

Volver a: [Empresa Agropecuaria](#)

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO SECTOR DE GANADOS Y CARNES 2006 – 2010



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOMAS DE ZAMORA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
CÁTEDRA DE BOVINOS PARA CARNE**

ABRIL DE 2006

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento describe una propuesta de Plan Estratégico para la cadena de ganados y carnes bovinas y fue preparado por la Cátedra de Bovinos para Carne de la Facultad de Ciencias Agrarias (FCA) de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora (UNLZ) para el período 2006-2010. Ha sido preparado con el aporte de material obtenido de los diferentes involucrados, a partir del cual se compatibilizan intereses particulares en lo que a nuestro entender es el interés público.

Se espera que el mismo constituya un aporte importante a la comunidad y la cadena de valor de la carne bovina, para que cada integrante de la misma mas allá de roles e intereses específicos forme y se sienta parte de un proyecto basado en una visión y estrategia consensuada, que parta de la base de considerar que ninguna estrategia nacional de desarrollo puede soslayar el rol del sector agroalimentario en general y el cárnico en particular, por las siguientes razones:

- a) No existe país desarrollado que haya llegado a tal “*status*” ignorando o en contra y menos aún a expensas de sus sectores más competitivos.
- b) El agroalimentario es el sector que mayor nivel de divisas genera, demostrando su real valía por la “competitividad revelada”, permitiendo por su escala el desarrollo de mercados externos.
- c) Es un sector con gran distribución territorial, por lo cual tiene gran impacto social y geopolítico.
- d) Es en sí mismo un sector con “masa crítica” en relación a su capacidad de absorción de insumos y nuevas tecnologías (funciona como un “mercado consumidor” de gran escala, mercado que no existe prácticamente para ningún otro rubro en la Argentina).

2. EL CONTEXTO

2.1. EL CONTEXTO INTERNACIONAL

- ◆ Disminución de exportaciones por parte de países competidores por razones sanitarias (BSE en EE.UU. y Aftosa en Brasil)
- ◆ Creciente demanda internacional de la carne argentina por calidad y precio
- ◆ Ese contexto permite aprovechar y desarrollar mercados externos de alto valor para la generación de riqueza local.

2.2. EL CONTEXTO NACIONAL Y SECTORIAL

- ◆ Aumento estructural de la demanda por crecimiento poblacional (unas 24.000 tn./año).
- ◆ Aumento coyuntural de la demanda interna por el aumento de la actividad económica y la ocupación.
- ◆ Drástica disminución de la oferta relativa por: i) menor stock relativo -bovinos por habitante-, que pasó de 2,5 bovinos/habitante hace tres décadas a 1,3 bovinos/habitante hoy. ii) retención de hembras por la expectativa favorable del sector previo a la limitación casi total de exportaciones.
- ◆ Baja productividad del rodeo nacional (La tasa de extracción es prácticamente la misma que hace 30 años a pesar que la tecnología disponible evolucionó significativamente).
- ◆ Productores en una gran proporción poco permeables y/o aptos para la modernización del sector.
- ◆ Pobre desempeño de los organismos públicos de servicio o contralor del sector.
- ◆ Bajo nivel de desarrollo en el mercado interno, con *standard* sanitario inferior al sector exportador e ineficiencias comerciales por el sistema de distribución vigente.
- ◆ Política monetaria de tipo de cambio alto que provoca una diferencia importante entre el precio internacional del producto y el precio interno relativo a salarios que los consumidores locales pueden pagar.
- ◆ Producto sensible políticamente que complica la toma de decisiones fundamentadas técnicamente.
- ◆ El gobierno presiona a la cadena dando pésimas señales de interés en el sector y conocimiento del mismo, aunque en la práctica propone referenciar un precio que es rentable para la producción y el resto de la cadena.

2.3. EL ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

- ♦ Para la conceptualización de un proyecto sectorial con factibilidad institucional es necesario conocer los involucrados, sus intereses en la situación actual, sus recursos de poder y mandatos y que actitud tomarían ante un cambio de la situación promovido por un eventual proyecto.

Grupos	Problemas percibidos	Intereses	Recursos de poder	Mandatos	Observaciones
Ciudadanos	-Carne cara	-Carne buena y barata	-Votar contra el gobierno	---	
Gobierno	-Inflación -Popularidad en riesgo	-Inflación controlada -Éxito como sector político	-Poder político -Presupuesto, recursos humanos e infraestructura -Aparato administrativo	Desarrollo social y económico con equidad	Posible antagonismo entre los intereses de corto y mediano plazo con el mandato popular de largo plazo.
Productores	-Posible caída de la rentabilidad -Reglas de juego cambiantes -Política de enfrentamiento con la sociedad promovida desde el gobierno	-Crecimiento de la producción y la rentabilidad -Mercado libre -Baja presión fiscal -Reconocimiento público como un sector importante para la economía	-Retiro o reasignación de inversiones hacia otras producciones -Lobby y acciones gremiales	Generar utilidades	Deben asumir que una parte de la renta (previo a la prohibición de exportar) se debe a la sobrevaluación del dólar (política económica que no se analiza en este instrumento) y que es sensato redistribuirla vía retenciones o limitación de exportaciones.
Consignatarios	-Política de enfrentamiento con la sociedad promovida desde el gobierno	-Continuar operando como siempre	-Lobby -Mínima injerencia en el "timing" de la oferta	Generar utilidades	El gobierno les atribuye un gran poder que en realidad no tienen. Solo son mandatarios del productor a vender al mejor postor
Industria exportadora	-Peligra su utilidad y hasta su existencia	-Ganado en pie barato -Precios internacionales altos -Alta disponibilidad de producto -Baja presión fiscal	-Lobby -Escasa acción gremial por despido de personal -Retiro de inversiones	Generar utilidades	Con la prohibición de exportar son el sector actualmente mas damnificado
Industria consumera	-Baja oferta para muchas plantas -Debilidad en la negociación con matarifes -Irregular situación tributaria	-Ganado en pie barato -Operar mayores volúmenes -Mantener bajas exigencias sanitarias y comerciales	-Lobby -Moderada acción gremial si afecta personal -Recursos de amparo ante propuestas de modificar pautas sanitarias y comerciales	Generar utilidades	El ganado en pie barato perjudica al productor y beneficia al resto de la cadena ya que se apropia de una mayor parte del precio al público. Históricamente no se trasladan
Operadores irregulares	-Un eventual blanqueo de la situación del comercio de carnes les resta ganancias	-Ganado en pie barato -Control comercial e impositivo casi inexistente como en la actualidad	-Conductas mafiosas	Generar utilidades	Hoy operan "en cabeza" de la planta que les presta el servicio de faena. Son el sector que mayor resistencia impondrá ante cualquier intento de regularización comercial
Carniceros mercado alto poder adquisitivo	-Con alto precio del ganado en pie caen ventas y márgenes al mismo tiempo	-Recibir carne barata, de animales chicos y cortes finos en mayor cantidad -Calidad uniforme	-Lobby -Escasa acción gremial	Generar utilidades	A ambos les convendría una distribución de cortes mas adecuada a su público, ya que actualmente "le sobra falda y le faltan bifés" al carnicero de barrios acomodados y la inversa en

					los de barrios populares.
Carniceros barrios populares	-Con alto precio del ganado en pie caen ventas y márgenes al mismo tiempo	-Recibir carne barata y cortes populares en mayor cantidad -Calidad uniforme	-Lobby -Escasa acción gremial	Generar utilidades	
ONCCA			-Presupuesto, recursos humanos e infraestructura -Aparato administrativo	Control comercial del producto	Controla el sistema formal aunque el problema mayor es el informal
SENASA			-Presupuesto, recursos humanos e infraestructura -Aparato administrativo	Control sanitario	Cumple las funciones básicas con mediocre desempeño
Existen otros grupos de involucrados de menor entidad e impacto en la cadena: -Organismos sectoriales del gobierno (SENASA, ONCCA) -Cámaras de los diferentes sectores privados (Exportadores, Engordadores a Corral, de Productores, de la Industria exportadora, etc.) -Instituto de promoción de la carne vacuna					

3. EL PLAN ESTRATÉGICO

3.1. BASES CONCEPTUALES PARA LA DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

¿Es el agro el principal beneficiario del tipo de cambio alto? El agro como otros sectores exportadores aporta vía retenciones buena parte de la ventaja dada por el tipo de cambio alto. Los mayores beneficiarios del modelo serían las empresas dedicadas a sustitución de importaciones, que tienen la misma ventaja cambiaria pero cero “retenciones” a sus ventas y además están protegidas por aranceles a la importación.

¿Campo o industria? Es una falsa opción porque pueden desarrollarse simultáneamente. Sin embargo, hay mayores probabilidades que se desarrollen industrias derivadas de productos o requerimientos de insumos del agro que otras, ya que por la extensión territorial argentina el agro da lugar a una masa crítica de productos ofrecidos y demandados que no tiene otro sector. La “competitividad revelada” no miente, con cantidad de empresas agropecuarias, alimentarias y/o agroindustriales competitivas a nivel internacional, comenzando por el complejo oleaginoso y pasando por la fruticultura, la vitivinicultura, la industria alimentaria, la de maquinaria agrícola, la de biotecnología y otras mas, frente a la industria asociada a otros sectores económicos donde solo sobresalen la empresa INVAP en tecnología nuclear, la de los tubos de acero sin costura y poco mas en el marco de acuerdos de intercambio como la automotriz, siendo el resto en general proveedoras domésticas.

¿Carne cara o carne barata? La carne Argentina es barata en comparación con los precios internacionales y es de buena calidad, razones por las cuales la demanda interna y externa es muy importante. Esa demanda externa solo se estanca al llegar el producto al precio internacional. Sin embargo, la política de “tipo de cambio alto” implementada por el gobierno nacional (obviamente no se discute en este documento), exitosa en relación a la recuperación de la competitividad vía devaluación y reducción de costos y precios internos (salarios incluidos) da lugar a un desfasaje entre el precio internacional del producto y la capacidad de compra de la población. Una forma de “laudar” la diferencia es retener parte del “*spread*” entre el valor real del dólar y el valor de sostén del mismo por parte del gobierno –vía retenciones-. Si la retención fuese de igual magnitud que dicho “*spread*” el sector sería igual de “competitivo” o de “no competitivo” que antes de la devaluación. Otra forma es establecer cupos de exportaciones por cortes o tonelaje. Por último existe la posibilidad de exportar los cortes valiosos e importar cortes populares tal cual realiza EE.UU. o Chile, quedando en el país la diferencia de valor.

¿Que carne a que precio? La ausencia de desarrollo y transparencia comercial en la etapa de procesamiento, distribución y venta de carnes, que no ofrece al consumidor una idea clara del producto que consume –TIPIFICACIÓN-, produce aún mas desinteligencias. Mientras que en muchas carnicerías especialmente del interior puede comprarse carne para milanesas a \$6/kg., en otras –principalmente Cap. Fed.- puede comprarse a \$13/kg. Esto es natural ya que es el mismo corte pero diferente producto, el primero originado probablemente de vaca consumo y el segundo de origen ternero (\$1,4/kg. vivo la vaca consumo y \$3/kg. vivo el ternero o ahora el novillito liviano), de tal forma que es muy precario hablar del “precio del kilo de milanesas” como si todos los productos fuesen iguales. Un plan nacional que atienda el consumo popular de carne bovina no puede basarse en

el consumo de un producto tan especial como la carne de ternero (sería como basar el suministro de agua potable para la población con agua mineral...). También otros productos de consumo popular y tradicional tienen importantes variaciones de precio (arroz, fideos, bebidas, etc.).

¿Quien le pone el precio? El precio lo pone el punto de encuentro entre la demanda agregada (externa e interna) y la oferta. La oferta por otra parte es bastante mas inelástica que la demanda, salvo que se utilice el recurso de la importación. En la Argentina, con los niveles de producción y productividad actuales y excluyendo pequeñas variaciones relacionadas con las fases de retención y liquidación se pueden faenar unos 14 millones de cabezas/año, y los animales para faena no representan una mercadería “stockeable”, de tal forma que es inútil cargar el esfuerzo en que los productores “entreguen” mercadería y creer que eso lo definen los consignatarios (solo pueden inducir en pequeña medida y tiempo las entregas).

¿Como modifico la oferta? Para que haya mas oferta tiene que haber mas stock, mas productividad del stock y/o mas peso de faena. Eso se logra fundamentalmente con un buen precio del producto (en relación a los costos internos y especialmente el del forraje –grano-). *El mejor plan ganadero es un buen precio para el productor y una expectativa favorable y clima de inversión.* Asimismo son necesarias medidas y actividades de desarrollo. Sin embargo existe un fuerte antagonismo que duraría unos 3-5 años entre la etapa de desarrollo del sector y el efectivo aumento de la oferta de carne ya que se faenarían menos hembras jóvenes (retención de vientres), aunque existen posibilidades de paliar ese faltante (nuevamente vía importaciones, o vía sustitutos o consumiendo internamente mas categoría vaca consumo). En unos pocos años puede darse un fenómeno similar al brasileño, que sin sacrificar consumo interno ni aumentando internamente el precio relativo pasó de ser importador a ser el mayor exportador mundial.

¿Qué pasa con la demanda? La demanda potencial (interna) es cada año mayor, por el solo hecho que la población crece unos 400.000 habitantes/año, y además los argentinos somos capaces de consumir hasta 100 kg./hab./año, hecho que ocurrió en 1959 y 1970, con la gran diferencia que entonces había mayor stock que el actual y la mitad de los habitantes. Hoy no sería posible consumir esa cantidad de carne producida localmente por el simple hecho de que no existe, aún cuando no se exporte ni un solo kilogramo. Solo sería posible consumiendo el stock hasta su desaparición. Esa demanda interna aumenta además por la baja del desempleo y la reactivación económica general imperante, que incluye gente al sistema económico que reaparece como consumidora de carne. Siempre al argentino medio le parecerá cara la carne. Según una encuesta de Gallup realizada ANTES de los recientes aumentos, el 98% de los encuestados opinó que la carne estaba cara. A esa demanda interna se agrega la externa, creciente por precio, calidad sensorial y sanidad de nuestro producto.

¿Cuánta carne debemos consumir? Sería de gran valor conocer de parte de las autoridades competentes (Ministerio de salud) cual sería el consumo adecuado de carnes rojas, para aplicar políticas de estado sobre esa base y que el resto se compense según reglas de mercado. El problema alimentario argentino es anterior y trasciende al aumento de precio de la carne bovina. El déficit de proteínas de las familias carenciadas se resolvería mas probablemente mediante programas bien focalizados que con una baja del precio de la carne de uno o dos pesos en el mostrador, que subsidia a los sectores medios y altos de la población y sigue sin permitir el acceso al producto de la población mas carenciada. Sería de gran utilidad encontrar un nivel de consumo que de lugar a un buen compromiso entre el consumo necesario y el de tipo “cultural”.

Grandes antagonismos e ineficiencias de la cadena: La cadena de la carne se caracteriza por presentar algunos antagonismos entre sectores e intereses. Los principales se describen brevemente: a) *Aumento de la oferta futura está correlacionada positivamente con alto precio actual (mas precio = mas inversión y retención = mas oferta futura), y negativamente con alta oferta y bajo precio actual.* Este antagonismo solo se resuelve con importaciones o con baja del consumo hasta equilibrio o con importaciones. b) *Ganancias para el productor vs. Ganancias del resto de la cadena.* Históricamente cuando la hacienda en pie vale, el resto de la cadena no puede mantener los márgenes de ganancia y trasladar el impacto al consumidor, porque les cae el volumen comercializado. Así trabajan con márgenes muy estrechos. Cuando la hacienda en pie está barata, ellos tampoco trasladan íntegramente la baja a los consumidores y se apropian de una tajada del negocio mucho mayor que en el caso anterior (por eso es de esperar que la medida de prohibir las exportaciones produzca estimativamente una baja de 20% al productor y solo 10% al consumidor). c) *Industria para consumo interno vs. Industria exportadora.* Compiten por la mercadería y manejan diferentes standards sanitarios e impositivos. d) Ineficiencia en el sistema de comercialización en medias reses. Trae dos grandes problemas. El primero es que se entrega la media res a las carnicerías para luego tener que retirar un porcentaje importante de la misma en sebo y hueso y en deplorables condiciones de transporte. La segunda es que se entregan los cortes en las proporciones naturales y no en las correspondientes a la demanda. Así los precios de cada corte se asignan con subsidios internos y aumento general de precios (“le sobra falda y le faltan bifés” al carnicero de barrios acomodados y la inversa en los de barrios populares).

Los actores de la cadena: A diferencia de otros sectores económicos y en particular del agrícola, la cadena de la carne se caracteriza por una altísima marginalidad y evasión impositiva que a la vez impacta negativamente favoreciendo el cuatrismo y poniendo en jaque la salubridad del producto. En el sector productivo solo un 60%

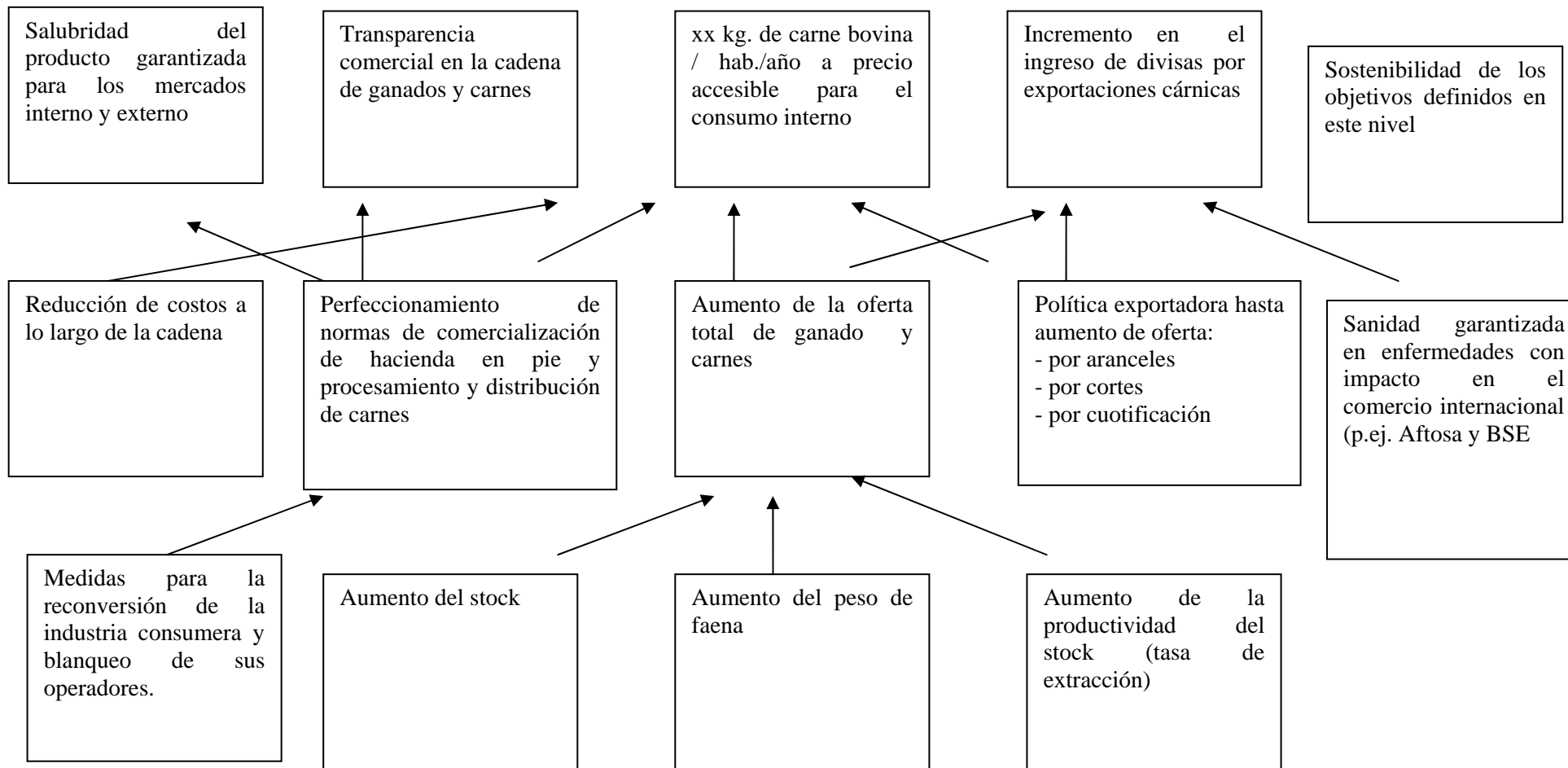
del stock está declarado en la AFIP siendo una práctica frecuente la subfacturación y la venta en negro contra “culata de camión”, mucho mas en ventas directas que en operaciones donde participan casas consignatarias. A su vez los niveles de productividad de los rodeos no difieren sustancialmente de los de hace 30 años (obsérvese que según el trabajo de Daniel Rearte del INTA solo el 17% de los productores tienen el servicio estacionado y el 12% realiza tacto rectal), mientras que los agricultores mas que duplicaron la producción por ha. Ni hablar del sector de la industria y comercialización interna. Mayormente se trata de una red de agentes comerciales que sin existir como tales compran, venden y cobran sin que las operaciones se registren a su nombre sino al del frigorífico que les presta el servicio de faena. Sumado a esto, es difícil encontrar carnicerías (60% de la venta total de carne) que emitan factura o ticket legal, todo favorecido por la ineficiente e insalubre distribución en medias reses.

3.2. VISIÓN DE LA CADENA DE GANADOS Y CARNES

Una cadena de valor de importancia y prestigio nacional e internacional, con producción y productividad crecientes que le permiten abastecer una demanda interna racional y generar un ingreso creciente de divisas, en un marco de desarrollo institucional y tecnológico que incrementa progresivamente la competitividad sectorial por bajo costo de producción y agregado de valor.

Nota del autor: Una demanda interna racional significa un buen compromiso entre la cantidad necesaria para una buena nutrición de la población y la “culturalmente” demandada o deseada.

3.3 EL ÁRBOL DE OBJETIVOS



3.4 DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En esta etapa de formulación (perfil del programa) se presentan los principales objetivos de desarrollo según el “Árbol de Objetivos” presentado anteriormente. Los principales objetivos de desarrollo se combinan en un Programa Nacional de Ganados y Carnes de la siguiente forma:

	Objetivos	Indicadores
F I N	Cadena de ganados y carnes desarrollada	<ul style="list-style-type: none"> - Se satisfacen las necesidades de consumo interno (60 kg./hab.) a precios accesibles. - Incremento del ingreso de divisas por exportaciones - Salubridad del producto garantizada para los mercados interno y externo - Cadena transparente en su funcionamiento comercial e impositivo.
P R O P O S I T O S	Oferta de carne incrementada Política de exportación instrumentada Normas de procesamiento y comercialización de carnes implementadas	Se describen en particular por separado, aunque su desarrollo se realizaría en el siguiente marco: Desarrollo de un plan de aumento productivo serio y consensuado con los sectores intervinientes (aplicando los fondos por retenciones -de tipo variable-). Liberación de exportaciones según pautas que se detallan en proyecto específico. Paralelamente instrumentación y aplicación de nueva Ley Federal de carnes y otras medidas para transparentar mercados.

Cada uno de los propósitos establecidos da lugar a un proyecto específico que deberá ser desarrollado por un equipo con los especialistas que corresponda. No obstante se presentan a continuación detallando medidas alternativas y estrategias.

3.4.1. Propósito y objetivos estratégicos

Propósito estratégico 1: Oferta de carne bovina satisface un consumo interno de 60 kg./hab/año y genera una producción exportable creciente

Objetivo estratégico "a"	Acciones a desarrollar	Indicadores	Estrategia
Productividad (tasa de extracción) del rodeo nacional incrementada	<p>Aplicación de plan sanitario y reproductivo básico (plan toros y plan sanitario y reproductivo general)</p> <p>- Este plan, sumado al vigente en relación a enfermedades de lucha obligatoria (Aftosa, Brucelosis, TBC, Garrapata) controlará enfermedades venéreas (Tricomonirosis, Campylobacteriosis, IBR) y otras enfermedades y/o carencias de gran impacto productivo según zona (mosca de los cuernos, aplicación de cobre, etc.).</p> <p>Promoción de pautas de manejo básicas</p> <p>- Aumenta el uso de alambrado eléctrico, la producción de pasturas y forrajes conservados, el estacionamiento de servicios y el diagnóstico de preñez.</p> <p>- Financiar a tasa subsidiada inversiones a aplicar a esos cuatro ítems (continuar y ampliar la línea vigente en el BNA y promover programas similares en la banca provincial y/o privada.</p> <p>Buscar alguna forma de promover la transformación de granos –hoy exportados casi en su totalidad- en carne. Una suerte de "Plan Maíz"</p>	<p>- en 2008 se producen 1 millón mas de terneros/año y en 2010 mas de 1,5 millones adicionales de terneros/año a nivel nacional</p> <p>- reducción de costos por aumento de la escala del plan sanitario básico en un 30 a 40% (hoy del orden de \$15/cab.)</p> <p>- Aumento del uso de alambrado eléctrico, la producción de pasturas y forrajes conservados,</p> <p>- El % de productores que utilizan el estacionamiento de servicios aumenta del 17% actual a 50% en 2010 y el % que realiza diagnóstico de preñez de 12% a 25%.</p>	<p>Lo ejecutan las Fundaciones para la Sanidad animal con inscripción voluntaria de los productores y subsidio de costos con parte de los recursos obtenidos por retenciones. Con aproximadamente 120 millones de pesos podría subsidiarse la mitad del costo de un plan sanitario básico para 22 millones de vientres y aumentar la producción de terneros en 1 a 2 millones. Se definirá una escala de porcentajes de subsidio sobre el plan total según las cabezas de cada tenedor de hacienda. Los adherentes para recibir el subsidio de plan deberán comprometerse a estacionalizar el servicio y realizar diagnóstico de preñez</p> <p>Participan en la ejecución profesionales veterinarios privados, laboratorios inscriptos y paratécnicos de las Fundaciones con lo cual se produciría una verdadera revolución en la demanda y provisión de servicios e insumos que favorecerá mas que a la economía ganadera.</p> <p>Utilizar toda la estructura de extensión pública disponible en esos cuatro puntos básicos de manejo (INTA, agencias de extensión de SAGPyA y provinciales) y aprovechar la estructura de las Fundaciones de sanidad animal para llegar con material ilustrativo a todos los productores. El costo incremental no sería mayor a \$10 millones/año</p>

Objetivo estratégico "b"	Acciones a desarrollar	Indicadores	Estrategia
Peso de faena incrementado	<p>- Impulsar una tasa de faena diferencial con precio creciente a peso de faena decreciente.</p> <p>- Promover con créditos y/o beneficios especiales la maduración en frío de los cortes de carne de novillo para que consigan una terneza similar a la de animales chicos.</p>	<p>El peso medio de faena aumenta de 215 kg. equivalente res con hueso en 2005 a 230 kgs. en 2010</p> <p>Aumento del consumo de novillo</p>	<p>Es perjudicial para la oferta de carne nacional la faena de animales livianos ya que a una tasa de extracción fija el peso de faena determina la producción total de carne. Matar animales chicos es producir menos, con las implicancias de precio que esto trae. Sin embargo en los últimos años buena parte de la población (niveles socioeconómicos medios y altos) se ha acostumbrado a comer "carne chica" por la garantía de terneza que la misma ofrece.</p> <p>Por eso se propone desalentar la faena de animales livianos mediante una tasa de faena diferencial mucho mas cara por debajo de los 380 kgs. de peso vivo. El concepto es que sin prohibir la faena de animales livianos, el producto aumente su precio relativo (igual concepto que el impuesto especial a los autos a gasoil). En el marco del componente de tipificación, se podría incluir algún tipo de certificación de terneza por garantía de maduración en frío (a desarrollar)</p>

Objetivo estratégico "c"	Acciones a desarrollar	Indicadores	Estrategia
Stock incrementado	- Solo mantener créditos para retención de vientres.	La población de vientres se incrementa en un 5% hacia el año 2010	Permitir un precio estable y rentable y un clima de inversión garantizan por sí solos un aumento del stock por retención de vientres Es necesario prever que en el corto plazo esto resta oferta –por retención de hembras-, que debe ser compensada de alguna manera, básicamente con la carne de vaca que proviene del plan productivo (a partir de la utilización masiva del diagnóstico de preñez van a salir al mercado vacas vacías, algunas de las cuales serán consumo, que de otra manera pasarían el año sin producir nada) y de eventuales importaciones.

En la siguiente tabla se describe la situación actual y la estimada a partir de los resultados a obtener con el Plan Estratégico propuesto en relación a este ítem.

	Actual*	2010	Incremento
Stock (millones)	55	58	5,5%
Animales faenados, millones	13,75	15,66	13,9%
Tasa de extracción, %	25	27	8,0%
Peso promedio faena (kg)	215	230	7,0%
Producción de carne, mill. Ton.	2,96	3,60	21,8%
Consumo de carne (kg/habitante)	60	60	0%
Población (millones hab.)	40,5	43	6,2%
Consumo de carne, mill. Ton.	2,43	2,58	6,2%
Volumen exportable, mill. Ton.	0,53	1,02	94,2%
Valor exportado, mill. U\$s**	789	2.044	158,9 %
* Identifica una situación de equilibrio con los parámetros productivos y de consumo actuales			
** Asume que en la situación "con proyecto" se exportan cortes de valor			

EL COSTO DEL PROPÓSITO ESTRATÉGICO 1 ES DEL ORDEN DE \$150 MILLONES ANUALES, Y SERÍA ENTERAMENTE ASUMIDO POR LA CADENA YA QUE SE AUTOFINANCIÁ VÍA RETENCIONES.

Propósito estratégico 2: Política de exportaciones implementada

Objetivo estratégico "d"	Acciones a desarrollar	Indicadores	Estrategia
Saldo de la balanza de comercio exterior de carnes incrementado	- Instrumentar un nivel de retenciones tal que mantenga baratos los precios internos de los cortes populares y caros los de mayor valor exportable (por ejemplo 10% a los cortes exportables clásicos de mayor valor y 20% al resto.	Se pasa de una situación actual que posibilita un consumo interno de 2,4 millones/Tn. y exportaciones de 0,4 millones/Tn. a una en 2010 donde se consumen internamente 2,5 millones/Tn. y se exportan 1 millón/Tn.	Eventuales desequilibrios a devenir de retención de vientres, pueden ser compensados mediante la importación de cortes populares por un tiempo transitorio del orden de 3-4 años. Es imprescindible que las retenciones sean móviles en relación a que el precio del producto debe ser interesante para la producción, ya que de lo contrario habría liquidación (carne hoy y mas faltante dentro de unos años). Es decir que -como es de prever- si los precios internos van creciendo relativamente más que el precio del dólar –y del novillo-, la retención debería ir ajustándose hacia la baja. Otra estrategia posible es liberar completamente de retenciones las exportaciones de determinados cortes y mantenerlas altas en los cortes populares, aunque se desfinanciaría el propósito estratégico 1.

EL COSTO (INCREMENTAL) DEL PROPÓSITO ESTRATÉGICO "2" ES CERO.

Propósito estratégico 3: Mercado interno desarrollado

Objetivo estratégico "e"	Acciones a desarrollar	Indicadores	Estrategia
Sistema de distribución por cortes implementado	- Establecer una línea de crédito a tasa subsidiada para la reconversión de plantas faenadoras para que puedan "cuarteo" y distribuir medias reses.	90% de la faena nacional se distribuye por lo menos en cuartos hacia 2010.	Se comienza en una distribución en "cuartos" y hacia finales de este plan estratégico se avanza en distribución por cortes (box beef). La readecuación de plantas sin despostadero para "cuarteo" requiere en total a nivel nacional una inversión del orden de 100 millones de pesos (Fuente: SAGPyA) mientras que al momento de implementar el "box beef" se requerirían otros 150 millones.

Objetivo estratégico "f"	Acciones a desarrollar	Indicadores	Estrategia
Sistema de Tipificación instrumentado	- Establecer un sistema de tipificación moderno (tipo Australiano) y obligatorio en toda la cadena, de tal forma que el consumidor sepa exactamente que calidad de producto está adquiriendo y consumiendo.	Las carnicerías diferencian precios y productos de acuerdo a su tipificación.	Implementar el sistema y controlarlo en todos los puntos críticos de la cadena. Es muy importante llegar en combinación con los municipios al comercio minoristas. Esto colaboraría no solo en este punto sino por el "blanqueo" comercial e impositivo de la cadena.

Objetivo estratégico "g"	Acciones a desarrollar	Indicadores	Estrategia
Todos los puntos de matanza controlados	- Fortalecer el control comercial por parte de ONCCA de los puntos de faena, con agentes rotativos y técnicas anticorrupción. - En el mediano plazo podría implementarse el "Guardaganado electrónico"	500 cajones de faena controlados.	Es fundamental terminar o controlar firmemente la faena en negro, que trae múltiples perjuicios (sanitarios, impositivos, delictivos –abigeato- y otros).

Objetivo estratégico "h"	Acciones a desarrollar	Indicadores	Estrategia
Operadores irregulares regularizados	- Medidas para regularizar los operadores que comercializan carnes "en cabeza" de las plantas de faena que les prestan servicio.		

Objetivo estratégico "i"	Acciones a desarrollar	Indicadores	Estrategia
Sistema de precios de referencia de ganados y carnes organizado	- Establecer un sistema de precios de referencia similar al vigente en porcinos	Sistema vigente en 2007	Contar con precios de referencia mas abarcativos, ya que el actualmente vigente es el Mercado de Liniers, donde se comercializa solo el 15% de la faena nacional.

Otros objetivos de mediano plazo	Estrategia
Mercado de futuros –NOVILLO- Mercado electrónico de ganados y carnes Trazabilidad del rodeo	

EL COSTO (INCREMENTAL) DEL PROPÓSITO ESTRATÉGICO "3" ES DEL ORDEN DE \$250 MILLONES EN TOTAL (EN 5 AÑOS).

Volver a: [Empresa Agropecuaria](#)