

**Análisis de los Circuitos
Administrativos de Compra y Venta en
un Frigorífico de la Provincia de
Córdoba**

Guillermo Carlos Castillo

DNI: 22.843.668

Director: Luis Alberto Barovero

Licenciatura en Administración de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Río Cuarto

Noviembre 2017

INDICE

1. La Ganadería en Argentina.....	3
1.1. La Ganadería en la provincia de Córdoba	3
1.1.2 Relocalización de la ganadería en la provincia de Córdoba.....	4
1.2. La Industrialización del ganado bovino en la provincia de Córdoba.	5
1.2.1. La Industria Transformadora.....	5
2. Antecedentes de la Empresa.....	6
2.1. Capacidad de Producción	7
2.2. Capacidad de Trabajo Actual	7
2.2.1. Descripción de Instalaciones y Complementarios.....	7
3. Cadena de Comercialización de Ganados y Carnes	9
3.1. Identificación de los actores de la cadena	9
3.1.1. Producción.....	9
3.1.2. Transformación	12
3.1.3. Distribución	13
3.1.4. Intermediarios.....	15
3.2. Canales de Comercialización	16
3.2.1. Canales de comercialización de hacienda con destino a engorde.....	16
3.2.2. Canales de comercialización de ganado con destino a faena.	17
4. Composición de los proveedores de ganado al Frigorífico	20
5. Estructura actual de la Empresa.....	21
6. Sistemas Administrativos	21
6.1 Aspectos Generales	21
6.2. Funciones del sistema administrativo.....	22
6.2.1. Circuito administrativo de Compras.....	23
6.2.2. Circuito Administrativo de Ventas.....	24
7. Conclusiones	25
8. Bibliografía:.....	26

1. La Ganadería en Argentina

Argentina ocupa un importante lugar en el mundo como país ganadero. Sus extensas praderas y el clima favorable benefician el desarrollo de esta actividad. La ganadería es una de las actividades principales de la economía argentina, concentrándose en la región pampeana, en menor proporción le siguen el Noreste, la región de la Patagonia, el Noroeste y Cuyo.

Esta actividad comprende la cría de animales con fines productivos y económicos. Normalmente se explota bajo la forma extensiva, es decir, utilizando los recursos naturales modificados por los productores, aunque con mayor frecuencia la producción pecuaria se está desarrollando de manera intensiva, lo cual mejora la productividad y eficiencia.

La producción ganadera aporta a la economía argentina, así como también la refrigeración y el procesamiento de carne y subproductos. A principios de la década de 1990, el país contaba con unos 50 millones de cabezas de ganado vacuno, 23,7 millones de ganado ovino y 4,8 millones de porcino; además, existían unos 3,3 millones de caballos, que se han ganado fama internacional en el mundo de la hípica y del polo.

1.1. La Ganadería en la provincia de Córdoba

La Ganadería es la segunda actividad económica más importante dentro del Sector Primario de la Provincia de Córdoba, detrás de la Agricultura.

De las 16,5 millones de hectáreas que posee la provincia aproximadamente 11,2 millones de hectáreas son destinadas al uso agropecuario de diversa intensidad: agricultura extensiva e intensiva, y ganadería extensiva e intensiva. Las excepcionales condiciones de fertilidad del suelo y adecuado nivel de lluvias en buena parte de su superficie, permiten que en la actualidad la provincia sea una de las principales productoras de los cultivos extensivos de granos de Argentina, especialmente en cereales y oleaginosas. En lo atinente al sector agrícola, Córdoba destaca a nivel nacional siendo la principal productora de maíz y tercera en superficie sembrada con soja, además de destacada participación en los otros cultivos principales.

Alrededor del 90% del stock ganadero de la provincia está compuesto por ganado vacuno, seguido de porcinos y luego por ovinos y caprinos. La ganadería bovina ocupa el cuarto lugar en cuanto a la participación en el stock nacional después de Buenos Aires, Santa Fe y Corrientes. Por su parte, aunque con un escaso porcentaje dentro de la producción

ganadera total de la provincia, Córdoba lidera la ganadería de porcinos en el país, y la tercera en producción avícola después de Entre Ríos y Buenos Aires.

La situación Ganadera en la provincia de Córdoba, al igual que lo acontecido a nivel nacional, se ha visto perjudicada desplazando la actividad a zonas marginales, como el norte de la provincia de Córdoba, San Luis, zonas inundadas de la región pampeana.

La introducción a mediados de la década del 90 del herbicida glifosato permitió disminuir significativamente los costos por hectárea, como así también el incremento de los precios del cultivo, contribuyendo a la mejora de la rentabilidad en la actividad agropecuaria mejorando el margen/ mayor rentabilidad del cultivo de soja en detrimento de la ganadería.

Córdoba sufrió una pérdida del orden del 24,3% del rodeo total y del 22,3% del rodeo de vacas en el periodo mencionado.

Las cifras anteriormente mencionadas demuestran que la actividad puede ser sensiblemente afectada en muy corto tiempo, requiriendo la recuperación plazos más extendidos. Los largos plazos que requiere dicha recuperación están dado en primer lugar por los prolongados tiempos biológicos de procreo y producción propios de la especie, pero también al restablecimiento de la confianza por parte de los productores sensibilizados debido a decisiones que rigen los marcos legales de la producción y la comercialización de la carne vacuna. Lo cual puede requerir tiempos mayores aun que los propios del ciclo ganadero.

1.1.2 Relocalización de la ganadería en la provincia de Córdoba

La mayor cantidad de cabezas bovinas en la provincia de Córdoba se encuentra en el sur – sureste provincial, coincidiendo con las mejores tierras de la provincia. Es en esta zona donde se produjo la mayor pérdida de stock con liquidación de vientres, como consecuencia de la mayor rentabilidad económica de las actividades agrícolas, específicamente la producción de soja y de maíz, a partir del año 2008. Al igual de lo que ocurrió en gran parte del resto del país, la producción pecuaria le cedió a la agricultura sus mejores tierras por una clara conveniencia económica, lo que llevó a muchos productores incluso a descuidar la preservación de la capacidad productiva de sus suelos en aras de ese mayor rendimiento económico. Este proceso se ve acentuado en el caso de que los productores no sean los propietarios, situación muy frecuente en los campos de la provincia

Así se pudo observar la re-localización de gran parte de la producción. La agricultura de ciclo anual se expandió hacia las denominadas “economías regionales” y la cría de bovinos se desplazó hacia zonas agrícolas marginales y el engorde (Feedlots y natural) se concentró en zonas cercanas al aprovisionamiento de alimentos.

De acuerdo con los últimos datos publicados por SENASA en Marzo 2017, en Córdoba existen 20.491 establecimientos agropecuarios con actividad ganadera, y 4.754.896 millones de cabezas bovinas totales (con un rodeo de vacas de 1.898,643 millones de cabezas).

En cuanto a la estructura del sector primario, según datos publicados por SENASA en marzo del 2015 se muestra la distribución de cabezas de los productores ubicados en la provincia de Córdoba:

- a. el 53% tiene menos de 100 cabezas, dando cuenta del 9% de cabezas del total del rodeo de la provincia;
- b. el 75% de los productores posee menos de 250 cabezas; este conjunto explica el 25% de la ganadería de la provincia.
- c. el 10% de los productores pecuarios con más de 500 animales poseen el 49% del stock, en tanto que el 3% de los grandes productores concentran un 28% de las cabezas provinciales.

1.2. La Industrialización del ganado bovino en la provincia de Córdoba.

De acuerdo a los registros oficiales de SENASA, el sector industrial de la provincia cuenta en la actualidad con 34 establecimientos de faena bovina distribuida a lo largo de la provincia, con una amplia dispersión en términos de tamaño, niveles tecnológicos y sanitarios. Los mismos, registraron una faena durante al año 2014 de 1.119.467 cabezas, lo que representó el 9% de la faena nacional. Puede considerarse que la industria cordobesa faena entre el 9% -10 % de la faena nacional.

De estos 34 establecimientos, 18 se encuentran con habilitación de SENASA para tráfico federal (53% del total) y 16 con habilitaciones provinciales (47%) acotados en su faena y comercialización al ámbito de la provincia.

1.2.1. La Industria Transformadora

La etapa de transformación recibe como materia prima el ganado en pie para la obtención de la media res y subproductos. Se distinguen tres tipos de agentes:

1-Establecimientos Faenadores: es el lugar donde se lleva a cabo a la faena, y proceso productivo posterior a la matanza.

2-Usuarios de Faena: Formado por aquellos agentes que utilizan las instalaciones de faena y pagan por el servicio o negocian los subproductos.

3-Intermediarios: Involucra a todo consignatario o abastecedor que interviene ya sea en la comercialización de ganados o en el posterior aprovisionamiento de carnes.

2. Antecedentes de la Empresa

Empresa familiar que comenzó sus actividades en 1973, siendo el modelo de negocios inicial el faenado y la venta de medias reses para el consumo interno. Esta estrategia de negocio se mantuvo hasta 1979, cuando se decidió exportar la totalidad de los productos, principalmente a Rusia. Posteriormente en 1984, se volcó al mercado interno y a la prestación de servicios de faenado a terceros.

Hacia mediados del año 1999 se redefinió el modelo de negocios para proveer cortes de carne y agregar valor a las medias reses, trabajando con hacienda propia.

En el año 2000, las grandes cadenas de supermercados comenzaron a incursionar en el interior del país a través de adquisiciones de cadenas regionales, lo que permitió a la empresa aumentar su participación de mercado en Córdoba, Cuyo y NOA entregando cortes frescos y o envasados al vacío.

En el año 2001 se incorporaron las líneas de negocios de porcinos y embutidos frescos en respuesta al incremento en el consumo de esta carne. Entre 2001 y 2005 la producción anual de embutidos pasó de 5.000 kg. a más de 70.000 kg.

Persiguiendo siempre la mejora continua, la empresa decidió certificar toda la producción bajo la norma de calidad e inocuidad BRC en el año 2013, implicando ello una adecuación a los requerimientos de la Norma, cuyo objetivo se logra en agosto del 2015.

Actualmente continúa siendo una empresa familiar dirigida por la tercera generación, retirándose paulatinamente la anterior generación, siendo sus dueños los directivos de la misma.

2.1. Capacidad de Producción

La capacidad instalada está conformada de la siguiente manera:

- Faena de porcinos: 3.000 cabezas por semana
- Faena vacuna: 1.500 cabezas por semana (capacidades de faena no acumulativas)
- Cortes porcinos y vacunos despostados: 300 medias reses o 300 cabezas de porcino por cada turno de 8 horas
- Elaboración de embutidos frescos: 100 toneladas mensuales
- Elaboración de embutidos secos: 40 toneladas por mes.
- Red de logística con camiones frigoríficos propios, lo que permite mantener la calidad asegurando la cadena de frío y optimizando los tiempos de entrega

2.2. Capacidad de Trabajo Actual

Según datos que surgen de la misma empresa la utilización de la capacidad instalada de faena porcina ronda el 27 %. En tanto que la utilización de la capacidad instalada de faena vacuna ronda el 36%. Por otro lado, en la elaboración de embutidos se está utilizando aproximadamente el 50% de la capacidad instalada. Por último si analizamos la utilización de la capacidad instalada para embutidos secos, la utilización ronda en el 28%.

2.2.1. Descripción de Instalaciones y Complementarios

El Establecimiento se encuentra ubicado a 60 Km al norte de la ciudad de Rio Cuarto en una zona rural. El predio está emplazado en una superficie de 4 has de parque rodeadas por un cerco perimetral, al cual se accede por un camino principal consolidado, continuándose con caminos pavimentados internos rodeados de áreas parqueadas. El predio comprende:

- un sector de corrales el cual se encuentra en el sector sur y posee dos muelles de descarga para cada una de las especies que se faenan. Cuenta con un total de 19 corrales con vallado metálico, piso de cemento antideslizante, iluminación apropiada, techos y evacuación de efluentes.

- un complejo sanitario con sala de necropsia y digestor y una sala de urgencias utilizada para realizar la faena de emergencia cuando así se requiere.

- una manga que une el sector de los corrales con la playa de faena, confeccionada de mampostería, con piso antideslizante y un sistema de duchado lateral y profundo para asegurar un correcto lavado y vasoconstricción del animal.

- una playa de faena que cuenta con dos zonas sucias para las diferentes especies que se faenan, como así también una zona intermedia y una zona limpia. Además cuenta con sistema de noria automática de velocidad regulable y un sistema de bandejas de viseras y cabezas.

- doce cámaras de frío con una capacidad real de 1727 medias reses para el proceso de congelado de productos. Posee dos túneles y una cámara, una sala de cuarteo, dos cámaras de abastecimiento para desposte y cuarteo, como así también una sala de desposte, charqueo y envasado al vacío, una sala de empaque secundario tanto para cortes vacunos como para embutidos. Esta última se surte de cajas a través de troneras que caen desde una sala de armado de cajas ubicada en el segundo piso de planta, la cual se encuentra separada de los sectores de producción.

- una sala de elaboración de embutidos, frescos secos y semi - secos. Cuenta con secaderos de tipo español para embutidos que requieren de un proceso de secado, una sala de elaboración de embutidos al vacío, una cámara de abasto de producto terminado y frío a terceros.

- un sector para el lavado de canastos y todo aquellos utensilios que se utilicen en producción y requieran ser lavados y desinfectados, encontrándose fuera del recinto.

-vestuarios y baños para el personal

- un comedor.

- galpón de insumos para materias primas relacionadas con la producción que tengan contacto directo con el producto desnudo.

- galpón de estibado para cajas

- sistema de aprovisionamiento de agua y descarga de efluentes. El abastecimiento de agua, consta de un sistema de perforación de semi-surgente de 50.000 lts / hora y de dos cisternas de 240.000 lts. La descarga de efluentes se realiza a dos lagunas aeróbicas y anaeróbicas facultativas, con una capacidad de 2.700.000 lts. Las mismas rebalsan a una tercera, con una capacidad de 26.120.000 lts. El efluente que resulta de todo este tratamiento se utiliza para el regado de una forestación que se encuentra dentro del predio del frigorífico.

- un sector de mantenimiento

- una sala de máquinas.

Finalmente, cabe destacar que cuenta con un laboratorio habilitado por SENASA para realizar diferentes técnicas, como la Digestión Artificial, declarada de carácter obligatorio en la especie Porcina. Asimismo, cuenta con un servicio de inspección veterinario con dos

Médicos Veterinarios, donde uno de ellos oficia como jefe de servicio y otro como ayudante. Además, un ayudante de servicio se encarga de certificar la salida de camiones por la noche.

3. Cadena de Comercialización de Ganados y Carnes

La cadena de comercialización de ganados y carnes se divide en tres etapas: producción, transformación y distribución. Cada una cuenta distintos actores como cabañeros, criadores, Invernadores, feedloteros, frigoríficos, mataderos, supermercados/hipermercados y carnicerías. Asimismo, se incluyen los intermediarios (consignatarios/comisionistas) y transportistas como agentes que articulan la cadena en cada una de sus etapas.

3.1. Identificación de los actores de la cadena

3.1.1. Producción

Cabañeros: Los cabañeros son productores cuya labor consiste en alcanzar una genética superior de reproductores de acuerdo a la raza y el propósito de la misma. Mediante un proceso de selección, se busca obtener aquellas características que representan cierto valor económico de acuerdo al propósito destinado. Los criadores buscan un animal que le garantice fertilidad y buen peso al destete. Los invernadores por su parte, orientarán su búsqueda hacia genotipos que logren una buena ganancia de peso, una buena conversión de alimento en carne y un buen peso de terminación.

Criadores: La cría es considerada como la primera actividad de la cadena y tiene como objetivo principal la producción de terneros, los cuales son vendidos para su engorde a otros productores (invernadores) o son engordados por el mismo criador en otro establecimiento para su posterior envío a faena. En este último caso se dice que la actividad realizada es de ciclo completo. La cría es de significativa importancia, ya que en ésta instancia el productor determina el producto que llegará al consumidor. En nuestro país existen unos 115.589 establecimientos de cría pura y unos 46.619 predominantemente de cría, distribuidos principalmente en las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos, Corrientes, Chaco, Córdoba, y Santa Fe, las cuales concentran un 69% de los establecimientos del país, según datos del SENASA se trata de una oferta atomizada y de elevada competencia.

Los establecimientos de cría se ubican en zonas que por la tipología del suelo o por su clima son marginales a la agricultura extensiva y no cuentan con suficiente disponibilidad y calidad de pastos para engordar y “terminar” la hacienda, por lo tanto las posibilidades de uso de la tierra son limitadas, y la competencia baja al igual que los costos de oportunidad.

En los animales criados a campo su fuente de alimentación está basada principalmente en la producción primaria que aporta el establecimiento. El correcto manejo de la oferta forrajera a lo largo del año es determinante en los resultados alcanzados por la actividad.

El criador cuenta en su establecimiento con bienes de capital y de cambio. El plantel bovino está conformado por animales cuyos destinos son los de reproducción (toros, vacas, vaquillonas) y producto final inmediato (terneros y terneras) destinados a engorde. Para el caso de las hembras su destino es decidido por el productor de acuerdo a las percepciones que el mismo tenga con respecto al comportamiento de los mercados, serán parte del plantel de reproducción o serán destinadas a engorde. Al momento de tomar decisiones de planificación, el precio del kilogramo vivo del ternero para engorde es el principal elemento considerado.

En esta primera etapa, la unidad de comercialización es el ternero en pie, producto cuya información no es bien definida, y su evaluación se rige bajo criterios subjetivos. Se considera una actividad de ciclo largo, los periodos de rotación de capital circulante son largos al igual que los períodos de recupero en comparación con otras actividades agropecuarias.

Invernadores: La invernada consiste en engordar los terneros destetados en la etapa de cría hasta su terminación y posterior envío a faena. Para esta actividad, se utilizan suelos de aptitud agrícola-ganadera, capaces de ofrecer pasturas en cantidad y con alto valor energético. Los campos dedicados a la invernada se encuentran principalmente al oeste de la provincia de Buenos Aires, Centro Sur de Santa Fe, este de La Pampa, Sur de Entre Ríos y centro este de la provincia de Córdoba. Por su calidad, las tierras afectadas a esta actividad compiten con los cultivos extensivos.

En la última década la expansión de la soja, empujada por su elevada cotización internacional, produjo un corrimiento de la frontera agrícola-ganadera, desplazando a la ganadería hacia zonas antes consideradas marginales por la calidad de sus suelos.

En nuestro país, SENASA registra 68.788 establecimientos dedicados a la actividad de invernada, considerando aquellos puramente de invernada y en los que predomina dicha actividad.

La invernada, a diferencia de la cría, es una actividad con mayor rotación de capital, de ciclos anuales y con elevados costos de oportunidad en función a los precios relativos de la agricultura. La rentabilidad de esta actividad depende de tres factores:

- El precio de compra del ternero. Por lo general, el precio por kilogramo del ternero comprado supera al precio del novillo terminado, los invernadores estiman una relación $P_t/P_n = 1,2$ como punto de indiferencia al momento de decidir el engorde de un animal. Cuanto más corto sea el período de engorde mayor será la incidencia de este factor sobre la economía del invernador.
- La ganancia de \$/peso diaria, que es un indicador de eficiencia que dependerá de la cantidad y calidad del forraje disponible para el animal así como también de la raza seleccionada y del precio pagado en su compra.
- El precio de venta, que es el precio que el productor recibirá al momento de vender la hacienda engordada.

Feedlots (Engorde a Corral): La actividad de los Feedlots consiste en engordar animales en confinamiento absoluto, suministrando una dieta alimentaria balanceada, bajo estricto control sanitario y nutricional. Al Feedlots ingresan terneros de cría para engordarse y terminarse, o animales que han sido engordados a pasto y se terminan en confinamiento. Los objetivos principales son los de obtener la mayor ganancia de kilos en el menor tiempo posible y al menor costo, para ello el desafío se centra en maximizar la eficiencia de conversión, es decir, la cantidad de alimento necesario para lograr un kilo de carne. Los titulares del establecimiento pueden utilizar sus instalaciones para ofrecer servicio de hotelería, en este caso reciben un paga por engordar hacienda que pertenece a otro titular.

Varios frigoríficos se integran hacia atrás utilizando este sistema para asegurarse hacienda continua durante todo el año, evitando picos de precios y disminuyendo costos de transacción.

El Feedlots presenta ciertas ventajas que lo muestran como una actividad atractiva, entre ellas:

- disminución de riesgos climáticos como por ejemplo, sequías, inundaciones, heladas, etc. que afectan la producción a campo.
- proporcionar valor agregado al grano propio.

- facilitar el desarrollo de una actividad pecuaria utilizando espacios reducidos dando la oportunidad de asignar el resto del establecimiento a cultivos extensivos, diversificando los riesgos de inversión.
- utilizar la capacidad de encierre instalada para ofrecer servicios de hotelería a terceros, reduciendo riesgos e incertidumbre.
- flexibilidad, se adapta rápidamente a las variaciones de precios del mercado.

La rentabilidad de la actividad depende de tres factores:

- el precio de la hacienda comprada, raza seleccionada y peso.
- la eficiencia de conversión de alimento en carne y precio del grano.
- el precio de venta de la hacienda terminada.

El precio de los granos es un factor determinante en la decisión que toma el productor en reponer la hacienda o liquidar la existente. Es un negocio de rotación de capital, en el cual se requiere una buena articulación hacia atrás y hacia delante de la cadena. El capital fijo afectado variará de acuerdo a la escala del establecimiento. Así a medida que vaya incrementando su estructura (instalaciones) y el nivel de integración (producción de sus propios alimentos) el capital será mayor.

3.1.2. Transformación

Industria Transformadora.

La etapa de transformación recibe como materia prima el ganado en pie para su desintegración y obtención de la media res y subproductos. Se distinguen tres tipos de actores:

- establecimientos Faenadores: es el lugar donde se lleva a cabo a la faena, y proceso productivo posterior a la matanza.
- usuarios de faena: formado por aquellos agentes que utilizan las instalaciones de faena y pagan por el servicio o negocian los subproductos.
- intermediarios: involucra a todo consignatario o abastecedor que interviene en esta etapa, ya sea en la comercialización de ganados o en el posterior aprovisionamiento de carnes.

Matarifes y Abastecedores: Los matarifes y abastecedores son actores destacados en la cadena de ganados y carnes que se relacionan en forma directa con la industria transformadora mediante la contratación de sus servicios de faena. Entre los MyA registrados se encuentran principalmente, carnicerías, supermercados, frigoríficos y abastecedores, los cuales actúan generalmente de la siguiente manera:

-Las carnicerías compran hacienda, contratan servicio de faena, y se autoabastecen a sí mismo y a otras carnicerías.

-Los supermercados compran hacienda, contratan servicio de faena, y se autoabastecen.

-Los frigoríficos compran hacienda, faenan por cuenta propia, y abastecen a carnicerías y supermercados.

-Los abastecedores compran la media res al frigorífico y abastecen a carnicerías.

Entre las ventajas del negocio se destacan:

- Rápida rotación de capital
- Bajos costos fijos
- Amplio conocimiento del mercado de ganados y carnes
- Buena logística
- Alta capacidad de negociación

Entre MyA y frigoríficos se promueve una relación de intereses recíprocos, los MyA requieren para su operatoria los servicios de faena y en algunos casos el préstamo de matrículas habilitantes para faenar. Los frigoríficos de acuerdo con su situación financiera y su capacidad de faena, necesitan cubrir sus elevados costos fijos manteniendo dinámico su funcionamiento.

El pago del servicio se realiza a través del recuperero, el frigorífico se queda con los subproductos de la faena entregando al MyA dos medias reses por animal, el valor del recuperero representa alrededor de un 10% de la media res.

3.1.3. Distribución

El 90 % de la producción de carne tiene como destino el mercado interno, el consumo per cápita es de 52,4 kg por habitante, cifra que ubica a nuestro como el segundo consumidor del Mercosur, detrás de Uruguay con 59,6 Kg. /Hab. (USDA).

Dentro del mercado interno los destinos de las reses despostadas y los diversos cortes son las carnicerías, súper/hipermercados, restaurantes y hoteles.

Carnicerías: Las carnicerías son las principales expendedoras de carne vacuna en todo el país. Concentran alrededor del 75% del comercio minorista de carnes y a pesar del crecimiento de las cadenas de supermercado durante la última década, continúan siendo elegidas por los consumidores. Este se debe principalmente a la cercanía que representa la carnicería dentro de un barrio, o en el caso de localidades del interior, la carnicería se presenta como única alternativa, y a la confianza que tiene el consumidor con respecto a la calidad de producto que le ofrece su carnicero.

Los carniceros se abastecen de ½ reses de distintas maneras:

- mediante un abastecedor que le acerca la ½ res al local.
- como usuario de faena comprando la hacienda en pie, y utilizando luego las instalaciones de faena.
- comprando directamente a la industria transformadora.

El éxito del negocio dependerá en gran parte de la habilidad de carnicero para despostar la media res y ubicar cada uno de los productos: cortes con hueso, cortes sin hueso, hueso, grasa, y despojos. Asimismo, la habilidad para adquirir un producto de calidad será fundamental para conservar la fidelidad del cliente.

Supermercados/Hipermercados: Los supermercados han incrementado su participación en el comercio minorista de carnes alcanzado alrededor del 25% de las ventas en el país. Su presencia se hace más fuerte en los principales centros urbanos, lugares en los que se concentra la demanda. Existen distintas escalas de supermercados, los más grandes (hipermercados) se encuentran integrados desde la etapa de engorde hasta la venta al consumidor final, y por el volumen de compra/venta que operan, es fundamental la garantía de un producto de calidad homogénea y en cantidades constantes durante todo el año. Los medianos y pequeños, despostan la media res en carnicería propia dentro del local y envasan los cortes en bandeja para la venta, o en otro caso, venden los cortes sin envasar como carnicería propia del supermercado. Los supermercados e hipermercados son los puntos de venta elegidos por aquellos consumidores que priorizan el precio al momento de realizar sus compras.

3.1.4. Intermediarios

Consignatarios: El consignatario es una figura comercial que tiene su actividad regulada por la ex ONCCA, quien le otorgaba la matrícula habilitante para operar como tal. De acuerdo a los datos del organismo operan unos 494 consignatarios y/o comisionista. Los consignatarios actúan como intermediarios coordinando la oferta y la demanda. Su objetivo principal es el de concretar operaciones comerciales garantizando un buen precio de venta para el vendedor y un producto de calidad para el comprador. Por lo general se ocupan de todos los trámites derivados de la operación realizada (facturas, DTAs, guías, etc.). Para el comercio de cría e invernada las comisiones rondan entre un 3% y un 4% cobrándose a cada una de las partes, para el caso de venta a faena las comisiones son pagadas por el comprador. Las comisiones están compuestas principalmente por la comisión en sí, control y encierre, derecho de feria y garantía de operaciones.

Las casas consignatarias se comportan como entidades financieras ya que solo retienen la hacienda por unas pocas horas luego de las cuales se entrega la hacienda al comprador. Asimismo el consignatario ofrece créditos a productores que finalmente serán clientes.

El rol de consignatario crece en importancia cuando se trata de operar con productores de baja escala, que por su bajo volumen de venta no cierran contratos directos con engordadores y/o frigoríficos, y no manejan información precisa de los mercados ni tienen un poder de negociación suficiente que les permita alcanzar buen posicionamiento al momento de negociar.

Transporte: El transporte es un componente determinante en la articulación de la cadena de ganados y carnes, ya que influye en la calidad del producto recibido, y en el precio final obtenido por el mismo. El traslado de ganado se realiza exclusivamente por vía terrestre, el servicio es realizado por transportistas independientes en camiones jaula. Se considera que un ternero realiza de 2 a 3 viajes a lo largo de la cadena dependiendo del circuito recorrido. Gran parte del ganado bovino enviado a faena es trasladado desde la zona núcleo de producción (región pampeana) comprendida por la zona este de la provincia de La Pampa, oeste de Buenos Aires, sur de Córdoba y Santa Fe, hacia la región metropolitana.

El desbaste que se origina durante el transporte ronda entre un 3% y un 8% del peso del animal antes de ser cargado. En este sentido, la pérdida de peso está estrechamente relacionada con la distancia a recorrer, el tiempo total del recorrido, y el bienestar del animal en todo el traslado. Además del traslado, hay que considerar las operaciones de logística que

se inician con la selección de los animales a cargar, el personal idóneo para el manejo de los mismos, la preparación de las estructuras necesarias, la disponibilidad del camión a tiempo y de toda la documentación necesaria para el traslado. Una correcta planificación evita al máximo los imprevistos, reduce al mínimo los tiempos de transporte y espera de los animales. Una logística eficiente es un factor clave para conseguir ventajas competitivas y crear valor.

El SENASA regula el transporte de hacienda en pie, reglamentando que los vehículos de traslado deben estar inscriptos en el Registro Nacional de Medios de Transporte Automotor de animales vivos, para lo cual deben cumplir con la Resolución SENASA 97/1999 que dispone de los requisitos técnicos que debe cumplir el vehículo. Asimismo al mover hacienda de un departamento a otro se debe respaldar la hacienda con el Documento de Tránsito Animal (DTA) y las Guías correspondientes.

El transporte de carnes y subproductos se realiza en camiones con cámaras de frío permitiendo conservar la carga a temperatura constante desde establecimiento de faena hasta el consumidor final. La responsabilidad del mantenimiento de la cadena de frío recae sobre el dador de la carga, el transportista, el receptor de alimentos y el distribuidor. Los principales controles de la cadena de frío se realizan en el pre-enfriamiento, en el almacenaje en frío antes del transporte, en el transporte refrigerado y en la cámara refrigerada en el punto de venta.

3.2. Canales de Comercialización

La cadena de comercialización de ganados y carne vacuna tiene la característica de desarrollar diferentes actividades en su interior desde la etapa de cría hasta el consumidor final por medio de diversos canales, cada uno de los cuales determina circuitos cuyos costos de comercialización varían de acuerdo a los gastos de transporte, de documentación, de comisiones, etc.

3.2.1. Canales de comercialización de hacienda con destino a engorde.

Los terneros destetados pueden ser engordados por el mismo productor en otro establecimiento o ser vendidos a un invernador para su terminación. En el primero de los casos, el productor asume los gastos de movimiento de la hacienda compuestos principalmente por flete, guías y tasas municipales. La hacienda vendida para engorde a un

nuevo titular puede ser comercializada por vía directa, del criador al invernador, o por medio de un comisionista/consignatario que hará de intermediario entre ambas partes en forma directa o mediante remates de feria organizados por el mismo en localidades del interior.

Los canales de comercialización a engorde son:

Criador – Invernador

Criador – Consignatario – Invernador

Criador – Consignatario – Remate de Feria – Invernador

3.2.2. Canales de comercialización de ganado con destino a faena.

Al igual de lo que ocurre con los canales de cría e invernada, la hacienda terminada con destino a faena puede recorrer distintos circuitos, los cuales determinan el nexo que une el origen con el destino. Se distinguen principalmente dos vías: la directa cuando la operación se realiza entre el engordador y el establecimiento de faena, e indirecta cuando la misma operación se realiza por medio de un remate de feria o mercado concentrador.

A continuación se describen los canales de comercialización a faena.

3.2.2.1. Directos

1.1. Consignatarios directos.

Los consignatarios directos son aquellas personas o entidades que reciben ganado directamente de los productores para su faena y posterior venta de carne y los subproductos por cuenta y orden del remitente. Algunos consignatarios directos, por cuenta del productor, ofrecen el servicio de despostar la res, vendiendo a exportación o a consumo cada corte. Entre los compradores se encuentran, abastecedores, carniceros y troceadores.

1.2. Directo con intervención precio a fijar.

Por medio de este canal, la venta se realiza en forma directa mediante un consignatario desde el campo al establecimiento faenador, fijándose el precio final a partir del rendimiento obtenido por el animal en faena.

1.3. Directo con intervención.

Por este canal, el productor comercializa la hacienda terminada por medio de un consignatario, con el establecimiento de faena destino. Las comisiones que se pagan se sitúan alrededor del 3% para cada una de las partes.

1.4. Directo Estancia.

Bajo esta modalidad la operación de compra-venta se realiza en forma directa, sin intermediarios, entre el productor y el establecimiento de faena. Ha crecido año tras año y en la actualidad es la más utilizada para comercializar hacienda a faena. Su crecimiento ha sido continuo especialmente luego del brote de fiebre aftosa del año 2001, fenómeno que debilitó los mercados concentradores y remates de feria.

Asimismo, al no incluirse entre las partes intervinientes la figura del consignatario, se reducen considerablemente los costos de transacción.

El avance de la tecnología de comunicación favoreció esta forma de comercialización, le ha permitido al comprador tener información completa al momento de decidir su compra evitando la participación de intermediarios. Esta vía es muy utilizada por grandes productores, supermercados/hipermercados, frigoríficos, cuyo negocio requiere de un abastecimiento seguro, en grandes volúmenes y con una calidad determinada. Los frigoríficos exportadores, por su parte, acuerdan directamente con los productores para conseguir novillos pesados de exportación de acuerdo con las exigencias de los mercados internacionales.

1.5. Directo estancia precio a fijar.

Conservando la forma de operar directa de estancia, el precio por kilo se determina a partir del rendimiento de la hacienda luego de faenada, en gancho.

3.2.22. Indirectos

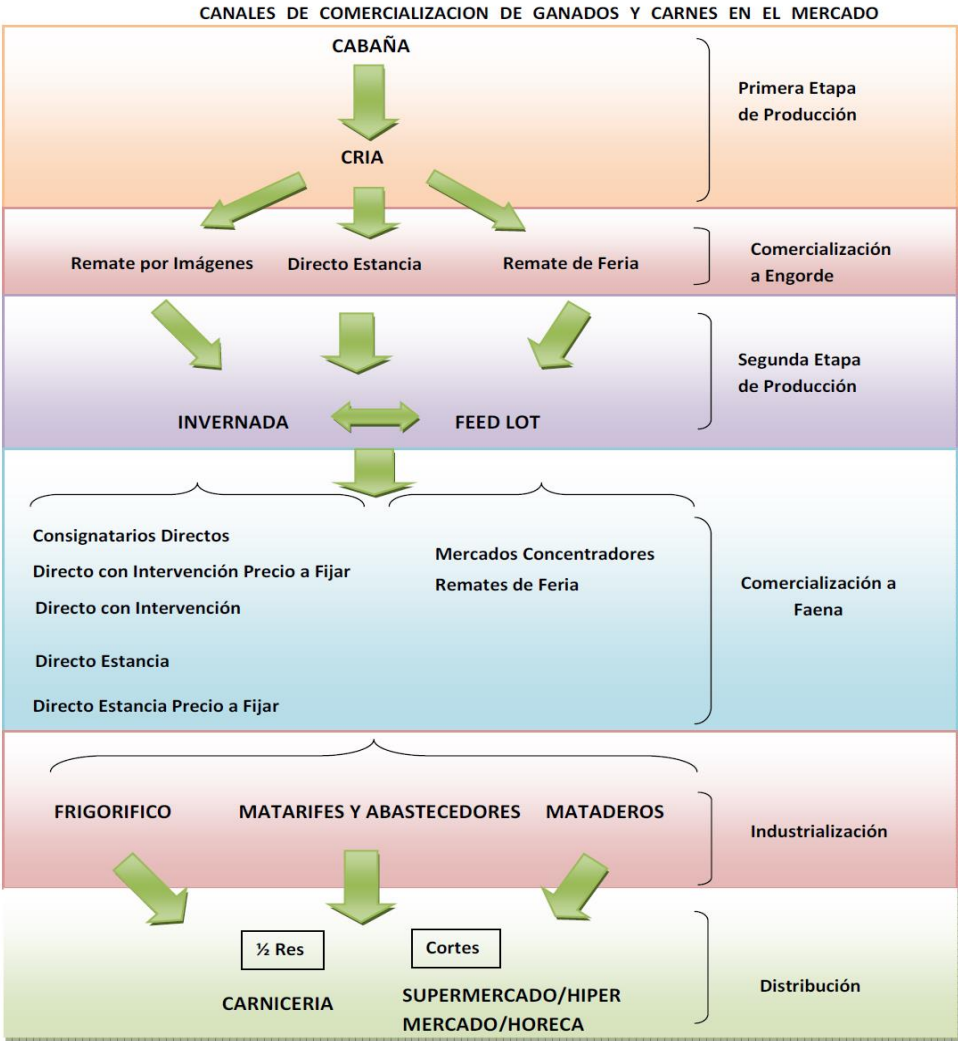
2.1. Remate de Feria.

En los Remates de Feria se comercializa hacienda con destino de cría e invernada o de faena. Los mismos se realizan en localidades del interior y sirven como referentes de precios zonales. Son organizadas por la casas consignatarias y reúnen la oferta y demanda de una zona determinada. El productor remite la hacienda a un consignatario o feria el cual utilizando

las instalaciones del predio ferial habilitado por SENASA, exhibe la hacienda a los compradores y la vende mediante remate. La hacienda proveniente de Feedlots no es comercializada por esta vía.

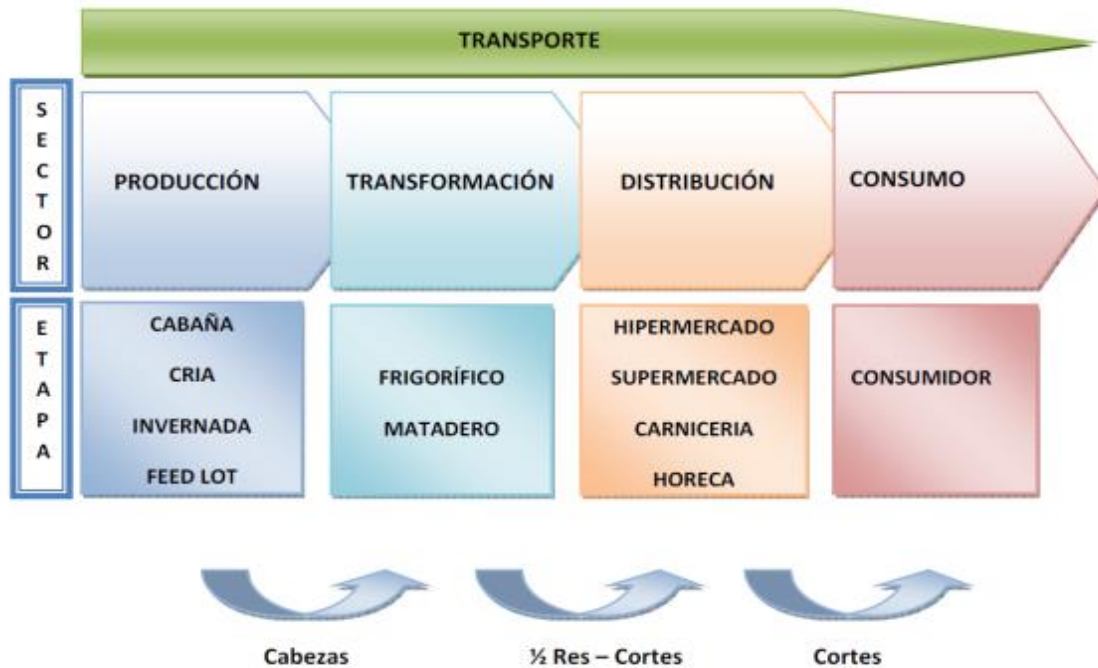
En los últimos años se ha perdido la participación como vía de comercialización, esto se debe principalmente a la prohibición de la Unión Europea de importar novillos que pasen por éstas ferias o mercados concentradores, como así también al aumento de los gastos de comercialización (fletes, gastos de entrada y salida, comisiones, etc.), a la ausencia de grandes compradores como los frigoríficos y matarifes especializados que optan por realizar compra directa y a falta de compradores en general que presenten cierta solvencia de pago.

En el siguiente esquema se muestra un resumen de lo explicado anteriormente



El siguiente esquema muestra los sectores y etapas de la cadena

Sectores y Etapas de la Cadena de Ganados y Carnes.



4. Composición de los proveedores de ganado al Frigorífico

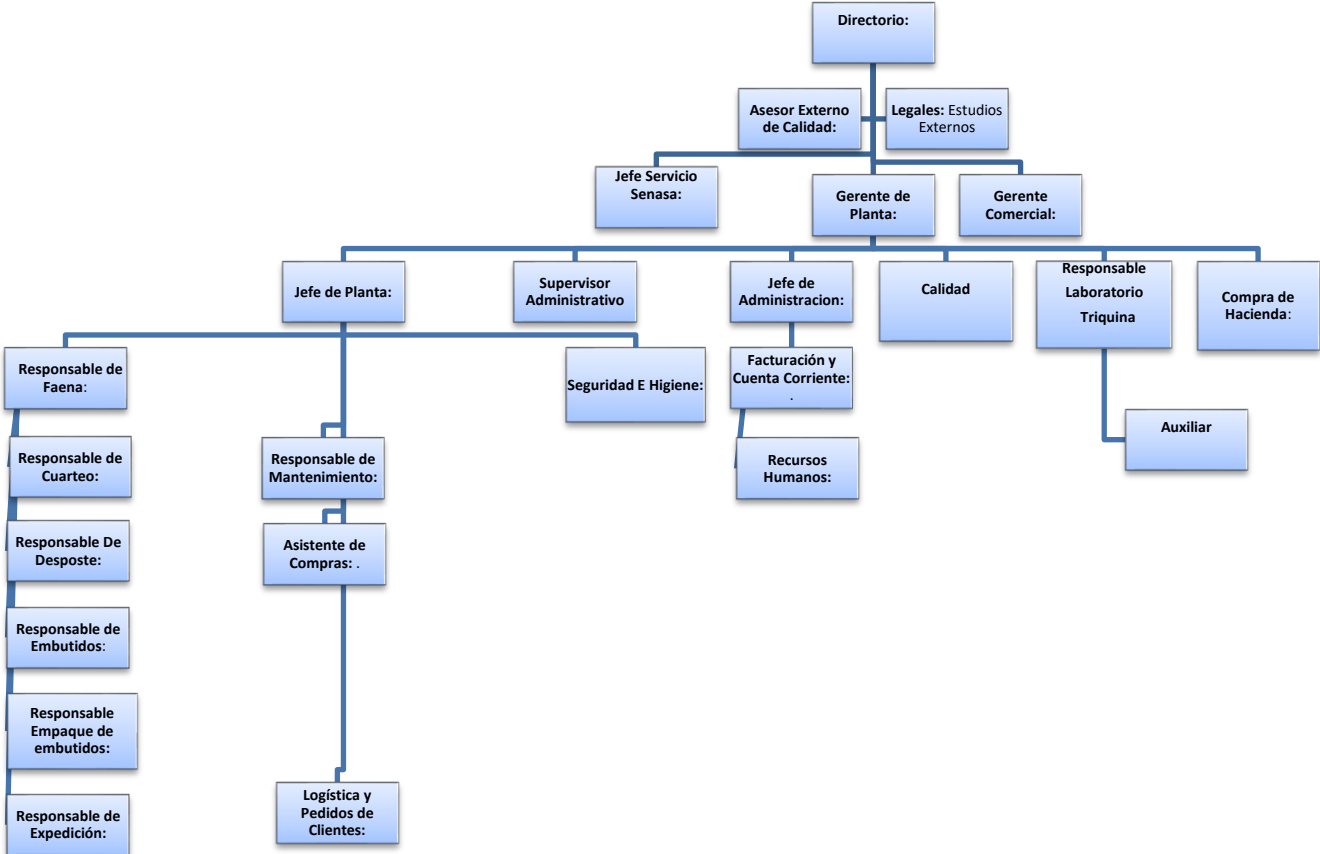
El Frigorífico tiene como principales proveedores de ganado bovino y porcino a reconocidos productores, ferias de remates zonales y a consignatarios, siempre atendiendo a la calidad y cantidad de animales que pueden ofrecer, es por ello que según se trate de uno u otro proveedor el proceso de compra varía sustancialmente.

El ganado en pie bovino o porcino es adquirido por el Responsable de Compras de Hacienda en función de las necesidades y previsiones para la faena semanal. A partir de un plan de faena el Jefe de Planta informa las necesidades de animales y las características de calidad que deben satisfacer (terneras, vaquillonas o vacas y terneros, novillitos o novillos).

La empresa en primera instancia adquiere el ganado en pie a proveedores habituales con quien mantiene una relación comercial de años (Feedlots). La compra de hacienda bovina o porcina se realiza mayormente a proveedores habituales y en segunda instancia ante pedidos puntuales a ganado que proviene de ferias o remates.

5. Estructura actual de la Empresa

A continuación se presenta un organigrama de la Empresa



6. Sistemas Administrativos

6.1 Aspectos Generales

El éxito de una organización, que se traduce en un funcionamiento económico superavitario, es el que permite su crecimiento y supervivencia en el tiempo.

Los factores que se aceptan como determinantes de dicho éxito son:

- La elección del producto, entendiendo por tal la actividad que desarrolla
- El mercado, o sea el público usuario de ese producto
- La tecnología, que es el conjunto de conocimientos utilizados para generar el producto y colocarlo en el mercado
- La estructura financiera
- Una dirección activa y dinámica

Todo ello es indiscutible, aunque en las organizaciones se agrega un elemento más que son los SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.

Los elementos que conforman el sistema administrativo son:

- Un conjunto de personas y equipos ubicados en los niveles medios e inferiores de la organización
- Un conjunto de soportes donde se sustentan datos
- Una red de canales que vinculan a las personas y por donde fluyen los datos

Un buen sistema administrativo es aquel que está en condiciones de procesar las operaciones de la empresa cumpliendo las siguientes condiciones:

- Se ejecutan en el momento en que se necesitan
- Requiere la menor cantidad de recursos
- Se desarrollan dentro de un alto grado de seguridad
- Producen la información necesaria para los diversos niveles de la organización

El sistema administrativo ideal es aquel que permite un funcionamiento organizado sin intervenciones espectaculares y esporádicas de personas. También es importante considerar que los sistemas siempre se deben adaptar a las políticas y procesar las operaciones según los lineamientos de ellas.

6.2. Funciones del sistema administrativo

El sistema administrativo es el medio donde las decisiones de política adoptadas por los niveles superiores de la organización se concretan en múltiples decisiones que resuelven casos individuales y que rutinariamente van configurando la actividad de la organización. A través de él se transmiten, registran y conservan los soportes de información mediante los cuales las decisiones se comunican documentalmente.

Toda organización se vale de un sistema administrativo para poder funcionar, lo que resulta importante evaluar es el grado de eficacia con que funciona. En tal sentido puede decirse que un sistema administrativo es eficiente cuando:

- Posibilita la ejecución de los actos y/o procesos dentro del plazo que se considera óptimo para su concreción
- El costo de funcionamiento es compatible con la naturaleza de las tareas y con el beneficio que se genera por su ejecución
- Hace posible el desarrollo de los actos administrativos con un alto grado de seguridad
- Simultáneamente con el desarrollo cotidiano de cada operación administrativa se va estructurando la pirámide de datos que resumidos periódicamente produzcan un cuadro informativo completo y actualizado para los diferentes niveles de la organización.

En función de la estructura de la empresa representada por su organigrama y de acuerdo a las definiciones de Sistema Administrativo, se detallan a continuación los circuitos administrativos de Compras y Ventas.

6.2.1. Circuito administrativo de Compras

1- Encargado de Logística y Pedidos	Recibe los pedidos de los clientes y confecciona un resumen de las necesidades para la próxima semana.
2- Jefe de Planta	Analiza la información de pedidos recibida, coteja con stock de productos y determina las necesidades de compra, solicitando al responsable de compra de hacienda la necesidad de animales y calidad de los mismos para la producción semanal.
3- Compras de Hacienda	Recibe el pedido y comienza su trabajo buscando en los productores habituales cubrir las necesidades de animales requeridos, si no obtiene lo necesario recurre a ferias en busca de esa mercadería.
4- Compras de Hacienda	Una vez comprada la hacienda, se acuerda fecha de entrega, siendo necesario que este un día antes de faena los animales en el frigorífico.
5- Compras de Hacienda	Finalizada la operación se entrega a administración los detalles de la operación.

6- Administración	Con los detalles de la operación se procede a verificar y asentar el ingreso de hacienda al frigorífico.
7- Administración	Se registra en el sistema SIGICA de AFIP-SENASA las guías de los animales y se verifica el pago de la guía. Posteriormente se confecciona la lista de matanza por el sistema informático del Frigorífico para el próximo día. La lista debe ser autorizada por el representante de SENASA del establecimiento.
8- Administración	Luego de la faena, se confeccionan los romaneos por tropas con el detalle de media reses, calidad y rendimiento y en función de ello se valúa la hacienda y se determina el monto a pagar.
9- Administración	Dependiendo de si la hacienda es de feria, consignatario o directa de estancia se procede a facturar la misma (directa de estancia) o solicitar la factura a la feria o al consignador.
10- Administración	Se envía la factura a Administración Central (oficina en Bs As) y se realizan los pagos a XX días.
11- Administración	Se envían los pagos desde la Administración Central al Frigorífico, se confeccionan las órdenes de pago, se imprimen Retenciones de Ganancias de corresponder y se avisa al proveedor que pase a retirar su pago.
12- Administración	Se le hace firmar al proveedor un duplicado de la Orden de Pago para que quede como constancia de pagado.
13- Administración	Se guarda la Orden de pago firmada junto a la factura de proveedor.

6.2.2. Circuito Administrativo de Ventas

1- Responsable de Log y Pedidos	Se reciben las órdenes de compra de los clientes por sistema informático, se resumen y se presentan al jefe de planta.
2- Jefe de Planta	Se revisa el stock de mercadería y se arman las producciones para planta.
3- Expedición	Se arman los pedidos y se confeccionan los remitos, junto con las solicitudes de sanitarios exigidos por SENASA.
4- Oficina de	SENASA autoriza y se emite el Certificado Sanitario que

SENASA	acompaña a la mercadería. Se precintan los camiones.
5- Administración	Se recibe el aviso de expedición de que la mercadería está cargada y si corresponde se efectúa la factura.
6- Administración	La recepción de la mercadería, realizada por el cliente, se recibe en forma inmediata mediante el sistema informático y se procede a revisar si existen diferencias con lo remitido.
7- Administración	Si esta Ok se procede a facturar el remito y se envía la factura en forma electrónica al cliente, si hay diferencias se reclaman para su posterior facturación.
8- Responsable de Cuentas Corrientes	Controla los pagos realizados por el cliente y que facturas son canceladas semanalmente. Se reclaman las facturas que se demoran o van quedando sin cancelar. Se emite recibo.

7. Conclusiones

En función del personal asignado a la administración y áreas de expedición y pedidos podemos analizar los Circuitos Administrativos de Compras y Ventas. Se puede observar que los mismos están bien definidos, tanto en funciones como en quienes los llevan a cabo y que son funcionales a la operatoria de la empresa.

Lo que se puede aportar, como sugerencia, es que las diferentes etapas de los circuitos administrativos deberían estar documentadas mediante la confección de un manual de Procedimientos, para que ante la falta de un empleado, todo el sistema pueda seguir funcionando eficientemente.

8. Bibliografía:

Sitio web de SENASA www.senasa.gob.ar

Sitio web de Ministerio de Agroindustria de la Nación www.agroindustria.gob.ar

Versión WWW World Wide Web - sin subscripción a base de datos

LISTA DE REFERENCIAS	EN EL TEXTO
IPCVA. Instituto de Promoción de la Carne Vacuna, Potencial Productivo de la Ganadería Bovina de la Provincia de Córdoba http://www.ipcva.com.ar/	(IPCVA, 2016)
Santarcángelo J.; Fal J. (2009). Producción y rentabilidad en la ganadería argentina. 1980-2006 .Mundo Agrario, vol. 10, n° 19, 2009. ISSN 1515-5994 Universidad Nacional de La Plata.	Santarcangelo (2009)
Ponti D. (2011). Canales de Comercialización de Carne Vacuna en Mercado Interno. Ministerio a Agricultura Ganadería y Pesca.	(Ponti, 2011)
Magdalena F. (1992). Sistemas administrativos. Macchi 3° Edición. 1992.	(Magdalena, 1992)
MAGyP. Canales de Comercialización de Carne Vacuna en Mercado Interno. www.agroindustria.gob.ar	(MAGyP 2011)
Klein M. (1993). Cursogramas. Técnicas y Casos. Edit. Macchi (1993).	(Klein 1993)