



Verena Schütz

Ph.D. en Agricultura
Universidad de Bonn
(Alemania)

M.Sc. en Ciencias
Agrícolas Universidad de Kiel
(Alemania)

Administración y Mercadeo
en el Sector Agrícola
Universidad de Ciencias
Aplicadas
(Alemania)

Cargo actual:
Jefe de la División para
la Producción de Carne y
Ganadería de la Asociación
Alemana Raiffeisen, Berlín

schuetz@drv.raiffeisen.de
Alemania

Traducción:
Alexis Rodríguez R.
Especialista en Producción
Animal
Médico Veterinario
Promotor Mejoramiento
y Calidad de La Leche
COLANTA

Verena Schütz

Cooperativismo en porcicultura

Resumen

La evolución de las estructuras de mercado depende de diferentes factores que son fundamentales. Los miembros que añaden valor a esta cadena solo pueden influir parcialmente sobre estos factores, pero sí pueden reaccionar, con su toma de decisiones, frente a estos. El sector porcícola en Alemania ha cambiado aceleradamente en los últimos 25 años. De ser un mercado con un autoabastecimiento apreciablemente menor del 100% hasta llegar a ser autosuficiente en un 118% en 2013. Este artículo ofrece una visión general de los factores clave y describe los desafíos resultantes para el sector.

Abstract

The developments of market structures are dependent of different factors. These factors become too key parts.

The actors of the added value chain can influence these factors only partly but they can react on these with their decision making. The pig meat sector of Germany changed in the last 25 years rapidly from a market with a self-supply appreciably fewer than 100 % up to 118 % in 2013. What are the success factors of this development? This article gives an overview of the key factors and describes the resulting challenges for the sector.

Introducción

En Alemania, la cría de animales es un pilar importante del sector agroalimentario. La producción ganadera es un factor fundamental para el desarrollo económico exitoso de la zona rural. Principalmente en las regiones que se caracterizan por su baja productividad, la cría de animales garantiza a los productores un ingreso adicional. La estructura

y el modo de producción para la cría de animales cambiaron durante las últimas décadas. Al analizar retrospectivamente, se observa que una gran cantidad de factores influyeron en el sector positiva y negativamente. Los cambios en el sector porcícola fueron mayores en comparación con los de otros sectores agropecuarios. También se evidencia que el desarrollo del autoabastecimiento, que se hizo apreciable al pasar de menos de un 100% hasta un 118%, se ha logrado en el transcurso de los últimos 25 años. Por lo tanto, en este artículo se mostrarán los posibles factores clave de este desarrollo. La Figura 1 ofrece una visión general de los factores claves para el sector.

Estructura de producción de la cadena de valor agregado porcícola

El valor agregado, en la estructura de producción porcícola, se caracteriza principalmente por la cooperación que existe entre los socios independientes de la cadena. La cooperación más cercana se logra a través de contratos entre los actores de las diferentes etapas de producción. Una gran proporción

del mercado es de orientación específica. La Figura 2 muestra la estructura típica y simplificada de las etapas de producción porcícola y su cadena de valor agregado.

Debido al hecho de que las diferentes cadenas de valor agregado no están organizadas en forma de compañía, estas cadenas tienen una compleja estructura de redes. Adicionalmente, la especialización amplía el número de miembros asociados. Esto se aplica, por una parte, al área demarcada en verde junto con las tres diferentes etapas de la producción a nivel de la granja. Por otra parte, se refiere también a la colaboración entre

los asociados, por ejemplo, en la entrega de productos de primer nivel y la prestación de diferentes tipos de servicios (tales como: asesorías, veterinario, gestión de calidad) o la provisión de productos para el procesamiento del alimento.

El número de los actores de cada etapa de producción no es uniforme. Por lo tanto, se presenta una distribución desigual del poder. En Alemania, más de 27.000 granjas de cerdos están produciendo animales para menos de 1.350 frigoríficos (empresas que tienen más de 20 empleados). La concentración es más evidente incluso en la etapa de los minoristas, ya que hay menos de 15 en el

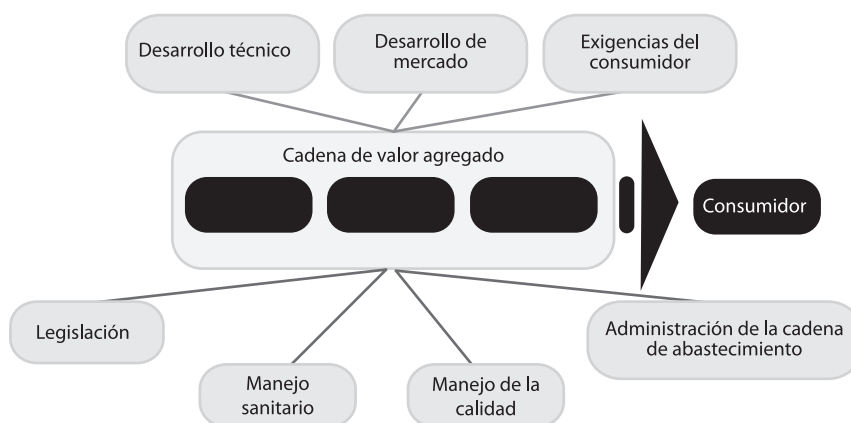
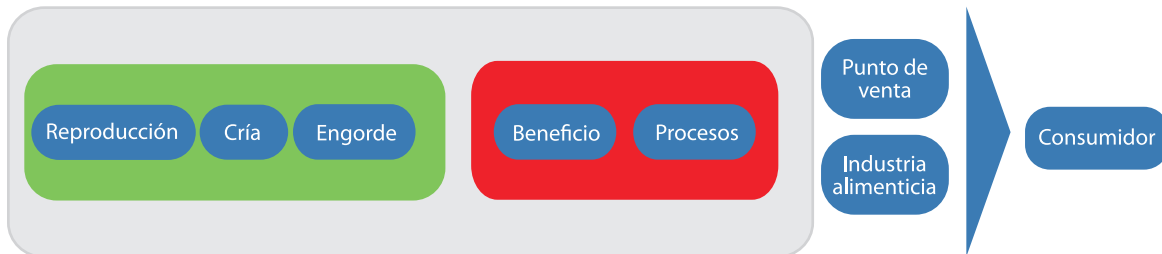


Figura 1.

Factores claves en el desarrollo del sector del sector porcícola en Alemania.


Figura 2.

Estructura de valor agregado en la cadena porcícola.

mercado. Por eso, el reto para los productores y las empresas con frigoríficos, así como para el sector procesador, es el de reaccionar adecuadamente ante los requisitos de los minoristas y, además, obtener de ellos la mejor colaboración.

Las cooperativas y las agrupaciones de productores son factores claves de éxito de la cadena. Muchos productores están asociados a cooperativas. Por su parte, más de un tercio de los transportadores de animales del mercado está organizado en cooperativas. Dos de las mayores empresas de beneficio pertenecen a cooperativas, también. La figura jurídica de las cooperativas permite escuchar a sus asociados, pero asume que el personal, tanto el asociado como el empleado, reaccionará a tiempo para responder a las condiciones del mercado.

Sin embargo, es un desafío para todos los miembros de la cooperativa realizar los cambios en mercadeo que sean necesarios, ya sean modificaciones en una fase temprana o que impliquen el ajuste de estrategias a mediano y largo plazo. Las cooperativas del sector porcícola que tienen una fuerte relación de colaboración entre los asociados y los empleados, registran un importante crecimiento en las innovaciones en los nuevos campos de acción que se originan. Las reuniones periódicas entre los asociados y los empleados son la base de este logro. Estas empresas, además, tienen como objetivo la educación continua avanzada y la transferencia de conocimiento, para tener la información necesaria en la toma de decisiones.

La evolución del mercado

El sector porcícola ha tenido una gran evolución en los últimos 25 años. Desarrollos positivos requieren de estímulos y potencial de ventas. En la década de los 90, del siglo pasado, se dieron ambos. Los desarrollos técnicos en la fase del beneficio, tales como el aumento de la velocidad en el faenado y su mayor automatización, sentaron las bases para mejorar la eficiencia. De esta manera, las empresas que se dedicaban al beneficio de los animales lograron ser competitivas frente sus pares de Holanda y Dinamarca. Cuando se inició el cambio, empresas de estos dos países europeos eran las marcas líderes del mercado, debido fundamentalmente a sus costos de producción. En

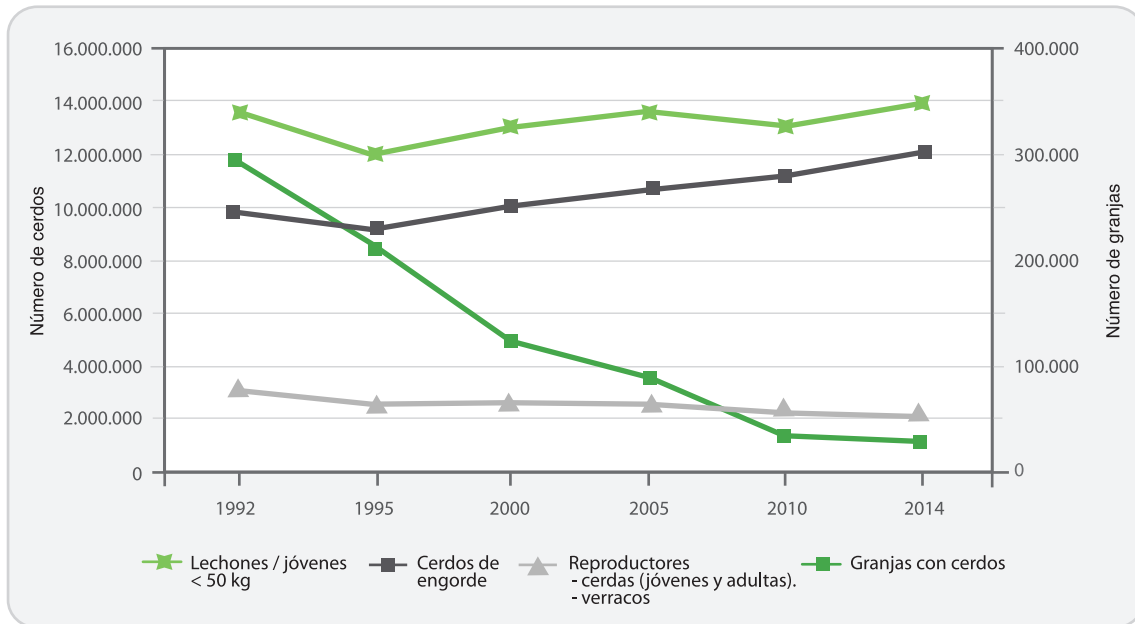


Figura 3.

Producción de cerdos en granjas porcícolas desde 1992 -2014 (Destatis, 2014).

Alemania, en ese momento, las empresas de beneficio de animales impulsaron a los productores para que ajustaran su producción de cerdos de engorde (Figura 3). Hoy, Alemania tiene importantes beneficiaderos que disponen de la mejor tecnología. Adicionalmente, la concentración de participantes dentro de esta etapa de la cadena aumentó: solo tres empresas comparten una cuota de mercado de más del 68%.

El efecto que tuvo esto en el mercado fue considerable, porque se aumentó el número de cerdos beneficiados, hasta llegar a una cifra récord en

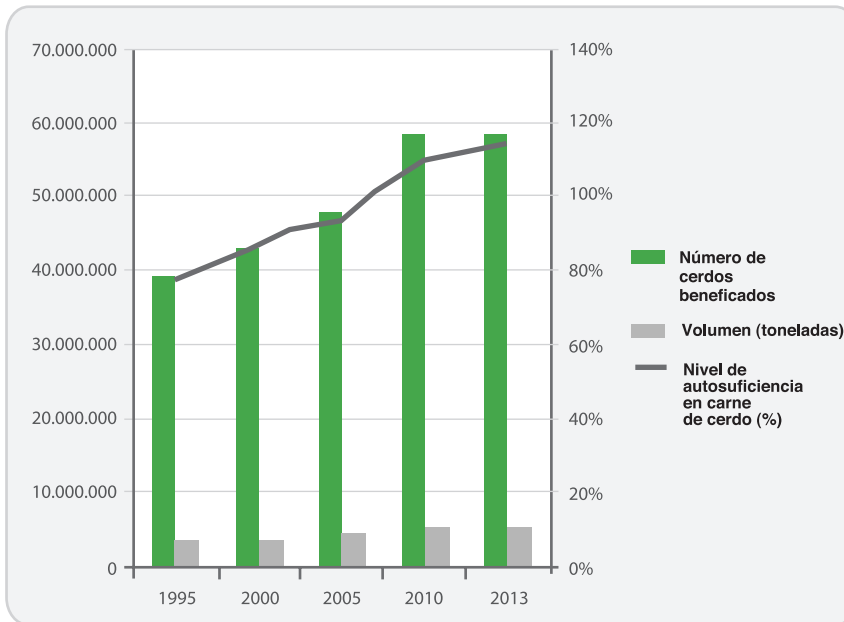
2012-2013 de 59,8 millones. Ahora la tendencia muestra un estancamiento, debido a diferentes factores. El aumento de la producción condujo a un autoabastecimiento del 118% (Figura 4).

La competitividad alcanzada por las empresas de beneficio de animales y los productos homogéneos, con una alta calidad, permitieron la exportación de carne y productos cárnicos a los países miembros de la Unión Europea y a otros fuera de ella. Este efecto positivo generó una dependencia en estos mercados. Por lo tanto, el reto actual de las empresas es tener acceso a esos mercados

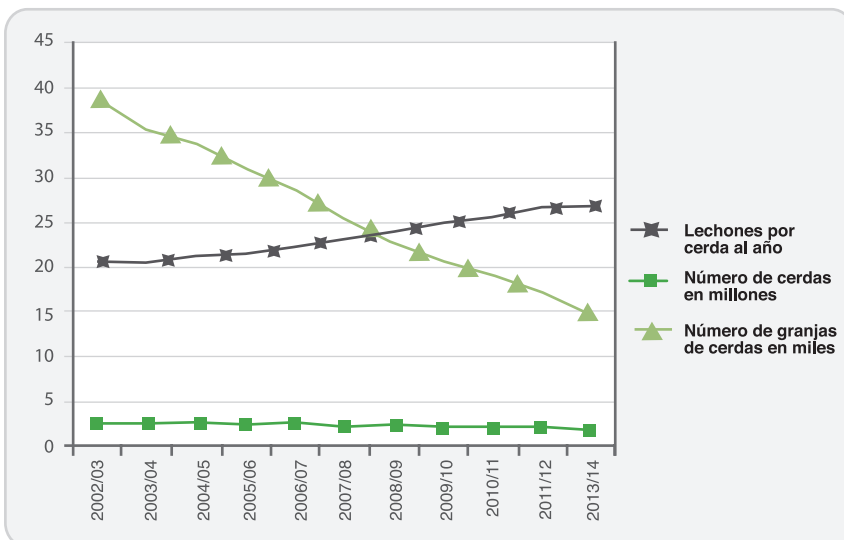
o conseguir rápidamente otras alternativas, si dichos mercados se cierran temporalmente.

A nivel de explotación en granjas, la productividad de las cerdas y el aumento de la ganancia diaria de peso de los cerdos de engorde han sido los principales factores de éxito (Figura 5).

Estos objetivos se consiguieron mediante el trabajo continuo de las empresas de cría y las mejoras de las condiciones de alojamiento de los animales. Los resultados positivos han llevado a un cambio estructural. El número de granjas de cerdos disminuyó de forma constante y el número de cerdos por granja


Figura 4.

Tendencia de cerdos beneficiados y auto-abastecimiento.


Figura 5.

Desarrollo de la producción de lechones en Alemania en los últimos 10 años.

aumentó al mismo tiempo. Los criadores de cerdos se volvieron más y más especializados y, en general, se centraron en una sola etapa de la producción. La mayoría de las granjas reproductoras y de cría tienen una estrecha cooperación con la siguiente etapa de la producción. Esto garantiza que los lotes de lechones con peso promedio de 8 kilos y lechones de 28 kilos normalmente no se mezclen con otros lotes.

La producción de cerdos beneficiados en Alemania está basada en la importación de casi el 18% de los lechones desde Holanda (4 millones) y Dinamarca (7 millones). Conjuntamente con Bélgica, son los cuatro países que tienen una interacción constante. En el caso del surgimiento de epidemias en los animales, el flujo de mercado es un gran reto. Comúnmente, la primera reacción para proteger a otros países es prohibir el comercio a través de las fronteras, con el propósito de que la epidemia no se propague. Esto demuestra que la interacción entre los países no puede quedarse en la fase comercial. Además, los tratados de libre comercio transfronterizos influyen en la gestión común en diferentes niveles, desde los trabajos de investigación de las asociaciones hasta las acciones gubernamentales.

Legislación

En la Unión Europea, el sector agrícola es influenciado por una legislación común. Esto constituye una base que es compartida por todos los productores de la Unión Europea. Los retos son: primero, definir unos requerimientos comunes para todos y, segundo, poder transferirlos después a cada país. La estructura agrícola de los estados miembros de la Unión Europea ha ido cambiando cada vez más y se ha ampliado en los últimos años. 28 países son miembros de la Unión Europea en la actualidad. El cumplimiento de los requisitos legales, especialmente para los nuevos miembros, se constituye en un desafío mayor. Por el contrario, los miembros “antiguos” son impulsados e influenciados para realizar cambios en aspectos como son el bienestar animal, el ambiente y la sostenibilidad. En Holanda y Alemania dichos cambios son presionados por las Organizaciones No Gubernamentales - ONG, especialmente en lo que a la cría de cerdos se refiere. Independiente de la legislación de la Unión Europea, la legislación en Alemania también juega un papel importante en la cadena de valor agregado. Este proceso ha provocado por una parte innovaciones y avances en el sector, y por otra, ha desarrollado este cambio en la competitividad.

Con el comienzo del milenio, el preámbulo de la legislación alimentaria en la Unión Europea cambió. La legislación en materia de seguridad alimentaria es diseñada con base en el trabajo común en las cadenas de valor agregado. Los productores, por ejemplo, obtuvieron un estatus más importante que los procesadores de alimentos. La información plasmada en documentos que soportan la trazabilidad, hacia arriba y hacia abajo, y la transferencia de la información del proceso, fueron aspectos que ampliaron el trabajo común en el ámbito del intercambio de datos. Diferentes sistemas para el mantenimiento de la documentación y el intercambio de datos se desarrollaron e implementaron en el mercado desde ese momento. De esta manera, el campo de acción de los productores se aumentó al enfocarlos también en el trabajo de oficina. Otra cuestión es si hay tiempo suficiente para desarrollar esta labor. Por eso, aparecieron sistemas de control inteligentes que trataron de apoyar a los productores. Pero el desafío aquí es encontrar el camino adecuado para la protección de sus datos. Por esta razón es difícil aplicar soluciones inteligentes e innovadoras en el mercado.

Calidad y manejo sanitario

En combinación con el cambio de la legislación en la Unión Europea, en cuanto al “paquete de higiene”, la gestión de la calidad y la salud se convirtieron en el estatus más importante que debían tener las granjas. Los procesadores de alimentos (no productores) están acostumbrados a estos aspectos de gestión de calidad. Los estrictos requisitos dados por los minoristas, como la IFS (Norma Alimentaria Internacional) o la BRC Global Standard, aseguraron la implementación de sistemas de gestión de calidad en los procesos de los alimentos. Con la aparición del sistema QS en 2001, los sistemas de calidad se pudieron aplicar en las granjas e, igualmente, en todas las etapas de la cadena de valor agregado. El enfoque de la aplicación QS, para todos los actores de la cadena de valor agregado, conduce a la aplicación y el desarrollo común del sistema. Estos desarrollos no son impulsados por los intereses de un solo sector.

Para el sector porcícola más del 95% del mercado está involucrado en el sistema. El consumidor puede conocer cuáles productos se hicieron bajo este sistema, gracias a que tiene una etiqueta blanco-azul. Los campos de acción del sistema QS se ampliaron a través de los últimos años. Para el sector porcícola, el monitoreo de la *Salmonella* es obligatoria y la

vigilancia del uso de antibióticos. En Europa no hay otro sistema de gestión de la calidad con una integración horizontal y vertical de los actores, para el sector de alimentos.

Adicional a los sistemas desarrollados para la gestión de calidad, diferentes sistemas para gestión en salud se han implantado durante los últimos 15 años. Con los sistemas de gestión de la salud, el trabajo se ha enfocado en diferentes áreas. Las estructuras de estos sistemas poseen una base similar, ya que tienen unos parámetros determinados para la utilización de bases de datos y la investigación. La diferencia de dichos sistemas es la cantidad de muestras y el número de parámetros implicados. A través de la investigación continua, los parámetros específicos del estado de salud de una finca se pueden establecer y cambiar, con una visión a mediano o largo plazo.

Los sistemas de salud y la gestión de la calidad pueden favorecer las mejoras de los procesos. Esto supone la aplicación continua del sistema en el trabajo diario. El desafío para todos los miembros de la cadena de valor agregado es encontrar la receta propia para ser exitosos con este sistema. No sirve de mucho sentir que los requerimientos son una “gran carga”. La función correcta de estos sistemas es cumplir con los requisitos de la propia empresa. Por su parte, los estándares o los requisitos impuestos por un

cliente deben ser considerados como un “producto de desecho” del sistema.

Exigencias de los consumidores

Este factor se ha hecho cada vez más importante en los últimos años. El cambio del deseo del consumidor ha pasado por varias etapas: primero, quería tener acceso a “suficiente” carne y productos cárnicos; luego su interés se enfocaba en obtener productos cárnicos baratos; después fue la búsqueda de productos baratos con alta calidad. Ahora, el objetivo del consumidor es conseguir carne producida de manera sostenible, considerando el bienestar animal. La nueva tendencia se ha observado en los últimos cinco años. Las ONG han presionado el mercado. Informes polarizados de los medios de comunicación, de manera regular y frecuente, contribuyen también a aumentar los temores del público.

El reto de la producción porcícola en el futuro es informar adecuadamente a los consumidores sobre los pasos del proceso productivo y el compromiso del sector para cumplir con estos. En Alemania, menos del 2% de la población trabaja en las granjas. Debido

a que el conocimiento sobre la agricultura y la ganadería ya no se da en la mayoría de la población, el sector de la agricultura y la alimentación no reaccionó a este cambio en la sociedad. Los consumidores no tienen la experiencia de trabajar en una granja, por ejemplo. Por lo tanto los instrumentos para el diálogo tienen que desarrollarse e implementarse. Solo a través de la información se puede contrarrestar la política de crear temores, desarrollada por algunos grupos específicos.

¡La habilidad de dialogar funciona! Las cooperativas y los comerciantes ganaderos organizados han sido exitosos con su programa “Transportamos bienestar animal”. Cien mil personas han utilizado la oferta del servicio de transporte de animales durante los últimos tres años. Este hecho demuestra que hay buena disposición del consumidor a entrar en diálogo, no solo con las ONG. Estos aspectos dan la posibilidad de comunicarse. Si no se informa adecuadamente a la población, la presión en el mercado aumentará. El desarrollo de nuevas temáticas en los medios de comunicación, referentes a la castración, el sacrificio de emergencia de los animales, los productos que no han sido genéticamente modificados (non-GMO), e incluso el consumo de carne, no se detendrá por el contrario aumentará mucho más.■