

FORMAS DE COORDINACIÓN EN EL SECTOR PORCINO ARGENTINO*

C.M. VIEITES¹; R. GAVIDIA¹; C.P. BASSO¹; ADRIANA DE CARO¹;
L.R. BASSO¹ y SUSANA FORMENTO¹

Recibido: 18/12/00

Aceptado: 07/03/01

RESUMEN

La producción argentina se caracteriza por un gran número de establecimientos con rebaños pequeños o medianos; en el pasado producían independientemente y comercializaban en un mercado abierto. La competencia internacional requiere de formas organizacionales e institucionales que articulen el sector primario con el procesamiento industrial y la comercialización derivada. Existen diversos casos en la Argentina que configuran estructuras con finalidades, medios humanos y económicos variados. Los once casos expuestos, han sido seleccionados por su originalidad, historia, importancia económica y social. También se incluyen 3 organizaciones de cooperación profesional para el intercambio de información y conocimiento. Además han sido consultados sobre el fenómeno analizado el INTA-Pergamino, la Asociación Argentina Productores de Porcinos y una industria reconocida. En todos los casos descriptos los productores manifestaron que la unión resultó beneficiosa para el logro de mejores condiciones de comercialización y precios. Si bien existieron fracasos, ellos se debieron a inexperiencia, falta de conocimientos específicos, aspectos morales y éticos, ausencia de identidad grupal y/o gerenciamiento inadecuado. En la Argentina, existe gran cantidad de establecimientos con producción granífera que puede ser transformada en carne; esto es un factor fundamental para tratar de conciliar intereses comunes y lograr resultados económicos sustentables.

Palabras clave. Sector porcino, coordinación, integración, asociativismo.

COORDINATION FORMS IN THE ARGENTINE PORK INDUSTRY

SUMMARY

Argentinian production stands out because of the great number of establishments with small or medium herds, they used to produce independently and trade in an open market. International competence calls for ways of organisation which articulate the primary sector with the industrial processing and derived commercialization. There are cases in Argentina that form structures with aims and varied human and economic resources. The cases presented –eleven- have been selected for its originality, history, social and economic importance. Three cooperative professional organisations for the exchange of information and experience have also been included. Besides, “INTA-Pergamino”, Asociación Argentina Productores de Porcinos and a well known industry have been consulted about the phenomenon analysed. In all the cases depicted producers manifested that union was useful to achieve better marketing conditions and prices. Although there have been breakdowns, they were due to inexperience, lack of specific knowledge, ethic and moral aspects, lack of group identity and/or unsuitable management. In Argentina there is a great number of establishments with grain production which can be turned into meat; this is a key factor to gain common interests and achieve economic affordable results.

Key words. Pork industry, coordination, integration, associative form.

*El presente trabajo forma parte del Proyecto de Investigación UBACyT TG046, “Análisis de estrategias de integración en el sector porcino nacional conducentes a su inserción en el Mercosur”.

¹Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires. Av. San Martín 4453 – (1417) – Buenos Aires. T.E: 011-4524-8089 int. 8180. e-mail: cbasso@mail.agro.uba.ar

INTRODUCCIÓN

La producción primaria de cerdos en la Argentina se caracteriza por un gran número de productores que poseen rebaños pequeños o medianos y un bajo número de establecimientos considerados grandes (Vieites, 1997).

La problemática de ambos grupos se diferencian en el sistema de producción empleado, eficiencia, costos de producción, tipo y calidad de insumos utilizados, calidad de producto logrado, vías de comercialización, precios y plazos de pago y seguridad de cobro. Estos aspectos se pueden resumir en una diferenciación en el acceso a la información sobre tecnologías actuales de producción, comercialización, estado y perspectivas de los mercados, así como métodos adecuados de gestión. Todo ello conduce a distintos niveles de especialización y adaptación a circunstancias variables, así como a la posibilidad de toma de decisiones racionales.

Frente a la inquietud de superar las limitaciones individuales a través de la asociación con otros, los productores de cerdos tienen poca experiencia e información para tomar la decisión de elegir qué tipo de convenio de producción o comercialización les conviene a sus circunstancias particulares. En el pasado simplemente producían independientemente y comercializaban a un precio dado por peso vivo (Scott Johnson *et al.*, 1994; Vieites *et al.*, 1997). La forma de comercialización más frecuente fue durante un largo período de años la del mercado abierto, donde solo había un compromiso de precio y forma de pago. Las partes acordaban la transacción y su compromiso mutuo quedaba restringido a un negocio circunstancial. El beneficio logrado y las relaciones personales hacían que la relación se mantuviera en el tiempo por acuerdos sucesivos y, generalmente, no ligados entre sí. Posteriormente el desarrollo de las exigencias de los consumidores (industriales o finales) llevaron a fijar no solo precios por cantidad, sino a determinadas pautas de calidad (Peterson *et al.*, 1998; Vieites *et al.*, 1997).

Los productores pueden recurrir a una alianza estratégica, definida como una relación de intercambio en la cual las partes involucradas comparten los riesgos y beneficios emanados de objetivos acordados, compartiendo la toma de decisiones (Peterson *et al.*, 1997; 1998). Para que esta coordinación se produzca es necesario: coincidencias en la identificación de objetivos, en el control de las decisiones y en la distribución de riesgos y beneficios.

Es decir que las partes tienen la posibilidad de ejercer un control mutuo; estas deben trabajar juntas y encontrar los medios para resolver diferencias e intereses. Ambas partes mantienen su identidad; el control se focaliza en la relación, y la transacción circunstancial es sólo un elemento. "Ex-ante" el proceso incluye la discusión de la vinculación, contemplando todos los intereses en juego; "ex-post" son esenciales el monitoreo de la relación y el curso de las transacciones. Estos procesos significan una importante inversión de tiempo y esfuerzo en el control de los procesos (Peterson *et al.*, 1998).

La coordinación cooperativa de la producción y comercialización de productores independientes es otra alternativa que tiende a obtener utilidades adicionales; ella constituye una organización legal dirigida y controlada por productores quienes operan para el beneficio mutuo (Rehber, 1998). Esta coordinación cooperativa podría extenderse luego hacia atrás, a la genética y otros insumos y/o hacia adelante, a la faena, procesamiento y comercialización (Schrader *et al.*, 1996). Este tipo de coordinación incluye "joint ventures", relaciones de propiedad y otras que se refieren a aspectos monetarios o incluso emocionales entre los actores. La característica distintiva es que existe una organización formal que tiene una identidad diferente de la de los actores y que está designada por estos para realizar la coordinación de las transacciones. El control es descentralizado entre los propietarios, los que mantienen su identidad separada y esto es lo que le permite salir del proceso si así lo desea. Los propietarios pueden monitorear los resultados y modificar ex-post las políticas y procedimientos. En esta estrategia el poder real se ejercita ex-post y no ex-ante (Peterson *et al.*, 1998).

Otra forma más avanzada de coordinación es la vertical, que tiene lugar cuando se armonizan dos o más empresas que se ocupan de diferentes fases en un mismo ciclo productivo; se entiende por fase vertical de producción a cualquier proceso capaz de originar un bien o servicio, susceptibles de venta (Murúa *et al.*, 1991; Peterson *et al.*, 1997; Rehber, 1998; Martin, 1999). Dichas empresas pueden pertenecer a los sectores de la agroindustria, la industria y el comercio.

La integración vertical crea una organización que tiene todo el control; es decir hay una centralización en la toma de decisiones. Ex-ante el proceso

incluye la negociación sobre la estructura centralizada que finalmente fijará el rumbo del negocio; ello puede involucrar una integración de la propiedad o no. La organización centralizada define y ejecuta las políticas y procedimientos de la totalidad de los procesos (Peterson *et al.*, 1998). La integración vertical está ligada con el proceso tecnológico más que con uno de tipo institucional, propio de las organizaciones cooperativas (Rehber, 1998).

Rehber, (1998), analiza la integración en una industria a través de la magnitud de la transferencia de decisiones y de la propiedad del capital. Cuando todas las decisiones y el capital se encuentran bajo un único control se denomina integración de propiedad o fusión. Por el contrario, cuando cada firma retiene su identidad pero deja una o más decisiones de producción y/o venta a otra, se llama *quasi-integración* o contrato de integración.

En el sector agrario, la integración vertical está representada por las relaciones establecidas entre productores agropecuarios y empresas agroalimentarias. Estas relaciones son formalizadas a través de diversos tipos de contratos cuya finalidad principal es la de reducir el riesgo (Murua *et al.*, 1991). El vínculo contractual es una de las vías posibles de coordinación vertical parcial y su éxito depende tanto del negocio como de las relaciones interpersonales (Peterson *et al.*, 1997).

Una de las características de estos contratos es el desequilibrio que puede producirse entre las empresas integradas respecto de la integrante (industrial y/o comercial) debido al distinto peso económico de las partes. Esta situación puede instituir un «polo integrador» o «núcleo» capaz de condicionar el funcionamiento de las unidades integradas a sus necesidades de rentabilidad, es decir qué, cómo y cuánto producir (Giarraca, 1993, citado por Formento *et al.*, 1997), sumándosele el «donde» producir. El precio es la estipulación que resulta más problemática de fijar en esta relación contractual (Saenz Jarque, 1992, citado por Formento *et al.*, 1997).

Lograr una producción competitiva a escala internacional requiere recrear y reactualizar formas organizacionales e institucionales que articulen eficientemente el sector primario, el procesamiento industrial y la comercialización derivada. La organización tradicional del sector porcino, caracterizado por la producción independiente y la coordinación en un mercado abierto, ha sido desafiado como nunca (De Caro *et al.*, 2000).

Al analizar las tendencias actuales de la industria porcina en los países que aplican alta tecnología se observa que la tendencia en todos ellos es la de adoptar alguna forma organizativa para mejorar y acceder a tecnologías modernas que permitan lograr productos de calidad, según demanda el consumidor. Una visión sistémica de los diferentes actores permite inferir que ellos interactúan formando un complejo agroindustrial superador de las partes. Esta visión difiere de la tradicional, en que el sector se encontraba segmentado en sus intereses, que eran generalmente contrapuestos. Esta situación aún se produce en algunos países de Latinoamérica. Es de esperar que debido a la globalización de la economía y a los cambios que se están observando en la porcicultura del Mercosur, también aquí la producción porcina constituya una actividad coordinada (De Caro *et al.*, 2000).

En las pequeñas empresas agrícolas-porcinas (Ramonda, 2000) la producción de cerdos cumple importantes funciones para lograr la sustentabilidad de los sistemas a los que pertenecen: complementariedad (transformando los granos en carne); estabilidad financiera (los cerdos permiten la entrada periódica de dinero); demanda de trabajo permanente y arraigamiento de los productores en el medio rural.

El objetivo del presente trabajo es analizar casos significativos de formas asociativas en la Argentina, las necesidades que originaron estos procesos, la situación actual y las perspectivas de la asociación como forma superadora de los problemas actuales y como camino válido para reactivar el sector porcino nacional.

DESCRIPCIÓN DE CASOS

Existen diversos casos de formas asociativas en el sector porcino en la Argentina; que configuran estructuras con finalidades diversas, medios humanos y económicos variados, metas que se refieren en general a la obtención de mejores resultados o a la búsqueda de alternativas a otras producciones que están actualmente en crisis. El factor común de todas ellas es la búsqueda del bienestar de los participantes y la permanencia en el medio rural.

Los casos expuestos han sido seleccionados en virtud de su originalidad, historia, importancia económica y social, así como grado relativo de éxito logrado. En general existe un desconocimiento sobre las experiencias que se están desarrollando

en el país, por lo que la muestra no pretende abarcar al universo de experiencias existentes pero sí constituir un aporte a un tema poco tratado y difundido en la Argentina.

Cooperativa de Productores Agrarios de Tucumán - COOPRATUC

En 1986 el Noroeste de la Argentina (NOA) contaba con 168.500 cabezas de porcinos, lo cual sólo satisfacía el 10% de la demanda regional; el 90% restante se importaba de otras regiones del país. Esto estaba motivado principalmente por la falta en el NOA de una producción de granos que sustentara la actividad porcina.

La producción casera de cerdos, predominante en la región, se caracteriza por fallas en las normas de manejo y genética adecuada, baja eficiencia de conversión alimenticia, que sumadas a instalaciones inadecuadas, falta de agua y sombra, agravan el estado sanitario de los animales ocasionando que los mismos no alcancen un rendimiento y calidad satisfactoria (Ajalla, 2000).

Es conocida la tradición de la región como productora de caña de azúcar en monocultivo; en el año 1991 se produjo la desregulación de la actividad azucarera lo que condujo a un agravamiento de la crisis por la que atravesaba el sector. Esto incrementó la necesidad de diversificar la actividad de los productores cañeros. Teniendo en cuenta el déficit de carnes y chacinados porcinos, que representaron 38 millones de pesos en el año 1991, se creó en 1992 el "Modelo Integral Porcino" para productores agropecuarios de Tucumán y el NOA en general. Este proyecto es un esfuerzo conjunto de productores y profesionales de diferentes instituciones. El proyecto fue declarado de "Interés Provincial" por decreto del PEN° 980/3.

El objetivo básico del modelo es reconvertir y agrupar a los pequeños y medianos productores cañeros que disponen de 5 a 10 ha cada uno, en una integración horizontal para lograr una escala adecuada de producción y poder cumplir con las exigencias de un mercado desarrollado. También se trató de minimizar el éxodo rural creciente, aprovechando los recursos y la tradición campesina de trabajo familiar (Cisneros Nuñez, *et al.*, 1996).

La estructura del "Modelo Integral de producción Porcina" se basó en el asociativismo de los productores cañeros para producir lechones

(Empresa de cría o fábrica de lechones), que entregan su producción a un "complejo productivo-industrial-comercial" (Ingenio porcícola). Se contemplaba asimismo una etapa de transformación de escala y la administración asociativa (gestión técnica, contable y política informatizada) en un sistema de "Maquila de cerdos". El término "Maquila" es muy bien conocido por los productores cañeros de Tucumán y es el sistema de comercialización actual en la industria azucarera. En la "Maquila de cerdos" los productores primarios son propietarios de su producción y del producto comercializado y por ende partícipes del valor agregado que se incorpora al producto en las sucesivas etapas. La organización (Ingenio Porcícola) descuenta las erogaciones que ocurrieron en el proceso de terminación de los animales y su venta, más una comisión cobrada para participar al resto de los asociados que no son productores porcinos, ya que ellos contribuyeron económicamente en la instalación del Ingenio Porcícola (Cisneros Nuñez, *et al.*, 1996).

Las empresas de cría comenzaron con un plantel de 7 a 28 hembras primerizas de genética híbrida y un macho reproductor Duroc o Large White. El sistema de producción elegido fue al aire libre, sobre una superficie de 1,5 a 2 ha. Los lechones se destetan a los 28 días de vida promedio y son retirados a los 8-9 kg de peso vivo con destino al Ingenio Porcícola. En sus comienzos (1992) incluía a 32 productores y 1000 cerdas en producción; en 1996 los productores sumaban 23 con 595 madres y en 2000 se mantiene la cantidad de productores pero se incrementa el número de madres a 967; ello arroja un promedio de 42 cerdas por establecimiento. En el Cuadro N° 1 se muestran los objetivos productivos del proyecto y la media de los resultados logrados. Uno de los mejores productores logra con un rebaño de 25 hembras, 2,02 partos por cerda/año y 9,05 lechones destetados por parto.

El sistema de producción adoptado fue elegido por la disponibilidad de tierras del minifundista (con bajos costos de oportunidad), bajas inversiones en infraestructura, rapidez de instalación, eficiencia reproductiva, utilización de recursos regionales y mejora del medio ambiente degradado por el monocultivo (Cisneros Nuñez, *et al.*, 1996).

El Ingenio Porcícola se ubica sobre la ruta nacional N° 9, a 20 km de San Miguel de Tucumán, en un predio de 52,5 ha; cumple con las disposiciones

Cuadro N° 1. Objetivos e índices productivos logrados en la etapa de cría.

Año	Total cerdas	Cerdas/ establ.	Partos/ cerda/año	Mortal. %	Dest/ cerda/año
Objetivo	1.000	44	2,00	----	18,00
1996	595	26	1,82	22,6	14,30
1999	967	42	1,61	S/d	11,61

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Cooperatuc, 2000.

nacionales e internacionales para la instalación de pistas de engorde y una futura planta de faena e industrialización. La capacidad de este Ingenio es de 4.000 cabezas en engorde y se complementa con una planta de alimento balanceado que también elabora las raciones destinadas a los productores de lechones. La elaboración propia del alimento balanceado redujo en un 35% el costo medio de la ración. La capacidad potencial de elaboración es de 4 tn/hora y la real de 2,5 tn/hora (por falta de automatización). En la etapa de engorde, los datos actuales (febrero y marzo de 2000) muestran un comportamiento errático, con lotes que registran incrementos medios diarios de hasta 0,750 kg/cabeza y otros que pierden peso. Esto se atribuye a la irregularidad en el suministro de alimento, tanto en cantidad como en calidad debido a problemas financieros de Cooperatuc (Ajalla, 2000)².

El Modelo incluye un servicio de inseminación artificial, no llevado a cabo aún; está previsto el engorde de hasta 900 vacunos a corral en base a las heces porcinas procesadas por un separador de sólidos. La renta generada por esta actividad se suma al Ingreso Bruto de los productores asociados y se distribuyen como lo prevé la "Maquila" de cerdos. Si bien el Modelo Integral incluye tanto la faena como la industrialización, el objetivo primario es el de perfeccionar la producción primaria en su eficiencia productiva y en los mecanismos de control y administración de cada etapa del sistema (Cisneros Nuñez, *et al*, 1996).

Actualmente se comercializan capones en pie de 100 a 110 kg en los principales frigoríficos del sur del país y del NOA. También se expenden en el

Mercofrut (mercado local) cortes de carne fresca y embutidos de tipo artesanal elaborados por terceros (Ajalla, 2000³).

La situación actual de persistencia de la crisis azucarera a conducido a la convocatoria de acreedores a Cooperatuc, originando la transferencia de activos del Ingenio Porcícola a la Cooperativa, con la consiguiente falta de recursos para mantener un adecuado funcionamiento de la actividad porcina. Esto se tradujo en un empeoramiento de los índices productivos (básicamente debidos a una alimentación deficiente en cantidad y calidad) especialmente en la fase de recría y terminación y sumado a ello el descontento de los asociados por la falta de liquidación de su participación en el negocio (Ajalla, 2000⁴).

Cooperativa Frigorífica Leandro N. Alem Ltda. - COFRA. (Misiones)

Esta cooperativa forma parte de la Asociación Plantadores de Tabaco de Misiones (APTM) y fue creada como instrumento de diversificación productiva del área tabacalera. Con ese objetivo, la APTM presentó el Plan "Producción e Industrialización de Porcinos" ante el Ministerio de Asuntos Agrarios de la prov. de Misiones, institución que luego de la evaluación lo puso a consideración de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de La Nación. Esta institución pública aprobó el Plan y posibilitó que se financiara con recursos del Fondo especial del Tabaco. En las gestiones participaron el Gobierno de la Provincia de Misiones, la Municipalidad de Leandro N. Alem y la Cooperativa Tabacalera de Misiones (COFRA, 2000).

COFRA fomenta la producción de ganado vacuno y porcino como actividades complementarias a la del tabaco; para ello implementa un Sistema Agro-industrial Integrado. El colono recibe de la Cooperativa la orientación técnica e insumos necesarios para la producción pecuaria, como así mismo el financiamiento de las instalaciones; en contrapartida deberá entregar su producción a la planta industrial.

La Cooperativa planifica la producción de cerdos, para lograr un equilibrio entre producción y consumo.

El objetivo inicial fue la producción anual de 20.000 lechones para ser entregados a 250 colonos tabacaleros, que realizan la recría y terminación en sus chacras.

^{2,3,4} Ajalla, A. Comunicación personal.

COFRA cuenta con 4 unidades de producción de lechones que totalizan 900 madres; el proyecto es que dichos criaderos alcancen las 2.700 madres.

Los criaderos mencionados presentaron en el año 1999 un porcentaje de preñez del 86%, lechones nacidos por cerda 10,58, destetados 9,96 y un porcentaje de mortalidad postdestete (hasta 27 kg) de 2,1 (Mathot, 2000⁵).

El perfil socio-económico de los colonos integrados es el siguiente: superficie de la chacra 25 ha, de las cuales son destinadas al tabaco 1,2 ha, a cultivos de autoconsumo, 4 ha. El grupo familiar está compuesto por 5,2 personas y el ingreso neto anual por el tabaco es de \$ 2.900.- (APT, 2000). Estos colonos reciben de COFRA lotes de 40 cachorros de un peso promedio de 27 kilos y el alimento necesario para la recría y terminación de los cerdos en sus respectivas chacras. Luego de unas 16,5 semanas los animales alcanzan un peso medio de faena de 125 kg, momento en que son retirados y transportados a la planta frigorífica. Los resultados técnicos logrados son los siguientes: edad a la faena 182 días; duración de la recría-terminación 118 días; ganancia diaria de peso 831 gr, conversión alimenticia 3,15. La Cooperativa estima que el margen bruto anual logrado por cada colono que termine tres lotes por año es de \$ 2.150.- (Mathot, 2000⁶).

El convenio con el colono integrado entre los años 1996 y 2000 resultó en un precio promedio por kilo de cachorro entregado de \$ 1,54; un valor promedio de la ración de 0,24 \$/kg y un precio pagado por kilo de cerdo entregado de \$ 1,19 (Mathot, 2000⁷).

La demanda potencial de granos para las raciones elaboradas por la Cooperativa y destinadas a la alimentación de los cerdos será de 6.000 toneladas por año y podrán ser aportadas por alrededor de 500 colonos.

La planta industrial comprende la fábrica de chacinados y embutidos y la planta de faena de cerdos y vacunos. La producción proyectada es de 250.000 kg por mes, debiendo sumarse los cortes frescos para el abasto local y zonal. En la actualidad aproximadamente la mitad de la faena está destinada a consumo fresco. La capacidad de faena proyectada es de 40 cabezas por hora y en pleno funcionamiento ocupará unas 90 personas.

La Cooperativa comercializa los productos garantizando estrictas normas sanitarias. Los chacinados se venden con marca propia, no así la carne fresca.

En resumen COFRA dispone de una fábrica de alimentos balanceados (cuyo objetivo es ser abastecida de maíz y soja por los actuales productores tabacaleros); una planta frigorífica con playa de faena para porcinos y bovinos y unidades productoras de lechones. Los colonos integrados poseen unidades de recría y terminación de cerdos, recibiendo los lechones, las raciones y el asesoramiento técnico, entregando a la planta frigorífica los cerdos terminados.

El Proyecto prevé una ampliación a 2.700 madres lo que originaría una producción estimada de 62.100 cachorros por año y una producción de 6.200 tn de animales para faena.

Cooperativa granjera de productores de carne Ltda. (COOPROCAR)

Existe en la localidad de Conesa, partido de San Nicolás, al norte de la provincia de Buenos Aires, una experiencia privada de integración horizontal para la comercialización de porcinos.

Dicho emprendimiento comenzó hace 10 años como iniciativa de productores de la zona, con el objetivo de asociarse para la comercialización de sus cerdos. La meta inicial fue conformar una gran integración, es decir, contar con un número elevado de asociados, para producir un cerdo de alta calidad y uniforme, para la producción de cortes frescos y estandarizados (Mata, G., 2000⁸).

La situación económica del sector en esta última década, no permitió aún concretar ese anhelo, fundamentalmente en lo que respecta al número de productores asociados, por la desaparición de muchos productores pequeños y medianos.

Actualmente está organizada como una integración horizontal entre 20 productores con la finalidad de comercializar capones para industrias de primera línea, con una venta mensual es de 900 capones.

Una gerencia exige ciertos requisitos en la producción para el aseguramiento de la uniformidad y calidad de producto para la venta; estos son esencialmente normas de alimentación y de sanidad.

^{5,6,7} Mathot, J. Comunicación personal. ⁸ Mata, G. Comunicación personal.

El alimento, como los otros insumos no son provistos por la cooperativa, pero los productores deben proveer raciones formuladas por el asesor técnico.

No existe una estructura formal de compra conjunta de insumos por parte de los productores.

La cooperativa brinda como servicio el asesoramiento técnico completo y la provisión de genética propia. Para ello cuenta en la misma localidad con un criadero de 160 madres donde producen las líneas maternas, F1, que entregan al productor provenientes de la cruce entre raza Landrace y Yorkshire. Los verracos provienen de la doble o triple cruce usando razas Yorkshire, Landrace, Duroc y en menor medida Pietrain.

El costo de cada animal comercializado corre por cuenta del productor, y como gastos de comercialización la gerencia descuenta un porcentaje sobre la venta total, lo cual está compuesto por una suma fija y una variable según el número de animales que provee y con la distancia a la cual debe realizarse la venta.

El ingreso es el precio que pacta la gerencia con la/s industria/s compradora/s. Es decir que el productor no tiene un precio asegurado pero sí, seguridad en la cobranza, principalmente porque ese producto de calidad es requerido por industrias de primer nivel, lo cual representa un seguro de cobro.

Ejemplo de Coordinación entre un productor y un elaborador

En la provincia de Córdoba, localidad de Achiras se ha tomado contacto con un productor de cerdos con genética propia (Mondino, 2000⁹) que se asoció a un elaborador de la provincia de San Juan.

Desde Córdoba se asegura la provisión semanal de 25 capones, que tienen 5 a 5,5 meses de edad a la faena y un peso que oscila entre 95 y 100 kg de peso vivo.

La faena se realiza en Río Cuarto y se envían la medias reses enfriadas a San Juan. El chacinador se hace cargo del costo de la faena y de transporte refrigerado.

Es de destacar, que el precio que recibe el productor es fijado y modificado a largo plazo. Por ejemplo, si se pactó \$ 1,25/kg res, aún con precios de mercado de \$ 1,55 se continuó pagando esa

suma. De igual manera, cuando el precio descendió a \$ 1.-, el productor continuó recibiendo \$ 1,25.

De esta manera, según el productor, responden a la premisa actual de "calidad, cantidad y continuidad".

Asociación de productores de cerdos de la Pampa Húmeda (APROCER)

Según lo informado por el Ing. Agr. Amaro Etienot¹⁰, dicha organización nació en Rosario (provincia de Santa Fe) en 1993 a partir de un productor que se desprende de la organización PORMAG.

Reúne 70 productores del Sur de Santa Fe, Norte de Buenos Aires y Sudeste de Córdoba.

El grupo tiene un representante por cada una de las cuatro zonas (Amstrong, Monte Buey, Bigand y Murphy) y una oficina central en Rosario.

Los productores cuentan con un plantel promedio de 80 madres. Retribuyen a la gerencia mediante el aporte de \$ 1.- por madre y por mes. Los integrantes comunican semanalmente a la oficina central la oferta de animales terminados. Estos se agrupan por zona y son ofrecidos a frigoríficos. La oferta de precio y condiciones de pago se comunica a cada productor y si hay acuerdo se realiza la operación. El precio logrado es, generalmente, de 10 a 12% superior de lo que obtendría en una venta individual.

La venta semanal total es de 800 a 900 capones de 100 a 112 kilos vivos. Los productores no están obligados a comercializar toda su producción a través de APROCER.

Aprocer además se encarga de verificar permanentemente el estado financiero de los frigoríficos con que opera, a fin de evitar las consecuencias de los quebrantos.

No existe una figura legal en la cual poder encuadrar este ejemplo, sin embargo ellos lo definen como "representante para gerenciamiento o broker".

En cuanto al producto comercializado, hay gran variabilidad de cruces, pero normalmente alcanzan a cubrir el mínimo de 44% de magro, fijado como base de pago en la tipificación argentina y un rendimiento de la res mayor al 80%.

La meta próxima es suscribir un seguro por quebrantos de los frigoríficos que consistirá en un aporte de \$ 0,50 por madre y por mes.

⁹ Mondino, E. Comunicación personal. ¹⁰ Etienot, A. Comunicación personal.

Grupos San Genaro S108 y Totoras S 105

A partir de 2 grupos de Cambio Rural de la provincia de Santa Fe se constituye este ejemplo de organización que gerencian dos profesionales. Uno de ellos, el Dr. Horacio Baldovino¹¹ aportó detalles sobre la misma. La información se completa con el trabajo citado en Ramonda, 2000.

Un grupo pertenece a la zona de San Genaro y trabaja desde 1997, el otro es de la zona de Totoras y se ha formado a mediados de 1999.

En total son 16 productores que cuentan con un rebaño promedio de 65 madres (rango de 35 a 200).

El grupo San Genaro se reúne mensualmente en un establecimiento el cual recorren. Así analizan las fortalezas y debilidades de la empresa visitada, brindando sugerencias para mejorar. El servicio de asesoramiento es contratado en forma individual.

Ambos grupos se mantienen en contacto permanente, transitando en la actualidad un estado de evolución similar. Esta situación posibilitó que encontrarán fácilmente la forma de organizarse para emprender un proyecto en común.

La problemática común de ellos es la comercialización de sus capones de 100 a 120 kg, siendo entonces el objetivo actual es la venta conjunta de capones para mejorar los precios de venta, bajar los plazos de pago, evitar la intermediación y mejorar la calidad del producto obtenido.

La oferta semanal es de 200 a 250 capones de 100 a 120 kilos vivos en promedio y se comercializan en pie. Las ventas se realizan a diferentes frigoríficos, manteniéndose la individualidad de los productores en los ingresos, pero discutiéndose los precios para el total de la oferta. La organización contrata los fletes, lo cual disminuye la incidencia de dicho gasto. Se estima que la comercialización conjunta asegura entre 16 y 20% más en el precio obtenido.

La adquisición de insumos también representa un importante ahorro; durante un año se ahorró más de un 10% en alimentos, instalaciones y reproductores.

Esta forma de organización generó cambios en el accionar habitual de los integrantes del grupo. Inmediatamente se percibió la necesidad de designar un administrador de las ventas. Se nombraron dos encargados de ventas.

La gestión del grupo se mantiene con el aporte de un porcentaje de la venta.

La operatoria es la siguiente: Los lunes por la mañana los encargados de ventas reciben la información sobre los animales disponibles para esa semana. Los miércoles por la mañana se verifican las opciones y por la noche se confirman. Los jueves y viernes se concretan las ventas.

Generalmente se visitan los frigoríficos para presenciar la faena.

Se debe destacar que existe un reglamento de funcionamiento interno que contempla diversos temas, como por ejemplo, compromiso de producción a vender con el grupo, funcionamiento de una comisión, frecuencia de reuniones, modalidad en la toma de decisiones, presentación de reclamos, arancelamiento de las cargas, funciones y deberes de los encargados de venta, honorarios, penalizaciones por incumplimientos.

En los primeros 6 meses del emprendimiento se vendieron 575.000 kg. Comparando la situación de la venta grupal con la individual, resulta una diferencia favorable de \$ 23.166, para la venta grupal. Ello ocurre pese a involucrar en el sistema nuevos costos como son el gerenciamiento y el flete.

Actualmente, 12 productores constituyeron una UTE y están gestionando la matrícula de matarife para cumplir con el objetivo de comercializar medias reses y posteriormente cortes frescos. La faena se realizará por terceros.

Dentro de los planes para el futuro, el grupo desea contar con su propio plantel de reposición de madres y posteriormente disponer de un centro de inseminación artificial.

SISTEMA INTEGRADO DE PRODUCTORES PORCINOS S.A. (S.I.P)

El presente caso ha sido estudiado por Fernandez Besada y Formento, 2000 y el texto que sigue constituye una síntesis del trabajo original, salvo la conclusión.

El «Sistema Integrado de Productores Porcinos S.A.» (S.I.P) es un caso de «alianza estratégica vertical» donde se coordinan las fases de la cadena agroalimentaria desde la etapa primaria. S.I.P. S.A

¹¹ Baldovino, H. Comunicación personal.

tuvo por objeto la transformación y comercialización de carne de cerdo fresco y subproductos. Los productos se diferencian con la marca propia -"Magret". De este modo se pretendió identificar la calidad ofrecida caracterizándola como carne fresca de cerdo baja en grasa y colesterol, envasada al vacío.

SIP S.A. se constituyó hace cuatro años, cuando F. Villavicencio, importante productor de cerdos de la localidad de Monte Buey (Córdoba), organizó su empresa en una integración vertical hacia delante. Su estrategia se orientó a comercializar productos diferenciados para un nicho especial de mercado. Las opciones que se presentaban eran: autoabastecerse realizando inversiones de riesgo o un modelo de integración o asociación con otros productores.

Se decidió crear una sociedad que incorporase a productores como accionistas, buscando compatibilizar los intereses de sus miembros.

La alternativa de reconversión permitió aumentar la producción, manteniendo el sistema de crianza. Las inversiones en genética e instalaciones eran por cuenta de los asociados. De esta manera se buscó contar con un volumen adecuado y una calidad uniforme, los que fueron dos de los elementos claves en los que se sustentó la creación de SIP S.A.

Inicialmente, en 1996, se asociaron 17 productores, que posteriormente llegaron a 65 socios. Los integrantes se localizan en diferentes zonas: centro-oeste de Santa Fé, Sur de Córdoba y Tucumán. En la última son accionistas del emprendimiento dos Cooperativas que nuclean a pequeños productores, en un número de 50 que cuentan aproximadamente con 1.000 cerdas madres en total.

El plantel de hembras reproductoras de SIP S.A. totalizaron cerca de 8.000 cabezas, habiendo sido el objetivo de la empresa alcanzar las 10.000 cerdas madres.

La materia prima se adquiere exclusivamente de los socios, que participaron de la integración firmando dos tipos de contratos:

a) *Un contrato de compra-venta de acciones de SIP.*

Cada productor invirtió en acciones un monto, que se determina en forma proporcional a la cantidad de madres de su plantel con la calidad genética exigida y con un mínimo de \$ 5000. Existía el compromiso de

no transferir o vender las acciones por un período mínimo de 36 meses.

b) *Un contrato de producción:* -este tipo de contrato corresponde a la categoría jurídica de los denominados no tipificados por no estar legislado-específicamente- para lograr una coordinación estrecha entre las unidades productivas y las otras fases de la cadena agroalimentaria. Resultado de una serie de obligaciones mutuas, el objetivo fue mejorar la producción con adecuada genética que la empresa adquiere y transfiere a los productores.

De ejecución continuada, su duración es de un plazo mínimo de 36 meses prorrogable por tácito acuerdo. El incumplimiento de las obligaciones en tiempo y forma producía mora automática sin interpelación judicial previa. La parte afectada podía demandar la resolución del contrato reclamando daños y perjuicios. El incumplimiento por parte de S.I.P. devengaba los saldos adeudados con un interés que duplica los de la tasa de redescuento a 30 días del Banco Nación. En el caso del productor a ese interés punitivo se le sumaba una cláusula penal de 250 kg de capón con un mínimo de 44% de carne magra, por madre declarada, o su equivalente en dinero.

El contrato se complementaba con un anexo que definía la modalidad de pago: parte en alimento balanceado y otra en dinero -un mínimo de \$ 16.- por cada 50 kg de cachorro, y de \$ 23.- por cada 100 kg de capón. El alimento se entregaba dentro de los 15 días de la operación y el dinero a los 60 días de la misma. El ajuste se realizaba con la cotización del maíz. Si ésta superaba los 175 \$/tn o descendía por debajo de 110 \$/tn, se ajustaba a razón de \$ 1,20 para cachorros y \$ 2,40 para capones por cada \$ 10.- de variación en la tonelada de maíz. En todos los casos se procedía a una bonificación por encima del 44% de carne magra.

En octubre de 1999 se faenaban 400 cabezas de cerdos diarios que promediaban 100 a 110 kg, equivalentes a 8.400 cabezas de capones por mes. Las previsiones de faena para 1999 eran alcanzar las 12.000 cabezas. La facturación bruta en 1998 fue de alrededor \$ 13.- millones y para 1999 se esperaba llegar a los \$ 20.- millones. Hasta fines de 1999 los beneficios que arrojó la S.A., se han reinvertido.

Los socios-productores recibían asistencia técnica especializada y sin cargo, adaptada a cada establecimiento y acordada con el equipo técnico. Se estandarizaron los servicios veterinarios y el monitoreo sanitario.

La SIP S.A. contaba con un Consejo Directivo, cuyo presidente era el principal accionista. Las funciones ejecutivas de control recaían en un Administrador contratado. En el diagrama operativo, las áreas estaban divididas: el proceso industrial funcionaba cerca de los criaderos originales, en tanto que la distribución y la comercialización se realizaban en Rosario por la misma S.I.P., y tercerizado en Bs.As.

De cada res se destinaba el 50% para cortes en frescos y el resto a subproductos. Las ganancias de peso promediaban los 800-900 gramos/cabeza/día desde el destete hasta la faena.

Los productores entrevistados manifestaron que el sistema de fijación de precios, así como la seguridad en los cobros y el acortamiento de los plazos de pago, contribuyeron a generarles estabilidad en los ingresos.

Este esquema de coordinación no tenía competidores nacionales ni extranjeros y pareció una alternativa para que pequeños y medianos productores encuentran una posibilidad de permanecer en el mercado y acceder a estabilizar sus ingresos. Sin embargo, a mediados de 2000 la integración se redujo. Las razones íntimas de esta situación no son conocidas por los autores.

Frigorífico de cerdos Pergamino S.A.

A partir de un convenio de Asistencia Tecnológica I.N.T.A., surge este emprendimiento, en el cual un grupo de productores de cerdos del norte de la provincia de Buenos Aires, agrupados en una integración vertical, han adoptado una metodología de trabajo que les permite esperar alcanzar mejores resultados en la crianza de cerdos.

Dicho emprendimiento, ubicado a menos de 5 km de la ciudad de Pergamino, dentro de la E.E.A. INTA, persigue no sólo una mejora empresarial continua, sino un compromiso con la calidad de sus productos y satisfacción del consumidor. El proceso de producción provee animales que son faenados bajo normas rigurosas de sanidad y control, dando origen a una carne fresca de calidad garantizada.

Los objetivos del emprendimiento son:

Optimizar la eficiencia de producción de los establecimientos vinculados al proyecto; asegurar el cumplimiento de normas de calidad establecidas en un Protocolo de Certificación y obtener cortes de carne fresca porcina estandarizados, favoreciendo su comercialización.

Dentro del Protocolo de Certificación, se consideran aspectos claves, tales como:

- *Genética*: todos los establecimientos cuentan con el mismo material genético, proveniente del Programa de Mejoramiento Genético Porcino (MGP) del INTA. Se emplean como líneas básicas las denominadas Duroc, Yorkshire y Landrace (subpoblación INTA B). Para producir el animal destinado al mercado, las cerdas madres provienen de una triple cruza (Landrace x (Duroc x Yorkshire)) y los verracos terminales pueden ser indistintamente Duroc o Yorkshire.
- *Alimentación*: las raciones son controladas y no se emplea ningún tipo de antibióticos o promotores del crecimiento. Para las etapas de reproductores, lechones, crecimiento y terminación, las explotaciones utilizan concentrados y raciones balanceadas provistas por la propia Planta de Alimentos Balanceados de la firma. La alimentación se realiza siguiendo un sistema restringido, de acuerdo a la edad y peso de los animales.
- *Sanidad*: los planteles de reproductores poseen un estado sanitario denominado de "Enfermedades Mínimas", libres de Brucelosis, Pseudorrabia o Aujesky, Tuberculosis y Triquinosis, utilizando solamente vacunas autorizadas por el SENASA.
- *Identificación*: además de los reproductores, todos los animales destinados a faena están identificados individualmente, pudiendo asegurar de esta forma la trazabilidad, indispensable para la posterior certificación de la carne.
- *Control*: para asegurar el cumplimiento de estas normas, los establecimientos son inspeccionados periódicamente por personal técnico del INTA.
- *Certificación*: es otorgada por la Fundación ArgenINTA.

La producción prevista en el proyecto contempló una faena mensual para el primer año de 600 cabezas, el tercer año de 2000 cabezas, el quinto año de 4000 cabezas, estabilizándose al décimo año en 8500 cabezas, con una población de 5000 madres. La productividad actual de las cerdas es de 12 capones por año, esperando llegar a 16 al segundo año y que luego del tercer año alcance los 20 animales producidos por cerda.

En la actualidad no se ha completado todavía el montaje de la Planta Frigorífica propia, de manera

que la producción se comercializa en otros frigoríficos.

Grupos de Cambio Rural productores de porcinos

En la Argentina, las Pymes agropecuarias son aproximadamente 39.800, de las cuales unas 8.700 son establecimientos porcinos (SENASA, 1997¹²). Son empresas familiares con superficies que abarcan entre 50 y 150 ha, que desarrollan la producción de cerdos bajo un sistema mixto.

La apertura de los mercados generó cambios en el sector agropecuario, viéndose afectados en forma progresiva este tipo de productores de la zona típica (Sur de Santa Fé, Norte de Buenos Aires, Centro-Sur de Córdoba). Ante la difícil situación, Confederaciones Rurales Argentinas y la Dirección de Ganadería de la SAGPyA promovieron en 1997 la formación de grupos porcinos en el ámbito del Programa Federal de Reconversión Productiva Cambio Rural. En un par de meses se conformaron 19 grupos integrados en su totalidad por productores agrícola-porcinos. Estos grupos con aproximadamente 10 integrantes cada uno, son asistidos por profesionales Ing. Agrónomos o Med. Veterinarios.

Un grupo es un conjunto de personas que interactúan para lograr un objetivo común, siendo la amistad el factor más mencionado por los productores como condición para un adecuado funcionamiento del grupo. La amistad implica sinceridad, tolerancia, honestidad, capacidad de escuchar y respeto. En muchos casos se incluye a la familia dentro del concepto de grupo, ya que genera espacios concretos de trabajo para los jóvenes. Las reuniones, charlas y recorridos a campo, resultan las actividades más útiles mencionadas por los grupos.

En el marco del programa Cambio Rural, se dan varias instancias de reuniones mensuales, entre los Agentes de Proyecto con los Promotores Asesores y la de éstos con los productores.

En esta primera etapa del Programa con los grupos de productores agrícola-porcinos, el logro más concreto es el de la *identidad*. El cambio de mentalidad y de actitud que hace que se comience a pensar también en función de la actividad porcina y que se sientan productores de un sistema diferente

e interesante desde el punto de vista de la sustentabilidad. Un sistema que no sólo se complementa bien con las actividades agrícolas que se realizan en la zona, sino que ayuda a conseguir mejores rendimientos en ésta.

Los productores junto con los asesores fijaron una serie de objetivos a alcanzar: comprar y vender en forma conjunta, disminuir costos de alimentación con la elaboración del alimento en forma individual o grupal, homogeneizar el material genético para uniformizar la calidad de las reses y de la carne producida, evaluar distintos tipos de instalaciones, llevar un plan sanitario homogéneo y sistemático, disminuir en lo posible el período de lactación de los lechones.

La experiencia de PORCEN

PORCEN es el fruto del emprendimiento de un grupo de productores, que junto con sus familias se unieron en 1994 y avanzaron en metas concretas luego de la constitución del primer grupo de Cambio Rural de Oncativo. Su consolidación en el tiempo se debe a las permanentes evaluaciones y correcciones en los aspectos productivos y al espíritu de superación que posee este equipo.

En sus comienzos este emprendimiento contaba con cinco criaderos de ciclo completo, bajo un sistema de producción intensivo a campo. Luego de dos años de trabajo se decidió reestructurar este esquema en un solo criadero a campo en múltiples sitios. Esto significa que la cría, destete, recría y terminación se realizarían en tres establecimientos distintos, integrando un cuarto sitio para la planta de elaboración de alimentos. La propuesta incluía ampliar la escala de producción de 200 a 500 cerdas madres.

Esta reestructuración supuso una serie de ventajas, como racionalización de las inversiones en instalaciones, especialización de las instalaciones y mano de obra en cada sitio, utilización de mano de obra familiar ociosa, mínimo impacto ambiental y eliminación de efluentes.

Este proyecto se elevó al Banco de la Provincia de Córdoba, que luego de su evaluación fue aprobado, otorgándose los fondos necesarios. Debido a factores económicos, como fue la incobrabilidad de los cer-

¹² SENASA: Establecimientos según tipo de producción y stock de hacienda porcina. Información suministrada, Gelsa.

dos por la empresa y a la crisis del sector en general, surgió la necesidad de avanzar en la cadena. De esta manera PORCEN inició una nueva actividad como matarife abastecedor de porcinos, entregando medias reses y cortes frescos en su área de influencia (Alta Gracia y Córdoba capital)

Las limitaciones que se presentaron en comienzo de las actividades fueron las siguientes: fue denegada por el SENASA la autorización de matarife, por ser PORCEN una Sociedad de Hecho. Se solicitó a la Municipalidad una alternativa para la utilización del Matadero disponible y en desuso, pero no se tuvo ningún tipo de respuesta. Resulta difícil la colocación de la mercadería, debido a la competencia de carne proveniente de Brasil.

Entre las ventajas que se obtuvieron se pueden mencionar las siguientes: la nueva actividad permitió colocar el 33% de la producción a un precio superior al de venta en pie. Se amplió la cartera de clientes y los plazos de cobranza se han reducido. Se observa un mercado potencial que ofrece grandes posibilidades en un futuro no muy lejano.

GRUPOS DE PROFESIONALES

A continuación se mencionan algunas características relevantes de los principales grupos de intercambio profesional, vinculados a la producción porcina.

GITEP (Grupo de Intercambio Tecnológico de Explotaciones Porcinas)

Este grupo quedó formalmente constituido el 10 de noviembre de 1995, como asociación civil sin fines de lucro. Los miembros del GITEP asisten a reuniones periódicas, cuyo objetivo es el de intercambiar conocimientos en el negocio de la producción porcina, buscando la máxima rentabilidad para las empresas integrantes.

Lo integran en la actualidad 18 granjas (socios activos) y una veinte empresas (socios adherentes), ligados a la provisión de insumos para la industria porcina. La mayoría de las granjas tienen sistemas de producción en confinamiento, contabilizándose un total de 35.000 cerdas madres aproximadamente.

El grupo se reúne en forma bimestral y en cada reunión exponen los resultados productivos anuales

de tres granjas. De esta forma cada empresa expone una vez al año sus interrogantes y/o problemas al grupo, quien se reúne para dar su opinión y la o las posibles soluciones. La granja que expone tiene que comprometerse a dar respuesta al cumplimiento de las recomendaciones recibidas por el grupo y el resultado obtenido.

Entre alguno de sus integrantes se encuentran las firmas Aceitera General Deheza, Camurri Hnos, Degesa-JSR Argentina, Frigorífico Paladini, Estancia La Pelada, Sucesión Villavicencio, Sucesión Williner, La Tribu, Híbridos Argentinos, Agroporc y Pucará.

El lema del GITEP es: "El mejor sistema de producción de carne de cerdos es aquel que contemplando el bienestar animal y los operarios que los manejan, produce carne de máxima calidad y valor, con el menor costo posible, generando rentabilidad máxima y permanente al inversor y no afectando al ecosistema ni a la comunidad circundante".

ACONTECE (Agrupación de Consultores en Tecnologías del Cerdo)

El fundamento del grupo es la de compartir y difundir conocimientos entre consultores, que en un ámbito distendido permita intercambiar experiencias. No tiene hasta el presente ningún amparo institucional, encontrándose en trámite la solicitud de Asociación Civil sin fines de lucro.

En cada reunión mensual del grupo se presentan algunos casos de interés de los miembros, los que son evaluados por los asistentes, arribando a recomendaciones a posibles de implementar.

A las reuniones del grupo ACONTECE asisten aproximadamente unos 30-40 consultores, entre profesionales Med. Veterinarios, Ing. Agrónomos y de otras áreas del sector agropecuario. La procedencia de los miembros es de diferentes zonas del país, asistiendo en su conjunto a un número de productores de cerdos muy extenso.

GIDESPORC (Grupo para la Investigación y el Desarrollo en Sistemas de Producción Porcina a Campo)

Es un grupo interdisciplinario de investigadores y técnicos pertenecientes a Universidades y al INTA, especialistas en sistemas de producción porcina a campo.

Entre sus objetivos se pueden mencionar los siguientes: renovar la vocación de actualización temática y cambio que demanda el, crecimiento y desarrollo de la exigente porcicultura actual y crear un ámbito de participación para especialistas; acercar a profesionales con el fin de intercambiar las experiencias desarrolladas en la producción a campo en cada institución participante; definir líneas de trabajo conjuntas para el desarrollo de los sistemas a campo, conformar un grupo transnacional de especialistas en producción porcina a campo; promover convenios a través de proyectos de cooperación con instituciones y/o terceros países; capacitar a profesionales, productores y estudiantes en esta disciplina.

Está integrado por profesionales de las siguientes instituciones: Estación Experimental Agropecuaria INTA Marcos Juárez, Oliveros y Pergamino, Universidad Nacional de Rosario (Facultades de Ciencias Agrarias y Ciencias Veterinarias); La Plata (Facultad de Ciencias Veterinarias); La Pampa (Facultad de Agronomía); Litoral (Facultad de Ciencias Veterinarias); Buenos Aires (Facultad de Agronomía); Córdoba (Facultad de Ciencias Agrarias); Universidad Católica de Córdoba (Facultad de Ciencias Agropecuarias); Fundación Francisco Bertolino.

Sus reuniones se realizan en distintas dependencias institucionales, teniendo una frecuencia variable.

OPINIONES DE PRODUCTORES, INDUSTRIALES Y DE LA SECCIÓN PORCINOS DEL INTA PERGAMINO

Asociación Argentina Productores de Porcinos (AAPP)

La AAPP representada por su gerente Juan Uccelli¹³, en una reunión de discusión e intercambio de informaciones, realizada con el grupo de trabajo el 28/11/00, opinó que la producción se encuentra en una situación difícil y con un futuro imprevisible. No obstante, se puede prever para el futuro inmediato que la producción se integre, ya sea en una forma vertical (similar a la integración avícola) u horizontal desde los mismos productores.

En su opinión, los productores independientes pequeños y medianos no tienen un futuro dentro de

la producción comercial. Si a este concepto unimos el que la Argentina será un importante productor de cerdos, esto lleva a pensar que la integración es el único camino viable.

Las dificultades se prevén en la comercialización, salvo que se recurra a marca propia. Es común que los procesos de integración fracasen por no ser las personas encargadas las adecuadas. En la mayoría de los casos los productores se integran para la venta de los animales.

Es de esperar que el asociativismo se dé en el futuro en forma zonal, alrededor de plantas frigoríficas y productoras de alimentos balanceados.

Se destaca la necesidad social de mantener las familias productoras en las áreas rurales, evitando el proceso de migración actual. Para ello se cita el caso de Brasil donde se trata que las familias se mantengan en el campo a un costo social estimado de U\$S 1500 cada una, mientras que si se trasladaran a las zonas urbanas marginales el costo alcanzaría los U\$S 5000. Esto debe constituir una política de estado, para lo que hace falta la creación de un contexto general para defender al productor local.

En los últimos 10 años el país ha invertido mucho dinero en capacitación en técnicas de producción, pero no en formación en asociativismo e integración. Sería de interés de la AAPP que las universidades capaciten a los profesionales agropecuarios en estos temas.

Frigorífico La Pompeya S.A.

El presidente de la mencionada empresa, Ing. Manuel Chamorro¹⁴, en la misma reunión antes citada, destacó la psicología individualista del pequeño productor. La integración en porcinos parece más difícil que en la avicultura ya que hay ejemplos en que las estructuras se disgregan en las épocas de buenos precios. Le parece posible asociaciones en que cada productor cumpla una función determinada y ellos los obligue a mantenerse unidos en razón de la interdependencia que se genera. Como ejemplo se podría citar a formas de coordinación entre productores de cachorros y de capones.

En los ejemplos que se han dado, es común la falta de experiencia y de conocimientos, el copiar modelos, y la falta de moral. La idiosincrasia y los prejuicios impiden o dificultan las mejoras tecno-

¹³ Uccelli, J. Comunicación personal. ¹⁴ Chamorro, M. Comunicación personal.

lógicas; hay una mentalidad adversa a los cambios.

En el caso de su empresa, cuando se intentó integrar productores para producir cereales destinado a la alimentación porcina, bajo riesgo compartido; ello no tuvo respuesta.

Desde el punto de vista industrial la homogeneidad del producto afecta el precio de compra en sentido positivo. Ello indica que ese factor sumado a la calidad de la canal es lo que debe lograrse ya que la industria lo necesita. Coincide con la AAPP en que diversas formas de integración son inevitables para el desarrollo del sector en el país.

La financiación de proyectos puede ser posible ya que en la Argentina existe disponibilidad financiera, pero se hace necesario un marco legal que lo proteja.

Sección Porcinos del INTA Pergamino

El 27/11/00 se realizó una reunión del grupo de trabajo con el equipo de la Sección Porcinos del INTA Pergamino, con la presencia de los Ing. Agr. Andrés Carden¹⁵, Gerardo Durselen¹⁶ y Med. Vet. Pedro Goenaga¹⁷. Las principales conclusiones de la reunión fueron que resulta favorable la concertación horizontal de los productores y totalmente negativa la implantación de un esquema de integración vertical similar al de la avicultura. Sería deseable que productores que poseen explotaciones dedicadas a producir cereales, le sumen a este valor agregado mediante la crianza de cerdos; estos productores serían los indicados para constituir agrupaciones que les dieran mayores posibilidades de negociación en las compras y en la venta.

La principal dificultad que se observa para ese tipo de concertación es el acceso al capital necesario dado el costo actual de los créditos.

CONCLUSIONES: NECESIDAD Y PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO DE FORMAS DE COORDINACIÓN

La competitividad actual de la producción porcina en la Argentina se ve afectada por la reducida escala de gran número de productores, lo que

dificulta la adquisición de insumos y tecnología; la ausencia de una gestión empresarial; la estructura organizacional de los establecimientos; la diversidad de intereses de los distintos actores del sector; la masiva concurrencia de productos importados, lo que refleja la necesidad de adoptar alguna forma de coordinación para lograr el desarrollo del sector porcino en el país.

Lo anterior se ve dificultado por las características individualistas del productor y del industrial, experiencias negativas del pasado, indiferencia ante los procesos de cambio y conciencia de la necesidad de adaptación. Otro factor coadyuvante a esta falta de desarrollo de los sistemas de concertación, es la escasa capacitación actual de los profesionales agropecuarios en los aspectos sociales y de formas modernas de coordinación. En este sentido, existen numerosos profesionales preparados en tecnologías de producción pero carentes de formación específica para la transmisión de la aplicación de herramientas organizativas, en la dinámica y gerenciamiento de los grupos.

Existen en nuestro país desde hace cierto tiempo, diversas experiencias que van desde la integración vertical propiamente dicha hasta la simple agrupación de productores sólo para la comercialización de los animales.

En todos los casos descriptos los productores manifiestan que la unión resultó beneficiosa para el logro de mejores condiciones de comercialización (plazos y seguridad de cobro), y de precios, lo cual permitió la continuidad en la actividad. Si bien existieron fracasos, ellos no se debieron a razones imputables a la tecnología de coordinación, sino a inexperiencia, falta de conocimientos específicos, aspectos morales y éticos, ausencia de identidad grupal y gerenciamiento inadecuado.

En la estructura agropecuaria argentina, principalmente de la Pampa Húmeda, existe una gran cantidad de establecimientos con posibilidades de producción granífera propia que podría ser convertida a través de los cerdos. Esto se constituye en un factor fundamental para la posibilidad de reunir intereses comunes en la búsqueda de resultados económicos sustentables.

¹⁵ Carden, A. Comunicación personal. ¹⁶ Durselen, G. Comunicación personal. ¹⁷ Goenaga, P. Comunicación personal.

BIBLIOGRAFÍA

- AJALLA, A. 2000. Producción de Porcinos: un Modelo para todo el NOA. *Desarrollo Rural*, 3(19):10-11.
- Asociación Plantadores de Tabaco de Misiones, APTM. 1998. Servicios Sociales: Pasado, Presente y Futuro. Capítulo I: Una Reseña Histórica, pp. 27-30.
- CISNEROS NÚÑEZ, J.C.; J.A. DIETRICH; L. BAZA y A. AJALLA. 1996. Modelo Integral de Producción Porcina para Tucumán. Concurso de Proyectos de Extensión Universitaria. Gob. de la pcia de Buenos Aires, Ministerio de Educación de La Nación. Inédito.
- Cooperativa Frigorífica Leandro N. Alem Ltda. COFRA. 2000. Proyecto de Crecimiento Productivo en la Etapa de Recría y Terminación de cerdos. *boletín Interno*. 30/08/2000.
- Cooperativa Frigorífica Leandro N. Alem Ltda. COFRA. 2000. Producción Primaria: Resultados Productivos y Económicos. *boletín Interno*, 24/05/2000.
- DE CARO, A.E.J.; C.M. VIEITES; C.P. BASSO y S. FORMENTO. 2000. Coordinación Agroindustrial en el Sector Porcino: Antecedentes y Conceptos Actuales. *Políticas Agrícolas*, 4(2):127-149. México.
- FERNÁNDEZ BESADA, A y S. FORMENTO. 2000. Un estudio de caso en el sector porcino: S.I.P. S.A.. *Revista Agroalimentaria*, 10:1-10. Universidad de Mérida, Venezuela.
- FORMENTO S., A. FRANCIA y R. GAVIDIA. 1997. Dinámica de la relación contractual entre productores primarios y empresas agroindustriales. *Realidad Económica N° 149*. Buenos Aires, Argentina.
- MARTIN, L. L. 1999. Navigating production contract arrangements. *Staff Paper N°99-10*. Dept. Of agricultural economics. Michigan State University. 15 p.
- MURÚA, J.R. y L.M. ALBISU. 1991. Relaciones de coordinación y riesgo en la producción porcina de Aragón. *Revista Investigación Agraria (Economía)*, España.
- PETERSON, H.C. and A. WY SOCKI. 1997. The vertical coordination continuum and the determinants of firm-level coordinatio strategy. *Staff paper N° 97-64*. Dept. Of agricultural economics. Michigan State University.
- PETERSON, H.C. and A. WY SOCKI. 1998. Strategic choice along the vertical coordination continuum. *Staff Paper N° 98-16*. Dept. Of agricultural economics. Michigan State University.
- RAMONDA, S. 2000. Asociativismo en la Producción Porcina. Memorias del 1er Curso de Actualización Sobre Aspectos Productivos y de Comercialización en el Sector Porcino. Capítulo 13. Pp. 183-190. UCA. Buenos Aires.
- REHBER, E. 1998. Vertical integration in agriculture and contract farming. *Working Paper N° 46*. Food Marketing Policy Center, University of Connecticut.
- MATHOT, S.E. 2000. Comunicación personal. Leandro N Alem. Misiones.
- SCHRADER, L.F. and M. BOEHLJE. 1996. Cooperative coordination in the hog-pork system: examples from europe and the U.S. *Staff Paper 96-21*. Dept. Of agricultural economics. Purdue University.
- SCOTT JOHNSON, C. and K.A. FOSTER. 1994. Risk preferences and contracting in the U.S. hog industry. *Journal of agricultural and applied economics*. 26(2): 393-405.
- VIEITES, C.M. 1997. Producción Porcina: Estrategias para una Actividad Sustentable. Cap. II. Ed. Hemisferio Sur, Bs. As. pp. 49-64.
- VIEITES, C.M.; A. DE CARO y C.P. BASSO. 1997. Sector Porcino Argentino: Calidad, Integración y Comercio. Orientación Gráfica Editora. Bs. As. pp. 69-91.