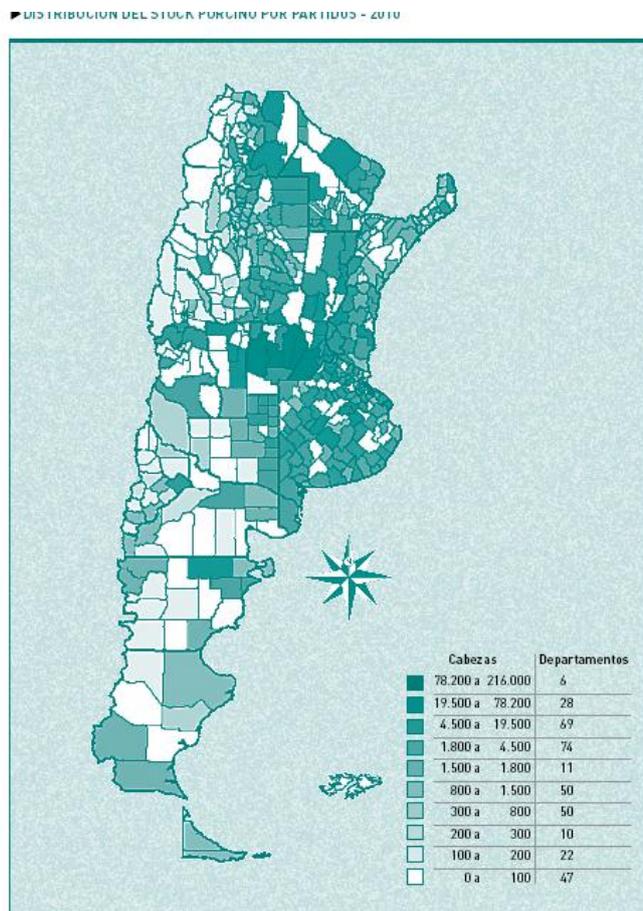


Fuente: SAGyP

MAPA 2: DISTRIBUCIÓN DE GRANJAS DE PRODUCCIÓN AVIAR



MAPA 3: PRODUCCIÓN PORCINA ARGENTINA.



Fuente:

SAGyP

ANEXO 4 : SISTEMAS DE FINANCIAMIENTOS DISPONIBLES, Y ADECUADOS AL DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA Y PARA PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES.

Organismo	Programa	Beneficio
SEPYME	Sistemas Productivos Locales	Asistencia Financiera (ANR) Asistencia Técnica (ANR)
	Experto Pyme	Asistencia Técnica (ANR)
	FONAPYME	Asistencia Financiera
	PACC EMPRESAS: Programa de Acceso al Crédito y la competitividad	Asistencia Financiera Asistencia Técnica
Banco de Inversión y Comercio Exterior (BICE)	Reconversión y modernización Productiva	Asistencia Financiera
	Cadenas de valor – Clusters	Asistencia Técnica
	Estímulo PyMEs	Asistencia Financiera
	Productivo - Bienes de capital	Asistencia Financiera
Banco de la Nación Argentina	Programa para el Desarrollo Regional y Sectorial (PRODER)	Asistencia Financiera
Consejo Federal de Inversiones (CFI)	Créditos para la Reactivación Productiva	Asistencia Financiera
Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica Fondo Tecnológico Argentino (FONTAR)	Créditos Regionales	Asistencia Financiera
Ministerio de Desarrollo Social Secretaría de Políticas Sociales y Desarrollo Humano	PROGRAMA “PLAN MANOS A LA OBRA	Asistencia Financiera

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

Organismo	Programa	Beneficio
Ministerio de Desarrollo Social	Comisión Nacional de Microcréditos	Asistencia Financiera
	Argentina trabaja	Asistencia Técnica
Ministerio de Agricultura Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos	Proargex	Asistencia Financiera
	Proyecto Nacional de Turismo Rural (PRONATUR)	Asistencia Técnica
	Programa de Servicios Agrícolas provinciales (PROSAP)	Asistencia Financiera
	PROCAL II: Programa de Gestión de Calidad y Diferenciación de los Alimentos	Asistencia Técnica
	PROINDER	Asistencia Financiera Asistencia Técnica
Ministerio de Agricultura Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos Agroindustria y Mercados Financiamiento e Inversión	Programas de Inicitivas financieras para el sector agropecuario.	Asistencia Financiera
Ministerio de Agricultura Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos Agroindustria y Mercados Agroindustria	Programa Valorar: - Procal-Prodao- Sello Alimentos Argentinos- Denominación de Origen- Pronatur- Proargex- Red IPA.	Asistencia Técnica
	Programa de asistencia a cadena vitivinícola (en proceso de implementación)	Asistencia Técnica - Capacitación
Ministerio de Agricultura Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos Desarrollo Rural y Agricultura Familiar Ejecución	Programa Federal de Reconversión Productiva Cambio Rural	Asistencia Técnica
	Programa Social Agropecuario	Asistencia Financiera

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

Organismo	Programa	Beneficio
de Políticas Públicas	Programas de desarrollo rural con financiamiento externo: Proinder- Prodear- Prodernoa- Proderpa.	Asistencia Técnica
Ministerio de Industria y Turismo INTI	Extensión	Asistencia Técnica
	Asistencia a Cooperativas y Empresas recuperadas	Asistencia Técnica
	Asistencia en gestión y microfinanzas	Asistencia Financiera
	Extensión a PyMEs	Asistencia Técnica
Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social Secretaría de Empleo	Programa Trabajo Autogestionado	Asistencia Técnica - Asistencia Financiera
Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social Secretaría de Empleo	Programa de Inserción Laboral, línea Promoción del Autoempleo	Asistencia Técnica - Asistencia Financiera
COFECYT: Concejo Federal de Ciencia y Tecnología	Proyectos Federales de Innovación Productiva - Eslabonamientos Productivos (PFIP -ESPRO)	Asistencia Técnica - Asistencia Financiera
INTA	Programa Federal de Apoyo al Desarrollo Rural Sustentable	Asistencia Técnica
Secretaria de Industria de Cordoba	Promoción y Desarrollo Industrial para PYMES de Córdoba (Ley 9727/09)	Exenciones impositivas- subsidios
ADEC	Desarrollo de Cadenas Productivas	Asistencia Técnica - Asistencia Financiera
	Desarrollo Territorial del área Metropolitana de Córdoba	Asistencia Técnica - Asistencia Financiera
COFECYT: Concejo Federal de Ciencia y Tecnología	Proyectos de Desarrollo Tecnológico Municipal (DETEM)	Asistencia Técnica - Asistencia Financiera

---

Anexo 5: Plan Estratégico Agroalimentario 2010 –2016 (PEA)

Es impulsado por el actual Ministerio de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos, y está orientado al mayor desarrollo sustentable de la producción agroalimentaria y agroindustrial con el fin de generar una mayor riqueza con valor agregado en origen que beneficie con justicia social, equidad territorial, soberanía y seguridad alimentaria nutricional a todo el pueblo de la Nación Argentina.

La misión del plan estratégico, de donde se desprenden los lineamientos estratégicos, es:

*“A partir de las actividades productivas del Agro: a.Promover la **participación amplia** de toda la cadena de valor agroalimentaria y agroindustrial, y generar los acuerdos necesarios para la elaboración y ejecución del Plan entre los distintos actores políticos, económicos, científico/tecnológicos, ambientales y territoriales vinculados al Sector, con el Estado cumpliendo un rol indelegable de promotor de un proyecto nacional, arbitro regulador y articulador de intereses sectoriales, en pos de un desarrollo equilibrado e inclusivo que asegure el bien común y el interés general de todos los argentinos.*

*b.b.Garantizar **reglas de juego** claras, estables, transparentes y consistentes con la Visión para el mediano y largo plazo, mediante acuerdos-compromiso de todos los actores involucrados y adecuados procesos de Institucionalización del Plan.*

*c.c.Crear condiciones para garantizar el **desarrollo económico, social y organizacional sustentable**, priorizando la inclusión social, la equidad territorial, el desarrollo rural y de las economías regionales, la equidad, el arraigo, la soberanía y seguridad alimentaria nutricional.*

*d.d.Crear **riqueza económica** con competitividad sistémica, y hacerla crecer de manera sustentable, equitativa y sostenida en el tiempo, promoviendo la innovación tecnológica, previendo y en lo posible atenuando riesgos climáticos y de mercado, e impulsando al mismo tiempo la economía social, la producción para el consumo interno, y la generación de oferta exportable que permita el acceso a los mercados internacionales con énfasis en la integración e intercambio comercial con Latinoamérica y el Mercosur.*

*e.e.Generar dicha riqueza económica con creciente **Valor Agregado en origen** de insumos, procesos, productos, servicios, mano de obra y capital nacional, promoviendo la integración del proceso agroalimentario y agroindustrial en toda su cadena de valor.*

*f.Desarrollar los procesos productivos valorizando, preservando, conservando, cuidando, recuperando el **medio ambiente** y gestionando de manera sustentable/sostenible los recursos naturales renovables y no renovables.”*

El plan se realiza con la lógica participativa, convocando a todos los actores para que participen del plan, idea es “**regenerar y fortalecer en el tejido social la confianza** necesaria para alentar y hacer efectiva la participación activa de todos los actores convocados”. El rol del Ministerio, como actuante por el Estado, de ser **articulador** de

los diferentes intereses sectoriales en pos de garantizar el **bien común** y plasmarlo en el producto final denominado Plan Estratégico Agroalimentario y Agroindustrial.

Anexo 6: Plan estratégico 2020 de la Región Centro:

Las alianzas estratégicas más relevantes para la Región Centro<sup>14</sup> son aquellas que le permitan presentarse como parte integrante del Cono Sur del continente y como región de enlace entre el océano Atlántico y Pacífico en el Corredor Bi-oceánico Central.

En el análisis prospectivo del plan estratégico de la Región Centro, la comisión de producción plantea las siguientes líneas estratégicas que tiene relación con el objetivo de la presente tesis:

**“Desarrollo, fortalecimiento y modernización de las cadenas productivas de la región”** El objetivo general alcanzar se relaciona con la consolidación del desarrollo agroindustrial sustentable a través de la integración, fortalecimiento y modernización de las cadenas de valor de la región, promoviendo la incorporación de tecnologías innovativas en la producción que mejoren su competitividad.

**“Promoción de la diversificación productiva regional”** El objetivo general a alcanzar es la diversificación de la economía regional que permita disminuir la vulnerabilidad del sistema en su conjunto y brinde oportunidades para la inserción sustentable de los distintos agentes productivos regionales.

**“Promoción de la inserción comercial nacional e internacional”** El objetivo general a lograr es mejorar la inserción comercial de las distintas cadenas y actividades productivas y de servicios regionales, apoyando especialmente a las

Pymes de la región en la promoción de sus productos y servicios, acercando y facilitando la comercialización de dicha producción en mercados locales (regionales y nacionales) e internacionales

**“Desarrollo, fortalecimiento y modernización de las cadenas productivas de la región”.**

---

<sup>14</sup> La Región Centro se creó en Mayo de 1998, con las provincias de Santa Fé y Córdoba a la que posteriormente se sumó Entre Ríos. Su objetivo primogénito es:

“ promover el desarrollo económico y social en virtud de lo establecido en el Art. 124 de la Constitución Nacional y el desarrollo humano, la salud, la educación, la ciencia, el conocimiento y la cultura de conformidad a lo estipulado en el Art. 125 de la referida Ley Suprema de la Nación”. Tratado de Integración Regional entre Córdoba y Santa Fe. art 1. 1998.

---

A continuación se detalla dos líneas estratégicas<sup>15</sup> desarrolladas por la comisión de hacienda y finanzas, que tienen relación al tema de estudio:

**“Financiamiento para el Desarrollo Económico Regional”** apunta a formular, evaluar, diseñar, implementar y ejecutar diversos instrumentos y herramientas que brinden adecuada solución a las necesidades de financiamiento de los productores agropecuarios, industriales, agroalimentarios, mineros, etc. como así también a los comerciantes, empresas de servicios y a los propios Gobiernos. Sin duda, *uno de los aspectos claves para consolidar el desarrollo económico de la Región Centro de la República Argentina radica en la necesidad de incrementar la competitividad actual y futura de las empresas regionales mediante el acceso a adecuados instrumentos de financiamiento, con plazos y costos accesibles.*

La conformación de un eficiente y eficaz sistema financiero regional es una asignatura pendiente y prioritaria que, en el corto y mediano plazo, deberá brindar diversas alternativas de solución a las necesidades de financiamiento de los productores agropecuarios, industriales, agroalimentarios, del comercio y los servicios y a los propios Gobiernos de la Región Centro.

Otro de los problemas identificados en la economía regional está basado en las dificultades que tienen los empresarios locales para cumplir con los requerimientos en materia de garantías que exigen los bancos y el mercado de capitales para acceder al financiamiento.

**“Promoción de Inversiones en la Región Centro”**, que busca establecer disposiciones legales que favorezcan el desarrollo de las distintas subregiones dentro de la Región Centro, a fin de priorizar sus ventajas competitivas y eliminar las posibles rivalidades sectoriales.

El detalle de las oportunidades y debilidades analizadas de cada línea estratégica que tiene relación con el sector agropecuario, se encuentran en el cuadro siguiente.

---

<sup>15</sup> Plan Estratégico 2020 de la Región Centro redactado en el año 2007, en su capítulo II, “Plan de desarrollo regional”

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

<p>ANEXO 6: PLAN ESTRATEGICO REGION CENTRO</p>	<p style="text-align: center;">Informe Comisión Producción Informe Comisión Recursos Hídricos Informe Comisión Salud</p>		<p style="text-align: center;">TOMO V</p>	<p style="text-align: center;">Estos antecedentes constituyeron y constituyen una excelente plataforma para avanzar en el trabajo de integración regional.</p>
<p><b>Objetivo:</b></p>	<p style="text-align: center;">El proceso de Planificación en la Región Centro tiene como objetivo implícito avanzar en la Integración Regional en tanto se considera que esta constituye una estrategia que potencia el desarrollo del conjunto y de las partes.</p>	<p><b>1° objetivo</b> identificar las líneas estratégicas existentes, relacionadas con la producción, formuladas en cada una de las Provincias y por la Sociedad Civil así como los planes, programas, proyectos desarrollados para instrumentar acciones en relación con esas líneas estratégicas.</p>	<p><b>2° objetivo</b> se propuso trabajar en la definición de líneas estratégicas comunes, de alcance regional, y la identificación de planes, programas, proyectos y acciones, también de alcance regional, vinculados con cada una de estas líneas estratégicas.</p>	
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p>		<p style="text-align: center;">La región presenta un cierto déficit en estas relaciones que se traduce en restricciones en la oferta de recursos humanos calificados y en la incorporación de innovaciones en la producción y los servicios.</p>		
<p style="text-align: center;">2. Líneas Estratégicas</p>		<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p>		
<p><b>2.1.Línea Estratégica N°1:</b> Promoción de la articulación público-privada y capacitación y formación de recursos humanos.</p>	<p>a. Formación y capacitación de recursos humanos. · Colaboración público privada para la formación de recursos humanos. b. Gestión del conocimiento para el sistema productivo. Desarrollo, fortalecimiento y modernización institucional. o Desarrollo institucional que facilite la articulación interinstitucional</p>			
<p><b>2.2.Línea Estratégica N°2:</b> <b>Fortalecimiento y desarrollo del entorno básico para la inversión y el desarrollo productivo</b> El objetivo general a alcanzar es el Mejoramiento de las condiciones de entorno para el desarrollo productivo regional armónico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura física -de transporte, energética, de comunicaciones- social y de conocimiento para la producción.</li> <li>• Armonización de las condiciones legales y fiscales que inciden en el sector productivo (leyes de promoción, incentivos fiscales, seguridad jurídica, normas que afecten la producción, planes de Regularización en la tenencia de la tierra etc.).</li> <li>• Cooperación y asociación para la identificación y aprovechamiento de los programas extra-regionales de promoción existentes (nacionales e internacionales).</li> <li>• Difusión de las ventajas comparativas de la región para la captación de Inversiones. Fortalecimiento institucional y articulación público privada en las Asociaciones y Agencias para el Desarrollo Regional</li> </ul>			

<p><b>2.3.Línea Estratégica N°3:</b> <b>Desarrollo, fortalecimiento y modernización de las cadenas productivas de la región.</b></p> <p>El objetivo general alcanzar se relaciona con la consolidación del desarrollo agroindustrial sustentable a través de la integración, fortalecimiento y modernización de las cadenas de valor de la región, promoviendo la incorporación de tecnologías innovativas en la producción que mejoren su competitividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identificación y análisis de las cadenas productivas regionales incorporando visión prospectiva.</li> <li>b. Difusión del concepto de cadena productiva en el ámbito de la producción.</li> <li>c. Gestión sustentable de las cadenas productivas</li> <li>d. Promoción de la especialización en los distintos eslabones de las cadenas productivas</li> <li>e. Promoción de la innovación tecnológica al interior de las cadenas productivas.</li> <li>f. Asociativismo entre los miembros de la cadena productiva.</li> <li>g. Complejización/completamiento de las cadenas productivas y diferenciación de productos y procesos, incorporando: Certificación de calidad, denominación de origen, diseño de producto, trazabilidad de alimentos, sanidad y seguridad alimentaria y desarrollo de una marca regional.</li> </ul>
<p><b>2.4.Línea Estratégica N° 4: Promoción de la diversificación productiva regional</b></p> <p>El objetivo general a alcanzar es la diversificación de la economía regional que permita disminuir la vulnerabilidad del sistema en su conjunto y brinde oportunidades para la inserción sustentable de los distintos agentes productivos regionales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>b. Identificación y promoción de actividades estratégicas no tradicionales</li> <li>c. Identificación y promoción de actividades alternativas de interés regional.</li> <li>d. Promoción productiva sustentable para áreas de menor desarrollo relativo.</li> <li>e. Coordinación de planes y programas vigentes en áreas de menor desarrollo relativo.</li> </ul>
<p><b>2.5.Línea Estratégica N° 5:</b> <b>Promoción de la inserción comercial nacional e internacional</b></p> <p>El objetivo general a lograr es mejorar la inserción comercial de las distintas cadenas y actividades productivas y de servicios regionales, apoyando especialmente a las Pymes de la región en la promoción de sus productos y servicios, acercando y facilitando la comercialización de dicha producción en mercados locales (regionales y nacionales) e internacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Desarrollo de una estrategia exportadora regional.</li> <li>b. Organización y sistematización de la oferta exportable.</li> <li>c. Promover la participación en ferias regionales, provinciales, nacionales e internacionales..</li> <li>d. Identificación y apoyo a potenciales exportadores, especialmente del sector de PyMEs.</li> <li>e. Capacitación en comercio exterior.</li> <li>f. Identificación y difusión de las oportunidades comerciales.</li> <li>g. Desarrollo de instrumentos y estrategias de promoción del comercio interior.</li> </ul>
<p><b>2.6. Línea Estratégica N° 6:</b> <b>Financiamiento para el desarrollo.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Identificación y difusión de las líneas de asistencia financiera disponibles..</li> <li>b. Desarrollo de mercado de capitales regional en cooperación público-privada.</li> <li>c. Generación de sistemas de garantías recíprocas regionales.</li> <li>d. Cooperación público-privada para el desarrollo de fideicomisos y otras alternativas de financiamiento.</li> <li>e. Cooperación público-privada para el desarrollo de capital de riesgo destinado al</li> </ul>

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

			financiamiento a nuevas empresas. f. Diseñar e implementar instrumentos de financiamiento acordes a las necesidades de los sectores y cadenas productivas de la región					
			Listado de planes, programas, proyectos y acciones identificados por cada línea Estratégica	CBA	STA FE	ENTRE RIOS	CONTINÚA	PRIORIDAD
3. Planes, Programas, Proyectos y Acciones por LEY	Línea Estratégica N° 1: Promoción de la articulación público-privada y capacitación y formación de recursos humanos.	1.1.- Proyecto de conformación de un Consejo Regional de Educación, Producción y Trabajo  1.2.- Programa de Fortalecimiento de Institucionalidad para el Desarrollo.	Proyecto 1.1: Programas de Promoción de Empleo. Córdoba					
			Proyecto 1.2: Oficina de Promoción de Empleo.					
			Proyecto 1.3: Consejo Provincial de Educación Técnica y Trabajo. Córdoba.					
			Proyecto 1.4: Programa de Desarrollo Local y Regional –Santa Fe-.					
			Proyecto 1.5: Programa de Formación y Capacitación de Recursos Humanos – Santa Fe-					
			Proyecto 1.6: Programa de Capacitación para Comercios Minoristas –Entre Ríos-					
			Proyecto 1.7: Programa Integral de Capacitación y Asistencia Técnica para PyMEs – Entre Ríos-.					
			Proyecto 1.8: Programa de Grupos de Intercambio Solidario (GISER) –Entre Ríos-.					
			Proyecto 1.9: Programa de capacitación para Municipios Entrerrianos					
			Proyecto 1.10: Programa de capacitación y Formación de Recursos Humanos (Foro de Entidades Empresariales y Productivas)					
			Proyecto 1.11: Plan de Formación de Recursos Humanos (Foro de Universidades. Instituto de Investigaciones tecnológicas IIT)					

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

			Proyecto 1.12: Capacitación en Interpretación de Imágenes Satelitales. (Foro de Entidades Empresariales y Productivas. Responsables: Bolsas de Cereales de la Región)						
<p style="text-align: center;"><b>Línea</b> <b>Estratégica N° 2:</b> <b>Fortalecimiento y desarrollo del entorno básico para la inversión y el desarrollo productivo.</b></p>	<p>2.1.- Programa regional de apoyo e incentivos a la producción</p> <p>2.2.- Desarrollo de un Sistema Integrado de Información para la Producción.</p> <p>2.3.- Desarrollo de pautas y criterios para el desarrollo de infraestructura básica para la producción (transporte, comunicaciones, energía, parques y áreas industriales)</p> <p>2.4.- Promover la investigación y el desarrollo de tecnología que favorezca la innovación en los distintos sectores de la producción y las cadenas de valor.</p> <p>2.5.- Programa de articulación y cooperación horizontal para el apoyo a la Pequeña Empresa y la Pequeña Producción</p>	<p>Proyecto 2.1: Nombre: Programa de Promoción y Desarrollo Industrial. (Ley 9121). Córdoba.</p> <p>Proyecto 2.2: Nombre: Programa de Incentivos para la radicación de Empresas Tecnológicas (Motorola – Intel – EDS). Córdoba</p> <p>Proyecto 2.3: UPSIIA (Unidad Provincial del Sistema de Información Integrado)- Córdoba-.</p> <p>Proyecto 2.4: SIIPER (Sistema de Información para la Producción de Entre Ríos)- Entre Ríos-.</p> <p>Proyecto 2.5: Sistema de Información Agrícola (Foro de Entidades Empresariales y Productivas. Responsables: Bolsas de Cereales de la Región)</p> <p>Proyecto 2.6: Desarrollo de un Sistema de Información Geográfica –SIG- regional</p> <p>Proyecto 2.7: Nombre: Programa de Fortalecimiento de Parques y Áreas Industriales –Santa Fe-.</p> <p>Proyecto 2.8: Dotación de Infraestructura específica para la producción. –Santa Fe-.</p> <p>Proyecto 2.9: Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Santa Fe -</p> <p>Proyecto 2.10: Laboratorio Geoquímico Minero de Córdoba</p> <p>Proyecto 2.11: Gasoducto en Áreas Productivas de Entre Ríos</p> <p>Proyecto 2.12: Gasoducto del Norte, en Santa Fe</p> <p>Proyecto 2.13: Desarrollo de Red de Energía Eléctrica en Áreas Arroceras – Entre Ríos-.</p>							

**Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo**

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

		regional	Proyecto 2.14: Mejoramiento de Caminos en Áreas Rurales Productivas –Entre Ríos-						
		2.6- Programa de Fortalecimiento de Institucionalidad para el Desarrollo.	Proyecto 2.16: Nombre: Programa PROFA.						
		2.7.- Proyecto de implementación de un Sistema Regional de Calidad y Sanidad.	Proyecto 2.17: Programa Minifundio						
			Proyecto 2.18: Programa Municipios Productivos (MU.PRO.)						
			Proyecto 2.19: Programa de Capacitación para Municipios Entrerrianos						
			Proyecto 2.20: Plan de Reevaluación Parcelaria Rural (PRPR) Entre Ríos						
			Proyecto 2.21: Propuesta: Estudio Rutas Nacionales en la Región Centro Ampliada – Sociedad Civil_						
			Proyecto 2.15: Programa de Grupos Intercambio Solidario de Entre Ríos (GISER)						
	<p><b>Línea Estratégica N° 3: Desarrollo, fortalecimiento y modernización de las cadenas productivas de la región.</b></p>	3.1.- Proyecto de Identificación y generación de pautas para el análisis de las Cadenas Productivas y los agrupamientos empresariales (clusters) regionales.	Proyecto 3.1: Programa Trienal de Integración y Desarrollo Industrial de Córdoba						
			Proyecto 3.2: Plan Ganadero y Plan Toros. Córdoba						
				Proyecto 3.3: COPROSA –Córdoba-					
				Proyecto 3.4: Plan Ganadero -Santa Fe-					
			3.2.- Programa de desarrollo de la Cadena de la Maquinaria Agrícola	Proyecto 3.5: Programa Ganadero Bovino entrerriano.					
			3.3.- Programa de fortalecimiento y articulación de los clusters electrónicos e informáticos de la región.	Proyecto 3.6: Programa de control y erradicación de la garrapata común bovina.					
				Proyecto 3.7: Políticas de Control para Prevención y Vigilancia de Patologías Cárnicas – Entre Ríos-					
			3.4.- Programa de desarrollo de la	Proyecto 3.8: Plan de Lechería –Córdoba-					

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

	Cadena de la Madera y el Mueble.	Proyecto 3.9: Programa Lechero - Santa Fe-					
	3.5.- Programa de desarrollo de la Cadena Autopartista y Automotriz	Proyecto 3.10: Programa de Desarrollo Lechero Entrerriano					
	3.6.- Programa de desarrollo de la Cadena Láctea	Proyecto 3.11: Agrolimpio –Córdoba-					
	3.7.- Programa de desarrollo de la Cadena Cárnica Vacuna.	Proyecto 3.12: Trazabilidad de Alimentos –Córdoba-					
	3.8.- Programa de desarrollo de la Cadena del Cuero y el Calzado	Proyecto 3.13: Sensibilización en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) Córdoba					
	3.9.- Programa de desarrollo de la Cadena Metalmecánica	Proyecto 3.14: Red Provincial de Laboratorios Bromatológicos. Córdoba.					
	3.10.- Programa de desarrollo de la Cadena de la Construcción	Proyecto 3.15: Remineralización del Suelo –Córdoba-					
	3.11.- Programa de desarrollo de la Cadena Cerealera	Proyecto 3.16: Calidad Agroalimentaria –Santa Fe-					
	3.12.- Programa de desarrollo de la Cadena de Oleaginosas	Proyecto 3.17: Servicio de Certificación de Calidad de Origen en Alimentos determinados. Santa Fé					
	3.13.- Programa de desarrollo de la Cadena del Arroz	Proyecto 3.18: Programa de Desarrollo Agrícola Sustentable – Santa Fe-					
	3.14.- Programa de desarrollo de la Cadena del Arroz	Proyecto 3.19: Programa Frutas y Hortalizas de Santa Fe					
		Proyecto 3.20: Programa de Políticas Sectoriales Específicas -Santa Fe-					
		Proyecto 3.21: Biodiésel –Córdoba-					
		Proyecto 3.22: Propuesta de identificación y análisis de la problemática de las Cadenas de Valor Regionales (Foro de Entidades Empresariales y productivas)					
		Proyecto 3.23: Propuesta de difusión del concepto de cadenas productivas en el ámbito de la producción regional (Foro de Entidades Empresariales y productivas)					

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

		Cadena Frutihortícola	Proyecto 3.24: Propuesta de desarrollo de Programas de Investigación, Desarrollo y Transferencia de Tecnología en apoyo a determinadas cadenas de valor y actividades regionales. (Foro de Universidades)					
		3.15.- Programa de desarrollo de la Cadena Avícola						
		3.16.- Programa de desarrollo de la Cadena del Maní	Proyecto 3.26: Propuesta de desarrollo de una Base de Datos Empresaria (Foro de Entidades Empresariales y Productivas)					
			Proyecto 3.27: Programa de desarrollo de Cadenas Productivas en la Provincia de Córdoba					
			Proyecto 3.25: Propuesta de Creación de un Sistema de Sanidad Animal y Vegetal y Seguridad de Alimentos y Agroindustrial (Foro de Entidades Empresariales y Productivas)					
	<b>Línea Estratégica N° 4: Promoción de la diversificación productiva regional</b>	4.1.- Proyecto Biocombustibles	Proyecto 4.1: Encadenamientos Productivos no Tradicionales Regionales. Córdoba					
		4.2.- Programa de articulación y cooperación horizontal para el desarrollo de actividades de interés regional: apicultura, cunicultura, forestación, caprinos, ovinos, porcinos, yacaré, etc.	Proyecto 4.2: Programa de Incentivos para la radicación de Empresas Tecnológicas (Motorola – Intel – EDS). Córdoba	x				
			Proyecto 4.3: Desarrollo Productivo del Biodiésel. Córdoba.	x				
			Proyecto 4.4: Encadenamiento Productivo de la Vid. Córdoba	x				
			Proyecto 4.5: Programa Provincial de Forestación de Córdoba.	x				
			Proyecto 4.6: Plan Forestal de Santa Fe		x			
			4.3.- Proyecto de desarrollo de la producción orgánica regional.	Proyecto 4.7: Nombre: Plan Ovino –Córdoba-.	x			
				Proyecto 4.8: Nombre: Plan Caprino –Córdoba-.	x			
			4.4.- Coordinación regional de planes y programas vigentes en áreas de menor desarrollo relativo.	Proyecto 4.9: Nombre: Plan Cunicola –Córdoba-.	x			
				Proyecto 4.10: Nombre: Programa Cunicola Santafesino		x		
				Proyecto 4.11: Programa Cunicola Entrerriano.			x	
				Proyecto 4.12: Córdoba Comunidad Productiva	x			

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

			Proyecto 4.13: Nombre: Programa de promoción de la asociatividad de microempresas. Entre Ríos.			X		
			Proyecto 4.14: Programa Apícola Provincial de Santa Fe		X			
			Proyecto 4.15: Programa Apícola Entrerriano			X		
			Proyecto 4.16: Programa de Aromáticas y Medicinales -Santa Fe-		X			
			Proyecto 4.17: Producción Comercial de Yacarés –Santa Fe-		X			
			Proyecto 4.18: Proyecto “yacarés de Entre Ríos”			X		
			Proyecto 4.19: Ganado Porcino Santafesino		X			
			Proyecto 4.20: Instituto de Porcinotecnia					
			Proyecto 4.21: Programa de Avicultura –Santa Fe-		X			
			Proyecto 4.22: Programa Algodonero –Santa Fe-		X			
			Proyecto 4.23: Programa Azucarero–Santa Fe-		X			
			Proyecto 4.24: Programa Hortícola Entrerriano			X		
			Proyecto 4.25: Programa Cambio Rural y Giser –Entre Ríos-			X		
			Proyecto 4.26: Programa Entrerriano de Desarrollo Rural (PREDER)			X		
			Proyecto 4.27: Programa Minifundio. Entre Ríos-			X		
			Proyecto 4.28: Programa PROFAM - Entre Ríos-			X		
	Línea Estratégica N° 5: Promoción de la inserción comercial nacional e internacional	5.1.- Programa de inserción externa de la Región Centro.  5.2.- Programa de inserción de la Región Centro en el mercado nacional	Proyecto 5.1: Agencia Pro Córdoba – Sociedad de Economía Mixta					
			Proyecto 5.1.2: Agregado de Valor a los Productos Exportables –Córdoba-	X				
			Proyecto 5.1.3: Diversificación de Mercados –Córdoba-	X				
			Proyecto 5.1.4: Diversificación de la Oferta Exportable –Córdoba-	X				
			Proyecto 5.1.5: Apoyo a la internacionalización de Pymes - Córdoba-	X				
			Proyecto 5.1.6: Apoyo a Estrategias Asociativas –Córdoba-	X				

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

			Proyecto 5.1.7: Asistencia a la Empresa Individual Exportadora –Córdoba-	X				
			Proyecto 5.1.8: Creación y Difusión de Imagen y Calidad de los Productos de Córdoba.	X				
			Proyecto 5.1.9: Asistencia a la Exportación de Servicios –Córdoba-	X				
			Proyecto 5.1.10: Integración Universidad-Empresa-Gobierno para la Exportación –Córdoba-	X				
			Proyecto 5.1.11: Cooperación Internacional					
			Proyecto 5.2: Programa de Promoción de las Exportaciones –Santa Fe-		X			
			Proyecto 5.3: Capacitación en Comercialización Internacional –Santa Fe-		X			
			Proyecto 5.4: Información de Comercio exterior –Santa Fe-		X			
			Proyecto 5.5: Asistencia Comercial, Técnica y Legal en Comercio Exterior –Santa Fe-		X			
			Proyecto 5.6: Portal de Empresas Santafesinas		X			
			Proyecto 5.7: Propuesta de Creación de una Mesa de Integración de Microemprendimientos y Productos Boutique (Foro de Municipios)					
	Línea Estratégica N° 6: Financiamiento para el desarrollo.	6.1.- Proyecto de fortalecimiento y consolidación del Mercado de Capitales regional en cooperación público privada	Proyecto 6.1: Córdoba Comunidad Productiva -Córdoba-	X				
			Proyecto 6.2: Subsidios a la tasa de interés de líneas crediticias – Banco Nación Argentina.					
		6.2.- Desarrollo de una política de financiamiento regional en articulación con el sistema financiero regional	Proyecto 6.3: Subsidios a la tasa de interés de líneas crediticias – Banco de la Provincia de Córdoba S.A.	X				
			Proyecto 6.4: Programa de Asistencia Financiera “Créditos para la Reactivación Empresarial” - Santa Fe-		X			
			Proyecto 6.5: Programa de Asistencia Financiera “Apoyo a la producción Exportable” –Santa Fe-		X			

**Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo**

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

	6.3.- Programa de desarrollo de alternativas de financiamiento no tradicionales (Sistema de Garantías Recíprocas regional, Cajas de Fomento, Fideicomisos, otras)	Proyecto 6.6: Programa de Asistencia Financiera “Prefinanciación de exportaciones” –Santa Fe-.	X			
		Proyecto 6.7: Fideicomiso del Mueble y la Madera -Santa Fe-.	X			
		Proyecto 6.8: Subsidio de tasas de interés para el Traslado de empresas a Parques y Áreas Industriales -Santa Fe-.	X			
		Proyecto 6.9: Desarrollo de Sistemas de Garantías Recíprocas. –Santa Fe-.	X			
		Proyecto 6.10: Proyecto de fortalecimiento y desarrollo del mercado de capitales regional y el financiamiento al sector agropecuario, agroindustrial, industrial, comercial y de servicios. (propuesta del Foro de Entidades Empresariales y productivas)				

Anexo 7: Proyecto Regional de Producción sustentable de carne porcina en Córdoba (INTA), elaborado por Med. Vet Jorge Brunori.

El objetivo general es: contribuir a incrementar la calidad, productividad y rentabilidad de los sistemas de producción de cerdos para el mercado interno y externo.

Además, el INTA y especialistas de universidades vienen trabajando para alcanzar objetivos específicos, tales como:

- Mejorar a través del trabajo de la extensión las condiciones de apropiación por parte de productores y técnicos de pautas orientadas a mejorar la eficiencia productiva y el acceso a los mercados.

- Afianzar y promover la organización grupal de productores para facilitar la integración horizontal y vertical.

- Capacitar a profesionales, productores y operarios involucrados en el proyecto.

Los resultados esperados son:

- Aumento de la productividad madre año y la calidad de producto en sistemas sustentables de pequeña y mediana escala productiva.

- Incrementar el asociativismo como una alternativa de acción grupal que permite alcanzar niveles productivos acordes a la potencialidad de los sistemas y mejorar las estrategias de comercialización.

- Productores con visión empresarial. Personal asalariado con habilidad y criterio para ejecutar cada una de las acciones productivas. Profesionales con capacidad para responder a la demanda de la porcicultura actual de alta productividad y eficiencia

Con el desarrollo del proyecto pretenden: entre los principales productos a alcanzar con el accionar de los proyectos se espera:

- desarrollar un modelo sostenible de producción de cerdos a pequeña y mediana escala productiva;

- afianzar y aumentar el número de productores agrupados aplicando tecnologías propuestas por el proyecto; incremento del asociativismo como una alternativa que permite alcanzar niveles productivos acordes a la potencialidad de los sistemas y mejorar las estrategias de comercialización.

- profesionales, productores y operarios capacitados;

- productores no agrupados aplicando tecnologías propuestas por el proyecto para mejorar la eficiencia productiva y la sustentabilidad de los sistemas.

#### Anexo 8: Programa Porcino Cordobés

Es un programa cuyo objetivo general es: promover el desarrollo de la ganadería porcina a través de estrategias innovadoras, con el propósito de estructurar y consolidar sistemas socioeconómicos de producción.

El lineamiento estratégico consiste en asistir al sector porcino provincial en el ordenamiento de aspectos productivos y competitivos promoviendo el desarrollo y participación de los organismos, instituciones y asociaciones relacionadas.

Además, cuentan con dos programas adicionales:

1. Programa de Certificación de Criaderos de Cerdos de Córdoba o 4C, cuyas líneas estratégicas son: Adecuación y fortalecimiento institucional; fortalecimiento de la capacidad operativa, técnica y científica para el mejoramiento del estatus sanitario de la cadena; gestión de admisibilidad sanitaria y productiva de los establecimientos porcinos provinciales.
2. Centro de Información de actividades porcinas, descrito como actor en el capítulo anterior.

Anexo 9: Proyecto Inversión Fase 1 para Mejora de Cadena Productiva por Establecimiento-Granja

Establecimiento Granja	Rubro	Proyecto	Necesidades de Financiamiento	Monto
1. Productor 1	Tambo y Producción Porcina	Ampliación Criadero de Cerdos	- 25 madres híbridas - 2 padrillos terminador - 10 parideras tipo campo	\$ 40.000
2. Productor 2	Feed-Lote y Producción Porcina	Construcción de Galpón de Engorde	200mtrs2 rejilla de cemento  (pisos slat) - 220 mtrs2 chapas de cinc - 1 Alimentador automático  8 comederos seco/humedo	\$ 40.000
3. Productor 3	Soja, Maíz, Trigo; Producción Porcina	Construcción de Galpón de Gestación	- 100mtrs2 rejilla cemento  (pisos slat) - 110 mtrs2 chapas de cinc  - 80 jaulas de gestación	\$60.000
4. Productor 4	Contratista Rural, Productor Agropecuario, soja; maíz	Instalación de un Criadero de cerdos	- 50 madres híbridas - 2 padrillos terminador - 8 parideras tipo campo	\$50.000
5. Productor 5	Soja, Maíz, Sorgo;	Construcción Sala de Destete	100 mtrs2 pisos rejilla plástico	\$ 45.000

**Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo**

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

	Producción Porcina		<p>(slat plástico)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 12 comederos para lechones</li> <li>- 2 estufas infra conic a gas</li> <li>- 2 paneles evaporativos</li> <li>(extractores de aire)</li> <li>- 100mtrs2 chapas de cinc</li> <li>100 mtrs2 aislamiento térmico (pulioretano expandido)</li> </ul>	
6. Productor 6	Soja, Maíz, Sorgo; Producción Porcina	Construcción Sala de Destete	<p>200 mtrs2 pisos rejilla plástico</p> <p>(slat plástico)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 24 comederos para lechones</li> <li>- 4 estufas infra conic a gas</li> <li>- 4 paneles evaporativos</li> <li>(extractores de aire)</li> <li>- 200 mtrs2 chapas de cinc</li> <li>200 mtrs2 aislamiento térmico (pulioretano expandido)</li> </ul>	\$70.000
7. Tecnico y comercializador	Agrónomo General,	Instalación Planta de Alimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 60 mtrs2 de techo</li> </ul>	\$ 70.000

## Desarrollo de la Cadena de Valor Porcina en la Zona de Montecristo

Maestría en Formulación y Desarrollo de Estrategias Públicas y Privadas

Cra/Lic. Corina Garcia Zappone

	asesor de granjas porcinas	Balanceados	- 3 silos 30Tn c/u - 1 Transformador trifásico 120 KVA	
8. Fabricante 1	Soja, Maiz, Sorgo; Producción Porcina	Habilitación Fabrica de Chacinados y Embutidos	- 2 mesas acero inoxidable - 1 embutidora de aire - 1 cámara de conservación - 1 mezcladora de carne	\$ 50.000
9. Fabricante 2	Soja, Maiz, Sorgo; Producción Porcina	Habilitación Fabrica de Chacinados y Embutidos	- 2 mesas acero inoxidable - 1 embutidora de aire - 1 cámara de conservación - 1 mezcladora de carne	\$ 50.000
<b>MONTO TOTAL</b>				<b>\$ 475.000</b>

## BIBLIOGRAFÍA

- ADEC; contrapartes locales en Agencia Córdoba Ciencia y Cámara de Comercio Exterior de Córdoba -FOMIN- BID - “Informe final del Programa de Desarrollo de Cadenas Productivas de la Provincia de Córdoba” .2008.
- Albuquerque, Francisco, Marco Dini. “Guía de Aprendizaje sobre Integración Productiva y Desarrollo Económico Territorial”. ED. MIF-FOMIN- 2008. ISBN: 978-1-59782-080-6
- Altschul- Carbonell, Transformando: prácticas de cambio en empresas argentinas. Bs. As. Eudeba. 2003
- Altschul, Carlos “Estar de Paso” Ed. Granica. 2006.
- Arq. Leopoldo Schapira . Material de Clases “Seminario de Simulación de Gestión Estratégica” – CEA – UNC -2008
- Astorga Hervás, Federico. MV. BEDSON UE Regional Technical & Sales Manager, “Panorama 2009- claves del mercado global” (Fecha de publicación: 11-03-2009).
- CEPAL. Anuario Estadístico 2011 de América Latina y el Caribe, disponible en <http://www.cepal.org>
- CEPAL Balance Preliminar de las Economía de America Latina y el Caribe 2011. disponible en <http://www.cepal.org>.
- Comisión Europea de Agricultura y Ganadería- Unión Europea. “Análisis comparativo de proyecciones agrícolas realizadas según OCDE-FAO; FAPRI y USDA” disponible en [http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/index_en.htm)
- Comisión Europea de Agricultura y Ganadería- Unión Europea. Estadísticas oficiales, disponibles en [http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/index_en.htm) disponible en [www.agri-outlook.org](http://www.agri-outlook.org)
- Comisión Europea, informes macroeconómicos relacionados con la producción y perspectivas, disponible en <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal>.
- Consejo Agropecuario Centroamericano. “Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial 2010-2030” ECADERT. (Abril 2010). <http://www.magfor.gob.ni/descargas/planes/ECADERT.pdf>

- Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba
- Edgard Schein “Psicología de las Organizaciones” - Ed. Prentice Holl
- FAO 2008. “Ayudando a desarrollar una ganadería sustentable en América Latina y el Caribe. Lecciones a partir de casos de éxitos.
- FAPRI-ISU “World Agricultural Outlook 2011”, publicado en abril de 2011
- Hamel Gary, “Liderando la Revolución”, ED. NORMA, 2000.
- Herrscher Enrique G. Planeamiento Sistémico – un enfoque estratégico para conducir en la oscuridad. Macchi. 2005
- [http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/tradestats/2010/index\\_maps.htm#part5](http://ec.europa.eu/agriculture/agrista/tradestats/2010/index_maps.htm#part5)
- <http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/markets> .
- <http://www.carrerastecnicascba.com.ar/que-estudiar-en-cordoba.html?page=2>
- <http://www.iica.int/Esp/regiones/sur/argentina/Paginas/InformeAnual.aspx>
- Informe Mensual de Carnes de Especies <http://www.oncca.gov.ar/>
- Ing Suarez “Oportunidades de negocio en emprendimientos productivos porcinos”.2010.
- Instituto de Investigaciones Económicas - Bolsa de Comercio de Córdoba; “Balance de la Economía Argentina 2001. IIE”
- Instituto de Investigaciones Económicas - Bolsa de Comercio de Córdoba; “Balance de la Economía Argentina 2004. IIE”
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Informe Anual 2007 “La contribución del IICA al desarrollo de la agricultura y las comunidades rurales de las Américas”
- Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social. Alianza Cooperativa Internacional - “Textos Orientadores”. <http://www.inaes.gob.ar/>
- INTA MARCOS JUÁREZ. Apuntes sobre la promoción del asociativismo en los pequeños y medianos productores porcinos - Ing. Agr. Julio Pietrantonio, Lic. Silvina Odetto.

- Klaus Esser; Wolfgang Hillebrand; Dirk Messner; Jörg Meyer-Stamer. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política . Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59, pág. 39 - 52
- Levy, Alberto “Desde la Chispa, para siempre” Junio 2008.
- Lic. Guillermo Acosta . Material de Clases “Sector Region” – CEA – UNC – 2008
- Lic. Roberto Serra . Material de Clases “Escuelas Estratégicas” – CEA – UNC-2007
- Lic. Roberto Serra . “El nuevo Juego de los Negocios”. 2000
- Manual de Procedimiento de Codex Alimentarius disponible en [www.minagri.gob.ar](http://www.minagri.gob.ar)
- Mazzonis Danielle, “Competitividad local y desarrollo territorial”, 2007.
- Med. Vet Jorge Brunori “*Producción sustentable de carne porcina en Córdoba*”
- Med. Vet Jorge Brunori “Sistema sustentable de Produccion de credos de pequeña y mediana escala. Como ser pequeño y eficiente”
- Med. Vet Rossi “Una cooperativa que busca asegurar al calidad alimentaria”
- Normas Alimentarias FOA/OMS – Codex Alimentarius. [www.codexalimentarius.org](http://www.codexalimentarius.org)
- Pietrobelli, Carlo, Rabelotti Roberta. “Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas”. Banco Interamericano de Desarrollo. Serie Buenas Prácticas del Departamento de desarrollo sostenible, Febrero 2005. [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- Porter Michael, “Estrategia Competitiva”, ED. Cecsca, 1997.
- Porter Michael, “Ventaja Competitiva”, Compañía Editorial Continental SA, 1995.
- Producto Geográfico Bruto de la Provincia de Córdoba 2011– Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba. Disponible en [www.cba.gov.ar](http://www.cba.gov.ar)
- Revista Porcina de EEUU disponible en <http://www.thepigsite.com>.
- Secretaria de Agricultura de Canadá. Datos estadísticos e Información disponible en [www.statcan.gc.ca](http://www.statcan.gc.ca)

- Secretaria de Agricultura de EEUU. Proyecciones USDA. Agricultural hasta el año 2020, publicado en febrero de 2011 disponible en <http://www.ers.usda.gov/publications/oce111/>
- Secretaria de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentos de la Rep Argentina. Anuario Porcino 2010- Fuente: Área Porcinos. Dirección de Ovinos, Porcinos, Aves de granja y Pequeños rumiantes con datos de la Oficina de estadísticas de comercio exterior SENASA.
- Secretaria de Agricultura, Ganadería y Alimentos de Argentina. Anuario Ganadero 2010, (www.minagri.gob.ar)
- Senge Peter, “La Quinta Disciplina”, ED Garnica, Barcelona, España, 1992.
- [www.caicha.org.ar](http://www.caicha.org.ar) Cámara Argentina de la Industria de Chacinados y Afines
- [www.ciap.com.ar](http://www.ciap.com.ar). Centro de Información de Actividades Porcinas.
- [www.inta.gov.ar](http://www.inta.gov.ar)
- [www.oncca.gov.ar](http://www.oncca.gov.ar) Monitoreo de la Cadena de Valor Porcina
- [www.porcinos.org.ar](http://www.porcinos.org.ar) Asociación Argentina de Productores Porcinos
- [www.senasa.gov.ar](http://www.senasa.gov.ar) Información Estadística