



ARTICULACIÓN DE LA CADENA CARNICA
LA EXPERIENCIA DE CONEXIÓN GANADERA

Pablo Carrasco - Gustavo Basso

RESUMEN

Las empresas ganaderas viven una situación difícil definida por un marco de elevados costos para los productos no transables y bajo precio en su producto de venta medido en dólares. Es obvia la necesidad de estas empresas de elevar su escala como estrategia y ello quiere decir aumentar las inversiones en un contexto en el que las vías tradicionales de financiamiento están totalmente agotadas.

La integración vertical y horizontal de estas empresas son un camino alternativo de obtener escala y financiamiento en la medida que la estructura organizacional de las cadenas sepan recoger la motivación y confianza de los integrantes partiendo de un profundo conocimiento de la realidad agropecuaria, financiera y sus actores.

Conexión Ganadera es una empresa privada articuladora de la cadena cárnica cuya misión consiste en el desarrollo logístico y agregado de valor del producto dentro de ella.

Nacida en 1999, la empresa realizó por la vía de prueba y error una continua corrección del sistema hasta alcanzar actualmente un sistema maduro de gran crecimiento.

En este trabajo se describe el diagnóstico de la empresa sobre los actores de la cadena cárnica y sus relaciones actuales. Se definen los sistemas de estímulo y de agregado de valor en base a esta visión y se establecen las formas de relación entre los integrantes.

Brevemente se destacan los aspectos claves de los contratos que los relacionan.

SITUACIÓN INICIAL

La Figura 1 presenta los integrantes de la cadena actual de la carne así como su forma de relación. Actualmente esta relación se basa estrictamente en el mercado con fases de competencia perfecta como la existente entre criadores e invernadores, mientras que en otros casos se verifica una relación asimétrica entre el invernador y la industria con una atomización extrema en la oferta y un oligopolio en la demanda.

Las variaciones de precio en el tiempo son importantes y por ello la atracción que tienen los actores a conductas oportunistas para apropiarse de rentas en base a la oportunidad determinan que no existan prácticamente integraciones ni verticales ni horizontales maduras.

Adicionalmente a los actores intrínsecos del sector, los posibles financiadores de la integración y en específico los inversores de fuera del sector no mantienen relación alguna con la cadena no existiendo tampoco estructuras de integración de los mismos

LA EXPERIENCIA MUNDIAL

La experiencia mundial muestra diferentes situaciones según el rubro en cuestión. Tomando las experiencias en Estados Unidos puede notarse que siempre existe un patrocinador y que este controla en mayor o menor medida los escaiones con mayor agregado de valor.

En el caso de la industria avícola, los patrocinadores de la cadena han sido las empresas racioneras que además del alimento, controlan en general la genética y suministran el pollo de remplazo a los granjeros que funcionan como faconeros. El producto final también es controlado por el patrocinador y únicamente se establece una relación de mercado entre el procesador y el distribuidor minorista. Este es sin duda el ejemplo extremo de integración vertical donde se adquieren las etapas claves del proceso y se trabaja mediante contrato de producción con los productores. En forma creciente en los últimos años las empresas han incorporado también las granjas completando así su integración vertical. Actualmente entre estas dos modalidades se produce el 100% de la carne de ave en Estados Unidos.

Para la cadena de carne porcina el patrocinador son cooperaciones que básicamente operan como financiadores de la cadena. Proveen de lechones e insumos veterinarios a los productores mediante contratos de comercialización con las empresas proveedoras. A su vez venden el producto terminado al procesador. Su participación es básicamente logística y financiera. Bajo esta modalidad se produce el 60% de la carne porcina siendo el resto una producción independiente.

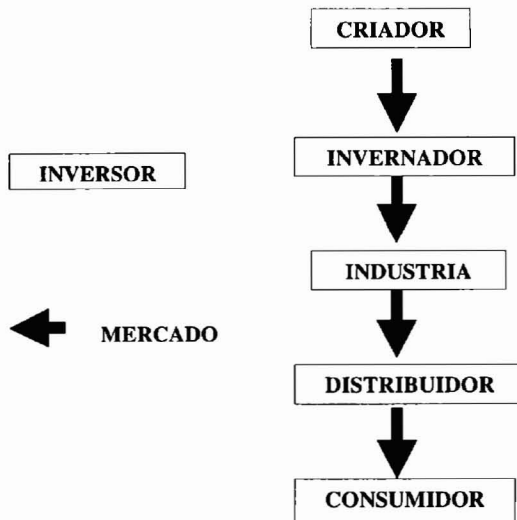


Figura 1. Integrantes potenciales de una integración y su grado de relación actual



X Congreso Latinoamericano de Buiatría XXX Jornadas Uruguayas de Buiatría

Finalmente para el caso de la carne vacuna, el patrocinador ha sido en Estados Unidos la industria procesadora. En este caso son propietarios tanto de la industria como de los corrales de engorde y se proveen de materia prima mediante contratos de producción con los productores que terminan sus ganados en los corrales. Esta modalidad es sin embargo minoritaria (20%) dentro de la producción norteamericana.

Como se verá de estas rápidas descripciones la integración a nivel de la producción de carne vacuna es la más difícil a nivel internacional por lo que se deberá tener en cuenta a la hora de diseñar estrategias a nivel local.

teóricos. Solo el resultado medido en cantidad de integrantes asociados puede ratificar la hipótesis manejada. Para el caso de Conexión Ganadera esta convicción implica centrar las invitaciones a integrar la cadena en base a los aspectos de primer orden tendiendo a no mencionar aquellos que se consideran poco importantes para el interlocutor.

Para el caso del agregado de valor ocurre lo mismo. El acierto o el error en el diagnóstico habrá de determinar la expresión en precio del producto de la cadena y definirá por lo tanto el éxito de esta. En el Cuadro 2 se presenta la valoración subjetiva de estos aspectos representados luego en Conexión Ganadera.

Cuadro 1. Prioridades para la motivación de los diferentes actores de la cadena.

	CRIADOR	INVERNADOR	INVERSOR
1	PRECIO	FINANCIAMIENTO	POSIBILIDAD DE PERDER
2	FINANCIAMIENTO	PRECIO	POSIBILIDAD DE NO GANAR
3	RIESGO	RIESGO	RENTABILIDAD
4	IMPACTO INTERNO	IMPACTO INTERNO	

Cuadro 2. Prioridades de agregado de valor frente a la industria y al consumidor

	INDUSTRIA	CONSUMIDOR
1	REPRESENTATIVIDAD	REPETITIVIDAD
2	CANTIDAD	UNIFORMIDAD
3	UNIFORMIDAD	CONTINUIDAD
4	JUST IN TIME	SEGURIDAD (EUROPA)
5	CALIDAD (PESO Y EDAD)	VANIDAD (BRASIL)
6	OTROS	

OBJETIVOS EN EL DISEÑO DE LA INTEGRACIÓN

Las integraciones exitosas no lo son por sus innovaciones en la tecnología de producción si bien las viabilizan. La base del éxito se centra en la estructura organizacional. Para ello se deberá acertar en dos aspectos críticos: la motivación a integrarse y el agregado de valor (precio) dado al producto. Pueden desconocerse aspectos de motivación y fracasar en propuestas aparentemente rentables para el participante si no se consigue la adhesión de los candidatos. Por el contrario se puede defraudar a los integrantes motivados si la hipótesis sobre el agregado de valor es incorrecta y esta no se traduce en un mejor precio.

A continuación (Cuadros 1 y 2) se presenta el diagnóstico de Conexión Ganadera sobre los aspectos claves en motivación y agregado de valor y que sustentan la forma que la empresa lleva adelante su tarea de patrocinador.

El ordenamiento seguido para la motivación en los diferentes actores es obviamente discutible en términos

DEFINICIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LAS PARTES

Las alternativas para relacionar las partes dentro de la cadena son variadas y se presentan en el Cuadro 3.

Cuadro 3. Alternativas de vinculación entre las partes de una cadena cárnica

Se presentan estos vínculos en un orden que va desde las relaciones más laxas a las más rígidas. La opción a recorrer debe seguir algunas normas generales:

- 1. Buscar el contacto directo con el consumidor final.** Esto es debido a varias razones. Por un lado se trata de una cadena de producción que en su estado actual no agrega valor a su producto. A nivel industrial el producto sufre una pérdida de valor al homogeneizarse bajo el commodity carne los diferenciales que presentan los animales vivos como raza, edad, alimentación, etc. Los importadores de carne a su vez tienen un interés contrario a las relaciones externas a su vía comercial. En general terminan en



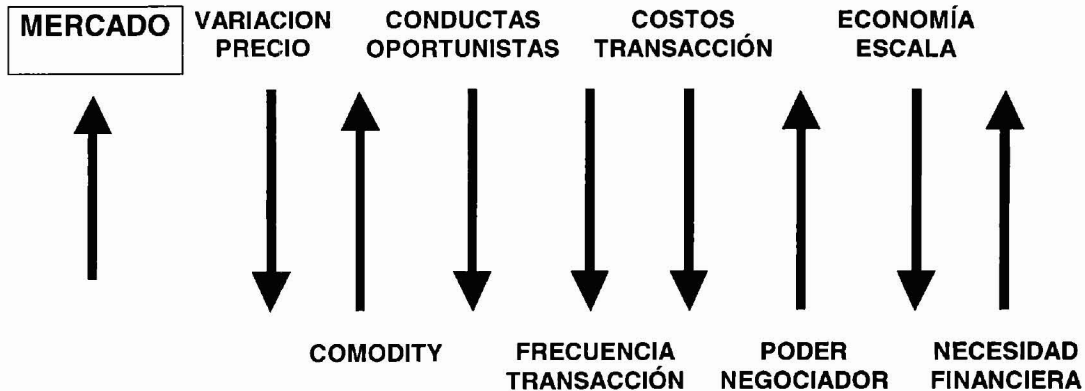
Cuadro 3. Alternativas de vinculación entre las partes de una cadena cárnica

TIPO DE VINCULO	
1	MERCADO
2	CONTRATO DE PRODUCCIÓN (PLAZO)
3	ALIANZA ESTRATÉGICA
4	FUSIONES
5	ADQUISICIONES

indiferenciar el producto para mantener la fidelidad de sus clientes cautivos.

- 2. Buscar el compromiso mínimo entre las partes.** En situación de dificultad financiera como la actual, la pérdida de autonomía es fuertemente resistida por las partes que deberán mantener la libertad máxima compatible con la integración. Por otra parte las cadenas que administran varios eslabones tienden a ser poco competitivas en el mercado actual debido a la distracción y falta de eficiencia que implica el abarcar demasiado.
- 3. Preparar la cadena para competir con otras cadenas.** Las cadenas de integración compiten entre sí por proveedores y clientes y por ello se debe articular de forma tal que permita la migración de integrantes hacia la cadena propia. Desconocer este aspecto puede constituir un error.

La figura 2 muestra las relaciones entre partes y los factores a tener en cuenta para la definición:



Como puede observarse las situaciones que llevan a establecer relaciones de mercado son la existencia de precios que varían poco, productos poco diferenciados, ausencia de conductas oportunistas, transacciones esporádicas, bajos costos de transacción, elevada capacidad competitiva y baja necesidad financiera en los actores. Obviamente lo contrario conduce a diferentes niveles de compromiso entre las partes como la realización de contratos, alianzas, etc.

En este contexto se toman y fundamentan las relaciones tomadas en Conexión Ganadera respecto a los diferentes vínculos.

RELACION ENTRE PRODUCTORES

La vinculación que existe hoy entre productores ganaderos muestra características bien definidas:

1. Mercado cristalino en información, con posiciones relativamente simétricas entre los participantes
2. Elevada frecuencia de conductas oportunistas y especulativas, derivadas de fluctuaciones violentas de precio.
3. Autoconvencimiento de que cada uno es el mejor haciendo todo o alta desconfianza de la gestión del otro.
4. Elevados costos de transacción.
5. Tendencia a largo plazo posicionando favorablemente al criador.

Los tres primeros aspectos forman un marco poco favorable a la integración, mientras que los últimos aparecen como estimulantes a la misma. La cristalinidad del mercado de reposición no necesita ser demasiado fundamentada. La existencia de ferias ganaderas en todo el país, los remates por pantalla, disponibilidad de créditos, la cantidad de operadores y el nivel de inflación casi diaria que recibe el productor

son elementos que contribuyen a la eliminación de restricciones al funcionamiento del mercado. A estas características se le suma desde hace varios años, la posibilidad de exportación de ganado en pie y actualmente la de importar ganado.

En este marco y con una variación de precio tan importante como la que ocurre en el país la orientación especulativa proporciona una interesante opción para quien conoce el negocio y sabe moverse

El resultado por habilidad comercial, constituye un paradigma para todo el sector, todos por igual sueñan con ser Bill Gates, sin embargo, muy pocos tienen la capacidad de jugar el juego y la mayoría queda por el camino en su intento. El resultado que interesa a los efectos del proyecto no es la efectividad de este camino, sino la tendencia a seguirlo en una proporción importante por los productores fundamentalmente



X Congreso Latinoamericano de Buiatría XXX Jornadas Uruguayas de Buiatría

invernadores.

Es evidente que si los contratos en las cadenas ocurren para evitar las conductas oportunistas, este es el caso en que son obligatorios. Los mismos deberán estimular tanto a invernador como criador a renunciar a la tentación especulativa.

Los elementos nuevos y positivos para que la adopción de los contratos se concrete son la tendencia al desmejoramiento del negocio de invernada, que predispone al agente más especulador del sistema, el invernador, y a los elevados costos de transacción actuales.

El precio implícito que el invernador recibe por la carne que produce, ha caído sistemáticamente durante los últimos 20 años, y esto aparece como una tendencia irreversible.

Los costos de transacción son el segundo elemento para atraer hacia el contrato a los operadores primarios de la cadena. Como habrá de detallarse en oportunidad de presentar el contrato y sus estímulos el costo de transacción por animal varía entre un mínimo de 34 dólares por cabeza cuando el ternero se vende en el campo a un invernador y este lo vende a la industria a un extremo de 85 dólares cuando el animal pasa por la feria en su venta como ternero y luego recriado.

Puede apreciarse que a valores de hoy, existen animales que pierden entre 50 y 120 kilos, durante las transacciones de su vida.

RELACION ENTRE PRODUCTORES E INDUSTRIA

Tal vez, puede llamar la atención que en la propuesta actual, no exista una relación contractual con quien compra normalmente la materia prima. Como ya fuera comentado anteriormente, el mercado es quien regula la cadena a este nivel. Pero a diferencia de lo descrito para la relación entre productores, en este caso el funcionamiento deja mucho que desear, en cuanto a transparencia y simetría entre los actores.

En situaciones de mercados asimétricos, las probabilidades de corregir el problema a través de un contrato es remota. En general, si el mismo se realiza previo a la integración de la cadena, es razonable pensar que se recogerá en él, la misma asimetría que separan a los contrayentes.

Adicionalmente la propia asimetría y atomización de la oferta respecto de la demanda genera oportunidades ciertas de mejora en la competitividad con el resto de los proveedores de carne. La falta de escala, uniformidad, y calidad de la oferta es el resultado natural de la comercialización de 2 millones de reses por año que son negociadas con la industria camión por camión y por lo tanto constituyen una oportunidad clara de diferenciación.

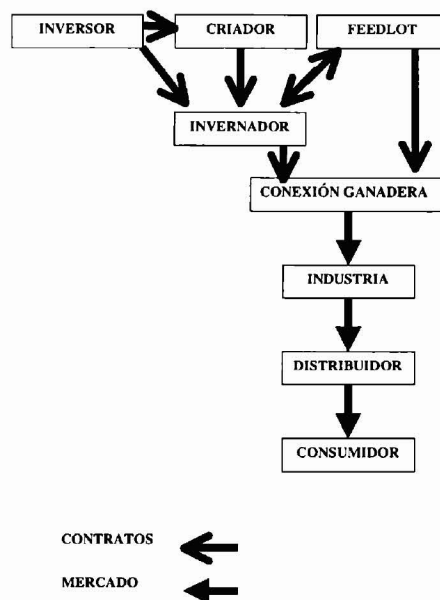
Una regla de oro en la formación de cadenas exitosas, dice que el articulador debe actuar en la posición en la que se produzcan las mayores economías de escala, y se determine la mayor proporción de agregado de valor al producto. Parece razonable bajo esta premisa que la

ubicación de CONEXIÓN GANADERA se optimiza en la etapa de comercialización, y que solo interviene en el proceso productivo agregando lo que entiende que es valor en la carne.

Frente a este diagnóstico la decisión tomada por CONEXIÓN GANADERA en cuanto a la vinculación de la cadena entre industria y productores, es la de concurrir al mercado con una fuerte dotación de recursos para el fortalecimiento del poder negociador.

La construcción de este poder negociador, se garantiza en primera instancia, mediante contratos con estímulos que mitigan conductas oportunistas. A partir de estos, se construye una escala que permite la uniformidad del producto, mientras que por la herramienta de la

Figura 3. Participantes y vínculos de la cadena cárnica de Conexión Ganadera.



consignación y su consecuente influencia en las decisiones de venta, se asegura la calidad del producto. En la Figura 3 se resumen las relaciones actuales en la cadena de Conexión Ganadera y la ubicación de esta en el proceso.

estimular al ingreso y permanencia en la cadena, de forma que esta vea asegurado su crecimiento, para una mejora continua de los beneficios recibidos por los integrantes.

CONTRATO CON INVERNADOR

En términos generales y de acuerdo a lo expresado anteriormente, el contrato se realiza para un productor tipo que resulta atraído por la especulación, y en términos generales con problemas financieros. El contrato adecuado será el que dosifique el grado de



control en un nivel tal, que elimina esta conducta oportunista inviabilizadora de la integración. Pero sin abusar del mismo, a un punto que ampute su vocación especulativa, o le quite la autonomía necesaria para resolver sus problemas familiares o económicos que puedan surgir.

En la búsqueda de este equilibrio quedan expresamente descartadas las formas de integración que implican la pérdida de autonomía. Los proyectos de fusión de empresas que constituirían un extremo en tal sentido, resultarían extremadamente difíciles de expandir, cuando el productor en este tipo de caso delega sus decisiones a una gerencia común. Quien se debate en una problemática financiera grave, no está dispuesto a perder su capacidad de decisión.

La opción utilizada por CONEXIÓN GANADERA es el producto de esta preocupación. El sistema cuenta con el animal como protagonista del contrato, y fuera de él nada vincula al empresario con la cadena. Para asegurar el ingreso de los productores al sistema, se ha puesto énfasis en la facilidad de salir del mismo.

La expresiones prácticas de este hecho son :

1. *Integrar al sistema la proporción de animales que se desee, hasta que se tenga la certeza de la conveniencia del mismo.*
2. *Recibir el número de animales que se deseen.*
3. *No tener ninguna obligación posterior al embarque del animal integrado, reincidiendo únicamente si fuera atractiva la experiencia vivida.*

Sin embargo, para que el contrato surta el efecto deseado, una vez que el animal se encuentra integrado se registra un rígido nivel de control sobre el agregado de valor y la búsqueda de poder negociador. En este sentido, la autonomía termina cuando el animal se integra y se recupera cuando el mismo sale.

CONTRATO CON INVERSOR

La relación entre propietarios de animales e invernadores, a través de contratos de capitalización tiene una larga historia en el Uruguay. El enfoque que recoge el contrato tradicional es el de una relación societaria, en la que el resultado del engorde es repartido en diferentes porcentajes. A nuestro entender, esto constituye más un inconveniente que una ventaja. La propuesta de contrato de CONEXIÓN GANADERA reposa sobre una relación inversor-invernador modificando los mecanismos de reparto de ganancia respecto a lo tradicional.

Para superar las dificultades ocasionadas por una sociedad y hacer de esto un negocio más previsible, el contrato que se propone es extremadamente simple. El criador, inversor o confinador, coloca su ternero (su capital) en el predio del invernador y cobra por ello 5 kg por mes fijos. Cuando el animal se vende el capitalista cobra el peso que ingresó mas el número de meses que

el animal permanece por 5 kg. A través del cobro de un "alquiler" en lugar de una división de ganancias, el sistema resuelve la mayoría de los problemas que plantean los contratos convencionales.

Históricamente los contratos de capitalización han sido realizados compartiendo los kilos producidos con el invernador. Cuando inicialmente la invernada se realizaba sobre campo natural, este porcentaje era de 50% y la razón de su existencia, era básicamente la de un invernador sin dinero para comprar reposición. A medida que la invernada se fue intensificando, resultó imposible sostener esta división de kilos y así se fue pasando a un 60 y hasta un 70% de los kilos para el invernador.

El reparto porcentual de kilos resulta sensible al desempeño animal (Cuadro 4). Es evidente que el resultado final del negocio para el propietario, dependerá no solo de las variables de mercado, sino de lo que ocurra dentro del predio del invernador. Lo incierto del negocio se encuentra innecesariamente fomentado por el propio contrato.

Cuadro 4. Resultado para el propietario del animal según el desempeño en la invernada en un contrato 40:60

Ganancia Diaria	Meses en el campo	Kilos por mes para criador
0,3	29	3,6
0,4	22	4,7
0,5	17	6,1
0,6	14	7,4
0,7	12	8,7

La consecuencia práctica es que el conocimiento y confianza en el invernador, está por encima del contrato a la hora de decidir entrar en un sistema de capitalización. Cuando una relación contractual se basa casi exclusivamente en la mutua confianza, resulta difícil su generalización.

En términos técnicos el contrato en porcentaje desconoce una regla de oro en materia de manejo del riesgo: el riesgo debe ser asumido por quien está mejor preparado para manejarlo. El propietario puede sufrir los inconvenientes de un problema durante el proceso de engorde, pero no tiene ninguna incidencia sobre el mismo. Por el contrario, el invernador cuyo conocimiento y presencia lo hace apto para incidir sobre el proceso de engorde, no puede cosechar completamente para sí este mérito. Por ejemplo, un esfuerzo en alimentación no será cosechado por quien lo hizo, sino que habrá de repartirse con el dueño del capital de forma inmerecida. La incertidumbre es la misma que habría si la tasa de interés de un préstamo, se fijara al momento de cancelación de acuerdo al resultado del negocio. No existiría institución dispuesta a hacerlo, pero además resultaría un premio a los malos desempeños y un castigo a los buenos. Entonces porqué no tratar a un criador, como un suministrador de capital y remunerarlo



X Congreso Latinoamericano de Buiatría XXX Jornadas Uruguayas de Buiatría

como tal?

Cuando existen este tipo de defectos en un contrato, las conductas de los contrayentes tienden a balancear el problema.

El criador se vuelve reactivo al sistema si no conoce muy bien al invernador. El invernador por su parte, si es bueno, tomará decisiones compensatorias. Los animales que ingresan son para el invernador un peor negocio que los propios, y por ellos son en general, los que reciben peor tratamiento dentro de la invernada.

La suplementación por ejemplo, es realizada solo sobre los animales propios, donde el 100% de los kilos son para el invernador. Para los ajenos en general no cierran los números. Aun fuera de la suplementación la situación que resulta más común, es que el invernador tenga pasturas de diferente producción o solamente una parte de su campo mejorado. En tal situación lo racional para el invernador es poner su ganado propio en la mejor pastura y el ganado ajeno en la de inferior alimentación, ya que es allí donde a este invernador le da lo mismo comprar ganado, que tomarlo a capitalizar.

En buen romance el contrato privilegia el peor desempeño. Cuando el costo del capital es fijo, el resultado será el contrario y para tomar un animal en capitalización el mismo deberá ser particularmente bien tratado. A diferencia de lo que ocurre en el contrato tradicional, el punto de indiferencia entre el contrato y la compra del animal para el invernador, ocurre cuando el desempeño de la invernada es excelente.

El riesgo del capitalista es la variable del precio de venta. En este sentido si se trata de un inversor, el mismo riesgo ocurre en cualquier inversión financiera. Es interesante que por esta vía, estemos equiparando una inversión en el campo con una financiera y alejándola de la zozobra de una sequía o un exceso de lluvia. Cuando la inversión es plurianual, al inversor

prácticamente se le anula el riesgo de resultado. Esto ocurre porque en la lógica de evolución de precios, a un resultado mediocre le sigue uno brillante. El inversor está en la mejor condición de asumir el riesgo precio, en la medida que utilizando recursos superavitarios no existe el efecto puntual, sino que se manejan plazos mayores.

Para el criador el riesgo es también el precio, pero en este caso se pasa a depender de la cotización del novillo gordo y no del ternero. En este cambio existe una pequeña disminución de la variabilidad, sin embargo de acuerdo a las tendencias se reubica en una moneda más débil. La fórmula utilizada para compensar esto, es el trabajo por el precio realizado por CONEXIÓN GANADERA

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se pretendió presentar una experiencia concreta de un patrocinador de la cadena cárnica con tres años de vida mostrando el razonamiento seguido a lo largo del proceso de definición de la misma. Se ha incluido un diagnóstico discutible de la realidad empresarial agropecuaria y se ha detallado someramente las definiciones tomadas en consonancia con el mismo.

Todo ello sin embargo para esta como para cualquier cadena debe validarse a campo estando únicamente aprobada la iniciativa que haya en la práctica conseguido crecer en adhesión y mejorar el valor de su producto. La evolución de la empresa desde su nacimiento se presenta en la Figura 4 como pista de la certeza del análisis desarrollado.

Figura 4. Cabezas ingresadas y embarcadas en Conexión Ganadera

