



Eje temático N°: 12

Título: “Cadena de Ganado y Carne Bovina en el Sudeste Bonaerense: factores críticos para repensar el Agregado de Valor”

Autor/a/es: Ing. Agr. Oscar A. Grasa¹; Lic. Mercedes E. Goizueta¹⁻²; Lic. Andrés Castellano².

Pertenencia institucional: ¹Docente Facultad de Ciencias Agrarias – Universidad Nacional de Mar del Plata. ²Investigador EEA Balcarce INTA.

E-mails: grasa.oscar@inta.gob.ar; goizueta.mercedes@inta.gob.ar; castellano.andres@inta.gob.ar

1. Introducción

El sector agropecuario y agroindustrial argentino tiene un rol significativo en la generación de riqueza a nivel nacional, provincial y local, destacándose la preponderancia histórico-cultural del sector productor de carne bovina, cuyo producto principal es referente en la canasta básica de consumo (Mezza, 2008).

Actualmente, en el mundo se producen 58 millones de toneladas de carne bovina, ocupando Argentina la sexta posición en el ranking mundial, con 2,7 millones de toneladas. De dicha producción, se exporta alrededor del 8%, lo que ubica al país en el puesto 11° entre los países exportadores. (De Batista, 2016)

Mientras que en el pasado reciente el stock de hacienda bovina en el mundo ha crecido a razón del 1% anual, en Argentina se produjo un descenso del 17% entre 2006 y 2011, pasando de 57 a 47 millones de cabezas. A posteriori, desde 2011 a 2017 se registró un proceso de recuperación del orden del 1,8% anual, a razón de una mejora en los precios relativos de la hacienda, condiciones climáticas favorables y menor injerencia estatal, que se traducen en un total de 53,3 millones de cabezas (SENASA, 2017).

En términos generales, la actividad de producción y distribución de carne se caracteriza por una marcada heterogeneidad de los actores que participan, en cuanto a tamaño, dispersión geográfica, capacidad financiera, técnica y de gestión (Bisang et al, 2007). Esto implica una asimétrica distribución del valor al interior de la misma, que depende de la posición de la cadena en la que aquellos se encuentren. Particularmente, la falta de transparencia en la interacción de los diferentes actores y la visible informalidad, restringen la posibilidad de



una eficiente coordinación intracadena, afectándose así las posibilidades de generación de iniciativas de agregado de valor (IAV). Es decir, aquellas que permitan un reposicionamiento de sujetos productivos que prioricen el agregado de valor en origen, al tomar bajo su comando nuevas actividades. (Castellano y Goizueta, 2017).

Por ello, el objetivo este trabajo de investigación es identificar los factores críticos que definen la gobernanza de los principales circuitos de la Cadena de Ganado y Carne Bovina presentes en el Sudeste Bonaerense, y que establecen las condiciones de partida de las IAV.

2. Marco teórico y antecedentes

Las versiones seminales de los enfoques teóricos-metodológicos para el análisis del sector agropecuario (“Agribusiness”¹; “Enfoque de Filière”² o el de “Supply Chains Management”), no contemplaban en su gestación elementos que dieran cuenta de las modalidades de gobernanza presentes en las distintas cadenas, y que hacen a la coordinación “no mercado” de los actores y actividades involucradas. En el caso del enfoque de Agribusiness, Zylberstajn (2017) señala que la cuestión de la gobernanza y la coordinación en los sistemas agroalimentarios comenzó a cobrar importancia durante las décadas de los ’80 y ’90, consolidándose desde allí como un campo de acción para la investigación.

Por su parte, Busch (2007) completa el panorama mencionando que han emergido distintas aproximaciones que intentan superar la visión lineal del movimiento de un commodity desde su producción hacia la instancia de consumo. Entre éstos, identifica al enfoque de “Global Commodity Chains” (Gereff y Korzeniewics, 1994), “Global Value Chains” (Gibbon y Ponte, 2005) y reversiones del análisis de Filière (Fontguyon et al, 2002).

Puntualmente, desde el enfoque de “Global Value Chains” (Cadenas Globales de Valor - CGV-), los distintos autores (Kaplinsky, 1998; Gereffi; 1999; Humphrey y Schmitz, 2000; Kaplinsky y Morris, 2001) enfatizan el rol de las estructuras de gobernanza como expresión del poder y del tipo de gestión que detenta la cadena, la naturaleza de las rentas económicas

¹ Davis, J. H. y Goldberg, R. A. (1957): A concept of Agribusiness. Harvard University Boston.

² Raikes et al (2000) ofrecen una completa revisión histórica de la evolución del concepto de filière.



que explican dicho poder y las alternativas de upgrading (mejora) que se presentan para los actores que intentan lograr un reposicionamiento.

En función de ello, la configuración de la Cadena no se explica en términos de flujos físicos y monetarios entre los distintos eslabones, sino en términos del alcance que tienen los diversos actores para determinar los principales parámetros de funcionamiento interno de las mismas (qué se produce, cómo, cuándo y cuánto). De este modo, es necesario comprender el origen de las rentas que dichos actores obtienen y que dependen de capacidades tecnológicas, organizacionales, de comercialización, relacionales, o de propios conocimientos sobre la actividad que desarrollan.

A nivel internacional, son profusas las investigaciones sobre el sistema agroalimentario que recurren al enfoque de las CGV. Mayoritariamente, responden a estudio de casos que manifiestan procesos de descomoditización de ciertas cadenas como la del café en México (Millard, 2005), vegetales frescos en Kenya y Zimbabwe (Dolan *et al*, 2003), vinos en Sudáfrica (Ponte y Ewert, 2009), aceites vegetales en Malasia y Brasil (Fold, 2000), cacao en Indonesia (Panlibuton y Meyer, 2004) o semillas oleaginosas -girasol y soja- en Mozambique (Kula y Farmer, 2004).

En nuestro país, también desde la perspectiva de las CGV, Bisang *et al* (2009) abordan el estudio de un conjunto de cadenas agroindustriales (soja, maíz, carne bovina, lácteos y frutas), a los efectos de indagar en las oportunidades de ascenso en los escalones de valor agregado e identificar los nodos estratégicos de poder que limitan iniciativas de este tipo.

En la situación puntual de la carne bovina, los autores reconocen que esta Cadena Global de Valor tiene múltiples circuitos según el tipo de producto (carnes, derivados y otros subproductos de la faena bovina), las especificidades de los mercados y la conformación genética inicial. Además, en la primera etapa de transformación industrial, el frigorífico se convierte generalmente en el articulador de la cadena, localizándose próximo a la demanda.

3. Metodología

Este estudio se enmarca en las actividades correspondientes al Proyecto “Iniciativas de Agregado de Valor en la Cadena de Ganado y Carne Vacuna en el Sudeste Bonaerense”



(Instituto para la Promoción de la Carne Vacuna -IPCVA-) y el Módulo “Agregado y Captación Local de Valor en el Territorio” (PNSEPT-112903, INTA).

En función de ello, el SEB, queda delimitado metodológicamente por los partidos de: Tandil, Balcarce, General Alvarado, General Pueyrredón, Necochea y Lobería, Mar Chiquita, Ayacucho, Rauch, Azul, Benito Juárez, González Chávez y San Cayetano, recurriendo para su estudio tanto a fuentes de información primaria como secundaria.

Esta última incluye una revisión de material bibliográfico ligado al estudio de la cadena, información estadística recopilada por SENASA, Ministerio de Agroindustria de la Nación, IPCVA y CICCRA (Cámara de la Industria y Comercio de Carnes y Derivados de la República Argentina), a los efectos de caracterizar la cadena de ganado y carne bovina a nivel nacional y en el SEB. En esta instancia, las variables a describir son los actores y los mercados en los que estos participan, diferenciando el de hacienda del de la carne.

En lo referido a la información primaria, se realizaron 30 entrevistas presenciales en profundidad a diferentes actores de la cadena (productores, consignatarios, matarifes, frigoríficos y carnicerías), indagando acerca de las estrategias implementadas y el grado de injerencia en la performance de la cadena.

Para la construcción de los principales factores críticos, metodológicamente se toma como referencia al “circuito” que, siguiendo los lineamientos propuestos por Bisang et al (2007), representa una subdivisión de la cadena que incluye las actividades desde el productor primario a la distribución, diferenciándose por los actores que participan y los mercados de destino de la carne bovina. La discusión de dicho factores se sustentada por información primaria, entrevistas y antecedentes bibliográficos. Para ello, las categorías de análisis utilizadas, emergentes del marco teórico, son: el actor que detenta la gobernanza y las rentas que le habilitan el ejercicio de la misma.

4. La cadena de ganado y carne bovina nacional y el Sudeste Bonaerense

En este apartado se describen y analizan los actores y mercados de la cadena a nivel país, con referencia a las particularidades que da cuenta el SEB en función de las características de aquellos.



i. Actores y actividades presentes en la cadena

Entre los actores que desarrollan actividades en la cadena se pueden mencionar: los productores primarios, los consignatarios de hacienda, los matarifes y abastecedores (MyA), los frigoríficos, los mayoristas de carne y las carnicerías. El panorama lo conforman otros actores, con una injerencia secundaria: los proveedores de bienes y servicios agropecuarios, industriales y comerciales, los acopiadores, industrias y distribuidores de subproductos de la faena y los institucionales (públicos y privados). Básicamente, las actividades que toman bajo su comando se organizan en torno a la producción de hacienda, la compra-venta de la misma, la faena y la distribución de la carne para el consumo final. Específicamente,

- **Producción de hacienda:** de esta actividad participan variados actores, de acuerdo a lo que se detalle en la Tabla N°1. Mayoritariamente, la fase de engorde de los terneros se realiza primeramente a pasto y luego en confinamiento, incrementando la proporción de alimentación con granos y concentrados proteicos. Cuando el confinamiento adquiere estructura y escala se denomina feedlot, encontrándose productores que realizan sólo la actividad engorde a corral, comprando su propia hacienda y/o prestando servicios a terceros (hotelería). Aquí también se incluyen las Cabañas, quienes aportan los reproductores y el material genético de alta calidad.

Tabla N° 1: Actores participantes de la producción de hacienda

<i>Actores</i>	<i>Actividad / Producto Final</i>
Criadores	Cría (Ternero)
Invernadores (<i>incluye Feedlots</i>)	Recría (Novillo, Vaquillona y Gordo)
Productores de Ciclo Completo	Cría (Ternero) e Invernada (Novillo, Vaquillona y Gordo)
Cabañas	Genética (Reproductores y material genético)

Fuente: elaboración propia

En la última Vacunación Antiaftosa (SENASA), realizada en marzo de 2017, se contabilizaron alrededor de 205.000 establecimientos agropecuarios primarios, con un promedio de 260 cabezas bovinas por productor. El 60% de dichas unidades productivas se concentra en la región pampeana, correspondiéndoles un stock promedio de 300 cabezas



por establecimiento (70% del stock nacional). Con relación a los establecimientos que realizan engorde a corral, la última información publicada por SENASA, en 2013, registraba 1.800 productores, de los cuales el 88% pertenecía a la región pampeana.

En el SEB se registran cerca de 8.400 establecimientos primarios con 3,9 millones de cabezas (465 cabezas/establecimiento), representando el 4 % de las unidades productivas nacionales y el 7,3 % del stock.

- **Compra-venta de hacienda:** aquí actúan como intermediarios los consignatarios, quienes articulan las relaciones entre productores, y entre éstos y los actores de la faena. El Registro Único de Operadores de la Cadena Agroindustrial del Ministerio de Agroindustria (RUCA) registra, para el año 2017, 596 consignatarios y comisionistas de hacienda.

Este subconjunto heterogéneo se encuentra representado en todos los partidos del SEB, encontrándose consignatarios con local (“escritorio”), consignatarios sin local, comisionistas y representantes. Los remates feria son organizados por los consignatarios con local y participan todos los demás. Este grupo es minoritario, pero manifiesta la mayor estabilidad económica y financiera dado que poseen inversiones y activos. Los comisionistas actúan en la compra-venta de hacienda, entre productores, entre éstos y los actores de la faena, y además envían hacienda al Mercado de Liniers. No poseen local ni activos. Los representantes cumplen la misma función, pero se diferencian en que para realizar su labor utilizan el nombre de un consignatario con casilla en Liniers.

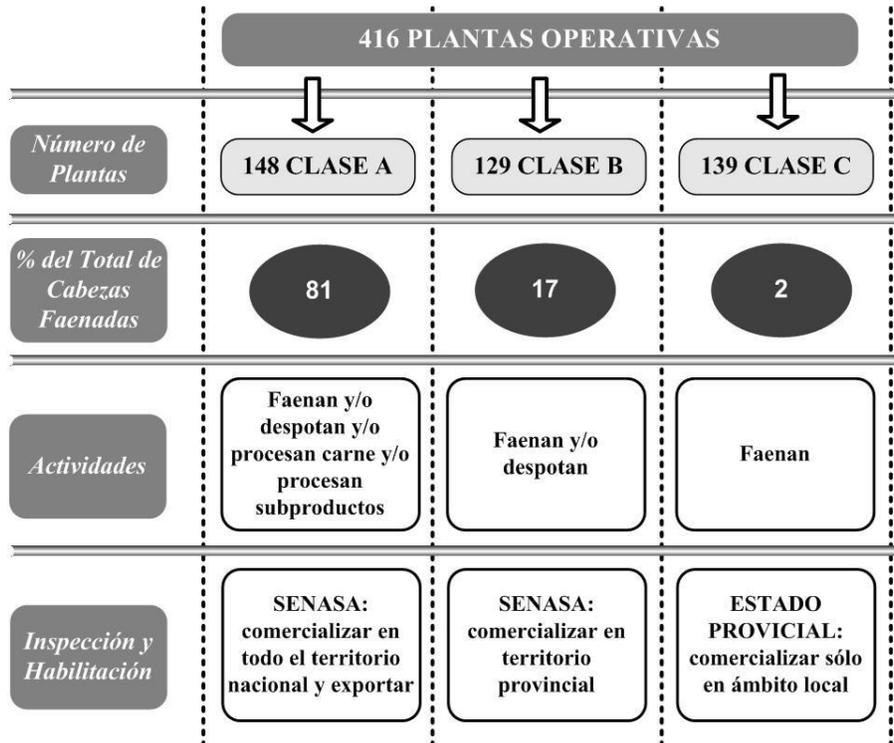
Faena: participan la industria frigorífica, encargada de matar, faenar y/o despostar y/o procesar un animal bovino; los matarifes y abastecedores, cuyas funciones son: a) abastecer de carne los puntos de consumo final (abastecedor), y b) comprar hacienda y abastecer de carne los puntos de consumo, utilizando los servicios de faena del frigorífico (usuario). Por su parte, los acopiadores y/o procesadores de subproductos de la faena se ocupan de retirar el cuero y/o la sangre y/o las menudencias de los frigoríficos que no procesan subproductos.

Según la información sistematizada por el SENASA en 2016, en todo el territorio nacional se registraron 468 plantas frigoríficas, 52 de las cuales no faenan en la actualidad. Las 416 plantas operativas se clasifican según la habilitación que detenten Clase A, B y C. A efectos



aclaratorios, cabe mencionar que el “procesado de carne” se define por el proceso industrial que incrementa el tiempo entre faena y consumo, más allá del que provee el enfriado.

Figura N°1: Establecimientos Frigoríficos-Mataderos



Fuente: elaboración propia en base a SENASA (2017).

En el SEB se registran 14 plantas frigoríficas: 3 son clase A y 11 son clase B; 2 firmas despostan y exportan, el resto producen medias reses con destino al consumo interno. Una de las firmas dedicada al consumo integra la producción primaria (feedlot) y la distribución (cadena de carnicerías). Es importante destacar, que todas poseen matrícula de MyA. Así, se presentan distintas condiciones tecnológicas y sanitarias en el proceso de faena, desde los mataderos municipales hasta las grandes industrias exportadoras que procesan carne y subproductos, respetando los estándares sanitarios internacionales; en el medio múltiples combinaciones.

En cuanto a los MyA, a nivel nacional se encuentran registrados un total de 3.188, de acuerdo al RUCA. En la Tabla N°2, se describen algunos aspectos de este heterogéneo subconjunto:



Tabla N°2: Matarifes y Abastecedores registrados

<i>Actor Registrado</i>	<i>Total</i>
Carnicerías	2.673 (84%)
Productores Primarios	100 (3%)
Empresas	415 (13%)
Matarifes y Abastecedores	3.188

Fuente: elaboración propia

En el caso de los productores primarios registrados en esta categoría, alrededor del 80% son feedlots, y en el caso de las “Empresas” (las únicas que actúan como MyA propiamente dichos), éstas no producen hacienda y tampoco expenden al consumidor final. Todos los frigoríficos clase A y B poseen una o más matriculas de MyA.

Si bien no es posible discriminar el SEB en las estadísticas nacionales, la información primaria indica la presencia todos los actores referidos en la Tabla N°2. Es importante la actividad de los MyA no registrados, que utilizan la matrícula de los frigoríficos para faenar.

Con relación al tratamiento de los subproductos de la faena se registran 42 empresas: 18 plantas procesan subproductos, de las cuales 10 realizan exportaciones y 24 se dedican exclusivamente a los subproductos (19 exportan). (RUCA, 2017)

En el SEB opera una planta oleo-química que procesa sebo bovino y acopiadores de cuero y menudencias. Estos últimos no se registran en el RUCA.

- **Distribución de carne:** en la oferta final a los consumidores se destacan también varios actores. La carnicería tradicional (con una o más bocas de expendio), que tiene como principal actividad despostar y comercializar, constituyéndose en el principal oferente en los pueblos del interior; los supermercados (con carnicería tradicional incorporada o con venta de cortes envasados) quienes son el principal oferente en los grandes centros de consumo; los hoteles y restaurantes (HORECA) y los mayoristas de carne, quienes se ocupan de distribuir los cortes remantes de la exportación en el mercado interno.

No se disponen estadísticas respecto a las carnicerías; no obstante, De Bastista (2016) consigna que el último registro data de 2008 e identificaban entre 35 y 45 mil carnicerías en



todo el país. En 2017, el RUCA incluye a 24 mayoristas de carne, de los cuales 9 poseen matrícula de MyA.

En el SEB, los tipos de negocio que participan en la distribución de la carne se encuentran asociados al tamaño del mercado de consumo. Mientras que en las ciudades intermedias se encuentran carnicerías de barrio con una boca de expendio, cadenas de carnicerías, mini mercados, supermercados e hipermercados, en los pueblos se encuentran únicamente carnicerías de barrio y algunos mini mercados.

ii. Mercados involucrados

Respecto a los mercados presentes en la cadena es posible ordenarlos en dos grandes categorías: el mercado de hacienda y el mercado de la carne.

- ***Mercado de hacienda:*** se incluyen todas las transacciones económicas que impliquen la compraventa de cabezas bovinas, las cuales se corresponden con el mercado de invernada y cría y el mercado de gordo. En ambos participan los productores primarios, los consignatarios de hacienda, los MyA y los frigoríficos; y se caracterizan por la existencia de mercados físicos (concentradores y ferias locales) y compra-ventas particulares entre dos firmas.

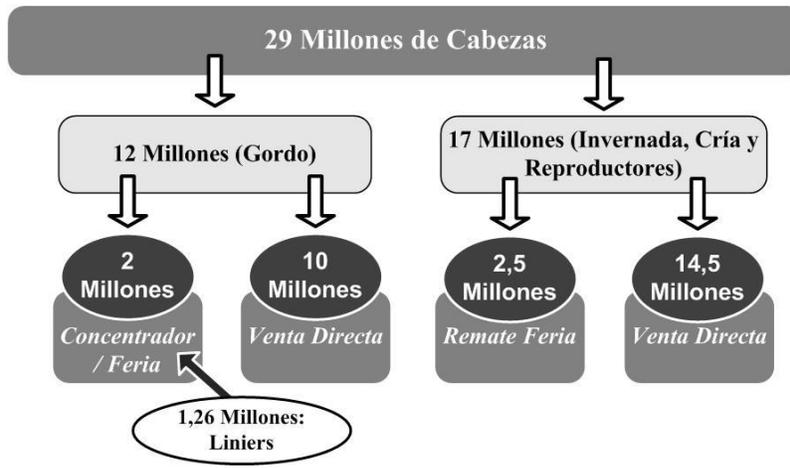
En el mercado de invernada y cría se comercializan los terneros provenientes de la cría con destino a los establecimientos de engorde, y en el mercado de gordo se comercializan todas las categorías terminadas (invernada) con destino a la industria frigorífica. A estos, se agrega el mercado de reproductores, donde el principal actor son las cabañas.

En el mercado de hacienda, en 2016³, se comercializaron 29 millones de cabezas. Del total, el 41% correspondió al mercado de gordo y el 59% al mercado de invernada y cría y reproductores (Figura N°2). Por los mercados concentradores y/o remates ferias (mercados físicos) pasaron 3,26 millones de cabezas (11%) por lo que el mayor volumen se comercializó en modalidad directa (productor a productor y productor a actor de la faena). Esta modalidad totaliza alrededor de 24,5 millones de cabezas (89%).

³ SENASA a partir de los DTA.



Figura N°2: Canales de comercialización del mercado de hacienda



Fuente: elaboración propia en base a SENASA (2017)

Por el mercado de Liniers se comercializaron 1,26 millones de cabezas⁴, lo que representa el 63% de la hacienda con destino a faena en mercados físicos. Esto permite constatar el rol del mercado de Liniers en la definición de precios de referencia.

Si bien no existen estadísticas para SEB, según indica la información primaria se puede inferir que la proporción de comercialización en la modalidad directa es similar al promedio nacional. En relación a los mercados físicos, no se presentan mercados concentradores; sí remates feria, dedicados principalmente al mercado de invernada y cría y reproductores. Es decir, la hacienda gorda se comercializa vía directa o se envía a Liniers.

- **Mercado de la carne:** aquí se comercializan los productos de la faena, pudiendo ser medias reses, cuartos, cortes, procesados, enfriados y congelados. De este mercado participan frigoríficos, MyA, carnicerías y mayoristas de carne.

Considerando la producción de carne, la exportación y la faena de los frigoríficos exportadores, se puede estimar que aproximadamente el 76% de la producción nacional de carne se comercializa como media res en el mercado interno y el 24% restante se comercializa como cuartos, cortes, enfriado y/o congelados y carne procesada (16% en el mercado interno y 8% destinado a exportación).

⁴ www.mercadodeliniers.com.ar



En el SEB, la reducida participación de los frigoríficos en la exportación implica que casi la totalidad de la carne se comercialice como media res, incorporando cortes para la parrilla los fines de semana, provenientes de los frigoríficos exportadores internos o de mayoristas de carne extra región.

5. Gobernanza de la cadena en el sudeste bonaerense

La identificación de los circuitos presentes en el SEB es la condición inicial para delimitar el grado de injerencia que los distintos actores tienen en la definición de los principales mecanismos de coordinación y el funcionamiento interno de la cadena. En el primer punto de este apartado se aborda esta cuestión, considerando tanto actores como mercados.

A posteriori, se describen y analizan los factores críticos más relevantes presentes en dichos circuitos, en términos del tipo de renta emergente y los actores que la detentan. En esta línea, se enfatizan aquellos que pueden influir favorablemente para el desarrollo de iniciativas de agregado de valor.

i. Circuitos identificados en el Sudeste Bonaerense

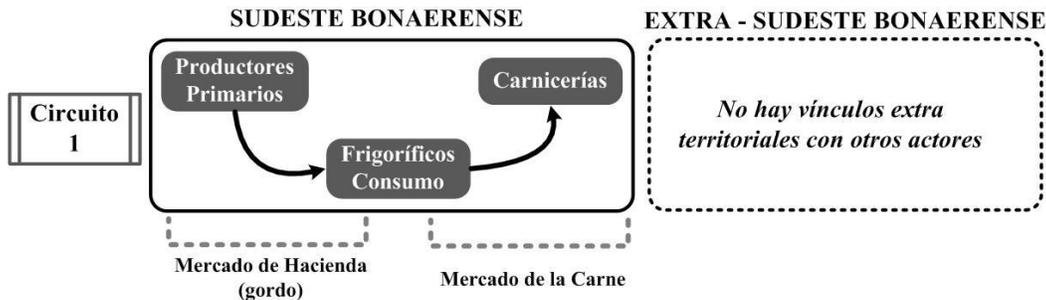
De la combinación entre los actores y el mercado donde estos participan, para el sudeste, surgen cuatro (4) circuitos. En términos generales, todos parten de la producción primaria de bovinos, atravesando el mercado de hacienda. En la etapa industrial el ganado se transforma en carne y, mediante el mercado de la carne, el producto se distribuye al consumidor final (interno o externo).

El circuito 1 es la combinación más simple para identificar (Figura N°3). El productor primario vende su animal terminado a un frigorífico que comercializa en el mercado interno; y éste faena, vende y distribuye la media res en las carnicerías. Para que este circuito funcione adecuadamente, la industria debe contar con capacidad financiera para afrontar la compra de hacienda en un plazo de pago menor al plazo de cobro que recibe de la distribución. A su vez, la industria debe tener una sólida trayectoria de cumplimiento (confiable), debido a que los productores primarios priorizan la seguridad de cobro al precio. La información primaria indica que, en el SEB, este circuito da cuenta de una baja proporción de la hacienda faenada. En efecto, está asociado a acuerdos entre cadenas de



carnicería o supermercados y un frigorífico ubicado en centros de consumo importantes (Tandil, Mar del Plata).

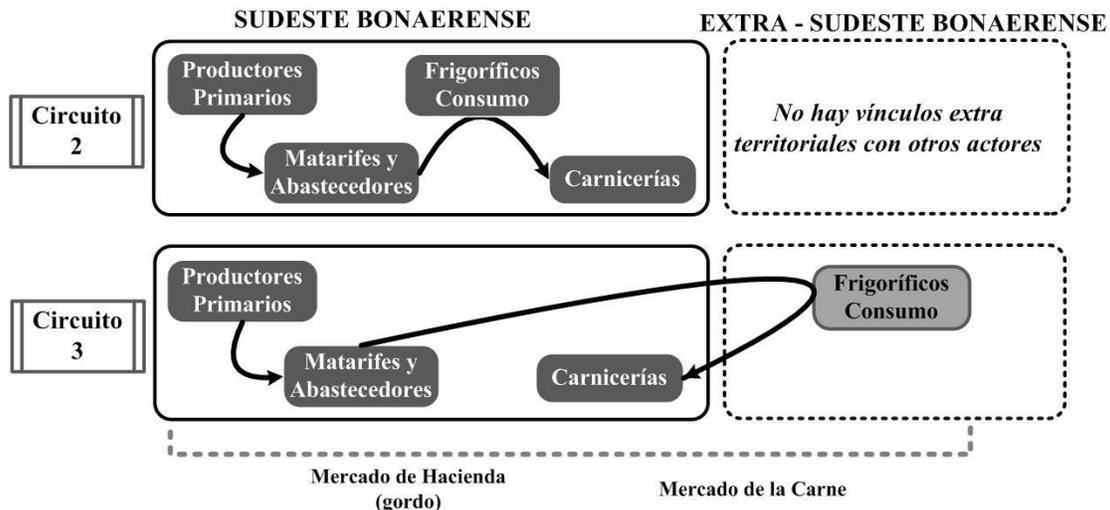
Figura N°3: Actores y Mercados del Circuito 1



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

El circuito 2 y 3 (Figura N°4) se diferencian del 1 en que la hacienda que vende el productor es comprada por el MyA, y es éste quien distribuye la carne en las carnicerías, utilizando los servicios de faena de un frigorífico. Aquí, la industria no tiene capacidad financiera para afrontar la compra de hacienda y presta el servicio a los MyA, llamados usuarios.

Figura N°4: Actores y Mercados de los Circuitos 2 y 3



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Estos son los circuitos más representativos de la región, diferenciándose en que el Circuito 2, la faena por servicio se realiza en frigoríficos del SEB y en el 3 la faena se lleva a cabo

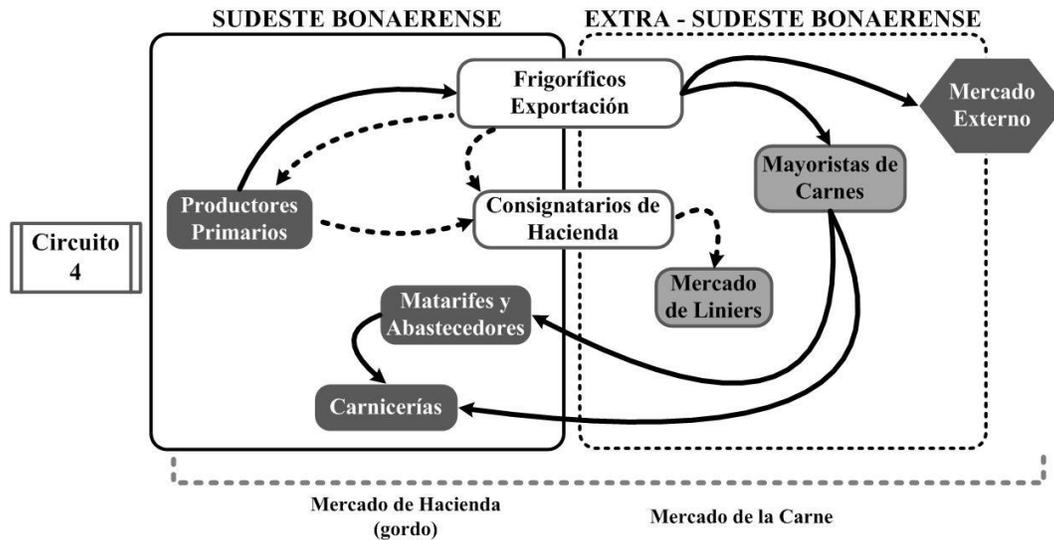


extra territorialmente (extra SEB). En ambos, la carne se distribuye al interior del sudeste. A excepción de una firma integrada de Mar del plata, todos los frigoríficos instalados en el SEB prestan servicios de faena y al menos 4 plantas operan exclusivamente con esta modalidad de trabajo.

En el circuito 4 el productor primario vende la hacienda terminada a un frigorífico exportador, quien la faena, desposta y/o procesa, envía el producto exportable al exterior y vuelca los remanentes internamente. Esta función la desarrollo el mayorista de carnes.

En el territorio en estudio operan 4 frigoríficos exportadores, 2 instalados en la región y 2 externos (entre los de mayor escala a nivel nacional). Los mismos operan comprando hacienda a productores del SEB, pudiendo intermediar un consignatario. Los mayoristas de carne comercializan los cortes remanentes en las carnicerías, especialmente carne para la parrilla los fines de semana; esta distribución puede estar mediada por un MyA local.

Figura N°5: Actores y Mercados del Circuito 4



Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Sin llegar a ser considerados circuitos puesto que no abarcan toda la cadena, se presentan los movimientos de hacienda, desde y hacia la región. Hay productores del SEB que vía consignatarios y/o representantes envían su hacienda terminada al Mercado de Liniers. Allí, por la parte demandante operan frigoríficos del Área Metropolitana de Buenos Aires. A su



vez, hay consignatarios y MyA que compran hacienda terminada fuera de la región, la faenan y comercializan la carne al interior del SEB.

ii. Los factores críticos y las rentas en el SEB

- **Factor Crítico de Renta relacional:** los consignatarios y comisionistas de hacienda juegan un rol preponderante en la interfase producción primaria-industria, particularmente en el circuito 4 (exportación) y en los movimientos de hacienda desde y hacia el SEB. La presencia del consignatario incrementa los costos de transacción y en consecuencia contribuye a incrementar el diferencial de precio entre la hacienda en el campo y la carne en la góndola, reteniendo un 6% del precio final (Bisang et al, 2007).

Entre las variables explicativas se encuentran la aversión al riesgo, la idiosincrasia y la confianza. La información relevada indica que los productores de hacienda tienen aversión a tomar a su cargo actividades más allá de la tranquera de su campo. No toman altos riesgos financieros cuando venden su hacienda, priorizando seguridad de cobro al precio. Entonces, revisten importancia los consignatarios de hacienda, quienes buscan el mejor negocio y garantizan el cobro del producto. Además, los consignatarios son parte de la tradición ganadera nacional, acompañando al productor desde finales del siglo XIX y actuando como cuasi entidades financieras, al proveer crédito y/o custodia del dinero. Esta función se deterioró en la década del '90, al producirse quebrantos en el sector consignatario.

A su vez, el productor y el consignatario entablan una relación de confianza, visibilizado en que el dueño de la hacienda cede las decisiones de comercialización, a sabiendas que por trayectoria y conocimiento del consignatario, su operación tendrá éxito y será segura. Por ello, el consignatario no necesita ir a ver el ganado al campo, ya que confía en las características de producto que el productor ganadero le describe tecnológicamente.

El consignatario debe a su vez ser confiable para el frigorífico: *“El frigorífico en general no viene a ver la hacienda al campo. No hay tiempo físico. A mí me ocasionaría un trastorno: porque tengo que ir tres veces al campo: una para ver, otra para llevar al frigorífico y otra para cargar...Hoy la dinámica es, uno que factura, otro que anda en el campo que soy yo...y punto. Y el teléfono.”*



- **Factor Crítico de Renta de conocimientos:** además de la confianza, que se transforma claramente en un factor crítico para esta forma de comercialización, el conocimiento del mercado, de las distintas categorías y calidades de hacienda, y el contacto con distintos compradores que detenta el consignatario, se constituyen en una fuente de renta que define la gobernanza del mercado de hacienda, en un territorio específico. El intermediario conoce la hacienda que entrega el productor y sin realizar la observación física (revisar) realiza la comercialización⁵. Un consignatario entrevistado argumenta: “...dentro de la hacienda gorda, no tenés un estándar de calidad como puede ser en los cereales (grado 1 o grado 2)... tenés que conocer de hacienda para ver qué informe pasas, porque esto se hace por teléfono y luego en el frigorífico, la hacienda tiene que ser lo que vos dijiste que era...”

- **Factor Crítico de Renta de comercialización:** los frigoríficos que exportan diversifican los productos y el precio obtenido por el animal faenado y tienen capacidad financiera para comprar hacienda (al menos parte de la faena), lo que evita la dependencia de cualquier otro actor. Por su parte, las industrias frigoríficas, que logran captar el valor de los subproductos, adquieren capacidad financiera suficiente para comprar hacienda a los productores y distribuirla en las carnicerías (circuito 1).

Estos dos tipos de frigoríficos (los que exportan y/o procesan subproductos) definen la gobernanza en la cadena puesto que además de convertir el “animal en pie” en carne, operan en mercado de hacienda (Mercado de Liniers u otros concentradores), en el mercado de la carne y en el mercado de los subproductos.

Las variables que operan como fuente de renta para estos actores están dadas por el conocimiento de las dinámicas de la exportación, la distribución de cortes remantes en el mercado interno, la posibilidad de colocar subproductos en el mercado interno o externo y el manejo de una cartera de clientes (carnicerías y supermercados) en el caso de que la firma se dedique al consumo nacional. Esta modalidad cobra importancia en grandes centros de consumo, particularmente el Área Metropolitana de Buenos Aires.

En la medida en que la ubicación de la industria se aleja de los puertos y/o de los grandes centros de consumo, comienzan a tomar importancia los intermediarios en la red de

⁵ En el remate físico la hacienda se encuentra a la vista del comprador y del consignatario al momento de la comercialización.



comercialización. Los consignatarios intervienen en la compra de hacienda, los mayoristas de carne distribuyen remanentes de exportación, los acopiadores retiran los subproductos sin procesar y los MyA (en su función de usuario) movilizan toda la cadena.

Los frigoríficos exportadores alejados de los puertos tienen mayores costos de transacción a la hora de colocar el producto exportable. Sin embargo, mantienen capacidades competitivas en función de la gestión de la actividad de exportación y la distribución de cortes remanentes en el mercado interno. Estas industrias establecen algunos parámetros que influyen fuertemente en la gobernanza territorial del SEB.

- **Factor Crítico de Renta tecnológica:** por su parte, los frigoríficos dedicados al consumo interno con capacidad para procesar uno o más subproductos en la planta, captan el valor de los mismos diversificando la oferta, mejorando su posición financiera y comprando hacienda a los productores o a un consignatario (al menos en parte de la faena). No obstante, en el SEB no hay registradas empresas que procesen subproductos.

Estas firmas que no han podido actualizar tecnología y no están en condiciones de procesar subproductos y/o carne (no pudiendo diversificar el negocio), ofrecen sólo medias reses o eventualmente cortes con destino a mercado interno. En esta línea, según palabras de un gerente de frigorífico del SEB, ésta es justamente la problemática: *“con la carne solamente quedas hecho con los costos del frigorífico, la ganancia está en los subproductos”*.

El acceso a la tecnología de procesamiento de subproductos, constituye entonces un factor crítico, en función de que esta tecnología incorporada evitaría la presencia del matarife y abastecedor en su rol de usuario (correspondiente a la renta organizacional). Este último, parecería ser una fuerza contraria para el desarrollo de la industria frigorífica, aunque una pieza clave de supervivencia en el corto plazo.

- **Factor Crítico de Renta organizacional:** la esencia este tipo de renta está definida por dos caras del mismo fenómeno: la capacidad ociosa industrial y la función tergiversada de los MyA. Esto se propiciado por la falta de regulación estatal, y agravado en algunos períodos de tiempo (en perjuicio de la industria frigorífica), por la situación de mercado del denominado “quinto cuarto” o recuperado (cuero, sangre y vísceras).



La mayoría de las industrias poseen una escala utilizada sub-óptima que inhibe las inversiones, y por lo tanto, no procesan subproductos y los entregan a acopiadores, no pudiendo captar plenamente el valor del quinto cuarto⁶.

Para cubrir una escala operativa mínima (que les cubra sus costos fijos, entre éstos, salarios), las firmas industriales recurren a prestar servicio de faena a los MyA, quienes se constituyen en usuarios de la planta. Estos compran hacienda al productor en forma directa, con intervención de consignatarios o en los mercados formales, utilizan el servicio de faena del frigorífico y distribuyen la media res en carnicerías (circuitos 2 y 3).

A su vez, la remuneración por el servicio que presta la industria se rige con esta modalidad: si el valor de los subproductos es inferior al costo del servicio de faena, el MyA paga la diferencia; si el valor del quinto cuarto es superior al costo del servicio, la industria paga la diferencia al MyA, en el llamado recuperó. El 70% del valor de los subproductos está representado por el valor del cuero, constituyéndose en la referencia para definir el pago o no del recuperó. Además, el valor de los subproductos depende de la escala de la planta, puesto que mejora la posición negociadora frente a los acopiadores. Un entrevistado detalla: *“el frigorífico necesita ese nivel de faena diaria, porque así después va a poder salir a negociar los subproductos con un volumen...”* [MyA sin matrícula]

La sobrecapacidad instalada de los frigoríficos los obliga a competir por los usuarios, perdiendo poder frente a estos. En efecto, al momento de la realización de las entrevistas, el precio del cuero se ubicaba por debajo del promedio histórico y los frigoríficos pagaban recuperó. Al decir de uno de los entrevistados: *“...siempre se paga recuperó, cobrar, se cobró alguna vez, 2011-2012 cuando el cuero no valía nada...”* [Frigorífico]

Asimismo, la puja por los usuarios, además de obligar el pago del recuperó, lleva a las industrias a prestar su matrícula de MyA a otros actores que actúan como MyA pero que no están registradas como tales. Estos actores invisibilizados, realizan los negocios mientras el frigorífico factura la hacienda y la media res y la distribuye, todo al amparo de una regulación estatal ineficiente. A su vez, capitalizan los beneficios que la informalidad les otorga: de simplicidad en la operatoria (en la jerga: “se necesita un teléfono y un camión”),

⁶ Esto no es reciente, y las razones son explicadas por Bisang et al (2007)



profusa red de contactos en las dos extremos: productores primarios y carnicerías operando en mercado spot y habilidad manifiesta para persuadir el ingreso de nuevos competidores.

En esta línea, desde inicios de 2017, el Gobierno Nacional ha implementado una política de registro de MyA, por lo que en los primeros meses se cuadruplicó el número de estos intermediarios registrados, mostrando la importancia de esta modalidad informal.

En síntesis, la excedente capacidad instalada frigorífica y la deficitaria regulación estatal potencian el accionar de los MyA, dándoles un lugar preponderante en la gobernanza de estos circuitos. La información recolectada en el SEB da cuenta que la capacidad de faena utilizada es de un 50-60% de la instalada y la proporción de faena de usuarios va desde el 40% al 100%. Es por esto que los circuitos más importantes en la región son el 2 y el 3.

6. Reflexiones finales

Siguiendo la propuesta metodológica de Bisang et al (2007) para la cadena de Ganados y Carnes Bovina, se constató en el SEB la existencia de cuatro circuitos, de los cuales dos (circuitos 2 y 3) resultan ser los de mayor presencia (Tabla N°3). Es decir, que la configuración de la gobernanza en este territorio se explica por estos últimos, siendo el MyA, en sus diversas expresiones, el actor de mayor injerencia en la coordinación.

Tabla N°3: Gobernanza en los circuitos del SEB

<i>Circuito</i>	<i>Presencia en SEB</i>	<i>Actor Relevante</i>	<i>Renta</i>	<i>Factor Crítico</i>
1	Baja	Frigorífico	Tecnológica	Tecnología de proceso de quinto cuarto
2 y 3	Alta	Matarife y Abastecedor	Organizacional	Capacidad ociosa frigorífica Función tergiversada de MyA Deficitaria Regulación
4	Baja	Consignatario	Relacional	Aversión al riesgo (Productor) Idiosincrasia (Consignatario) Confianza
			De Conocimiento	Operatoria del mercado Categorías y calidades de hacienda
		Frigorífico Exportador	De Comercialización	Gestión de la Exportación Diversificación Mercado Interno
		Tecnológica	Frontera tecnológica	



Fuente: elaboración propia

Para que aquello suceda, la subutilización de la capacidad instalada frigorífica y una debilitada regulación gubernamental, promueven la función tergiversada de dichos MyA.

Por otra parte, los circuitos 1 y 4 son los que presentan potencialmente condiciones favorables para la promoción de Iniciativas de Agregado de Valor (IAVs) locales (“en origen”), ya que en el caso del circuito 1, las acciones de los actores presentes se circunscriben al ámbito del SEB; y en el caso del circuito 4, el mercado exportador ofrece mejores rentas económicas relativas dables de ser captadas por otros actores locales. Sin embargo, la baja presencia de estos dos circuitos en el SEB, restringe varias de las potenciales opciones.

En tal sentido, es objetivo de futuras investigaciones avanzar en esta línea, identificando nuevas IAVs, tales como la producción de carne Kobe o el desarrollo de carne sintética, u otras más difundidas, tales como los supermercados regionales integrados.

7. Bibliografía

BISANG, R. et al (2009): “Cadenas de Valor en la Agroindustria”. En B. Kosacoff y R. Mercado (Eds.), *La Argentina ante la nueva internacionalización de la producción. Crisis y Oportunidades*. CEPAL-ONUD, Buenos Aires, Noviembre 2009. ISBN 978-98725514-0-7.

BISANG, R. et al (2007): *Mecanismos de formación de precios en los principales subcircuitos de la cadena de ganados y carnes vacunas en la Argentina*. Convenio CEPAL-IPCVA.

BUSCH, L. (2007): *Performing the economy, performing science: from neoclassical to supply chain models in the agrifood sector*. *Economy and Society*. Volume 36, 437-466. Taylor and Francis Group.

CASTELLANO, A. y GOIZUETA, M. (2011): *Agregado de valor en la cadena de la soja: Alternativa de upgrading para productores primarios*. 3er Congreso regional de Economía Agraria. Valdivia. Chile

CASTELLANO, A. y GOIZUETA, M. (2017): *El valor agregado en origen como política de desarrollo agroalimentario y agroindustrial*”. *Realidad Económica*. Revista de Ciencias Sociales editada por el Instituto Argentino para el Desarrollo Económico (IADE), N°306, ISSN 0325-1926.

DE BATISTA, M. (2016): *Gobernanza y coordinación en la cadena de la carne bovina argentina. Focalización en el Sudoeste Bonaerense*. Tesis Doctorado. Departamento de Ciencias de la Administración. Universidad Nacional del Sur.

DOLAN, C.; HUMPHREY, J. y HARRIS-PASCAL, C. (2003): “*Horticulture Commodity Chains: the impact of the UK market on the African fresh vegetable industry*”. Working Paper N°96, Institute for Development Studies, Sussex, UK.



**X Jornadas Interdisciplinarias de Estudios Agrarios
y Agroindustriales Argentinos y Latinoamericanos**
Buenos Aires, 7 al 10 de noviembre de 2017

- FOLD, N. (2000): "Globalisation, State Regulation and Industrial Upgrading of the Oil Seed Industries in Malaysia and Brazil". Singapore Journal of Tropical Geography, Vol. 21, N°3.
- FONTGUYON, G.DE; GIRAUD-HERAUD, E., ROUACHED, L. y SOLER, L. (2002): Segmentation de l'offre et relations entre producteurs et distributeurs. Recherches en Economie et Sociologie Rurales 2 (2): 1-6.
- GEREFFY, G. (1999): "International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain". Journal of International Economics, Vol. 48, N°1: 37-70 pag.
- GERREFFY, G y KORZENIEWICS, M. (Eds.) (1994): Commodity Chains and Global Capitalism. Wesport, Praeger.
- GIBBON, P. y PONTE, S. (2005): Trading Down: Africa, Value Chain, and the Global Economy. Philadelphia, Temple University Press.
- HUMPHREY, L. y SCHMITZ, H. (2000): "Governance and Upgrading: linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research". IDS Discussion Paper N° 120, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, UK.
- KAPLINSKY, R. (1998): "Globalization, Industrialization and Sustainable Growth: the Pursuit of the Nth Rent". IDS Discussion Paper N° 365, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, UK.
- KAPLINSKY, R. y MORRIS, M. (2001): "A Handbook for Value Chain Research". IDRC
- KULA, O. y FARMER, E. (2004), "Mozambique Rural Financial Services Study", AMAP, Microcase Study #1
- MEZZA, N. (2008): Cadena de producción de carne bovina. Enfoque económico de fijación de precios por eslabón. Economía Industrial. INTI.
- MILLARD, E. (2005): "Sustainable Coffee: Increasing Income of Small-Scale Coffee Farmers in Mexico through Upgrading and Improved Transparency in the Value Chain". AMAP BDS Knowledge and Practice microreport N°45, USAID/G/EGAT/MD.
- PANLIBUTON, H. y MEYER, M. (2004): "Value Chain Assessment: Indonesia Cocoa". AMAP BDS Knowledge and Practice microreport N°2, USAID/G/EGAT/MD.
- PONTE, S. y EWERT, J. (2009): "Which way is "up" in upgrading? Trajectories of change in the value chain for South African wine". World Development, Vol. 37, N°10.
- RUCA. (2016, 2017). Registro Único de Operadores de la Cadena Agroalimentaria. Ministerio de Agroindustria de la Nación. <https://ruca.magyp.gob.ar/>.
- SENASA (2017). Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria. Ministerio de Agroindustria de la Nación. Bovinos. Informes y estadísticas. <http://www.senasa.gob.ar/cadena-animal/bovinos-y-bubalinos/informacion/informes-y-estadisticas>.
- ZYLBERSZTAJN, D. (2017): Agribusiness system analysis: origin, evolution and research perspectives. Revista de Administración 52, 114-117. RAUSP Management Journal.