

Agregación de valor en la cadena Producción-Consumo de Ovinos

Por: Ing. Enrique Escobar Cuevas*

Introducción.

Hoy en día el esfuerzo empresarial se centra en lograr la competitividad global, puesto que el acercamiento de las industrias más remotas a los consumidores locales avanza a mucha velocidad. Por un lado, se observa el esfuerzo de estandarizar los productos para lograr una cuota de mercado aceptable, cumpliendo las exigencias del consumidor y logrando su fidelidad. Cuando las empresas logran el primer objetivo colocando muchas marcas frente al consumidor, prácticamente se convierte en un “commodity” donde el precio es la variable más importante. Es el momento de pasar a una segunda fase que es la de innovación o de valor agregado, es decir de “descomoditización” para que el consumidor deje de tomar el precio como el único o más importante factor de compra. Para ello se requieren nuevas capacidades, nuevos conocimientos y nuevos análisis acerca de las preferencias y gustos del consumidor.

Para muchas empresas, el proceso de innovación de productos es permanente y por lo tanto acumulan mucha experiencia en reconocer y aprovechar las necesidades del consumidor.

Los cambios generados por la globalización han requerido de FIRA adaptación e innovación, razón por la cual se revisaron experiencias en países que presentaban avances notables en la integración de redes, con enfoque a la agregación de valor y el mercado de exportaciones. Un caso valioso es el de Chile, país latinoamericano cuya apertura comercial se dio en la última mitad de la década de los 70's y su consolidación se dio a partir de 1982.¹

Al revisar las empresas de consultoría con amplia experiencia en integración de redes, se encontró que Fundación Chile es una institución que ha participado en la transformación de diversas industrias en su país y en los últimos años ha colaborado en otros países del mundo, pero que además tenía la posibilidad de transmitir sus conocimientos por medio de proyectos demostrativos en el país solicitante y en productos seleccionados, permitiendo el adiestramiento del personal participante.

El trabajo se desarrolló de 2002 a 2004 y consistió en definir un producto que requiriera incrementar el valor agregado, realizar un diagnóstico para detectar las oportunidades, mapear la red y obtener información sobre competitividad, hacer una selección de posibles productos con valor agregado, elaborar los perfiles y análisis de pre factibilidad, hacer los estudios de mercado que orientaran la alternativas de inversión, promover ante empresarios las oportunidades,

¹ Dr. Juan Paez Ceroni. Como se convirtió Chile en un país exportador. Conferencia dictada en Morelia, Mich. El 30 de junio de 2004. Copia simple.

trabajar en los puntos críticos de la cadena, conseguir los recursos para invertir, realizar las inversiones en las plantas industriales, promover el desarrollo de proveedores para la industria y dar seguimiento a los proyectos.

Una de las dos redes seleccionadas fue la de Ovinos, por tener productos definidos, muy populares en la población mexicana, con alta concentración en el centro del país pero con bajas especificaciones del producto al venderse prácticamente a granel en puestos de comida común. A continuación se describe la metodología empleada y los hallazgos más importantes.

Diagnóstico del sector ovino en México

El *marco de referencia* del cual se partió en 2002, incluía aspectos como una apertura económica con amplia oferta de productos y aumento de la competencia entre las industrias de diversas regiones o países, en especial se tenía importaciones de carne congelada de Australia y Nueva Zelanda, importación de animales en pie de EEUU y Australia, gustos de la población orientados a productos de calidad homogénea, precio razonable, inocuos, de fácil preparación, y larga vida útil. La actividad primaria estaba atomizada, y los sectores orientados a la sustitución de importaciones tenían menos dinamismo que los exportadores. Se observaba también que la inocuidad alimentaria y la calidad iban a marcar el rumbo del desarrollo de la industria, acelerado por la creciente importancia de los supermercados. En cuanto a la red de valor elegida se veía que salvo el punto de vista empresarial, no existían barreras de entrada a nuevos jugadores.

Al inicio del proyecto se observaba que entre 1996 y 2001 el crecimiento anual simple del consumo era de 19.5%, contrastando con el crecimiento de la producción de 3.8%, mientras que las importaciones crecían a un ritmo del 38.6%. De hecho las importaciones cubrían en 1996 el 45% del consumo aparente y en 2001 representaban el 66%.

De esta manera, el consumo per cápita de carne de ovino rondaba para 2001 los 900 gramos, mientras que la carne de ave llegaba a los 22.5 kg, la de res a 12.4 kg y cerdo 8.3 kg.

En el *sector primario*, el número de cabezas era cercano a los 6 millones, con alta concentración en el centro del país especialmente Estado de México e Hidalgo que tenían el 15.3% y 13.1% de participación respectivamente. La producción estaba atomizada en hatos promedio de 25 a 30 cb con sistemas productivos de extracción, trashumantes ubicados en propiedad ejidal, con alimentación a base de esquilmos de maíz, sorgo y cebada, agostaderos, pastoreo a orilla de caminos. Los índices de producción muy bajos con 50% a 60% de crías por año al destete, venta con edad promedio de 5 meses y peso de 40 kg, precios de entre \$20 y \$22/kg en pie para corderos y \$16/kg para desechos. Estos precios se observan muy elevados ya que el precio internacional se ubicaba entre 9 y 11 pesos/kg para cordero.

En esta fase aparecieron los primeros síntomas de desfasamiento respecto a valores internacionales, mientras que en México una cabeza en pie costaba el equivalente a 88 dólares, en Chile se tenían precios de 24 a 26 dólares, esta era una razón de peso para que los productores vendieran todo aquí mismo y que crecieran las importaciones.

Con relación a los tipos de productor, se observó que había *pequeños* (50 cb o menos) con bajo nivel tecnológico, *medianos* (de 50 a 500 cb) con medio nivel tecnológico y *grandes* (más de 500 cb) con medio nivel tecnológico.

Los productores *pequeños* contaban con el 75% del rebaño nacional, pero alrededor del 30% de la producción nacional, tenían limitantes de tierra, capital e infraestructura, además de ser personas con edad muy avanzada y costo de producción de entre \$20 y \$30/kg en pie. Los *medianos*, contaban con el 24% del rebaño nacional, tenía mayor nivel educativo, un nivel tecnológico más alto, mayor volumen de producción y costos menores al sector anterior, con buen potencial para desarrollar esquemas y tecnologías y costo de entre \$15 y \$18/kg en pie. Los *grandes* productores que tenían el 1% del rebaño, en ranchos de buen tamaño pero de tecnología intermedia, contaban con mayor disponibilidad de capital y conocimientos técnicos, con quienes se podía crecer de manera rápida, con costo de entre \$11 y \$13/kg en pie. Estos costos de producción en todos los casos eran superiores al internacional, ya que en Oceanía y Chile se ubicaba entre \$5 y \$7 pesos/kg en pie.

En el sector industrial, los hallazgos referían que no existían rastros TIF para ovinos, y cerca del 90% del sacrificio se realizaba en rastros de traspatio, además que prácticamente la totalidad de la producción local se comercializaba como barbacoa, la cual se elaboraba en instalaciones semiindustriales y con métodos típicos.

El procesamiento posterior al sacrificio se realizaba en canal y solo un porcentaje se hacía en piezas para su venta al detalle en carnicerías, supermercados o restaurantes.

Para abastecer el crecimiento en la demanda de carne, se enfocaron las baterías en las importaciones las cuales crecieron 88% de 1995 a 2001 mientras que en el mismo período la producción creció solo 7%. Esto contrasta fuertemente con el período 2002-2009, donde la producción tuvo una TCMA de 5% mientras que el consumo 0.5% y las importaciones una TCMA de -6.4%. El consumo se estancó en el último período en 84,600 ton promedio.

Con relación a proveedores de insumos y servicios para la actividad, se contaba con empresas productoras de alimentos balanceados para animales tanto transnacionales como nacionales de diversos tamaños, dispuestas a participar eventualmente en el cluster ovino.

Definición de puntos críticos

Una vez revisado el diagnóstico se definieron los puntos críticos, los cuales fueron:

- a) Actividad primaria: Altos costos de producción y tecnología deficiente

- b) Actividad industrial: Inexistencia de rastros TIF para impulsar proyectos con valor agregado y falta de información del mercado potencial.

Las acciones planteadas en primera instancia para superar los puntos críticos en la actividad primaria, fueron: búsqueda a nivel nacional de regiones con costos reducidos, mayor escala, asociatividad y condiciones naturales óptimas para mejorar la rentabilidad; planteamiento tecnológico para ofrecer a productores interesados, desplegar un Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP); definición de Buenas Prácticas Ganaderas (BPG) e impulsar en la parte administrativa el Control de Gestión (metodología para instalar mínimamente en productores participantes en el PDP).

En el caso de la actividad industrial, se definió realizar un estudio de mercado y con ello generar un proyecto de rastro con características técnicas mínimas para ofrecerlo a inversionistas.

Estudio de mercado, mix de marketing

Se realizó un amplio estudio exploratorio para probar la posibilidad de mercado de: cortes finos de cordero y barbacoa calidad garantizada en diferentes regiones: DF y Zona conurbada, Zonas Turísticas (Cancún, Vallarta), Zonas Fronterizas (Matamoros-Reynosa, Tijuana-Mexicali), Mercado de la Nostalgia (Los Ángeles, San Diego, San Antonio, Houston), visitando industria, canales de distribución, puntos de consumo como restaurantes, supermercados, carnicerías, tiendas, brokers, etc.

Las regiones que tenían excelente demanda eran: Cortes finos en Puerto Vallarta y Barbacoa en DF y Zona conurbada. Las zonas que tenían buena demanda eran: Cortes finos en Cancún y DF y zona conurbada además Barbacoa en Cancún.

Como parte complementaria a este estudio se elaboró un Focus Group para medir las preferencias de población de Nivel Socioeconómico Alto de la Ciudad de México en relación a cortes finos de cordero, contratándose a Ipsos-Bimsa. Las conclusiones indican que:

- a) El sabor del cordero agrada más a hombres que a mujeres
- b) A mayor edad, mayor aceptación independientemente del sexo
- c) Conviene trabajar en reducir el contenido de grasa tanto en pierna como en rack

Un estudio adicional para obtener información valiosa en términos de mercado y que tiene impacto en la actividad primaria fue el de Pruebas de Canal a Cortes Finos, el cual se realizó con diferentes cruza de ganado existente en México para compararlo contra cortes finos provenientes de Nueva Zelanda y Estados Unidos. Los principales resultados son:

- a) Las cruza de pelibuey presentan mejores resultados que las razas de lana de similar peso (37 a 40 kg)

- b) En corte limpio, el rack americano y el de cruza pelibuey no presenta diferencias importantes
- c) El producto neozelandés presentó los pesos más bajos tanto en pierna como en rack

Con esta información se construyó una estrategia de mercado tocando los puntos más importantes que son: enfocar hacia cortes finos, penetrar en el segmento ABC de población, posicionar el producto por abajo del estadounidense y por encima del neozelandés o australiano, iniciar la penetración en zonas hoteleras y restaurantes de Cancún, Vallarta y DF, desarrollar mercados adicionales en Acapulco, Los cabos, Guadalajara y Monterrey, incorporar lomo entero ya que no se hace importación, incorporar conceptos de inocuidad sanitaria cumpliendo disposiciones internacionales, establecer un sistema de distribución eficiente por medio de alianzas estratégicas con distribuidores mayoristas en puntos destino.

Se realizó estimación de demanda por localidad estudiada, proyección de esta en el tiempo, definición concreta de producto, definición de precio de venta, definición de canales de distribución y medios de promoción específicos para cada tipo de mercado: restaurantes y supermercados.

Estudios técnicos y prefactibilidad de nuevas inversiones

Con la información de mercado, se tenía la posibilidad de acercar los análisis a su fase más avanzada, para ello se elaboraron:

- a) Estudio de prefactibilidad en actividad primaria
- b) Estudio técnico para una planta industrial de barbacoa
- c) Estudio de prefactibilidad de rastro ovino
- d) Manual de Buenas Prácticas de Manufactura: HACCP, Procedimientos Operacionales Estándar (SOP), Procedimientos Operacionales Estándar de Saneamiento (SSOP)
- e) Sistemas de tipificación de cortes ovinos de Chile, Nueva Zelanda, Argentina y Unión Europea como referencia internacional para elaborar los propios
- f) Manual de capacitación a comerciantes en manejo de productos agroalimentarios
- g) Recopilación de instrumentos financieros (crédito y subsidios)

Estos análisis contribuyeron a la definición de proyectos concretos para los inversionistas que en lo sucesivo se invitarían. Vale decir que tanto las opciones de inversión en actividad primaria como la de rastro de ovinos arrojaron Tasas Internas de Retorno (TIR) favorables en su momento, contribuyendo así a la confiabilidad de las propuestas.

Aplicación del Programa de Desarrollo de Proveedores

Siendo conscientes de la inexistencia de plantas industriales enfocadas en el valor agregado, concretamente el rastro TIF, pero contando con el estudio de mercado, estudios de rendimiento de cruza de ganado, preferencias de consumidores, definición de materia prima ideal, análisis de rentabilidad y proyectos específicos, se decidió adelantar la búsqueda de proveedores adecuados a la demanda identificada, sobre todo a lo siguiente: con posibilidades de disminuir los costos, mejorar la productividad y proveer animales al rastro todo el año, mientras que el resto de las características de la proveeduría serían definidas en el momento en que se el rastro entrara en operación.

Lo anterior representó definir al menos tres características a cumplir por parte de las regiones productoras y que son:

- a) *El menor costo posible*, para lo cual se encontró que la región de Durango el costo por kg en pie era de \$9.48, enseguida estaba Tamaulipas con \$10.57.
- b) *Escala de producción*, donde el Estado de Tamaulipas reunía los productores agrupados con rebaños de mayor tamaño.
- c) *Condiciones naturales óptimas* para seguir mejorando la tecnología y disminuir los costos, en este caso el contar con praderas naturales e inducidas, poder realizar al menos 4 grupos de empadre para estabilizar la producción durante todo el año. Lo anterior se cumplía en el Estado de Tamaulipas.

Se definió un grupo de 3 productores para aplicar el modelo productivo que incluyó los siguientes trabajos: 1 Registros Productivos, 2 Manejo Sanitario, 3 Infraestructura, 4 Alimentación, 5 Manejo Reproductivo, 6 Control de Gestión. Para ello se contrataron 2 técnicos, uno chileno y otro mexicano para llevar a cabo todo el proceso.

Dentro de las actividades de soporte se realizó un taller de capacitación para pastores y un taller sobre control de gestión.

Difusión de opciones de inversión, selección de inversionistas

Para las inversiones en el rastro se realizaron visitas a empresarios potenciales, explicándoles los objetivos del proyecto, mostrándoles la información obtenida y realizando algunos anteproyectos específicos. De aquellos interesados se avanzó en tres casos:

- Rastro de ovinos en Villa de Tezontepec, Hgo., TIF 410.
- Rastro de ovinos y caprinos en Saltillo, Coah., TIF 382, produce la marca Big Land

- Planta de barbacoa en San Juan Teoloyucan, Edo de México, TIF 422. Actualmente produce barbacoa congelada, mixiotes y cortes finos de cordero, utilizando como distribuidores a Chedraui, Wal-Mart, Comercial Mexicana con la marca “El Arbolito”.

Resumen del modelo implementado

Consistió en identificar una oportunidad de agregar valor mediante una o varias innovaciones.

- El proceso se inició con un diagnóstico sectorial.
- Posteriormente se realizó una prospección de las necesidades del mercado y su evaluación.
- Las innovaciones que se propusieron se referían a cambios en los productos, servicios, procesos productivos y modificaciones en los modelos de negocios, que permitieran brindar una propuesta de valor única para los clientes objetivos.
- El proyecto buscó participar en forma activa en corregir imperfecciones de mercado, a través de una mejora significativa en gestión y eliminación de asimetrías de información.
- Las innovaciones en productos, servicios y procesos productivos buscó su materialización en la creación de una nueva empresa o en la venta de un paquete tecnológico a un agente estratégico capaz de colocar dicha tecnología en los mercados relevantes.