

Análisis estratégico de la cadena productiva de las carnes no tradicionales. Parte I

M. V. Eduardo González Ruiz



En su experiencia personal en criaderos y producciones de varias especies animales, así como en los sectores industriales de faena y elaboración y de empresas exportadoras, el autor ha podido apreciar que muchos inversores - entusiasmados por la información de algún tipo de producción nueva- se aventuran sin contar con la información necesaria para poder adoptar decisiones sobre una base de mayor previsión. Esto también lo ha comprobado a partir de trabajos personales de recabar información sobre las inquietudes de los productores y de los análisis de inversión efectuados en su trabajo profesional.

La cadena productiva se identifica en varios eslabones que, en forma simplificada se pueden identificar como: Productor primario - Transportista - Planta de faena/frigorífico - Elaboración - Transporte - Consumidor.

En cada uno de estos eslabones productivos, con exclusión de los meramente logísticos (transporte), existen procesos, etapas y pasos que influyen en los resultados, y cuyo análisis se impone como condición para evitar dificultades, frustraciones y, sobre todo, la elevación de los costos del proyecto productivo, industrial o comercial debida a errores de cálculo o falta de previsión.

Un condimento adicional y totalmente negativo es la desconfianza entre los distintos estratos de la cadena productiva, donde cada uno cree que el otro sector es el que se queda con la mayor parte de la ganancia. No es privativo sólo de este sector de la producción, sino que se aprecia también en otras cadenas.

Esta desconfianza suele llevar a un mayor aislamiento y a la creencia de que se va a lograr una mayor ganancia haciendo lo que hace el otro sector, pero lo que se obtiene es una desviación del objetivo principal y original. El resultado es que el productor primario se quiere transformar en industrial y exporta-

Las carnes no tradicionales poseen exigencias en los diferentes niveles de la cadena productiva que es conveniente evaluar con el objetivo de evitar fracasos que echan por tierra emprendimientos valiosos. Un análisis previo de las variables determinantes permiten conocer y evitar dificultades en los comienzos de cualquier producción.

dor; mientras que el industrial piensa que es mejor tener su propia producción y no depender del humor de quienes lo proveen. Y así se podría continuar casi indefinidamente con los cuestionamientos.

La consecuencia, siempre negativa, es que nadie se concentra en lo que sabe hacer y lo perfecciona, porque desea hacer lo que hace "el otro", que para él, es el que gana más.

Esta situación impide muchas veces concentrar los esfuerzos que cada uno debe realizar para que todo el sector productivo se vea favorecido y se haga más eficiente toda la cadena.

Muchas veces los productores se inician como productores-elaboradores, e incluso como industriales o productores-exportadores. Existen sí, en este sector de las producciones alternativas, como en los sectores tradicionales, los industriales-exportadores debido principalmente a que la industria elaboradora se halla más cerca del último eslabón que es el consumidor. Muy diferente es la situación cuando una industria es intermediaria de otra elaboradora de los productos finales (el caso de la faena con relación a la preparación de chacinados y embutidos, por ejemplo).

La experiencia mundial demuestra que es mayor el beneficio cuando cada sector se especializa y se supera continuamente en lo que conoce y se encuentra preparado para desarrollar con solvencia. No obstante, existen algunas experiencias exitosas pero, generalmente con grandes inversiones y enormes esfuerzos.

La clase de problemas a los que se enfrentan los productores, los industriales elaboradores, y los exportadores o distribuidores del mercado interno resultan ser muy similares en latitudes diferentes. Esto significa que los productores, industriales y exportadores de todo el mundo responden a los mismos patrones de conducta. Cuando se analizan los problemas en

otros países, sean éstos desarrollados o no, se pueden comprobar que los productores padecen las mismas deficiencias existentes en la Argentina y en otros países de la región.

Una forma de iniciar un análisis sobre cualquier tipo de producción alternativa puede resumirse en los temas que se señalan en el flujograma 1 y que puede ser utilizado como una guía o recordatorio de los aspectos más sobresalientes a la hora de decidir sobre proyectos productivos.

Análisis de matriz FODA

Es una práctica muy frecuente iniciar producciones o emprendimientos sin haber efectuado un análisis adecuado de las condiciones favorables y desfavorables, internas y externas, que se vinculan al proyecto.

La utilización de una matriz FODA suele ser de gran practicidad, ya que nos permite un análisis más exhaustivo y el poder detallar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que presenta el emprendimiento que se va a iniciar, y de estar forma poder dedicar más esfuerzos en las áreas sensibles.

Fortalezas: son aquellas condiciones propias de la empresa (o del producto) que le dan solidez frente a amenazas, o le dan agilidad para aprovechar oportunidades.

Oportunidades: son las condiciones externas que, en caso de ser aprovechadas apropiadamente, le pueden proporcionar beneficios a la empresa (o al producto).

Debilidades: son las condiciones que limitan a una empresa (o a un producto) para poder aprovechar una oportunidad o enfrentar una amenaza.

Amenazas: son los condicionamientos externos que afectan la capacidad de gestión de la empresa (o del producto) y que la condicionan para poder manejarse en el mercado.

Estos factores positivos y negativos, enumerados correctamente de acuerdo al emprendimiento de que se trate, permiten una evaluación de la matriz a la luz de la información disponible. De esta forma, si invertimos los factores, podemos arribar a conclusiones de mucho valor para adoptar decisiones. Es, en realidad, detectar lo más agudamente posible las amenazas y oportunidades existentes para realizar un proceso DAFO:



Amenaza: ¿Se la puede enfrentar? = Sí = Fortaleza
Amenaza: ¿Se la puede enfrentar? = No = Debilidad
Oportunidad: ¿Se la puede aprovechar? = Sí = Fortaleza
Oportunidad: ¿Se la puede aprovechar? = No = Debilidad

El análisis FODA representa una herramienta más para poder efectuar el análisis previo a un emprendimiento económico.

Evaluación económica de la producción

Las decisiones de las producciones a corto plazo, como es la crianza de especies animales, se encuentran en su mayoría basadas en la relación entre los costos totales y el precio esperado del producto en el mercado.

SEPARADORAS CENTRIFUGAS



Equipos nuevos:

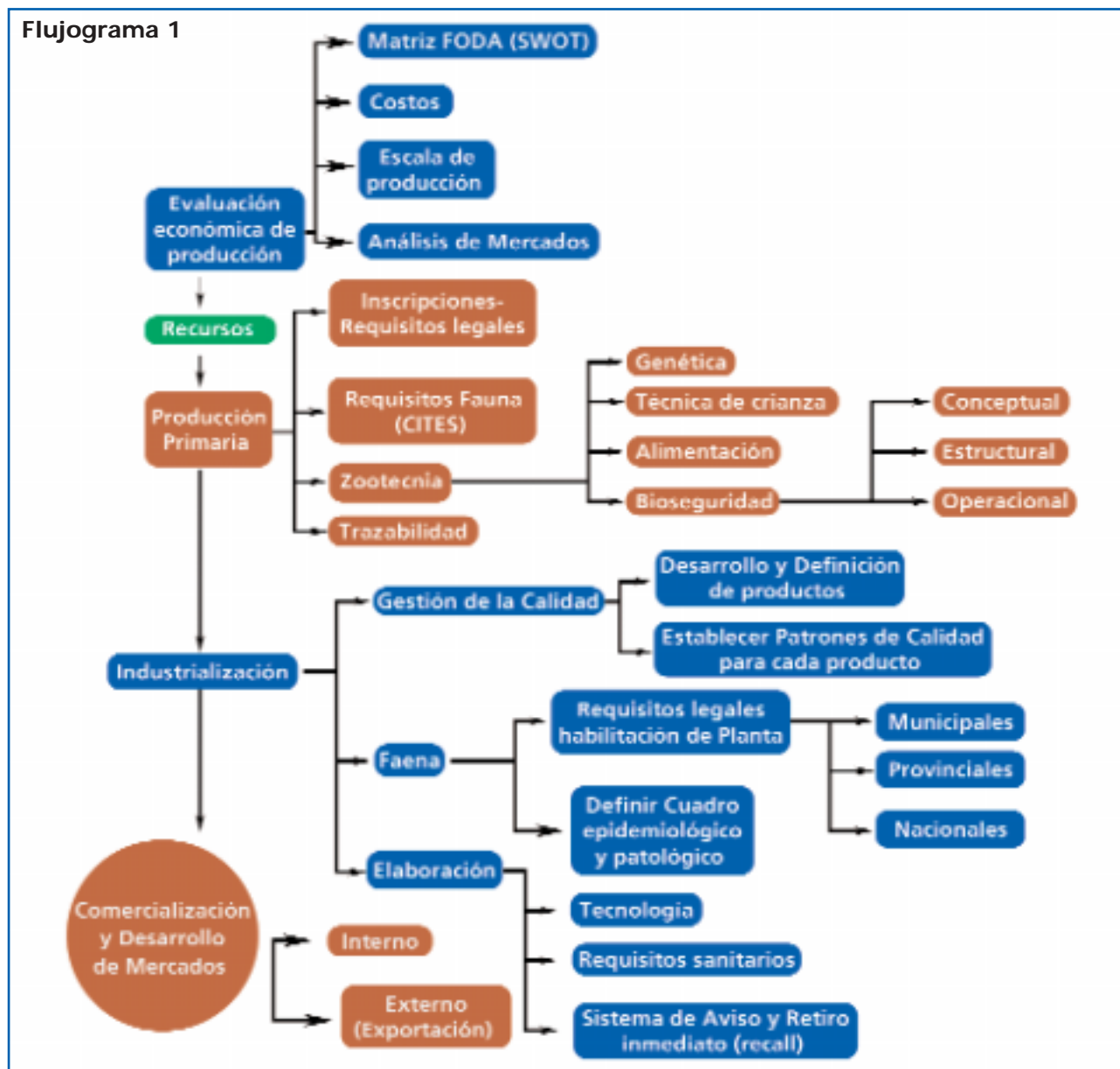
- de discos convencionales
- de discos autolimpiantes
- de acero

- Equipos reciclados con garantía
- Reparaciones, servicios y repuestos para todos los marcos y modelos
- Plantas llave en mano
- Optimización de plantas y procesos
- Tratamiento de afluentes
- Bombas, accesorios, equipos especiales




Industry & Separators Suppliers: Diagonal 135 (Gueemes) N° 1747 (1650) San Martín - Bs. As. - Argentina
 Telefax: (+54 11) 4759 9705 / 4734 1316 - (15) 4474 4448 / e-mail: iss@ssdnet.com.ar - www.iss-separators.com.ar

Flujograma 1



Un trabajo de investigación realizado en EE.UU. (USDA, 2005) sobre costos de producción en productos primarios, demostró que los productores más jóvenes y los productores con mayor nivel de instrucción eran, en su gran mayoría, productores de bajos costos. La investigación vio que los productores jóvenes y más instruidos se hallan más inclinados a incorporar prácticas y tecnologías que pueden reducir los costos unitarios y que mejoran la productividad final. También demostró que más de la mitad de los granjeros se desprenden de la granja y que solamente el 40% considera a la granja como su actividad primaria.

Los bajos costos estuvieron también ligados a los productores con mayor ocupación en la granja. Por ejemplo, el 94% de los establecimientos con bajos costos era de productores de ocupación primaria en la granja, contra el 63% de productores de altos costos. Los productores que tienen esta actividad como primaria o exclusiva y cuyos ingresos dependen de la granja parecen tener diferentes objetivos y expectativas y le dan más importancia al control de los costos. En contraste, los productores que tienen una dedica-

ción "part time" poseen un corto horizonte de planificación y se hallan más inclinados a utilizar instalaciones y equipos hasta casi el final de su tiempo útil y por debajo de su capacidad, lo cual contribuye a incrementar los costos.

Las ventajas comparativas en los costos se hallan ligadas a las regiones en donde se localizan las producciones, debido principalmente a los factores climáticos y de acceso. Sin embargo, los adelantos tecnológicos y organizacionales han contribuido a disminuir las diferencias por estos factores. Esto hace que los establecimientos de crianza tengan, hoy en día, una dispersión territorial mucho mayor.

Escala de producción

Los costos por unidad pueden ser menores en producciones grandes, debido a su habilidad para negociar descuentos sobre insumos para la producción. La influencia de la dimensión sobre los costos es evidente, tendiendo a ser mayor en las operaciones de bajos costos que en las operaciones de altos costos. En EE.UU. el tamaño de las explotaciones agropecuarias se ha ido

incrementando y ha sido acompañada por una gran especialización en la producción. La mayor especialización se halla representada por una alta proporción de productores que comparte la producción de un bien primario. La relación entre los costos y la especialización ha sido más evidente entre los productores de animales.

Las diferencias en los resultados debidos al manejo

Los productores poseen diferentes habilidades o capacitación para el manejo de su establecimiento y esto también afecta los costos. Aunque los costos unitarios de la crianza bajan de acuerdo al tamaño de la producción, muchas empresas pequeñas bien manejadas rivalizan con las producciones grandes.

Análisis de mercados

En la evaluación económica toca revisar el análisis de los posibles mercados para los productos que se van a producir-elaborar-exportar. Cuando se comienza un nuevo emprendimiento, realizar un análisis de mercado es el primer paso que debe darse para saber si existe un grado interesante de demanda para los productos cuyo desarrollo se piensa iniciar.

Conocer las necesidades del mercado es esencial para llevar adelante ese desarrollo. También es importante conocer cuál es el grado de competencia con el que se va a enfrentar el nuevo emprendimiento. En este aspecto es importante determinar si existe o no lugar para un producto nuevo, o para una mayor cantidad de un producto existente.

Recursos

Los recursos para el desarrollo de un emprendimiento, obviamente, deberán hallarse de acuerdo con la producción que se pretenda iniciar y la escala que se le dará. Algo que parece demasiado obvio resulta que en los hechos no lo es. En muchas ocasiones, se proyectan producciones con inversiones o escalas de producción que luego no se pueden alcanzar, malográndose esfuerzos, recursos y cosechando frustraciones.

Al comienzo del desarrollo de una empresa, es común que el optimismo y los deseos de éxito terminen produciendo distorsiones sobre las inversiones reales necesarias para el emprendimiento. Por esta razón es conveniente realizar, una vez que se ha definido el emprendimiento, un proyecto minucioso y realista y revisarlo pormenorizadamente.



Producción primaria

Inscripciones, requisitos legales

De acuerdo las condiciones y requisitos que se hallan establecidos en cada provincia, las producciones primarias (especialmente las intensivas) deben contar con la aprobación del municipio al que pertenece el establecimiento. La habilitación municipal tiene como fundamento respetar la zonificación que generalmente existe en los partidos o departamentos provinciales. De acuerdo a esa zonificación no puede habilitarse un criadero de especies animales en zonas consideradas urbanas o semiurbanas. En el caso de las habilitaciones de criaderos que cuentan con personal, deben considerarse también las instalaciones sanitarias y otras comodidades. La habilitación municipal contempla, también, las cuestiones referidas a efluentes y su vertido.

Este aspectos de la radicación y habilitación del establecimiento es muy importante en la actualidad, teniendo en cuenta que varias provincias (Córdoba, Entre Ríos y Santa Fe) y partidos de la Provincia de Buenos Aires han sancionado normas sobre el funcionamiento de los feed lots y establecimientos de producciones intensivas de animales (criaderos de aves, de cerdos, tambos, etc.)

Requisitos de la UE

La Unión Europea posee una extensa y compleja legislación que comprende a la producción primaria, al transporte, la industrialización y la comercialización, a



PAPELERA RAUL JUAN CORA S.A.

La adecuada envoltura de su producto necesita un buen papel

<ul style="list-style-type: none"> Papel Manera para (Preco) ○ Celofán ○ Parafinados ○ Bóxido ○ Otros ○ Reses clásicas ○ 	<ul style="list-style-type: none"> • Hilos de algodón y pulidos • Papeles con o sin impresión para la industria alimenticia • Sulfato • Imitación Manera • Unidades Automáticas • Etiquetas
--	---



Larrzábal 1224/1232 (C1440CUR) - Buenos Aires - Argentina - Tel.: (54-11) 4682-1456 (lin. rot.) - Fax: (54-11) 4682-4602
E-mail: ventas@papelera.com.ar - www.papelera.com.ar



la cual somete a las exportaciones de los terceros países. Esta legislación debe ser conocida, para lo cual se puede consultar al Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) o directamente a la Oficina de la UE en Buenos Aires. También la UE posee su página Web, en diferentes idiomas, que puede ser consultada.

Requisitos de la CITES

La Convención sobre el Comercio de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres, conocida por su sigla en inglés CITES (Convention of International Trade in Endangered Species), regula la comercialización de especies silvestres de fauna y flora de acuerdo al status de conservación que presentan las especies comprendidas en los Apéndices I, II y III de la Convención. Cada Apéndice posee condiciones de crianza que deben ser respetadas por todos los Países Parte. Estas condiciones deben ser conocidas a la hora de iniciar experiencias productivas. La autoridad administrativa y científica en el país es la Dirección de Fauna y Flora Silvestres (Secretaría de Medio Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación).

Zootecnia, factores de la producción

Los factores de la producción zootécnicos se refieren a genética, técnica de crianza y alimentación. Estos aspectos zootécnicos se relacionan con el conocimiento íntimo de cada especie a utilizar y con el sistema de producción al cual se la someterá. Es por ello que las definiciones correspondientes a los aspectos mencionados resultan exclusivas para cada especie, sistema productivo, vocación del emprendedor, disponibilidad de recursos humanos, grado de desarrollo de la tecnología disponible, posibilidades económicas y aceptabilidad en el mercado.

Bioseguridad

La bioseguridad se puede definir como "el programa de trabajo que asegura, en una producción animal, los máximos niveles de inocuidad para la salud humana y animal, y donde los factores de contaminación (física, química o biológica) se hallan bajo control".

La bioseguridad la podemos dividir en tres capítulos, atendiendo los múltiples factores que comprenden:

Bioseguridad conceptual (BC)

- a. Ubicación del Criadero
- b. Cursos de agua
- c. Topografía y drenaje
- d. Tipo de suelos
- e. Profundidad de las napas freáticas
- f. Cálculos de efluentes y su resolución
- g. Estimación de residuos sólidos y su resolución
- h. Superficie necesaria para las necesidades de la producción y áreas de tratamiento de efluentes y residuos sólidos
- i. Tipos de accesos (rutas pavimentadas o no, autopistas, caminos rurales de tierra, etc.)

Bioseguridad estructural (BE):

- a. Diseño de las instalaciones del criadero (galpones de crianza).
- b. Bienestar animal y establecimiento de parámetros.
- c. Depósito para alimentos.
- d. Implementación del sistema de drenaje (natural o artificial).
- e. Suministro de energía.
- f. Condiciones de seguridad en las construcciones.
- g. Construcciones antiinsectos, resguardos para el ingreso de roedores o aves.
- h. Medio ambiente de la producción.
- i. Cortinas forestales de protección en zonas con vientos fuertes.
- j. Capacidad de los depósitos de agua.
- k. Instalaciones sanitarias para el personal (vestuarios y baños).

Bioseguridad Operacional (BO):

- a. Manejo de lazareto.
- b. Monitoreo de la calidad de agua (química y bacteriológica).
- c. Programa POES (Procedimientos Operacionales Estandarizados de Saneamiento).
- d. Plan sanitario (medicación-vacunaciones).
- e. Trazabilidad.
- f. Control de alimentos-calidad y determinación de aditivos no declarados.
- g. Plan de control de roedores y aves silvestres.
- h. Plan control de insectos.
- i. Manejo del stock de producción.
- j. Capacitación del personal y vestimenta diferencial según las tareas o áreas de trabajo (en explotaciones grandes).
- k. Medidas de restricción de movimientos de personas ajenas al establecimiento.
- l. Higiene general con respecto a vehículos y personas ajenas al criadero.
- m. Disposición de los animales muertos.
- n. Determinación de medidas para evitar el ingreso de animales de otras especies ajenos a la producción.