

ANÁLISIS FODA DE LA CADENA DE LA CARNE

Matías Longoni. 2002. CCDH, Centro de Consignatarios Directos de Hacienda, Bs.As., 15(115):4-6.

www.produccion-animal.com.ar

INTRODUCCIÓN

Los argentinos siempre nos quejamos del Estado, de la falta de continuidad de sus políticas, de la falta de proyectos a largo plazo. Esta queja, razonable por cierto, suele dejar de lado un hecho fundamental: el Estado -como fiel reflejo de la sociedad- es lo que nosotros queremos que sea, o en otro caso, lo que nosotros mismos lo dejamos ser.

Esta pequeña reflexión viene a cuento de esta nota, que justamente se refiere a la falta de consecuencia que, para desarrollar algunas políticas, padece nuestro Estado y, por lógica, nosotros mismos, los argentinos. Pero no se trata de echar y echarnos culpas. Se trata de hilvanar los hechos, como para intentar de una buena vez que las políticas públicas ganen la coherencia que se necesita, aquella coherencia que nosotros les envidiamos a nuestros competidores.

Por eso, este artículo es de neto corte revisionista. Y parecerá absurdo en un país que ha cambiado por completo en menos de un año, en un país donde todo apareció puesto patas para arriba de un día para el otro. Es que tarde o temprano todos aprenderemos que la historia no se escribe tan aprisa, que debe dejársela decantar para descubrir que, finalmente, se trata de una sucesión casi perfecta de situaciones encadenadas, más allá de las convulsiones a que nos somete.

La anécdota, en este caso, sería más o menos así: hace menos de un año -y sigue sonando increíble-, casi un centenar de personas representativas de organismos y entidades vinculados a la cadena de ganados y carnes se reunieron durante varias jornadas, para meditar y sugerir sobre cuáles eran las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas del negocio que los agrupaba. El trabajo se realizó bajo la órbita de la Secretaría de Agricultura, que en ese entonces estaba bajo el mando del cavallista Marcelo Regúnaga. Las charlas fueron coordinadas por los especialistas de la Facultad de Agronomía de la Universidad de Buenos Aires (UBA), que habían firmado un convenio de cooperación con el organismo estatal para desarrollar, en una decena de cadenas agroalimentarias, un análisis que los técnicos denominan FODA.

“El análisis FODA nos permite formar una imagen impresionista de la situación estratégica de cada cadena agroalimentaria. Es una interpretación ordenada de la información que nos permite definir las pautas para diseñar las líneas de acción básicas en el espacio hipercompetitivo actual”, decían los profesionales de la facultad a modo de presentación.

A diagnosticar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. A eso se dedicaron durante muchas horas los protagonistas del negocio de la carne. Los expertos tomaron nota y sacaron conclusiones. Lo absurdo es que cuando tuvieron listos sus resultados y preparada su publicación, una nueva crisis política truncó todo ese esfuerzo. Primero cayó Domingo Cavallo y a las pocas horas el ex presidente Fernando de la Rúa. Regúnaga se fue con ellos. Y sin hacer consideraciones sobre lo bueno o lo malo de dichos sucesos, lo grave fue que un nuevo intento del Estado por ponerse a tono con la realidad del sector quedó sólo en eso: en un intento.

Para elaborar este artículo, quienes hacemos CCDH decidimos rescatar el resultado de ese trabajo colectivo, que nunca antes fue publicado porque la mala política lo había dejado atrapado en el cajón de los archivos sin futuro. Para quienes conocen el sector y sus problemas, quizás sean obviedades. Pero el sentido de hacerlo estuvo en enfrentar lo que los dirigentes de mayor peso en la cadena individualizaron como la mayor debilidad. Lo dice el informe final: “Los principales problemas detectados estuvieron ligados a la ineficiencia del Estado”.

Justamente a eso nos referíamos cuando hablábamos de la falta de continuidad de las políticas estatales, a la imposibilidad que los argentinos tenemos para ser coherentes con nuestras aspiraciones, trazar un camino para llegar a un objetivo. Si el informe FODA de la cadena de la carne no estuviese resumido en las próximas líneas, para quienes viven y padecen el negocio de la carne, acaso jamás hubiese existido.

FORTALEZAS

En este punto, los asistentes a las jornadas convocadas por la SAGPyA destacaron las condiciones agroecológicas aptas para la producción pastoril de carnes, la diversidad y homogeneidad de biotipos carniceros, los bajos costos directos de la producción primaria, la alta capacidad de producción a bajo costo, la potencialidad para producir cualquier tipo de carne, el potencial aumento de la producción primaria, el know how ganadero la capacidad de supervivencia y adaptación del productor, la transparencia de los precios de la hacienda en pie, etcétera.

En materia industrial, además, recalcaron la existencia de un mercado interno relativamente estable y fuerte, que funciona como soporte mínimo de la producción; la capacidad instalada de la industria frigorífica y sus bue-

nos niveles de infraestructura, y el elevado estándar sanitario en algunas plantas industriales (con condiciones higiénico-sanitarias muy buenas en los frigoríficos de exportación).

OPORTUNIDADES

Contra lo que uno podría imaginar de entrada, aquí también hubo un cuantioso diagnóstico. Por un lado surgieron los posibles mercados ampliados por la globalización económica (en especial se referían a los países asiáticos), la integración regional en el Mercosur (con 210 millones de potenciales consumidores) y la apertura de nuevos mercados gracias el ALCA americano.

Como una oportunidad, también, quienes participaron de las charlas rescataron la revalorización de la producción y el aumento de la demanda mundial de carnes producidas en condiciones extensivos y naturales, la posibilidad de aumentar el stock vacuno, la posibilidad del uso estratégico de los granos que se producen en el país, la demanda incipiente de carnes orgánicas, la incorporación de los conceptos de marca y trazabilidad, la demanda hacia productos de calidad diferenciada y consecuentemente la posibilidad de exportar mucho más a mercados de alta calidad, etcétera.

DEBILIDADES

Pero contra todos los pronósticos optimistas, aparecieron las debilidades, que tampoco son escasas. Aquí se diagnosticó una alta inseguridad jurídica, con una elevada y distorsiva carga fiscal y una alta evasión fiscal y sanitaria, “que impiden potenciar nuestras fortalezas”.

Como debilidad concreta se citó al Estado y su inadecuada estructura para implementar estrategias de competitividad, los altos costos de transacción entre todos los agentes de la cadena, los problemas sanitarios no resueltos (garrapata, aftosa, brucelosis, sumado al descrédito internacional que padece el país), la deficiente información sobre la oferta de ganado para faena, y el atraso en la reforma del sector público (incluidas provincias y municipios).

LOS NÚMEROS DE LA PRODUCCIÓN (SAGPyA)	
Número de productores totales	208.000
Criadores	112.000
Invernadores	25.000
Productores mixtos	71.000
Producción total de carne	2.600.000 Tn.
Existencia media de cabezas	50.000.000
Faena promedio de cabezas	12.200.000
Tasa de extracción	24 %
Destino de la producción	88 % a consumo interno 12 % a exportación
% de las existencias mundiales	5 %
% del comercio mundial de carnes	6 %
Mano de obra ocupada	47.000 personas

En materia productiva también surgieron debilidades: especialmente el bajo nivel de productividad de todo el sistema, la falta de promoción interna y externa, la desarticulación de la cadena productiva, el bajo aprovechamiento industrial, la deficiente infraestructura en transporte, la falta de participación de las asociaciones de consumidores, la ausencia de financiamiento adecuado, la falta de incentivos a la inversión, el actual sistema de comercialización de medias reses, la falta de utilización del mercado de futuros y la falta de cobertura del riesgo ganadero, climático y de cobranzas.

AMENAZAS

Las amenazas diagnosticadas también resultaron ser abundantes: una de ellas era la devaluación en los países de destino de nuestras carnes y en los países competidores de la Argentina. Quizás éste sea el único problema que se ha corregido con la devaluación del peso y la caída de la convertibilidad.

Otras amenazas: la aparición de carnes sustitutas y la pérdida progresiva del status de la carne vacuna; así como la consecuente probable caída del consumo mundial, en especial en la Unión Europea, crisis de la Vaca loca mediante.

En este capítulo del trabajo, los consultados también dieron lugar al proteccionismo y las expectativas de continuidad de las políticas de subsidios, el aumento de la actividad irregular y de los operadores marginales, y la inexistencia de una política ganadera en el país.

SUGERENCIAS

De todo este análisis FODA surgieron, obviamente, algunas recetas y sugerencias para corregir la tarea oficial y llevar adelante una mejor política ganadera. Sin entrar en tanto detalle, las líneas de acción priorizadas por los actores del negocio fueron:

- Promover un reordenamiento y reestructuración del sistema sanitario. En el momento en que se realizó el informe, los mercados externos estaban cerrados debido a la reaparición de la aftosa. Pero hay situaciones que se mantienen inalterables. Por ejemplo, que el Senasa controla sólo 180 establecimientos industriales (80 % de la faena) de los 380 registrados a nivel nacional.

LOS NÚMEROS DE LA INDUSTRIA (SAGPyA)	
Establecimientos frigoríficas	Más de 380 plantas
Dedicados al consumo interno	77 %
Dedicados a la exportación	23 %
Grado de concentración	
Las primeras 10 plantas consumeras	Concentran el 26 % de la faena
Las primeras 10 plantas exportadoras	Concentran el 77 % de la faena
Mano de obra ocupada	60.000 personas

- También se reclamó la implementación de un sistema de control combinado de la evasión fiscal. Entre otras cosas, este sistema debía propender a diseñar un documento único de control a nivel nacional.
- Se proponía un programa de trabajo conjunto con la AFIP para analizar la corrección de los impuestos distorsivos, en especial el IVA.
- Un espacio clave de la estrategia lo ocupó el pedido para que se implemente un programa para la promoción de la carne argentina. Esto es algo que comenzó a moverse con la Ley que creó el Instituto de Promoción a fin del año pasado. Los actores del negocio también consideraron necesario el desarrollo de líneas crediticias orientadas a la producción primaria, fundamentalmente para ser aplicadas en retención de vientres.
- Otras premisas: el diseño de una política ganadera, la incorporación de nueva tecnología de bajo costo, la eliminación del régimen de cuero sin curtir, el desarrollo de un sistema de tipificación que responda a las necesidades de los mercados mundiales, y hasta la revisión de la normativa de transporte para incentivar la utilización de camiones de mayor porte.

CONCLUSIÓN

Son, como se ve, medidas que todavía no se han tomado, más allá de los cambios brutales que vivió el país en los últimos meses. En el fondo, más allá de la salida de la convertibilidad, es muy poco lo que se ha modificado el panorama sectorial. Y consecuentemente las tareas por delante siguen siendo las mismas. Viendo las fuertes diferencias que existen entre la Argentina y sus principales oponentes en el mercado internacional de la carne, lo más lamentable hubiera sido que el análisis FODA del sector hubiese quedado cajoneado en el escritorio de algún funcionario. Eso es lo que quisimos evitar. Al menos, quienes se hagan cargo del Estado en el futuro sabrán por dónde empezar.