

## PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DIFERENCIACIÓN DE ALIMENTOS

**Implementación de Sistema de Gestión de la Calidad en la Producción de la cadena de carne, leche y derivados caprinos. Empresa Social Matadero frigorífico caprino de Taco Ralo. Taco Ralo, Provincia de Tucumán**

### INDICE

1.	INTRODUCCIÓN .....	2
1.1.	La idea del proyecto .....	2
1.2.	Localización .....	2
1.3.	Marco estratégico.....	3
1.4.	Área de proyecto: la Cuenca Cabritera .....	4
2.	INFORME DEL EQUIPO DE GESTIÓN EN TUCUMÁN.....	5
2.1.	Síntesis a la fecha .....	5
2.2.	Lo que viene.....	6
2.3.	Comentario.....	7
3.	AGENDA OPERATIVA .....	7
3.1.	Figura Legal .....	8
3.2.	Habilitación Efluentes.....	8
3.3.	Habilitación SENASA .....	9
3.4.	Entrega de la planta. ....	9
3.5.	Personal .....	9
3.6.	Capacitación del personal .....	10
3.7.	RENSPA. Monotributo. RENAF. ....	11
3.8.	Plan económico financiero .....	12
3.9.	Equipamiento básico .....	12
3.10.	Fondos y financiamiento. ....	13
3.11.	Equipo de Gestión en Tucumán.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. La idea del proyecto

Constitución y desarrollo de una Empresa Social <sup>1</sup> para el gerenciamiento de un matadero frigorífico caprino, localizado en Taco Ralo, Provincia de Tucumán.

La provincia de Tucumán, a través de la Dirección de Ganadería de la Sub-Secretaría de Asuntos Agrarios (SAAYA), viene implementando proyectos de apoyo al sector pecuario.

Entre ellos han ejecutando recientemente, el proyecto de Servicios de Apoyo al Pequeño Productor Caprino del Sudeste de la Provincia de Tucumán. Dicho proyecto fue financiado con recursos del PROSAP (BID) y de contrapartida provincial.

Se propone, como objetivo general, fortalecer los servicios de apoyo al sector caprino en el Departamento de Graneros de la Provincia de Tucumán; y como objetivos específicos, entre otros, mejorar la calidad y la comercialización de los productos caprinos y fortalecer a las instituciones relacionadas con el sector.

Se ha contemplado como aporte fundamental a tales fines la construcción de un Matadero-Frigorífico (MF) para contribuir al incremento sustentable de la productividad y competitividad de la actividad caprina del departamento de Graneros, cuya actividad pretende orientarse hacia el mejoramiento y desarrollo de la cuenca cabrera tanto provincial como de las regiones involucradas de las provincias vecinas, Santiago del Estero y Catamarca, con el objeto de iniciar un polo de desarrollo de la producción de carne caprina con identificación de calidad.

### 1.2. Localización

La zona de Taco Ralo y, en general del departamento Graneros, es una de las áreas más postergadas de la provincia de Tucumán en cuanto al desarrollo económico-social, caracterizándose por una estructura campesina de pequeños productores pecuarios con un relativo muy bajo PBI y condiciones generales de atraso tecnológico y cultural que provoca la emigración permanente de los jóvenes en la búsqueda de mejores condiciones de vida.

Existen como parte estructural, problemas sanitarios derivados de la escasez de agua potable, incomunicación por la falta de infraestructura vial adecuada y bajo nivel organizativo de la comunidad.

---

<sup>1</sup> La idea de empresa social se está promoviendo recientemente desde varios ámbitos internacionales, como un nuevo sector, complementario con el Sector Público, el Sector Privado y el Sector Social; en Argentina se propone como ámbito para el agregado de valor en origen y nuevas tecnologías (Ing. Agr. MSc. Lázzaro, Martín. 2011).

---

La sociedad tucumana, en general, reconoce que tiene una deuda pendiente con este sector, que requiere de la solidaridad y decisión, encabezados por el Estado, para superar obstáculos crónicos y ancestrales de pobreza y desigualdad social que requieren un esfuerzo conjunto para lograr el progresivo empoderamiento de esta comunidad.

Tanto desde el Ejecutivo Nacional, como del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, se viene insistiendo últimamente en la necesidad de “industrializar el agro” como una manera de aumentar el valor agregado de las producciones primarias y de generar las fuentes de trabajo necesarias que incrementen la demanda laboral que generen plena ocupación y eviten la fuga de recursos humanos de sus lugares de origen.

Por lo anteriormente dicho, se ha pensado en generar una Empresa Social que, sin desatender la rentabilidad y sustentabilidad económica, priorice la maximización del trabajo, de la educación y de la solidaridad, por sobre la maximización del capital.

Dicha empresa, se organizará, en sus comienzos, alrededor del Matadero-Frigorífico caprino, en fase final de construcción por la provincia en Taco Ralo, como una manera de “traccionar” el sistema productivo pecuario de la zona y constituirse en el “pivot” generador de desarrollo pecuario, social, productivo, comercial y organizativo.

### **1.3. Marco estratégico**

La “Empresa Social Caprina” tendrá como objetivo general la sustentabilidad económica, social y ambiental de la actividad caprina del área involucrada.

Esto significa, por una parte, que las actividades productivas y comerciales a emprender con el Matadero-Frigorífico, deben propender, como mínimo, a pagar los costos operativos y, por otra parte, prestar un efectivo servicio en beneficio de la actividad de los pequeños productores aportantes de la materia prima.

Tendrá una naturaleza organizativa y económica gradual. Es decir que el objetivo principal será la conformación de la Empresa Social Caprina como una entidad independiente. Para ello se estima necesario que el Estado financie por un lapso de tiempo la transición de la situación actual descrita más arriba a la conformación final de dicha empresa social, donde deberán seguirse pasos intermedios que incluirán tareas de concientización, capacitación, entrenamiento y organización de los recursos humanos locales.

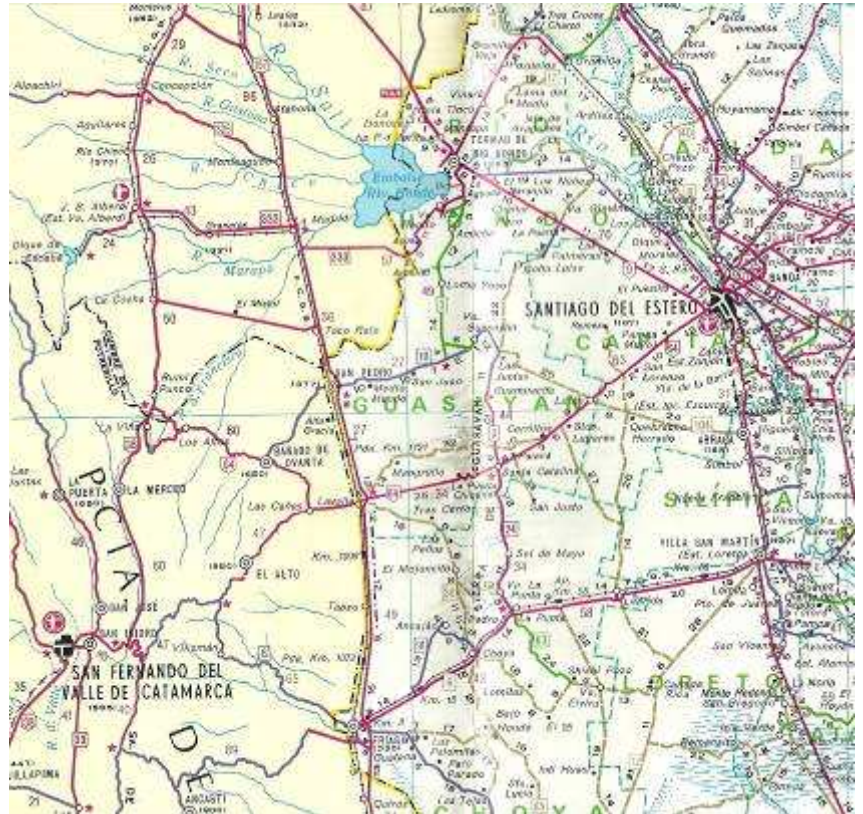
Una vez constituida la Empresa Social ésta habrá adquirido habilidades y capacidades que le permitirán aportar dinamismo, tecnología y logística que serán beneficiosas para los objetivos propuestos generando vínculos, convenios y acuerdos comerciales con el sector privado y/o público.

---

#### 1.4. Área de proyecto: la Cuenca Cabriterera

Con epicentro en el matadero frigorífico de Taco Ralo, el área de influencia de la Cuenca Cabriterera comprende:

- Sud Este de la Provincia de Tucumán, con demanda en el área de la capital San Miguel de Tucumán.
- Zona Oeste de la Provincia de Santiago del Estero, con potencial área de demanda en la zona turística de las Termas de Río Hondo y en las ciudades de Santiago del Estero y La Banda.
- Zona Este de la Provincia de Catamarca, con potencial área de demanda en la capital San Fernando del Valle de Catamarca.



**Mapa del área de influencia directa de la Cuenca Cabriterera de la idea de proyecto.**

## 2. INFORME DEL EQUIPO DE GESTIÓN EN TUCUMÁN

21 octubre de 2012.

Sr.  
Director de PROCAL II  
Ing. Juan Manuel Alderete  
S/D

**Ref.: Estado de Situación al 15 de Octubre de 2012.**  
**C/c CPN Ambrosio Pons Lezica.**

Atento a lo solicitado por Ud. el 17 de octubre del corriente, elevo a Ud. un informe de situación actualizado, que se apoya sobre dichos enunciados en un detalle compartido con el Ing. Martín Lázzaro, fechado el 02 de octubre de 2012.

Como variantes de aquél informe del 2 de octubre, se han producido algunas modificaciones que paso a detallar:

### 2.1. Síntesis a la fecha

- La Ley de Consorcio ya está aprobada por la Legislatura y se trabaja en su reglamentación.
- Hay un fondo del Ministerio de Agricultura de la Nación que gestiona el Ministerio de la Producción local para el Consorcio, que serán manejados por un Fideicomiso (Caja Popular de Ahorros) que se integrará con PRODUCTORES, ESTADO (como auditor, dueño y juez y parte) y una COMERCIALIZADORA-GERENCIADORA (donde puede seguir o no el EG -equipo de gestión del PROCAL- como Gerente).
- Será una Empresa Social, sin fines de lucro y con beneficios a los productores.

Se han logrado avances concretos en:

- I. Habilitaciones parciales en la MQ de Páez y el MF (y sus vinculaciones con SENASA, Bromatología de la Provincia y Secretaría de medio Ambiente de la Provincia de Tucumán).
  - II. En acciones presentes y activas en la Zona de trabajo: calderas, luz, instalaciones, alambrados, limpieza, orden, EDET, censos, cortinas rompe vientos etc.
  - III. En la constitución de una Comisión Técnica Caprina con participación de INTA, SAAyA, SENASA, SsyAF, Facultad de Agronomía y PROSAP por iniciativa del Director de Ganadería.
-

- IV. En articulaciones con la Comunidad de Graneros y los Técnicos de Terreno.
- V. En interacciones permanentes con los Delegados de las Comunas de Taco Ralo y La Madrid con resultados diversos, ya que la distancia, las ocupaciones de los funcionarios y las visiones no siempre concordantes, hacen del vínculo una condición alternante y de poco lucimiento. Aún así nunca se dejó de trabajar con ellos sin dejar de llevar adelante gestiones que a la postre resultaron positivas.
- VI. En presencias activas del EG en la Mesa Social Provincial que organiza el Ministerio de Desarrollo Social de Tucumán.
- VII. En Capacitaciones del EG (Malargüe, ACIDI, Congreso internacional de Inteligencia Territorial, otras).
- VIII. En que ya se cuenta con un Técnico del EG viviendo con su familia en Taco Ralo y en breve procederemos a instalarnos en una vivienda que servirá de base operativa y de permanencia del EG, en la que además se hará un lugar para el asiento del INTA en la Zona de Taco Ralo. Mientras tanto el INTA concede un espacio similar en La Madrid a la SAAyA.
- IX. Apoyos especializados: Ing. Lázzaro, Ing. Scala, ACIDI-Moresco.
- X. Acciones proclives a poner en marcha la MQ de Páez, que no tenía visos de funcionamiento hasta la llegada del EG. Se llevaron adelante censos de productores además de las numerosas reuniones de capacitaciones que se hicieron. Ahora se planea un saneamiento de los animales de estos productores identificados en los rubros de TBC y Brucelosis Caprina, con acciones conjuntas con la FAZ, SENASA e INTA más el asesoramiento del ACIDI que es la entidad que nos asesora en la MQ en Páez.

## 2.2. Lo que viene

- Definición del Consorcio con su reglamentación aprobada, Financiamiento y Puesta en Funcionamiento del MF.
  - Capacitaciones del Personal del MF.
  - Gerenciamiento
  - Comercialización
  - Planes de Producción articulados con las Instituciones que trabajan en la Zona (Plan Productivo, Plan Sanitario, Inscripciones–Formalidad- y Señales, solicitado por el Director de Ganadería).
-

- Expansión Interprovincial, la que deberá implementarse desde una mirada regional, ya que la producción de Graneros no es suficiente para abastecer el MF.
- Mejoras (construcciones edilicias y de proceso) asumidas como compromiso ante las autoridades del SENASA.

### 2.3. Comentario

Deseo expresar que el financiamiento otorgado por el PROCAL para pagos de honorarios de todos los técnicos afectados al Proyecto Caprino desde el mes de enero de 2012, los fondos para asistir al Taller Caprino de Malargüe, las asistencias técnicas aportadas sobre las capacitaciones, más la participación activa del Ing. Lázzaro en materia de Plan de Negocios y Empresa Social, han permitido llevar adelante la propuesta de trabajo en la región del Departamento Graneros, como planteara la Dirección de Ganadería en su rol de Coordinador Ejecutivo designado por el Ministerio de la Producción. Acciones que sin la asistencia antes detallada por parte del PROCAL y a nivel local del IDEP, desde mi visión, hubiese sido improbable llevar adelante.

**Atte.**

**Ing. Antonio Bellomio.**

### 3. AGENDA OPERATIVA

Tal lo oportunamente evaluado en el marco de las actividades realizadas por el Equipo de Gestión en zona del proyecto, a continuación se informa la situación actual y se identifican los puntos necesarios a resolver para la puesta en marcha del matadero frigorífico (MF) en Taco Ralo, Provincia de Tucumán:

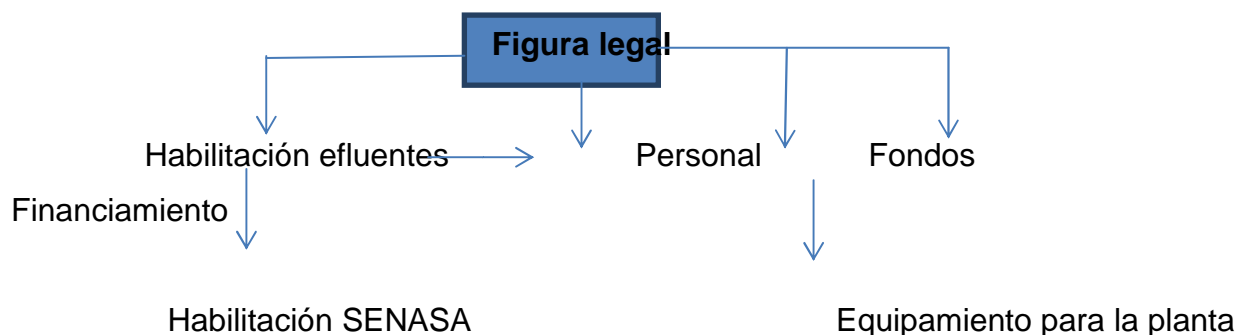
- Figura legal.
  - Habilitación efluentes.
  - Habilitación SENASA.
  - Entrega de la planta.
  - Personal.
  - Capacitación del personal.
-

- RENSPA. Monotributo. RENAF
- Plan económico financiero
- Equipamiento básico.
- Fondos y financiamiento.
- Equipo de Gestión

### 3.1. Figura Legal

Se informa que la figura definitiva será un Consorcio. A la fecha el proyecto se encuentra aprobado en la Legislatura de la Provincia.

El siguiente esquema muestra cómo los puntos mencionados, guardan relaciones muy entramadas de tal manera que, si se pretende para cada caso una resolución por separado, no es viable por estar mutuamente condicionados. Por ello, se considera que una vez resuelta la figura legal, se podrán gestionar las siguientes acciones.



Fuente: Elaboración Equipo de Gestión para el MF de Taco Ralo, Tucumán

### 3.2. Habilitación Efluentes

Se informa que debe presentarse un responsable o figura legal. Transitoriamente se dispone de una resolución que designa como responsable legal del Servicio de Apoyo al Pequeño Productor Caprino del Sudeste de la Provincia de Tucumán (PPCT) al Director de Ganadería de la Provincia de Tucumán.

Limitantes para concluir con la habilitación de efluentes:

- Entrega de documentación faltante por parte de la empresa responsable de obra.



- Realización de manuales y planes de monitoreo (se consulta con el INTI)
- Capacitación del personal (la empresa cuando realice la entrega formal , deberá capacitar al personal sobre el manejo de la planta de efluentes)

### 3.3. **Habilitación SENASA**

El Equipo de Gestión presentó ante el SENASA la documentación técnica necesaria para la habilitación. Debe presentarse aun la documentación jurídica.

#### Limitantes para concluir con la habilitación de SENASA

- Resolver la habilitación de vuelco de efluentes citada anteriormente
- Es necesario un responsable o figura legal.
- Resolver escrituras del terreno

#### Concluir con las siguientes obras

- Provisión de electricidad. Se realizaron las gestiones necesarias ante el servicio público de distribución y comercialización de energía eléctrica

Por otro lado la empresa responsable de obras aun no ha concluido con las instalaciones de ciertos equipamientos, a continuación se hace mención de los mismos: Calderas y digestor; Terminaciones de las cañerías de vapor, agua fría y caliente.

### 3.4. **Entrega de la planta.**

La empresa responsable de obra aun no ha realizado la entrega formal de las instalaciones. Por lo tanto no se hicieron las pruebas de funcionamiento formalmente.

De manera parcial, por la limitante de electricidad mencionada, se ha evaluado el funcionamiento de las cámaras de frío por separado. Una vez resuelta la obra eléctrica se considera prioritario poner en marcha las 3 cámaras juntas.

### 3.5. **Personal**

Una vez resuelta la figura legal y el financiamiento, se debe capacitar a los operarios en la temática que se detallara mas adelante. El número de operarios estipulado es el siguiente.

---

Personal	Cantidad de Operarios
Caldera y decomiso	1
Zona sucia	1
Corrales	1
Cueros y pezuñas	1
Eviscerado	1
Lavado y tipificación	1
Camarista y despacho	1
Limpieza	1
Sereno	1
Administrativo	1

Total, 10 operarios distribuidos en las distintas dependencias.

### 3.6. Capacitación del personal

El Equipo de Gestión propone capacitaciones destinadas a los operarios y al equipo de trabajo quienes desempeñarían sus funciones en el Matadero-Frigorífico. Las mismas estarán orientadas a brindar el conocimiento necesario sobre aquellos aspectos necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento de la planta de faena.

A continuación se mencionan las capacitaciones que se consideran prioritarias

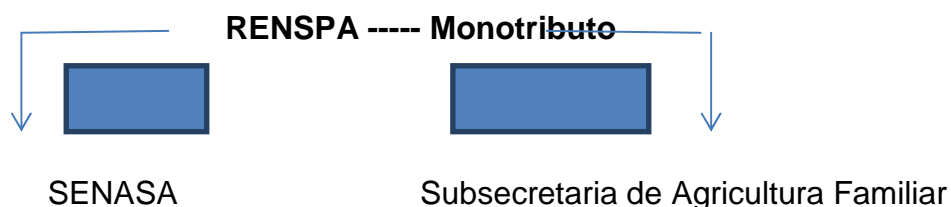
- Capacitación Humanos con Recursos.
  - Capacitación Manipuladores de alimentos.
  - Capacitación en procedimientos específicos de la rutina de faena preservando la seguridad personal y las normas higiénicas sanitarias.
  - Capacitación en Buenas Prácticas Ganaderas.
  - Capacitación de Buenas Prácticas de Manufactura y Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento (POES)
  - Implementación. (Faena de prueba)
-

La idea es que las capacitaciones generales a tratar sean realizadas en presentaciones teórico prácticas dirigidas por expertos; las temáticas a tratar en las capacitaciones pueden ser las siguientes: compra, bienestar animal, corrales, faena, cuarteo, cámaras, desposte, envasado, BPM, BPA, POES.

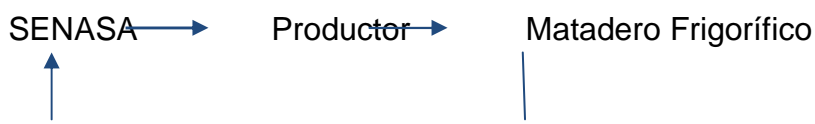
### 3.7. RENSPA. Monotributo. RENAF.

Se informa que los productores no se encuentran en condiciones de comercializar, por estar fuera de cualquier marco formal.

Para regularizar esta situación se propone formar una comisión técnica para trabajar con los organismos competentes (SENASA, SSAF Provincia de Tucumán).



A continuación se presenta un detalle del flujo de documentación entre el Productor- Matadero Frigorífico y SENASA. Cabe destacar que la gestión de comercialización esta sujeta a la figura legal.



Un Productor para poder vender su producción debe realizar un DOCUMENTO DE TRANSITO ANIMAL (DTA) en las oficinas de SENASA. Para poder gestionar el mencionado documento debe:

- Estar inscriptos en el Registro Nacional Sanitario de Productores Agropecuarios (RENSPA) SENASA.
- Gestionar una guía de traslado ante la policía.
- Facturación.

### 3.8. Plan económico financiero

Se informa que se trabajó en el desarrollo de un plan económico financiero; algunos de los puntos estratégicos para su actualización y seguimiento en el plan son: costos de faenas como servicios a terceros; incidencia en la rentabilidad. Meses ociosos. Costos del equipamiento básico. Costos de la logística (transportes o contratación de servicio)

### 3.9. Equipamiento básico

Los elementos que se mencionan a continuación forman parte del equipamiento básico e indispensable para que la planta pueda funcionar, el detalle no se adjunta pero queda a disposición.

**Equipamiento básico para la playa de faena:** Indumentaria para los operarios (vestimenta y elementos seguridad). Cuchillería y accesorios. Bateas de descarga. Ganchos de tipo percha y farola para acopiar en las cámaras de frío y oreo. Sancochador-batea. Elementos de limpieza y desinfección. Balanzas (tipo bascula y tipificadora). Elementos de seguridad (matafuego, luces de emergencia, cartelera reglamentaria)

**Equipamiento para las oficinas:** Mobiliario. Computadoras, teléfonos. Elementos de librería.

**Equipamiento para el taller:** Herramientas necesarias para el mantenimiento de las instalaciones

**Galpón para el secado y acopio de cueros:** Por exigencia del SENSA es necesario construir un galpón para el secado de cueros y un lugar para realizar el acopio de los mismos.

**Cortinas rompe viento y alambrado perimetral:** Se debe realizar una delimitación del total de la superficie del terreno del Matadero Frigorífico (comprendido en 3,2 ha) Asimismo se de ejecutar la forestación de las cortinas rompe-viento.

**Logística:** Camión para la compra de animales. Camión con equipo de frío para la venta de los productos.

#### **A futuro:**

- Construcción de una cámara para oreo de los animales salidos de la faena, ya que inicialmente una de las cámaras existentes (construidas) deberá ser

utilizada para tal fin, a causa de que el proceso de oreo demanda una temperatura de 5°C.

- Adquisición de un grupo electrógeno para las ocasiones de cese de energía eléctrica de la línea pública.
- Construcción o habilitación de una sala para cuarteo/trozado y despostado.
- Provisión de equipos de comunicaciones.
- Equipamiento computarizado para la expedición de materia prima procesada.
- Construcción de Oficina Administrativa, baños, comedor para el personal, playa de estacionamiento y otras solicitudes realizadas por el SENASA según consta en plano ampliatorio con compromiso de realización en un plazo futuro a determinar.
- Camino de acceso al Matadero Frigorífico, cominería interna para el desplazamiento del transporte.

### **3.10. Fondos y financiamiento.**

Se hace prioritario contar con el financiamiento necesario para realizar las compras de los animales en pie, ya que estas deberán realizarse al contado, básicamente porque esta es la modalidad que hoy se practica y por una cuestión de confianza, pues la comercialización desde el consorcio MF será una nueva manera de relacionarse en materia de negocios.

Eventualmente, con el transcurso del tiempo y en base al reconocimiento mutuo, podrá intentarse algún tipo de financiación siempre y cuando el MF cumpla con sus obligaciones y otorgue beneficios adicionales a los acostumbrados. Sumado a ello deberá agregarse una mayor competencia al momento de la compra, generada por la asistencia personal al MF.

La adquisición de hecho será por kilo vivo, motivo por el cual deberá incorporarse al sistema la modalidad de pesaje antes de la carga y finalmente luego del oreo con el fin de determinar rendimientos y balances económicos entre lo adquirido y lo que se expide.

Con el correr del tiempo la mejor sanidad de los animales, el rendimiento favorable y las características contractuales transparentes harán viable la

---

probabilidad de pagar por rendimiento, lo que hará de esto un negocio con mayor seguridad en relación al pago.

### **3.11. Consultores a cargo del Proyecto**

Coordinación. Ing. Agr. Martín Lazzaro

Ing. Agr. Antonio Bellomio

Méd vet. Evangelina Araoz

Téc. Francisco Recupero

Ing. Zoot. Juan Pablo Paez

---