



Documento de Trabajo

Consejo Económico y Social de la Provincia del Chaco

**La Cadena Cárnica en el Chaco:
Una Política para el Desarrollo
de la Industria Frigorífica**

Eduardo Aguilar
Agustín Kozak – Sebastian Lifton

Responsable en el Comité Ejecutivo: Carlos Robledo

Octubre de 2005

NOTA INTRODUCTORIA

Este es un Documento de Trabajo para debate y enriquecimiento con los distintos sectores que conforman la cadena cárnica en la Provincia.

Como tal, no constituye aún una recomendación de política del Consejo Económico y Social de la Provincia del Chaco.

Ejes del Trabajo

- **Un trabajo centrado en la industria frigorífica del Chaco.**
- **No abarca por ahora la problemática del sector ganadero.**
- **Se concentra en la expansión de la industria hacia los mercados locales, regionales, y hacia la exportación.**

Cuál es el Problema (I)

- **La Industria Frigorífica del Chaco está claramente subdesarrollada**
- **Mientras la participación del Chaco en el Producto Nacional es del 1,5%, su participación en el stock bovino nacional es del 4%, lo que puede tomarse como un indicador de que la provincia tiene una ventaja comparativa en el sector**

Cuál es el Problema (II)

- **Sin embargo, su participación en el total de la faena nacional es de sólo 1,7%**
- **Adicionalmente, la faena declarada del sector frigorífico logra abastecer a menos del 40% del consumo chaqueño de carne**
- **La industria no coloca carne en otras provincias, y su inserción exportadora es todavía muy limitada**

Cuál es el Problema (III)

Como manifestación de la desarticulación de una cadena con potencial, muchos productores chaqueños venden ganado en pie que son “recomprados” por los supermercados y carnicerías del mismo Chaco luego de ser faenados en provincias vecinas.

La Oportunidad de Desarrollar la Cadena Cárnica

Por lo tanto, en el eslabón de la cadena con mayor impacto en términos de empleo, el Chaco tiene posibilidades industrializadoras que no está explotando.

Existe la oportunidad, entonces, de poner en marcha una Política Industrial que complemente al Plan Ganadero Provincial y desarrolle integralmente la Cadena Cárnica en el Chaco

Crecimiento del Empleo Como Objetivo

El objetivo de política sectorial es claro: fortalecer la capacidad de generación de puestos de trabajo, a partir de un incremento de la rentabilidad y de las inversiones en la industria Frigorífica del Chaco

Las Metas Sectoriales

Para lograrlo, las metas intermedias para la Industria Frigorífica del Chaco son evidentes:

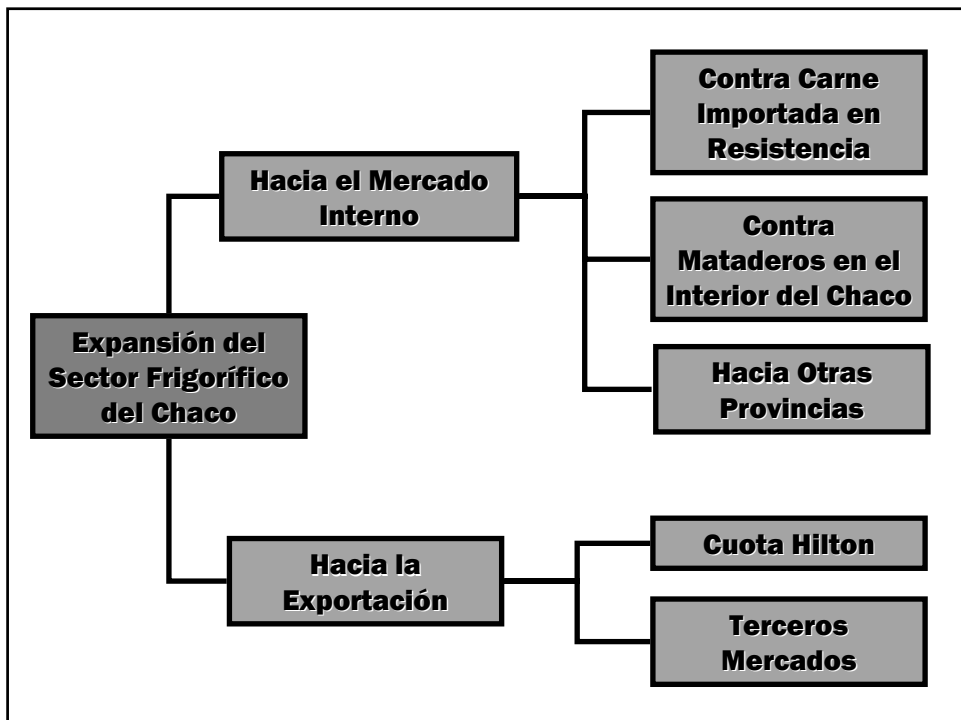
- 1. Abastecer el máximo posible del consumo interno de la provincia**
- 2. Hacer de la Industria Frigorífica del Chaco un actor de peso en el abastecimiento de las provincias del Norte del País**
- 3. Y aumentar de manera estable la inserción exportadora del sector**

Los Interrogantes a Responder

- ¿Cuáles son los factores que han bloqueado y bloquean el logro de estas metas?**
- ¿Cuáles son las políticas provinciales capaces de enfrentar dichos factores y posibilitar el desarrollo de la industria frigorífica?**

Un Marco para Pensar al Sector

- **La mejor manera de analizar los problemas del sector es presentándolos como factores de bloqueo a sus posibilidades de expansión**
- **¿Cuáles son las posibilidades de expansión de la Industria Frigorífica del Chaco?**

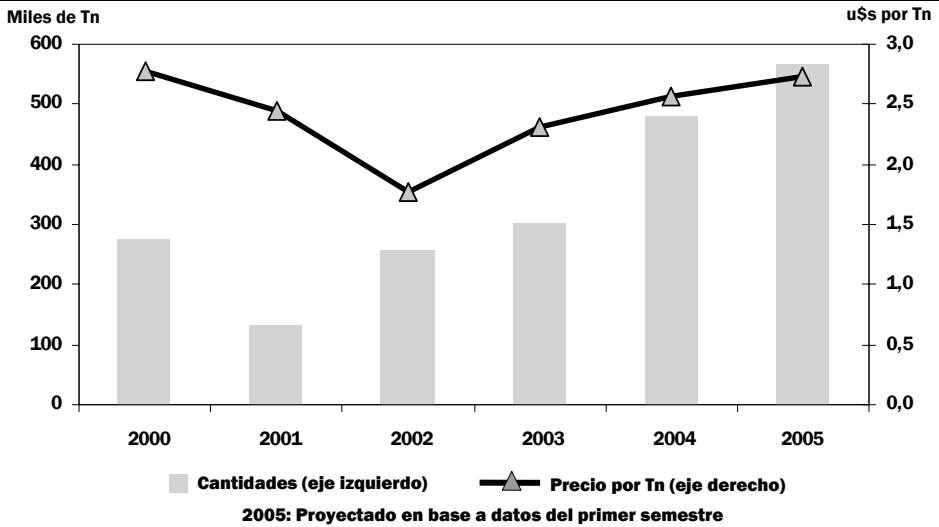


Las Posibilidades de Expansión Hacia los Mercados de Exportación

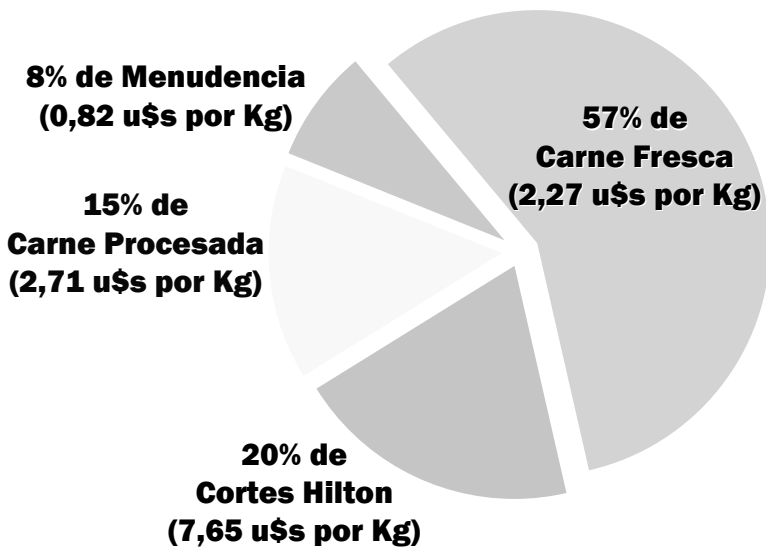
La Oportunidad Exportadora

- **En relación al pasado, el país enfrenta un horizonte continuo de Tipo de Cambio Real alto**
- **Esto activa el desarrollo de las cadenas basadas en nuestras ventajas comparativas históricas: las cadenas agroalimentarias.**
- **Dada su posición en el mapa ganadero nacional, el Chaco debe aprovechar este escenario para impulsar el desarrollo de su industria frigorífica.**

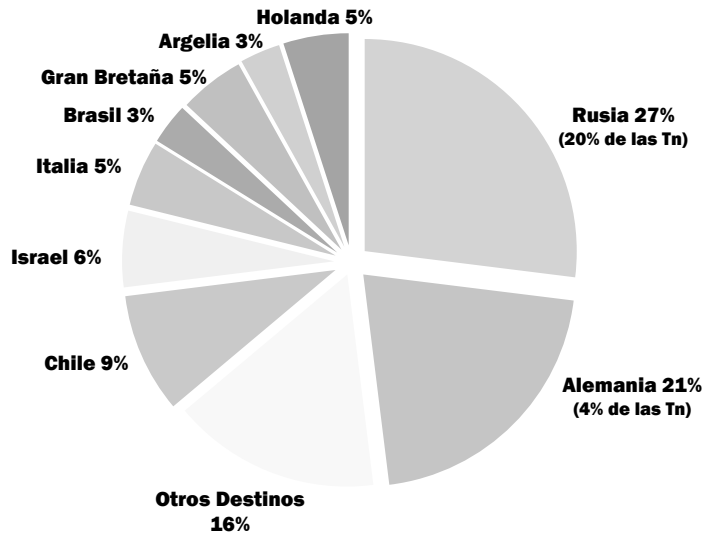
En los Últimos 4 años los Precios de las Exportaciones Argentinas de Carne Aumentaron 54% y las Cantidades Exportadas 137%



Productos Cárnicos Exportados por la Argentina
(Participación en las Toneladas Exportadas y Precio por Kg - 2004)



Los Principales Mercados de la Carne Argentina (Participación en el Valor de las Exportaciones – Ene/Jul 2005)



Una Posible Estrategia Exportadora de Carnes para el Chaco

- **Expansión inicial en los productos básicos: carne fresca**
- **Expansión inicial hacia mercados de Menores Exigencias**
- **A Mediano Plazo, centrar el objetivo en productos y mercados de mayor valor agregado: carnes procesadas y mercados europeos**

Como en Otros Países, Se Necesita una Estructura que Posibilite Ganar Mercados en el Extranjero

- **La Oportunidad Exportadora existe, pero penetrar nuevos (y distantes) mercados supone altos costos y riesgos para cualquier frigorífico aislado.**
- **Inicialmente, la Provincia debe contar con una oficina de gestión comercial exportadora, encargada de descubrir mercados y armar negocios en el extranjero.**

Las Necesidades de Inversión

En paralelo a la exploración de las oportunidades de negocios en el extranjero, hay que relevar las necesidades de inversión en los frigoríficos que se encuentren más próximos a los requisitos sanitarios exigidos en el mundo.

¿Hacia qué Mercados Apuntar Inicialmente?

- **Mirar los mercados a los que el Chaco ya ha llegado, para incrementar la participación en ellos.**
- **Mirar los mercados habilitados para la Argentina a los que el Chaco aún no ha llegado, para concretar negocios allí.**

Los Mercados Habilitados para Frigoríficos del Chaco (Senasa 2005)

- **CARNE FRESCA SIN HUESO A ARGELIA**
- **CARNE DESHUESADA (NO PROCESADA) A RUSIA**
- **PRODUCTOS DE ORIGEN ANIMAL A**
 - ARUBA
 - BRASIL
 - BULGARIA
- **CARNE FRESCA SIN HUESO A**
 - HONG KONG
 - LIBANO
- **CARNE Y DERIVADOS A PERU**
- **CARNE FRESCA, PRODUCTOS PROCESADOS Y SUBPRODUCTOS A CHILE**
- **CARNE Y DERIVADOS A VENEZUELA**
- **CARNE DE RES MADURADA Y DESHUESADA A CUBA**

Mercados Habilitados para la Exportación de Carnes Frescas Argentinas y Participación del Chaco

Mercado Habilitado para Carne Argentina	Precio Promedio (u\$s por Tn Exportada)	Habilitación de Frigoríficos del Chaco
Italia	5.780	
Alemania	5.221	
Holanda	4.667	
Francia	4.421	
Gran Bretaña	4.298	
España	3.858	
Brasil	3.381	Sí
Proveduría Marítima	3.168	
Perú	2.492	Sí
Hong Kong	2.468	Sí
Chile	2.265	Sí
Venezuela	2.128	Sí
Angola	2.037	Sí
Israel	2.002	Sí
Argelia	1.940	Sí
Egipto	1.835	Sí
Rusia	1.763	Sí
Bulgaria	1.712	Sí
Ucrania	1.555	Sí
Sudáfrica	1.519	Sí
Marruecos	1.379	Sí
Libano	sd	Sí
Bolivia	sd	Sí
Aruba	Sd	Sí

**Las Oportunidades Externas
(a mano alzada)**

- **7 de los 14 mercados para los que está habilitado el Chaco (Brasil, Chile, Hong Kong, Rusia, Venezuela, Argelia y Cuba) compraron en la Argentina 166.000 Tns de Carne sólo en el primer semestre de 2005**
- **Sumados, los Frigoríficos Chaqueños *Habilitados para Exportar* tienen una Capacidad Máxima de Faena de aproximadamente 19.000 Tns por semestre**

Las Posibilidades de Expansión Hacia los Mercados Locales y Regionales

La Expansión de los Frigoríficos

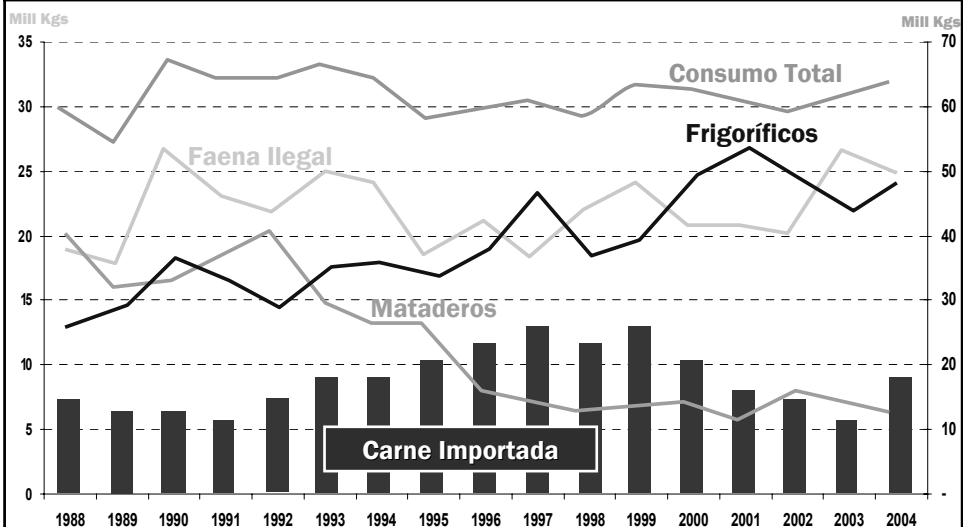
- **En la expansión hacia el mercado interno existen tres orientaciones posibles para la Industria Frigorífica del Chaco:**
 - a) ganar mercado a la carne importada (sobre todo en Resistencia)**
 - b) ganar mercado a los mataderos (en el interior de la provincia)**
 - c) ganar mercado en otras provincias**

¿Cuál es la importancia cuantitativa de estas orientaciones?

¿Cómo se Abastece el Consumo Local?

- Se estima que el **Consumo Total** oscila por arriba de los **60 Millones de kgs al año**. (Ver Apéndice)
- Por la aparición de nuevos frigoríficos y la transformación de antiguos mataderos, la **producción registrada de frigoríficos aumentó** y la de **mataderos disminuyó** en forma continua en la última década.
- El ingreso registrado de **carne «importada»** permanece en torno a los **10 Millones de Kgs al año**.
- La **faena ilegal** (sin pagar impuestos nac/prov/municipales) permanece por arriba de los **20 Millones de Kg por año**.

El Abastecimiento de Carne en el Chaco



El Consumo Total estimado se mide en el eje derecho del gráfico.

La Faena Ilegal se obtiene restando al Consumo Total Estimado las distintas fuentes de abastecimiento registradas (Frigoríficos, Mataderos e Importaciones)

El Abastecimiento de Carne en el Chaco
(Promedios Estimados - Período 1996/2004)

Estimaciones	Millones de Kgs.	Porcentaje del Mercado	Equivalente Aprox. en Cabezas (*)
Consumo Total	61	100%	406.667
De Frigoríficos	22	37%	137.500
De Mataderos	7	11%	50.000
Carne Importada	10	16%	71.430
Faena Ilegal Estimada	21,9	36%	146.667

(*) En el cálculo de Consumo Total y la Faena Ilegal se toma un rinde de 150 Kgs por cabeza, que promedia el rinde de faena en Frigoríficos (160 kgs) y en Mataderos y Carne Importada (140 Kgs)

Claramente, la faena ilegal y las causas que impiden competir contra la carne importada son los obstáculos que enfrenta la industria frigorífica para su expansión en el mercado local y regional.

Mataderos y Faena Ilegal

La eliminación de los mataderos y el control de la ilegalidad (allí donde se produzca) es sobre todo un problema de decisión política. Hay poco para decir en términos «económicos», salvo que:

- **El efecto sobre el empleo (a corto plazo) y sobre el precio de la carne es ambiguo.**
- **El efecto en términos de salubridad debería ser positivo.**
- **Último y Fundamental: La política permitiría ganar escala a los frigoríficos y les reduciría los incentivos a la informalidad. Y ambas cosas son indispensables para que esta industria tenga un horizonte de expansión.**

La Expansión Hacia Resistencia y Hacia Otras Provincias

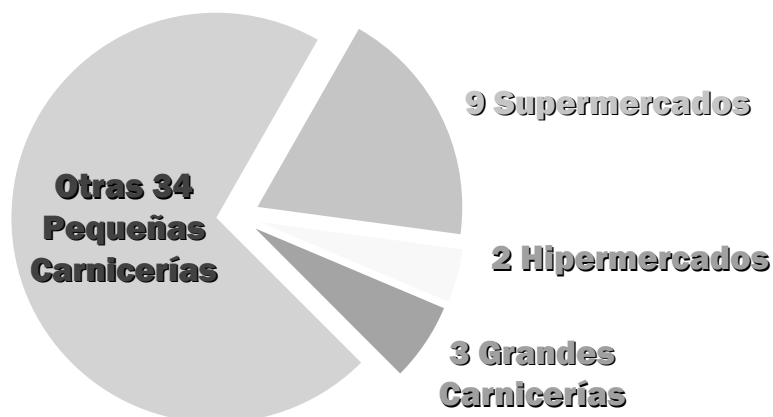
- **Fuera de los mataderos (en el interior) y la ilegalidad, la expansión posible de la industria es hacia Resistencia y hacia otras provincias.**
- **Ganar el mercado de otras provincias plantea, como mínimo, iguales inconvenientes que ganar el mercado de Resistencia.**
- **De manera que aquí nos centramos en analizar la expansión hacia el mercado de Resistencia, como primer paso necesario y preparatorio.**

EL MERCADO DE LA CARNE EN RESISTENCIA

- **La expansión de la industria hacia el mercado de Resistencia plantea un problema de sustitución de importaciones que provienen, sobre todo, de Santa Fe y Buenos Aires.**
- **Se trata de un mercado de aprox. 10 Mill de kgs, o 70.000 cabezas, o más de \$ 40 Millones anuales (sólo en carnes).**
- **Para abordar el problema se analizó la comercialización mayorista y minorista de carnes en Resistencia, a través de datos, entrevistas y encuestas.**

Encuestas y Entrevistas

Se encuestaron a 48 vendedores minoristas de carne de la zona centro de Resistencia.

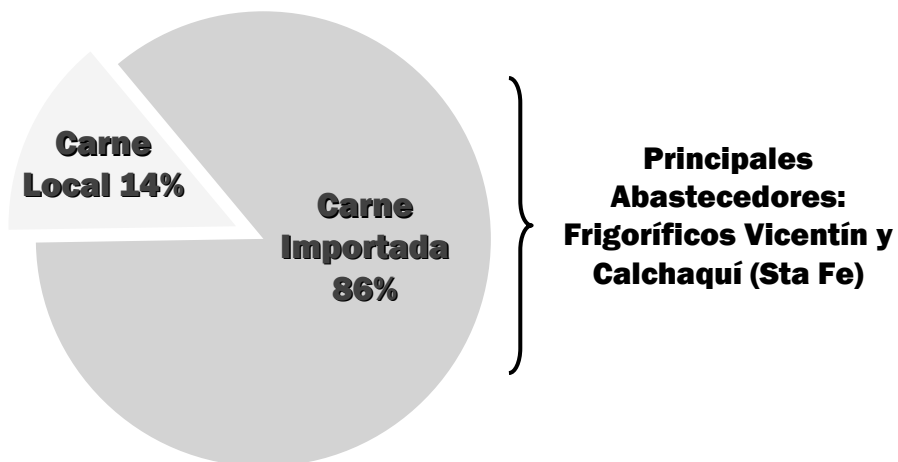


Estos fueron los Ejes de la Encuesta

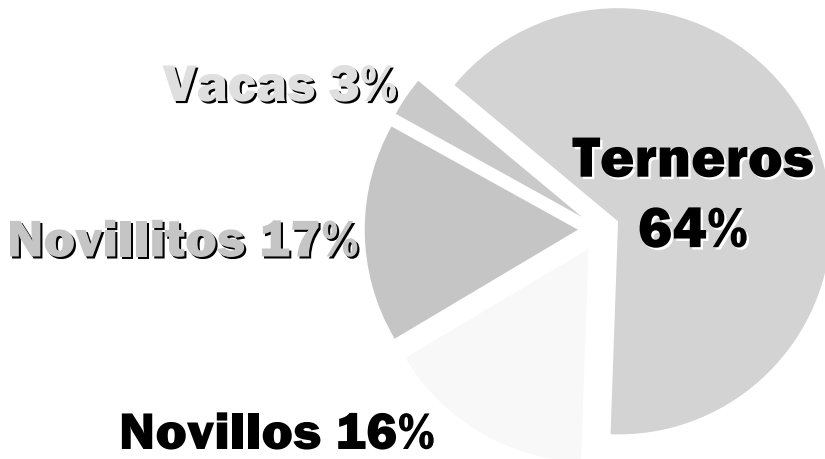
- 1. Quién es su Proveedor de carne (Localidad)**
- 2. Qué Tipo de animal compran (Ternero, Novillo, Novillito, Vaquillona, Vaca)**
- 3. A qué Precios y qué Cantidad Semanal de $\frac{1}{2}$ reses**
- 4. Si Compran Cortes Adicionales**
- 5. Qué Financiamiento reciben de los Frigoríficos**
- 6. Qué Factores son Claves para Elegir un Proveedor (Financiamiento, Continuidad, Calidad, Precio, Seguridad del abastecimiento)**
- 7. Si tuvieron experiencias previas con Frigoríficos locales, o si tienen Disposición a Trabajar con Frigoríficos locales**

Los Resultados de la Encuesta

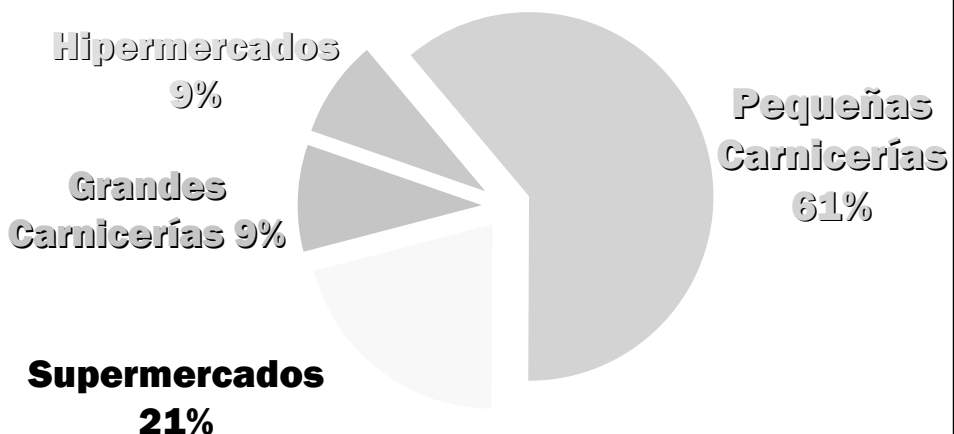
Más del 85% de la Carne Vendida en el Centro de Resistencia es “Importada”, con Frigoríficos del Norte de Santa Fe como principal Origen



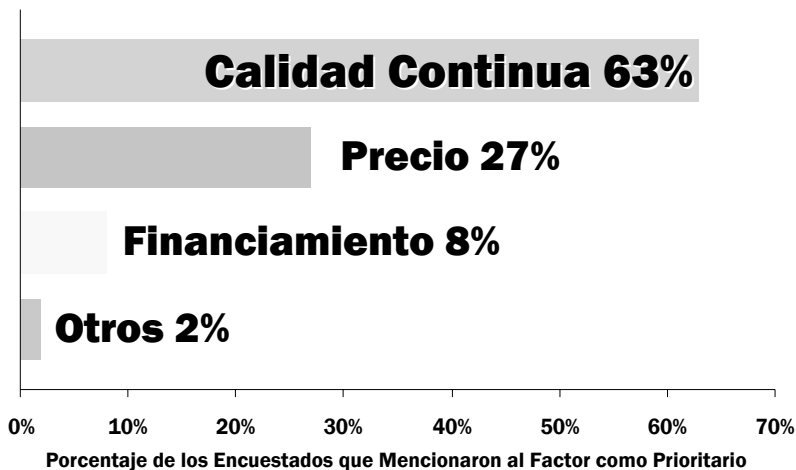
Casi el 65% de la Importación Corresponde a Terneros, a un costo por kg de entre \$4,5 y \$5



El 60% de la Carne Importada se vende desde Pequeñas Carnicerías. Los Súper y Grandes Carnicerías reúnen 30% de las ventas



CONTINUIDAD EN LA CALIDAD es el Factor Clave en la Elección del Frigorífico Proveedor



Resultados Cualitativos de la Encuesta

- **Amplia coincidencia en que la carne local es de baja calidad en relación a la importada. Y no advierten diferencias significativas en el precio de la 1/2 res**
- **La calidad de la carne local (cuando aparece) es temporaria, sin continuidad**
- **La discontinuidad en la calidad generó una imagen de «falta de seriedad» de los frigoríficos locales entre carnicerías y supermercados de Resistencia**

Resultados Cualitativos de la Encuesta

- **Se Resalta el muy buen servicio al cliente que prestan los Frigoríficos de afuera, en términos de calidad y regularidad del abastecimiento.**
- **Se registran escasos intentos de Frigoríficos locales para insertarse como proveedores.**
- **Finalmente, los supermercados reciben financiamiento en las compras de parte de los frigoríficos externos.**

Conclusiones y Propuestas de Política

Expansión hacia las Exportaciones

- 1. Oficina Pública para la Exploración de Mercados Externos y el Armado de Negocios para el Sector.**
- 2. Asistencia para Inversiones que permitan cumplir los estándares sanitarios.**
- 3. Incentivos: premios a los frigoríficos que demuestren mayor capacidad de expansión en los mercados externos**
- 4. Y estricto control público del cumplimiento de los contratos (tiempo, calidad, sanidad), para construir la imagen de las carnes chaqueñas en el exterior.**

Expansión Hacia el Mercado Interno

¿Se Puede Disputar el Mercado del Chaco?

- Los hipermercados se abastecen a sí mismos, y no son ganables**
- Las carnicerías y los supermercados están dispuestos a «probar» con Frigoríficos locales. Este mercado se puede disputar**
- Es un mercado de aproximadamente 60.000 cabezas anuales. Una cantidad similar a las cabezas que el Chaco vende en pie cada año hacia fuera de la provincia**

En qué Consiste el Problema?

- **El principal obstáculo que enfrentan los frigoríficos locales para su expansión hacia Resistencia es su reducida escala efectiva (ver Apéndice)**
- **La faena reducida les impide obtener márgenes para comprar el ganado local de buena calidad**
- **Mayor faena implica más subproductos, que es de donde surge el margen para hacer frente a los costos de los frigoríficos.**

Cómo se Podría Enfrentar el Problema

- **Paradójicamente, los frigoríficos locales tienen baja escala (baja faena efectiva) pero alta capacidad ociosa declarada (ver Apéndice)**
- **Aquí es donde afecta la faena ilegal.**
- **Dar un salto de escala requiere:**
 - a) **el control de la faena ilegal; y**
 - b) **coordinar la comercialización de carnes en el mercado de Resistencia.**

Una Estrategia Posible

- **La estrategia apunta a superar el problema de escala coordinando la comercialización de carne en Resistencia.**
- **Buscando captar para los frigoríficos locales, como primera etapa, la demanda «concentrada» de los supermercados y las grandes carnicerías de la capital**
- **Para que esto les genere una escala que permita disputar el resto del mercado «atomizado» de las carnicerías chicas**

Una Medida Inicial Indispensable

El punto de partida para pensar la expansión de la industria es implementar un sistema de control de la informalidad/ilegalidad:

- 1. La que se produzca en los Mataderos, que les impide ganar escala a los Frigoríficos.**
- 2. La que se produzca en los Frigoríficos, que les resta incentivos para proyectarse hacia mercados de mayor potencial**
- 3. La que se produzca en el ingreso de carne importada, que dificulta la competencia con los Frigoríficos de otras provincias.**

4 Acciones Para Seguir

1. **Identificar a los frigoríficos capaces de responder al objetivo de expansión hacia Resistencia. Y relevar sus necesidades de asistencia e inversión**
2. **Sentarlos a la Mesa con los Supermercados y las Grandes Carnicerías, buscando asegurar su demanda a partir del compromiso de continuidad en la calidad, financiamiento, y quizás un estímulo fiscal temporal.**
3. **En paralelo, identificar a los ganaderos capaces de abastecer la cantidad y calidad de animales requeridos.**
4. **Y lanzar, en asociación Público-Privada, un Marketing de la Carne Chaqueña destinado a las carnicerías y al público.**

Apéndice de Datos: La Industria Frigorífica del Chaco

Los Datos de la Industria

- **Faena Declarada del Sector: Promedio 2002/04: 150.000 Cabezas Anuales (Excluye Exportaciones)**
- **Valor Estimado de la Producción de Carne: Promedio 2002/04: \$ 76 Millones (Excluye Exportaciones y Subproductos)**
- **Empleo: Sin Datos Oficiales. Estimaciones Sectoriales lo sitúan en torno a los 750 puestos de trabajo**
- **Salarios: Sin datos Oficiales**

El Chaco Cuenta con 18 Establecimientos Habilitados como Frigoríficos

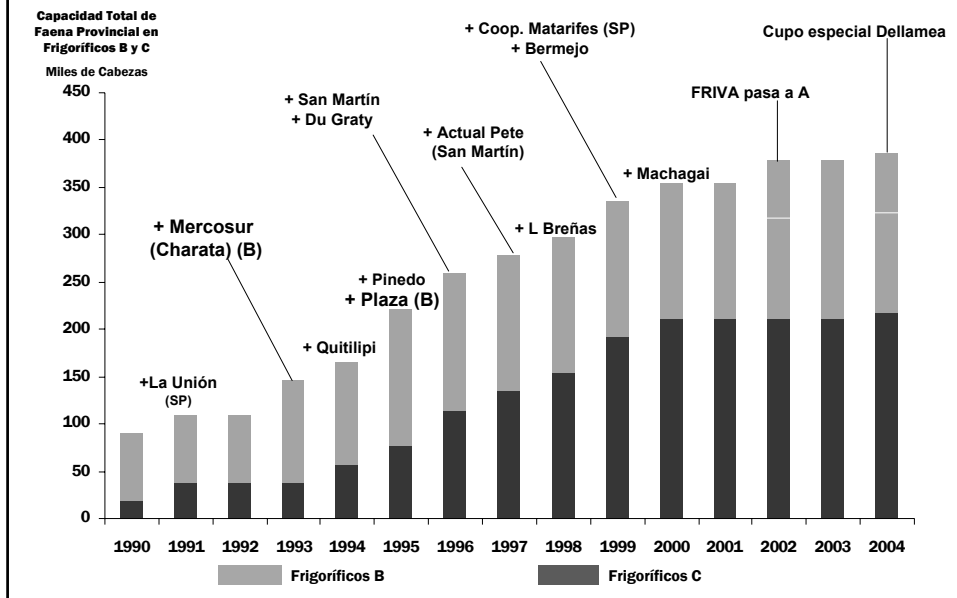
- 3 Frigoríficos Tipo A (Mayor Capacidad de Faena. Mayores Exigencias Sanitarias. Habilitación de SENASA para tráfico interprovincial y, a veces, para exportar)**
- 4 Frigoríficos Tipo B (Límite de Faena a 150 cabezas por día. Menores Exigencias Sanitarias que los de Tipo A. Habilitación provincial para venta en todo el territorio de la Provincia)**
- 11 Frigoríficos Tipo C (Límite de Faena a 80 cabezas por día. Menores Exigencias Sanitarias que en los dos casos anteriores. Habilitación Provincial para venta en todo el territorio de la Provincia)**

TIPO	CANTIDAD	FRIGORÍFICOS DEL CHACO
A	3	<ul style="list-style-type: none"> • Toba (Pto Tirol) • Frigochaco (Resistencia) • Friva (Villa Ángela)
B	4	<ul style="list-style-type: none"> • CTC (Pto Vilelas) • Frinea (Plaza) • Mercosur (Charata) • Las Termas (Sáenz Peña)
C	11	<ul style="list-style-type: none"> • Dellamea (Resistencia) • Quitilipi • San Martín • Pete (San Martín) • Coop. Matarifes (Saenz Peña) • El Gauchito (Las Breñas) • Machagai • Makor (Du Graty) • La Unión (Sáenz Peña) • Procar (Pinedo) • Bermejo (Las Palmas)

La Evolución Reciente del Sector

- **La cantidad de Frigoríficos se expandió fuertemente en los últimos años. Desde inicios de los 90 aparecieron 12 nuevos establecimientos habilitados como frigoríficos.**
- **10 nuevos C y 2 nuevos B.**
- **Los Frigoríficos B se crearon para abastecer al propio municipio y a los aledaños, ante la expectativa de eliminación por Ley de los mataderos municipales.**
- **Los Frigoríficos C fueron mataderos que pasaron a frigoríficos para resguardar el mercado municipal, ante la expectativa de aplicación de la Ley Provincial de Carnes.**

El Surgimiento de Frigoríficos en los 90



El Funcionamiento Actual del Sector

- **Dos Frigoríficos Tipo A (TOBA y quizás próximamente FRIGOCHACO) exportan a Mercados Secundarios del Mundo**
- **Dos Frigoríficos B (FRINEA y LAS TERMAS) tienen oportunidades de exportación a Portugal, Bolivia y Ucrania, pero aún se centran el mercado local**
- **El Frigorífico A restante (FRIVA), y los otros Frigoríficos Tipo B y C (14 en total) abastecen al propio municipio, y en algunos casos a municipios aledaños y al mercado del Gran Resistencia**
- **En la Actualidad, por lo tanto, la mayoría de los Frigoríficos están concentrados en el abastecimiento del Mercado del Chaco.**

La Paradoja del Sector: Baja Escala y Alta Capacidad Ociosa

- **Como se abrieron teniendo como objetivo sólo los mercados municipales, los frigoríficos chaqueños son de un tamaño mucho menor que sus competidores de otras provincias (en un negocio en que la escala es clave)**
- **Pero como los mataderos no fueron eliminados (o se transformaron) y la faena ilegal es alta, la baja escala convive con altos niveles declarados de capacidad ociosa**

FRIGORÍFICOS NO EXPORTADORES	FAENA REGISTRADA (CABEZAS)	FAENA POTENCIAL ANUAL	CAPACIDAD OCIOSA APARENTE
Frinea (Plaza) (B)	29.436	36.000	18%
CTC (Puerto Vilelas) (B)	27.438	36.000	24%
Dellamea (Rcia) (C)	26.236	26.400	0%
Friva (Villa Ángela) (A)	14.400	60.000	76%
Quitilipi (C)	9.801	19.200	49%
San Martín (C)	9.001	19.200	53%
Pete (San Martín) (C)	8.518	19.200	56%
Coop. Matarifes (S. Peña) (C)	8.211	19.200	57%
Las Termas (Sáenz Peña) (B)	6.906	36.000	81%
Mercosur (Charata) (B)	6.056	36.000	83%
Gauchito (Las Breñas) (C)	5.016	19.200	74%
Machagai (C)	4.862	19.200	75%
Ma-kor (Du Graty) (C)	2.419	19.200	87%
La Unión (Sáenz Peña) (C)	1.646	19.200	91%
Procar (Gral. Pinedo) (C)	1.609	19.200	92%
Bermejo (Las Palmas) (C)	1.123	19.200	94%

La Visión de los Frigoríficos

- **Perciben a la ilegalidad y la Baja Escala como los problemas fundamentales**
- **Ilegalidad en la importación de carne (resaltada por los Frigoríficos que venden en Rcia) y en la faena en mataderos (resaltada por los Frigoríficos del Interior)**
- **Resignación y Desaliento Empresario frente a la persistencia de la ilegalidad**

La Visión de los Frigoríficos

- **Creen que la falta de control evidencia desinterés político hacia la industria frigorífica**
- **La ilegalidad ajena crea incentivos a la ilegalidad propia para poder competir**
- **Varios Frigoríficos del Interior funcionan sólo prestando el servicio de faena (a cambio del cuero), sin actividad empresarial propia**

El Consumo de Carne Estimado en el Chaco

Año	Consumo Per Cápita (Prom. Nacional)	Chaco: Cantidad de habitantes	Chaco: Total Consumido
1997	66,3	918.711	60,9 Mill
1998	62,5	929.711	58,1 Mill
1999	67,8	929.878	63,0 Mill
2000	66,5	940.897	62,6 Mill
2001	63,9	951.793	60,8 Mill
2002	60,7	969.018	58,8 Mill
2003	62,8	980.200	61,6 Mill
2004	64,7	991.381	64,1 Mill

Una Estimación Alternativa del Consumo de Carne en el Chaco

- Según la Encuesta de Gasto de los Hogares de 1997, el hogar promedio de Resistencia gastaba en Carne el 7,7% de su ingreso mensual de \$656
- Con un promedio de 4,12 personas por hogar, esto equivale a un gasto de \$147 anuales por persona.
- El precio promedio del kg de carne en Resistencia en 1997 era de \$3,1. Si se asume un precio 20% inferior en el interior, el promedio provincial ponderado se aproxima a los \$2,75 en ese año.
- \$147/\$2,75 da un consumo anual de 53 kg por persona en el Chaco en 1997. Este valor es 20% inferior al consumo promedio nacional de ese año (que se utiliza en este trabajo).
- El principal efecto de este cálculo alternativo para el Chaco es reducir el nivel de faena ilegal estimada.
- A la espera de la actualización de la Encuesta de Gasto, se decidió trabajar con el valor provisto por la SAGPyA de la Nación