

de lejos

# PRODUCIR

## Produce

Apuntes del Curso de  
Economía Agroalimentaria,  
Zaragoza-España

# Cualquiera...

El gerente de compras de una importante cadena de supermercados (A), pasa a desempeñar esa misma función, en una cadena de la competencia (B).

El mismo día que asume, repasando la lista de proveedores de (B), esencialmente los mismos de (A), comprueba que uno de ellos le hacía a (A) un descuento superior en 2% al que le venía haciendo a (B), su nueva empresa. Toma el teléfono y se comunica con el gerente de la firma proveedora en cuestión y el diálogo es más o menos el siguiente:

"Estoy enterado que su firma le proporciona a la empresa (A), mejores condiciones de venta que a mi empresa, esto representa, si tenemos en cuenta el volumen de operaciones del último año, que mi empresa pagó US\$ 75.000 más por el mismo producto, que mi competencia; tiene Ud. 24 horas para depositar esa cantidad en nuestra cuenta bancaria, si quiere seguir con sus productos en nuestras góndolas."

"Pero...mi producto es..."

"Producir produce cualquiera, el asunto es vender".

A las 24 horas, en la cuenta de la empresa (B) había US\$ 75.000 que la contabilidad justificó como descuentos obtenidos.

Esta anécdota, que es real en lo esencial, ocurrió en España y no hace más que ejemplificar dónde está el poder hoy en la comercialización, fundamentalmente de productos alimentarios, aunque bien puede aplicarse a la mayoría de los productos que uno puede adquirir en los grandes centros comerciales.

Lejos quedó la época en que mandaban los productores, poder

Dr. Martin Duran Martinez, Coordinador de la U.P.C.T. - M.G.A.P.



que en su momento fue asumido por los transformadores o fabricantes que luego tuvieron que ceder ante los distribuidores y éstos ante las grandes superficies (super e hipermercados), quienes ante la competencia desatada entre éstos, afirman, el poder absoluto lo tiene el consumidor.

Intuitivamente, esto no parece ser novedad, cualquiera que esté en el tema, lo sabe, el asunto es si actuamos en consecuencia.

Cuando España adhiere a la Comunidad Económica, hoy Unión Europea, lo hace luego de años de ne-

gociar su ingreso, entre otras cosas, pesaba su condición de país agrícola. Sabida es la sensibilidad que éste sector genera en Europa, al punto que fue en torno a él, que se edificó la integración, destinando en sus comienzos el 90% de su presupuesto a la ayuda agrícola a través de la PAC (Política Agrícola Comunitaria).

Se decía, y lo creían tanto en España como en el resto de Europa, que España tenía "ventajas comparativas" en la producción primaria de algunos rubros importantes como carne, vinos, aceite de oliva, frutas y

hortalizas, en general los denominados productos mediterráneos. Cuando se produce finalmente la integración en 1986, los españoles se encontraron con sus escaparates abarrotados de alimentos franceses, alemanes, italianos, etc. antes que saliera un solo gramo de productos españoles al resto de Europa.

¿Qué ocurrió? Muy simple. Dicen, ahora que aprendieron la dura lección, "sabíamos producir pero no sabíamos vender, nuestra rica historia exaltó al guerrero y al religioso, no al comerciante".

Había un mercado potencial enorme denominado por fortísimas estructuras comerciales. Les llevó 10 años comprender y penetrar en los secretos de los canales de distribución europeos, recién ahora pueden decir que son competitivos.

¿Qué podemos esperar nosotros? Por supuesto que primero que nada, debemos contar con mercados más abiertos, en ese sentido, la próxima ronda de negociación deberá consolidar y profundizar las reformas al comercio agrícola surgidas luego de la Ronda Uruguay. No es mucho lo que nosotros podremos hacer al respecto, lo que no quiere decir que no nos preparemos y estemos dispuestos a dar la batalla, pero es claro, que Europa va a conceder lo que ellos crean que puedan y deban conceder. La buena noticia es que hay un consenso generalizado que el proceso iniciado en 1992, no tiene retorno y que, países como Alemania, otrora defensores del proteccionista agrícola, ahora están planteando como tema para la llamada Agenda 2000, la reducción de estas ayudas, cansado ya de ser un fuerte contribuyente neto de la PAC. Pero en cualquier caso, este proceso va a ser lento y directa



o indirectamente (a través de las ayudas denominadas de "caja verde") Europa va a seguir protegiendo a sus agricultores aunque sea por razones distintas a las del pasado.

Pero aún en el caso de que contáramos con las puertas abiertas para nuestros productos agroalimentarios, estamos preparados para aprovecharlas?, no nos pasará como a los españoles? El valor de la materia prima en el precio final de un alimento, tiene un peso relativo cada vez menor, en muchos casos, no supera el 10% de lo que pagó el consumidor, entonces, la ventaja comparativa de producir a menor costo esa materia prima, nos hace competitivos en el 10% del producto, mientras que otros, son competitivos en el 90% restante.

Está bien investigar en la productividad de una forrajera, o en la combinación genética que transforme más eficientemente pasto en carne o en la variedad de trigo que rinda más que la que tenemos, pero la competencia dice, "producir, produce cualquiera, el asunto es vender" y trabajen sobre el 90% restante y fundamentalmente sobre el consumidor.

Lamentablemente, en Uruguay habla poco de investigación de mercado.

Hay quienes siguen pensando aumentar la producción, de lo que sea, total ya la venderemos. Europa no sabe que hacer con tanta carne de vacuna, no solamente por su alta producción, sino por el bajo consumo derivado entre otras cosas por la enfermedad de "la vaca loca", en lácteos no temen la competencia, sienten fuertes y así uno podría pasar todos los rubros para dar cuenta que en ningún caso, el acceso es "cantado", aun bajando las barreras proteccionistas.

Esto no necesariamente significa que pintar un panorama negro, al contrario, dice a las claras que competitividad se construye y no es en la naturaleza, que no tenemos excusas para no hacerlo, pero orientar los recursos que tenemos en el sentido correcto, debe ser la gran prioridad. Productos de calidad, diferenciados y a buen precio, sí, pero donar los canales de comercialización conociendo a fondo a nuestros consumidores es lo verdaderamente esencial.

ANTE LOS OJOS DE UN RIOPLATENSE, EL MAYOR comedor del mundo de carne vacuna, -sabrosa, gorda y barata-, el mercado de la carne en los EEUU aparece como inaplicable.

Los consumidores, presionados desde hace varias décadas por mensajes confusos de todo tipo provenientes desde diferentes sectores de la sociedad, no saben como hacer para consumir algo imposible: carne que sea tierna, barata, y sin grasa; pero jugosa y gustosa.

Los mensajes que provienen de sus gustos básicos, piden *terneza* y

que opinan sobre como llevar una vida más sana, o por lo menos, como disminuir el riesgo de las enfermedades coronarias, y que son los que aconsejan carne *magra*.

Desgraciadamente, no se ha podido conocer aún las *terneza* que tendrá la carne de una carcasa bovina antes de probarla, a menos que se arruine el lomo sacando una muestra, se procese, se cocine y se la someta a pruebas de laboratorio que más o menos predicen lo que opinaría un panel de degustadores. Eso es obviamente imposible de hacer en gran escala. Aunque los lotes de ha-

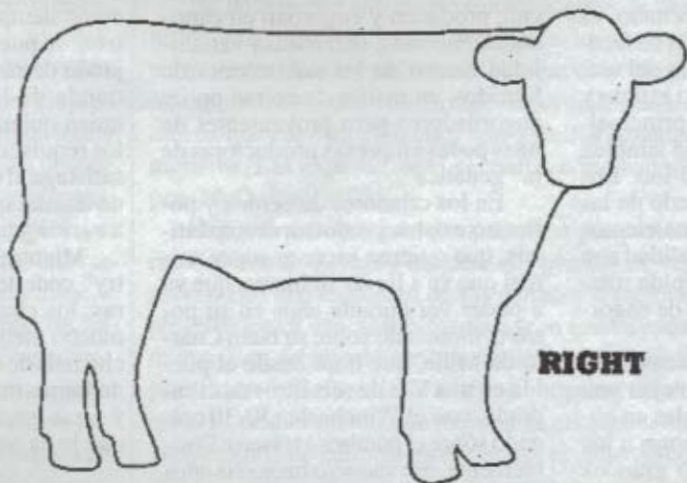
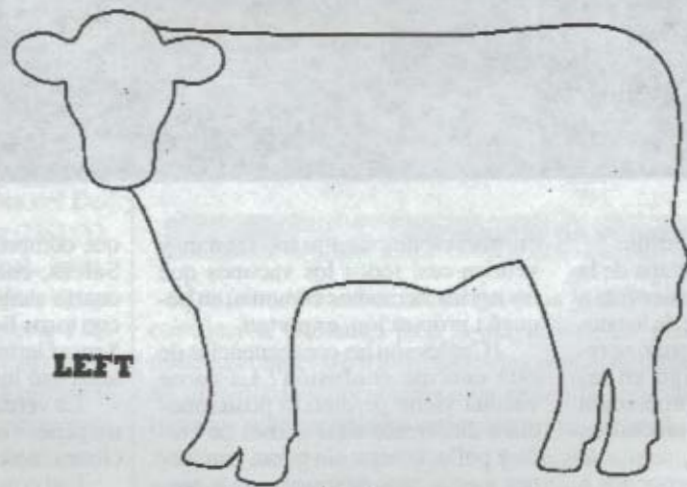
cienda provenientes de los *fedlots* son bastante homogéneos en conformación exterior, por la clasificación que vienen haciendo los recriadores, engordadores y compradores de hacienda gorda, la *terneza* presenta una importante variabilidad, aún en animales sola marca, de la misma raza y edad. Entonces los consumidores cometen su gran error: tratan de asegurarse que la carne sea marmoleada, bien vetada de grasa intra muscular, pensando, o quizás confundiendo sensaciones, que la carne marmoleada es más tierna. Y terminan comprando lo que les parece que va a ser tier-

# El Confuso panorama de la carne en los EEUU

*jugosidad* en primer término, y *sabor* después. Así lo revelan, al menos, los panteles de degustadores en las innumerables pruebas que repiten, permanentemente, dentro de asociaciones de criadores de ganado en general, las sociedades de criadores de alguna de las más de 80 razas conocidas que tratan de impulsar sus mercados, como las Universidades u otros centros de investigación aplicada.

Por otro lado, el *precio* se manifiesta como una característica de mucho peso en las decisiones de los consumidores, como así también lo es la presentación homogénea del producto, y por supuesto, la permanencia en la góndola.

Pero faltan las otras fuerzas poderosas que actúan sobre las decisiones de los consumidores, y que son las provenientes de las indicaciones de los médicos, consejeros sanitarios y todos aquellos



no, pero que tiene una importante cantidad de la tan temida grasa ...

¿Hasta qué punto es esa confusión en las decisiones de los consumidores lo que está haciendo perder terreno a la carne vacuna frente a las otras grandes competidoras, pollo y cerdo? Es muy posible que estén contribuyendo de un modo importante. Pero lo que aparece como un motivo de similar o más importancia en esta carrera es la particular constitución de lo que ellos llaman "the Beef Industry", y que representa todo el sector cárnico, desde la vaca y el toro hasta el bife en la góndola o plato del restaurante.

En la base, este sector aparece como tremendamente atomizado y quizás hasta caótico. El tamaño promedio del rodeo de cría en los EEUU es de 36 vacas. En Texas, el Estado ganadero por excelencia, y donde existen vastas extensiones ocupadas por ganadería, áreas

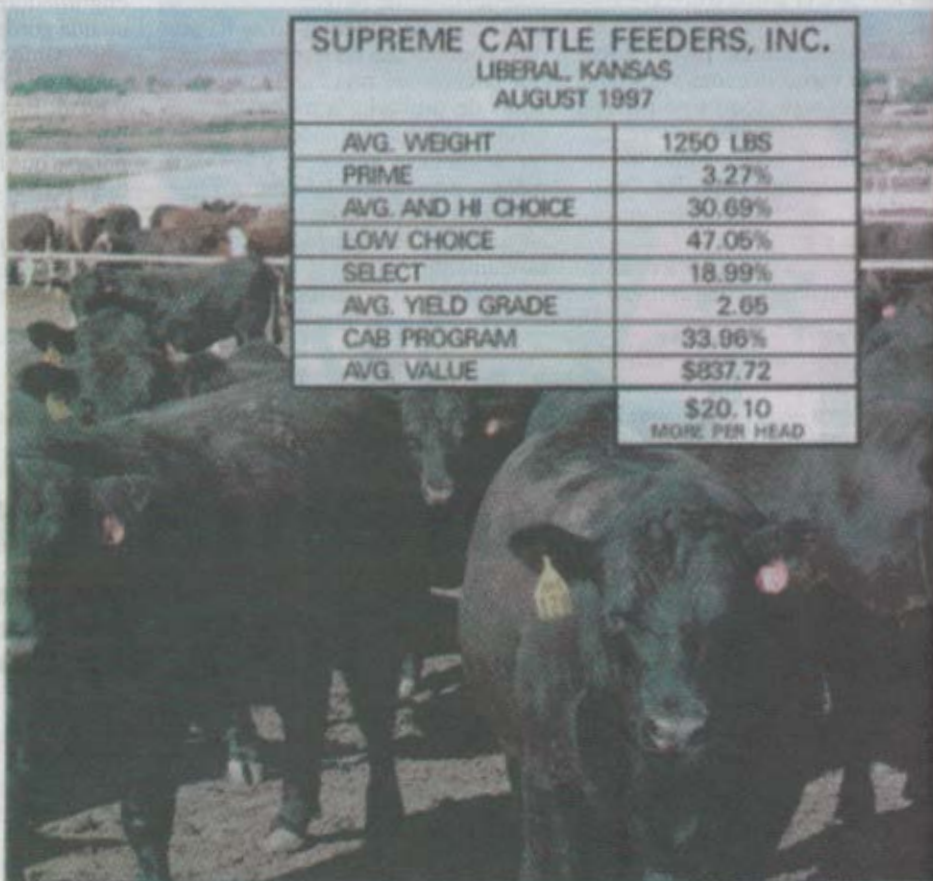
con una receptividad de una unidad ganadera cada 15 o más Has., el tamaño del rodeo de cría es de 90 vientres.

El espíritu del vaquero está mucho más vivo en el común de los norteamericanos que lo que está el espíritu gaucho en el nuestro. Cada norteamericano sueña en mayor o menor grado el "cow boy dream", y por lo tanto lo ejerce en mayor o menor medida: desde los vaqueros Levis y las botas de tacón, heredadas de los charros y ellos de los andaluces, hasta la potestad de poder elegir la más sutil combinación genética para sus vacas, adecuada a su gusto y su bolsillo. Para esto último tienen muchas razas e innumerables combinaciones para elegir. Por lo tanto, cada rodeo es casi único e irrepetible.

Posteriormente, en la etapa de la recría, los rodeos se comienzan a concentrar. Una gran parte de los novillos y vaquillas para engorde, se crían en pastoreos de trigo en las Llanuras del Centro. Otra proporción algo menor de la recría se efectúa en pasturas de diverso tipo, según la zona, en lotes más bien pequeños a medianos de animales.

Esa hacienda recién criada, que ya logró la caja o "frame" adecuado, es vendida a compañías dueñas de feed-lots, a inversores del o fuera del sector que buscan un negocio rápido y bastante especulativo, y principalmente a abastecedores que también operan en los grandes feed-lots. Los lotes de hacienda han pasado de las 36 vacas del rodeo a varios cientos como promedio que en realidad son miles en el año, dada la rápida rotación dentro de los corrales de engorde.

Los feed-lots están bastante concentrados. Uno pocos manejan una gran mayoría de los animales en engorde. Y finalmente, llegamos a los frigoríficos, donde cuatro grandes



SUPREME CATTLE FEEDERS, INC. LIBERAL, KANSAS AUGUST 1997	
AVG. WEIGHT	1250 LBS
PRIME	3.27%
AVG. AND HI CHOICE	30.09%
LOW CHOICE	47.05%
SELECT	18.99%
AVG. YIELD GRADE	2.05
CAB PROGRAM	33.06%
AVG. VALUE	\$837.72
	\$20.10 MORE PER HEAD

corporaciones compran, faenan y venden casi todos los vacunos que los norteamericanos comen o, en pequeña proporción, exportan.

¿Cuáles son las consecuencias de esta enorme confusión? La carne vacuna viene perdiendo posiciones día a día, frente a las carnes de cerdo y pollo, tiernas, sin grasa, con menos gusto, pero homogéneas y predecibles: cada presa es igual a la otra. Los cerdos y los pollos se planifican, producen y engordan en cantidades enormes, con escasa variabilidad dentro de las poblaciones de híbridos, en manos de no tan pocos engordadores pero provenientes de unas pocas empresas productoras de la "genética".

En los criadores de cerdos y pollos no existen productores románticos, que quieren sacar al súper animal que va a llevar su hierro, que va a poder ver durante años en su potrero, montando sobre su buen Cuarto de Milla, que trajo desde el pueblo en una V-8 de seis litros de cilindrada, con el Winchester 30-30 colgado sobre el parabrisa trasero. Posiblemente, ese vaquero hace seis años

que compró sus vacas media sangre Salers, cuarta sangre Brahman, cuarta sangre Hereford, que entrecruzó con toros Beefmasters, Simmental y Santa Gertrudis. Quizás, en esos años usó los tres padres distintos.

La verdad es que lograr bifees homogéneos con ese tipo de combinaciones, no es fácil.

Ese cow-boy porador de todo espíritu de la frontera oeste, al día de mañana estará atendiendo como siempre, su consultorio de distrito, su puesto en el Correo, o trabajando detrás de la registradora de tienda de licores, comentándole a quien quiera escucharlo, cuales son los requisitos para lograr un bifee que satisfaga al consumidor, producto de un animal que le dio ganancias, que a varios ganaderos y comerciantes.

Mientras tanto, la "Beef Industry" cede terreno a sus competidoras, los consumidores se alimentan mucho menos de carnes rojas y mucho más de culpas por estar comiendo carne marmoleada de colesterol y otras grasas, la única que él cree que le da garantía de terniza.