



**4° CONGRESO DE PRODUCCIÓN, INDUSTRIALIZACIÓN
Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNE**

DEL CAMPO AL PLATO

20 y 21 de noviembre del 2006

Montevideo – Uruguay

Organizan



Midiendo el valor agregado: cómo hacer que $2 + 2 = 4$

Ing. Agr (Dr) Pablo Caputi
Unidad de Análisis Estratégicos (INAC)

1- ¿Es posible hacer simple lo complejo?

La cadena cárnica ha experimentado una importante expansión en la última década. El 2006 será recordado como un punto de inflexión en ese crecimiento, donde varios indicadores fundamentales llegaron a sus picos históricos.

Para entender las razones de este crecimiento, dónde estamos posicionados al día de hoy y cuáles son las perspectivas futuras es necesario adentrarse en el análisis de elementos técnicos más o menos complejos, pero que precisan ser cuantificados.

La visión del productor, la visión del industrial, la visión del gobierno deben ser coherentes y consistentes de modo de poder aunar esfuerzos para que este proceso de crecimiento no se interrumpa y, si es posible, se acelere. Lograr esta “reconciliación de visiones” no siempre es sencillo, debido a la inherente complejidad de una cadena con múltiples facetas.

El camino del agregado y captación de valor para la cadena cárnica nacional nunca tiene fin. El objetivo de esta charla es contribuir a la comprensión del problema del agregado de valor. Dicho de otro modo, contribuir a entender cómo $2 + 2$ puede ser igual a 4.

2- ¿Cómo llegamos a los 1000 millones de dólares?

La cadena de carne vacuna batirá el record de exportaciones para el 2006. Son esperados, al cierre del año, valores superiores a los 1000 millones de USD por la venta de carne refrigerada y procesada y menudencias y sub-productos. Este proceso de crecimiento notable contrasta con el tradicional estancamiento del sector observado en décadas anteriores. ¿Qué implica esto para el país? ¿Cómo se llegó a este nivel? ¿Qué niveles de ingresos estamos recibiendo por nuestros productos?

Desempeño exportador

El Uruguay va a exportar en el 2006 una cifra cercana a los 4000 millones de USD en bienes¹. Dentro de ese total, los casi 1000 millones de carne bovina representan aproximadamente la cuarta parte (un 24%). Esto habla por si solo de la importancia que ha tomado este rubro, soporte fundamental del ingreso de divisas.

La carne ovina representa solamente un 1% del total, valor que sin dudas se verá incrementado en los próximos años por las interesantes perspectivas de expansión del rubro. Téngase en cuenta que la relación de exportación en carnes² de Uruguay (24:1) es muy inferior a la observada a nivel mundial (8:1). Esto quiere decir, en forma simplificada, que Uruguay está más especializado en bovinos de lo que está el promedio. En este promedio pesa mucho el desempeño de Australia y fundamentalmente Nueva Zelanda. Dado que hay muchos aspectos estructurales que asimilan la economía de nuestras cadenas con la de los neozelandeses³ no sería de extrañar un crecimiento importante de la producción y exportación de carne ovina en el futuro próximo.

Asociadas a la industria de la carne, está la industrias del cuero y la de la lana (8% y 6% respectivamente, en el valor de exportaciones). Dichas industrias tienen una relación directa e inseparable con el suministro de materia prima de las cadenas ovinas y vacunas. Por lo tanto agregando parcialmente las cadenas de exportación relacionadas en forma directa con los bovinos y ovinos, tenemos que aproximadamente un 39% de nuestras exportaciones provienen de allí.

Una cadena que tiene también importantes relaciones técnicas, económicas y comerciales con las cadenas de carnes rojas, es la cadena láctea. El engorde de animales de descarte o refugo está incluido específicamente en los registros de producción de la cadena cárnica. Pero existe una trama de complejas relaciones a nivel del sistema de producción, en la cuál se dan importantes interacciones y aprendizajes. La cadena láctea representará en el total un 7% de las exportaciones para este año, teniendo también interesantes expectativas de expansión por sus ventajas competitivas.

En síntesis en el agregado sectorial, las industrias de origen animal hasta aquí consideradas representan casi un 46% es decir, en forma global, casi la mitad de nuestras exportaciones. Esto da la real dimensión de la importancia para el país del desarrollo de estas actividades.

Producción y destinos

La faena total ha evolucionado hasta alcanzar las 600 mil toneladas (carne con hueso). El consumo interno, que alguna vez fue de 200 mil toneladas cayó con motivos de la

¹ Cifras aproximadas. No están incluidos aquí los servicios.

² Carne bovina en relación a carne ovina

³ Aspecto que escapa a la discusión en esta presentación.

crisis macroeconómica al entorno de 150 mil toneladas (lo que da un consumo per capita aproximado de 47 kg/persona/año).

Obviamente el principal motor del crecimiento de la faena han sido las exportaciones que llegarán este año al entorno de 450 mil toneladas (carne refrigerada y procesada). Esta cifra es muy importante tanto cualitativamente (por el tamaño del país) como cuantitativamente ya que ubica a Uruguay en el 7mo lugar en el ranking mundial de exportadores de carne bovina (que lidera Brasil con algo menos de 2 millones de toneladas de carne bovina).

En los próximos años es esperada una recuperación gradual del consumo interno (por aumento de la renta) pero también quizás comiencen a aumentar las importaciones de carne desde orígenes de menor precio (por ejemplo Brasil). En este sentido, es esperable una moderada expansión en volumen de las exportaciones (quizás hasta unas 600 mil toneladas en tres o cuatro años). En este contexto el incremento en el valor total de las exportaciones debe esperarse fundamentalmente por un incremento en el precio de nuestras colocaciones en el exterior.

Valorización del producto

Históricamente las colocaciones de Uruguay se valorizaron entre 1500-1700 USD/ton, dependiendo de las coyunturas en los mercados internacionales. Luego de la crisis de la aftosa (que deprimió este guarismo debido a la imposibilidad de acceder a los mercados de mayor valor) comenzó en el año 2003 un proceso firme de recuperación. El mismo estuvo impulsado por varios factores, pero sin dudas el factor más importante fue una vez más el sanitario. Dos de nuestros principales competidores en el mercado internacional, Argentina y Brasil, han enfrentado periódicamente problemas de reaparición de la fiebre aftosa. Esto los ha dejado fuera de importantes mercados (Estados Unidos, México, Chile, Rusia, entre otros) dejando abierta la posibilidad para Uruguay de ocupar esos espacios.

Cómo resultado de estas circunstancias el ingreso medio por concepto de exportaciones de carne vacuna (refrigerada y procesada) para Uruguay en el año 2006, será del orden de las 2100 USD/ton (equivalente carcasa), cifra record en la historia del país. En una equivalencia aproximada esto implica algo más de 3000 dólares por tonelada (sin hueso) o si se quiere en forma más fácil, 3 USD por kilo.

La pregunta relevante aquí es: ¿cómo posiciona esto a Uruguay en la competencia internacional ?

3- Superando los 2100 USD/tonelada

Un aspecto importante, es comparar nuestra posición con la de nuestros competidores en el mercado internacional. Algunas de nuestras ventajas podrán ser coyunturales mientras que otras serán estructurales. Identificar la naturaleza de cada una de estas ventajas es algo que se realizará a continuación.

La competencia internacional: ¿cómo estamos?

Uruguay está muy bien posicionado en la competencia internacional para la colocación de carne bovina. En el nivel inferior de la escala encontramos a Brasil, el mayor productor en volumen, con valores cercanos a los 1600-1650 USD/ton. Los altos valores observados a finales de los 90's se dan en los momentos previos a que este país se transformará en un gran exportador mundial. Por lo tanto ha cambiado mucho el mix de productos exportados (menos procesado, más carne in natura) y fundamentalmente el volumen de colocación. Tanto Nueva Zelanda como Argentina han colocado durante el 2006 a valores cercanos a los 2000 dólares. Las posiciones de estos dos países son muy diferentes. Nueva Zelanda tiene una proporción importante de su carne que es producto del descarte de los sistemas lecheros (Nueva Zelanda es uno de los mayores exportadores lácteos) lo cuál representa una desventaja importante al momento de valorizar su producto: el resto de países compite con razas y sistemas específicamente orientados a la carne vacuna. Por su parte Argentina, una de las "marcas país" más reconocidas en el mundo de la carne, ha enfrentado tanto dificultades sanitarias como restricciones políticas.

Por encima de estos países se encuentra Uruguay, quien ha realizado un progreso significativo en sus ingresos medios hasta alcanzar el valor mencionado de 2100 USD/ton. Nótese que la diferencia en relación a Brasil es del orden de 500 USD/ton, lo que significa un valor muy significativo (un 32% por sobre el valor de Brasil).

En lo más alto del ranking de valores se encuentra Australia, con un envidiable 2600 USD/ton. Como es sabido, a partir del 2003 Australia aprovecha muy bien el vacío dejado por Estados Unidos⁴ en los mercados de Japón y Corea (fundamentalmente el primero), creciendo en forma significativa en volumen y en valor (Australia es el segundo en el ranking de valor con, aproximadamente, un millón y medio de toneladas).

En la base de estas diferencias está el producto, el proceso que el mismo sufre y fundamentalmente el posicionamiento comercial.

La ventaja de acceder a ciertos mercados

¿Qué explica la diferencia a favor de Uruguay en relación a Brasil? Bueno, sin duda una serie de factores. Pero entre los más importantes debe citarse el acceso a mercados. Uruguay tiene abierto los mercados del NAFTA y esto le da un diferencial fundamental frente a Brasil. Circunstancialmente también en otros mercados (Chile, Rusia) aunque esto es algo que está en vías de revisión, por el expediente que tienen los brasileros de ir habilitando sanitariamente por estados.

En el mismo sentido podríamos preguntarnos ¿qué explica la diferencia a favor de Australia en relación a Uruguay? Bueno, sin dudas una serie de factores. El producto no es el mismo (el feed lot australiano es muy importante), hay posicionamiento en cuotas mucho más generoso que en el caso uruguayo (por ejemplo en USA) pero sin dudas la

⁴ Por sus problemas con el mal de la vaca loca.

gran diferencia es la posibilidad de acceso a Japón y Corea, mercados de alto valor en el mundo.

Es por este motivo que se transforma en una prioridad para el país los esfuerzos de apertura de dichos mercados. Seguramente sea más factible lograr la apertura de Corea y luego la de Japón. Esto significará un soporte muy importante para la expectativa de precios de nuestras colocaciones y una tendencia al alza, sin lugar a dudas.

El perfil de colocación actual

El valor que se obtiene, aparte de los mercados adonde se coloca, tiene que ver con el perfil de colocación. Para este año la casi totalidad de nuestra carne se coloca sin hueso (la excepción es el asado que se coloca regionalmente). Esto es un punto a favor: el deshossado implica mayor valor agregado, más empleo, mejor preparación y presentación del producto.

Sin embargo, el mayor crecimiento en las exportaciones ha sido en la forma de “congelado”: mientras la carne enfriada se ha mantenido básicamente en el mismo nivel de 50-60 mil toneladas, la carne congelada ha evolucionado sorprendentemente de unas 200 mil toneladas hasta casi duplicar a 400 mil toneladas. Esto está asociado al tipo de producto que colocamos, el grado de preparación y diferenciación y el branding. En general en este rubro nuestro desarrollo es incipiente.

Finalmente, un tercer aspecto fundamental que incide en el valor que obtenemos por nuestros productos, tiene que ver con el pago de aranceles. Uruguay dispone de 6300 toneladas de cuota en Europa y 20000 toneladas en USA, que ingresan en condiciones preferenciales de aranceles. Estas cifras se han mantenido incambiadas en los últimos años en la medida que no han progresado las negociaciones internacionales por liberación comercial. Lo que ha mejorado es la capacidad de Uruguay de acceder a cuotas que no son al país sino al importador (ejm Cuota Gatt), en la medida que los otros actores (Brasil, Argentina) tuvieron problemas puntuales de acceso.

¿Qué tan profunda es nuestra inserción internacional?

Un aspecto en el que debemos ser críticos y estar abiertos a modificar es la profundidad de inserción de nuestros productos. Vender un corte o grupo de cortes congelado, sin fraccionamiento, sin identificación, sin empaquetado, implica una escasa posibilidad para el país de agregado de valor. En ese formato es un commodity donde su principal atributo es la estandarización y el precio bajo. En la medida que vamos profundizando la inserción comercial en los mercados externos (es decir nos vamos aproximando más del consumidor final) comienzan a surgir nuevos atributos y factores en el agregado de valor. Por ejemplo un bife angosto porcionado, con el empaquetado adecuado implica un mayor valor agregado en la cadena en todos sus eslabones. Si a esto le sumamos atributos de marca (país o corporativa), nos estaremos acercando cada vez más al consumidor final y por tanto maximizaremos las chances de generar y captar valor para el país.

Por decirlo de una forma gráfica en el primer extremo (un corte congelado) “me compran”, mientras que en punto final (un plato de restaurante) el país “vende”. Este es el camino que deberíamos transitar para tener una verdadera industria de alimentos en el Uruguay que valore al máximo nuestros productos.

4- Valorizando nuestro producto

Seguir avanzando en el agregado de valor implica continuar apostando al incremento de la inversión en mejoras tecnológicas en productos y procesos, en continuar trabajando para un mejor posicionamiento comercial y en desarrollar estrategias inteligentes de marketing por las empresas.

Una realidad compleja es siempre difícil de traducir a un “2+2 = 4”. Sin embargo en grandes líneas uno puede identificar 3 elementos centrales que definen el valor del producto:

- ¿Cuál es la calidad del producto primario?
- ¿Cuál ha sido el procesamiento industrial?
- ¿Qué tan bueno es el posicionamiento comercial?

A continuación se comentan cada uno de ellos.

Producto primario

* Saludable

En primer lugar es importante para el consumidor moderno saber que tiene en sus manos un producto saludable. Esto refiere tanto a las condiciones en las que fue producido, como en la alimentación y diversos tratamientos que sufrió el animal en su proceso de cría y engorde. Por ejemplo en nuestro país está prohibido el uso de hormonas de crecimiento, los animales son criados mayormente a pasto y a cielo abierto, etc. Todos estos aspectos definen una buena base o un buen potencial sobre el que trabajar.

* Terneza

En segundo lugar tenemos la terneza. Entre la decenas de atributos que el consumidor valora en el consumo de carnes rojas, la terneza parece tener una preponderancia fundamental. Tanto es así que algunos países (Australia, por ejemplo) hacen de este atributo el principal elemento de valor para clasificar sus carcasas. Si bien en cuanto a razas o genes específicos de terneza no hemos recorrido un gran camino, hemos disminuido la edad de faena considerablemente y para este año un 43% de los novillos faenados son de 2-4 dientes. Esto sin dudas ha contribuido a mejorar la terneza (aunque no es un factor que midamos bien cuantitativamente).

* Trazable

En tercer lugar entra la trazabilidad. En principio surgió como un requerimiento futuro de la Unión Europea y ahora se ha tomado conciencia que será un requisito imprescindible en muchos mercados. Uruguay lanzó este año su programa de trazabilidad obligatoria a nivel nacional: hay solo 3 países en el mundo en el 2006 con este nivel de cobertura (Australia, Canadá y Uruguay). El hecho de ser un país pequeño facilita sin dudas el logro de tener a todo el rodeo nacional con trazabilidad individual obligatoria en un futuro no lejano. Al sistema de trazabilidad habría que adicionarle el sistema de Cajas Negras que puede ser una importante herramienta de marketing, si se usa correctamente. Uruguay sería el único país en el mundo con un sistema de control de tal características que puede muy bien funcionar conjuntamente con el sistema de trazabilidad.

* Nuevas demandas

En los últimos años han surgido nuevas preocupaciones de los consumidores en los países desarrollados. El bienestar animal, las preocupaciones ambientales y sociales están entre ellas. Nuestro país está en muy buena posición para dar respuesta a este tipo de preocupaciones, desde que se tomen las medidas correspondientes y se logre desarrollar conciencia en los actores de la cadena en que estos factores importan cada vez más.

Considerando en conjunto estos “direccionadores” o “drivers” de desarrollo, ¿cuál sería nuestra evaluación sobre el grado de avance? Si bien es opinable, tenemos varias de las fuerzas jugando en un nivel muy “primario”, es decir tienen un potencial de desarrollo muy importante. En este sentido podríamos decir que nos movimos de un nivel básico en la dirección a un nivel mejorado.

Sería difícil argumentar que el factor “Producto primario” (y sus drivers) ha sido el que cambió significativamente en los últimos años, de modo de explicar nuestra buena performance internacional. Hay que indagar en los otros factores.

Procesamiento industrial

* Seguridad

Del mismo modo que la trazabilidad contribuye a la imagen de seguridad del producto, todos los elementos de gestión y contralor de la calidad dentro de la industria frigorífica son esenciales para asegurar la calidad. Normas y procedimientos del tipo HACCP, GMP, SSOP se han transformado en un estándar y cualquier industria exportadora de clase mundial tiene que tener implantados estos sistemas de contralor. Esta es la base sobre la que se construye el valor. Las industrias uruguayas han acompañado esta tendencia y tienen en su mayoría implantados exigentes sistemas de contralor de la calidad, lo que les permite superar con éxito las exigentes auditorias internacionales a las que periódicamente es sometida.

* Tratamiento térmico

Dependiendo del producto y del mercado, se debe definir el tratamiento térmico. La capacidad de frío condiciona en buena medida las posibilidades de gestión de los grandes volúmenes de producto que la industria frigorífica debe manejar. Un manejo eficiente de esta cadena de frío (evitando “quiebras” de la misma) es un pre-requisito para un óptimo procesamiento de la carne. Adicionalmente varias empresas nacionales han incursionado en productos cocidos, que significan un muy buen paso intermedio para acceder a mercados que por el momento no se puede acceder con carne “in natura” (ejm Japón y Corea).

* Preparación

Un tercer elemento de valorización de la carne, es el grado de preparación que tiene el producto (en un sentido amplio). Como es evidente un mayor fraccionamiento del producto contribuye a un mayor valor agregado. No es lo mismo vender una media res, que vender un corte individual o que vender un corte porcionado en bandejas. Asimismo no es lo mismo vender trimming que vender ya hamburguesas prontas para consumo (producto procesado). Cada uno de estos procesos y preparaciones agrega valor al producto. El grado de desarrollo de este “tercer nivel” (la incipiente industria alimenticia) es todavía bajo, en comparación con los países europeos y las experiencias en Estados Unidos por ejemplo.

* Envasado

Finalmente, en el proceso industrial se define el modo en que el producto es envasado. Cada una de las formas de envasar (simplemente embolsado, envasado al vacío, tratamiento con atmósferas modificadas, enlatados, etc..) implica distinto grado de complejidad, distintos atributos del producto final y distintas prestaciones finales del mismo. Esto está muy relacionado con la estrategia de marketing general de la empresa.

¿Cuál es el grado de avance en esta dirección? Sin dudas la industria nacional ha hecho importantes modificaciones e inversiones en tecnología en los últimos años. En cierta medida se puede afirmar que en el denominado Ciclo 1 (faena) y el Ciclo 2 (deshosado) tenemos una industria competitiva a nivel mundial⁵. Sin embargo el denominado Ciclo 3 es incipiente en Uruguay y falta bastante para tener una industria de alimentos sofisticada, como tienen muchos países europeos.

⁵ No es fácil hacer estas comparaciones porque existe mucha reserva a nivel industrial en el mundo en divulgar las características y procesos técnicos en las empresas.

Posicionamiento comercial

* Sanidad

Es sin dudas el factor que más ha marcado el posicionamiento de los países en el mercado mundial. Críticamente la vaca loca y en gran medida la aftosa condicionan todos los flujos de comercio. Uruguay es uno de los 4 países en el mundo reconocidos oficialmente como libres del mal de la vaca loca (los otros 3 son Argentina, Australia y Nueva Zelanda) y es reconocido como un país libre de aftosa donde se practica la vacunación. Esto nos da un diferencial positivo frente a Argentina, Brasil, Estados Unidos y Canadá (provisoriamente) pero nos deja en inferioridad frente a Australia y Nueva Zelanda.

* Cuotas

En segundo lugar importa nuestro acceso a cuotas, es decir a condiciones preferentes de comercio. En este sentido la posición del país está incambiada hace ya varios años, no registrándose progresos. Hay que tener presente que uno de los aspectos fundamentales de cualquier acuerdo de libre comercio es la negociación de los rubros agrícolas que en general son sensibles. Australia tiene un acceso con cuotas en carne bovina muy preferencial en Estados Unidos y Nueva Zelanda tiene el mismo estatus en la Unión Europea para la carne ovina: esto condiciona en mucho el precio final recibido.

* Imagen país

En tercer lugar del posicionamiento está el cómo “se vende” la imagen del país en el exterior, como un lugar apto para invertir y desde donde se pueden comprar productos. El país ha apostado a una imagen (“Uruguay Natural”) que está basada fuertemente en lo agropecuario y turístico y que a la vez refuerza el valor para esas cadenas de la promoción del país. Los resultados concretos de este posicionamiento son difíciles de medir y están en proporción a la inversión material que se hace en este aspecto.

* Branding

Este aspecto tiene varias dimensiones. Una vez que uno ha profundizado su inserción (o sea está más cerca del consumidor) comienzan a surgir valores atribuibles al producto en su país. ¿De qué forma se capta? De distintas formas. Puede ser una denominación de origen que identifique un lugar determinado, puede ser un protocolo de producción o de raza o, en forma más clásica y tradicional, puede ser una marca de una empresa que capta ese valor generado. Hasta el momento no se puede decir que exista un “branding” muy importante en los productos cárnicos del Uruguay: esto no llega al consumidor final. Esto no quiere decir que no haya un capital importante de imagen en el país y las empresas comercializadoras que venden la carne uruguaya. Lo que quiere decir es que recién estamos en un proceso inicial para que el producto uruguayo sea reconocido por el consumidor final: allí está la promesa de máximo valor agregado.

En un balance, se puede decir que el principal impulsor del valor de las exportaciones uruguayas ha sido el posicionamiento comercial logrado, quedando un camino importante por recorrer en el producto y el proceso. En cuanto al posicionamiento, el mayor avance se logró en el estatus sanitario (por virtudes propias y errores ajenos) siendo menores los avances en rebaja de aranceles (“cuotas”), imagen país y branding.

Todos estos aspectos reseñados nos señalan un camino a seguir para conquistar un mayor valor para los productos de la cadena cárnica nacional. Muchos de ellos requieren coordinación entre el sector público y privado. Muchos de ellos requieren coordinación entre los productores e industriales.

Para que exista coordinación es necesario que las partes vean el problema de la misma manera: de otro modo no hay diálogo posible. Veremos a continuación cuáles son las dificultades para lograr que este diálogo sea viable.

4- La visión del productor

Muchas de las modificaciones para continuar agregando valor tienen que ver con cambiar la forma que se produce la carne e inclusive con cambios en el tipo de carne. Estos son procesos de inversión que requieren tomar decisiones estratégicas en las empresas agropecuarias, algunas de largo alcance e implicancias. De algún modo se trata de armar un complejo rompe-cabezas.

¿Cómo armar el rompe-cabezas?

Básicamente el productor tiene que tomar dos tipos de decisiones: de producción y de marketing.

Las decisiones de producción más importantes son:

- Raza
- Atributos genéticos
- Sistema de Cría
- Sistema de Terminación
- Peso de Carcasa

En cada una de estas decisiones hay una “tensión” entre diversos aspectos. Muchas veces lo que para el productor parece óptimo no lo es en la perspectiva del industrial. Son conocidas las posiciones, muy simplificadas, de los productores a favor de razas puras y carcasas livianas que contrastan con la demanda de los industriales por cruza y carcasas más pesadas. En principio estas contradicciones y tensiones se deberían resolver por un sistemas universal, simple y claro: las señales de precios. Sin embargo, a juzgar por las reiteradas diferencias, parece que hay algún tipo de asimetría de informaciones o fallas que impide que estas señales circulen correctamente.

Luego de definido el “modelo” de animal a producir hay que tomar un posicionamiento desde el punto de vista de la comercialización del producto. A esto podríamos llamarlo decisiones de marketing. Entre las más importantes están:

- Trazabilidad
- Certificación
- Denominación de origen
- Marca de raza
- Marca corporativa

La primera de ellas no implica ninguna decisión, estrictamente hablando, ya que es una imposición legal. Pero sin dudas implica una herramienta de marketing (en este caso a escala nacional) muy valiosa. Las otras ya implican decisiones para la empresa agropecuaria que tiene que optar por agregar o no otros atributos a su proceso básico de producción (certificar o no, ingresar a un programa de denominación de origen o de acreditación de raza). Finalmente una opción es no agregar ningún valor especial y aguardar por la valorización del producto final a través de la estrategia de branding de la empresa a la que se está vendiendo (con el consiguiente resultado en captación de valor). Cada una de estas alternativas implica para la empresa agropecuaria ganadera costos y beneficios. ¿Cómo saber cuál es la alternativa correcta si los precios de los insumos y los productos no son fácilmente pronósticables?

Esta incertidumbre es un gran freno para la innovación tecnológica y la inversión y por eso es lógico que cómo abastecer el productor demande de la industria un horizonte de planificación mayor. Sin embargo, como veremos, tampoco es fácil para la industria pasar certidumbre de más largo plazo.

5- La visión del industrial

La industria ganadera del Uruguay debería constituir uno de nuestros grandes orgullos nacionales, por su innumerables aportes a la economía, la sociedad y la cultura. Sin embargo, a pesar de esta importancia superlativa, poco hemos dedicado a su estudio sistemático para proveerla de medios para su mejora permanente.

Dos aspectos centrales dificultan la gestión óptima de una empresa de este tipo: la complejidad de los procesos biológicos y la dificultad de coordinación de las distintas demandas de los consumidores.

Un buen paralelismo para entender el funcionamiento de la industria frigorífica se puede realizar comparándola con la industria automotriz. Dicho en forma general, las dos realizan el mismo proceso pero en forma inversa: una arma y la otra desarma. Examinemos el problema de la complejidad y la coordinación de la demanda en ambas industrias.

Complejidad

El proceso de “armar” un auto implica un complejo mecanismo de previsión de la demanda, selección de proveedores, disposición de la logística de entrada, definición del

protocolo de producción y control y finalmente la implementación. Hay que coordinar cientos de proveedores que proveen miles de piezas que deben ser exactamente ensambladas. El objetivo de la empresa es armar 3-4 modelos básicos al que se le pueden realizar agregados para hacerlo más a medida de los clientes (“customizar” el producto)

El proceso de “desarmar” un animal implica la operación inversa. Se tomar 3-4 modelos básicos (novillo, vacas, vaquillonas, et) y se va desarmando hasta lograr una centena de “partes”, que deben tener su logística de salida prevista.

Un elemento diferencial entre ambas industrias es que cuando se trabaja con seres vivos y no con máquinas hay una “incertidumbre biológica” sobre las características de cada una de las piezas. Usando la analogía sería cómo no saber el tamaño final o la forma de un señalero o la pieza de un motor. Para el ganado muchas veces el calibre final de un corte no es exactamente el que se pensaba observando solamente el peso de la carcasa. Esto puede cambiar el destino y por lo tanto el valor final.

Coordinación de la demanda

En la industria automotriz una vez definidos los 3-4 modelos básicos es necesario identificar los grupos de consumidores o nichos adonde serán dirigidos. En el caso de la industria frigorífica hay una infinidad de productos a colocar, muchos de ellos con condiciones muy cambiantes de mercado (por aspectos sanitarios, por ejemplo). No basta diseñar una estrategia de marketing que valore bien unos pocos productos específicos (por ejemplo los cortes del denominado Rump & Loin): es necesario una estrategia global que coordine de la mejor forma todas las demandas (de la centena de productos) con la oferta posible, que para peor de males es incierta.

Estos factores le han dado a la industria frigorífica una gran volatilidad en el pasado. Si adicionalmente se toma en cuenta que la materia prima representa en la estructura de costos entre un 70-75%⁶ se tienen todas las condiciones de un negocio difícil de manejar en términos estratégicos.

Dicho de otro modo, la demanda de los empresarios agropecuarios de condiciones de mayor previsibilidad por parte de la industria no siempre pueden ser atendidas por esta última en virtud de las características estructurales de su negocio: oferta incierta, rendimientos biológicos variables, cambios en los mercados, dificultad de optimización de la colocación del paquete de productos, etc.

Esta incertidumbre real percibida por los agentes (ambos, productores e industriales) dificulta la profundización de relaciones de cooperación y coordinación de acciones que den más consistencia a las tareas de agregado de valor en el largo plazo. Del mismo modo los esfuerzo desde la órbita pública (en todos los niveles) no siempre producen el máximo resultado en el sector privado por la imposibilidad de tener una visión común y compartida sobre la mejor estrategia para el agregado de valor y la expansión de posibilidades comerciales de la cadena.

⁶ En forma promedio anual. Puntualmente en algunos meses puede tener mayor peso.

¿Qué caminos habría que recorrer para mejorar la capacidad de predicción, disminuir las incertidumbre y colaborar a “ver más lejos” en el desarrollo de la cadena? Bueno, lo primero sería conocer con más detalle el punto de partida.

6- Una herramienta para analizar el valor

Dado que estamos trabajando con ganado, lo básico es conocer en detalle el producto (“las piezas”) que tenemos entre manos. El INAC y otros institutos de investigación han realizado importantes contribuciones a la comprensión del rendimiento carnicero de las reses bajo distintas condiciones (razas, sistemas de alimentación, forma de cortes, etc).

Desde el punto de vista del valor, se tiende a simplificar el problema hablando de que los cortes del trasero son más valiosos que del delantero, o que la colocación dentro de la cuota Hilton en la Unión Europea representa el máximo valor. Quizás deberíamos ser más específicos y detallados para entender el valor generado por un animal, en general, y por una carcasa en particular.

4 Zonas de Valor

Un primer paso para acercarnos al problema es redefinir ligeramente la forma en que se ve la media res. La media res en una primera etapa puede dividirse en corte pistola, herradura y el asado. Sin embargo esto no identifica automáticamente el valor de los cortes: la realidad es más compleja. No es lo mismo los cortes del denominado Rump & Loin (lomo, cuadril y bife angosto) que los cortes de la rueda, aunque ambos están en el trasero. Asimismo el denominado bife ancho (del delantero) tiene un valor similar a los cortes del R & L.

Agrupando más bien por criterio de valor, podemos definir mejor 4 zonas:

- Zona I- Rump & Loin ⁺ (lomo, cuadril, bife angosto y bife ancho)
- Zona II- Rueda ⁺ (que incluye el vacío y excluye algunos cortes menos valiosos)
- Zona III- Delantero ⁻
- Zona IV- Asado ⁺ (asado y otros cortes de menor valor)

Cada una de estas zonas debe ser vista como un objetivo de valorización en sí mismo, afectada por diferentes factores. Cada mercado demanda cortes específicos, con preparaciones determinadas. Cada pueblo o cultura tiene preferencias marcadas por determinado tipo de carne o preparación.

Nuestra habilidad cómo país está en ir agregando a cada zona su máximo valor, considerando su potencial. No es lo mismo lo que se puede aspirar en la Zona I (donde están los cortes más valiosos, ideales para llegar al plato en forma de porciones) que los de la Zona IV (aquellos que deberán tener algún procesamiento industrial para extraerles el máximo valor).

Todos estos aspectos deberían estar claros en la comunicación entre todos los agentes de la cadena, para poder finalmente tener un mismo lenguaje. Esto es lo que denominamos una herramienta para analizar el valor: tener algo así como un “modelo de novillo virtual” que nos permita analizar región por región el máximo potencial de agregado de valor para el país. Allí está el desafío.

7- Entonces....¿a cuánto se puede valorizar un novillo?

Integración de la información

Los industriales conocen en detalle el rendimiento de los animales, las pérdidas en el proceso, los destinos posibles, etc. Los empresarios agropecuarios han ido mejorando en el conocimiento de los atributos de su producto, requisito indispensable para mejorar las relaciones de abastecimiento.

El sistema de investigación nacional ha generado a lo largo del tiempo una serie de investigaciones y estudios que buscan clarificar este aspecto. Un antecedente importante para la clarificación de los aspectos de rendimientos biológicos de los animales se puede encontrar en el trabajo de INAC “Productos comerciales de la faena y desosado del ganado vacuno” (Guardia, Robaina, Pigurina). Dicho trabajo constituyó un hito tanto por sus contenidos como por su forma de divulgación (un práctico CD iterativo con el usuario). Adicionalmente el INAC y el INIA junto a otras organizaciones colaboraron en llevar adelante la denominada “Auditoria” que realizó un diagnóstico muy preciso y detallado de todas las pérdidas a lo largo de la cadena por un mal manejo del ganado. Este es un segundo antecedente a considerar a través de los coeficientes de mermas (por ejemplo algunas menudencias o sub-productos no tienen un aprovechamiento total sino parcial).

Del mismo modo el INAC divulga rutinariamente un conjunto de estadísticas respecto al valor de los distintos productos que se obtienen en la faena: cuero, media res en el mercado interno y, más recientemente, ingreso medio de exportaciones.

Si bien cualquier empresario puede con esta información hacer su propia “reconstrucción” del valor aproximado de un novillo en condiciones promedio, parece más razonable que el propio INAC divulgue esa información por su mayor capacidad para realizar cálculos exactos y detallados. Asimismo esta integración de la información debe ser comentada, para que se entienda correctamente el alcance de los resultados es decir que se use apropiadamente.

Valorización del Novillo

En función de los elementos reseñados se realizó un ejercicio de valorización de un “novillo típico o representativo” (peso vivo 480 kg, rendimiento 54%) en las siguientes condiciones:

- a- el cuero se valorizó por su precio en el mercado interno

- b- las menudencias y sub-productos se valorizaron por sus precios en el mercado interno y externo (según la proporción relativa), descontando las mermas sugeridas por pérdidas.
- c- La canal se valorizó por su proporción en los mercados interno y externo y por los precios observados en condiciones medias en ambos destinos.

Un aspecto importante a comentar es que las colocaciones comerciales en el exterior, tienen variaciones importantes mes a mes. Cambian los destinos, cambian los compradores, cambian los productos y en ocasiones algunos meses tienen feriados y otro tipo de días no laborables. En estas condiciones es común observar variaciones importantes en los ingresos medios de las colocaciones no atribuibles a cambios en las condiciones de los mercados (de los fundamentos de la oferta y la demanda) sino a factores coyunturales.

En este sentido es más útil divulgar un promedio de lo sucedido en un lapso de tiempo mayor a un mes. Una buena opción para ver los movimientos más estructurales del negocio es divulgar un promedio trimestral que no es tan volátil ni sensible a esas variaciones.

Siguiendo estos criterios, se puede estimar el valor medio para el mes de octubre⁷ para el novillo representativo en 636 USD/cabeza.

En términos generales se puede dividir este valor en 37 USD por concepto de cuero, 43 USD por concepto de menudencias y sub-productos y 556 USD por concepto del principal componente que son las ventas de carne.

Si tomamos solamente el último mes (octubre) este valor sería del orden de 648 USD/cabeza.

Evolución del valor a lo largo del 2006

Para este año en particular se observa un aumento en los valores de casi todos los componentes del animal (cuero, menudencias y sub-productos y media res). Tomando nuevamente promedios trimestrales, el valor para enero del 2006 se ubicaba en torno a 585 USD/cabeza y para octubre alcanzaba los valores de 636 USD / cabeza ya comentados . Esto indica una valorización cercana al 8.7 %.

Naturalmente que la primera comparación posible de hacer es qué relación hay entre la valorización del producto y la evolución de la cotización de la hacienda a lo largo del período en cuestión. Sin embargo el análisis debería ser más rico y fructífero para profundizar las relaciones de abastecimiento entre productores e industria. Es importante que ambos vean “..el mismo problema” en cuanto a cuál es el tipo de animal con mayor potencial de generar el máximo valor agregado, dadas las condiciones de mercados. Análisis adicionales deben ser realizados para identificar estas posibilidades de agregado de valor.

⁷ Cifras preliminares, promedio de los meses agosto, septiembre y octubre.

¿Qué tan valiosos son los cortes valiosos?

Un aspecto didáctico a considerar es que una herramienta como la propuesta, que divulgue rendimientos y valores medios bajo determinadas condiciones, puede ayudar a los productores agropecuarios a formarse una idea más clara del valor real de sus ganados. Distintas razas, sistemas de alimentación, sistemas de terminación, etc. conducen a distintas conformaciones y rendimientos. Es importante que los productores manejen con claridad este tipo de indicadores que van más allá del clásico “..rendimiento en segunda balanza”

Por ejemplo, todo ganadero sabe que existen una serie de “...cortes valiosos”, vinculados al Rump & Loin (ampliado). Estos cortes de la aquí denominada Zona I representan un 16% en volumen pero representan un 30% en valor. Cualquier elemento genético o de manejo que pueda alterar esta proporción (o sea lograr cortes de mayor peso en esa región) tiene para la industria mucha importancia. Por lo tanto, allí hay una posibilidad concreta de uso de esta herramienta como clarificadora del valor generado y de la mejor forma de establecer los estímulos económicos para llegar a mejorar ese indicador.

¿Qué puede aportar INAC a la mejora de la información?

En primer lugar divulgar este indicador de “Valor medio” para que sirva de referencia de las condiciones de colocación de la carne. De algún modo es un indicador sintético sencillo que permite ir midiendo el avance (y eventuales retrocesos) en el proceso de agregado de valor.

En segundo lugar diseñar un modelo de predicción de rendimientos físicos y económicos bajo distintas condiciones de producción y distintas condiciones de mercado. Esta es una tarea que necesariamente debe realizarse en cooperación con las instituciones de investigación nacional (INIA, Udelar, Sul, LATU, etc) que sin dudas son las referentes para la generación de los inputs biológicos. INAC puede aportar su información económica y la visión comercial integral de la cadena, para lograr ejercicios plenamente fértiles.

Este tipo de modelos tiene un uso externo (para el público en general) para divulgar información y análisis de mejor manera, pero también tiene una utilidad interna para el INAC para la formulación de políticas en la cadena cárnica. Varios aspectos estratégicos pueden ser evaluados con esta herramienta:

- a) Implicancias comerciales de acceso a nuevos mercados.
- b) Impacto de los protocolos y la certificación.
- c) Impacto de cambios en la composición genética del rodeo nacional
- d) Consecuencias de cambios en los sistemas de producción (ejm aumento de la terminación con suplementación).
- e) Nuevos productos y procesos.

8- Mirando el 2008: 3 + 1 = 4

El país ha realizado un gran progreso en la cadena cárnica bovina, fundamentalmente. Cómo fue dicho el avance ha sido menor en la carne ovina, aspecto que tenderá a revertirse en los próximos años. En la carne bovina el importante aumento en la extracción deberá sustentarse en el tiempo con nuevas inversiones (fundamentalmente en insumos de alimentación). En virtud de la fuerte competencia por tierra en otras actividades (agricultura de secano, forestación, etc.) no será sencillo aumentar en forma importante la producción en el mediano plazo. Es posible pensar que de las 600 mil toneladas logradas en la actualidad se pueden pasar a las 800 mil toneladas en el mediano plazo (entre 3-5 años), o sea un aumento del 33% en la producción. Si el mercado interno se recupera y vuelve a demandar 200 mil toneladas (como en el pasado) quedarán unas 600 mil toneladas para exportación. Esta cifra puede ser incrementada si se da el proceso lógico de comercio intra-industrial, es decir que Uruguay comience a importar carne de orígenes más baratos para algunos cortes (ejm Brasil). En ese caso las exportaciones podrán ser un poco mayores. De todos modos, en mi opinión personal, hay un techo para la ganadería en Uruguay que estaría más o menos en esos niveles.

En esta perspectiva, la mayor expectativa está en el agregado de valor al producto o sea en la valorización a través de todos los procesos y actividades a lo largo de la cadena. Cómo fue dicho existen tres aspectos fundamentales que determinan el valor final: las características del producto, las características del proceso y el posicionamiento comercial. En los dos primeros hemos realizado algún avance pero es mucho lo que queda por hacer. En el último aspecto es en el que se ha progresado más (o mejor dicho en donde el impacto ha sido mayor) pero sin dudas hay mucho por hacer ahora que Uruguay juega "...en las grandes ligas" de la carne.

¿A qué se puede aspirar en los próximos 2 años, es decir hasta el próximo encuentro en el LATU 2008?

Hemos llegado hasta los 3 USD/kilo (sin hueso) en nuestras exportaciones: esta es la verdad simple y llana. Es un buen valor en la competencia internacional. Todos conocemos los importantes esfuerzos que realizan las empresas primarias, industriales y el propio gobierno para lograr todavía mejores resultados para la cadena.

¿Cuál debería ser la meta a alcanzar? Bueno, quizás la cadena debería proponerse firmemente intentar lograr una valorización importante y pasar a 4 USD/ kilo para el 2008. Esto implicaría superar los niveles que Australia tiene al día de hoy, en términos nominales. ¿Es una meta demasiado ambiciosa? Veamos:

- a) Es un 33% nominal, no real (hay que descontar la inflación esperada en el dólar). En términos reales implicaría una valorización quizás del 27-28%.
- b) Uruguay está haciendo gestiones importantes para la apertura del mercado coreano y productos procesados ya están entrando en Japón.
- c) Ha habido un proceso masivo de cambio de propiedad en la industria uruguaya (que no parece haber culminado) donde grandes actores del comercio mundial de carnes apuntan a nuestro país como un abastecedor de productos de calidad.

- d) Hay negociaciones en marcha por liberalización comercial, que pueden mejorar quizás en algún momento no lejano, las cuotas que dispone el país en la UE y en USA. Dado que Uruguay siempre ha cumplido el 100% de sus compromisos, está muy bien posicionado para negociar estas nuevas cuotas.
- e) La calidad del producto seguirá mejorando. La edad de faena seguramente seguirá descendiendo, ya se está estudiando con más consistencia el problema de la ternera y hay promisorias expectativas en la genética.
- f) El país puede, y debe, dar un salto cuantitativo y cualitativo en su promoción en el exterior. Esto debería beneficiar a la carne vacuna, su producto estrella.

¿Es una meta muy ambiciosa? Bueno, en el LATU 2008 veremos si finalmente $3+1=4$.