

1º CONGRESO REGIONAL DE ECONOMISTAS AGRARIOS
2º CONGRESO RIOPLATENSE DE ECONOMÍA AGRARIA

XXXV REUNIÓN ANUAL DE LA ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ECONOMÍA AGRARIA

IX CONGRESO DE ECONOMISTAS AGRARIOS DE CHILE

con el apoyo de la ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE ECONOMISTAS AGRARIOS (IAAE)

3 al 5 de noviembre de 2004. Mar del Plata, Argentina

**AGREGADO DE VALOR A TRAVÉS DE
DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS
CÁRNICOS: CARNE CON MARCA.**

NOVIEMBRE 2004

Angeles Betancurt

Virginia Morales

Gustavo Ferreira – gferre@inia.org.uy

RESUMEN

Estudios realizados sobre el mercado mundial de carnes muestran que se producen segmentaciones en el mismo como consecuencia de las distintas prioridades que los consumidores asignan a los distintos productos ofrecidos (Barbieri, 2002; Howard, 2004). Una de éstas está asociada a la preferencia de productos diferenciados como carnes con marca, certificación de origen, certificación ecológica o natural. En la mayor parte de los casos esta tendencia está asociada a una disposición del consumidor a pagar más por estos productos diferenciados (Regmi and Dyck, 2001). Estas tendencias generan nichos de mercado que representan una oportunidad para agregar valor a la producción de carne. En el caso de los productos cárnicos en Uruguay con sistemas productivos pastoriles es posible obtener productos que contemplen estos aspectos, por lo cual la diferenciación ha apuntado a la producción de productos ecológicos, naturales y con marca asociados a razas británicas de alta calidad.

En este trabajo se evalúa la viabilidad de un negocio para la comercialización de carne con marca, asociado a una raza. Como punto de partida se caracterizaron los sistemas de producción de esta raza a los efectos de estimar la oferta de materia prima necesaria. A partir de la información obtenida de fuentes secundarias y entrevistas, se elaboraron distintos escenarios asociados a diferentes posibilidades de comercialización y se estimaron los costos asociados a cada uno de los escenarios a efectos de evaluar las ventajas y desventajas asociadas a los mismos. Además se plantearon distintas formas de distribuir el excedente económico generado por el potencial mayor valor a obtener como consecuencia de la comercialización de carne diferenciada entre todos los actores de la cadena involucrados: productores, empresa e industria. El estudio muestra que en un mercado internacional cuotificado como al que accede Uruguay, la valorización de estos productos dentro de la cuota es determinante del éxito o fracaso de la empresa.

Palabras clave: *productos diferenciados, agregado de valor, comercialización, cadena cárnica.*

Clasificación temática: 6.2

INTRODUCCIÓN

Los cambios estructurales recientes en el sector agroindustrial, así como a nivel de los establecimientos agropecuarios está llevando a los actores de la cadena cárnica a buscar alternativas para mantener su rentabilidad y competitividad. Una de las estrategias utilizadas es la diferenciación de productos, o sea la producción de un bien con atributos diferentes a los actuales, con el objetivo de capturar por dichas características un valor adicional o asegurar el acceso a ciertos mercados.

En los productos alimenticios la diferenciación en base a características particulares tiene cada vez mayor importancia, dada por los requerimientos variables que dictamina el mercado y posibilita además la diversificación de productos desarrollados para cubrir distintas necesidades. Esto ha provocado un incremento en el desarrollo de la Certificación de Productos, que permite ofrecer garantías de calidad a los consumidores sobre la conformidad de los productos comercializados. Algunos ejemplos pueden ser la certificación de origen; integraciones verticales de la cadena cárnica, es decir alianzas entre productores, industriales e incluso procesadores y distribuidores que forman una nueva entidad de negocio que comparten metas; carnes con marcas respaldadas por una raza reconocida por su calidad de carne; certificación de procesos productivos, como es el programa de carne ecológica, que hacen énfasis en la seguridad de su producto dado por el propio sistema de producción; valorización de cortes de escaso valor a través de distintos procesos; o avanzar un paso más en la cadena y vender productos elaborados o semielaborados que aumenten la satisfacción del consumidor final, entre otras. En la cadena cárnica estas estrategias son muy utilizadas, para lo cual se realizan alianzas entre los diferentes actores de la misma. La integración puede ser promovida por los eslabones primarios, para asegurar un mercado para sus productos, o por los eslabones industriales, para asegurar un determinado estándar de calidad que satisfaga al consumidor final y/o asegurar oferta durante determinados momentos del año.

Frente a la existencia a nivel mundial de Programas de Carnes con Marca exitosos, que apuntan a nichos de mercados específicos de alto poder adquisitivo, y teniendo en cuenta las características de los sistemas productivos del país compatibles con las exigencias y necesidades de los consumidores finales dispuestos a pagarlas: respeto por el medio ambiente, carnes con garantías de su condición de libre de "vaca loca", el no uso de anabólicos, y prohibición del consumo de harinas de carne y de hueso en rumiantes; es que se realiza una evaluación de la factibilidad de un negocio de diferenciación de Carnes con Marca asociada a una raza.

Al no existir a nivel del país una caracterización de las existencias vacunas de esta raza, se realizó un estudio para estimar la oferta potencial de animales que cumplieran las especificaciones del protocolo, para lo cual se caracterizaron los sistemas productivos de donde provienen dichos animales. Con esta información se plantearon modelos alternativos de negocios, de acuerdo a la forma de organización de la empresa y/o de la comercialización de los productos.

OBJETIVOS E HIPÓTESIS

Objetivos

El principal objetivo de este trabajo es determinar la viabilidad de un emprendimiento de Carne con Marca asociado a una raza. Para lograr este objetivo, se plantearon los siguientes objetivos intermedios:

- Caracterizar la oferta de ganado disponible a nivel del país, para poder estimar el porcentaje de animales que resultarían aptos según el protocolo de certificación.
- Definir posibles modelos de organización de empresas de este tipo.

La diferenciación de productos aparece como una vía válida para aumentar la competitividad de todos los sectores de la cadena agroindustrial, en el caso de la carne vacuna, satisfacer la demanda de los consumidores de alto poder adquisitivo, por un producto de mejor calidad intrínseca y extrínseca asociado a una marca. Esto permite la obtención de un valor agregado en términos económicos para los productores e industriales, y de conformidad con el producto para los consumidores. Por lo tanto se plantea la siguiente hipótesis:

Hipótesis:

“La comercialización de carne con marca certificada es un mecanismo válido para el agregado de valor económico y puede generar beneficios para todos los actores de la cadena”.

METODOLOGÍA

Para probar la hipótesis es necesario realizar la evaluación de un negocio de este tipo, para lo cual es fundamental conocer las variables que condicionan el mismo, y que determinarán los ingresos, costos y resultados.

Estimar la dimensión de la población objetivo, es fundamental para conocer la oferta potencial y la estacionalidad de la misma, para cuantificar el volumen del negocio y analizar en que medida la misma puede cubrir los costos, generar excedentes y satisfacer el interés de la industria y de los propios clientes. Es por eso que en primer término se estimó el volumen potencial de carnes Angus.

A efectos de cuantificar y caracterizar la población objetivo se analizaron distintas fuentes de información. Respecto a las secundarias, se realizó una revisión bibliográfica en trabajos que tuvieran antecedentes sobre la oferta de ganado a nivel nacional, buscando que los mismos hicieran referencia no solo a la cantidad de animales, sino a la descripción racial y de composición de stock. Las fuentes consultadas fueron: Censo Agropecuario del año 2000, Encuesta Ganadera (DIEA, 2001), Auditoria de Calidad de Carne Vacuna Año 2003.

La información primaria fue recabada con el objetivo de obtener información cualitativa de los sistemas de producción, se consultaron a actores de la cadena a través de entrevistas telefónicas a productores seleccionados, con el objetivo de tipificar sistemas productivos particulares: cría, ciclo completo e invernada. Estos últimos fueron seleccionados entre aquellos que terminan sus novillos en confinamiento porque contribuirían con una oferta de mayor volumen y mejor calidad. También se dialogó con responsables de algunas plantas frigoríficas con el fin de conocer su apreciación sobre un negocio de este tipo y la posibilidad de lograr un precio superior por un producto diferenciado. Además se solicitó que caracterizaran su faena según raza, edad, peso, rendimiento por cortes, entre otros.

Con los datos obtenidos, es posible estimar el volumen de carne potencial que ingresará al negocio, pero si bien es importante determinar el volumen de materia prima, también lo es caracterizarla para poder estimar el porcentaje de animales que no cumplirían las especificaciones del protocolo, y que constituirían el rechazo.

Otro dato a definir para alcanzar el objetivo principal del trabajo, es el sobreprecio a obtener por ese producto diferenciado. Como no se verifican antecedentes de negocios de Carne Angus Certificada en el país, se analizaron los casos similares en diferentes países buscando extrapolar algunos datos y lograr así una aproximación al “hipotético sobreprecio” que se logrará por la Carne Angus Certificada Uruguay.

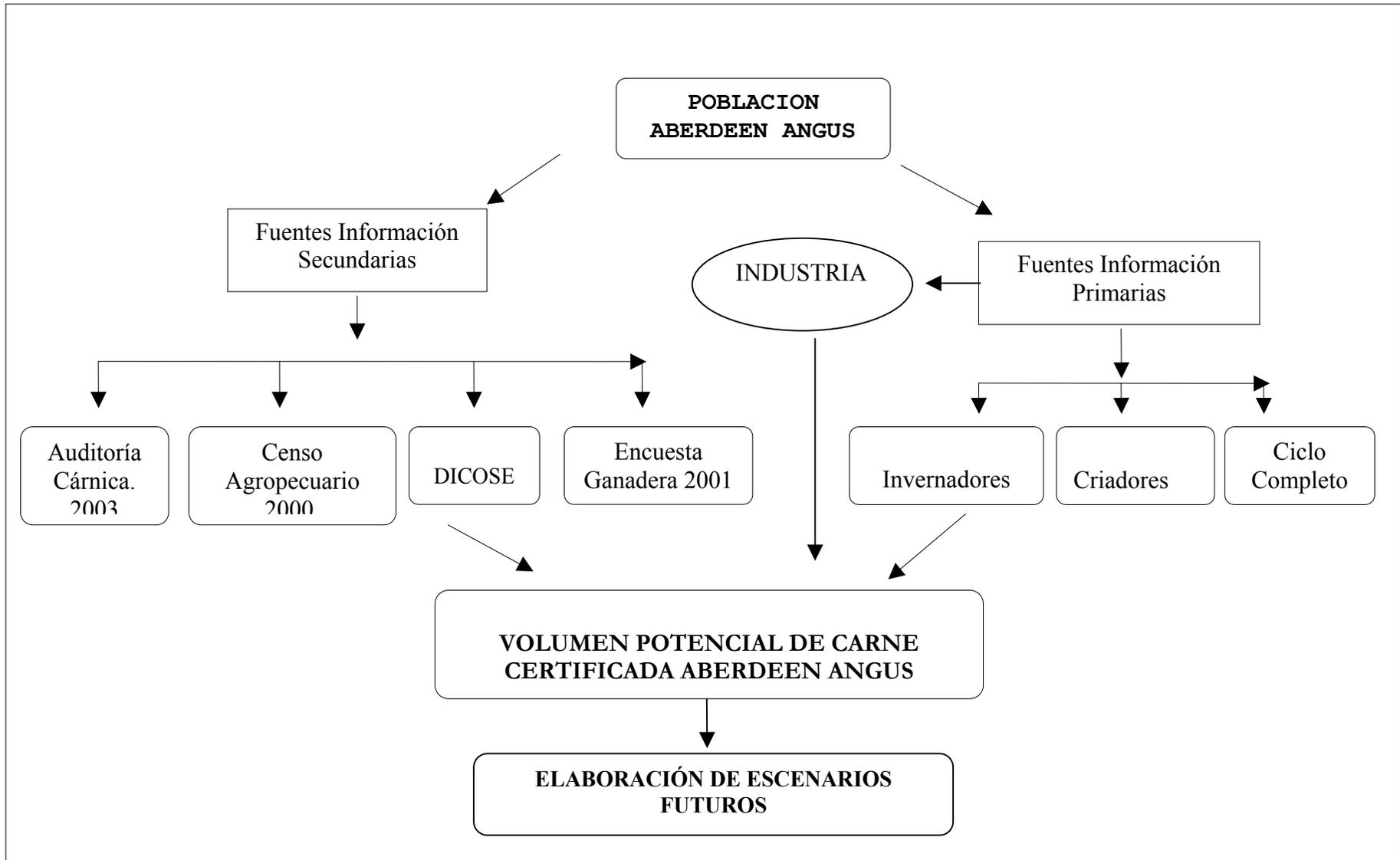


Figura N° 1.

A partir de los datos obtenidos de informantes calificados y de la información estadística, se generaron modelos de costeo que posibilitan explorar distintas alternativas de comercialización. En este trabajo se plantean dos modelos de empresa para la comercialización de la Carne Certificada. Los criterios para su elaboración, fueron la organización de la empresa y las formas de comercialización del producto. Es importante destacar que dentro de los modelos planteados, se pueden proyectar diferentes escenarios a fin de valorar las alternativas posibles y evaluar la factibilidad del negocio, ante cambios de las condiciones de mercado (como ser precios tanto de insumos como productos, procesos, acceso a diferentes mercados entre otros).

Las diferencias de los modelos radican en que mientras el Modelo 2 es una empresa propietaria de la marca que licencia su uso a los frigoríficos, en el otro la empresa se encarga de todo el proceso de comercialización. Esto implica que en el Modelo 2 las variables son: los ingresos por poseer esa licencia y el número de animales que ingresan al programa (rechazo) y los costos de certificación. En el Modelo 1 las variables son múltiples ya que la empresa se encarga de la comercialización de la materia prima, los productos y subproductos, donde los ingresos están dados por los animales que entran al programa y el rechazo, los precios de los diferentes cortes comercializados y por los sobreprecios alcanzados por algunos de ellos, además de todos los costos de procesos (faena) y comercialización. Por otra parte, en el caso del Modelo 1, se plantean variantes de acuerdo a la forma de comercialización de los productos, lo cual se detallará más adelante.

Finalmente, dado que la estructura organizacional de la empresa puede ser el punto crítico para el éxito o fracaso del emprendimiento, la misma debe ser compatible con los objetivos de todos los participantes (en este caso industria, productores, empresa certificadora, Sociedad de Criadores de Aberdeen Angus) y los motivadores juegan un rol fundamental. Es importante destacar que se deben compartir riesgos y ganancias, por lo que parece importante establecer mecanismos de funcionamiento que permitan controlar los procedimientos: ya sea a través de contratos, especificaciones para cada integrante, etc. Lo importante es trabajar por un objetivo común, y mantener ese interés de todas las partes a largo plazo, evitando entradas y salidas de los “socios”. Las condiciones necesarias para el éxito son: “Confianza, Compromiso a Largo Plazo, Comunicación, Estabilidad Financiera, Beneficios por Trabajo en Conjunto, Mecanismos para compartir pérdidas / ganancias y riesgos.....” (J. Fulton, 2003).

Descripción del Modelo 1: Independiente

El mismo plantea la formación de una Sociedad Anónima independiente de la Sociedad de Criadores; propietaria de la marca y que comercializará todos los productos y subproductos certificados.

Será una empresa abierta por lo que, cualquier persona que tenga animales que cumplan con los requisitos del protocolo podrá solicitar la autorización para remitir animales a las industrias habilitadas. En el caso de los socios accionistas, se podrán realizar contratos anuales (no excluyente), para asegurar la estabilidad de la oferta.

Se contratará el servicio de una o dos plantas frigoríficas, que además serán accionistas de la empresa por lo que estarán más comprometidas con los resultados de la misma.

Funciones Específicas de la Empresa:

- ♦ Comercialización: compra y venta de animales y productos. Además controla el producto hasta su llegada a destino.
- ♦ Promoción y marketing de los productos, en diferentes mercados del mundo buscando una mejor colocación de los mismos.

La certificación se tercerizará, para lo que se contratarían los servicios de una certificadora reconocida, pudiendo ser auditada por técnicos de la empresa en casos particulares.

Para el posicionamiento en el mercado local se realizarán contratos de exclusividad con supermercados, hoteles y restaurantes de forma de asegurar la integridad de la marca, pero estando abiertos a la posibilidad de entrada de quien lo solicite. En el mercado internacional se apuntará a mercados de alto poder adquisitivo dispuestos a pagar por la calidad del producto, por eso se tratará de llegar a puntos de venta estratégicos como ser restaurantes y hoteles, con los que se firmarán convenios de exclusividad.

Dentro de este modelo, se plantearon diferentes alternativas de comercialización, vender los productos dentro del mercado cuotificado al que accede Uruguay o fuera del mismo, variando además los cortes que obtienen sobreprecios (Cuadro N° 1). A efectos de evaluar el impacto de acceder a mercados de mayor poder adquisitivo, se consideró que la empresa podría acceder a un porcentaje de la cuota asignada a los Proyectos Innovadores de acuerdo a las disposiciones de INAC¹ o no tener acceso al mismo. Esta resolución establece que los proyectos innovadores (que son aprobados por INAC), logran a acceder a un porcentaje de hasta un 2% por cupo anual el primer año, mientras que los años dos y tres se le asigna un 1% por cupo y los siguientes años el porcentaje varía de acuerdo a los antecedentes de exportación de los últimos tres años. Este modelo se divide en cuatro submodelos:

MODELO	CORTES "CERTIFICADOS"	SOBREPRECIO	CUOTA
1A	Delantero USA	5%	SI
	Asado	10%	
	Colita de Cuadril	10%	
	Tapa de Cuadril	10%	
	Peceto	10%	
	Bola de Lomo	10%	
	Rump & Loins + Bife Ancho s/tapa	20%	
1B	Delantero USA	5%	NO
	Asado	10%	
	Colita de Cuadril	10%	
	Tapa de Cuadril	10%	
	Peceto	10%	
	Bola de Lomo	10%	
	Rump & Loins + Bife Ancho s/tapa	20%	
1C	Rump & Loins + Bife Ancho s/tapa	20%	SI
1D	Rump & Loins + Bife Ancho s/tapa	20%	NO

Cuadro N° 1.

¹ Instituto Nacional de Carne: Numeral 12° de la Resolución N° 03/046 del 26 de mayo de 2003

Descripción del Modelo: Asociativo

Al igual que en el Modelo 1, se plantea la formación de una Sociedad Anónima independiente de la Sociedad de Criadores; propietaria de la marca y del protocolo que tercerizará la certificación de los productos. Será una empresa abierta por lo que, cualquier persona que tenga animales que cumplan con los requisitos del protocolo podrá solicitar la autorización para remitir animales a las industrias habilitadas. En el caso de los socios accionistas, se podrán realizar contratos anuales (esta es una modalidad no excluyente, de relacionamiento entre los productores y la empresa), para asegurar estabilidad de oferta. Se firmarán convenios de exclusividad con 2 plantas industriales para la utilización de la marca. Estas plantas serán las encargadas de comercialización de haciendas y productos, no interviniendo en este punto la empresa a excepción de la promoción y marketing de los productos, además de ser el vínculo entre la industria y los productores y ésta y los clientes.

Funciones Específicas de la Empresa:

- ◆ Certificación en el campo como forma de disminuir el rechazo primario, que consistirá en clasificar los animales como aptos o no para faena de acuerdo a: fenotipo, dentición, conformación, terminación.
- ◆ Certificación a nivel de planta desde la playa de espera hasta que los productos son envasados y etiquetados.
- ◆ Promoción y marketing de los productos, estableciendo contactos entre la industria y los productores.

Para los diferentes modelos se planteó un flujo de fondos para un período de cinco años. Se calculó el Valor Actual Neto (VAN) con una tasa de retorno requerida de 10%, y la tasa interna de retorno (TIR) de las diferentes inversiones para evaluar su factibilidad.

Con el objetivo de determinar cómo afectaban los resultados las principales variables, se efectuaron análisis de sensibilidad: sobreprecios, precio del ganado, porcentaje de rechazo, precio del ganado.

RESULTADOS

Las respuestas obtenidas en las encuestas a informantes calificados de la industria y a productores y la bibliografía consultada, son coincidentes en que la oferta de animales de la raza Angus y sus cruza oscila entre un 15 y un 20%. Por otro lado, surge que los sistemas productivos son en su mayoría del tipo extensivo (a excepción de los engordadores que fueron seleccionados precisamente por ser intensivos) lo que condicionaría la homogeneidad y estacionalidad de la oferta. Esto podría afectar el funcionamiento de la empresa, y ser una barrera para que los Frigoríficos se interesaran en este tipo de producto.

De acuerdo a estos resultados, cabría preguntarse si los productores estarían dispuestos a cambiar algunos aspectos de sus sistemas productivos, realizar inversiones y/o implementar medidas de manejo que mejoren la eficiencia productiva de sus

establecimientos (como ser bajar la edad de faena), para poder asegurar una oferta homogénea y estable a lo largo del año aspirando a una mejora en el precio de su producto de venta: la carne. Además sería necesario determinar el sobreprecio a conseguir que justifique este tipo de inversiones.

Se puede afirmar que no hay una tendencia única en cuanto al sobreprecio posible de obtener. Sin embargo, es claro que la Carne Angus Certificada proveniente de diferentes países, no son productos comparables sino que cada uno tiene ciertas particularidades determinadas por el sistema de producción y la alimentación recibida, que lo hace diferente a los demás. Por lo tanto se busca captar las preferencias de consumidores también diferentes, que pueden tener un poder adquisitivo y una disposición a pagar un precio mayor. Es por eso que cada producto es único y no puede ser considerado como de igual calidad al de otro país, y esto le percibirá en consecuencia el consumidor. La estrategia a seguir debería ser identificar las fortalezas o particularidades de este producto nacional, y promocionarlas de manera que el consumidor sea consciente de las mismas, y elija el producto lo que va a consumir y esté dispuesto a pagarlo.

Otro elemento a considerar, es la definición de un sistema de pago diferencial: si se realizará en base a los atributos de calidad con un sistema de premios y castigos (pero que supondría un seguimiento individual de las carcasas), o simplemente un sistema de bonificación por animal que alcance los estándares de calidad preestablecidos.

De acuerdo a la información recabada, y a la opinión de informantes calificados, los cortes potencialmente sobrevaluados, por su calidad diferencial, serían: lomo, bife ancho, bife angosto y cuadril, es decir los de mayor calidad; sin embargo, una estrategia posible sería certificar aquellos cortes de menor valor tradicionalmente como ser el asado, y destinarlos al mercado interno a lugares específicos como ser restaurantes, hoteles y/o supermercados.

En el gráfico N° 1 se observan los saldos anuales de cada uno de los modelos propuestos, estos son saldos que consideran la alternativa de financiación. El modelo asociativo (Modelo 2) presenta saldos con valores absolutos muy inferiores a los otros modelos. Sin embargo, solamente el primer año es negativo, mientras que los demás años tienen saldos netos positivos. Dentro de los modelos de empresa independiente (Modelos 1), los que tienen acceso al mercado cuotificado tienen comportamientos similares entre sí, en lo que tiene que ver con la evolución de los saldos (cuando dejan de ser negativos). Esto se debe al régimen de distribución de Cupos (que establece que el segundo y el tercer año los proyectos innovadores acceden a 1% por cupo), y finalmente los dos últimos años son saldos positivos y crecientes, por acceder a un porcentaje mayor del Cupo por antecedentes de exportación y además porque se logra captar una oferta con menores porcentajes de rechazo debido a ajustes en prácticas de manejo y/o inversiones para adaptar la oferta a las exigencias de la demanda. Por otro lado, los modelos que no consideran vender sus productos en el mercado cuotificado tienen saldos negativos hasta el cuarto año inclusive, solamente tienen saldos positivos el último año de valores absolutos similares a los del modelo de empresa asociativo.

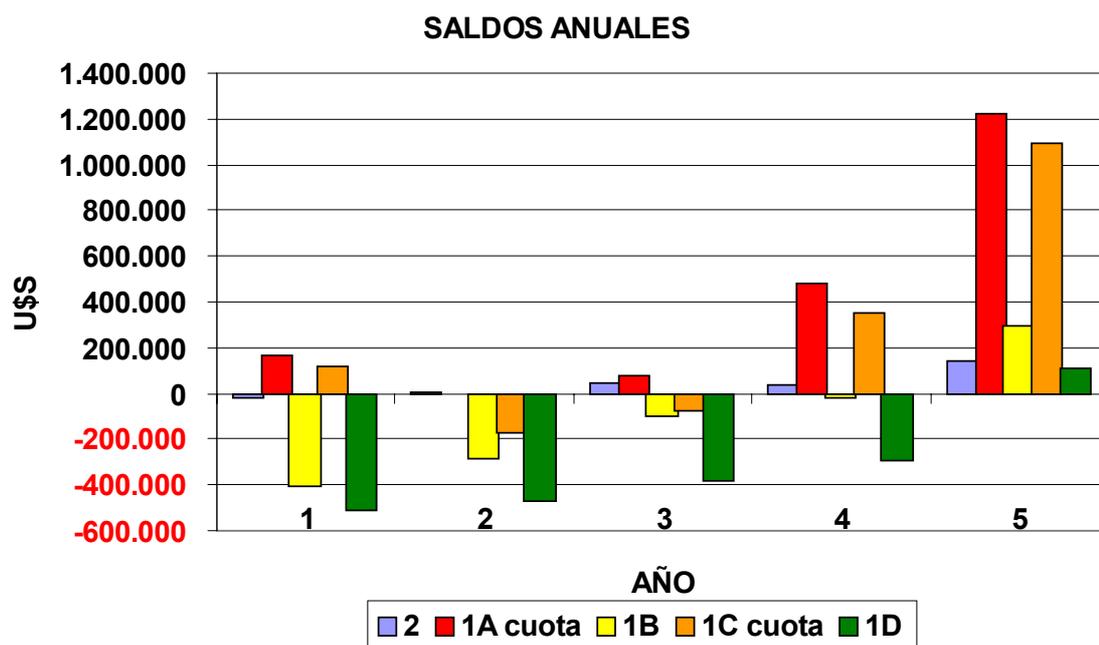


Gráfico N° 1. Saldos anuales.

Los resultados del análisis de los modelos alternativos (Modelos 1), muestran que el acceder al mercado cuotificado es determinante del éxito del emprendimiento o condición indispensable para obtener flujos netos actualizados positivos. Dentro de los modelos que venden los productos dentro de Cuota (1A, 1C) el modelo en el cual más cortes obtienen un valor diferencial o sobreprecio, tienen un VAN mayor.

Los VAN negativos que resultan del análisis de los modelos que suponen la venta de sus productos fuera de cuota, son un indicador claro de que no es una opción atractiva el invertir en este tipo de emprendimientos bajo estas condiciones de comercialización.

Por otro lado el modelo de empresa asociativo (Modelo 2) tiene un VAN positivo, pero muy inferior a los modelos independientes con cuota (Gráfico 2). Sin embargo, es necesario considerar que los riesgos asociados a los modelos de empresa asociativo son sensiblemente menores a los riesgos que implican una empresa del tipo a las del Modelo 1. Es por eso que resulta fundamental que se realice un análisis de la viabilidad del negocio desde el punto de vista organizativo, de acuerdo a la capacidad y liderazgo de los responsables de la empresa, que serán en definitiva quienes pueden minimizar esos riesgos, identificando y potencializando las fortalezas de los sistemas productivos, la raza, y la propia estrategia de integración para la diferenciación del producto.

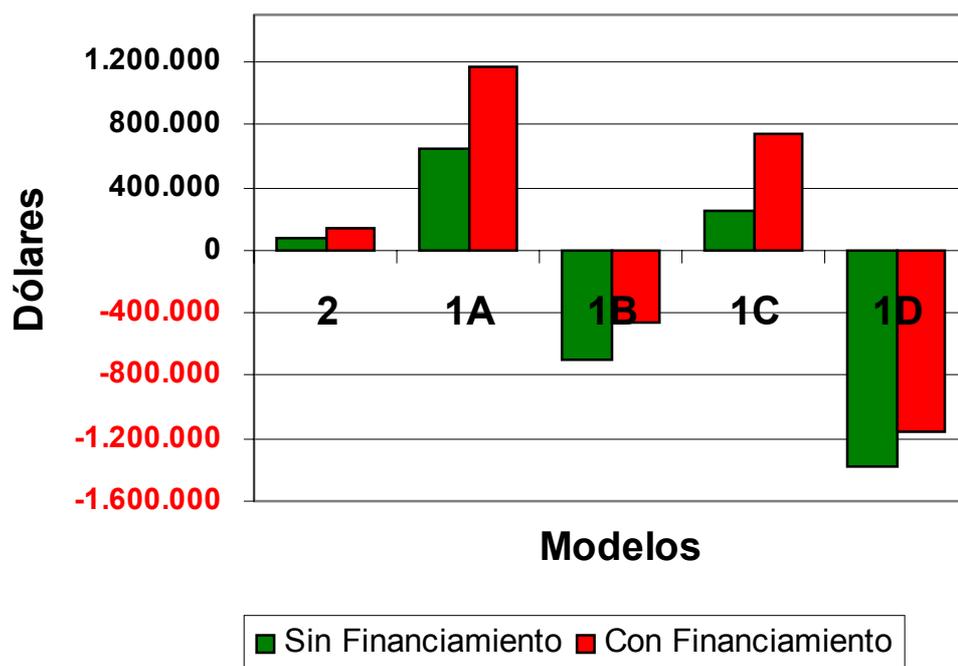


Gráfico N° 2. Valores Actuales Netos (10%)

Bajo las condiciones del crédito propuesto, un préstamo a 5 años, con una tasa en dólares de 10% efectiva anual sobre saldos, con cuotas anuales o semestrales, iguales y consecutivas. El mismo hace que los VAN sean superiores respecto a los de las mismas opciones sin financiamiento (Gráfico 2).

De acuerdo al análisis de sensibilidad respecto al sobreprecio, en el modelo de empresa independiente todas las alternativas son sensibles al sobreprecio. Estos modelos son altamente sensibles a la variable precio del ganado, esto es consecuencia de que el costo por compra de ganado representa el 84% de los costos totales. Dentro de los modelos con cuota, el que obtiene sobreprecio sólo por los cortes valiosos (1C), es más sensible a los cambios en el porcentaje de rechazo. Una explicación posible es que ambos modelos tienen los mismos costos y éste tiene menores ingresos. Respecto al precio del ganado, se observan los mismos resultados.

Por otro lado, el modelo de empresa asociativo es muy sensible tanto al sobreprecio como al número de animales ya que sus ingresos dependen principalmente de esas variables. Comparativamente es más sensible a la variación del sobreprecio que a la variación del número de animales.

Por otra parte, las conclusiones respecto a la viabilidad financiera del proyecto, en todos los modelos no cambian ante cambios en la tasa de ganancia requerida.

A efectos de realizar un análisis sistematizado de los resultados obtenidos con los modelos, se procedió a realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) asociadas a los mismos.

FODA MODELO ASOCIATIVO

Fortalezas

- ♦ Los riesgos de la empresa son mínimos, al no tener que realizar inversiones para comprar animales, ni ser responsables de la colocación de los productos.
- ♦ Se asegura un sobreprecio mínimo.
- ♦ Se trabaja en base a la experiencia y conocimiento de la industria en lo referente a comercialización y los mercados objetivos.
- ♦ Al ser accionistas capitalistas, las plantas industriales al igual que los productores están comprometidos con los resultados del emprendimiento, por lo que buscarán más y mejores colocaciones los primeros, y animales adecuados a las exigencias del protocolo los segundos.
- ♦ Las inversiones iniciales son menores, ya que son solamente para financiar el costo operativo de la empresa.

Oportunidades

- ♦ Desarrollar un emprendimiento propio, en base a una cartera de negocios realizada en la propia empresa.
- ♦ Utilizar un sistema de licencia con los minoristas, a lo que también se les cobraría por la utilización de la marca y su exclusividad.

Debilidades

- ♦ Es un negocio muy dependiente de la oferta (en este caso muy escasa a nivel país) y de la aptitud de la misma, ya que sus ingresos están dados por el sobreprecio de los animales aptos según las exigencias del protocolo.
- ♦ La estacionalidad de la oferta, dada por los sistemas de producción pastoriles, podrá condicionar el abastecimiento adecuado de los clientes, pudiendo en casos extremos afectar la permanencia de la empresa como tal.
- ♦ Se pierde de ganar el sobreprecio de mercado por este tipo de carne de calidad (estimado entre un 20-30%).
- ♦ Se deja de ganar en la comercialización de otros productos y subproductos.
- ♦ Dependencia de los negocios concretados por la industria, sin participación de la empresa para concretar los mismos.

Amenazas

- ♦ Que sea un negocio poco atractivo para los productores, por lo que no exista una oferta interesante para la industria.
- ♦ Que existan otras alternativas más atractivas.
- ♦ Que no se alcance consistencia en los productos, por lo que los consumidores no llegan a valorizar este producto.
- ♦ No cumplir con la demanda de los mercados compradores.
- ♦ Que las industrias seleccionadas tengan algún tipo de problema en su habilitación para la exportación.

FODA MODELO INDEPENDIENTE

Fortalezas

- ♦ Se obtiene el sobreprecio potencial de mercado, lo que implica que las ganancias dependerán del poder de negociación y la habilidad para colocar los productos del emprendimiento.
- ♦ Se pueden obtener ganancias por la colocación adecuada de los subproductos.

Oportunidades

- ♦ Crecimiento de la demanda por este tipo de productos certificados.
- ♦ Conquista de mercados de mayor poder adquisitivo, y exigentes en calidad, en base a la consistencia del producto y seriedad a la hora de comercializar.
- ♦ Posibilidad de conseguir Cuota (HILTON, USA) como proyecto innovador, y de mantenerla y/o aumentarla de acuerdo a los antecedentes de exportación.

Debilidades

- ♦ Escasa oferta de animales aptos según protocolo, que puede condicionar la permanencia de la empresa dentro del negocio de carnes certificadas.
- ♦ La estacionalidad de la oferta, dada por los sistemas de producción pastoriles, podrá condicionar el abastecimiento adecuado de los clientes, pudiendo en casos extremos afectar la permanencia de la empresa como tal.
- ♦ La inversión inicial es alta.
- ♦ Riesgos mucho más altos, ya que se necesita de un capital inicial para la puesta en funcionamiento: compra de animales, pago a la industria por sus servicios, transportes, gastos exportación, entre otros.
- ♦ Dependencia de los sobreprecios obtenidos en el mercado.
- ♦ El ser “nuevos” en el negocio implica pagar un precio por inexperiencia hasta conquistarla.
- ♦ Que la infraestructura necesaria para realizar un negocio de este tipo sea demasiado pesada para los volúmenes comercializables.

Amenazas

- ♦ Cierre de mercados de alto poder adquisitivo, por problemas sanitarios o de otra índole, con lo que se traba totalmente el negocio.
- ♦ Problemas circunstanciales en la colocación de los productos, por lo que habría un problema financiero importante.
- ♦ Oferta insuficiente para mantener un volumen de negocios interesante durante todo el año.
- ♦ Riesgo de perder o no mantener la Cuota, por lo que los ingresos serían mucho menores, comprometiendo la viabilidad de la empresa.

CONCLUSIONES

Diferenciar los productos cárnicos, a través de la Certificación de Carnes con Marca, no siempre implica que se logre beneficiar a todos los actores de la cadena. Para que esto suceda la integración debe lograr que se compartan riesgos y ganancias. Se deben definir las estrategias de comercialización de acuerdo a las demandas del consumidor, y lograr cohesión entre las partes, de manera tal que exista retroalimentación. De esta forma se lograría definir en forma precisa las funciones y metas de cada una de las partes, lo cual puede ser la clave del éxito o fracaso del emprendimiento.

Para un óptimo funcionamiento del Programa de Certificación, debe existir una articulación tal, que no se beneficien solamente algunos de los actores, sino que cada uno se beneficie por el reconocimiento y consistencia de sus productos. Por otro lado, es posible que en las primeras etapas los beneficios sean mínimos e incluso inexistentes, y deberán invertir todos los involucrados, para lograr presencia en el mercado, consistencia e integridad de un producto hasta hoy desconocido por el consumidor.

Es importante destacar que a partir del esfuerzo de modelación queda disponible una herramienta de cómputo para explorar diferentes alternativas. Esta herramienta permite además, analizar la sensibilidad de los modelos ante la variación de las variables que se manejan.

En cuanto a los modelos supuestos es posible afirmar que, a mayor riesgo asociado al negocio, mayores posibilidades de ganancia. El modelo asociativo que implica menores riesgos e inversiones, supone un beneficio menor. Por otro lado, el modelo de empresa independiente tiene mayores riesgos asociados, pero también retornos superiores. Los riesgos se asocian al tipo de negocio que abarca toda la cadena de comercialización: desde el productor hasta el consumidor, para lo cual es necesario además de una buena capacidad empresarial, experiencia en el negocio, contactos, inversiones importantes.

Entre los factores relacionados con la capacidad empresarial se pueden citar: el poder de negociación, las estrategias de marketing a utilizar para hacer conocer el producto. Otros aspectos importantes serían la identificación y conquista de nichos de mercado de alto poder adquisitivo y la definición de estrategias comerciales en base a las demandas del consumidor.

La definición de estrategias para captar un volumen de oferta mínimo y homogéneo en el año, es un punto crítico para el funcionamiento y permanencia del negocio, para lograrlo se debería plantear un sistema claro y transparente de bonificaciones de acuerdo a la calidad de la materia prima remitida. Por otra parte, es importante la habilidad para conservar la fidelidad tanto de clientes como de proveedores.

Entre las variables externas de riesgo se pueden citar: el acceso a mercados según la condición sanitaria, los precios internacionales y las barreras arancelarias entre otras.

Con estos riesgos asociados a cada modelo es importante destacar que el modelo de empresa independiente es viable, solamente bajo determinadas condiciones. Lograr conseguir una participación y mantenerla, para vender los productos dentro del mercado cuotificado (Cuota Hilton y/o USA), y alcanzar homogeneizar la calidad de la materia prima con las especificaciones del protocolo (minimizar el porcentaje de rechazo), son condiciones necesarias para la viabilidad de este modelo.

Un elemento importante es manejar diferentes alternativas de colocación de productos, considerando precios y mercados. Por ejemplo, el modelo supone la colocación de los subproductos en el mercado interno, pero los mismos lograrían obtener precios muy superiores a los manejados si se accede nichos específicos que los demanden.

Se puede concluir que la hipótesis planteada es válida siempre y cuando se den una serie de aspectos desde el punto de vista organizacional, que vincule de forma más estrecha a todos los eslabones de la cadena, desde el productor al consumidor. El negocio de Carne Certificada con Marca, es exitoso si se logran identificar los nichos de mercado, cuyos consumidores estén dispuestos a pagar esa calidad diferencial y si se logra una base genética que asegure las bondades de los productos de la raza y sustente esta calidad.

BIBLIOGRAFÍA:

- ♦ Asociación Chilena de Aberdeen
Angus: <http://business.fortunecity.com/recession/18/> (Consulta: 15/12/2003)
- ♦ Aus-Meat Limited <http://www.ausmeat.com.au>
- ♦ Barbieri Pedronzo, Laura (2002): “A Study of the Extrinsic Consumer Demands in the UK Market for the Improvement of the Value of the Uruguayan Red Meat Supply Chain”. Royal Agriculture College.
- ♦ Carne Angus Certificada Australia: <http://www.caab.com.au/> (Consulta: 17/02/2004)
 - ♦ CAAB PROGRAM:
<http://www.caab.com.au/Content.asp?regID=10846&id=1060>
 - ♦ Specifications: <http://www.caab.com.au/Content.asp?regID=10846&id=998>
- ♦ Carne Angus para USA <http://www.agromail.net/agro/datos/a290-1473.html>.
(Consulta: 02/12/2003)
- ♦ Certification: <http://www.caab.com.au/Content.asp?regID=10846&id=69440>
- ♦ Fulton John: “Are Producer Alliances/Networks an Alternative for Producers?” (en línea): <http://www.farmfoundation.org/tampa/fulton.pdf> .(Consulta: 02/08/2003).
- ♦ García, Pilar T.: "Limitaciones al Consumo de la Carne Vacuna" en IDIA XXI N° 2. Julio 2002.
- ♦ Howard, B. (2004): “Developing the Uruguayan Beef Chain: Final Report”. Project N° GRP-P89. 20 July 2004. Royal Agriculture College, GFA/RACE.
- ♦ INAC: Resolución N° 03/046. Régimen Único de Distribución de Cupos Administrados por el Instituto Nacional de Carnes (2003).
- ♦ INIA, INAC, Colorado State University: Auditoría de Calidad de la Carne Vacuna Año 2003” (2003).
- ♦ Lawrence, John. Assurance “Down Under”: Market Access and Product Differentiation”: <http://www.agmrc.org/beef/info/qualityassurance.pdf> (Consulta: 02/12/2003)
- ♦ <http://www.iadec.com.ar>. Características de un programa de Diferenciación de Producto. (Consulta 03/09/2003)

- ◆ Breed Change Contributes \$88 million: <http://www.caab.com.au/Breed>. (Consulta: 02/01/2004)
- ◆ MGAP. Censo General Agropecuario 2000.
- ◆ MGAP. Encuesta Ganadera 2001 (2001).
- ◆ Porter, Michael: “Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior” . Págs.: 136-180. (1987) Compañía Editorial Continental S.A.
- ◆ Precios Novillos en pie: <http://www.inac.gub.uy/informacionf.htm>. (Consulta: 20/06/2004)
- ◆ Precios Exportación: <http://www.inac.gub.uy/exportacionf.htm> (Consulta: 20/06/2004)
- ◆ Programa de Certificación de Carnes Angus:
<http://business.fortunecity.com/recession/18/cca.htm?nocache=923384346>
(Consulta: 15/12/2003)
- ◆ Regmi, A. and Dick, J. (2001): Effects of Urbanization and Global Food Demand, in Changing Structure of Global Food Consumption and Trade. Regmi, A. (Ed), Agriculture and Trade Report. WR 501-1, USDA, ERS.