

# VALOR AGREGADO EN LA COMERCIALIZACIÓN DE LA CARNE

Méd. Vet. Cristian Ariel Luchetti\*. 2010. Primer Jornada Nacional de Forrajes Conservados, INTA Manfredi, Córdoba, 10.03.10.

\*Especialista en Producción Bovina. Director Nexoagropecuario.

[www.produccion-animal.com.ar](http://www.produccion-animal.com.ar)

Volver a: [Comercialización](#)

## INTRODUCCIÓN

Como bien sabemos la producción ganadera actual en Argentina a experimentado cambios de tipo perjudiciales en cuanto al stock ganadero, además de un detrimento en la productividad de los rodeos de cría; en cuanto a lo primero debemos citar la falta de incentivo hacia la exportación de carnes, quedando la misma en su mayoría destinada al consumo interno, acompañado de esto a una baja rentabilidad de la producción de cría debido, a un alza en cuanto al número de vientres faenados anualmente.

En los últimos años en nuestro país el stock disminuyó en 11 millones de cabezas mientras que en Brasil registró un crecimiento de 20 millones de cabezas. La caída en productividad se debe a varios aspectos, uno de ellos es que la agricultura fue desplazando la ganadería hacia zonas marginales, donde la genética animal y la producción de pasturas como fuente de alimentación para el ganado no eran las óptimas para aquellas nuevas zonas. Otro punto a tener en cuenta fueron las extensas épocas de sequía en algunas regiones destinadas a la ganadería; esto llevó a suplementar con productos del agro al ganado para evitar las caídas en la producción, generando un aumento de los costos aparejados con una rentabilidad casi nula.

Si nos preguntamos como se podría mejorar la productividad sin modificar el stock, las palabras claves serían; generar un programa para la retención de vientres, al mismo tiempo de mejorar la eficiencia reproductiva. Otro punto de importancia estaría en aumentar el peso de faena de los animales destinados a consumo interno.

Cuando hablamos de sistemas de producción de carne debemos diferenciar dos tipos; uno en base pastoril de tipo extensivo, donde el principal nutriente del animal es la planta (forraje-pastura) la cual aporta minerales, energía y proteína para su actividad fisiológica normal, siempre y cuando la oferta de alimento sea la adecuada, además de su calidad. Cuando el bovino comienza a tener una baja disponibilidad de esos dos factores el mismo no llegará a cubrir sus requerimientos nutricionales.

El segundo sistema el cual a logrado un crecimiento exponencial en nuestro país es; el sistema de engorde a corral o feedlot, aquí los animales se encuentran en un área en forma confinada; los mismos disponen de las instalaciones adecuadas para su alimentación con un diseño productivo eficiente (Pordomingo, 2003). Las dietas entregadas a los animales en este sistema se basan; en cereales (maíz, sorgo, etc.), subproductos proteicos (harinas de soja, harinas de girasol, etc.), fibra (cáscara de maní, silo de maíz, silo de sorgo, etc.), minerales y aditivos (ionóforos y levaduras); de esta forma se logran mejores ganancias de peso diaria por animal y una mejor calidad de carne en cuanto a lo que terneza se refiere.

Cual es la actualidad de nuestra industria frigorífica; según el IPCVA hoy contamos con una capacidad de faena de 21,9 millones de cabezas anuales, donde el 86% corresponde a industrias nacionales y el resto a empresas extranjeras (Tyson Foods, Carril, JBS-Friboi y Mafrig Group) siendo las dos primeras originarias de EEUU y las dos últimas de origen Brasileiro. Si evaluamos los mercados externos acaparados por estas empresas y algunas otras firmas de origen Nacional llegamos a la conclusión que; del total de faena, dos tercios corresponden a exportaciones. Las mismas requieren de la organización en redes; donde la capacidad de faena, los canales comerciales, las certificaciones y las marcas cumplen un rol fundamental.

Si evaluamos el período de junio 2006 y julio 2007 nos encontramos con una faena total por año de 14,2 millones de cabezas, donde mas del 80% correspondieron a industrias Nacionales; pero de los 1000 millones de dólares ingresados como divisas en nuestro país un 40% correspondieron a las empresas extranjeras.

En la región pampeana se concentra el 90% de la producción de industrias frigoríficas, donde un 57% se encuentra en Buenos Aires, el resto de las regiones participan en un 10% (Iglesias, 2008).

Cuando abordamos la situación en la provincia de Córdoba, sabemos que durante el año 2005 se faenó el 9,6% del total producido a nivel nacional, de los 499 establecimientos existentes en nuestro país en ese momento, Córdoba contaba con 36, generando esta relación un 7,2% del total de la faena (Calvo, 2008).

## DESARROLLO

Si evaluamos nuestra situación Nacional podemos observar que; el mercado de la carne tiende a un oligopolio, donde las empresas de mayor escala son las que pueden alcanzar indirectamente el manejo de la comercializa-

ción a futuro. Como puntapié inicial debemos tener un cambio de mentalidad basado en la organización empresarial y sistemas de redes agroindustriales, dentro de estos conceptos el valor agregado cumple un rol fundamental para mejorar rentabilidades y ser competitivos en los diferentes mercados demandantes a nivel mundial.

Cuando hablamos de valor agregado nos referimos no solo a generar mayores ingresos con un producto diferenciado, sino también hablamos de integración vertical, donde el objetivo es, poseer fines comunes de los integrantes en toda la cadena de valor. Se debe trabajar con un enfoque sobre la demanda y no sobre la oferta, evaluando la necesidad del cliente. En este sentido debemos tener en cuenta que; el precio, la calidad y el servicio son el éxito del emprendimiento.

Por lo tanto, si observamos nuestro mercado interno nos encontramos con un público (demanda) totalmente desinformado en cuanto a la calidad, observan solo el precio y exigen cortes de bajo peso. Todo lo contrario a lo que nosotros desde la oferta (productores, frigoríficos, abastecedores y carniceros) consideramos mejores rendimientos, ya sea en kilogramos de carne e ingresos económicos. Sabemos bien que, un animal faenado de 370 kg de peso vivo rinde en una proporción mayor que uno de 260 kg de peso vivo.

Hoy el consumidor hostiga con el pensamiento que, los cortes de mayor peso tienden a ser menos tiernos que los de menor peso. Nuestra realidad demuestra que; en un sistema de engorde a corral los tiempos productivos se han acortado en forma extraordinaria, logrando así calidades de carne distintivas en cuanto a terneza, aún con pesos de faena elevados.

El feedlot o engorde a corral a pasado en estos últimos meses de ser una actividad nula en rentabilidad a tener elevados márgenes de ingresos, esto se ha debido a una estabilidad en los precios de los insumos, principalmente en el maíz y las fuentes proteicas (soja - girasol) y una falta de oferta de animales gordos, generando así un alza en los precios de venta. La industria frigorífica sigue sufriendo las bajas en los precios de los cueros y la elevación de sus costos fijos (electricidad, mano de obra, etc.), además de una futura capacidad de faena ociosa.

Distinta es la situación de los abastecedores, donde los márgenes aún siguen siendo interesantes y donde el carnicero si está obligado a reducir sus precios para evitar la merma en el consumo de carne por parte del consumidor. La carnicería hasta hace unos meses atrás (2009) logran márgenes entre el 30 y el 40%, cuando el precio del novillo gordo estaba deprimido.

Para que se entiendan los diferentes puntos de vista de cada uno de los eslabones que integran la cadena, he desarrollado un simple análisis FODA (fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas) de algunos de los eslabones que integran esta cadena de valor.

## **SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE CRÍA**

En cuanto a las fortalezas; podemos citar que, nuestro estado sanitario positivo con respecto a los otros países del MERCOSUR nos brinda un gran punto a favor, además de una calidad de carne excepcional gracias a la evolución lograda en genética.

Si observamos las oportunidades; nos encontramos con un mercado externo e interno demandante y con una tendencia del precio del ternero en alza, debido al deterioro del stock de vientres en los últimos tiempos. A esto debemos agregar, una situación que puede plantearse a futuro; la cual se refiere a, un aumento de la retención de vientres por parte de los criadores, debido a la mejora de los precios experimentados por el mercado de hacienda.

Refiriéndonos a las debilidades; debemos enfocarnos en la baja rentabilidad del sistema (5% a 7%) donde la prioridad sería, generar expectativas positivas de crecimiento al productor con una visión a largo plazo. Otro punto interesante es el problema de implementar manejos especiales en algunas regiones; debido a que las mismas son de tipo marginales, donde la mejora - manutención de las pasturas y el manejo de la hacienda se hace dificultoso.

La mayor amenaza para el sector es la falta de un plan ganadero realista y factible a largo plazo.

## **SISTEMA DE ENGORDE A CORRAL O FEEDLOT**

En cuanto a las fortalezas; podemos citar que es un negocio con una alta rotación de dinero, donde los ciclos productivos son de tendencia corta, esto se debe a la gran eficiencia de aumento de peso diario lograda por los animales en engorde. Debemos saber que la carne generada bajo este sistema es de una excelente calidad en cuanto a flavor (grasa intramuscular), terneza (bajo colágeno) y color.

Las oportunidades se observan en el continuo aumento de la demanda interna, externa y de los precios de comercialización; si evaluamos la primera, podemos acordar en que nos brinda la seguridad de producción, ya que en el caso en que exista una falta de demanda externa, el producto ofertado sigue teniendo un mercado donde comercializarlo.

La tendencia del mercado externo es muy interesante en cuanto a valor agregado, en el cual se exige un producto de calidad con tendencia a la especialidad. Los controles del mismo en cuanto a certificaciones, trazabilidad y normas de buenas prácticas pecuarias junto con la aplicación del bienestar animal, son la base del éxito para la satisfacción del cliente.

La debilidad de este sistema es que necesita de una materia prima que hoy por momentos está en falta, la cual es el ternero. Este punto es muy importante y donde me detengo a realizar un breve análisis; hasta hace unos meses el negocio era, comprar el ternero a bajo precio y vender el novillo gordo a un alto importe. Hoy observamos que el mejor negocio es; generar una mayor cantidad de kilogramos de carne dentro del corral, aún comprando a unos centavos más caro el ternero en relación al precio de venta. Esto se debe a que, el costo total de producción no supera más del 70% del precio de comercialización al pie. Esto nos expresa dos puntos importantes, las variables que generan mayor debilidad en el sistema son; el precio del ternero (en firme alza) y el precio de la nutrición, donde el maíz (biocombustibles-precio?) impacta con el 70% del costo de la ración.

Otro punto a rever es la baja rentabilidad anual de este sistema (5% a 7%), más allá de los buenos precios experimentados a lo largo de estos meses podemos indicar que es un negocio de alta escala con bajos márgenes. Además la mano de obra especializada es de suma importancia, hoy existe escasez de la misma debido a diferentes razones, principalmente a bajos salarios.

Si nos situamos en la amenazas nos debemos referir a la posibilidad de un aumento de los insumos (nutrición) a futuro, el aumento del precio del ternero es inevitable gracias a la disminución del stock de vientres. Otro punto que genera demasiada incertidumbre es la gran variación de precios existente en el mercado de comercialización, la cual fue generada por la ilógica aplicación de las compensaciones, estas forjaron con el tiempo un gran disturbio de los precios; la ley de la oferta y la demanda termina siendo hoy la verdadera realidad del negocio de la carne.

### **SISTEMA DE ABASTO**

En cuanto a las fortalezas podemos citar que es un negocio de muy interesantes márgenes y con una alta rotación de dinero, donde las ganancias netas pueden rondar entre 10% y el 20%. En cuanto a las oportunidades podemos decir que existe una falta de seriedad en cuanto a la comercialización de la carne, donde el servicio y el asesoramiento hacia el carnicero o expendedor (mercados, minimercados e hipermercados) pueden ser herramientas interesantes como punto diferencial ante otros competidores.

Hoy existe un mercado poco explotado por los abastecedores y en donde diariamente la demanda sigue en alza, se trata del desposte parcial de la media res, existen carnicerías en algunos sectores de las grandes ciudades que necesitan algunas partes de la media (costillar, cuarto trasero, etc.) y no toda en su conjunto.

Por lo tanto los márgenes con que se comercializa este producto el cual le estamos agregando un valor extra son aún más interesantes, podemos referirnos entre un 5% a 10% más de valor agregado a la media res.

La gran debilidad que se observa en este rubro es la dificultad en las cobranzas, tenemos que tener en cuenta que los volúmenes de venta son importantes y la efectividad de cobro de la mercadería es el puntapié inicial para que el negocio funcione en forma correcta, se necesita un circulante de dinero elevado para impulsar el negocio.

La amenaza de este sistema se observa en la tendencia de la industria frigorífica a comercializar de forma directa a las carnicerías y bocas de expendio, donde los precios son significativamente más bajos de los que un abastecedor cumpliendo solo el rol de intermediario entre el productor, las plantas de faena y el carnicero no puede igualar. Su única opción a futuro es la integración vertical dentro del sistema de comercialización de carnes.

### **SISTEMA DE CARNICERÍA**

En cuanto a las fortalezas podemos citar los excelentes márgenes de este tipo de comercio los cuales pueden rondar entre el 30% al 40%, más aún cuando el precio de la hacienda gorda está bajo (meses atrás fines del 2009), el otro punto es la alta rotación de dinero y el más importante es el contacto directo con el consumidor. Si tenemos que preguntar o averiguar que necesita la gente, podemos decir que el carnicero es casi el último eslabón de la cadena por ende, debemos aprender a nutrirnos de su experiencia comercial.

En cuanto a las oportunidades podemos hablar de la generación de cortes especiales, donde se debería forjar un cambio en de la visión comercial, aplicando algunas de las reglas de marketing, principalmente vender un producto especial y diferenciado del resto; es una gran opción u oportunidad que puede mejorar los márgenes del negocio entre un 10% a 15%. Existe una dificultad; este tipo de proyecto necesita de una integración vertical de toda la cadena para lograr como mínimo un producto trazado, donde el proyecto de inversión y el testeado de la demanda son el principio de un largo trayecto para generar posibles buenos resultados.

Las debilidades se enfocan en los elevados costos fijos; la falta de mano de obra especializada necesaria y de un alto precio, la cual es una de las bases para que el negocio posea buenos rendimientos. Existe además una gran dificultad del control del stock y no debemos olvidar que se trabaja con un producto perecedero el cual es la carne.

En cuanto a las amenazas podemos dirigirnos hacia un punto; el potencial de los hipermercados en cuanto a precios, los cuales generan en estos momentos donde los sueldos del consumidor están subvaluados un desorden en la regularidad del negocio. No debemos dejar de lado la gran presión fiscal y el aumento del costo de electricidad.

Pero no todas son cuestiones que generan los terceros, existe una falta de visión del negocio por parte del carnicero, donde la inversión no se toma en cuenta y sabemos bien que es básica en todo tipo de emprendimiento. Hoy existen en nuestra ciudad carnicerías que no cuentan con la capacidad adecuada en sus cámaras frigoríficas para cubrir su demanda semanal de carne, no disponen de generadores eléctricos, etc.

Por lo tanto; cuando hablamos de valor agregado en carnes podemos indicar que la clave es la integración vertical de la cadena de valor, los márgenes se van incrementando desde los eslabones primarios de producción hasta llegar al consumidor. Los porcentajes se inician con un 5% hasta llegar al último eslabón donde podemos referirnos a un 40% como mínimo en algunos casos.

Existen entre estos eslabones distintos costos de transacción, los cuales generan dificultades en cuanto a la eficiencia del negocio; los mismos pueden ser disminuidos y en algunos casos eliminados del sistema.

Cuando nos referimos a la cadena de valor debemos orientarnos hacia un comportamiento de tipo organizativo, empresarial y administrativo donde el objetivo es satisfacer al consumidor. Si evaluamos el mercado de la carne observamos una gran tendencia de la demanda hacia cortes de bajo peso, todo lo contrario a lo que en otros mercados a nivel mundial se presenta como realidad. Sabemos bien que, todo negocio debe enfocarse desde la demanda, por lo tanto debemos generar indirectamente un cambio en la mentalidad del consumo de carne bovina en nuestro país; reitero, los cortes de mayor peso no reflejan falta de ternera.

De esta manera los rendimientos de una media res pesada (+90 kg.) con respecto a una liviana (-90 kg.) son mayores y aquí no solo se beneficia el consumidor, sino todos los integrantes de la cadena nombrados anteriormente.

Un punto interesante es la oportunidad de generar carnes Premium; donde se observa la tendencia de producir una especialidad, aquí debemos tener en cuenta que no son productos destinados al consumo popular, sino para algunos nichos de mercado de alta gama. Donde el precio no impacta sobre el consumidor, pero si la marca registrada y los controles de calidad.

Esto no quita la posibilidad de que algunos generen, cortes para consumo popular y otros evalúen la producción de carnes Premium, existen restaurantes de alta gama que están dispuestos a pagar un plus, donde el marketing es una de las bases en este tipo de negocio. Un ejemplo interesante es el de Cabañas Las Lilas, donde la visión es diferenciarse del resto.

Por otro lado sabemos bien que la carne tiende a ser un commodity, por lo tanto debemos tener en claro que el precio fluctúa en base a la ley de la oferta y la demanda, donde un exceso de oferta hace que el precio disminuya y se incremente en el caso contrario.

Ahora bien; si uno llega a desarrollar una especialidad los precios se rigen más allá de la ley de oferta y demanda; donde el marketing, los controles de calidad y servicio de logística son fundamentales.

El cambio de un producto popular hacia una especialidad no es una tarea fácil, porque más allá de lo productivo, industrial y comercial, en este tipo de mercado donde el producto final impacta en la canasta familiar nos indica, la entrada de otros actores en el sistema (Gobierno y Políticas Públicas).

La propuesta es lograr agronegocios, mejorar la rentabilidad de la cadena y transparentar las características comerciales del negocio de la carne, existen clientes potenciales, tenemos todas las herramientas posibles para utilizar.

Debemos referirnos a un cambio de visión de todos los eslabones de la cadena, principalmente de los eslabones primarios; trabajando eficientemente, invirtiendo en asesoramiento integral y sobre todo proyectando objetivos a corto, mediano y largo plazo.

El valor agregado es fundamental en cuanto a la rentabilidad de cualquier tipo de emprendimiento, además de brindar nuevos puestos de trabajo y dignificar una población gracias a la integración de los diferentes sistemas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Calvo S. C., Salvador M. L., González Palau C., (Septiembre 2008). La cadena de carne bovina en la Provincia de Córdoba. Implicancias para el desarrollo territorial.
- Iglesias D. (2008). Documento sobre la Economía de las cadenas agroalimentarias y agroindustriales, "Caracterización de la cadena de carne Vacuna Argentina". INTA Anguil.
- Pordomingo A. J. (2003). Gestión Ambiental en el Feedlot. INTA Anguil.
- Bisang R., Robert S., Santangelo F., Albornoz I., (Noviembre 2008). Estructura de la oferta de carnes bovinas en la argentina, actualidad y evolución reciente. IPCVA.

[Volver a: Comercialización](#)