



Gestión de PyMEs: tópicos seleccionados

Observatorio de Pequeñas y Medianas Empresas



Serie **Extensión**
Colección **Ciencias y Tecnología**

Gestión de PyMEs: tópicos seleccionados : observatorio de pequeñas y medianas empresas /
Gabriela Pesce compiladora.- Anahí Briozzo... [et.al.]. - 1a ed. - Bahía Blanca : Editorial de la
Universidad Nacional del Sur.

Ediuns, 2014.

E-Book.

ISBN 978-987-1907-76-2

1. Pequeñas y Medianas Empresas. I. Briozzo, Anahí

CDD 338.642

Fecha de catalogación: 28/04/2014



Editorial de la Universidad Nacional del Sur

www.ediuns.uns.edu.ar

ediuns@uns.edu.ar



REUN Red de Editoriales de Universidades Nacionales

El observatorio PyMEs se desenvuelve dentro del Departamento de Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca, Argentina). Esta primera publicación se condensa mediante un libro virtual que compendia un conjunto de artículos arbitrados, sobre tópicos seleccionados vinculados a la gestión de las pequeñas y medianas organizaciones de la región.

No se permite la reproducción parcial o total, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11723 y 25446.

LIBRO UNIVERSITARIO ARGENTINO

Queda hecho el depósito que establece la ley 11723.

Bahía Blanca, Argentina, mayo 2014.

© 2014, EdiUNS.

ÍNDICE

Prefacio	6
Sección I: Las PyMEs y su influencia en la región de Bahía Blanca	
Blanca	7
Capítulo 1: Análisis descriptivo de PyMEs en la ciudad de Bahía Blanca Anahí Briozzo, Hernán Vigier, Gabriela Pesce, Carolina Speroni, Natalia Castillo	8
Capítulo 2: PyMEs industriales vinculadas al comercio exterior en Bahía Blanca. Asociatividad y financiamiento Edda Bellini, Julián Salvador, Fernanda Villarreal, Germán Klappenbach	29
Sección II: Financiamiento de PyMEs	43
Capítulo 3: <i>Leasing</i> : una alternativa de financiamiento para PyMEs. Tratamiento contable y evaluación financiera Diana Albanese, Gastón Milanesi, Pablo Deibele	44
Capítulo 4: La tributación como fuente de financiamiento de inversiones de las PyMEs Gustavo Etman	64
Capítulo 5: Las SGRs y el acceso al financiamiento de las MIPyMEs en la Argentina Hernán Vigier, Andrea Savoretti, Claudio Tesan, Anahí Briozzo, Natalia Castillo	77
Sección III: El valor de las PyMEs	98
Capítulo 6: Creación de valor compartido: estudio de casos Melisa Manzanal, Ariel Etcheto, Gastón Milanesi	99
Capítulo 7: Modelo binomial para la valoración de empresas PyMEs y los efectos de la estructura de capital: deuda, escudo fiscal y liquidación de la firma Gastón Milanesi	116
Capítulo 8: Algunas reflexiones sobre las relaciones entre la teoría de la firma y el modelo CAPM en la valoración de PyMEs Jorge Trillini, Gastón Milanesi	133

Capítulo 9: Tratamiento normativo de bienes de uso: alternativas vigentes de medición	148
Geraldina Bauer, Mariana Bonifazi, Nuria Gutiérrez	
Sección IV: Responsabilidad social en las organizaciones	169
Capítulo 10: La gestión de la calidad en las pequeñas y medianas empresas	170
Lidia Toscana, Eugenia Guzmán	
Capítulo 11: Propuesta para el ejercicio de las responsabilidades sociales externas en Bahía Blanca	182
Raúl Ortiz, M. Cristina Lagier, Florencia Della Valentina	
Sección V: PyMEs en el sector de los agronegocios	192
Capítulo 12: Tablero de comando para el desarrollo sustentable: un modelo para PyMEs agropecuarias	193
Liliana Scoconi, Regina Durán	
Capítulo 13: Caracterización y análisis de la cadena ganadera en el sudoeste bonaerense	217
Marianela De Batista, Regina Durán, Liliana Scoconi	
Capítulo 14: Agroturismo en el sudoeste bonaerense: gestión de calidad para el desarrollo sustentable	236
Regina Durán, Liliana Scoconi, Roberto Bustos Cara, Marianela De Batista, Verónica Piñeiro, Marina Cordisco, Fabiana Casarsa, M. Isabel Haag, Guillermo Brandauer, Celeste Chaz Sardi, Cecilia Presa, Julieta Colonnella, Matías Gzain, Miguel Á. Bonomi	
Capítulo 15: Sistemas de labranza: cuantificación de sus costos y beneficios ambientales	248
Regina Durán, Liliana Scoconi, Juan Galantini, Gabriela Pesce, Marianela De Batista, Marisa Sánchez, Patricia Chimeno, Marina Cordisco, Guadalupe Oliveras, Lucía Merino, Matías Gzain	
Capítulo 16: Teorías estructura-conducta-desempeño y gestión de cadena de suministro. Caso cadena láctea argentina	261
M. Ángeles López, Diego Schneider	

CAPÍTULO 13

CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA CADENA GANADERA EN EL SUDOESTE BONAERENSE

Marianela De Batista

Regina Durán

Liliana Scoponi

RESUMEN

El presente trabajo pretende reflejar los cambios acontecidos en la conformación de la cadena ganadera en el sudoeste bonaerense. A partir del relevamiento de información secundaria, se analizó la evolución del stock ganadero en el periodo 2006-2010 en la región bajo estudio. Se identificaron los agentes que conforman la cadena de valor desde el eslabón producción hasta la industrialización. Finalmente, se analizaron los ingresos y egresos de cabezas según su origen o destino y el motivo de cada movimiento. Los resultados demuestran que el stock bovino ha sufrido una fuerte reducción. Las relaciones entre los agentes se dan de manera directa, lo que aumenta el acuerdo entre las partes y disminuye la participación de los mercados de referencia. El principal motivo de egreso de la hacienda es la faena. Esto denota que la actividad industrial se realiza fuera de la región, disminuyendo la creación de valor en la zona analizada.

Palabras clave: cadena de valor, ganadería bovina, sudoeste bonaerense.

INTRODUCCIÓN

En el contexto tanto nacional como internacional se han suscitado cambios que evidencian una clara necesidad de llevar adelante una reconversión del negocio de la carne bovina argentina, donde el motor de crecimiento esté basado en el desarrollo de ventajas competitivas.

El término competitividad ha dejado de ser un concepto estático centrado en aspectos meramente económicos. Incorpora actualmente factores no económicos, tales como: cultura, sostenibilidad ambiental, política, calidad del recurso humano y ubicación espacial. El agronegocio de carnes argentinas debe prepararse para competir y adaptarse a los nuevos esquemas de apertura, integración y normas de comercio, tanto en el mercado internacional como en el doméstico, haciendo frente a la gran cantidad de actores que compiten por mantener y mejorar su posición en el mercado.

De esta manera, la competitividad analizada a través del enfoque de cadenas agroalimentarias ofrece una visión clara, ampliada y multifuncional de la compleja realidad de la ganadería, realidad que trasciende la mera producción primaria o el producto de consumo final. Lo cual permite visualizar los diversos procesos que conducen a la transformación de la materia prima en bien final, así como los diferentes actores que intervienen en cada uno de los procesos y las relaciones que se establecen entre ellos (Rojas, P; Sepúlveda, S. 1999).

Es objeto del presente trabajo reflejar los cambios acontecidos en la conformación de la cadena ganadera del Sudoeste (SO) bonaerense durante los últimos cinco años, para ofrecer un marco de referencia que pueda facilitar la deducción de cuestiones relacionadas al estudio del sector, así como también contribuir a la generación de líneas de acción que tengan como fin el desarrollo de ventajas competitivas vinculadas al mismo.

El trabajo se estructura en tres partes. En una primera se presenta un análisis de la evolución del stock ganadero en el último quinquenio (2006-2010) en los partidos pertenecientes a la región bajo estudio. Seguidamente, se cuantifican los agentes que conforman la cadena de valor desde el eslabón primario hasta la industrialización. Finalmente, se analizan los ingresos y egresos de cabezas según su origen o destino y la causa de cada movimiento.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

CADENAS PRODUCTIVAS

Las cadenas productivas pueden ser divididas en tres macrosegmentos: comercialización, industrialización y producción de materias primas. La cadena productiva puede ser considerada como un sistema abierto, donde las fronteras son permeables y permiten intercambios con el medio, su estructura es percibida como la manera por la cual sus agentes están organizados internamente. (Batalha, M. y Silva, A., 2001).

Según Morvan, Y. (1984), existen tres puntos al considerar las cadenas de producción; el primero es la sucesión de operaciones de transformación disociables,

capaces de ser separadas entre sí por un encadenamiento técnico. El segundo, el conjunto de relaciones comerciales y financieras que establecen un flujo de intercambio entre proveedores y clientes. Finalmente, el tercero se refiere al conjunto de acciones económicas que rigen la valoración de los medios de producción y aseguran la articulación de las operaciones.

El abordaje de cadena productiva remite a la visión sistémica del proceso como un todo, englobando a todos los agentes involucrados desde la compra de insumos para la producción, hasta el consumidor final.

Analizando los diferentes abordajes utilizados en los estudios referentes a los agronegocios, para Arbage, A. (2004), el concepto de cadenas productivas está más relacionado al nivel de las organizaciones. Pudiendo ser utilizado para generar un mapa del contexto institucional donde se encuentran insertas las organizaciones. La idea central del abordaje de las cadenas productivas se encuentra relacionada al análisis de las inter-relaciones entre un conjunto de agentes vinculados a un determinado producto. Este abordaje permite el análisis de la realidad de un determinado sector. Puede ser utilizado cuando se trata del análisis de actividades agropecuarias o agroindustriales, donde coexisten múltiples circuitos, tanto cortos como largos, y formas de producción asociadas a procesos productivos altamente industrializados.

Uno de los principios básicos predominantes para aumentar la competitividad de las cadenas productivas es la integración entre los agentes (Ferreira, G., 2002; Scramim, F. y Batalha, M. 1999; Lambert, D. 1998). La cooperación dentro de un mismo eslabón o entre los eslabones de la cadena, junto con la sincronización de actividades entre los mismos, son medidas que facilitan la integración en una determinada cadena productiva.

De acuerdo de Arbage, A. (2004) el abordaje de cadena productiva se utiliza cuando se busca la coordinación de las organizaciones en un determinado encadenamiento productivo, asociado a un espacio geográfico específico.

Para Wood, R. y Zuffo, P. (1998) el éxito de un agente de la cadena depende de la excelencia con la cual operen el resto de los miembros de la cadena, como consecuencia el producto final será penalizado por el consumidor final por la ineficiencia sistémica de toda la cadena.

ANTECEDENTES DE LA APLICACIÓN DE LOS ABORDAJES DE CADENA PRODUCTIVA AL AGRONEGOCIO DE LA CARNE BOVINA

En la Argentina, Lacelli, G.; Donatelli, J.; Enrique, H.; Secanell, E. y Delssion, E. (2000) realizaron un análisis exhaustivo del subsistema bovino santafesino, utilizando el enfoque de cadena productiva. Bisang, R. (2003) utilizó el enfoque de tramas o redes productivas para indagar las causas por las cuales el sector de las carnes bovinas en argentina no lograba establecer una red coordinada entre sus agentes, capaz de generar sinergias positivas para sus integrantes y expresar su potencial.

El enfoque de cadena de abastecimiento fue utilizado por Peterson, J.; Cornwell, F. y Pearson, C. (2000) para analizar el sector australiano de ganado y carnes vacuna, introduciendo aspectos metodológicos vinculados al análisis de cadena de flujo (*through chain*), los elementos de noción de una cadena agroalimentaria (*notional elements*) y las tarjetas de informe (*report cards*).

Pearcy, B. (1999) y Marshall, M.; Boland, M.; Conforte, D. y Cesar, D. (2001) utilizaron el método de estudio de caso para analizar respectivamente, una alianza específica en el estado de Colorado, Estados Unidos, y la cadena de carne vacuna uruguaya.

Malafaia, G.; Maciel, A. y Camargo, M. (2009), analizaron una red organizacional, creada por un grupo de productores de carne bovina, en el estado de Rio Grande do Sul (RS), formada a través de relaciones de cooperación entre sus miembros, como alternativa a la inserción en el nuevo escenario competitivo mundial.

Oliveira, C. (2008) analizó los aspectos relacionados a la comercialización de los animales desde el nacimiento hasta la faena en la cadena productiva de ganado en Rio Grande do Sul.

Ferreira, G. (2002), identificó un cambio en el foco a lo largo de la cadena de carne bovina, especialmente en el eslabón primario. Si antes la mayor preocupación era la producción, actualmente el foco es el consumidor y las exigencias impuestas por él sobre el producto final. Considerando que el consumidor tiene poder de elección y termina impulsando algunas cadenas en detrimento de otras, este puede determinar la competitividad entre cadenas y no apenas entre empresas.

MÉTODO

El presente trabajo es un estudio exploratorio de tipo cualitativo que emplea datos cuantitativos. Según Tripodi, T.; Fellin, P. y Mayer, H. (1981), un estudio exploratorio tiene como objetivo ofrecer un cuadro de referencia que pueda facilitar el proceso de

deducción de cuestiones pertinentes a la investigación de un fenómeno. A partir de dicha exploración, es posible que el investigador formule conceptos e hipótesis que serán profundizadas en estudios posteriores.

Se delimitó como zona bajo estudio, los partidos del SO bonaerense que se consideran como ámbito de aplicación de la ley 13647, la cual da nacimiento al Plan de Desarrollo del Sudoeste. Dicho ámbito se encuentra conformado por los partidos de Adolfo Alsina, Bahía Blanca, Carmen de Patagones, Coronel Dorrego, Coronel Pringles, Coronel Rosales, Coronel Suarez, Guaminí, Puán, Saavedra, Tornquist, y Villarino.

Se utilizaron fuentes de información secundaria, bibliográficas y documentales, como: informes publicados por el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), el Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA), el Centro Regional de Estudios Económicos de Bahía Blanca (CREBBA), el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y datos censales del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC).

Se estableció como periodo de análisis el último quinquenio, partiendo desde el año 2006 hasta el año 2010. A lo largo del trabajo se encontró la limitación de no disponer de información para todo el último quinquenio vinculada a ciertos aspectos que pretendían ser objeto de estudio de dicho trabajo, por lo cual que se realizó el análisis sobre los años para los cuales se contó con información disponible.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE DATOS

PRODUCCIÓN PRIMARIA REGIONAL

ESTRATIFICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS AGROPECUARIOS (EAPS) DE LA REGIÓN

Durante el 2002 en el SO de la provincia de Buenos Aires se mantenían 2.923.181 cabezas en 6.765 EAPS. En cuanto a la estratificación de los mismos, el 78 % poseía menos de 500 de cabezas, concentrando el 33 % del stock regional. Mientras que en los estratos superiores se encontraban el 22 % de los establecimientos en los cuales se ubicaba el 67 % del stock regional (tabla 1).

Tabla 1: Estratificación establecimientos agropecuarios del SO bonaerense en el 2002

Estratos	EAPS	Porcentaje (%)	Cabezas	Porcentaje (%)
1 a 50	736	10,88	22.189	0,75
51 a 100	961	14,21	72.843	2,5
101 a 200	1503	22,22	220.160	7,53
201 a 500	2046	30,24	650.175	22,24
501 a 1000	880	13,00	609.359	20,85
Más de 1000	639	9,45	1.347.915	46,11
Total	6765	100	2.923.181	100

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos del Censo Agropecuario 2002.

Al analizar la estratificación de los establecimientos de la región durante el año 2010 se observa que se mantenían 2.035.564 cabezas en 8.906 EAPS. El 90 % poseía menos de 500 de cabezas, concentrando el 51 % del stock regional. Mientras que en los estratos superiores se encontraban el 10% de los establecimientos en los cuales se ubicaba el 49 % del stock regional (tabla 2).

Tabla 2: Estratificación establecimientos agropecuarios del SO bonaerense en el 2010

Estratos	EAPS	Porcentaje (%)	Cabezas	Porcentaje (%)
1 a 50	2.583	29,00	57.493	2,82
51 a 100	1.596	17,92	117.952	5,79
101 a 200	1.978	22,21	283.615	13,93
201 a 500	1.855	20,83	581.342	28,56
500 a 1000	602	6,76	407.016	20,00
Más de 1000	292	3,28	588.146	28,90
Total	8.906	100	2.035.564	100

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de SENASA.

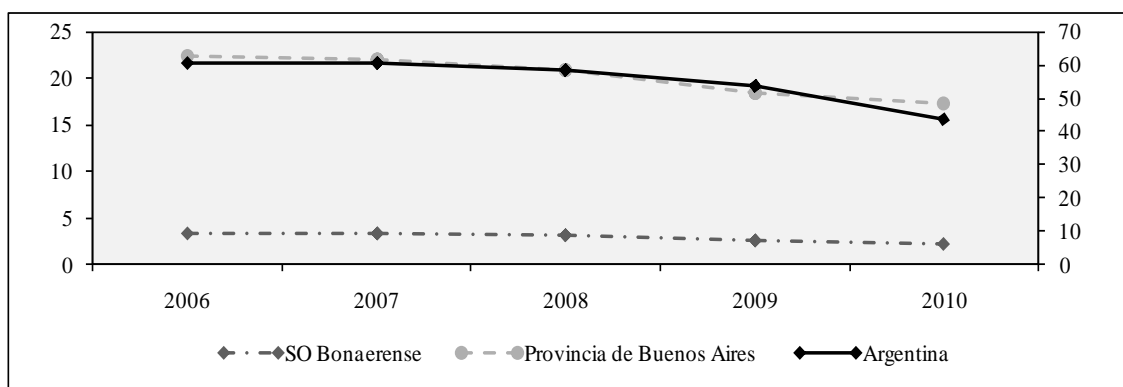
De la comparación de ambos años es posible inferir que los establecimientos que mantenían menos de 500 cabezas incrementaron su participación con respecto al total de EAPS, mientras que contaban con un porcentaje menor del rodeo regional. Esta situación permite concluir que se ha producido una mayor concentración de cabezas en un número menor de establecimientos.

Como consecuencia de la presencia en el eslabón primario de una amplia diversidad de estructuras productivas, se conforman diversos canales a través de los cuales la hacienda llega bajo la forma de carne al consumidor final.

EVOLUCIÓN DEL STOCK REGIONAL, PROVINCIAL Y NACIONAL EN EL ÚLTIMO QUINQUENIO

A analizar la evolución del stock bovino a nivel nacional, provincial y regional en el último quinquenio, es posible observar que en los tres niveles se presenta una tendencia decreciente. Si bien a nivel provincial se observan tasas de disminución superiores a las nacionales, esta situación se revierte en el periodo 2009-2010.

Con respecto a la situación regional es posible inferir que las tasas de disminución son superiores a las sufridas tanto en el rodeo provincial como en el nacional. Únicamente en el periodo 2009-2010 la tasa de disminución del rodeo nacional es superior a la reducción acontecida sobre el rodeo regional (gráfico 1).

Gráfico 1: Evolución del stock bovino regional, provincial y nacional 2006-2010

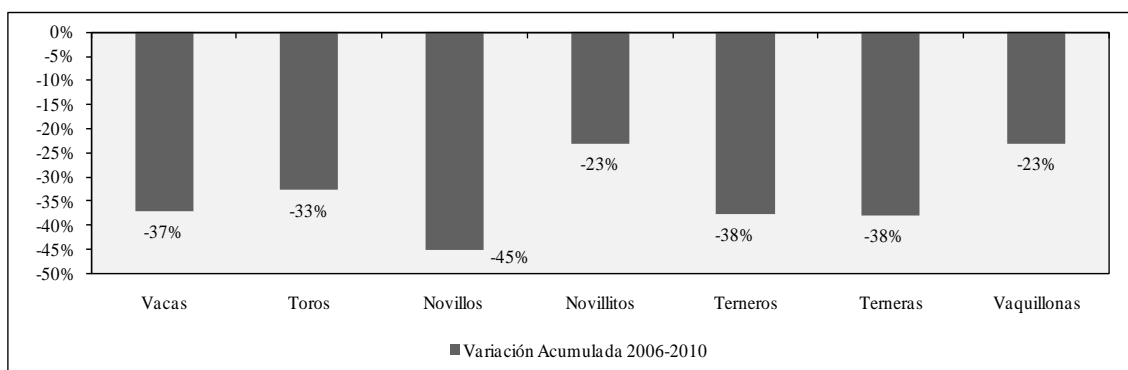
Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de SENASA.

En los dos últimos años del análisis la región del SO bonaerense perdió participación sobre el rodeo provincial. Durante el periodo 2006-2008 mantenían aproximadamente el 15 % del rodeo total de la provincia, mientras que en el periodo 2009-2010 dicha participación disminuyó en un 2 %, ubicándose en un valor cercano al 13 %.

Al observar la participación de la región en el rodeo nacional se infiere que durante los años 2006 y 2007 la región mantenía aproximadamente un 5,5 % del rodeo nacional. Mientras que durante los años 2008 y 2009 dicha participación disminuyó, ubicándose en un valor cercano al 4,8 %. Asimismo, en el año 2010 se observa una recuperación ubicándose en un valor cercano al 5,2 %, participación similar a la que mantenía al comienzo del quinquenio.

En cuanto a la evolución del stock regional es posible observar que durante el periodo 2006-2010 la disminución acumulada asciende al 45 %, produciéndose en el periodo 2008-2009 la mayor disminución. Asimismo, al considerar lo acontecido con el stock regional en el año 2010, si bien persiste la reducción en las existencias estas son menores a las del año anterior, con lo cual se podría inferir que se estaría dando una interrupción en el proceso de liquidación de existencias.

Al considerar la variación acumulada del stock por categorías, durante el último quinquenio la categoría más afectada es la perteneciente a novillos, la cual presenta una disminución cercana al 45 %. Posteriormente, se ubican las correspondientes a terneras y terneras con una reducción del 38 %. Las categorías menos afectadas fueron las correspondientes a novillitos y vaquillonas, sufriendo una reducción del orden del 23 % en ambos casos (gráfico 2).

Gráfico 2: Variación porcentual acumulada por categoría en el periodo 2006-2010

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de SENASA.

Un aspecto a considerar es que la categoría vacas sufrió una reducción cercana al 37 %, con lo cual las actividades dedicadas a la cría de terneros/as han visto reducida su capacidad de producción como consecuencia que el principal factor de producción que mantienen, los vientres, se vieron afectados considerablemente.

Es posible inferir que si se pretende recomponer el stock regional, se deberá intensificar la retención de vientres, lo que provocará una menor cantidad de terneras que se destinen a la faena.

DISTRIBUCIÓN DEL STOCK REGIONAL POR PARTIDO EN EL PERÍODO 2006-2010

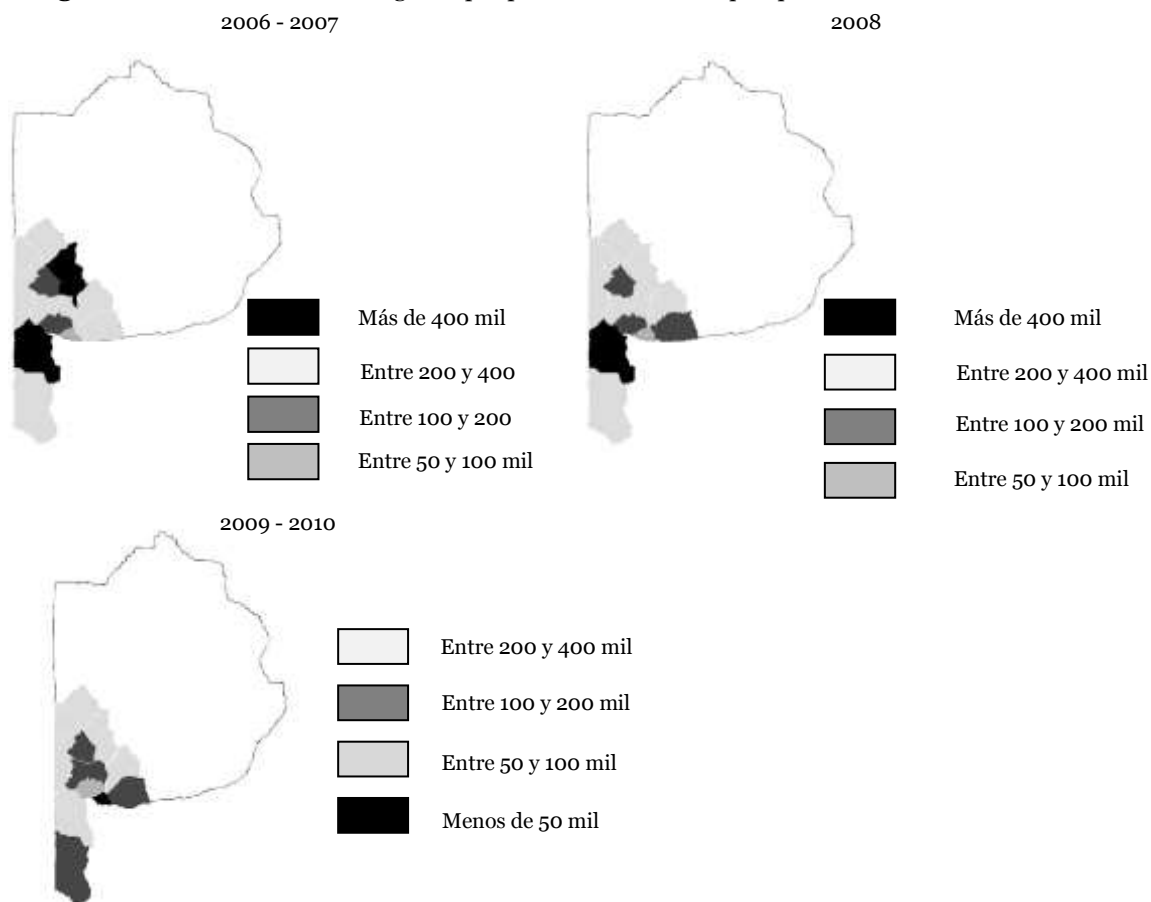
Al analizar la distribución en el último quinquenio del stock regional a lo largo de los partidos que la conforman, es posible observar que durante los años 2006 y 2007 los partidos de Villarino y Coronel Suárez mantenían el 27 % del stock regional, mientras que la mayor concentración de las existencias se producía en los partidos que mantenían entre 200 y 400 mil cabezas, los cuales representaban el 62 % del stock total (Adolfo Alsina, Carmen de Patagones, Coronel Dorrego, Coronel Pringles, Guaminí, Puan y Torquinst). Los partidos de Bahía Blanca y Saavedra se ubicaban en el estrato de entre 100 y 200 mil cabezas y mantenían el 9 % del stock regional. La menor concentración se producía en el estrato entre 50 y 100 mil cabezas, 2 %, donde solo se ubicaba el partido de Coronel Rosales (imagen 1).

Durante el 2008 en el estrato superior se encontraba el partido de Villarino, con el 14 % del stock regional. Asimismo la mayor concentración de stock se seguía produciendo en el estrato siguiente, el cual mantenía el 67 % del stock regional (Adolfo Alsina, Carmen de Patagones, Coronel Pringles, Coronel Suarez, Guaminí, Puan y Torquinst). El estrato entre 100 y 200 mil cabezas, poseía el 16% del stock regional, formado por los partidos de Bahía Blanca, Coronel Dorrego y Saavedra. Finalmente en el último estrato, se ubicaba el partido de Coronel Rosales con el 3 % del stock regional (imagen 1).

Finalmente, durante los años 2009 y 2010 desaparece el estrato que mantenían más de 400 mil cabezas, continuando la mayor concentración de hacienda en el estrato entre 200 y 400 mil cabezas, el cual mantenía el 68 % del stock regional y el 50 % de los partidos que conforman la región bajo estudio (Adolfo Alsina, Coronel Pringles, Coronel Suarez, Guaminí, Puan y Villarino). En el estrato siguiente, se concentraba el 28 % del stock regional (Carmen de Patagones, Coronel Dorrego, Saavedra y Torquinst). En cuanto a los estratos inferiores, el partido de Bahía Blanca mantenía entre 50 y 100 mil cabezas, mientras que Coronel Rosales se ubicaba en el estrato de menos de 50 mil cabezas, entre ambos concentraban el 4 % del stock regional (imagen 1).

Como consecuencia de la heterogeneidad que existe en las condicionales agroecológicas que conforman los partidos pertenecientes a la región bajo estudio, es posible observar que existen partidos que cuentan con una mayor capacidad de integrar en sus sistemas productivos, actividades vinculadas a la agricultura como así también a la ganadería. De esta manera el análisis de la evolución en la distribución de las existencias a lo largo del último quinquenio, permite inferir que los contextos inestables que se han suscitado en la región afectaron en mayor medida a los partidos con menores capacidades de diversificación en sus actividades productivas.

Imagen 1: Distribución del stock regional por partido en el último quinquenio



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de SENASA.

Al analizar puntualmente los casos pertenecientes a los partidos de Carmen de Patagones y Villarino, se observa que si bien durante los primeros tres años del análisis ambos han podido mantener sus niveles de existencias, en los dos últimos años las mismas se vieron fuertemente afectadas, como consecuencia de las condiciones climáticas adversas, la falta de políticas gubernamentales orientadas al sector y el aumento de los costos de producción. Esta situación pone de manifiesto la difícil situación que enfrentan los productores agropecuarios de dichas zonas que se ven imposibilitados de llevar adelante una mayor diversificación de sus producciones. En el caso de partidos como Coronel Suárez, Coronel Dorrego y Torquinst, que si bien a lo largo del último quinquenio han visto reducidas sus existencias, son casos de partidos que presentan condiciones agroecológicas más favorables, las cuales permiten una mayor diversificación de las actividades productivas. En muchos casos el 100% de las superficies útiles de los establecimientos agropecuarios de la zona son aptas tanto para llevar adelante actividades vinculadas a la agricultura como así también a la ganadería. Como consecuencia de dicha ventaja comparativa los productores agropecuarios de estos partidos, ante el mismo escenario desfavorable han logrado una mayor diversificación en sus sistemas productivos que los pertenecientes a los partidos del sur de la región (imagen 1).

CUANTIFICACIÓN DE LOS AGENTES QUE CONFORMAN LA CADENA DE VALOR

ESLABÓN PRIMARIO

Al analizar la evolución en la composición del eslabón primario durante el periodo 2008-2010, es posible inferir el incremento en el número de cabañas bovinas, así como también los establecimientos de engorde a corral que tienen como destino la exportación, presentándose en ambos casos el mayor aumento en el periodo 2008-2009. En el caso del sistema de engorde corral (*feed lot*) es posible inferir que dicha técnica de engorde intensivo fue adoptada por dos motivos, el primero como consecuencia del desplazamiento de la ganadería hacia zonas marginales y el segundo por la capacidad que brinda el sistema de complementarse con actividades vinculadas a la agricultura.

En cuanto al aumento en el número de explotaciones dedicadas a la producción de terneros/as (cría), se advierte que dicha situación podría estar explicando el desplazamiento de la ganadería a zonas marginales como consecuencia del corrimiento de la frontera agrícola, dado que la región bajo estudio cuenta con condiciones agroecológicas propicias para el desarrollo de este tipo de actividad, la cual no requiere de oferta de forrajes con altos niveles nutricionales.

Con respecto a las explotaciones dedicadas al engorde extensivo (invernada), es posible observar un incremento del 500 por ciento, durante el periodo 2009-2010, situación que se corresponde con el momento en el que los precios de la hacienda con destino a la faena comenzaron un proceso de recuperación, alcanzando valores muy elevados en términos históricos. Esta coyuntura de precios alcista habría propiciado el ingreso de animales a establecimientos agropecuarios de la región proveniente de otras zonas del país, manteniendo como destino explotaciones que contaban con forrajes disponibles para su alimentación, como consecuencia del proceso de reducción de hacienda que se daba en la región.

Con respecto a las explotaciones dedicadas a la producción de terneros/as que luego de un proceso de engorde tienen como destino la faena (ciclo completo), se observa un incremento en el 2010 con respecto al año 2009. La integración a lo largo del eslabón de primario, en los partidos en los cuales las condiciones agroecológicas se lo permitieron, puede haberse generado como consecuencia del alza de los precios de la hacienda que mantenía como destino la faena, permitiendo a los establecimientos ganaderos mejorar su margen de rentabilidad (tabla 3).

Tabla 3: Cuantificación de los actores del eslabón primario en el periodo 2008-2010

Tipo de Explotación	2008	2009	2010
Cabaña Bovina	97	104	132
Cría	Sin registros	3450	7458
Invernada	Sin registros	394	2849
Ciclo completo	Sin registros	2503	2990
Feed Lot (Resolución 70) ³⁵	18	151	158
Feed Lot (Disposición. 02) ³⁶	69	12	7

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de SENASA.

ESLABÓN INDUSTRIALIZACIÓN

Dentro del eslabón dedicado a la industrialización es posible realizar una clasificación entre sus agentes según el destino de sus productos. Los frigoríficos de Clase A, cumplen las exigencias sanitarias controladas por SENASA (tránsito federal), por lo que sus elaborados satisfacen las exigencias del mercado local y el de exportación; los correspondientes a la Clase B, cumplen las exigencias sanitarias controladas por SENASA (tránsito federal), por lo que sus elaborados satisfacen solo las exigencias del

³⁵ Registro Nacional de establecimientos pecuarios de engorde a corral proveedores de bovinos para faena con destino la exportación.

³⁶ Registro Nacional de establecimientos pecuarios de engorde a corral proveedores de bovinos para faena con destino la Unión Europea.

mercado local. Finalmente los de Clase C, se encuentran habilitados solo a nivel provincial y municipal (no pueden realizar tránsito federal), habitualmente las plantas son de menor tamaño y presentan generalmente problemas sanitarios.

Tabla 4: Cuantificación de los actores intervinientes en el eslabón industrialización en el periodo 2008-2010

Tipo de Explotación	2008	2009	2010
Mataderos Municipales	2	1	2
Frigoríficos Clase C	5	5	6
Frigoríficos Clase B	5	7	8
Frigoríficos Clase A	1	1	1

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de SENASA.

En cuanto a la cuantificación de los agentes intervinientes en la industrialización es posible observar que el comportamiento en el número de agentes es relativamente estable. Asimismo es posible observar un incremento en las plantas que tienen como destino de sus productos el mercado nacional, y aquellos que solo pueden comercializar sus productos a nivel provincial y municipal (tabla 4).

ESLABÓN INTERMEDIACIÓN

Con respecto al eslabón responsable de la intermediación en la comercialización del ganado bovino en pie, es posible, inferir que el número de agentes que forman parte del mismo se han mantenido sin variaciones significativas a lo largo de estos tres últimos años. Asimismo se observa una leve recuperación en el 2010, producto de un escenario de precios favorables (tabla 5).

Tabla 5: Cuantificación de los actores intervinientes en el eslabón industrialización en el periodo 2008-2010

	2008	2009	2010
Predios feriales habilitados	21	20	25
Firmas que dan feria en el partido	27	18	19
Consignatarios/Comisionistas locales	120	118	123

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de SENASA.

MOVIMIENTO DE HACIENDA EN LA REGIÓN DURANTE EL PERIODO 2008-2010.

A partir del movimiento de hacienda durante los años 2008, 2009 y 2010, es posible construir un esquema del flujo de ganado en pie según el origen (desde dentro de la región y desde afuera), su modalidad de venta (vía remate feria o transacciones directas entre establecimientos), así como también su destino geográfico y comercial

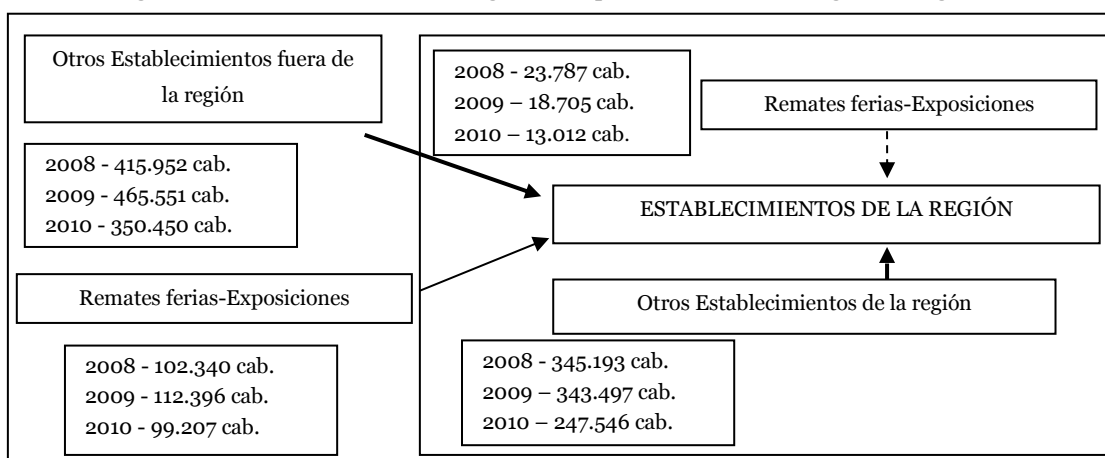
(incluyendo como destinos: Faena, Faena de Exportación, Mercado Terminal, Remate feria, Invernada, Reproducción, Invernada de Exportación y otros).

En una primera instancia se analizan los ingresos a los establecimientos de la región, sean estos provenientes del exterior de la región o correspondan a movimientos intra-región. Además se estudian los motivos que dan lugar a dichos ingresos, observando si los mismos provienen de ventas directas o de otro medio de comercialización. Finalmente se analizan los egresos de los establecimientos de la región, teniendo en cuenta las causas de dichos egresos, como así también cuál es su destino y que vía de comercialización siguen dichos movimientos.

INGRESOS DE HACIENDA PIE A LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA REGIÓN

Al observar los ingresos de hacienda en pie a los establecimientos pertenecientes a la región bajo estudio se observa que durante el periodo 2008-2010 el número de animales que ingresaron a los establecimientos desde fuera de la región superan a los movimientos intra-región, 1.545.896 y 991.740 cabezas respectivamente. Asimismo, es posible inferir que en promedio durante el periodo 2008-2010, el 49 % de los ingresos provino de establecimientos ubicados fuera de la región, mientras que el 39 % tenía su origen en otros establecimientos de la zona bajo estudio, un 12 % ingresaron a la región a través de remates ferias o exposiciones ubicados fuera de la región, mientras que el 2% de los ingresos se realizó a través de remates o exposiciones de la región. Es posible inferir que la modalidad de comercialización que mayor relevancia mantiene es la venta directa entre establecimientos, como consecuencia que en promedio para el período 2008-2010 solo un 14% de los ingresos totales a los establecimientos de la región se canalizó a través de remates ferias o exposiciones (tabla 6).

Tabla 6: Ingresos a establecimientos de la región en el periodo 2008-2010 según su origen

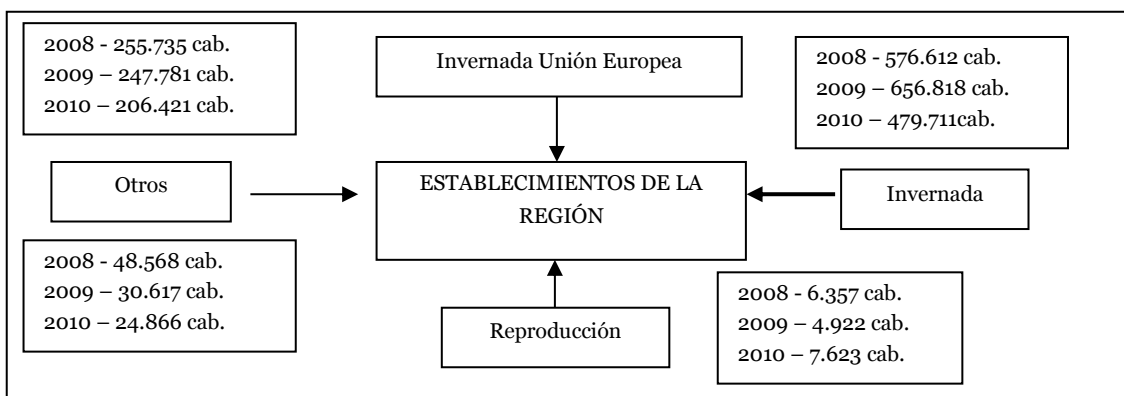


Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de SENASA.

CAUSA DE LOS INGRESOS A LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA REGIÓN BAJO ESTUDIO

Al analizar la causa de los ingresos a los establecimientos de la zona bajo estudio, se observa que durante el período 2008-2010, la principal causa es el engorde de los animales (invernada), representando en promedio el 67 % de los ingresos. La segunda causa es el engorde de animales que tienen como destino final la Unión Europea, representando en promedio el 28 % de los ingresos a los establecimientos de la región. El motivo con menor relevancia es la reproducción, que solo representa en promedio el 1 % de los ingresos (tabla 7). Dichas observaciones se complementan con el análisis efectuado en el punto anterior donde se cuantificaron los agentes intervinientes en el eslabón primario, en el cual era posible observar un incremento considerable en el número de establecimientos agropecuarios dedicados al engorde de los animales hasta un determinado peso de terminación.

Tabla 7: Motivo de los ingresos a establecimientos de la región en el periodo 2008-2010



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de SENASA.

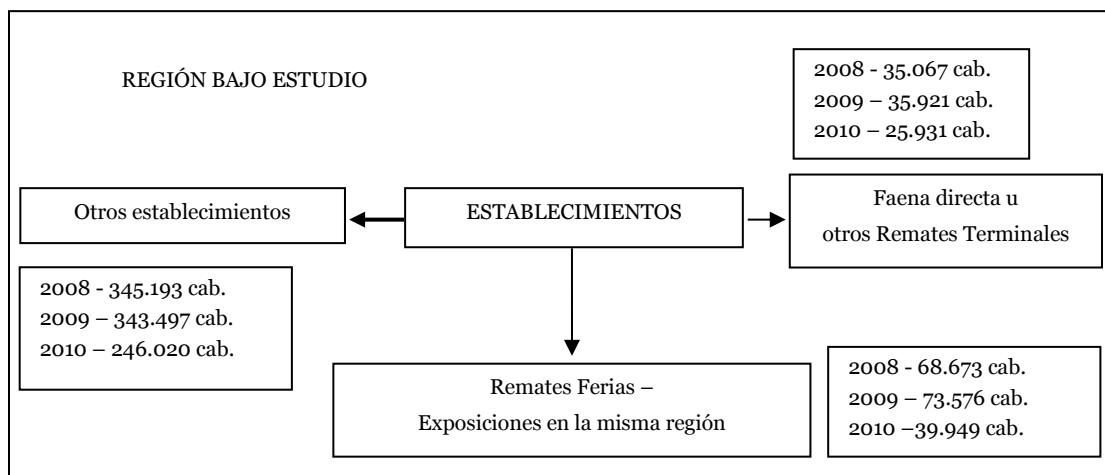
EGRESOS DE HACIENDA EN PIE DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LA REGIÓN

Del total de la hacienda en pie que egresó de los establecimientos agropecuarios de la región en el periodo 2008-2010, en promedio el 24 % de los mismos tienen como destino la región bajo estudio. Al analizar dichos movimientos se observa que el principal destino son otros establecimientos de la región, representado en promedio el 18% de los egresos totales (extra e intra región), mientras que el destino de menor importancia es la faena directa u otros remates terminales, que solo representan en promedio el 2 % de los egresos totales (tabla 8).

El 76 % de los animales que egresaron de los establecimientos de la región tienen como destino el ámbito nacional. El principal destino de dichos movimientos es la

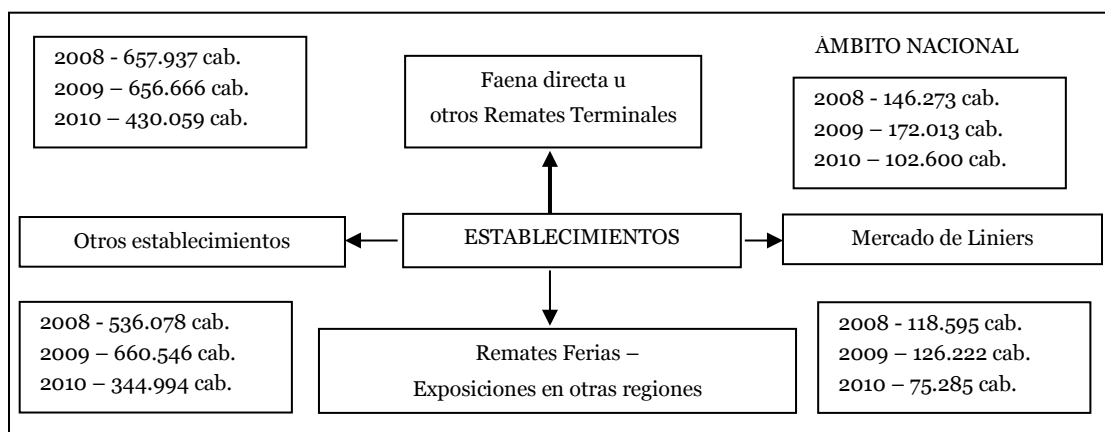
Faena directa u otros remates Terminales, representando en promedio el 33 % de los egresos totales en el periodo 2008-2010 (tabla 9).

Tabla 8: Motivo de los egresos de los establecimientos de la región durante 2008-2010



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de SENASA.

Tabla 9: Motivo de los egresos a establecimientos de la región en el periodo 2008-2010



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de SENASA.

Durante el periodo 2008-2010 el movimiento de animales en la región fue negativo, ya que mientras ingresaron a los establecimientos agropecuarios de la región en promedio 515.299 cabezas, las salidas de los mismos hacia diferentes destinos fuera de la región fue en promedio de 1.342.423, arrojando en consecuencia una salida neta de 827.124 de cabezas.

De los establecimientos pertenecientes al SO bonaerense en el año 2008 egresaron 1.907.816 cabezas, considerando las 146.273 cabezas que se dirigieron al Mercado concentrador de Liniers. Mientras que durante el 2009 los egresos fueron de 1.516.917 cabezas, sin considerar 152.110 que se dirigieron al Mercado concentrador de Liniers. Finalmente durante el 2010 egresaron 1.171.743 cabezas, sin considerar 103.281 que se dirigieron al Mercado concentrador de Liniers. La principal causa de los egresos de los

animales de los establecimientos de la región durante el periodo 2008-2010 es la invernada (en promedio un 46 %), seguido por la faena (en promedio un 34 %), manteniendo menor relevancia el resto de los destinos (tabla 10).

Tabla 10: Destino de los animales que egresan del SO bonaerense en periodo 2008-2010

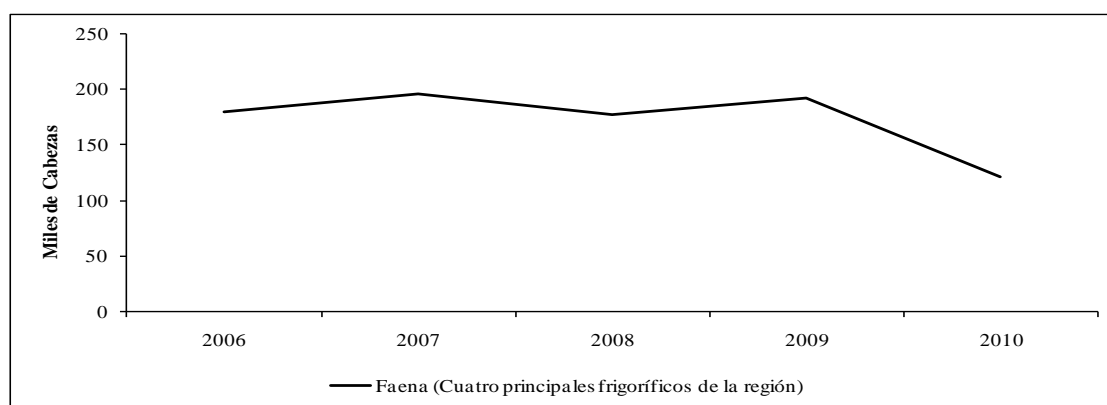
	2008	2009	2010
Destino	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
Salidas totales	1.907.816	1.669.027	1.275.024
Reproducción	1	1	1
Invernada	26	26	26
Invernada Unión Europea	19	21	20
Remate Ferias y otros (venta)	10	9	9
Subtotal Invernada y Reproducción	56	57	56
Faena Exportación a terceros países	3	2	2
Faena Unión Europea	8	7	7
Faena Consumo Interno	24	24	26
Mercado de Liniers	7	9	8
Otros	2	1	1
Subtotal Faena	44	43	44
Total	100	100	100

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de SENASA.

De los 839.277 animales terminados, el 82,57 % tiene como destino la faena, principalmente a realizarse fuera de la región y el resto se dirige al Mercado de Liniers (17,43 %). Esto denota que la actividad industrial se realiza fuera de la región, disminuyendo la creación de valor en la zona bajo estudio.

Como consecuencia de lo observado sobre el eslabón industrial, se analiza lo acontecido durante el último quinquenio en el nivel de actividad de los cuatro principales frigoríficos de la región, por no existir información vinculada a la faena regional.

Del análisis es posible inferir un crecimiento en el nivel de faena durante el período 2006-2007, pasando de 179.301 cabezas a 196.048 en el 2007. Asimismo en el período siguiente se presenta una situación inversa, disminuyendo el nivel de faena aproximadamente en un 9 %. Posteriormente, comienza un periodo de recuperación, pasando de faenar 177.458 cabezas en el 2008 a un nivel 192.798 durante el 2009, generándose en términos relativos un incremento cercano al 9 %. Finalmente el periodo 2009-2010 presenta la mayor disminución en el nivel de faena durante el periodo bajo análisis, llegando en el 2010 a un valor de 121.856 cabezas, que representa una disminución cercana al 35 % con respecto al año anterior (gráfico 3).

Gráfico 3: Evolución de la faena de los cuatro principales frigoríficos de la región en el último quinquenio.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de SENASA.

En cuanto a la concentración del nivel de faena en la región, se concluye que en promedio durante el último quinquenio los cuatro principales frigoríficos concentraron el 75 % de la faena regional.

En cuanto al aprovechamiento de la capacidad instalada, es posible observar una tendencia decreciente desde el año 2007. Durante los periodos 2007-2008 el aprovechamiento de la capacidad instalada disminuyó un 7 %, mientras que en el correspondiente al 2008-2009 la disminución fue solo de un 3 %. El periodo que presenta menor nivel de procesamiento es 2010, en el cual las plantas solo hicieron uso del 55 % de su capacidad instalada. Al observar la tasa acumulada de reducción en el uso de la capacidad instalada durante los últimos cuatro años, es posible inferir que la misma es del 25 %. Esta situación permite concluir que el valor agregado que se está generando fuera de la región podría ser canalizado por la actividad industrial de la zona, logrando mejorar la competitividad del agronegocio (tabla 11).

Tabla 11: Aprovechamiento de la capacidad instalada de los cuatro principales frigoríficos de la región en el periodo 2007-2010.

Año	%
2007	80
2008	73
2009	70
2010	55

Fuente: Elaboración propia sobre datos de CREBBA.

CONCLUSIONES E IMPLICANCIAS

El presente trabajo, enmarcado dentro de un trabajo de investigación que se encuentra aún en desarrollo, ha tenido como propósito a partir de la caracterización de la situación del sector ganadero en el SO bonaerense durante el último quinquenio, ofrecer un cuadro de referencia que facilite el proceso de deducción de cuestiones

relacionadas a la investigación de dicho sector, a ser profundizadas en estudios posteriores.

Los resultados demuestran que entre los años 2002 y 2010 se ha producido una mayor concentración de cabezas en un número menor de establecimientos.

En cuanto a la evolución del stock regional en el último quinquenio es posible observar una disminución acumulada del 45 %, siendo la categoría novillos la más afectada, presentado una variación acumulada del 45 %.

Con respecto a la evolución en la distribución de las existencias en los partidos que conforman la región bajo estudio, es posible inferir que los contextos inestables que se han suscitado han afectado en mayor medida a los partidos con menores capacidades de diversificación de las actividades productivas.

En cuanto a la cuantificación de los agentes pertenecientes al eslabón primario se observa que las principales causas que han dado lugar al aumento en el número de explotaciones intervinientes, se vinculan al desplazamiento de la ganadería a zonas marginales, al aumento de precios de la hacienda para faena, y a la capacidad de integración vertical a lo largo de la cadena de los productores de la región.

Con respecto al análisis del movimiento de hacienda es posible concluir que la mayoría de los ingresos se realizan de manera directa entre establecimientos, siendo la causa principal el engorde de los animales para faena. En cuanto a los egresos, el principal destino es la faena o remates terminales fuera de la región (33 %), representando la faena regional solo el 2 % de los egresos totales, situación que demuestra que el valor agregado de la etapa de industrialización se produce fuera de la región.

Al analizar la faena regional, se observa una alta concentración, el 75 % de la faena se encuentra en manos de cuatro frigoríficos. Durante el 2010 el uso de la capacidad instalada se redujo al 55 % como consecuencia de la reducción del stock regional.

Del estudio se desprende la necesidad de avanzar en la identificación de posibles mecanismos de coordinación y/o cooperación entre los agentes que permitan mejorar la competitividad del agronegocio con un enfoque institucional.

BIBLIOGRAFÍA

Arbage, A. (2004). *Custos de transação e seu impacto na informação e gestão de cadeias de suprimento: estudo de caso em estruturas de governança híbrida do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul*. Tese Doutorado em administração – Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

- Batalha, M. y Silva, A. (2001). “Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas”. En Batalha, M. (Coord.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo, Atlas.
- Bisang, R. (2003). “Las tramas de la Carne Bovina en Argentina”. *Estudio 1. EG 33.7*. Componente B-1. CEPAL – ONU. Buenos Aires.
- Ferreira, G. (2002). *Gerenciamento de cadeias de suprimento: formas organizacionais na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul*. Tese de Doutorado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre.
- Iglesias, D. H. (2002). “Cadenas de valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario”. *Documento del INTA EEA Anguil*. Disponible en www.inta.org.ar.
- Lacelli, G.; Donatelli, J.; Enrique, H.; Secanell, E. y Delssion, E. (2000). *La cadena de la Carne Bovina Santafesina*. Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación. INTA. Macrorregión Pampeana Norte. Centro Regional Santa Fe. Estación Experimental Agropecuaria Reconquista. Gráfica Dpher. Avellaneda. Santa Fe. Páginas 116.
- Lambert, D. (1998). Supply chain management: what does it involve. *Canadian Association of Supply Chain & Logistics Management*, 4, 4.
- Malafaia, G.; Maciel, A. y Camargo, M. (2009). Atitudes de coordenação de produtores rurais na cadeia da carne bovina: o caso do cite 120. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, 11, 3.
- Marshall, M.; Boland, M.; Conforte, D. y Cesar, D. (2001) “Exporting U.S. and Uruguayan Beef to the European Union”. En *Consumer Demand for Quality Conference*. Edited by Caswell, J., Westview Press.
- Morvan, Y. (1984). “Filière de production”. En *Fondaments de l'économie industrielle*. S1. Económica.
- Oliveira, C. (2008). *Aspectos do processo de comercialização na cadeia da bovinocultura de corte no Rio Grande do Sul*. Tese de Mestrado em Agronegócios – Programa de Pós Graduação em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Peterson, J.; Cornwell, F. y Pearson, C. (2000). *Chain Stocktake of some Australian Agricultural and Fisheries Industries*. Department of Agriculture, Fisheries and Forestry. Australia.
- Rojas, P. y Sepúlveda, S. (1999). “¿Qué es la competitividad?”. *Serie Cuadernos Técnicos IICA*, 9, 10-15.
- Wood, JR, T. y Zuffo, P. K. (1998). “Supply chain management”. *RAE – Revista de Administração de Empresa (FGV)*, 38, 3, 55-63.