



FACULTAD DE AGRONOMÍA
Universidad Nacional de La Pampa

**“FORMAS ASOCIATIVAS DE PRODUCCIÓN PORCINA EN ARGENTINA
Y EN LA PROVINCIA DE LA PAMPA”**

Trabajo final de graduación para obtener el título de Licenciado en Administración de
Negocios Agropecuarios.

AUTORES

Cisneros, Bruno Nicolás

Porris, Marcos Esteban

DIRECTOR

Dr. Rodolfo Oscar Braun.

Profesor Asociado de Sistemas de Producción Animal no Rumiante

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS AGROPECUARIOS

FACULTAD DE AGRONOMIA, UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA

SANTA ROSA, LA PAMPA, ARGENTINA 2017

INDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	8
DEFINICIÓN DE ASOCIATIVISMO	8
FINALIDAD DE LA PRESENTE REVISIÓN	10
ANTECEDENTES DE ASOCIATIVISMO EN EL SECTOR PORCINO DE ARGENTINA Y EN LA PAMPA	11
LA ESPECIE PORCINA A LO LARGO DE LA HISTORIA	18
CONTEXTO INTERNACIONAL	21
ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR PORCINA	25
PROVEEDORES DE INSUMOS.....	25
ORGANIZACIÓN COMERCIAL DE LA PRODUCCIÓN	25
• Tradicional a campo:	25
• Tradicional mejorado	26
• Empresarial.....	27
ORGANIZACIÓN COMERCIAL DE LA OFERTA.....	29
Distintos tipos de animales que se comercializan	30
Tipificación	33
ORGANIZACIÓN COMERCIAL DE LA AGROINDUSTRIA	34
ORGANIZACIÓN COMERCIAL DE LA DISTRIBUCIÓN	38
CONSUMIDOR FINAL	39
MATERIALES Y MÉTODOS.....	41
MATRIZ F.O.D.A COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS	42
MATRIZ F.O.D.A DEL SECTOR PORCINO NACIONAL Y DE LA PAMPA	43
F.O.D.A DE LA CADENA PORCINA NACIONAL.....	43
Fortalezas	43
Oportunidades	44
Debilidades.....	45
Amenazas	46
F.O.D.A DE LA CADENA PORCINA DE LA PAMPA.....	47
Fortalezas	47
Oportunidades	47
Debilidades.....	48
Amenazas	48

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	49
EL ASOCIATIVISMO COMO HERRAMIENTA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR PORCINA DE ARGENTINA	49
FORMAS DE ASOCIATIVISMO	51
TIPOS DE CONTRATOS ASOCIATIVOS	52
Uniones Transitorias de empresas (U.T.E)	52
Asociaciones de colaboración empresaria (A.C.E)	54
Contratos de Fideicomiso No Financieros.....	57
Consortio de cooperación.....	59
Sociedad civil.....	61
Sociedad de hecho	63
Cooperativas	65
Sociedad de responsabilidad limitada	69
Sociedad anónima.....	70
Complejos Productivos o Clústeres.....	72
CONCLUSION	80
BIBLIOGRAFIA	84

RESUMEN

La actividad porcina es la más importante productora de carne en el mundo, con 110 millones de toneladas por año. El consumo mundial anual por habitantes 17 Kg., sin embargo, en Argentina este disminuye a 11,33 Kg. por persona. Esto se debe al hábito de consumo de carne vacuna, pero principalmente a que la producción de cerdo se desarrolla básicamente como complementaria a la agricultura en una doble estrategia.

La masa más importante, en cuanto a la cantidad de productores con objetivos claramente comerciales, son los pequeños y medianos establecimientos que poseen entre 11 y 100 madres. Estos establecimientos enfrentan muchos problemas, tales como, baja eficiencia productiva, instalaciones deficientes, escasa planificación (inexistencia de programas de manejo adecuado), problemas de contaminación ambiental y una casi nula inserción comercial por estar en una escala menor; entre otros.

Estas dificultades, pueden resolverse o aminorar, cuando los productores forman parte de empresas asociativas o se integran con otros. Existen casos de productores que experimentan estas formas y logran beneficios a corto, mediano y largo plazo, especialmente en el aumento de escala y la mejora de la rentabilidad, introduciéndose cada vez más en la cadena productiva, con el objetivo de incrementar su negocio.

Según un informe del INTA (Fericerdo2013), el horizonte del sector cárnico para 2020, estipula que sólo podrán competir como productores de proteína animal aquellos países capaces de autoabastecerse de granos y reservas de agua potable suficiente. Esto hace que las miradas se centren en países americanos como Estados Unidos, Brasil y Argentina, que a su vez son los principales productores de grano. En consecuencia, es posible pensar que Argentina se encuentra ante una posibilidad inmejorable para el crecimiento del sector porcino. Aun así con estas ventajas comparativas no alcanza para posicionarse entre los

mejores productores porcinos en el mercado mundial, pues las mismas deben estar acompañadas con disponibilidad de genética y tecnología de alto nivel, excedente en la producción de granos, existencia de un sistema de información de precio de referencia, técnicos especializados en la producción porcina, capacidad instalada de planta de faena y procesamiento capaz de abastecer la demanda, políticas favorables al sector, entre otras.

A pesar de que el país posee varias de estas ventajas competitivas, existen dificultades para integrar el sector de la producción con la industria, debido a breches en el acceso de información y tecnología, bajo poder de negociación e inconvenientes al acceso de los mercados formales. Esto es producto de la atomización del primer eslabón de la cadena.

Con el presente trabajo se elaboró un diagnóstico de la situación actual y de las perspectivas de la cadena porcina a nivel nacional. A partir de un análisis FODA de la misma, junto a la información recabada de antecedentes de asociativismo, se discutió y evaluó las problemáticas del sector para entender el asociativismo en la Argentina y en La Pampa. Esto permitirá establecer la integración horizontal y vertical de los pequeños y medianos productores, y se mejorará así su situación para enfrentar inconvenientes económicos y financieros manifestados por la escasez de recursos, con el fin de hacer más eficiente la unión y administración de los mismos, y lograr una combinación empresarial que beneficie a todos.

Al presentar un análisis de las distintas formas de asociativismo que se encuentran en el contexto nacional, se determinarán cuál o cuáles formas, son las más convenientes para la integración horizontal como alternativa de crecimiento de pequeños y medianos productores porcinos.

ABSTRACT

Swine activity is the most important meat producer in the world, with 100 million tons per year. The annual world consumption per head is 17 kilograms, however, in Argentina this

decreases to 8 kilograms per person. This is due to the habit of consuming beef, but mainly to the fact that pig production is basically developed as complementary to agriculture in a double strategy.

The most important mass, in terms of the number of producers with clearly commercial objectives, are small and medium-sized establishments ranging from 11 to 100 mothers. These establishments face several problems, including low productive efficiency and low physical productivity, lack of business management, lack of adequate management programs, poor facilities, environmental problems and almost no commercial insertion because they are on a smaller scale; among others.

These difficulties can be solved or reduced, when the producers are part of associative companies or are integrated with others. There are many cases of producers who experience these forms and achieve short-, medium- and long-term profits, especially in increasing scale and improving profitability, entering deeper into the productive chain, with the aim of widening their business.

According to a report by INTA (Fericerdo2013), meat sector horizon for 2020 that only those countries capable of self-sufficiency in grains and reserves of sufficient drinking water can compete as producers of animal protein. This makes the focus on American countries like the United States, Brazil and Argentina, which at the same time are the main grain producers. Consequently, it is possible to think that Argentina is facing an unbeatable possibility for the growth of the pork sector. Even with these comparative advantages, it is not enough to position itself among the best pig producers in the world market, since they must be accompanied by availability of high level genetics and technology, surplus grain production, existence of an information system of Reference price, technical experts in pig production, installed capacity of slaughterhouse and processing capable of supplying demand, favorable

policies to the sector, among others. Although Argentina has several of these competitive advantages, there are difficulties in integrating the production sector with industry, due to the lack of access to information and technology, the bargaining power and the difficulties of accessing formal markets. This is a product of atomization of the first link in the chain.

With this work a diagnosis of the current situation and the perspectives of the pig chain at national level was elaborated. From a SWOT analysis of the , together with the information gathered from the background of association, the problems of the sector were discussed and evaluated to understand the associativism in Argentina and especially in La Pampa. This will make it possible to establish the horizontal and vertical integration of small and medium-sized producers, thus improving their situation in order to face economic and financial disadvantages manifested by the scarcity of resources, in order to make the union and administration more efficient, and achieve a business combination that benefits everyone.

By presenting an analysis of the different forms of associativism found in the national context, it will be determined are the most suitable for horizontal integration as an alternative for the growth of small and medium pork producers.

INTRODUCCIÓN

DEFINICIÓN DE ASOCIATIVISMO

Se entiende por Asociativismo, a la organización conjunta de un grupo de asociados para alcanzar un fin en común, basándose en la ayuda mutua, para superar ciertas limitantes, características de los pequeños y medianos productores, tales como; escasez de recursos productivos, sistemas precarios, dificultades para generar excedentes que permitan la capitalización, bajo nivel de tecnificación, dificultad para acceder a ciertos servicios, escaso poder de negociación, entre otros (Surraco, 2007, p.1)

El alcance de las formas asociativas puede ir desde el conjunto total de las actividades y factores que implica el proceso productivo (asimilándose entonces a las cooperativas de trabajo o producción), hasta sólo uno de estos componentes (asociaciones de cooperación parcial). Dentro de esta última situación pueden mencionarse las formas relacionadas con el uso asociado de maquinaria e implementos agropecuarios; la compra de insumos; la venta de la producción; la cría conjunta de ciertos animales; el procesamiento y elaboración parcial o total del producto primario; el almacenamiento; la prestación y/o contratación de servicios a terceros; los servicios propiamente dichos (telefonía, caminos, electrificación, etc.); la gestión administrativa compartida.

Existen diversas formas asociativas que pueden ser de gran utilidad para el sector porcino en su conjunto; y mayormente en el eslabón más vulnerable, los pequeños y medianos productores. Algunas de ellas son de carácter transitorio y otras se constituyen como sociedades perdurables en el tiempo.



Figura 1. Pequeños productores

Revista “porcinos”. www.porcinos.org.ar

Según Elgue y Chiaridia, 2007, se pueden visualizar:

- ❖ Uniones Transitorias de Empresas (U.T.E)
- ❖ Asociaciones de Colaboración Empresaria (A.C.E)
- ❖ Contratos de Fideicomiso No Financieros
- ❖ Consorcio de Cooperación

- ❖ Sociedad Civil
- ❖ Sociedad de Hecho
- ❖ Cooperativas
- ❖ Sociedad de Responsabilidad Limitada
- ❖ Sociedad Anónima

FINALIDAD DE LA PRESENTE REVISIÓN

- Lograr una actualización de la información ya existente para obtener una caracterización de la situación de la cadena de valor porcina.
- Estudiar los casos de asociativismo y otras formas de integración en la actividad porcina en la Argentina y La Pampa.
- Determinar la factibilidad de la integración horizontal como alternativa para el crecimiento de pequeños y medianos productores porcinos.

Se propuso como objetivos:

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual y de las perspectivas de la cadena a nivel nacional.
- Analizar cuáles son los participantes que conforman cada uno de los eslabones que integra la cadena y cómo interaccionan.
- Analizar la organización comercial de la producción, haciendo énfasis en el Asociativismo de los pequeños y medianos productores.

ANTECEDENTES DE ASOCIATIVISMO EN EL SECTOR PORCINO DE ARGENTINA Y EN LA PAMPA

Dentro del Asociativismo del sector porcino en Argentina y en La Pampa, se encuentran (Panel “Integraciones para escalar en el negocio porcino, Fericerdo 2013):

- Cooperativa de productores porcinos de Navarro, conformada en junio de 2011 con integrantes del Grupo de Cambio Rural Porcino del INTA, la cooperativa cuenta actualmente con más de 50 productores del partido de Navarro asociados, pero es una organización que se reconoce a sí misma como de puertas abiertas y ve en esa apertura a nuevos socios una oportunidad de crecer y fortalecerse. Su objetivo principal es el desarrollo de cada uno de sus integrantes a través de una organización que facilite el crecimiento productivo y empresarial de pequeños productores y emprendedores de esta actividad.



Figura 2. Logo de cooperativa de productores de porcinos de navarro limitada

www.navarronoticias.com

Las metas compartidas incluyen vender y comprar en forma conjunta, compartir conocimientos e información, utilizar instalaciones en común para faena y para producir el alimento, fomentar el mejoramiento genético y compartir servicios claves para la actividad.

Estos proyectos que son de muy difícil logro de manera individual, constituyen el núcleo del desarrollo y la sustentabilidad de cada una de las empresas familiares asociadas. La experiencia cuenta con una fuerte articulación con el sector público, especialmente con el municipio de Navarro y la provincia, y con la Escuela Agrotécnica donde funciona el núcleo genético que, a través de un reglamento modelo en la zona, comenzará pronto a distribuir los animales. La Cooperativa realiza también la Fiesta Provincial del Productor Porcino, en la cual además de las actividades recreativas se desarrollan charlas y talleres con la participación de organizaciones de productores porcinos de toda la Provincia de Buenos Aires, donde se tratan temas relacionados con el asociativismo, la agricultura familiar y sanidad animal.



Figura 3. Carnicería de cooperativa de productores de porcinos de navarro limitada

www.navarronoticias.com

Los Integrantes de la cooperativa asumen que el cerdo se está convirtiendo en una de las principales carnes para consumo interno y para exportación y que además aún tiene mucho potencial para desplegar. Daniel Yuse, presidente de la organización agrega: “vemos que estas oportunidades ya están siendo aprovechadas por los grandes capitales y también por aquellas integraciones donde una empresa provee a sus integrados las madres, los insumos, el plan

sanitario, etc. y finalmente el productor sólo aporta el servicio pero no toma decisiones, es decir, no maneja su negocio, como en el caso de aves” y concluye: “los productores debemos concientizarnos de que es necesario juntarnos para solucionar problemas que son comunes, que no estamos solos”. (Odetto, 2013)

- Cooperativa Frigorífica Leandro N. Alem Ltda. (COFRA). Fundada en 1989, fue pionera en la Provincia de Misiones al haber promovido que productores de los departamentos de Leandro N. Alem, 25 de mayo y Guaraní comenzaran a dedicarse al cerdo.



Figura 4. Cooperativa Frigorífica Leandro N. Alem Ltda. (COFRA)

www.cofra.com.ar

Actualmente asocia a 263 productores de cerdo, de los cuales, 3 unidades productivas son las encargadas de la producción de lechones, 140 unidades productivas encargadas del servicio de recría y terminación y 120 productores que realizan ciclo completo en sus establecimientos.

Articulado con la producción de cerdos cuentan con un grupo asociado de 350 pequeños productores de soja y maíz. También se encuentra entre sus asociados, una fábrica de alimentos balanceados.

La organización reconoce como la clave de su sustentabilidad a su presencia en todos los eslabones de la cadena de cerdo: acopio de granos, fabricación de alimento, centro multiplicador de genética, maternidad, recría y terminación, proceso de industrialización, faena y chacinado y su inclusión en la cadena de comercialización.



Figura 5. Cooperativa Frigorífica Leandro N. Alem Ltda. (COFRA)

www.cofra.com.ar

En los últimos 30 años ha sido muy importante el desarrollo de tecnologías para el sector porcino, uno de los principales cambios que productores y técnicos debieron realizar ha sido la incorporación y muchas veces la adaptación también, de esta tecnología a sus predios, especialmente en materia de instalaciones y prácticas de manejo. La segunda innovación y vinculada con lo anterior ya que se convirtió en vital para la mejora tecnológica, fue el cambio de mentalidad del productor: pasar de tener “chanchos” a reconocerse como productor de cerdos. Este cambio de mentalidad se traduce en la práctica, por ejemplo, en no alojar los cerdos en chiqueros sino en pistas de engorde y con ello considerar la eficiencia de la alimentación y visualizar como esto mejora su negocio.

El tercer cambio operó en los vínculos de los productores entre ellos y con las organizaciones de la comunidad. Sergio Peñalva Jose, integrante de la cooperativa, agrega al respecto: “Fue necesario trabajar la idea de pensarse cada uno como parte de una cuenca y de una cooperativa, que tiene que tener como productor un vínculo permanente con la organización y que este se logra con la participación. Porque es ese vínculo el que lo

sostendrá en las diferentes cuestiones inherentes a la producción y a la comercialización y la que le brindará el respaldo empresarial para su crecimiento”. (Odetto, 2013)

La cooperativa prevé metas de crecimiento diferenciadas para sus dos tipos de integraciones. En el caso de la integración vertical se espera llegar a 1700 madres y crecer en eficiencia para mejorar además los índices productivos de kg. por madre por año. En el caso de los productores que realizan todas las etapas productivas en sus chacras, se aspira al crecimiento en el número de asociados y el aumento de la cantidad de lechones destetados por productor, a partir de un fuerte trabajo en la mejora genética de los animales.

El presidente de la cooperativa valoriza que “COFRA ha servido también de ejemplo para emprendimientos similares en la provincia. Ha demostrado que es posible producir eficientemente cerdos y como de esa manera se puede mejorar los ingresos económicos y la calidad de vida de los productores, pero es necesario hacerlo asociados”. (Odetto, 2013)

- Cooperativa General Paz de Marcos Juárez: instalación de una chacra porcina.

La Cooperativa General paz cumple 61 años de historia. Actualmente ha iniciado un proyecto basado en la instalación de una chacra porcina que alberga 1000 madres y espera en el corto plazo llegar a las 4000. Vincula en la actualidad a 6 productores con una perspectiva de llegar a 25 asociados al proyecto para desarrollar en su propio establecimiento la etapa de engorde y terminación. La chacra cooperativa realiza en instalaciones propias la maternidad y cría de los animales, completándose el ciclo en campo de los productores integrados llevando adelante la terminación de 30 a 120 kg.

Tradicionalmente vinculada a la producción agropecuaria, reconoce dos impulsos para diversificar sus negocios: la propia visión innovadora de la organización y las demandas de los productores asociados que coinciden en la importancia de complementar los servicios agrícolas con el agregado de valor. La visión predominante responde a aprovechar los buenos

momentos de la soja para generar e invertir en otras actividades que sean complementarias y potencien su rentabilidad. La chacra porcina se incorpora a la estructura de la cooperativa con un efecto compensador a la actividad de acopio de granos y venta de insumos y servicios.



Figura 6. General Paz Cooperativa Limitada

www.coopgpaz.coop

Para mantener los principios cooperativos, el negocio se plantea a los socios productores dando respuesta así a su demanda de incorporar actividades que agreguen valor a la producción de granos.

Este proceso de innovación requirió cambios de mentalidad y también adaptar prácticas ya que la transformación de granos en carne requiere un trabajo más intensivo, pero también más estable. Los protagonistas reconocen que el cambio más importante opera en la incorporación de un fuerte trabajo de gestión tanto en la chacra de la cooperativa como en los establecimientos de los productores integrados al negocio.

Para que los proyectos de este tipo sean sólidos es necesaria la escala y la solidez empresarial, con capacidad para resolver posibles momentos críticos y aprovechar los momentos buenos estratégicamente. Este proyecto se organizó a partir de un análisis económico financiero y de mercado encarado por la cooperativa, para luego determinar la

escala necesaria para insertarse en este escenario nacional e internacional de la producción porcina. Sin un estudio de este tipo los productores emprenderían en negocio a ciegas, y es la capacidad empresarial de la cooperativa la que permite desarrollar un estudio previo de este tipo. Leandro Rossi, gerente de la cooperativa, lo resume así: “para el productor solo, ningún escenario es viable. Debe apoyarse en una organización para poder crecer y ser sustentable”. (Odetto, 2013)



Figura 7. Granjas General Paz Cooperativa Limitada

www.coopgpaz.coop

- Grupo de Cambio Rural “Productores Porcinos del Centenario”, está integrado por 7 productores del noreste de la Provincia de La Pampa, ubicados en las localidades de Alta Italia y Coronel Hilario Lagos. En su mayoría, son productores diversificados, pero que al integrar el grupo decidieron priorizar la actividad porcina en sus establecimientos, buscando innovar en todos sus aspectos productivos. Este *emprendimiento asociativo* del Grupo de Cambio Rural, ha afianzado el vínculo entre los productores y en el corto período de su desarrollo, está demostrando que es posible llevar adelante actividades conjuntas, logrando una innovación tecnológica positiva que en forma individual hubiese sido muy difícil alcanzar. Asimismo, hay que remarcar el ejemplo y apoyo que se logró por parte de los productores integrantes del Consorcio San Marcelo (que también está integrado por productores de Cambio Rural y particulares de la zona de Parera) que fueron quienes

comenzaron con esta práctica, y brindaron las instalaciones para alojar padrillos y poder llevar adelante las capacitaciones en inseminación artificial. Esto es un ejemplo de *interacción y colaboración inter-grupal* que potencia el desarrollo asociativo. El Consorcio San Marcelo, inició su tarea con la cría y engorde de toda la producción con la compra de 6 cachorras “Cheta-2”, con el objeto de armar un pie de madre en conjunto.

- La Cooperativa agropecuaria Atreucó en la localidad de Macachín, está desarrollando un proyecto para producción de cerdos en confinamiento que posibilitará amalgamar la faena y procesos de industrialización con frigoríficos de tránsito federal del sur de la provincia.

LA ESPECIE PORCINA A LO LARGO DE LA HISTORIA

Las razas de los cerdos se derivaron de tres especies; *Sus Scrofa*, que es el cerdo europeo, *Sus Mediterraneus*, jabalí mediterráneo y *Sus Vittatus*, que es el cerdo salvaje del este y sudeste de Asia (Jurado, 2008, p.14-16). *Gallardo Salazar 2014*, sostiene que las especies de jabalís, que aún vive en los bosques alimentándose con pequeños animales, tubérculos, frutos, pastos nativos, tiene colmillos para su defensa y buena velocidad para huir de animales mayores, unos cuartos musculosos, cuerpo corto y un tren anterior musculoso que le dan rapidez de movimiento y agilidad, su cabeza es pesada e insertada firmemente para golpear a sus enemigos. El cerdo original vivió en forma sedentaria alrededor de los pueblos y posteriormente el hombre lo confinó y empezó a alimentarlo.

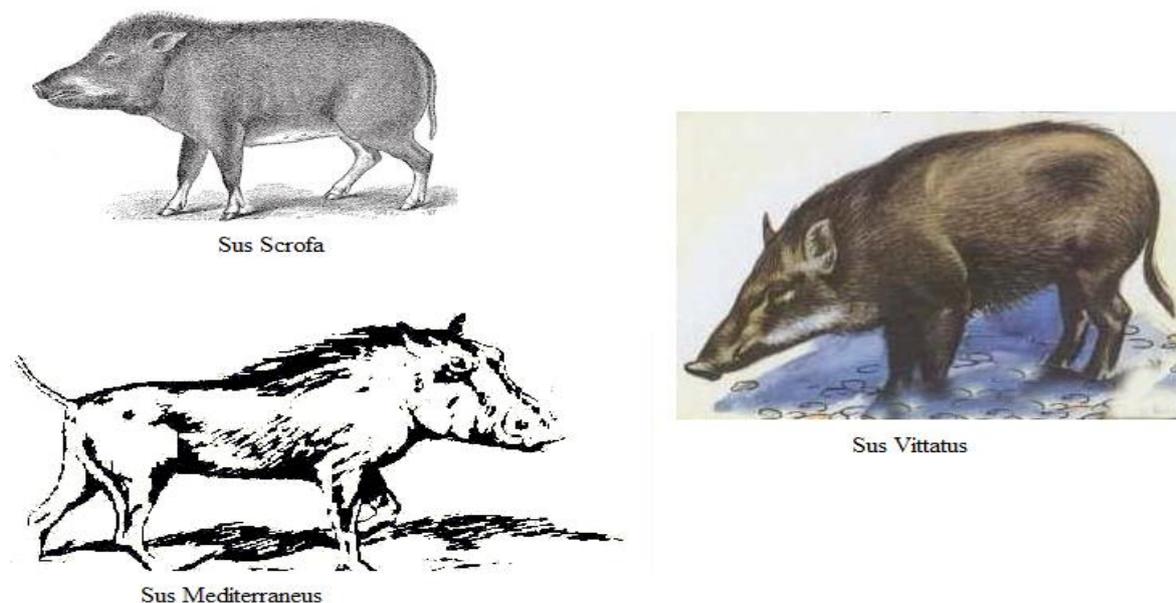


Figura 8. Especies porcinas

www.planet-mammiferes.org

En el continente americano, la raza porcina fue introducida, por los conquistadores españoles; en primer término, por su utilización como grasa y no tanto para consumo humano.

Para fines del siglo XVI, la producción porcina se encontraba en casi todas las poblaciones de América colonizadas por los españoles. Encontrando en este continente una excelente posibilidad de proliferación debido a la gran variedad de recursos alimenticios (Gallardo Salazar, 2014, p.11).

La raza porcina a través del tiempo ha tenido la capacidad de adaptarse a nuestro territorio, creando mecanismos de autodefensa contra las condiciones ambientales adversas: Intemperie, cambios climáticos, alimentación deficiente. Lo que ha generado en la raza, características, como: resistencia a enfermedades, instinto rebuscador, formas de aprovechamiento de toda clase de recursos alimenticios, mecanismos fisiológicos para la transformación de forrajes, factores que en últimas fueron altamente ventajosas para su explotación por parte de la familia rural. (Gallardo Salazar, 2014, p.11)

Con el transcurso del tiempo, de la mano del hombre, la raza porcina ha sufrido grandes modificaciones morfológicas y fisiológicas, adaptándose tanto a el lugar donde vive, como así también a las necesidades de la especie humana.

Hacia los 1914-1918 se requería en mayor medida un cerdo con gran contenido graso, por lo que se producía un animal de 125 -140 Kg, en un tiempo de producción de 12 a 18 meses.

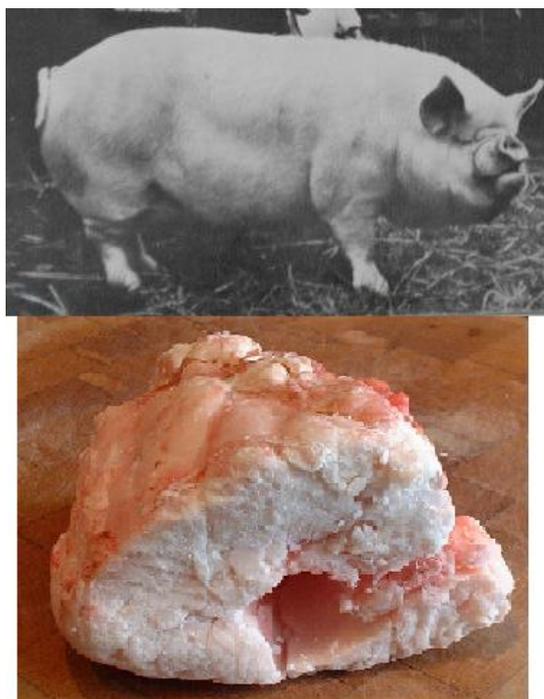


Figura 9. Especies porcinas productora de grasa

www.planet-mammiferes.org

Con el paso del tiempo, hacia la década del 30, debido al gran desarrollo de la industria de grasas y aceites, la grasa de cerdo por su costo fue reemplazada paulatinamente por la grasa vegetal, ya que ésta última se producía el doble y en 1/3 del tiempo.

En la actualidad, el cerdo se produce en mayor medida para consumo humano, convirtiéndose en una de las carnes más consumida en el mundo. Debido a la tendencia hacia los cuidados de la salud, intentando contrarrestar los prejuicios de las personas hacia la carne

porcina por su contenido de grasa, se ha logrado mediante cruces y mejoramientos de tipo genético, mejores condiciones de alimentación, excelentes instalaciones y en general un manejo óptimo, reducir en gran medida el contenido de la misma, llegando a ser una de las carnes más magras para el consumo humano. (ONCCA, 2011)

CONTEXTO INTERNACIONAL

Según los datos de USDA, en 2015 se produjeron en el mundo 110 millones de toneladas de carne porcina. El principal productor es por lejos la República Popular China con el 50% del total. Le siguen en orden de importancia la Unión Europea (UE) con el 22% y Estados Unidos con un 10%. La producción argentina representa sólo el 0,45% del total mundial.

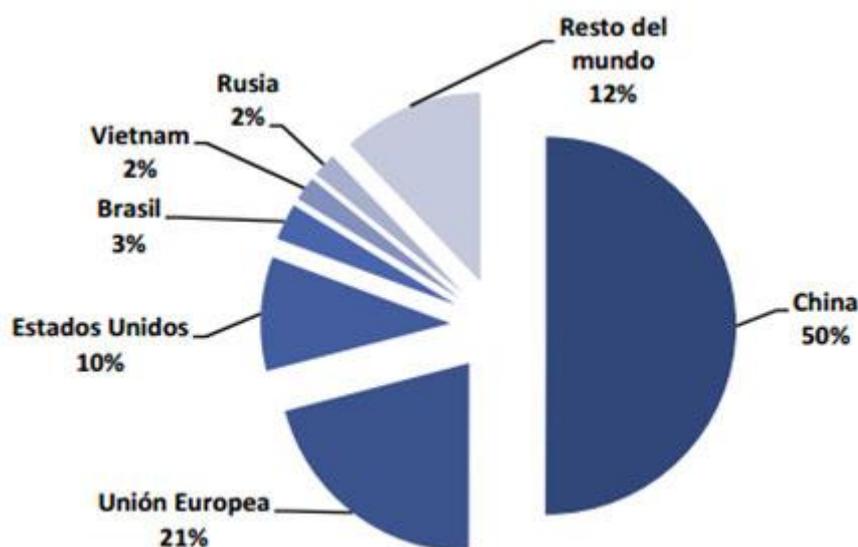


Figura 10. Países productores de carne porcina. Año 2015

Oncca en base a datos de USDA 2015

Los principales exportadores son Estados Unidos, la UE, Canadá y Brasil, y entre ellos concentran el 90% de las exportaciones. Por otro lado, los principales importadores son Japón, Rusia, México, Corea del Sur, Hong Kong y China.

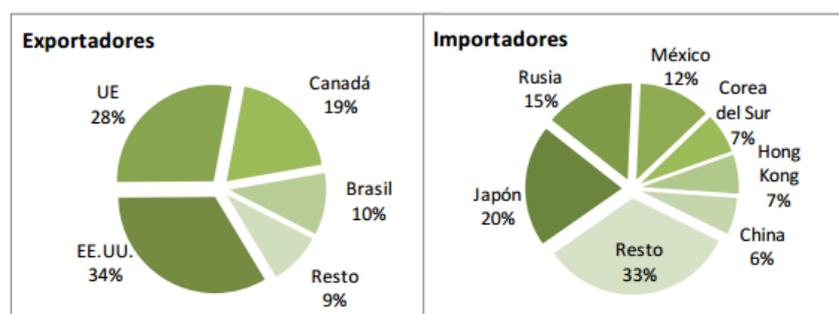


Figura 11. Participación de países Importadores y exportadores

Oncca en base a datos de USDA

Según el informe de INTA 2013, la carne porcina es la más consumida en el mundo seguida por la carne aviar y la bovina. Los porcentajes de participación en el consumo total rondan en 43%, 33% y 23% respectivamente. En Argentina, como se puede apreciar en la figura 12, los porcentajes de participación son totalmente distintos, con 55% la carne vacuna, seguida con un 33% la carne aviar y el 9% la carne porcina. En cuanto a preferencia de los habitantes por la carne porcina, Hong Kong encabeza la lista con 75 Kg por cápita para el año 2013; duplicando a Belarus, China, Unión Europea y Taiwán, que rondan los 40 Kg por cápita para el mismo año.

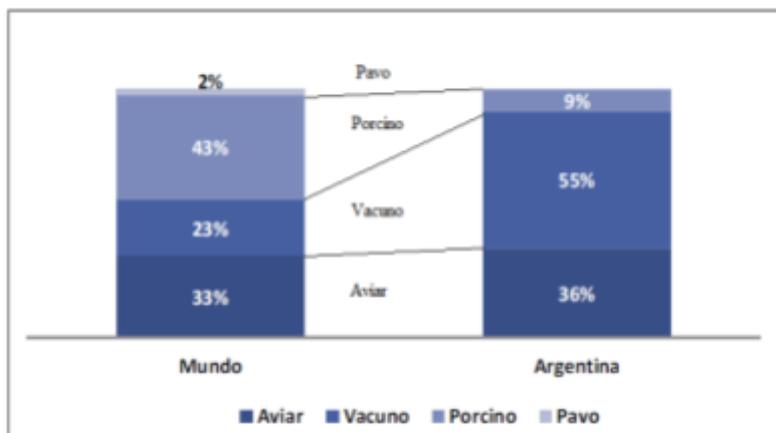


Figura 12. Consumo de carnes en Argentina y en el mundo. Año 2013

INTA en base a datos de USDA

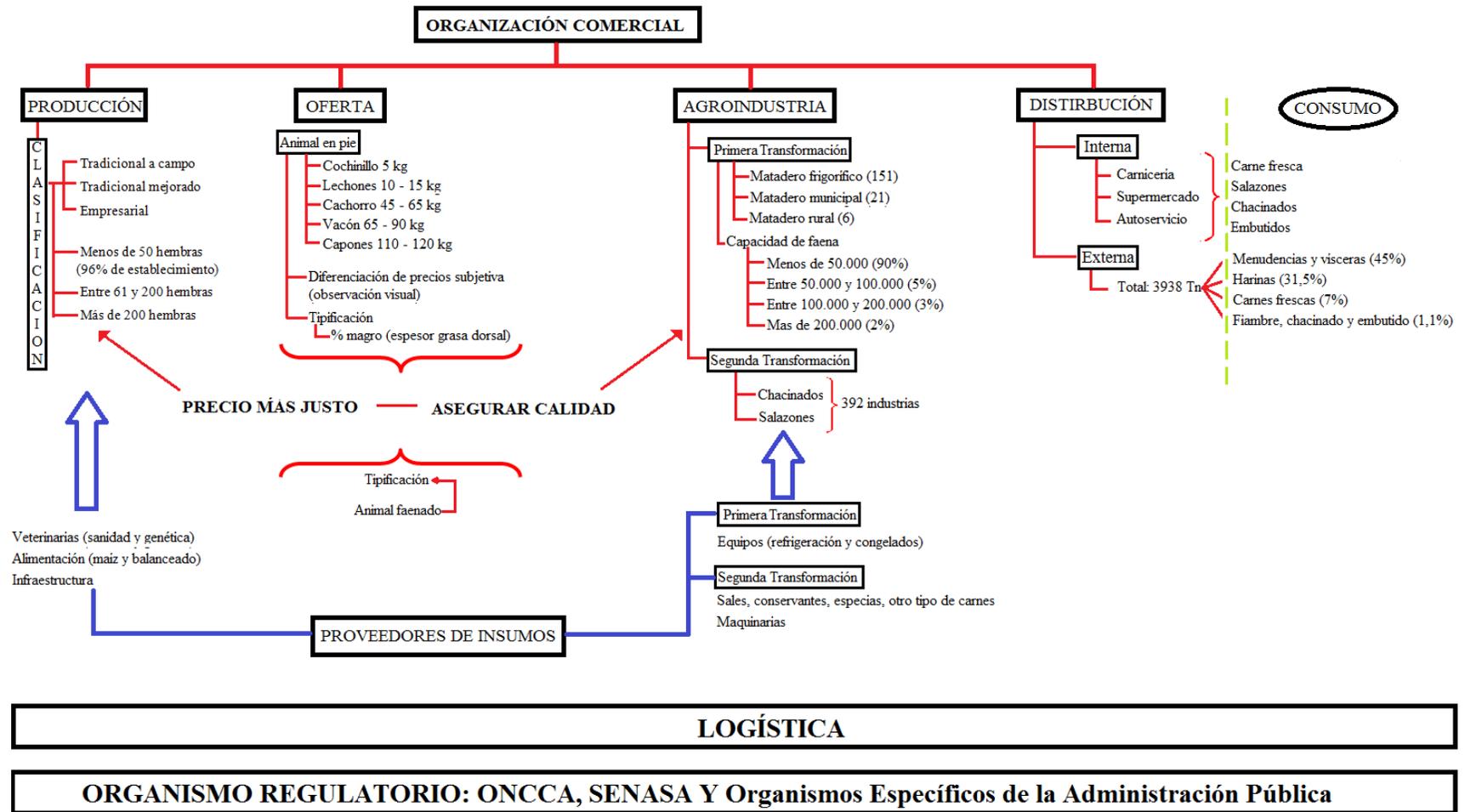


Figura 13. Cadena de la Carne Porcina Argentina

Elaborado en base a datos (ONCCA, 20011); (Paggi y Saravia, 2005); (Anuario MINAGRI, 2012)

ANALISIS DE LA CADENA DE VALOR PORCINA

PROVEEDORES DE INSUMOS

Son los actores encargados de proveer los insumos necesarios, tanto para la producción, como así también para el sector industrial.

En cuanto a la producción, se puede mencionar, la necesidad de proveerse de insumos veterinarios (sanidad, genética), alimentación (maíz y/o alimentos balanceados), infraestructura (jaulas, galpones).

En cuanto al sector industrial, los insumos utilizados dependerán de las actividades que realicen las mismas. Es así, que las industrias de primera transformación (mataderos, frigoríficos), utilizan insumos tales como; maquinarias para la faena, equipos (refrigeración, congelado). En tanto que las industrias de segunda transformación, utilizan también otro tipo de insumos tales como; maquinarias (para la realización de chacinados, envasados), sales conservantes, especias, saborizantes, otro tipo de carnes.

Es importante aclarar que existen empresas integradas, que se encargan de su autoabastecimiento de algunos de los insumos mencionados.

ORGANIZACIÓN COMERCIAL DE LA PRODUCCIÓN

En Argentina la modalidad de producción porcina se puede clasificar en tres modalidades (ONCCA, 2011, p.7-8):

- **Tradicional a campo:**

Se trata en mayor medida a una producción de autoconsumo, generalmente en forma de chacinados, ventas de lechones en forma particular (generalmente en mercados informales), y comercializaron de capones por medio de intermediarios. En cuanto a la alimentación, generalmente se utiliza maíz, pero debido al incremento en el precio interno, derivado del alza de precios del mercado internacional, éste insumo se utiliza en menor medida, haciendo cada

vez menos rentable éste tipo de producción. La mano de obra utilizada es la familiar y las instalaciones son precarias. Generalmente se logra una producción anual de entre 10 a 12 lechones por madre.



Figura 14. Producción de cerdo tradicional

www.razasporcinas.com

- **Tradicional mejorado**

En éste caso, la producción es realizada en forma completa a campo; o bien, aparece también como opción, en alguna de sus etapas, el confinamiento. La utilización de tecnología se da en forma parcial, a través del mejoramiento genético, la utilización de alimentos balanceados, como así también, el uso de instalaciones mejoradas para las etapas de parición y recría. La comercialización se efectúa a través de intermediarios o en forma directa a frigoríficos. Con respecto a la producción anual, se obtiene en promedio, de 12 a 14 lechones por madre. En este sistema de producción se utiliza mano de obra familiar y en algunos casos también aparece como opción la incorporación de mano de obra asalariada, con bajo nivel de calificación.



Figura 15. Producción de cerdo tradicional mejorado

www.razasporcinas.com

- **Empresarial**

Son empresas que realizan su producción bajo cubierta, esto es en galpones altamente tecnificados con sistemas de alimentación balanceada por ración, manejo sanitario estricto, uso de material genético y sobre todo la especialización de personal para la asistencia técnica. El personal que se desempeña está afectado de forma permanente y directa a la actividad. Con respecto a la producción anual, se obtienen en promedio 20 lechones por madre, siendo su comercialización directa a frigorífico.



Figura 16. Producción de cerdo empresarial

www.razasporcinas.com

A su vez, otra clasificación que puede considerarse es en base al número de madres que integran una unidad productiva:

Menos de 50 madres: producción de subsistencia, para autoconsumo y producción casera de chacinados, o complementaria de otras producciones agrícolas y de granja. Esta categoría

representa en la Argentina el 96% de los establecimientos, distribuidos entre unos 1600 productores con una producción media anual de 7 capones por madre; teniendo en producción el 52% del total de las cerdas del país.

Entre 61 y 200 madres: criadero comercial, en general extensivo salvo las etapas de maternidad y terminación, y que genera utilidades moderadas.

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.

Como se puede observar el 96% de los establecimientos poseen menos de 50 cerdas, lo que indica un alto grado de atomización por parte de los actores del sector productivo.

ORGANIZACIÓN COMERCIAL DE LA OFERTA

Se puede distinguir dos formas de comercializar porcinos: como animal vivo o como animal faenado.

En cuanto a la comercialización de los animales vivos generalmente la diferenciación de precios se realiza por medio de observación visual en base al aspecto exterior de los porcinos.

En cuanto al animal faenado los pagos por calidad de res se basan en normas vigentes de tipificación.



Figura 17. Venta de cerdo en pie



Figura 18. Venta de cerdo faenado

www.razasporcinas.com

Teniendo en cuenta estas dos formas de comercialización es de suma importancia para el sector la utilización de la comercialización del animal faenado con su respectiva tipificación ya que si el mismo es comercializado en pie los precios obtenidos dependen en gran medida de la apreciación subjetiva del comprador, antes que una justa retribución al animal producido. Por otro lado, le permitirá a la industria comprar solamente el tipo de res que necesite (Paggi y Saravia, 2005).

Distintos tipos de animales que se comercializan

Cuando el producto de la comercialización es el porcino en pie, se identifican distintos tipos, generalmente basados en el peso vivo en el momento de la venta. De acuerdo a esta clasificación, los productos a comercializar son (Paggi y Saravia, 2005):

- **Cochinillos:** el peso vivo en el momento de la venta está alrededor de los 5 kilogramos. Se faenan entre los 15 y 20 días de vida y son utilizados para consumo fresco.



Figura 19. Venta de cochinillo

www.razasporcinas.com

- Lechones: el peso vivo al momento de la venta se encuentra entre los 10 y 15 kilogramos. Como en el caso anterior también son utilizados para el consumo fresco. La venta se realiza entre los 45 y 60 días de vida. Estas ventas tienen un alto grado de estacionalidad en Argentina ya que en mayor medida se realizan para las fiestas de fin de año.



Figura 20. Venta de lechones

www.razasporcinas.com

- Cachorros: su peso vivo al momento de venta oscila entre los 45 y 65 kilogramos, esto se da generalmente entre los 4 y 5 meses de vida del animal. En este caso debido a que el rango de peso vivo del animal es mayor, el productor tiene la posibilidad de realizar las ventas de acuerdo a variaciones del mercado en cuanto al precio, con la posibilidad de un mayor beneficio económico. Este tipo de producto se ha intentado promover para el consumo en

fresco, pero dicha promoción no ha dado el resultado esperado debido al hábito de consumo de carne vacuna.



Figura 21. Venta de cachorros

www.razasporcinas.com

- Bacón: se trata de animales de 65 a 90 kilogramos de peso vivo, de 5 a 6 meses de edad, con poca cobertura de grasa.



Figura 22. Venta de cachorros

www.razasporcinas.com

- Capones: peso de venta alrededor de los 110 a 120 kilogramos. Dicho peso es de suma importancia no superarlo, debido a que la relación entre alimento/peso ganado se hace

ineficiente, con el consiguiente aumento de los costos de producción. Este tipo de producto permite la posibilidad al productor de realizar las ventas en diferentes épocas del año, por lo cual es la categoría más difundida actualmente en el país, siendo su principal destino el consumo de chacinados.



Figura 23. Venta de capones

www.razasporcinas.com

Tipificación

Paggi y Saravia (2005) afirman que, se reconoce actualmente que el criterio de calidad más importante es el contenido de músculo o la proporción de tejido magro. En eso hay una coincidencia entre los distintos sectores porque el consumidor exige carne magra, con menos calorías y colesterol; el industrial quiere que cada kilogramo de cerdo que paga tenga más músculo y menos grasa; y al productor le sale más barato alimentar cerdos para producir carne que para acumular grasa.

La tipificación en carnes permite agrupar res en clase y compararlas entre si para que compradores y vendedores alcancen un lenguaje común que les permita comercializarlas incluso sin su presencia física.

También permite orientar a la producción hacia el tipo de reses que el mercado exige recompensado a las de mayor calidad y aumentando la competitividad del producto, entre otras ventajas.

En porcinos se tipifica según el porcentaje magro, consiste en medir el espesor de la grasa dorsal. Únicamente es aplicada en las categorías “cachorros, capones y hembras sin servicio” en donde las reses rondan entre 70 y 115 kilogramos en el palco de clasificación y tipificación del frigorífico. Esto le da al productor una modalidad optativa de comercializar la res “por magro”, que se agrega a la clasificación de compra pie y por rinde al gancho. Tomando los datos de 1995 se fijó la base de la comercialización en el 44%, bonificando por cada 1% por encima y castigando por cada 1% que este por debajo.

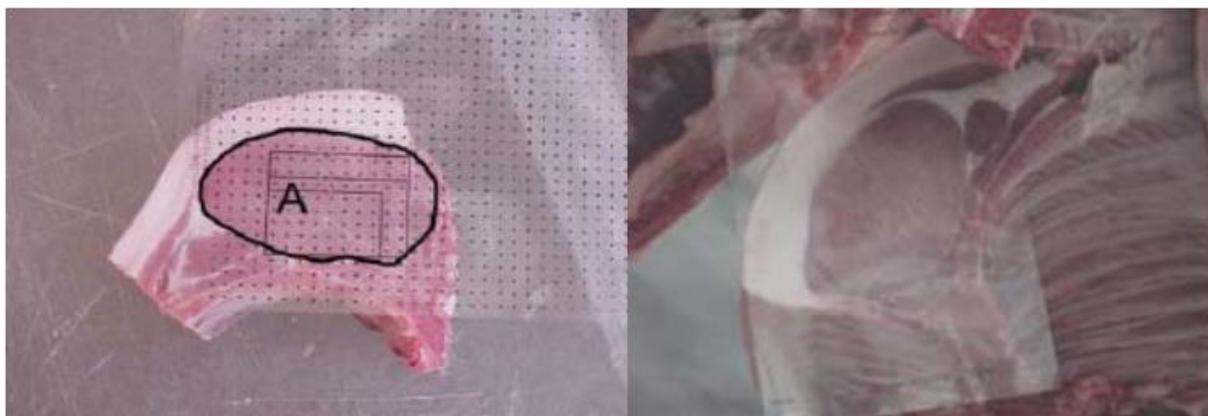


Figura 23. Medición de espesor de grasa

www.razasporcinas.com

Desde 1996 se implementó el Sistema de Información de Precios Porcinos (SIPP), este sistema da a conocer públicamente los datos de comercialización de un importante volumen semanal, en las distintas modalidades de compra (Paggi y Saravia, 2005).

ORGANIZACIÓN COMERCIAL DE LA AGROINDUSTRIA

El sector agroindustrial está conformado por establecimientos de primera transformación y establecimientos de segunda transformación.



Figura 24. Matadero frigorífico

www.elagro.com.py

Entre los de primera transformación, se encuentran los “matadero frigorífico porcino”, “matadero municipal porcino”, “matadero rural porcino”. En total según el ONCCA hasta el 2010 la cantidad de establecimiento registrados son 178 de los cuales 151 son mataderos frigoríficos, 21 matadero municipal y 6 matadero rural. La mayor concentración de los mismos se encuentra en la región pampeana con un 64%, distribuyéndose entre Buenos Aires con 45 plantas, Córdoba con 28 plantas y Entre Ríos con 17 plantas.

Cuadro 1: Relevamiento y Clasificación de los establecimientos en cuanto a capacidad de faena y su participación en la cadena porcina nacional.

TAMAÑO	ESTABLECIMIENTOS		CAPACIDAD DE FAENA	
	N°	PARTICIPACIÓN	CABEZAS	PARTICIPACIÓN
Menos de 50.000	160	90%	1.126.524	26%
50.000 - 100.000	9	5%	638.544	15%
100.000 - 200.000	5	3%	589.500	14%
Más de 200.000	4	2%	1.927.692	45%
TOTAL	178	100%	4.282.260	100%

Elaboración propia en base a datos de ONCCA

Como se puede observar en el cuadro, el 90% de los establecimientos faenan menos de 50.000 cabezas a lo largo del año, no obstante, su participación en la cantidad de cabezas faenadas en el país es poco relevante, ya que solo alcanzan un 26%, si tomamos en cuenta que los establecimientos que faenan más de 200.000 cabezas a lo largo del año, con una participación del 2% en cuanto a número de establecimiento, alcanzan una participación en el número de cabezas faenadas en el país de 45%. Por lo que se puede vislumbrar, en cuanto a la cantidad de establecimientos, se puede decir que existe un considerable grado de atomización, pero en cuanto a su participación en el porcentaje de animales faenados a lo largo del año, existe un considerable grado de concentración; ya que, como se observa en el cuadro, entre 18 establecimientos, acaparan un 74% de los animales faenados a lo largo del año en el territorio nacional.

Como se ha mencionado, en la estructura de la cadena también se encuentran establecimientos de segunda transformación. Los mismos se encargan de la realización de chacinados y salazones, generando un alto valor agregado a los cortes porcinos, con procedimientos tales como, salado, ahumado, secado y enfriado. (Iglesias y Ghezan, 2013)



Figura 25. Elaboración de chacinados

www.elagro.com.py

La industria de chacinados y salazones en Argentina, al año 2010, está compuesta por 392 plantas de elaboración habilitadas, según datos otorgados por el ONCCA.

Teniendo en cuenta la ubicación geográfica de las mismas, se puede mencionar que la región pampeana es la que mayor alberga; con un 88% del total, de los cuales, el 50% con respecto al nivel nacional, se encuentra en la provincia de Buenos Aires, siguiéndola en importancia, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, las provincias de Santa Fe y Córdoba, con el 17%, 12% y 7% respectivamente. Fuera de la región pampeana, aparece Mendoza, como la provincia que mayor cantidad de establecimientos alberga, con un 6% con respecto al nivel nacional.

Cabe aclarar, que en la República Argentina se encuentran una gran cantidad de establecimientos que no poseen habilitación.

La mayoría de los establecimientos son de pequeñas y medianas empresas.

Existe una dicotomía, entre la información revelada por el ONCCA, que establece que, entre las 10 empresas más importantes, controlan el 58% del mercado; contrario a lo que informan fuentes privadas del sector porcino, que aseguran que 5 firmas acaparan el 70% del mercado.

Del total de las plantas, solamente el 47% poseen habilitación de SENASA para el tránsito federal.

ORGANIZACIÓN COMERCIAL DE LA DISTRIBUCIÓN

La distribución de los productos porcinos es realizada por carnicerías, supermercados, autoservicios que adquieren los productos directamente de frigoríficos o por medio de intermediarios, como así también, hay empresas totalmente integradas.

Entre los distintos tipos de integración vertical, se pueden mencionar aquellos que la realizan hacia el consumidor y los cuales la realizan hacia el productor. Entre los primeros, existen:

- **Criador - invernador:** en esta asociación, el criador vende lechones y/o cachorros al invernador para que éste los engorde. Esta relación está muy difundida en nuestro país, ya que ambos productores se evitan los gastos de comercialización por la compra-venta de animales.
- **Productor - faena:** cuando los productores realizan la faena alquilando o comprando un matadero. De ésta manera, ellos faenan sus animales y los venden en medias reses a los troceadores o chacinadores.

- **Productor - venta minorista:** cuando el productor es quien decide avanzar en los procesos de transformación y/o comercialización. Ello permite agregar valor a su producción primaria, disminuir los costos de comercialización y diferenciar productos a través de servicios o características particulares.

El mecanismo de integración hacia el productor, se produce cuando los industriales transformadores o los distribuidores de una marca reconocida, intervienen en los procesos productivos primarios ligados a la actividad principal, con la finalidad de asegurarse insumos de calidad con continuidad. (Paggi y Saravia, 2005)

Como ejemplo se pueden citar frigoríficos que entregan al criadero determinados insumos, o aquellos que han avanzado hacia la producción instalando su propio criadero.

CONSUMIDOR FINAL

En Argentina según datos del “Anuario 2015 MINAGRI” se produjeron 483.437 toneladas de carne de cerdo, de las cuales solo el 1,7% aproximadamente se destinó al consumo externo.

Cuadro 2. Destino de las exportaciones de carne porcina Argentina.

Pais	Total Tn	Participación
Hong Kong	2.320	27,6
Rusia	2.007	23,9
Angola	1.052	12,5
Colombia	822	9,8
Chile	815	9,7
Viet Nam	335	4,0
Uruguay	274	3,3
Bolivia	152	1,8
Venezuela	120	1,4
Estados Unidos	114	1,4
Egipto	91	1,1
España	79	0,9
Congo, RDem/ ExZaire	56	0,7
Bielorrusia	49	0,6
Haití	28	0,3
Marruecos	23	0,3
Nigeria	22	0,3
Australia	20	0,2
Canadá	4	0,0
Is. Comoros/Mayotte	4	0,0
Otros	5	0,4
TOTAL	8.393	100

Observando el cuadro podemos ver que el mayor consumidor es Hong Kong con el 27,6% de participación del total exportado. Continuando Rusia con 23,9%, Angola con 12,5% de participación, Chile y Colombia con aproximadamente el 10% cada uno.

Cuadro 3. Identificación por categoría de productos exportados.

Rubro	Total Tn	Participación
Menudencias y Víscer	3.419	40,7
Harinas Animales	2.102	25,0
Carnes Frescas	1.405	16,7
Demás Comestibles	578	6,9
Grasas y Aceites	503	6,0
Opoterápicos	111	1,3
Alimentos p/Animales	107	1,3
Fiambres/Chacin/Embu	58	0,7
Cueros y Pieles	46	0,5
Lanas/Plumas/Pelos/C	27	0,3
Otros Lácteos	26	0,3
Carnes Procesadas	12	0,1
TOTAL	8.393	100

Anuario MINAGRI 2015.

En cuanto a tipos de productos exportados, se puede concluir observando el cuadro, que el mayor porcentaje de participación está dado por las ventas de menudencias y vísceras, con un 40,7% del total exportado, siguiéndole en orden de participación harinas animales con 25% de participación, por debajo de éstas se ubica en tercer lugar en participación las carnes frescas, con un 16,7% del total de toneladas exportadas.

Teniendo en cuenta los datos arrojados en dicho cuadro, se puede concluir, que la mayor parte de las exportaciones está dada por la venta de subproductos.

Como se mencionó anteriormente, solo el 1,7% de la producción porcina es destinada al mercado internacional, por lo que se desprende que el otro 98,3% restante, se consume en el mercado interno.

Según datos del MINAGRI para el año 2015, el consumo de carne porcina per cápita se encuentra en el orden de 11,33 kilogramos anuales.

Según estimaciones del CAICHA, el 50% de la carne producida en el país es destinada para la producción de chacinados y salazones, el resto se consume fresca.

Cuadro 4. Producción de Chacinados y Salazones (participación por categorías).

Producto	Toneladas	Participación
Salazones Cocidas	116.600	22%
Salchichas tipo Viena	106.000	20%
Embutidos Cocidos	79.500	15%
Embutidos Frescos	74.200	14%
Hamburguesas	63.600	12%
Embutidos Secos	58.300	11%
Salazones Secas	15.900	3%
Otros	15.900	3%
Totales	530.000	100%

Elaboración en Base a datos de CAICHA 2015

Teniendo en cuenta los números arrojados por el cuadro, se puede concluir que las salazones cocidas son la que mayor participación poseen, con 22% del total producido, las salchichas tipo Viena por su parte tienen una participación de 20%, luego sigue en importancia la categoría embutidos cocidos con 15%, la categoría embutidos frescos con 14%, hamburguesas con 12%, embutidos secos con 11%, por último las categorías salazones secas y otros con 3% cada una de ellas. Cabe recordar, que la industria para producir las 530.000 toneladas de chacinados y salazones, utiliza el 50% de la carne porcina producida en el país, siendo los cortes más valorados por dicha industria las pulpas de jamón, paleta, bondiola, panceta, los cuales generalmente son los que tienen que solventar los bajos precios de los demás cortes de la res, dependiendo de la estación del año.

MATERIALES Y MÉTODOS

Con la información recabada, se analizó, discutió y se evaluó a partir del análisis FODA las problemáticas del sector para entender al asociativismo porcino en la Argentina y La Pampa como una oportunidad para desarrollar al sector. Para ello, se recurrió a

conocimientos adquiridos en las distintas materias de la carrera Licenciatura en Administración de Negocios Agropecuarios, como herramientas para la interpretación. Se utilizó la matriz FODA como herramienta de análisis.

MATRIZ F.O.D.A COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS

Cuadro 5. Esquema Matriz F.O.D.A



Elaboración propia.

El esquema de la Matriz F.O.D.A representa las características, tanto del objeto en estudio, como así también, el contexto que lo rodea.

Las fortalezas y debilidades son características del sistema en estudio.

Las oportunidades y amenazas provienen del entorno que rodea a dicho sistema en estudio que está siendo analizado.

El listado Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas, será de utilidad para establecer estrategias. Lo ideal es AUMENTAR las fortalezas, DISMINUIR las debilidades, APROVECHAR las oportunidades y NEUTRALIZAR las amenazas (Pugliessi, 2011).

Existen cuatro estrategias posibles, teniendo en cuenta los resultados del análisis F.O.D.A; las cuales son:

- Maxi - Maxi
- Maxi - Mini

➤ Mini - Maxi

➤ Mini - Mini

Maxi – Maxi: Para conseguir el máximo aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el entorno, se establece como estrategia, maximizar las fortalezas identificadas en el interior del objeto en estudio.

Maxi – Mini: Las fortalezas hacen al objeto de estudio menos vulnerable a las amenazas del entorno, por lo que es de suma importancia desarrollarlas al máximo.

Mini – Maxi: Minimizar las debilidades que actúan como restricción para conseguir el máximo aprovechamiento las oportunidades.

Mini – Mini: Reducir o eliminar las debilidades para contrarrestar las amenazas (Codina, 2007).

MATRIZ F.O.D.A DEL SECTOR PORCINO NACIONAL Y DE LA PAMPA (Iglesias y Ghezan, 2013)

F.O.D.A DE LA CADENA PORCINA NACIONAL

Fortalezas

- Se cuenta con cantidad suficiente de insumos básicos estratégicos (alimentación) para desarrollar la producción primaria que abastezca la demanda.
- Sector generador de valor agregado por eficiente transformación de grano en carne.
- Disponibilidad de genética y tecnología de alto nivel, similar a la de los principales países exportadores.
- Reconocimiento a nivel internacional del buen estatus sanitario del país: Libre de TGE (Gastroenteritis transmisible de los porcinos), PRRS (Síndrome reproductivo y respiratorio porcino) y libre de Peste Porcina. Actualmente se trabaja también en la erradicación de la enfermedad de Aujeszky.

- Puesta en marcha de sistemas de producción intensivos e inversiones sectoriales durante las últimas dos décadas.
- Sistema objetivo de tipificación de reses porcinas en base a carne magra.
- Disponibilidad de equipamiento nacional de buena calidad para la industria frigorífica (Ciclo I y II).
- Presencia de todos los actores como para consolidar una política direccionada al fortalecimiento del Clúster Porcino.
- Espacio físico utilizado al 100% de capacidad en algunos establecimientos elaboradores.
- Crecientes inversiones privadas en sector primario y mejora de la calidad en las reses.

Oportunidades

- Alto consumo mundial de carne porcina. Proyecciones de altas tasas de crecimiento de la demanda y las exportaciones. (Cambios en las tendencias de consumo de carne porcina y sus derivados).
- Demanda interna potencial aun insatisfecha por la oferta nacional. Oportunidades de desarrollo del mercado interno de carne fresca y de sustitución de importaciones de cortes.
- Actividad generadora de empleo, tanto en la producción como en el procesamiento, contribuyendo, en el primer caso, al consiguiente arraigo rural
- Sector que genera valor agregado en un país productor de granos, por las posibilidades de convertir proteína vegetal en proteína animal. (Agregado de valor en origen).
- Restricciones en la oferta de carnes a nivel mundial por razones sanitarias (presencia de Influenza aviar, Aftosa, Encefalomiелitis espongiforme bovina, etc.).
- Restricciones a la producción intensiva en países desarrollados por el impacto ambiental.

- Alto potencial de crecimiento de la producción argentina en base a sistemas intensivos.
- Además, la producción tradicional tiene un buen potencial para aumentar su productividad y eficiencia.
- Políticas que impulsan la sustitución de importaciones.

Debilidades

- Bajos índices productivos a nivel promedio del país. Parte de la producción es extensiva, muy atomizada y poco eficiente. Esto genera insuficiente producción de materia prima de calidad para satisfacer la demanda industrial en tiempo y forma.
- Doble estándar sanitario y fiscal. Competencia desleal en el mercado interno.
- La producción primaria ha sido muy dependiente de la industria transformadora, elaboradora de chacinados (pocos canales comerciales alternativos).
- Alta proporción de plantas industriales con problemas de escala y tecnología.
- Problemas para resolver la faena clandestina (Competencia desleal, falta de estrictos controles de calidad entre los establecimientos de menor dimensión)
- Insuficiente masa crítica de oferta profesional para asistir a los establecimientos elaboradores y bajo nivel de asistencia profesional a las plantas.
- Muy débil vinculación con los organismos de Ciencia y Tecnología y baja utilización de instrumentos de fomento.
- Heterogeneidad en la adopción de tecnología en el conjunto de la industria.
- Dificultades en la integración de la media res porcina, debido principalmente a la falta de infraestructura frigorífica de ciclo I y II con aptitudes para: abastecer el mercado interno de carne fresca de cerdo, a la industria con pulpas que respondan a especificaciones internacionales y sustituyan las importaciones de Brasil y Chile, y abastecer a dichos

mercados, de medias reses, cortes con hueso, cortes deshuesados, subproductos y menudencias.

- Tecnología y niveles de productividad inferiores a los establecimientos de países referentes de la elaboración. (Escalas de establecimientos elaboradores menores a las de los exportadores principales de la región).

- Necesidad de instalación de nuevas plantas (Espacio físico utilizado al 100% de capacidad en establecimientos elaboradores).

- Dificultades para la instalación de plantas de tratamiento de efluentes a costos accesibles de funcionamiento por cuestiones relacionadas al espacio físico de la planta.

- Falta de disponibilidad en el mercado local de algunos insumos esenciales para la industria de chacinados (Ej.: aditivos).

- Falta de implementación de sistemas de calidad que certifiquen la manipulación segura en todos los eslabones (falta de trazabilidad de la carne de cerdo Argentina).

- Cadena desarticulada. Limitada vinculación de la producción primaria con la industria y los sistemas de comercialización.

- Baja organización de la representación sectorial y bajo nivel de coordinación vertical.

Amenazas

- Falta de acuerdos estratégicos en la cadena.

- Alza del precio de granos por uso de biocombustibles

- Desaceleración de la economía mundial por crisis (Baja consumo)

- Eventual competencia de la carne vacuna si en el mediano plazo hay sobre-oferta de ganado vacuno. Competencia de la carne aviar.

- Mayores exigencias de certificación y regulación en el comercio internacional

- Políticas de negociaciones comerciales internacionales más agresivas de parte de nuestros competidores (ej. Chile).
- Importaciones desde países con políticas proteccionistas y/o asimetrías macro y micro económicas.
- Mayor competitividad de Brasil y Chile.

F.O.D.A DE LA CADENA PORCINA DE LA PAMPA

Fortalezas

- Condiciones agroecológicas favorables en el este de la provincia para producir granos y harinas proteicas.
- Disponibilidad de genética y tecnología de buen nivel en el país.
- Sector generador de valor agregado por eficiente transformación de grano en carne.
- La mayoría de las industrias de chacinados son Pymes de capital pampeano.
- Presencia de actores regionales que permitirían consolidar una política direccionada al fortalecimiento de la cadena Porcina.

Oportunidades

- La producción tradicional tiene un buen potencial para aumentar su productividad y eficiencia en base a sistemas más intensivos.
- Generadora de agregado de valor en origen (transformación de maíz en carne) y actividad generadora de empleo, tanto en la producción como en el procesamiento.
- Demanda interna potencial aun insatisfecha por la oferta provincial.
- Oportunidades de desarrollo del mercado interno de carne fresca y de sustitución de importaciones de cortes de otras provincias.
- Aumento de consumo de cortes porcinos de carne fresca a nivel nacional.
- Políticas provinciales y nacionales que impulsan la producción porcina.

Debilidades

- Bajos índices productivos. La mayor parte de la producción es extensiva, muy atomizada y poco eficiente.
- Insuficiente producción de materia prima de calidad para satisfacer la demanda de chacinadores en tiempo y forma.
- Muy escaso control de calidad de producto en plantas elaboradoras de chacinados.
- Nivel de equipamiento de las plantas de chacinados en general es el básico y en muchos casos obsoleto.
- Baja proporción de plantas industriales para faena.
- Bajo consumo de carne fresca, que compitan con carne vacuna y con una mala imagen sobre la calidad comparada de la carne de cerdo.
- Débil vinculación con los organismos de Ciencia y Tecnología y baja utilización de instrumentos de fomento.
- Baja organización de la representación sectorial y bajo nivel de coordinación vertical.
- Insuficiente masa crítica de oferta profesional en general, no solamente en la producción primaria, sino para asistir a los establecimientos elaboradores.
- Problemas para resolver casos de faena clandestina (competencia desleal).

Amenazas

- Aumento de costos de los granos (Exportación y uso para biocombustible del maíz).
- Eventual competencia de la carne vacuna si en el mediano plazo hay sobre-oferta de ganado vacuno. Competencia de la carne aviar.
- Importaciones desde provincias vecinas más competitivas.
- Inestabilidad y distorsión del precio de la carne porcina (excesiva diferencia de precio del producto en el mostrador y en fábrica).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

EL ASOCIATIVISMO COMO HERRAMIENTA PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR PORCINA DE ARGENTINA

Como señalamos anteriormente, el asociativismo es la organización conjunta de un grupo de asociados para alcanzar un fin en común, basándose en la ayuda mutua, para superar ciertas limitantes, características de los pequeños y medianos productores, tales como; escasez de recursos productivos, sistemas precarios, dificultades para generar excedentes que permitan la capitalización, bajo nivel de tecnificación, dificultad para acceder a ciertos servicios, escaso poder de negociación, entre otros.

En cuanto a la escasez de recursos productivos y sistemas precarios, se pueden establecer como los principales obstáculos a los que se enfrentan los medianos y pequeños productores. En su mayoría realizan la producción tradicional a campo, la cual no requiere grandes inversiones en infraestructura; aunque también no les permite la generación de excedentes, por lo que, en muchos casos, se convierte en una producción de autoconsumo. Los sistemas precarios y la no correcta asignación de recursos, que de por sí son escasos, pueden producir a su vez problemas relacionados a la sanidad del rodeo (mayores pérdidas al nacimiento, mayor mortalidad al destete, menor bienestar de los animales, mayor incidencia de parásitos).

Esto se debe generalmente a la capacidad de inversión limitada, por lo que los mismos deben optar por resignar la incorporación de nuevas tecnologías y sistemas de trabajo innovadores, para atender las urgencias cotidianas. A través del asociativismo, se puede realizar compra de máquinas y/o equipos para uso conjunto, construir infraestructura adecuada para el normal desarrollo de la actividad e incorporar nuevas tecnologías, tanto para

el sistema productivo, como así también, para la correcta gestión del mismo (Romero, 2009, p.38).

Por otra parte, los pequeños y medianos productores reiteradas veces se enfrentan a la imposibilidad de acceder a ciertos servicios tales como, información y capacitación, financiamiento, entre otros. El acceso a la información y capacitación, son claves tanto para la gestión empresarial, ya que, a través de las mismas, se puede lograr el conocimiento en los hábitos y tendencia de los consumidores, los diferentes segmentos de los mercados, la presentación de los productos, la capacidad de lograr la diferenciación, entre otras. En cuanto al acceso al financiamiento, se puede mencionar que a través de una organización asociativa no solo se puede lograr un mayor poder de negociación con los organismos financieros, sino también se pueden presentar propuestas de líneas crediticias o programas acordes a las necesidades de los actores que conforman el sector. Estos organismos financieros tendrán en cuenta las propuestas realizadas por la organización, debido a la posibilidad de aumentar considerablemente su cartera de clientes, los cuales se encuentran respaldados no solo por su patrimonio, sino también, por la presentación de un proyecto de inversión serio, que demuestra la necesidad de contar con el financiamiento y la forma en que dicho préstamo podrá ser devuelto (Bertolini, 2008).

Otro factor a tener en cuenta es el poder de negociación, tanto a la hora de abastecerse de insumos necesarios para la producción como así también, a la hora de comercializar sus productos; entendiendo que siempre será más ventajoso para los pequeños y medianos productores competir en dichos mercados en forma conjunta con los demás asociados a la organización, y no individualmente, ya que los productores forman parte de un sector altamente atomizado, no así los proveedores de insumos, el sector transformador y las G.U.S (híper-mercados); éstas últimas, también son poseedoras de gran capacidad de negociación

debido a que se encuentran más cerca del consumidor final, obteniendo mayor y mejor información en cuanto a los gustos y preferencias de los mismos (Balestri y Saravia, 2006, p.13). También es importante resaltar lo que sostiene el director de Carne Vacuna, Porcina, Aviar y Otras del Ministerio de Agroindustria de la Provincia de Buenos Aires, Francisco Luna, en una nota realizada por la agencia de noticias Telam en el mes de mayo del año 2016; "Ante tan gran crecimiento que se produjo en los últimos años, hemos perdido el registro de los pequeños productores, por lo que consideramos que el 70% de ellos no poseen el Registro Nacional Sanitario de Productores Pecuarios (Renspa) que otorga el Senasa. Tampoco tienen la Habilitación de los Establecimientos contemplada Ley 10.510 de la provincia ni la Inscripción al Boleto de Señal de la Provincia de Buenos Aires, lo que certifica y provee de trazabilidad a su mercadería". El mismo, señala que "La formalización les permite a los productores la posibilidad de vender directo a los frigoríficos y evitar a los intermediarios, que los utilizan para bajar los precios, además de que le da la posibilidad de faenar ellos y abrir su propia carnicería para vender su producción, al mismo tiempo"

Por todos éstos factores, el Asociativismo, se puede entender como una importante herramienta para reducir las debilidades y potenciar las fortalezas del sector porcino argentino, y de ésta manera, lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el mercado mundial de la carne porcina, ya que como se ha mencionado anteriormente, se encuentra dentro de las más consumidas mundialmente; siempre, sin perder de vista las amenazas que se presentan en un mercado tan competitivo.

FORMAS DE ASOCIATIVISMO

Las formas de asociativismo se pueden diferenciar entre aquellas que son contratos transitorios establecidos por las partes para lograr un fin común determinado y aquellas que

toman forma de sociedades. Dichas formas de asociativismo serán clasificadas y descritas a continuación teniendo en cuenta las características particulares de las mismas.

TIPOS DE CONTRATOS ASOCIATIVOS

Según Elgue y Chiaridia, 2007, entre los contratos asociativos se pueden visualizar:

Uniones Transitorias de empresas (U.T.E)

Según la “Ley 19550 de Sociedades Comerciales” la Unión transitoria de empresas es una vinculación de tipo contractual celebrada para reunir personas físicas o jurídicas que, a diferencia de las vinculaciones societarias, no connotan un “affectio societatis” sino que se basan en el espíritu de cooperación. Sus características distintivas son:

- No constituyen sociedades
- No son sujetos de derecho, careciendo por ende de capacidad para actuar sino a través de la representación de las empresas miembros que las conforman. No contraen obligaciones sino que las transmiten a sus representados.
- Revisten o responden a un vínculo de naturaleza estrictamente contractual.
- El contrato puede efectivizarse a través de instrumento público o privado y debe inscribirse en el Registro Público de Comercio.
- Pueden estar integradas por sociedades constituidas en el país, empresarios individuales y/o sociedades constituidas en el extranjero si cumplen con las formalidades impuestas de acreditación de la existencia de la sociedad según la legislación del país de origen y fijación del domicilio en el país con la debida publicación e inscripción.
- La denominación deberá integrarse con el nombre de alguno/s o todos los miembros seguidos de la expresión “Unión Transitoria de Empresas”.

- Tienen como objetivo el cumplimiento de determinada tarea o prestación de servicio y pueden desarrollar sus actividades dentro o fuera del territorio argentino.
- La duración de la UTE será la obra, servicio o suministro que constituye su objeto.
- No tiene capital propio sino un Fondo Común Operativo que es indiviso y pertenece a cada miembro.
- No tiene resultados propios, ya que lo generado por la UTE debe distribuirse a cada miembro.
- La dirección y administración estará en manos de apoderados de todos los participantes.
- No se presume solidaridad salvo pacto en contrario.
- Las resoluciones serán por votación unánime.
- La quiebra, incapacidad o fallecimiento de alguno de los participantes no produce la extinción del contrato, que continúa con los restantes si acordaran hacerse cargo de las prestaciones.

Ventajas

- A la hora de ser constituidas no requieren de capital social.
- No tributa Impuesto a las Ganancias por sí misma, sino cada una de las partes en forma individual y de acuerdo a su situación fiscal.
- Sus participantes no formarán una nueva sociedad, si no que mantendrán su forma jurídica.
- No necesariamente los participantes de la UTE destinan la totalidad de sus bienes, al formarse la misma.
- Excepto si se establece por contrato, mediante alguna cláusula especial, la responsabilidad no es solidaria entre sus integrantes.

- Cada miembro responde por el capital aportado de acuerdo al contrato realizado.
- El contrato no se extingue por el deceso o quiebra de alguno de sus participantes.

Desventajas

- Son de carácter transitorias, culminando una vez cumplido el objetivo establecido en el contrato.
- La Ley de Sociedades no menciona a las personas físicas como integrantes sino a los empresarios individuales.
- Actúan a través de la representación de un administrador.
- Requiere de una estructura organizativa compleja, la elección de un administrador y la rendición de cuentas de resultados y patrimonio.

Asociaciones de colaboración empresarial (A.C.E)

Este tipo de agrupaciones, como su nombre lo indica, se basan sobre los principios de colaboración, cooperación, asociativismo; estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar o desarrollar determinadas fases de la actividad empresarial de sus miembros o de perfeccionar o incrementar el resultado de tales actividades.

No constituyen sociedades ni son sujetos de derecho. También es importante recalcar, que tampoco persiguen fines de lucro, es decir que las ventajas económicas que genere su actividad deben recaer directamente en el patrimonio de las empresas agrupadas o consorciadas.

Con estos acuerdos, las empresas asociadas mantienen total independencia en sus operaciones; otorgándole a su vez, la posibilidad de lograr mayor seguridad jurídica a los negocios realizados por las mismas.

Las A.C.E. no se proyectan al mercado, sino que lo que se busca es que sus asociados tengan mejores condiciones competitivas determinadas por el fin común establecido.

En particular y en materia del pequeño productor agropecuario, estas asociaciones o agrupamientos tienen un objetivo preciso: dadas las limitaciones estructurales de las pequeñas organizaciones para la incorporación de tecnología, su utilización es común en el momento de incorporar maquinaria agrícola, con la idea de la utilización en forma individual de la maquinaria adquirida, prestando servicios únicamente a los asociados. También se utilizan para crear sistemas de comercialización entre productores similares, optimizando los costos para beneficio de todos.

En su constitución no se determina la existencia de un capital, se establece la creación de un fondo llamado comúnmente “fondo operativo común”, cuya finalidad es la de atender los gastos de puesta en marcha del negocio en común y que luego se realimentará con el flujo de fondos de la operatoria para la cual se creó el agrupamiento.

Tienen objeto y plazo determinados en el contrato, en el que también se debe indicar la participación de los integrantes, como así también, el representante legal designado por los mismos y una mención a cómo se realizará la rendición de cuentas de los negocios.

Los integrantes son solidaria e ilimitadamente responsables respecto de las obligaciones contraídas por todos los participantes frente a terceros, previa demanda al fondo operativo.

Los administradores actúan por cuenta y orden de los asociados y en nombre de la A.C.E.

El “fondo común operativo” pertenece a cada miembro y es indiviso mientras tenga vigencia el contrato.

Los bienes registrables se inscriben dejando constancia que pertenecen a personas físicas o jurídicas que integran la A.C.E.

Los bienes pueden adquirirse a través de un condominio, facturado a nombre de la

A.C.E. o individualmente aportando el uso.

De existir beneficios, producto de una eficiente administración y logro de objetivos, éstos deben recaer en cada uno de los asociados porque, como ya dijimos, estos acuerdos no poseen fin de lucro, lo que no implica que no se obtengan utilidades en forma accesoria a la actividad principal.

La disolución se produce por decisión de las partes, por cumplimiento del plazo o del objeto social, por el fallecimiento de alguno de ellos, por el retiro de algún asociado, aunque por unanimidad se puede decidir la continuación con los restantes asociados.

Ventajas

- No requiere capital social para su constitución.
- No es sujeto del Impuesto a las Ganancias, si hubiere resultados no tributa la Asociación sino cada uno de los socios en forma individual y de acuerdo con su situación fiscal.
- Cada participante mantiene su capacidad jurídica sin integrar una nueva sociedad.
- Pueden estar integradas por sociedades, Cooperativas o empresarios individuales.
- Solamente se destina parte de sus bienes a formar la A.C.E. Es un mecanismo muy utilizado para dotar de capacidad operativa a pequeños productores.
- La quiebra de cualquiera de los participantes o la muerte de algún empresario no implica la extinción del contrato.

Desventajas

- Son contratos transitorios, su duración no puede exceder el límite legal de 10 (diez) años.
- No poseen fin de lucro y sus actividades por lo general no se proyectan en el mercado.

- La Ley de Sociedades no menciona a las personas físicas como integrantes sino a los empresarios individuales.
- Por otra parte, la responsabilidad de los socios es ilimitada y solidaria respecto de terceros, después que el tercero haya interpelado infructuosamente al administrador.
- No poseen capacidad para actuar por sí mismas, pueden hacerlo únicamente a través de la representación de un administrador.

Contratos de Fideicomiso No Financieros

Se identifica con el concepto de “Fiducia”; consiste en un contrato flexible de acuerdo de las necesidades de los participantes, a través del cual una persona natural o jurídica (Fideicomitente) entrega un bien o un derecho, a otra persona en “confianza”, sin formalizar la venta. La persona que recibe el bien (Fiduciario), deberá respetar determinadas instrucciones de utilización de dicho bien hasta la finalización del contrato, momento en que se realizará la repartición de los bienes recibidos y/o beneficios que pudiese haber generado la explotación de los mismos, entre los originantes o terceros establecidos en el contrato (Beneficiario).

Se ha convertido en una figura de contrato considerablemente utilizada en diversas actividades con características muy distintas entre ellas (Fideicomisos agrícolas; pecuarios; de cría; de construcción; de barrios cerrados; de administración de fondos públicos; de administración de Sociedades Civiles deportivas; sobre bienes registrables personales; sobre bienes destinados a herencias; entre otros). La amplitud de actividades que hacen uso de este tipo de contratos se debe a que tanto la Ley 24.441 como la institución de la “Fiducia” ofrecen la garantía de salvaguarda de los bienes entregados en fideicomiso, sin otro requisito que nombrar un “fiduciario” o administrador y un “beneficiario”, quien será en definitiva quien se quede con el bien entregado en fideicomiso o con sus frutos, dependiendo del contrato.

Ventajas

- Posee legislación regulatoria.
- Es un instrumento que permite la adhesión de manera flexible y adaptable de cualquier cantidad de suscriptores y de diversas actividades.
- Los bienes fideicomitidos son patrimonio separado del fiduciante y el fiduciario.
- Los bienes fideicomitidos no son alcanzados por la Ley de Quiebras por cuestiones personales tanto del fiduciante como del fiduciario. Es decir, solo pueden ser alcanzados por dicha ley debido a cuestiones vinculadas al fideicomiso.
- Tiene una administración conocida y aceptada por los participantes.
- Posibilita diseñar estructuras jurídicas precisas según sea su objeto.
- Bajo costo de instrumentación.
- Permite la posibilidad de ser financiado el 100% si se considera necesaria para cualquier tipo de proyecto.

Desde el punto de vista impositivo y previsional las ventajas son:

- Los fiduciantes no pagan jubilación en concepto de autónomos.
- La distribución de las utilidades obtenidas se realiza de acuerdo el criterio de una Sociedad de Hecho.
- Tratándose de una persona física del país, en caso de que dicha persona sea fiduciante y beneficiario a la vez; en el Impuesto a las Ganancias, tributará conforme al régimen de alícuotas progresivas.
- Las retenciones del Impuesto a las Ganancias que se le realicen al fideicomiso se distribuyen entre los fiduciantes y/o beneficiarios.

Desventajas

- Carece de algunas definiciones impositivas claras, tanto en el Impuesto al Valor Agregado como el Impuesto a las Ganancias, en cuanto a la transmisión de bienes.
- No logra neutralizar la desconfianza hacia la administración por parte de terceros.
- Es una herramienta que requiere un asesoramiento preciso previo a su constitución.

Consortio de cooperación

Siguiendo la creciente tendencia, a nivel mundial, de las empresas a asociarse en forma transitoria para el desarrollo de negocios específicos, en contraposición a las tradicionales fusiones y/o compras de paquetes accionarios de control de sociedades anónimas, se establecieron los “Consortios de Cooperación” en nuestro derecho positivo. Debemos señalar que, otras formas jurídicas de organización para el desarrollo de negocios ya habían sido contempladas por nuestra legislación de sociedades comerciales: como “contratos de colaboración empresarial”, “las agrupaciones de colaboración” y las “Uniones Transitorias de Empresas” (“U.T.E.”).

Podemos establecer, entonces, que los Consortios de Cooperación se otorgan como una forma jurídica alternativa para el desarrollo de negocios corporativos. La nueva figura no sólo permite el desarrollo del objeto definido al momento de constituirse, sino que facilita su expansión externa (para compras, ventas, exportaciones, etc.) atento a las necesidades futuras que se vayan presentando. Un ejemplo, el Consortio de Cooperación Apícola de Las Heras, organizado por la Municipalidad de Las Heras, en la Provincia de Mendoza.

La forma de constitución de “Consortios de Cooperación” se realizará estableciendo una organización común con la finalidad de facilitar, desarrollar, incrementar o concretar operaciones relacionadas con la actividad económica de sus miembros con el fin de mejorar o acrecentar sus resultados. Al respecto, dicha definición incorpora diferencias sustanciales con las “agrupaciones de colaboración” y las Uniones Transitorias de Empresas, ya que los

Consortios de Cooperación admiten el desarrollo de operaciones en forma genérica y perseguir fines de lucro.

Los Consortios de Cooperación tienen naturaleza exclusivamente contractual. En consecuencia, no son sujetos de derecho ni tienen personalidad jurídica. El contrato constitutivo del Consorcio debe otorgarse por instrumento público o privado (en este último caso con firma certificada de sus participantes) e inscribirse juntamente con la designación de sus representantes en la Inspección General de Justicia (entidad societaria de contralor en el ámbito de la Ciudad de Buenos Aires) o por ante la autoridad de contralor en el ámbito de la provincia en donde dicho contrato se registre. La falta de registro del contrato del Consorcio de Cooperación tendrá los efectos de calificarlo como una “Sociedad de Hecho”, en virtud de la cual sus participantes serán responsables en forma solidaria por las obligaciones generadas por el Consorcio, sin poder invocar el beneficio de excusión sobre los bienes del mismo. El párrafo anterior indica un tema que ante la falta de reglamentación puede producir efectos no deseados. Es decir, si el Consorcio se inscribe ante el organismo de contralor, adquieren todos los efectos legales y no tienen personalidad jurídica; pero si se constituyen como Consorcio, pero no proceden a inscribirlo como tal, esa personalidad existe y es sujeto de derechos como Sociedad de Hecho. Entendemos que la implementación de este nuevo esquema contractual de asociación entre empresas y/o empresarios individuales podría ser considerado como una estructura legal alternativa para el desarrollo de negocios, sin que dicha alianza implique la pérdida de la individualidad de sus participantes.

Ventajas

- Brinda seguridad jurídica a sus participantes en atención a la existencia de la legislación.

- Facilita el acceso a compras e importaciones de cantidades significativas de bienes.
- No se encuentra alcanzado por el Impuesto a las Ganancias.
- No posee plazo determinado.

Desventajas

- A la fecha no se encuentra reglamentada la Ley 26.005 que crea la figura.
- No tiene tratamiento dentro de la Ley de IVA como figura asociativa.

Sociedad civil

“Habrá sociedad cuando dos o más personas se hubiesen mutuamente obligado, que cada una con una prestación, con el fin de obtener alguna utilidad apreciable en dinero, que dividirán entre sí, del empleo que hicieran de lo que cada uno hubiere aportado”. Puede utilizarse para la asociación de productores agropecuarios puros, ya que estas son consideradas civiles.

Algunas características de este tipo de sociedades civiles son:

- 1) Se trata de sujetos de derecho, con personalidad jurídica distinta de la de sus integrantes.
- 2) Pueden establecerse por tiempo indeterminado.
- 3) La responsabilidad de los socios, si bien es ilimitada, no es solidaria sino mancomunada.
- 4) Son en principio admisibles todo tipo de aportes.
- 5) La administración de la Sociedad se gobierna por las reglas del mandato. (El poder de administrar corresponde a todos los socios, salvo que ellos hubieran nombrado uno o más mandatarios, socios o terceros.)
- 6) La fiscalización de la administración está a cargo de todos los socios.
- 7) El Código Civil no regula sobre cuál es el órgano de gobierno. Como principio general las decisiones sobre modificación del contrato deberán ser unánimes, mientras que el resto

podrán ser adoptadas por mayoría absoluta de socios, los que se reunirán en la forma que establezca el contrato.

La constitución de la Sociedad Civil establece la escritura pública como un requisito indispensable. Esta contradicción se supera considerando a la Sociedad Civil como regular cuando está constituida por escritura pública e irregular o de hecho en caso contrario. Asimismo, se considerará “de hecho” cuando carezca de toda instrumentación, e irregular cuando su contrato sea celebrado por escrito, pero no por escritura pública.

En la creación se establecerá:

- Capital social: Se encuentra constituido exclusivamente por los aportes de los socios que consisten en obligaciones de dar.
- Aportes de los socios: Pueden consistir en obligaciones de dar o de hacer. Los bienes aportados por los socios se entienden transferidos en propiedad a la Sociedad, salvo que se haya estipulado en el contrato que los socios los transfieren en uso o goce.
- Objeto social: El objeto de la Sociedad debe ser lícito, posible y estar expresamente determinado en el contrato.
- Participación de los socios en las ganancias y en las pérdidas: Debe estar determinada en el contrato, de lo contrario rigen las pautas previstas por los Artículos 1.779 a 1.787 del Código Civil. La distribución de las ganancias es básicamente lo que distingue a este tipo de entes de las Asociaciones Civiles y las Fundaciones.

Ventajas

- Los socios tienen responsabilidad mancomunada.
- No requieren publicación de edictos ni inscribirse en registro alguno.
- No requiere contabilidad regular, ni están sometidas a control de constitución y de funcionamiento.

Desventaja

- Si además de dedicarse a la actividad agropecuaria pura la Sociedad Civil comienza el emprendimiento de alguna actividad compleja (transformación / prestación de servicios) pasa a ser considerada como sociedad comercial.

Sociedad de hecho

Se trata de un grupo de tipo informal.

Bajo este tipo de figuras habitualmente se asocian los productores agropecuarios, que mantienen una relación muy estrecha ya que este tipo de sociedad requiere un afecto especial entre ellos, debido a las responsabilidades que van a adquirir en forma individual respecto de los compromisos societarios. Se prioriza el conocimiento personal, la amistad, la afinidad entre las partes, antes que la solvencia patrimonial.

Es aquí donde el afecto e interés personal supera la situación patrimonial del emprendimiento, ya que, al no estar reguladas por normas, la responsabilidad es directa solidaria e ilimitada entre los socios integrantes.

Normalmente vemos este tipo de sociedad en empresas familiares o en las que existe una gran afinidad por amistad, lo cual hace factible que este tipo social funcione adecuadamente.

No necesita la formalidad de un contrato para su existencia, como tampoco inscripción en registro de contralor societario; no obstante, se recomienda el uso del mismo simplemente para regular las obligaciones entre los socios ya que en ningún tipo de situación podrá ser utilizado para aliviar responsabilidades de dichos socios para con terceros.

Es una Sociedad sin personería jurídica, lo que indica un compromiso social importante, debiendo los partícipes buscar la manera de resguardar sus bienes propios de cualquier efecto no deseado.

Ventajas

- La que consideramos más importante es la falta de requisitos legales e instrumentales para su constitución.
- Por tratarse de un grupo informal, no requiere tener una contabilidad registrada en libros legales, a excepción de aquellos que se establezcan como obligatorios para registros fiscales (RG AFIP-DGI 1.415/03); no obstante, se recomienda la implementación de algún mecanismo de rendición de cuentas periódico o bien establecer un sistema contable de información.
- El punto anterior puede ser tomado como una ventaja en la medida que los socios sean conscientes responsables de la falta de entidad jurídica que caracteriza a las Sociedades de Hecho, teniendo en cuenta conceptos tales como igualdad, colaboración, como así también el derecho de cada asociado de controlar la administración de la sociedad.
- Desde el punto de vista del Impuesto a las Ganancias las Sociedades de Hecho no son contribuyentes y cada socio tributará a la alícuota progresiva que le corresponda como renta de la tercera categoría.

Desventajas

- Los socios tienen responsabilidad directa y responden con el capital invertido en la Sociedad y con el patrimonio individual en forma ilimitada y solidaria.
- El retiro o fallecimiento de algún socio implica que la Sociedad desaparece ya que tiene individualidad propia por los socios originantes, por lo tanto, no es posible modificar su estructura societaria; impositivamente se debe dar de baja la Sociedad y por consiguiente tributar IVA y Ganancias por los bienes que posee el ente, es decir que su participación no es transmisible.

- No se pueden adquirir ciertos bienes registrables (por ejemplo, campos), ya que se debería constituir un condominio propietario.
- La principal dificultad de esta figura desde el punto de vista fiscal está dada por la incidencia impositiva del retiro de algún socio, debido a que esto conduce a la liquidación y disolución de la misma. Por lo que se debe proceder a solicitar un nuevo CUIT para la misma. Por lo que cada vez que se produce un retiro de un socio en una Sociedad de Hecho los efectos impositivos son:
 - En el IVA la adjudicación de los bienes a los socios implica un concepto asimilable a venta impositiva debiendo tributarse el impuesto por la transferencia de los bienes (Artículo 2, Ley de IVA).
 - En el Impuesto a las Ganancias, según el Artículo 71 del DR, la adjudicación de bienes por disolución se considerará realizada al precio de plaza.

Cooperativas

Son asociaciones formadas con el objetivo de prestar servicios a través del esfuerzo propio y de la ayuda mutua. Como característica distintiva, éste tipo de asociaciones no persiguen fines de lucro por sí mismas, no obstante, si lo pueden hacer sus asociados, los cuales tienen la posibilidad de recibir excedentes repartibles, distribuidos de acuerdo a los recursos que dichos asociados han aportado a la asociación. Según la Alianza cooperativa Internacional “Una cooperativa es 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 controlada”. Dentro de éstas, se pueden identificar Cooperativas agropecuarias, las cuales son formadas por productores agropecuarios con fines de abaratar costos y lograr mayor inserción en los mercados; realizando en conjunto la compra de insumos, compartiendo asistencia

técnica y profesional, comercializando sus productos también en manera conjunta con el fin de aumentar la escala y de ésta manera obtener mejores precios. En algunos casos también inician procesos de transformación para lograr mayor valor agregado de la producción.

Bajo ésta modalidad organizativa, en Argentina también han aparecido Cooperativas de trabajo, a través de las cuales se agrupan trabajadores que ponen en común su fuerza laboral para llevar adelante una empresa de producción, tanto de bienes como de servicios.

En el momento de conformar una cooperativa, es importante tener en cuenta la cantidad de asociados que formaran parte de la misma, ya que, si el número de asociados es reducido, también lo será el volumen de producción, por lo que no se justificará la organización. Por otro lado, si la cantidad de asociados es grande, habrá una ventaja importante al manejar volúmenes altos de producción, pero el problema se dará en la complejidad de la toma de decisiones al momento de fijar políticas de mercado.

Según lo establece la Ley de Entidades Cooperativas N° 20.337, éste tipo de organizaciones deben poseer las siguientes características:

1. Tener capital variable y duración ilimitada.
2. No establecer limite estatutario al número de asociados ni al capital.
3. Conceder un solo voto a cada asociado, cualquiera sea el número de sus cuotas sociales, y no otorgar ventajas ni privilegio alguno a los iniciadores, fundadores y consejeros, ni preferencia a parte alguna del capital.
4. Reconocer un interés limitado a las cuotas sociales, si el estatuto autoriza aplicar excedentes a alguna retribución al capital.
5. Contar con un mínimo de diez asociados, salvo las excepciones que expresamente admitiera la autoridad de aplicación y lo previsto para las cooperativas de grado superior.

6. Distribuir los excedentes en proporción al uso de los servicios sociales, de conformidad con las disposiciones de ésta ley.
7. No tener como fin principal ni accesorio la propaganda de ideas políticas, religiosas, de nacionalidad, región o raza, ni imponer condiciones de admisión vinculadas a ellas.
8. Fomentar la educación cooperativa.
9. Prever la integración cooperativa.
10. Prestar servicios a sus asociados y a no asociados en condiciones que para éste último caso establezca la autoridad de aplicación y con sujeción a lo dispuesto en el último párrafo del artículo 42¹.
11. Limitar la responsabilidad de los asociados a la cantidad de las cuotas sociales suscriptas.
12. Establecer la irrepartibilidad de las reservas sociales y el destino desinteresado del sobrante patrimonial en casos de liquidación.

Para conformar una cooperativa, es primordial contar con un grupo de personas con espíritu cooperador, con necesidades en común, con posibilidad de ser solucionadas en conjunto.

Cuando las cooperativas están conformadas por personas físicas se las define como Cooperativas de Primer Grado. En algunos casos dichas cooperativas se asocian con otras formando una Cooperativa de Segundo Grado, también llamadas Federaciones. A su vez éstas Federaciones pueden unirse conformando las denominadas Confederaciones.

Ventajas

¹ Los excedentes que deriven de la prestación de servicios a no asociados autorizada por esta Ley se destinarán a una cuenta especial de reserva (último párrafo del Artículo 42).

- Posibilita, en forma conjunta, hacer frente a una actividad que de manera individual sería dificultoso llevar adelante.
- Se genera economía de escala debido a la cantidad numerosa de miembros que la componen. Aprovechando ventajas en cuanto a la adquisición de insumos a menor costo e insertando los productos al mercado a precios más convenientes.
- Acceso a créditos con mejores condiciones, en cuanto a, tasas de interés, plazos de devolución, periodos de gracia, etc.
- Goza de exenciones impositivas, siempre y cuando la A.F.I.P así lo decida.
- Promueve el progreso y bienestar de sus asociados.
- Capacidad de introducir en el mercado mayor variedad de productos que si cada uno de los asociados lo haría por sí sólo.
- Facilita la integración vertical; cada vez que permite la posibilidad de incursionar en eslabones anteriores y posteriores de la cadena productiva.

Desventajas

- Complejidad en el proceso de constitución y administración, lo que la hace desaconsejable si el número de asociados que la conforman es bajo.
- Necesariamente sus asociados deben estar identificados con el Espíritu Cooperativo.
- Existe cierta desconfianza debido a antecedentes negativos en cuanto a conducción de las mismas. Lo que llevo a la quiebra de una gran cantidad de cooperativas, principalmente en la década del 90`.
- Posibles conflictos de intereses entre directivos y asociados, principalmente a la hora de la toma de decisiones.

- Inconvenientes derivados de la situación en que los productores que la integran pueden cumplir funciones de asociados, proveedores, prestadores de servicios, administradores.

Sociedad de responsabilidad limitada

Este tipo societario es de categoría mixta, donde la sociedad de personas se relaciona también por patrimonio; sus partícipes se relacionan en función del capital aportado o integración, dividido en cuotas partes. Representan el tipo societario legal utilizado por las empresas medianas y pequeñas agropecuarias.

Sus socios son responsables limitadamente al capital que suscriben, resguardando sus bienes personales de las contingencias de los negocios de la Sociedad.

Sus cuotas pueden transmitirse libremente, entre socios o terceros que se incorporarán como tales, existiendo algunos casos en que los socios constituyentes incorporan cláusulas especiales a efectos de limitar el ingreso de socios cuando desean resguardar algún negocio de familia.

Se encuentran dentro del grupo de sociedades formales, por lo tanto, necesitan un contrato de acuerdo con los requisitos establecidos en la Ley de Sociedades Comerciales y el organismo de contralor jurisdiccional que corresponda. El contrato podrá realizarse por instrumento privado o por escritura pública. Una vez que esté inscripto en el organismo de contralor respectivo producirá efectos sobre terceros.

Ventajas

- Limita su responsabilidad al valor patrimonial de sus cuotas partes.
- No hay mínimos establecidos en el aporte inicial de capital, excepto en la I.G.J. (Inspección General de Justicia) de la C.A.B.A. que por la Resolución 7/05 establece

una serie de requisitos sobre la relación que debe existir entre el tipo de sociedad que se constituye y el capital social determinado.

- Son sociedades que tienen bajo nivel de control por parte de los organismos societarios durante su vida.
- Permite limitar la transmisibilidad de la cuota social, como también la integración de nuevos socios.
- Se protege el patrimonio personal de los socios ante un mal funcionamiento de la Sociedad.

Desventajas

- Si comparamos en el Impuesto a las Ganancias a estas sociedades con las de hecho, en este último caso se tributa a alícuotas progresivas en cabeza de cada uno de los integrantes.
- Quienes contraten o lleven adelante negocios en conjunto o sean proveedores o clientes de la S.R.L. deben saber que la responsabilidad de este tipo societario se limita a responder por sus obligaciones con el capital aportado y, en todo caso, a su patrimonio neto.
- Posee un máximo legal referido a la cantidad de socios que pueden integrar la sociedad.

Sociedad anónima

La Sociedad Anónima, es un tipo de sociedad donde la relación social está establecida por la posesión de acciones. Sus accionistas tienen una responsabilidad limitada a la cantidad de acciones que posean, no responden con su patrimonio personal de las deudas de la sociedad, sino únicamente hasta la cantidad máxima del capital aportado. Otra característica distintiva de esta sociedad es que posee un fuerte control por parte del Estado.

Se requiere un mínimo de dos accionistas. Actualmente se ha comenzado a rechazar inscripciones en las que existe una gran diferencia entre las acciones de los participantes (99.99% y 0.01%, en caso de ser dos accionistas). Existe la posibilidad de que estos accionistas menores se registren como sucursales o se incluyan accionistas con mayor participación.

En estas sociedades predomina el factor patrimonial como la única garantía de los acreedores; no obstante, esto, aparece como relevante la figura del Directorio, el cual tendrá que ser elegido por los accionistas en forma periódica y de acuerdo con su estatuto, pasando a ser los directores titulares responsables solidaria e ilimitadamente con su patrimonio personal por los actos realizados con la Sociedad. Por lo tanto, si los accionistas son personas distintas de los directores titulares, éstos no tendrán responsabilidad personal alguna, excepto con el patrimonio neto societario representado por su tenencia accionaria.

En la actividad agropecuaria, este tipo societario es muy común, tanto en las sociedades de mucha antigüedad en el mercado, como en las que se regularizan pasando de Sociedades de Hecho a ser sociedades regulares.

Esto es así por la característica de poseer entidad jurídica propia, tener individualidad fiscal, permitir ser administradas por poder, o por un Directorio ajeno a los accionistas fundadores, y, fundamentalmente, por ser sujetos de derecho y responder por sus obligaciones con su patrimonio neto, más la obligación personal del Directorio.

Existen dos clases de Sociedad Anónima, la cerrada, es decir aquella que no cotiza en la bolsa, y la abierta que es aquella que si lo hace. El funcionamiento de estas sociedades está normado por su estatuto, el que establece su nombre, objeto social, duración, capital, directorio, régimen de elecciones, y demás normas de gobierno y operación.

Ventajas

- El accionista limita su responsabilidad a su participación accionaria.
- Este tipo societario tiene una muy buena imagen empresarial, debido a los deberes formales que debe cumplir.
- No tiene límite en la cantidad de accionistas que la pueden integrar y sus acciones pueden ser transferidas libremente.

Desventajas

- Normalmente está sujeta al pago de una tasa anual al organismo de contralor y tiene control directo de éstos, dependiendo de la jurisdicción donde se encuentre inscripta.
- Los directores titulares deberán suscribir compromisos de buen cumplimiento de sus funciones mediante seguros de caución o depósitos reales de dinero o bienes en favor de la Sociedad (ejemplo, en C.A.B.A.).
- Impositivamente este tipo societario tributa el Impuesto a las Ganancias a la tasa máxima sobre su utilidad impositiva (35 por ciento).
- Es sujeto de control por parte de los organismos de contralor con mayor énfasis que el resto de las sociedades.
- Poseen una estructura administrativa y contable compleja.

Complejos Productivos o Clústeres

Teniendo en cuenta que el sector porcino argentino se debe visualizar como una cadena de valor cada vez más importante para la economía nacional, es de suma importancia diagramar estrategias que lo posicionen de mejor manera en el mercado internacional; siempre procurando el mayor bienestar de los actores que la componen, en especial los pequeños y medianos productores.

Una vez realizada una integración horizontal, optando por alguna de las distintas modalidades de asociaciones descriptas con anterioridad en éste trabajo, se puede ir aún más

allá, creando clústeres o complejos productivos; para lo cual, es necesario lograr una estrecha interrelación entre el sector público y privado.

Un *complejo productivo o clúster* es una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en un campo determinado o en actividades estrechamente relacionadas, las cuales se integran de manera vertical y horizontal, a los efectos de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva. Esta concentración provoca que la performance conjunta del complejo sea mayor a la que cada empresa podría alcanzar aisladamente, dadas las externalidades que cada una genera hacia las demás, (beneficios tanto para sí como para las demás integrantes del complejo). Algunos beneficios que deben destacarse son los siguientes:

- Servicios de información, que permiten mejorar las condiciones de competencia, centrándose en ofertas y demandas de insumos, compras en común, subcontratación y producción conjunta.
- Soporte técnico especializado y a poca distancia, facilitando la velocidad de respuesta y permitiendo mejorar la productividad y confiabilidad.
- Integración de un programa de transferencia de tecnología a las empresas asociadas.
- Formación profesional para personal de los diversos niveles de las empresas asociadas, en las áreas técnicas, productivas, administrativas y de marketing.
- Promoción y establecimiento de sistemas de calidad en las empresas, que les permite alcanzar una competitividad adecuada.

En un clúster las firmas son capaces de generar sinergias mediante la cooperación espontánea debido a su proximidad física e interdependencia. Paralelamente a la cooperación e interacción, debe haber competencia por ganar una mayor cuota de mercado, ya sea desde el

interior del clúster entre empresas que a él pertenecen, como desde afuera del mismo (ej. competencia externa), pues la competencia es el principal motor de la innovación.

Las firmas que componen un clúster, en general, no elaboran productos finales completos, sino que se especializan en unas pocas fases de un proceso productivo mucho más amplio, que incluye, en algunos casos, el armado o manufactura final. Es decir, dentro del distrito existe especialización productiva con una fuerte división del trabajo. De esta manera, resulta fácil imaginar la importancia que adquiere una adecuada coordinación entre firmas en este contexto. Por su parte, la concentración geográfica permite aprovechar rendimientos de escala.

En el País, posiblemente teniendo en cuenta los conceptos positivos que se han mencionado en éste texto, se ha conformado el Clúster Porcino Daireaux-Henderson, en la provincia de Buenos Aires (se encuentra en fase II de desarrollo). Como así también, se han constituido el Clúster Porcino de La Pampa y el Clúster de la cadena Porcina Oncativo, en la Provincia de Córdoba (ambos en Fase I de desarrollo).

Las Fases de desarrollo del clúster están dadas por Unidad para el Cambio Rural (UCAR).

Un Clúster se encuentra en Fase I de desarrollo cuando ha puesto en marcha una metodología participativa para la formulación del Plan de Mejora Competitiva, que consta en primer término de diseñar un plan de trabajo con un esquema específico de organización y roles para lograr el consenso con respecto a la estrategia competitiva. El mencionado esquema está formado por:

- **Coordinadores de la Iniciativa de Desarrollo de Clúster;** que se encargan de aglutinar a todos los actores de la actividad (productores, técnicos y funcionarios). Son los que conocen la actividad y a los actores institucionales claves para el correcto desarrollo de la misma.

- **Facilitador Metodológico;** asume el rol de proveer herramientas metodológicas para apoyar el proceso de desarrollo del clúster. A su vez, coopera con el coordinador, el equipo técnico y el grupo impulsor, apoyando también el trabajo de los grupos para la realización del análisis estratégico.
- **El Equipo Técnico;** especialistas técnicos locales, que analizan, sistematizan y procesan información acerca de la situación competitiva del clúster.
- **El Grupo Impulsor;** actores claves de la producción, la agro-industria, los gobiernos locales y las instituciones de ciencia y técnicas. Valida los avances del Equipo Técnico, realizar aportes, sugerencias y recomendaciones, colaborado a su vez, en la difusión de los avances y en la convocatoria de los actores a la asamblea general.
- **Foro;** es la instancia de validación. Integrando a todos los actores que componen la cadena de valor porcina de Daireaux y Henderson en la cual *se valida y consensua*, para el avance del plan de mejora competitiva. Todos los interesados pueden participar.

Para que un clúster se encuentre en Fase II de desarrollo, debe haber puesto en marcha el Plan de Mejora Competitiva.

Los proyectos a implementar son la forma en que se concretarán los avances del clúster como sistema productivo. Algunos ejemplos de proyectos en marcha apuntan a mejoras en calidad, promoción y comercialización de los productos, desarrollo institucional e infraestructura. En otros casos las acciones se orientan, por ejemplo, a desarrollos innovadores, tecnológicos de industrialización de la producción primaria.

En último término, se encuentra la Fase avanzada de desarrollo, en la cual se hallan aquellos clústeres que han finalizado la ejecución del Plan de Mejora Competitiva.

Clúster Porcino Daireaux-Henderson



Figura 5. Logotipo Clúster Porcino Daireaux-Henderson

www.competitividadprosap.net

Es una aglomeración geográfica constituida en los partidos de Daireaux e Hipólito Yrigoyen (Henderson es la ciudad cabecera del partido de Hipólito Yrigoyen), en el centro oeste de la provincia de Buenos Aires, conformada por actores productivos e institucionales, privados y públicos, insertos o vinculados a la cadena de valor porcina. El sector privado está compuesto esencialmente por productores, faenadores, prestadores de servicios, proveedores de insumos vinculados a la actividad porcina, agrupados o no en cámaras, cooperativas y asociaciones. Desde el sector público, componen el clúster instituciones públicas de alcance nacional, provincial y municipal relacionadas en forma directa al desarrollo de la actividad en la zona.

La idea de constituir un clúster porcino se inició a mediados del año 2011 por iniciativa de la Secretaría de Desarrollo de la Municipalidad de Daireaux.

El objetivo principal se basa en la elaboración, en forma conjunta, de un Plan de Mejora Competitiva continua, que permitan al sector superar limitaciones y enfrentar actuales y futuros desafíos del mercado regional, nacional e internacional.

Para ello, se solicitó el apoyo del Programa de Servicios Agrícolas Provinciales (PROSAP), que a través de su componente “Iniciativas de Desarrollo de Clúster” brinda soporte técnico y metodológico y financia la implementación de proyectos colectivos consensuados por los actores locales.

A esta iniciativa se suman la Municipalidad de Henderson a través de la Secretaria de Desarrollo, el INTA, a través de sus agencias locales (OIT) y la Agrupación “Productores en

Cambio” (PEC), aportando la experiencia de más de 15 años de trabajo con productores pequeños y medianos.

Clúster de la cadena Porcina Oncativo



Figura 6. Logotipo Clúster Porcino Oncativo

www.todocerdos.com.ar

Se encuentra ubicado en la ciudad de Oncativo, en la provincia de Córdoba. Dicha ciudad se encuentra a 70 Km. al sur de Córdoba Capital, 62 Km. de Río Tercero y 65 Km. de Villa María, con un área de influencia de 120 mil hectáreas, en las cuales, la actividad económica se sustenta en actividades tales como; producción agropecuaria, industria metal-mecánica, agro-industria, comercial y/o servicios y producción de chacinados.

Su Visión es posicionarse como un modelo a seguir para fomentar el desarrollo territorial. Para lo cual, asume como Misión desarrollar y profundizar ventajas competitivas que potencien las actividades de las empresas involucradas en la Cadena Porcina Oncativo.

Como se indicó anteriormente, el Clúster de la cadena Porcina Oncativo se halla en Fase I de desarrollo, es decir que se está confeccionando un plan de mejora compuesto por objetivos específicos tales como;

- Crear nuevas habilidades y mejorar las existentes sobre la base de la Capacitación Permanente y de Investigación.
- Promover la innovación en distintos aspectos:
 - Lograr la denominación de origen e Indicación geográfica “Salame de Oncativo”

- Promocionar la producción efectiva y eficiente a través de Modelos Asociativos entre los productores
- Propiciar la generación y acumulación de Capital Social, combinando actitudes de confianza, con conductas de reciprocidad y colaboración que beneficien a las empresas involucradas.

Clúster Porcino La Pampa



Figura 7. Logotipo Clúster Porcino de La Pampa

Dirección Gral. De Planificación y Asistencia Técnica a Pymes

Se encuentra ubicado en la Provincia de La Pampa. Comprende los departamentos Chapaleufú, Maracó, Quemú Quemú, Realicó, Trenel, Capital y el sector Este de los departamentos de Rancul y Conhelo. Incluye el 72% de los productores y el 66% del stock de madres en la Provincia.

Como se mencionó anteriormente, el mismo se halla en Fase I de desarrollo, realizando el plan de mejora competitiva, para lo cual, en primer término, se intenta lograr el compromiso de los actores del clúster, consensuar el esquema organizativo y un plan de trabajo para la elaboración del mismo. Posteriormente se evalúa las posibilidades del mercado y la capacidad del clúster para el aprovechamiento de las mismas. El siguiente paso es plantear los objetivos estratégicos e identificar las principales líneas de acción para alcanzar los escenarios deseados. Por último, lo más importante será lograr el consenso de las ideas propuestas por el clúster con los actores de la cadena y que las mismas se consoliden a través

de proyectos, dentro de un marco institucional que permita gestionar el plan de mejora competitiva y la representación del clúster en su conjunto.

El grupo de trabajo hace especial énfasis en la necesidad de consenso en la elaboración del plan de mejora competitiva, como así también, la calidad del mismo, considerando los factores fundamentales para que el Clúster produzca un impacto positivo.

El grupo de trabajo está compuesto por:

- ❖ Coordinador del Clúster: Gerardo Sucurro
- ❖ Facilitadores Metodológicos: Walter Mazzola (IPP-Gob. La Pampa). Gabriela Maraschio y Gonzalo de Villalobos (Soportes metodológicos; UCAR y MINAGRI)
- ❖ Grupo Impulsor: Diego Marcantonio (Consortio San Marcelo), José Romero (Facultad de Veterinarias; UNLPam), Gustavo Fernández (Facultad de Agronomía; UNLPam), Jesús Pérez Fernández (INTA), Pedro Goyeneche e Ignacio Kotani (Ministerio de la Producción), Néstor García (INTI), Nelson González (Agricultura Familiar), Néstor Soria (Cooperativa Eléctrica Eduardo Castex), Walter Marigo (Consortio de Productores), Adrián Sago (SENASA), Sebastián Lastiri (Instituto de Producción Productiva).
- ❖ Equipo Técnico: Rodolfo Braun y Jorge Cervellini (Facultad de Agronomía; UNLPam), Guillermo Pechin y Fabián Sánchez (Facultad de Veterinarias; UNLPam), Oscar Blanco (Consortio San Marcelo), Claudio Holgado (Frigorífico Anchorena), Diego Iván Heitt (Agricultura Familiar), Jérica Fernández (INTI), Javier Avalis (Asociación de Productores de Caleufú), Orlando Herpsommer (SENASA), Sebastián Ramos (INTA).

Identificación de oportunidades de mercado:

1. Proveer de genética y asistencia técnica a mercados regionales

2. Proveer a invernadores locales lechones de calidad acorde a las exigencias del mercado
3. Proveer a frigoríficos cerdo en pie de calidad acorde a las exigencias del mercado
4. Proveer a carnicerías e industrias media res de calidad acorde a las exigencias del mercado
5. Proveer al mercado local, regional y nacional, cortes frescos envasados
6. Proveer al mercado local/regional chacinados y salazones del clúster
7. Proveer al mercado chacinados frescos envasados
8. Proveer al mercado chacinados secos característicos del clúster con marca propia

CONCLUSION

Como se ha mencionado, la carne de cerdo es la más consumida a nivel mundial, por lo cual es de suma importancia fortalecer la cadena porcina nacional para que la misma consiga alcanzar la mayor eficiencia productiva, y de éste modo poder insertarse en un mercado internacional cada vez más competitivo. Según un informe del INTA (Fericerdo2013), el horizonte del sector cárnico para 2020, estipula que sólo podrán competir como productores de proteína animal aquellos países capaces de autoabastecerse de granos y reservas de agua potable suficiente. Esto hace que las miradas se centren en países americanos como Estados Unidos, Brasil y Argentina, que a su vez son los principales productores de grano. En consecuencia, es posible pensar que Argentina se encuentra ante una posibilidad inmejorable para el crecimiento del sector porcino. Dicha posibilidad se hace aún mayor, al ser un país considerado libre de Fiebre Aftosa con vacunación hacia el norte del Río Colorado y sin vacunación hacia el sur. A su vez, a partir de 2005, Argentina es considerada también libre de Peste Porcina Clásica. La virtual aislación geográfica del país respecto a los flujos internacionales y su baja densidad territorial, vuelven al país más seguro respecto a, por

ejemplo, Dinamarca, cuya fuerte exposición y concentración productiva lo vuelven un foco riesgoso de difusión de enfermedades. Cuenta también el país con capital humano formado y centros de alta tecnología.

Por otra parte, el mercado interno ha aumentado considerablemente el consumo de dicha carne en la última década, existiendo proyecciones de consumo aún mayores para los próximos años. Para que éstas proyecciones se cumplan es importante tener en cuenta, que uno de los principales factores en los que deben hacer énfasis los actores de la cadena es en que dicha eficiencia se vea reflejada en el precio de venta a los consumidores, entendiendo que argentina es principalmente consumidor de carne vacuna, por lo que la carne de cerdo es un excelente sustituto de la misma, siempre y cuando se logre establecer un precio considerablemente menor. Otro factor, no menos importante, es promocionar la carne porcina, haciendo hincapié en sus cualidades nutritivas y romper con los prejuicios de que es perjudicial para la salud, ya que, a través del tiempo, con mejoramiento genético se ha convertido en una carne con muy bajo contenido graso.

Actualmente se ha presentado un importante escollo para la cadena porcina, ya que no ha sido favorecida por las políticas impulsadas para la economía en general y para el sector agropecuario en particular. Por un lado, se encuentra la decisión de devaluar la moneda argentina con respecto al dólar y la otra es la quita total de retenciones por derecho de exportación del maíz y la baja en un 5% para la exportación de soja, lo que conlleva a ser destinados en mayor medida al mercado internacional y a subir el precio de los mismos en el mercado interno. Dichos granos son los componentes más importantes en la dieta de los porcinos, elevando sustancialmente los costos de producción.

Los pequeños productores (actores fundamentales en la cadena) son los más vulnerables a estas medidas económicas, tanto por características propias, como así también por aquellas de

la cadena en su conjunto; todas ellas descritas en el presente trabajo. Cabe recordar que el 96% de los productores porcinos es considerado pequeño.

Para dichos productores toma cada vez mayor dimensión el concepto de asociativismo, que no es ni más ni menos que la organización conjunta de un grupo de asociados para alcanzar un fin en común, basándose en la ayuda mutua.

En la cadena porcina Argentina y en la provincia de La Pampa, existen antecedentes de asociativismo para pequeños productores porcinos, que, a lo largo del tiempo, han ido arrojando resultados positivos para los mismos en particular, con el consiguiente beneficio para toda la cadena en general.

Entre los antecedentes de asociativismo que están funcionando, la forma más utilizada es el cooperativismo. La utilización de esta forma de asociativismo no es arbitraria, sino que está fundamentada en que su origen se basa en el esfuerzo propio y de la ayuda mutua, con su característica distintiva, de no perseguir fines de lucro por sí misma, no obstante, si lo pueden hacer sus asociados, los cuales tienen la posibilidad de recibir excedentes repartibles, distribuidos de acuerdo a los recursos que dichos asociados han aportado a la asociación. Siendo a su vez poseedora de ventajas tales como; generar economía de escala debido a la cantidad numerosa de miembros que la componen, acceso a créditos con mejores condiciones, facilita la integración vertical (cada vez que permite la posibilidad de incursionar en eslabones anteriores y posteriores de la cadena productiva), entre otras.

En algunas regiones del país a través de los organismos estatales se ha ido aún más allá, trabajando en la conformación de Clúster Porcinos, con el fin de lograr una mayor interacción entre las empresas del sector y el estado, llevando a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva. Entendiendo que dicha integración provoca que la performance del complejo sea mayor a la que cada empresa podría alcanzar aisladamente, dadas las

externalidades que cada una genera hacia las demás, (beneficios tanto para sí como para las demás integrantes del complejo).

BIBLIOGRAFIA

ACOSTA SOSA, M.A. (2009). Incremento de la productividad porcina (cartera proyectos 2009). INTA La Breñas. Hoja informativa 147.

ALVARADO LEDESMA, M. (2004) Agronegocios: empresa y emprendimientos. 1° Ed. El Ateneo. Buenos Aires. p. 210.

Asociación Argentina Productores de Porcinos. En: www.porcinos.org.ar

BALESTRI-SARAVIA (2006) “comercialización y mercados agropecuarios”

BASSO, L. (2003). Pasado, presente y futuro de la producción porcina en la Argentina. Documento cátedra de porcinos de la Facultad de Agronomía de la UBA. Argentina. 43 pp.

BRUNORI, J. C., & Juárez, E. I. M. (2013). Producción de cerdos en Argentina: situación, oportunidades, desafíos. EEA INTA Marcos Juárez.

BRUNORI, J. FRANCO, H.; COTTURA, J. (2009). Proyecto Regional: Producción sustentable de carne porcina en Córdoba. INTA Marcos Juárez, Córdoba. 45 pp.

CÁCERES, M. (2005). Perfil descriptivo de la Cadena de Porcinos. Secretaría de Agricultura Ganadería, Pesca y Alimentos.

CÁCERES, M. (2005). Perfil descriptivo de la Cadena de Porcinos. Secretaría de Agricultura Ganadería, Pesca y Alimentos.

Centro de información de actividades porcinas. En: www.ciap.org.ar

CODINA, A. (2007). Deficiencias en el uso del FODA. Causas y sugerencias. En: <http://www.degerencia.com/>

Competitividad y unidad para el cambio rural. En: www.competitividadprosap.net/

Cooperativa Frigorífica Alem Limitada. En: www.cofra.com.ar

DEL RÍO MORENO, Justo L. (1996) El cerdo. Historia de un elemento esencial de la cultura castellana en la conquista y colonización de América (siglo XVI); Anuario de Estudios Americanos. Vol 53, N° 1, p. 24 – 26.

El Agro. En: www.elagro.com.py

ELGUE, M. – CHIARADÍA, C. (2007). Formas asociativas para la agricultura familiar: Elementos para el análisis funcional y normativo de las distintas formas jurídicas.

FERICERDO 2013. Marcos Juárez Córdoba. Agosto, 22 de 2013. 42 pp.

FRED, R. (1997). Conceptos de administración estratégica, "El marco analítico para formular estrategias", Capítulo 6, Análisis y elección de la estrategia, Quinta Edición, México, Prentice Hall Hispano Americano, p. 185.

GALLARDO SALAZAR, M. D. R. (2014). Evaluación del manejo, producción y comercialización de cerdos en la granja “5ta Mathias” del cantón Balsas, provincia de El Oro (Bachelor's thesis).

GARZÓN, J. M., & TORRE, N. (2013). Una Argentina Competitiva, Productiva y Federal. “La cadena de la carne porcina y sus productos derivados”.

General Paz Cooperativa Limitada. En: www.coopgpaz.coop

HARLOW, 1960. En: Panorama Agroalimentario, Dirección de Análisis Económico y Consultaría, Carne de Porcino, 2011. 23 pp.

IGLESIAS, D. H. (2002). Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario. La Pampa, Argentina: Estación Experimental Agropecuaria Anguil, Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.

IGLESIAS, D., & GHEZAN, G. (2013). Análisis de la Cadena de la Carne Porcina en Argentina. INTA.

IGLESIAS, D.H.; GHEZAN, G. 2013. Análisis de la cadena Porcina en Argentina. Estudios socioeconómicos de los Sistemas Agroalimentarios y Agroindustriales. INTA. N° 12: 173 pp.

Instituto de desarrollo productivo de Tucumán. Año (2013) “Caracterización del Sector Porcino en La Provincia de Tucumán”

Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. En: www.inta.gov.ar

ITURRIOZ, G. (2008). Factores críticos que afectan el posicionamiento competitivo de las principales cadenas agroalimentarias de la provincia de La Pampa. Facultad de Ciencias Agrarias Universidad nacional de Mar del Plata (Argentina). Trabajo de Tesis para optar el título a Magister en Agroeconomía. Facultad de Ciencias Agrarias. Universidad Nacional de Mar del Plata.

JURADO, A. (2008). El cerdo y sus chacinas: voces, refranes, literatura.

Medio de comunicación exclusivo sobre porcicultura www.infopork.com

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. Anuario 2010. Subsecretaría de Ganadería. 2011. Ganados y carnes. Sector Porcino. En: <http://www.minagri.gov.ar>

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca. Anuario 2015. Sector Porcino. En: <http://www.agroindustria.gov.ar>

Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación. En: www.minagri.gov.ar

MORENO, A., & Telechea, J. M. (2011). Monitoreo y estudio de cadenas de valor. Informe de la cadena porcina. Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (ONCCA). (p. 7-8)

Navarrete Pérez, C. 2012. Panorama Agroalimentario, Dirección de Investigación Económica y Sectorial, Carne de Porcino, 2012. 47 pp.

Navarro Noticias. En: www.navarronoticias.com

ODETTO, S. R. (2013) El asociativismo y la integración. Dos estrategias fundamentales para la sustentabilidad del pequeño y mediano productor de cerdos. Informe de actualización técnica. EEA Marcos Juárez.

ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario) 2011, Informe de la Cadena Porcina Oncca p. 5 - 22

ONCCA (Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario), 2011. Monitoreo y Estudios de Cadenas de Valor ONCCA. Informe de la Cadena Porcina. p. 76.

Panorama Agroalimentario, Dirección de Análisis Económico y Consultaría, Carne de Porcino, 2011. 56 pp.

Panorama Agroalimentario, Dirección de Investigación Económica y Sectorial, Carne de Porcino, 2012. 51 pp.

PAPOTTO, D. 2006. Producción Porcina en Argentina. Pasado, Presente y Futuro. En: <http://www.inta.gov.ar/pergamino>.

Plan provincial de activación porcina-Ministerio de producción Gobierno de la pampa
“MANEJO INTEGRAL DEL CERDO INSTALACIONES PARA PRODUCCIÓN PORCINA”

Programa Competitividad Norte Grande. Secretaria de Coordinación Económica y Mejora de la Competitividad. En: www.mecon.gov.ar/programanortegrande

PUGLIESSI, T. 2011. ¿Qué es la Matriz FODA? En: <http://www.matrizfoda.com>

Razas Porcinas. En: www.razasporcinas.com

ROMERO, R. B. (2009). Las formas asociativas en la agricultura y las cooperativas. Estudios Agrarios, 30.

Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. En: www.senasa.gov.ar

SUÁREZ, R. 2011. Oportunidades de negocios en emprendimientos productivos porcinos. Fericerdo 2011 Informe de Actualización Técnica N° 20.

SURRACO, Genoveva. (2007) “El Asociativismo Como Estrategia Pyme. Una Respuesta a las Necesidades de las Pequeñas y Medianas Empresas”

Todo cerdos. El portal de noticias del sector porcino. En: www.todocerdos.com.ar