



tesis

ANÁLISIS DEL SECTOR MINORISTA CÁRNICO OVINO DE JUNÍN DE LOS ANDES:  
PROBLEMAS Y TRANSVERSALIDADES (2015 - 2021)

“Trabajo final de Graduación para obtener el título de Licenciado en Administración de Negocios  
Agropecuarios”

**Autor:** Pecotich, Jhonatan Matías.

**Director:** Lic. Dr. Ferro Moreno, Santiago.

Estrategias en Sistemas Agropecuarios - Costos para la Administración.

**Codirectora:** Lic. González, Rocío Luján.

Estrategias en Sistemas Agropecuarios - Costos para la Administración.

Evaluadores: Lic. Mg. Partulanne Jorge – Lic. Dr. Roberto Mariano

FACULTAD DE AGRONOMÍA  
UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PAMPA.

Santa Rosa (La Pampa) - Argentina 2021.

## Índice

<b>RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>11</b>
<b>Resultados</b> .....	<b>13</b>
Análisis de las estrategias de compra y venta año 2015.....	13
Análisis de las estrategias de compra y venta año 2021.....	18
Análisis de transversalidades y particularidades entre los años bajo estudio.....	23
Identificación de puntos críticos y de apalancamiento.....	28
Propuesta de lineamientos para la mejora de la competitividad sistémica del sector .....	31
<b>Reflexiones finales</b> .....	<b>35</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>38</b>
<b>ANEXO I. FORMULARIO PARA ORGANIZACIONES DEL SECTOR MINORISTA DE LA CADENA OVINA EN JUNÍN DE LOS ANDES.</b> .....	<b>41</b>

## **RESUMEN**

El objetivo de la presente tesis es analizar las características comerciales del sector minorista de carne ovina de la localidad de Junín de los Andes. Este análisis se desarrolló bajo una metodología descriptiva en base a encuestas a carnicerías de la localidad. El sector se caracteriza por la presencia de informalismos en las relaciones comerciales, por ser de subsistencia desde el punto de vista de la producción y por plantearse generalmente como una actividad complementaria. Se realiza una comparación del sector cárnico entre los años 2015 y 2021, determinando la existencia de factores que traccionan positiva y negativamente en el sector. Entre los factores positivos se destacan la experiencia en el rubro y la capacidad de agregado de valor; entre los negativos una ausencia de coordinación en la cadena y la falta de definición de objetivos comunes. Concluyendo que el sector posee un accionar comercial limitado y que existen varios factores que restringen la adquisición de carne ovina. Estos factores están relacionados a los altos costos logísticos, asimetría de la información en el complejo, y ausencia de valor agregado.

**PALABRAS CLAVE:** Comercialización minorista, articulaciones comerciales, sector cárnico, lineamientos de mejora.

## **ABSTRACT**

The objective of this thesis is to analyze the commercial characteristics of the sheep meat retail sector in the town of Junín de los Andes. This analysis was developed under a descriptive methodology based on surveys of local butcher shops. The sector is characterized by the presence of informality in commercial relations, for being subsistence from the point of view of production and for being generally considered as a complementary activity. A comparison of the meat sector is made between the years 2015 and 2021, determining the existence of

factors that positively and negatively influence the sector. Among the positive factors, the experience in the field and the capacity to add value stand out; between the negatives an absence of coordination in the chain and the lack of definition of common objectives. Concluding that the sector has a limited commercial activity and that there are several factors that restrict the acquisition of sheep meat. These factors are related to high logistics costs, information asymmetry in the complex, and lack of added value.

**KEY WORKS:** retail marketing, commercial articulations, meat sector, improvement guidelines

## INTRODUCCIÓN

Los Sistemas Agroalimentarios Agroindustriales (SAA) son analizados con diferentes metodologías, enfocarlos con una mirada holística es la principal forma de abordarlos, desde la producción hasta el consumo (Calisa, 2012). Integrando el enfoque de sistemas, nos permite precisar los conocimientos vinculados a las funciones y procesos que hacen a las relaciones socioeconómicas del sistema (Hurtado Briceño, 2010). Este marco permite observar la interrelación del sistema bajo estudio con el suprasistema que lo contiene, además conlleva la interacción de perspectivas múltiples acerca de la realidad (Vásquez y Ortegón, 2006).

Una cadena de abastecimiento eficiente e integrada proporciona la oportunidad de ofrecer mejores precios al consumidor, lo que daría impulso al consumo y mejoraría la posición competitiva de los actores involucrados (Von Bremen Rodas, 2015). Es esperable que las exigencias de diferentes mercados, especialmente los internacionales, estén en permanente evolución (Prieto *et al.*, 2018).

Los SAA cárnicos son objetos de estudio relevantes para la economía mundial en general y Argentina en particular; analizar su comportamiento, la caracterización de sus principales actores, sus estrategias y formas de coordinación son los principales desafíos (Iglesias, 2013). En el comercio internacional de la carne ovina, la importancia relativa de los stocks nacionales no influye en la posición global de los países. En muchos países los ovinos están destinados al consumo interno y es por ello que el mercado se concentra en un pequeño número de países exportadores (Patroilleau *et al.*, 2017). Oceanía, con sólo el 10 % del stock mundial del ganado ovino, representa el 72 % del volumen total del mercado internacional (FAOSTAT, 2016).

En Latinoamérica, la producción y comercialización de animales ovinos es relevante e informal; los canales comerciales de compra y venta son descritos por varios antecedentes. D'aubeterre (2007) determinó que en Venezuela existen cuatro canales de comercialización bien marcados,

que van desde lo más directo e informal, hasta lo más contractualizado. En Colombia, la comercialización minorista de carne ovina y caprina es influenciada por la irregularidad en el suministro de producto, encontrando diferentes estándares de calidad, presentación, tamaño de los cortes, peso y rendimientos (Calle, 2018).

En Chile, tradicionalmente, la producción ovina se ha desarrollado en condiciones extensivas; actualmente ocupa terrenos marginales asociados con bajos niveles productivos, baja carga por unidad de superficie, lográndose bajos índices reproductivos y productivos, lo que se traduce generalmente en una baja rentabilidad (Bocanegra *et al.* 2017). Además, Bocanegra *et al.* (2018), determinan que el consumidor chileno prefiere carne fresca, con bajo contenido adiposo; y que existe oferta de carne congelada en cortes con y sin hueso.

En el SAA argentino se observa que la comercialización de carne ovina está más bien limitada por la oferta que por la demanda. Se ofrece casi exclusivamente un solo producto, el cordero liviano entero, y su máximo de venta es en épocas festivas Faveiro *et al.* (2016). Barelli (2020) señala que la orientación varía según la región; en la Patagonia prepondera la dedicación exclusivamente a la lana, siendo apenas 4 % las empresas que se orientan exclusivamente a la carne; caso contrario en el litoral, donde el destino de las producciones se orienta principalmente a la carne.

Según Faveiro *et al.* (2016), en Argentina no existe una cadena de comercialización estructurada. Las ventas de corderos se efectúan por lo general en mercados locales y no siempre se logran buenos precios, resultando difícil la colocación en frigoríficos cuando el peso supera los 16 kg de carcasa. Se describe un mercado que en general opera de manera informal y en condiciones bromatológicas precarias (faltan salas de faena Municipales que presten servicios a pequeños y medianos productores y así controlar sanitariamente y formalizar la faena de provisión a carnicerías locales y regionales). Las principales deficiencias del sector se

relacionan con la estacionalidad de la producción y la escasa adopción de tecnología. Estas deficiencias determinan bajos índices productivos y reproductivos y una elevada informalidad en la comercialización. De esta manera se genera una limitación de la oferta anual de carne ovina, dificultando la inserción del producto a la dieta de los consumidores (Dutruel y De Caro 2019).

El abastecimiento se realiza de forma directa o a través de intermediarios, proveyendo fundamentalmente a supermercados, carnicerías y distribuidores. La presentación es por pieza entera, media res o cortes trozados con y sin hueso; prácticamente el total del producto es volcado en el mercado interno (Faveiro *et al.*, 2016).

En el sector del consumo se manifiesta un desconocimiento y cautela en este tipo de productos, una de las consecuencias es el hecho de no encontrarlo con frecuencia en los puntos de venta (Salminis *et al.*, 2018). Según Agüero (2020) profundizar el conocimiento de las tendencias en estilos de vida, hábitos de la demanda y la forma en que piensa y actúa el consumidor ayuda a entender por qué se producen ciertos fenómenos de consumo.

En el ámbito nacional la producción de carne de cordero ha sido tradicionalmente baja en la mayoría de las regiones, a causa de una baja demanda (Von Bremen Rodas, 2015). La evolución del mercado gastronómico ha cambiado las preferencias del consumidor, actualmente se demandan productos saludables, innovadores y prácticos. Por sus propiedades, la carne de cordero se convierte en una opción diferente para los consumidores (Von Bremen Rodas, 2015). Se puede inferir que una forma de impulsar el consumo es promoviendo los aportes de la carne de cordero a la salud. En coincidencia con el segmento comercial, el sector del consumo manifiesta no conocer, dudar del producto y no encontrarlo con frecuencia en los puntos de venta (Salminis *et al.*, 2018). En cuanto al mercado, si bien no existe tradición en consumo diario de carne ovina y la demanda mayor se produce en las fiestas de fin de año (cordero

liviano), su potencial es alto. Este potencial aumenta con la apertura y desarrollo de bocas de expendio y nichos de consumo avanzando sobre la oferta de carne en cortes. Según Bain *et al.*, (2020) los consumidores están habituados al consumo de carne ovina y dispuestos a incrementarlo, pero limitados por la disponibilidad y el precio. El sistema de alimentación es considerado muy importante por los consumidores, donde la carne a pasto se asocia con el sabor, la salud, la calidad, el bienestar animal y el cuidado al ambiente.

Según Barelli (2020) el consumo de carne ovina en Argentina es muy bajo en comparación al consumo del resto de las carnes. Los kilos per cápita de carne ovina en el período 2009-2020 se ubican en el rango de 1,06 a 1,86 kg/hab/año. Por su parte, el promedio de consumo por hab/año del resto de las carnes es de 57,4 kg de vacuna, 40,5 kg de aviar, y 11,1 kg de porcina. Los comportamientos y hábitos de compra van variando en cada región, influido por las costumbres e idiosincrasia de cada zona. INTA (2020) determina que, en el sur argentino, más precisamente en Río Negro, se identifica un nuevo nicho de comercialización, con consumidores interesados en distintas categorías de ovinos y con ofertas frecuentes (ferias cada 15 días o 1 mes). Esta sería una oportunidad que explorar para la venta de excedentes, como las categorías borregas, ovejas refugio y capones en distintos momentos del año.

Es un desafío diseñar y comunicar sistemas que permitan intensificar la producción, con el aporte eventual de concentrados alimenticios, para mejorar la productividad y aquellos parámetros valorados por los consumidores (Bain *et al.*, 2020). Investigar cómo diferenciar los productos cárnicos ovinos para llegar a los consumidores de una manera más directa es crucial (López Cruces, 2017).

En el sector agroindustrial ovino las limitaciones más importantes se relacionan con la falta de materia prima y su heterogeneidad, canales de comercialización dificultosos y competencia desleal de los agentes (Paturanne, 2019; Dutruel y de Caro 2019 Salminis *et al.* 2018). Se



destaca la ausencia o escasez de apoyo estatal a la inversión privada para el desarrollo de infraestructura, y la inexistencia de acciones de promoción. Además (Salminis *et al.*, 2018; Álvarez 2009; Dutruel y De Caro 2019) Señalan que la capacidad de agregado de valor surge como un factor crítico común para el complejo ovino

En síntesis, las características salientes del CAA cárnico ovino se refieren a su alta informalidad, escasa integración, y una oferta estacional de un producto muy heterogéneo, en volúmenes escasos y discontinuos, que tiene bajos niveles de preferencia y/o conocimiento por parte del consumidor (Salminis *et al.*, 2018).

La competitividad del CAA ovino es afectada principalmente por la concentración y el costo logístico (Paturianne 2019). Para una mejor competitividad sistémica de la cadena cárnica ovina, es necesario el compromiso de los diferentes actores que se ven involucrados en la producción y comercialización de la carne ovino-caprina. (Fonseca *et al.*, 2019) Los actores participantes son productores, frigoríficos, intermediarios, restaurantes, plazas de mercado, entidades gubernamentales, profesionales del sector, entre otros. Se deben aunar esfuerzos para que el sector sea más productivo y competitivo a nivel nacional e internacional (Fonseca *et al.*, 2019).

Según Dutruel y De Caro (2019) el principal destino de los fondos de ayuda por parte del Estado es la producción primaria, y muy escasamente se destinan estos a la comercialización, faena y difusión. Dutruel y De Caro (2019) Esto denota el bajo agregado de valor a la cadena sumado a aspectos desfavorables como la informalidad, la baja comercialización, la escasa oferta de cortes y subproductos, fortaleciendo la característica de actividad complementaria. Razón por lo cual, es necesario conocer las estructuras y funciones comerciales de los complejos locales, con el fin de incentivar estrategias privadas y políticas públicas que mejoren la competitividad del sector (Dutruel y De Caro, 2019).

Barelli (2020) determina que entre los desafíos del sector se encuentra lograr la inserción de la carne ovina en el mercado local con una mayor presencia, regularidad y visibilidad en las góndolas, junto con presentaciones prácticas (cortes más pequeños y/o sin hueso). También considerar las preferencias de los consumidores por lograr impactos positivos en el cambio climático, y la posibilidad de generar una economía circular.

Es necesario contar con un plan de reactivación y desarrollo para el área con programas y proyectos específicos, siendo fundamental el trabajo interdisciplinario e interinstitucional para su intervención (Álvarez, 2009). A nivel regional, de acuerdo con Bidinost *et al.*, (2020) la faena de ovinos formal registrada por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) para la provincia de Río Negro en 2017 es de 22.200 cabezas, esta cantidad solo refleja un 15 % de los excedentes comerciales. Además, si se considera una extracción del 15 % respecto al stock provincial, este porcentaje es muy bajo respecto al total registrado formalmente. Esto deja evidencias del alto grado de informalidad en el entramado cárnico ovino. Si bien es una región distinta, las características en ambas provincias (Neuquén-Río Negro) suelen ser muy similares y la actividad primaria suele estar muy condicionada (Bidinost *et al.*, 2020).

Neuquén cuenta con un stock ovino de 223.876 cabezas y una faena formal de 60.612 (SENASA, 2020). Según FAO (2016) la producción ovina en la provincia de Neuquén se caracteriza por desarrollarse bajo sistemas minifundistas en secano. Debido a las características climáticas y topográficas de la Provincia, deben trasladar el ganado durante el año en busca de pasturas tiernas (trashumancia). Siendo actividades muy vulnerables a la oferta de forrajes naturales y otras contingencias climáticas.

No se encontraron estudios que profundicen sobre cómo compra y vende el sector de la distribución minorista en la Provincia de Neuquén en general y en la localidad de Junín de los

Andes en particular. Por este motivo, y ante la necesidad de contar con información que mejore el proceso de toma de decisiones de actores públicos y privados hacia la mejora en la competitividad del sector, se la plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales características comerciales del sector minorista de carne ovina de Junín de los Andes, provincia de Neuquén?

**OBJETIVO GENERAL:** Analizar y comparar las características comerciales del sector minorista de carne ovina de la localidad de Junín de los Andes en los años 2015 y 2021.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** 1) analizar las características de las transacciones comerciales de compras y suministro de carne en los años bajo estudio; 2) analizar las características de las transacciones comerciales de compra; 3) identificar y ponderar particularidades y transversalidades; 4) proponer lineamientos de mejora para el sector.

## **MARCO METODOLÓGICO**

Se realizó un estudio descriptivo que toma como objeto de estudio a todas las carnicerías habilitadas de la localidad de Junín de los Andes, provincia de Neuquén (15 organizaciones). La mirada de este sector provee información estratégica para el CAA cárnico ovino, debido principalmente a su posición estratégica dentro del mismo y por su cercanía al consumidor final. Para la recolección de datos, se diseñó una entrevista semi-estructurada que se desarrolló en el primer trimestre del año 2015 y en el primer trimestre del año 2021. De las 15 carnicerías existentes en Junín de los Andes, 13 contestaron el cuestionario en 2015 y 9 en el año 2021. Los aspectos que se consultaron fueron (la entrevista se encuentra detallada en el Anexo I): a) rubro al que pertenece (minorista), b) venta de productos ovinos, c) tipo de productos ovinos más demandados, d) forma de pago a proveedores, e) dificultades y estrategias de aprovisionamiento, f) importancia de las problemáticas y relaciones con los proveedores, g) estacionalidad, h) costos, i) lugares de adquisición, j) informalidad de las transacciones, k)

atributos demandados por los clientes, l) definiciones de calidad, m) interés por la procedencia y formalidad de los productos, n) perspectivas sobre el sector ovino de la provincia de Neuquén, ñ) aspectos a mejorar de la comercialización y o) desafíos del negocio ovino en Junín de los Andes.

Los factores analizados buscan describir las relaciones y mecanismos de compra y venta de carne ovina en la localidad bajo estudio. Con estos datos, se realizó un análisis cuantitativo y cualitativo de las articulaciones comerciales del sector de distribución. En primer lugar, para cada año analizado, se describe la situación respecto a las formas de articulación para la compra y venta de carne ovina. Posteriormente, se desarrolla un análisis comparativo de los registros, analizando similitudes y diferencias.

Los resultados se expresaron en flujogramas y mapas cognitivos que resumen las articulaciones comerciales y las principales características del sector en cada año y transversalmente.

Para la propuesta de lineamientos de mejora, se analizan los principales puntos críticos y de apalancamiento de las articulaciones de compra y venta transversales a los años. Para las propuestas coyunturales, se analizan las principales restricciones y condicionantes del último año de análisis.

## RESULTADOS

### Análisis de las estrategias de compra y venta año 2015

En el año 2015 el 46 % de las carnicerías encuestadas se encuentran en zona céntrica y el 54 % se ubican en los diferentes barrios de la localidad, la mayoría de los locales encuestados vende carne de origen ovino (62 %). El 38 % no tiene incorporada la carne ovina en su oferta (figura 1).

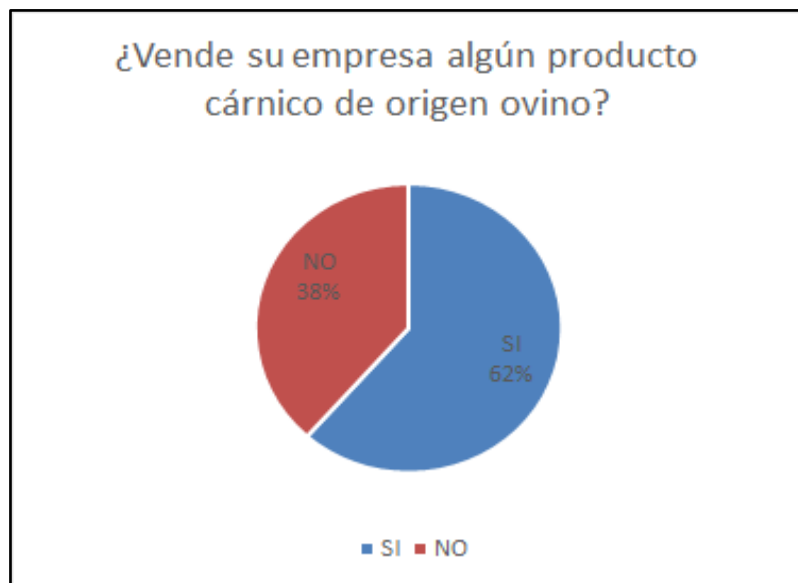


Figura nº1: Carnicerías que venden carne ovina en la localidad de Junín de los Andes.

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de las principales razones que justifican no contar con carne ovina, se destacan la falta de un proveedor constante y percibir una baja demanda por parte de sus clientes. Además, existe un temor de no poder vender este tipo de carnes y quedarse con cortes mucho tiempo en la góndola, por ende, incurrir en pérdidas. Otra de las razones mencionadas por los minoristas, es que estos prefieren vender este tipo de carnes de manera fresca, no congelada como suelen ofrecer generalmente los proveedores de carne ovina. Estos manifestaron centrarse en la venta de carnes más tradicionales, por lo tanto “más seguras de vender”. No obstante, no realizan

estudios para indagar entre los gustos y preferencias de sus clientes. Aunque consideran importante e indispensable la incorporación de nuevas tecnologías que permitan aprovechar oportunidades del negocio.

Si bien manifestaron necesitar iniciar un cambio en su dinámica de trabajo para poder ofrecer este producto a lo largo del año, no llevan adelante acciones concretas en este sentido. Esto se debe a que no creen que esto pueda ser cambiado sólo por ellos como agentes individuales, sino que es lo definen como un problema estructural del CAA.

Entre los carniceros encuestados, aquellos que venden carne ovina respecto a su forma de aprovisionamiento un 39 % lo hace a través de contratos; el 23 % espera que lleguen los productos cárnicos ovinos dada la estacionalidad de sus proveedores (figura 2).



Figura N°2: ¿Cómo se aseguran una cierta cantidad en el tiempo?

Fuente: Elaboración propia.

Entre los productos más demandados, el cordero es el principal y en épocas precisas del año, coincidiendo con la estacionalidad de la oferta de este producto (noviembre, diciembre y enero). La forma de presentación de la oferta es entera y congelada. El 50 % de los expendedores dice comenzar muchas veces la venta de corderos en primavera, esto no siempre es así y sucede en

determinados años, aducen que esto depende de las condiciones climáticas de las regiones productoras. Además, trabajan con proveedores habituales, manteniendo relaciones estrechas consolidadas de años de trabajo conjunto.

Entre las formas de pago, el 100 % de los encuestados realizan la compra en contado efectivo y cobran de la misma forma, no existiendo financiamiento en las transacciones de compraventa. Además, no se llevan adelante acciones que ayuden a asegurarse una cierta cantidad de producto en el tiempo.

Se buscó indagar en la mirada que se tiene del negocio desde este sector. Por un lado, perciben el primer eslabón del entramado cárnico ovino como atomizado. Con un productor ovino neuquino de subsistencia mayormente o como actividad complementaria sobre todo en aquellas explotaciones que en el pasado se caracterizaban por llevar adelante esta producción como actividad primaria. Esto genera la ausencia de una oferta prolongada a lo largo del año y hace que se tenga la mirada del cordero como producto final, sin relacionar el capón, o la oveja de refugio como productos también del ovino. Se piensa en estos sólo en una época del año, no existe una visión comercial destinada a obtener carne ovina a lo largo del tiempo. Esto ha ayudado a crear una imagen de “producto eventual”. Uno de los carniceros encuestados dio una descripción que resulta muy útil e interesante para interpretar la mirada del consumidor: “...se lo ve como el pan dulce y la sidra, el combo que viene para las fiestas”.

Los expendedores también tienen asociada una mirada de producto eventual. Admiten que es un riesgo el ofrecer un producto que no tiene salida en cortes, si no que se vende entero. Esto hace difícil su colocación, porque el precio se lo considera alto para aquel cliente acostumbrado a comprar en pequeñas cantidades. Sin embargo, deducen que hay una baja demanda, por mucho desconocimiento por parte del sector consumo.

Analizando las respuestas de aquellos aspectos que dificultan la provisión de carne ovina (figura 3), el aspecto relacionado a lo institucional y cómo juegan las instituciones participantes dentro del entramado, representó el 38 %. Este aspecto es explicado por la organización de la oferta y la estructura frigorífica altamente concentrada. Consideran que no existe desde el rol estatal un acompañamiento para que el pequeño productor logre insertar su producto al mercado de una manera eficiente, lo que genera que existan mecanismos informales de compraventa. Además, otra de las imposibilidades es el precio alto con el que llega el producto a la carnicería desde el sector industrial, este obtiene el margen comercial más alto dentro del entramado cárnico, según los encuestados, dejando un margen muy pequeño para el sector expendedor. En las carnicerías encuestadas se observó que no se le agregada valor al producto, se vende sin ningún tipo de transformación adicional.

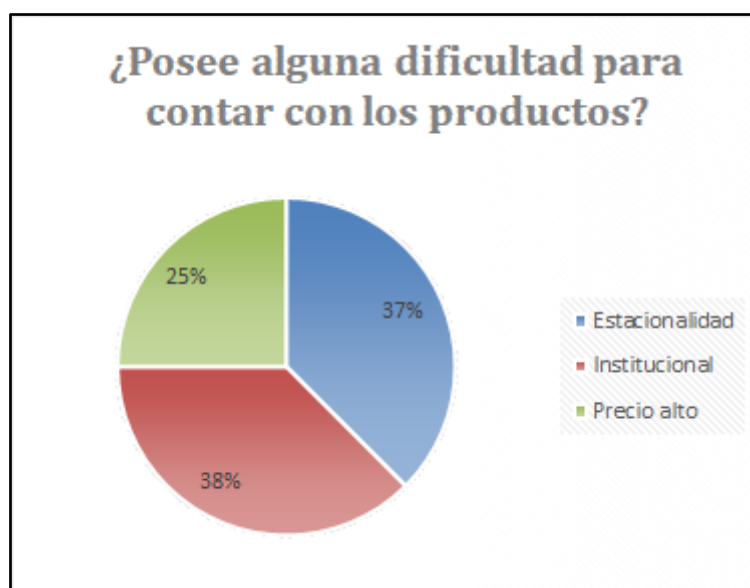


Figura N°3: Aspectos que dificultan la provisión de carne ovina.

Fuente: Elaboración propia.

La segunda variable más importante, representando el 37 %, fue la estacionalidad del producto. Planteado como un producto eventual y relacionado a épocas festivas, contrayendo la oferta a lo largo del año. El último aspecto para destacar que condiciona la provisión de carne ovina son



los altos precios de este producto comparado con los cortes de otro tipo de carne, representando el 25 %.

Respecto al consumidor común de este tipo de carnes, se caracteriza por ser del ámbito rural o que están o han estado familiarizados con este tipo de carnes en su vida.

También se indagó en aspectos respecto a las razas de ovino con la que se trabaja en la zona, en donde los minoristas reconocieron desconocer esto. Aunque especularon con que la raza Merino les parecía la más predominante, aduciendo a las épocas en donde este era importante por su lana, pues esta obtenía un buen precio de mercado.

Entre las zonas donde se proveen de carne ovina, el 50 % recibe del norte de la provincia de Neuquén y el otro 50 % de la provincia de Chubut. El 75 % cree que el costo principal para obtener el producto desde su óptica es el de frigorífico y un 25 % se lo adjudica a la falta de un entramado eficiente, donde se percibe el predominio del informalismo en la actividad. En relación con cuál sería la estrategia para mejorar la entrega del producto, los encuestados determinaron que la falta de regulación e inversión hacia el mediano y pequeño productor hace que se dependa de un pequeño grupo de proveedores. Estos grupos abarcan una gran cantidad de producciones en determinadas regiones. A causa de las distancias que recorren y, sumando el costo del frigorífico, el precio tiende a ser mayor del que se podría conseguir si se abastece desde esta región.

No se han realizado estudios para determinar si el cliente generaría aceptación de los productos cárnicos si los observa en góndola. Los encuestados afirman que, para desarrollar el sector, se necesita estimular el hábito de consumo y proveer información, ya que hay mucho desconocimiento por parte de los consumidores. Además, las características organolépticas son importantes a tener en cuenta, ya que se prefieren carnes claras y tiernas, características que

posee la carne ovina. Aunque un 50 % opinó que al momento de la compra lo que prima más es el precio y un 50 % se lo adjudican a la calidad.

### **Análisis de las estrategias de compra y venta año 2021**

Entre el 17 y 31 de mayo del año 2021 se volvió a entrevistar el sector minorista cárnico ovino de Junín de los Andes. En esta ocasión se diseñó la misma entrevista caracterizada por preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas abiertas tienen como fin indagar en una mirada más profunda del negocio por parte del encuestado y que este pueda lograr obtener un clima de confianza durante todo el proceso de análisis.

En la figura N°. 4 se representan los porcentajes de carnicerías que venden carne ovina, determinando que el 89 % de las carnicerías encuestadas poseen en su oferta carne ovina. En cuanto a los proveedores, estos son habituales y se establecen relaciones de años de trabajo conjunto, siempre por canales formales.



Figura N° 4: Carnicerías que venden Carne Ovina.

Fuente: Elaboración propia.

En general, se pueden distinguir carnicerías tradicionales “conocidas”, pero en los últimos años han aparecido nuevos locales, haciendo una divergencia entre sus formas de ver el negocio. El promedio de edad de los carniceros es 45 años, el 22 % son administrados por mujeres y el 78 % por hombres; cuentan con un promedio 3 empleados, de los cuales 1 se encarga de la carnicería.

La figura N° 5 muestra una asimetría en las formas de aprovisionamiento, en su mayoría (56 %) lo establecen a partir de la estacionalidad con la que cuenta el producto. Los proveedores vuelcan su mayor oferta en cada temporada festiva. Solo el 44 % logra establecer contratos para obtener abastecimiento a lo largo del año. Se pudo distinguir un comportamiento de inseguridad respecto a la venta de carne ovina, en aquellos productos distintos del cordero.



Figura N° 5: Forma de aprovisionamiento.

Fuente: Elaboración propia.

La mirada que se tiene desde el sector minorista cárnico juninense es un tanto pesimista en cuanto al presente que afronta el mismo. A pesar de esto, existe un grupo que cree que se

presentan oportunidades que podrían aprovecharse, básicamente ventajas comparativas de la región.

Los encuestados manifestaron que existe una ausencia de visión comercial dentro del entramado cárnico ovino, ya que los productores sólo subsisten con esta actividad. No hay tampoco un incentivo al consumo de esta carne, generando un futuro, difícil de visualizar de una manera optimista por parte de los expendedores. Enfocarse en el consumidor relacionado con el ámbito rural, es una oportunidad que se observa viable de desarrollar en la región, pues existen una gran cantidad de compradores provenientes de la región de los lagos y montañas.

El sector cárnico minorista manifiesto en un 50 % que la dificultad para contar con sus productos tiene que ver con la variable institucional. Se mencionaron la falta de soluciones a problemas de índole estructural (figura N° 6). La falta de adopción de técnicas novedosas en los distintos sectores productivos da como resultado un sector muy atomizado y un sector industrial concentrado que actúa como formador de precios. Además, consideran que no hay un régimen explícito de cortes para el ovino, lo que hace que determinados cortes no posean una salida eficiente en la venta al público.

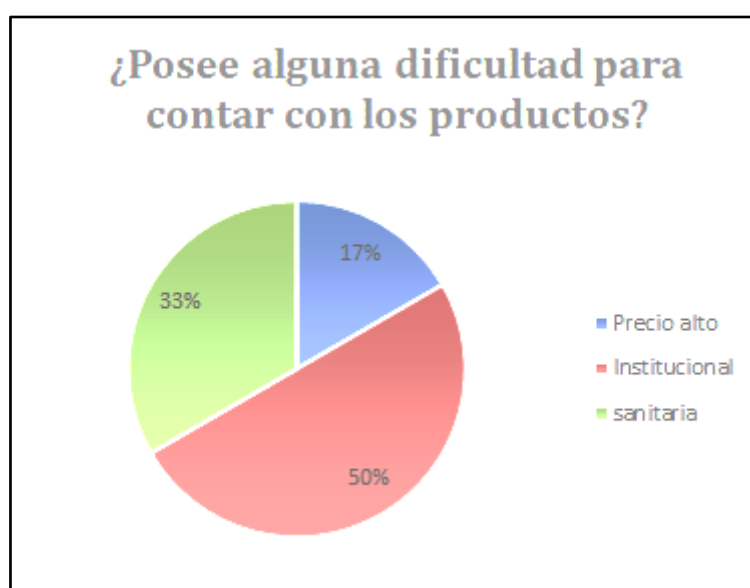


Figura N°6: Aspectos que dificultan la provisión de carne ovina.

Fuente: Elaboración propia.

Uno de los entrevistados manifestó lo siguiente: *“Es habitual para la época de fiestas la presencia de grupos de compradores comprando de forma más colaborativa. Los jóvenes están más abiertos a esa mirada de compartir el gasto. Se obtiene bastante salida por ese comportamiento de compra”*.

Otro factor condicionante considerado son los altos costos logísticos con los que cuenta el producto para llegar a zonas menos desarrolladas e insertar de esta manera aquellas áreas en lejanía a los principales mercados.

El 67 % considera que el costo principal es generado por la compra al frigorífico y un 22 % se lo adjudica al costo logístico. Además, ciertos carniceros reconocieron vender de manera informal en ciertas épocas del año en donde se abastecen de productores regionales. Manifestaron que son pequeñas cantidades, dado que en un pueblo tan pequeño se sabe que existen carnicerías que cumplen más con las disposiciones que otras. Es importante reconocer que muchos comercios se justificaron a raíz de no contar con oferta continua a lo largo del año. Este tipo de conductas son dadas por la estructura del complejo, generando como resultando el informalismo. Sumado al costo logístico, situación aunada con la falta de una faena más cercana, conducen a la existencia de un producto de alto precio. Consideran la concentración como una consecuencia de la falta de soluciones por parte de las instituciones para sobrellevar la crisis del sector.

El 44 % de los productos cárnicos ovinos provienen del norte de la provincia en zonas como Chos Malal. Un 55 % con proveedores que obtienen el producto fuera de la Provincia, principalmente de la provincia de Chubut. De las carnicerías encuestadas sólo una realiza compra directa con el frigorífico, las demás dependen de proveedores, esto determina una posición pasiva frente a la oferta.

Se menciona además una articulación que permanece en el tiempo, la modalidad de compra en predios rurales. Aunque suelen existir diferencias de precio respecto al canal formal, se obtiene un margen más acotado por lo tanto menos competitivo frente al informal. Además de permitir entrever la existencia de un consumidor, que convalida este canal, sin importarle los efectos sanitarios de este proceder.

Se detectaron tres canales comerciales en las entrevistas:

- CANAL 1: Frigorífico-Carnicería
- CANAL 2: Carnicería-H.O.R.E.C. A
- CANAL 3: Productor Carnicería<sup>1</sup>

El canal 1 es el más utilizado por los entrevistados. El 100 % manifiesta comercializar por medio de este.

El canal número 2 es una especie de servicio postventa. El 77 % de las carnicerías generan ventas fijas a locales gastronómicos, los cuales demandan mayormente en la temporada alta de turismo, (tanto la estival como la invernal). Una carnicería suele vender a otras, cobrándole un 20 % más del precio de adquisición.

El canal número 3 es la situación a la que en épocas de zafra algunos productores se acercan a ofrecer corderos y las carnicerías (no todas), distribuyen al menos un pequeño porcentaje de sus compras anuales en un canal más informal. Si bien fueron cautelosos a la hora de propiciar este dato, la frecuencia y cantidad comprada es mínima.

El *cuello de botella* transversal mencionado por los expendedores de carne ovina es la falta de periodicidad de la oferta, ya que su flujo mayor está relacionado a las fiestas de fin de año. El resto del año merma mucho, llegando a al mínimo en la estación invernal.

---

<sup>1</sup> Si bien este último no fue el más nombrado (al menos no reconocido por todos), implícitamente se reconocía cuáles eran las carnicerías que compran al productor mediante canal informal.

Según la opinión de los encuestados, una estrategia para mejorar el suministro de carne ovina es la existencia de inversión estatal en una sala de faena. De esta manera los productores regionales podrían volcar su producción y obtener un abastecimiento más recurrente en el tiempo, además de incentivar al productor a aumentar su rebaño para poder venderlo a lo largo del año. Determinando que estas inversiones podrían repercutir en mejorar el costo logístico en la adquisición.

Actualmente, no se realizan estudios respecto a las modalidades de compra y elección de los consumidores, manteniéndose igual que en el año 2015. Se muestran resistentes al agregado de valor de la carne ovina. Determinan que existen cortes con poca salida de venta, por ende, prefieren vender carne sin trozar.

El 78 % de los encuestados manifiesta que los clientes le dan una importancia relevante a la variable precio, sobre todo en los últimos años. Solo un 22 % manifiesta que se preocupan más por la calidad. En una carnicería de barrio se da un sistema de cobro mediante “fiado” (ventas a crédito). Esto se genera solo para aquellos clientes que ya se encuentran fidelizados. Todas las carnicerías encuestadas poseen cobros en efectivo, débito, crédito y transferencia bancaria. Según la percepción del sector se espera un escenario negativo a largo plazo. A causa de la falta de infraestructura e inversión, además del poco conocimiento e incentivo para generar el consumo necesario. Sobre todo, el grado de concentración que posee el complejo, hace que el sector minorista cárnico ovino sea tomador de precio.

### **Análisis de transversalidades y particularidades entre los años bajo estudio**

Se observa la existencia de factores que se han mantenido equivalentes en ambos períodos bajo estudio, sobre todo, aquellos que restringen la competitividad del CAA cárnico ovino de la localidad de Junín de los Andes, provincia de Neuquén. Se determinó que los antecedentes reflejan gran parte de la realidad del complejo cárnico ovino a nivel nacional, la asimetría de

información, comportamientos oportunistas, informalidad etc. son moneda corriente en el sector analizado.

Desde el 2015 a la actualidad ciertas condiciones se agudizaron y tendieron a una desmejora, consecuente con la crisis del sector. Esto se debe, entre varias cuestiones, a la falta de incentivo al consumo de carne ovina y la escasez en cuanto a la periodicidad de la oferta. Estos son puntos transversales y perdurables en las entrevistas (figura 7)

Es particular la actitud pasiva que se tiene frente a este tipo de carnes, la capacidad de transformación y de agregado de valor es baja, consecuente con una actitud de desgano por parte de los encuestados. Estos enfocan sus esfuerzos al agregado de valor de otro tipo de carnes, por ejemplo, milanesas de pollo, hamburguesas de cerdo. Estos poseen más salidas y rotación, dejando márgenes más inmediatos; ninguno ha intentado innovar con la carne ovina.



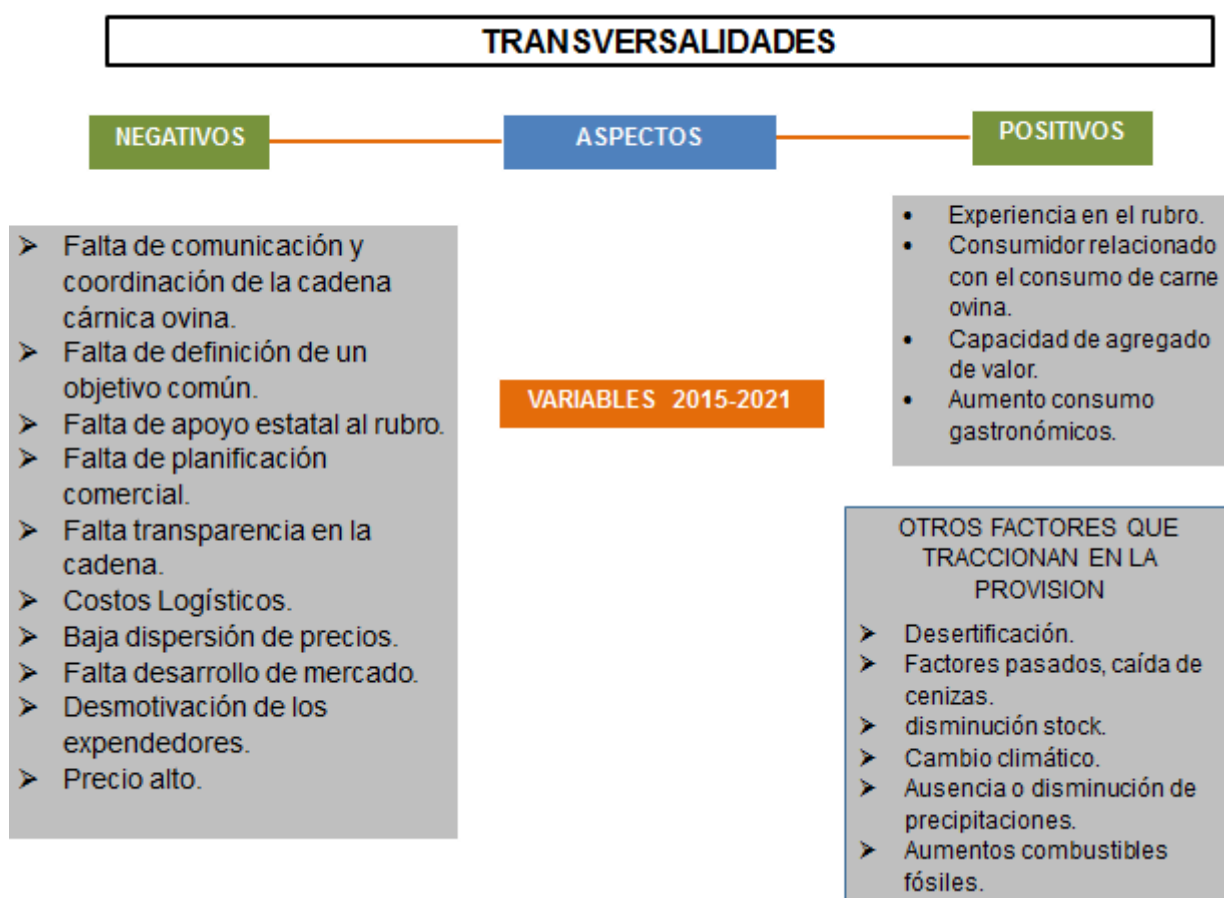


Figura N° 7: Transversalidades encontradas en los años 2015 y 2021.

Fuente: Elaboración propia.

El sector minorista recibe pocas opciones en cortes de productos y una dispersión de precios muy reducida. Lo llamativo es que, incluso en las carnicerías que obtenían un porcentaje de su oferta de manera informal, la diferencia de precio era prácticamente insignificante en comparación a aquellas que se abastecen mediante canales formales.

La estacionalidad del cordero, principal producto ovino vendido y su imagen asociada a una época del año, dentro de una región en donde su desarrollo histórico se ha asociado a la producción ovina, es una variable transversal de suma importancia. Este comportamiento de compra trasciende lo cultural, nos avizora que existe una percepción por parte de la mayoría de los consumidores.

La región bajo análisis nos da un consumidor que aparece como eventual y a su vez persistente a lo largo del año. Las casas de comida y restaurantes son potenciales demandantes de carne ovina. Si las compras de los locales encuestados han aumentado entre el año 2015 y el año 2020, estos datos son relativo. Se observa la importancia de mejorar la gestión y comenzar a analizar la demanda.

No se realizan estudios de mercado en ningún año bajo análisis. Aunque los encuestados son conscientes de las ventajas que pueden generar si estos se llevan a cabo.

Se observó que la administración en los locales encuestados no realiza acciones que incentiven un aumento en sus ventas mediante la promoción. El 33 % de los encuestados realiza anuncios en las radios más tradicionales del pueblo, por ende, la publicidad y las acciones para dar a conocer el local y sus productos no se perciben como actividades independientes e integradoras del negocio.

Respecto a las características culturales de los expendedores, se concibe un empresario “*bombero*”, según la mirada de uno de los entrevistados en el 2021. Este se encuentra acotado por las demandas diarias del negocio, sin una visión de futuro; acostumbrado a observar solo utilidades inmediatas.

Se observan comportamientos *aguas abajo* muy similares a otras zonas del país, en donde se posee un desconocimiento por parte del público general por estas carnes alternativas.

El sector cárnico ovino juninense se ubica en una posición de la que no se han tenido modificaciones a la actualidad, la dependencia con la industria, el costo logístico, son los cuellos de botellas principales en cuanto al abastecimiento.

La falta de agregado de valor para la elaboración de subproductos es una actividad que no genera interés por parte del sector. No posee una connotación negativa ni positiva, solo no se intenta saber si es viable desde un sentido económico y práctico; dado que la mayor parte de

sus utilidades están determinadas por otro tipo de carnes más tradicionales. Las carnicerías que venden carne ovina son negocios rentables pese a su falta de integración.

Las particularidades principales surgen en la comercialización, pues esta no está lo suficientemente articulada y desarrollada entre vendedores (productores) y compradores, al menos en este sector y región. La baja transparencia en determinados casos lleva a que se generen costos de transacción, falta de un precio de referencia y un escaso conocimiento de la demanda.

Entre otras particularidades entre los años de estudio, se observa un dinamismo en la apertura y cierres de locales. Si bien esta situación no se asocia tanto al objeto de estudio, se puede observar que, en Junín de los Andes, el sector minorista cárnico ha sufrido la desaparición de algunas carnicerías desde el 2015 a la actualidad. Por ende, se enfrenta un escenario de concentración del sector, dejando carnicerías tradicionales<sup>2</sup> y nuevas con potencial de crecimiento.

La falta de planificación comercial es otro aspecto que se percibió transversal en los expendedores, al menos en lo que se refiere a la compra y venta de carne ovina en los años de estudio. Se evidencio una falta de coordinación y comunicación en el entramado cárnico ovino. Este es un aspecto que restringe la competitividad del sector, aunque no se considera que se relacione sólo a la pasividad de los minoristas, sino que surge por la estructura que contiene el entramado cárnico en el sector industrial, pues desde el punto de vista de los encuestados en ambos años perciben que este sector, es quien determina las reglas de juego.

---

<sup>2</sup> Tómesese “tradicional” como sinónimo de carnicerías ya en marcha de varios años, conocidas por los clientes por ende con una trayectoria en el rubro.

## Identificación de puntos críticos y de apalancamiento

A lo largo del estudio del sector cárnico ovino minorista juninense y sus particularidades se observan similitudes entre los resultados y antecedentes analizados. Pues existen condiciones de estructura en los diferentes niveles del entramado cárnico ovino. La falta de articulación entre agentes del sector, que aporten a mejorar la comercialización, sobre todo en el abastecimiento y la falta de agregado de valor en los productos. En la siguiente figura se resumen las interrelaciones comerciales detectadas en el estudio.

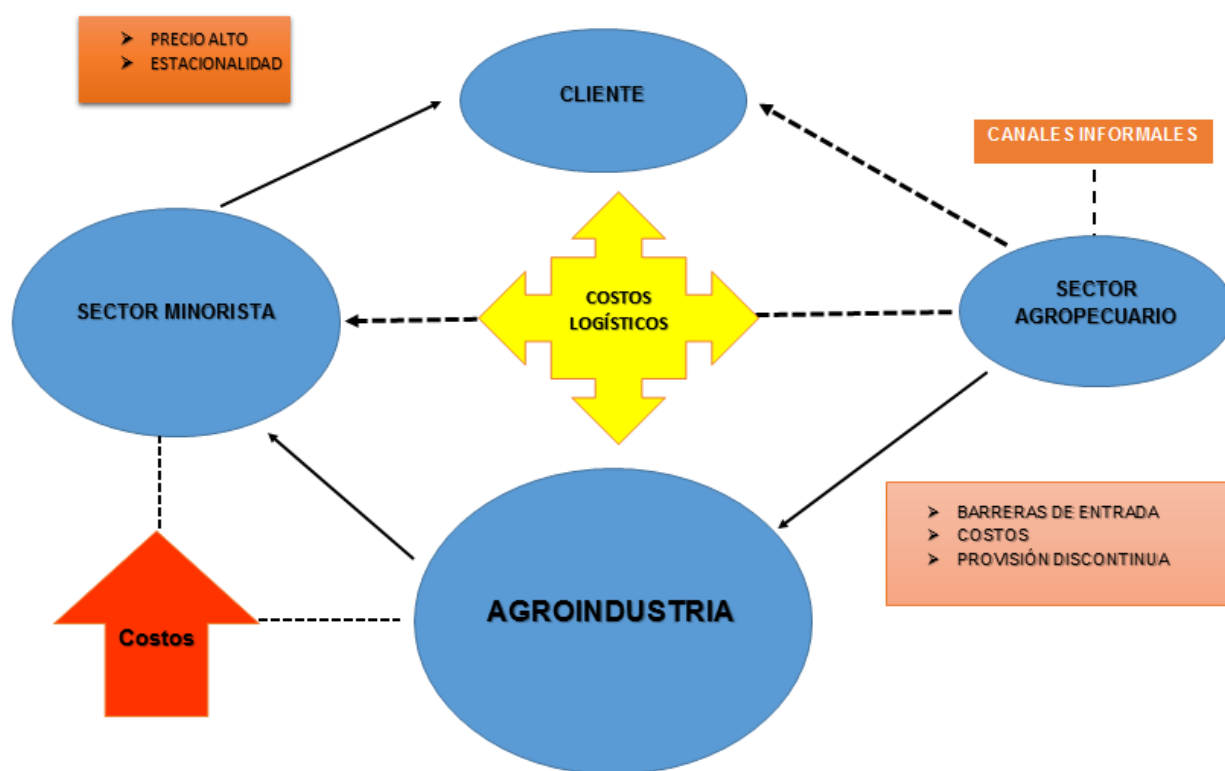


Figura N° 8: Interrelaciones del sector minorista cárnico ovino de Junín de los Andes.

Fuente: Elaboración Propia

Los expendedores venden en su mayoría piezas enteras sin diferenciar en cortes. Esta situación evidencia un sector más condicionado y adaptado a las formas de la oferta que a un accionar producto de un cliente con demandas fuertes y perdurables. Se describe al consumidor como

ocasional y no habitual en el consumo de carne ovina. Se evidencia poca importancia y esfuerzos en los períodos analizados para mejorar la comercialización de carne ovina, es un aspecto que al menos, llama la atención.

Cuando se observa y compara en el sector distribuidor el tratamiento que se le da a este tipo de carne respecto a otras, esta cuenta con una menor importancia respecto a su presentación y exhibición respecto a la carne vacuna. Una particularidad que se observó es en un producto ahumado de carne ovina que excede el precio en gran medida de la carne fresca. Es aquí donde se encuentra una paradoja. En un extremo se identifica un precio bajo respecto a algunos cortes y por otro lado se obtiene un precio alto en productos transformados de tinte especial de carne ovina.

En ciertos canales de comercialización se observan productos artesanales característicos de una región, principalmente en las góndolas de los supermercados. Quizás esa sea la caracterización de este complejo desde el sector minorista, condiciones dadas para dos extremos. Por un lado, se advierte economías regionales que han sabido dar salida a una carne alternativa, que se presenta en un producto especial, por lo tanto, adquiere un precio de mercado más alto, incorporando un margen comercial importante a considerar, si se lo compara con el que adquiere la carne fresca en la góndola y, por otro lado, esta se encuentra sin transformación, con sus complicaciones para vender en productos distintos del cordero.

El aumento sostenido de los precios de bienes y servicios hace que los costos de producción aumenten. Esto, apalancado con los aumentos de las energías fósiles, en una economía que depende del transporte automotor para el transporte de alimentos, hace que se genere un punto crítico a la hora de mejorar la capacidad de transformación de los agentes.

La falta de promoción e incentivo que contribuyan a un aumento del consumo de esta carne a través de políticas públicas se determina como otro punto crítico. Dados sus cuellos de botella, desde aquí no se avizora un aumento de su consumo en el futuro.

La inexistencia de acuerdos que obliguen a los agentes y la falta de aprovisionamiento constante en el tiempo, afectan a las carnicerías y desincentiva su incorporación a la oferta habitual y constante de los comercios minoristas. Por otro lado, internamente, se identifica un bajo desarrollo en cuanto a la capacidad de transformación por parte de la agroindustria y el objeto de estudio del presente trabajo.

El costo logístico, producto de la lejanía de los centros de faena, llevan a percibir un precio alto en este tipo de productos; influida aún más por los aumentos de los combustibles y con un costo de adquisición que retrae la demanda potencial que podría adquirir mediante un precio más bajo.

En cuanto a los factores que traccionan de forma positiva, se pueden mencionar, la cultura de consumo de la demanda. Existe una masa de la población juninense<sup>3</sup> que proviene o ha tenido relación con el ámbito rural, por ende, se podría generar una cultura de consumo en la localidad. Luego la capacidad de transformación con la que cuentan nuestros expendedores, pues la mayoría cuenta con salas de elaboración de productos, lo que les genera capacidad de acción a la hora de pensar acciones a fin de transformar el producto.

La informalidad como otro punto crítico característico del entramado cárnico ovino, conlleva a diferencias de precios, en aquellos carniceros habituados al canal formal en contraposición con aquellos que compran de manera informal; aumentando la competencia desleal entre expendedores y haciendo más difícil su comercialización e integración del negocio por parte de los que aún no han incorporado este producto en sus góndolas.

---

<sup>3</sup> Tómesese juninense como gentilicio de ciudadanos provenientes de Junín de los Andes.

La falta de información por parte de los agentes en los canales comerciales genera que las actitudes oportunistas aumenten dentro del mismo. Otro aspecto por destacar es el escaso poder de negociación frente a sus proveedores.

Un cliente que consume pero que accede a los mecanismos informales, da la pauta del poco interés por la inocuidad y seguridad respecto a lo que ofrece el mercado formal.

Actualmente, el mercado interno ofrece casi exclusivamente el cordero; sin desarrollar la venta por cortes que puedan competir y sustituir otras carnes con mejores oportunidades de penetración en la demanda tanto por precio como por calidad.

Cerrando el análisis de puntos críticos y de apalancamiento, se observó que no alcanza con un análisis descriptivo del CAA, para que este pueda observarse holísticamente, deben incluirse variables ambientales, territoriales, institucionales, tecnológicas y sociales. Pues la influencia que posee el ambiente institucional es el que genera las conductas en los agentes dentro del CAA cárnico ovino. Encontrar una mirada sistémica del sector es un desafío que justifica los esfuerzos. Permite la integración de los negocios en un objetivo común con beneficios a nivel social. Se debe tener en cuenta la existencia de factores como el bajo conocimiento de la demanda y la disposición a pagar de los consumidores; estos no son tenidos en cuenta y su incorporación ayudaría a mejorar la eficiencia comercial.

### **Propuesta de lineamientos para la mejora de la competitividad sistémica del sector**

Es tiempo donde la demanda se interesa más por el origen y las formas de producción de sus productos, la carne ovina deberá contar con un flujo transparente y aprobado por la opinión pública sobre la pertinencia, desventajas y beneficios de cada una de las acciones que son llevadas adelante, desde los productores al consumidor final dentro de su entramado.

Se considera que un lineamiento a mejorar de cara al futuro es captar la demanda potencial que pueda obtener la carne ovina. Un seguimiento publicitario que ayude de manera conjunta al

desarrollo e implementación de estrategia para incentivar el consumo; centrando los esfuerzos en la muestra de platos alternativos, formas de preparación que ayuden a un conocimiento por parte del consumidor.

Una alternativa con buena imagen es censar la cantidad de casas de comidas que existen en la región de influencia. Promover la realización de contratos de ventas con restaurantes, casas de comidas, catering, etc. El turismo es una actividad que ofrece un buen punto de apalancamiento, ya que el turista es un consumidor abierto a explorar platos atípicos respecto a su consumo habitual; en los cuales la carne ovina puede ofrecer una opción factible.

Entre otros aspectos que se observó en las entrevistas, es la ausencia de agregado de valor, como escabeches, milanesas u otros, en ninguna de las carnicerías encuestadas, esto podría ser una oportunidad para este agente dentro del entramado, la posibilidad de agregar valor. De alguna forma, el sector está condicionado por una estructura que no permite la flexibilidad para incorporar productos de una manera constante.

Se debe promover las articulaciones en materia de políticas provinciales y locales orientadas a crear bases para la articulación entre los actores del CAA de carne ovina. Existe una percepción generalizada de poco apoyo estatal al rubro y una mirada cortoplacista de los programas estatales. Será importante realizar acciones desde este sector para saber en dónde se desenvolverá frente a un consumidor más consciente por su alimentación, la etología, el bienestar animal y el cambio climático.

Un objetivo común, entre actores públicos y privados, daría mayor independencia a la hora de proyectar planes comerciales. Las falencias de la cadena cárnica ovina, no sólo da lugar a comportamientos oportunistas, sino que también, nos refleja la existencia de diferentes visiones del negocio, incluso dentro de los mismos expendedores.



La mayor articulación dentro de los agentes vinculados al sector expendedor, dará una mejor coordinación a la hora de llevar adelante acciones que intenten el fomento del consumo; incorporando dentro de éste la importancia de la seguridad e higiene para mitigar de alguna forma el consumo mediante el canal informal, tan presente en el CAA cárnico ovino.

La asociación de productores para la venta conjunta en zonas donde predominan comunidades de pueblos originarios, estas podrían generar volúmenes más interesantes para la industria, la no participación de estos es un aspecto que no permite la eficiencia del negocio.

La planificación comercial de los encuestados carece de herramientas que ayuden a la generación y registros de datos mediante *softwares*, planilla de costos, análisis de compras y ventas, entre otras. Estas herramientas ayudarían a mejorar la gestión del negocio, pueden aportar ayuda para interpretar mejor la realidad, perfeccionando la relación con los agentes dentro del canal comercial y reflejar la demanda potencial; por lo tanto, saber cuánta cantidad comprar anualmente o en temporada. Además, permite obtener metas comerciales, la generación de contratos y mejorar la articulación *aguas arriba* con la agroindustria. De esta manera reducir en alguna medida la volatilidad que caracteriza en este momento al sector analizado dentro del complejo.

La planificación comercial se encuentra presente en un número muy reducido de expendedores, casualmente son estos quienes logran mejores ventas en sus productos, y costos más bajos en lo que tiene que ver a la rotación de stock.

Con mejoras en la capacidad de gestión se podría lograr una disminución en los costos de transacción y aquellos relacionados al manejo interno del negocio. De esta manera se aumentará la competitividad en precio mediante la concreción de contratos con los proveedores, potenciando el trabajo conjunto entre agentes dentro del entramado. Esto no solo permite a los

agentes asegurar una cantidad de producto en cada temporada, si no que a su vez logrará que el consumidor se habitúe a observar este tipo de carnes en su rutina de compra.

## **REFLEXIONES FINALES**

En base a la investigación presente se puede concluir que el sector minorista de la localidad de Junín de los Andes (Neuquén), en los años analizados (2015 y 2021), se caracteriza por adquirir un producto cárnico ovino, con un precio relativo alto, baja periodicidad de abastecimiento y una alta estacionalidad, tanto de la oferta como de la demanda. Estas características se ven intensificadas a causa de que la producción ovina es considerada como complementaria y la gran mayoría de los productores son caracterizados como de subsistencia e informales.

Los aspectos perdurables en los años analizados, y de mayor relevancia, son aquellos que caracterizan al sector minorista cárnico ovino de la localidad bajo estudio. El sector, se destaca por expendedores que se encuentran condicionados en su accionar comercial, esto se debe a la estructura del entramado cárnico ovino, donde se pudo percibir una actitud pasiva de estos frente a la dependencia con la agroindustria. Esto, no solo tiende a restringir y condicionar los mecanismos de adquisición, sino que, además, genera fenómenos de consumo dispares, que condicionan la periodicidad en el suministro a lo largo del tiempo, particularidad que potencialmente no contribuye a crear un hábito de consumo en el sector consumidor.

A lo largo de los años prevalecen cuellos de botella que no permiten el correcto desarrollo del negocio; por ejemplo, en el sector industrial prevalece un dominio que lleva a poner las reglas de juego, pues es este sector, quien conecta el sector productivo con el distribuidor y establece, precios, tiempos, periodicidad y calidades. Esto, a su vez, genera como resultados la existencia de actitudes oportunistas, informalismo en las transacciones, baja frecuencia de abastecimiento, bajo consumo a lo largo del año y concentración en periodos estacionales. Todos factores que incrementan los costos de transacción y restringen el crecimiento del negocio.

La informalidad dentro del entramado está naturalizada entre los actores, la existencia de mecanismos de compra, como aquellos que se generan en predios rurales, en desmedro de la

adquisición mediante mecanismos formales (sanitarios y tributarios), son factores que desmotivan el accionar correcto de los agentes. Esto termina contribuyendo a que los minoristas encuestados vuelquen sus recursos y la planificación de sus negocios hacia otro tipo de carnes más tradicionales, formales y estables. Las transacciones comerciales se caracterizan por la baja presencia de acuerdos entre expendedores y sus proveedores, esto sugiere una escasa planificación respecto a la compra y venta de este tipo de carnes. La mayoría de los actores no se esfuerzan en conseguir una cierta cantidad de producto en las épocas de mayor o menor demanda estacional.

La falta de comunicación y coordinación de la cadena cárnica ovina se visualiza como uno de los principales aspectos negativos transversales en el periodo bajo análisis. Esta ausencia de coordinación se ve reflejada en la falta de definición de objetivos comunes a nivel de cadena, la falta de planificación comercial y la ausencia de transparencia en las transacciones. Estas transversalidades negativas intensifican los cuellos de botella y condicionan la sostenibilidad y competitividad de los negocios minoristas y de toda la cadena ovina regional.

Analizando los aspectos transversales positivos del sector cárnico ovino, se destacan la experiencia en el rubro de los carniceros encuestados y la capacidad de agregar valor al producto. Estos aspectos se apalancan en el aumento de consumo gastronómico de carne ovina en la provincia, principalmente traccionado por el turismo.

Los resultados demuestran la importancia de entender el comportamiento de los sectores involucrados en el complejo, conocer cómo interpretan su realidad y cómo la abordan. Se concluye que es conveniente planificar estratégicamente el sector analizado, incorporar una mirada prospectiva de este a fin de poder desarrollar a los agentes dentro del entramado, para que el producto cárnico ovino llegue a incorporarse en la dieta de los consumidores y se

formalicen las transacciones de manera tal que mejore el desempeño sistémico e individual de los actores del complejo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agüero, D. (2020). Consumo de productos cárnicos en pandemia. Revista Negocios Agroalimentarios. Vol. 5, nº2.
- Álvarez, R. (2009). Situación actual y aportes al desarrollo del sector ganadero ovino-extensivo del Departamento Magallanes- Provincia de Santa Cruz. Trabajo integrador para optar al grado de especialista en Desarrollo Rural. San Julián, Provincia de Santa Cruz.
- Álvarez, R. y Quilaleo, M. (2020). Del productor al consumidor: una experiencia exitosa de productores que se asociaron para la comercialización directa de carne ovina en el sur de Río Negro. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria Estación Experimental de Bariloche.
- Bain, I., Ceballos D.; Villa, D. M.; Acuña, S.; Vargas, P.; Andrade, M. y Inchausti, C. (2020). Hábitos y preferencias en el consumo de carne ovina en la ciudad de Trelew, Provincia de Chubut. Revista Argentina de Producción animal. Vol. 40 Supl. 1.
- Barelli, E. (2020). Informe microeconómico. Ganadería ovina: panorama del negocio ganadero ovino. Informe microeconómico N.º 80.
- Bidinost, F.; Gaetano, A.; Álvarez, R.; Reuque, R.; Ojeda, J.; Claps, L.; Villagra, S.; Stiglauer, M.; Mora Jara, I.; Cortes, V.; Molina, R.; Llama, J.; Conti, S.; López, M.; Machiñena, G.; Fornasa, A. (2020). Escenario prospectivo del entramado cárnico de la Región sur de Río Negro ¿Oportunidad para fortalecer la soberanía alimentaria y generar trabajo genuino? Comunicación Técnica N°259. Área Desarrollo Rural. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- Bocanegra, B.; Tarabla Fernández, P.; Pérez Cárcamo, C.; Ruiz Nolf, V.; López Castro, A. (2017). Desarrollo de nuevos productos y/o alimentos en base a carne ovina.

Departamento de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad de Los Lagos.  
Chile.

- Calisa -Cátedra Libre de Soberanía Alimentaria- (2012). Sistema agroalimentario argentino y soberanía alimentaria. Documento de Trabajo N° 1. Programa “Políticas agrarias y alimentarias comparadas”. Facultad de Agronomía de la UBA.
- Calle, A. (2018). Comercialización de la carne ovina en los mercados de La Paz y El Alto-Bolivia. Revista Estudiantil AGRO – VET. Vol.2 N° 1.
- D'Aubeterre. R.; Delgado, A.; Armas, W. y Rueda, M. (2007). Canales de mercadeo y comercialización del producto cárnico ovino en el estado Lara, Venezuela. Revista Zootecnia Trop. Vol. 25 N.º 3.
- Dutruel, F. y De Caro, A. (2019). Producción ovina en la Mesopotamia Argentina: Acciones y políticas desarrolladas para el sector. Agronomía y Ambiente. Revista Facultad de Agronomía UBA. Vol. 39. N.º 1.
- FAO (2016) Documento de trabajo N° 11, Actividad pecuaria en la provincia del Neuquén, Proyecto FAO UTF ARG 017, Desarrollo Institucional para la Inversión.
- Fonseca, D. (2019). Estrategia de comercialización de carne ovina y caprina de pequeños productores de las Provincias del Norte, Gutiérrez, Valderrama y Tundama del Departamento de Boyacá, Colombia. Vol. 40, N.º 32.
- Faveiro, I., Lamboglia M., Galán, N., Correa, S., Brandi, L. (2016). Plan ganadero ovino 2016-2030, Buenos Aires. Ministerio de agroindustria presidencia de la Nación.
- Hurtado Briceño, A. J. (2010). El sistema Agroalimentario Venezolano (SAV) y su aporte a la economía venezolana. Revista Agroalimentaria, Vol. 16 N° 30.

- Iglesias, D. (2013). Análisis de la cadena de la carne ovina en Argentina. Estudios socioeconómicos de los sistemas agroalimentarios y agroindustriales. N.º 11. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria.
- López Cruces, A. (2017). Tendencias del sector ovino en Aragón. Un caso de éxito innovador: Oviaragón. Universidad de Zaragoza. España.
- Patrouilleau, M.; Miona, W. y Aranguren C. (2017). Políticas públicas en la ruralidad argentina. Ediciones INTA, Instituto de Prospectiva y Políticas Públicas.
- Paturllane, J. (2019). Factores sistémicos que afectan la competitividad de los complejos agroalimentarios-agroindustriales cárnicos de la provincia de La Pampa. Universidad Nacional del Sur.
- Prieto Larraín, R.; Melo Contreras, R.; Díaz Rojas, L. G.; Riveros Fernández, J. L.; Fernández López, J. (2018). Estudio prospectivo: industria de la carne bovina y ovina chilena al 2030: principales desafíos tecnológicos para mejorar su competitividad. Series de estudios para la innovación. Fundación para la innovación agraria.
- Salminis, J.; Freire, V.; Peralta, M.; Agüero D.; Ponce Crivellaro, M. (2018). Análisis de estrategias y resultados técnico-económicos de sistemas ovinos de Córdoba. Asociación Argentina de Economía Agraria.
- Vasquez Medina Javier; Ortegon Edgar (2006). Manual de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) Área de Proyectos y Programación de Inversiones
- Von Bremen Rodas, I. (2015). Oportunidad de mercado de la carne de cordero. Universidad ICESI. Facultad de Ciencias Administrativas y económicas. Economía y Negocios. Santiago de Cali. Colombia.



**ANEXO I. FORMULARIO PARA ORGANIZACIONES DEL SECTOR MINORISTA  
DE LA CADENA OVINA EN JUNÍN DE LOS ANDES.**

Entrevista número:    Ubicación:    Fecha de entrevista:    Duración:    Rubro

Minorista		Mayorista	
-----------	--	-----------	--

Tipo:

1. ¿Vende su empresa algún producto cárnico de origen ovino?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Cuáles son los más demandados?

3. ¿Cuál es la forma de pago a proveedores? ¿Generalmente se realiza la compra por canales formales?

4. ¿Cómo se asegura una cierta cantidad de producto en el tiempo?

- Contratos
- Según la oferta
- Estacionalidad

- Ventas directas de productores
- Otros

5. En cuanto al abastecimiento del producto, se maneja con:

- Proveedor habitual.
- De acuerdo con la época. (Estacionalidad).

6. ¿Tiene problemas de incumplimiento con los proveedores y de pago con los consumidores?

7. ¿Cómo definiría al productor de ovinos de la Provincia?

8. ¿Posee alguna dificultad para contar con los productos? ¿Cuáles son las 3 más importantes?

Institucional	
Sanitaria	
Precio alto	
Informalidad de la oferta	
Estacionalidad de la oferta	
Otros (detallar):	

9. ¿Cuáles son las zonas de la provincia de la que provienen los animales en su mayoría?  
¿Percibe diferencias en el precio o la calidad? ¿Cuáles?
10. ¿Hay una raza predominante con la que se trabaje en la zona?
11. ¿Cuál es el costo principal para adquirir este tipo de producto?
12. ¿Cree que se puede mejorar el sistema de entrega del producto? ¿Cuáles serían los puntos que a su entender se pueden potenciar y/o mejorar?
13. ¿En su opinión personal cree que predomina el informalismo en este tipo de producto?  
¿Por qué?
14. ¿Realiza algún tipo de estudio para determinar la conformidad de sus clientes?
15. ¿Cuáles son los atributos más importantes demandados por el cliente?
16. ¿En el momento de compra prima más la calidad, la disponibilidad o el precio?
17. ¿Cuáles son las formas de pago más recurrentes?
18. ¿El cliente común pregunta por la procedencia? ¿Por la edad del animal?
19. ¿Por qué cree que el ovino no se consume al nivel del bovino, el porcino o el aviar?
20. ¿Cómo ve el futuro del negocio de la carne ovina en Junín de los Andes?