

4. FASE III - EVALUACION Y CUANTIFICACION DE LAS PERDIDAS EN LA CADENA

Montossi, F¹.; Gmez Miller, R².; Pigurina, G³. y Luzardo, S⁴.

4.1. INTRODUCCION

Durante los das 23 y 24 de julio de 2003 se realiz un Taller con representantes de todos los sectores de la Cadena Crnica Ovina del Uruguay, con los objetivos de: a) discutir con los mismos los resultados obtenidos en las Fases I y II (Figura 71), b) cuantificar productiva y econmicamente los problemas detectados en la Cadena y c) identificar y priorizar estrategias y tcticas para solucionar los problemas encontrados, definiendo las responsabilidades que le competen a los diferentes agentes de la misma.

4.2. PERCEPCION POR PARTE DE LOS DISTINTOS ACTORES DE LA CADENA DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS QUE LA AFECTAN

A los efectos de conocer la percepcin de los distintos actores de la Cadena sobre cuales son los principales problemas que enfrenta la misma, se realizaron tres cuestionarios en distintos momentos durante el transcurso del Taller.



Figura 71. Presentacin y discusin de los resultados obtenidos en las Fases I y II.

¹ Ing. Agr. PhD. Jefe Programa Nacional Ovinos y Caprinos. INIA Tacuaremb.

² Ing. Agr. Unidad de Comunicacin. Instituto Plan Agropecuario.

³ Ing. Agr. MSc. Jefe Direccin de Servicios Tcnicos a la Cadena Agroindustrial. INAC.

⁴ Ing. Agr. Programa Nacional Ovinos y Caprinos. INIA Tacuaremb.

Dichos cuestionarios consistían en un listado de temas previamente identificados, que los participantes, de acuerdo a su percepción, debían clasificar como: problema leve, moderado, severo o sin problema. Esta modalidad de trabajo tuvo como finalidad conocer los cambios en las respuestas de los participantes a medida que recibían la información generada en las Fases I y II. Los tres momentos en los que se realizaron los cuestionarios fueron:

a) al comienzo del Taller, previamente a la

presentación de la información (cuestionario 1).

b) con posterioridad a la presentación de la información generada en la Fase I (cuestionario 2).

c) luego de la presentación de toda la información generada en las Fases I y II (cuestionario 3).

A continuación se presentan en el Cuadro 26, los 10 problemas más relevantes considerados

Cuadro 26. Los 10 problemas más relevantes considerados por los participantes del Taller, recogidos a partir de los cuestionarios 1 y 3.

Cuestionario 1	Cuestionario 3
1) Escaso volumen actual de existencias	1) Escaso volumen actual de existencias
2) Bajos índices de producción (% proceos, % extracción)	2) Bajos índices de producción (% proceos, % extracción)
3) Abigeato	3) Escaso volumen de oferta para volcar hacia el mercado externo
4) Alta incidencia y presencia de flechilla en los productos cuero y carne	4) Alta proporción de hígados decomisados.
5) Falta de marketing y promoción a nivel del mercado interno	5) Escaso tamaño del mercado interno
6) Escaso volumen de oferta para volcar hacia el mercado externo	6) Falta de marketing y promoción a nivel del mercado interno
7) Importante incidencia de problemas sanitarios	7) Alta incidencia y presencia de flechilla en los productos cuero y carne
8) Escasa presentación de los productos en el mercado interno	8) Abigeato
9) Altos precios de la carne ovina en el mercado interno	9) Heterogeneidad de los cortes
10) Escasa terminación de los animales	10) Altos precios de la carne ovina en el mercado interno y la importante incidencia de problemas sanitarios
Cabe señalar que los problemas ordenados del 1 al 5 fueron considerados como muy severos por más del 50 % de los participantes, mientras que entre el 33 y 50 % de éstos consideraron a los problemas ubicados del 6 al 10 como tales.	Cabe señalar que todos los problemas fueron considerados como muy severos por más del 50 % de los participantes.

rados por los participantes, recogidos a partir de los cuestionarios que se realizaran en los momentos "a" y "c", anteriormente descritos, constituyendo los ms contrastantes del punto de vista de los elementos disponibles para realizar un proceso de priorizacin.

En el Anexo 1, se presentan los cuestionarios 1, 2 y 3, que consolidan las respuestas de todos los participantes.

4.3. DEFINICION Y PRIORIZACION DE LOS MAYORES DESAFIOS DE LA CADENA

En base a los resultados de las dos primeras Fases, los participantes trabajaron en tres grupos con el propsito de definir y priorizar los diez desafos ms importantes que enfrenta en la actualidad la Cadena Crnica Ovina, en la bsqueda de soluciones que permitan la estabilidad y crecimiento futuro de la misma (Cuadro 27) y (Figura 72). Es importante sealar que los referidos grupos de trabajo estuvieron integrados por representantes de los distintos segmentos de la Cadena.

A continuacin se expresan algunos comentarios realizados por los representantes de los tres grupos durante la discusin plenaria del Taller, que justifican, en gran medida, la

identificacin y priorizacin de los desafos anteriormente mencionados, y que debern ser encarados por la Cadena en su conjunto.

1) Stock ovino

"El problema ms importante es el stock actual, tanto por lo puede significar la falta de oferta como para tener una Cadena que pueda concretar negocios y volmenes que permitan una corriente comercial fluida. Se considera que el bajo stock actual acta como una fuerte restriccin para desarrollar una Cadena comercial slida" (Grupo 1).

"El primer tema priorizado es el de la baja oferta de ovinos, consecuencia de la liquidacin de stock. La oferta para faena tiene el problema puntual de la competencia de la lana" (Grupo 3).

"Estamos todos convencidos de que hay que aumentarlo, pero el cmo aumentarlo debe asociarse a los ndices de produccin, con seales claras de coordinacin de la Cadena, para mejorar la capacidad empresarial del productor, retomando el hbito de trabajo con lanares. Se puede aumentar el stock y ser ms eficiente aumentando la sealada, encarnando las corderas de dos dientes y diente de leche, con una buena base forrajera y sanidad" (Grupo 1).

Cuadro 27. Identificacin de los 10 desafos ms importantes a ser encarados por la Cadena Crnica Ovina.

1. Incrementar el stock ovino.
2. Aumentar los índices de producción en el sector primario.
3. Eliminar/disminuir el abigeato.
4. Controlar la sanidad.
5. Disponer de un sistema objetivo de clasificación y tipificación de canales ovinas.
6. Mejorar la coordinación de la Cadena y su transparencia.
7. Desarrollar estrategias de marketing de la carne ovina.
8. Mejorar la limpieza del animal.
9. Reducir los defectos en el cuero.
10. Reducir la zafralidad de la producción.



Figura 72. Metodología de trabajo en grupos de los participantes del Taller.

2) Indices productivos

"Se considera que los actuales niveles de procreo que tiene el pas, que estn en el entorno del 60% no son sustentables para desarrollar una Cadena de produccin crnica eficiente, y est operando fuertemente en contra del negocio" (Grupo 1).

"El tema de los bajos procreos es algo que viene desde hace dcadas y debe ser priorizado como una de las mayores limitantes de la Cadena Crnica Ovina" (Grupo 3).

"Actualmente, si existieran seales claras respecto a la carne de calidad, y no refiriendose a la oveja de refugio o el capn viejo, al productor le va interesar econmicamente obtener ms corderos" (Grupo 1).

3) Abigeato

"Constituye una restriccin que en muchos casos ha provocado que los productores hayan dejado la produccin ovina. Est incidiendo fuertemente en la cada del stock en algunas zonas del pas, y actuando como un desestmulo importante en otras" (Grupo 1).

"Hoy la actividad ovina tiene un panorama de mercado favorable en materia de precio de la lana y carne; es una actividad que recicla el dinero en forma rpida, por lo tanto la explicacin de porqu no se invierte en la actividad es por su riesgo: el abigeato, la falta de mano de obra capacitada y la sanidad" (Grupo 2).

4) Sanidad

"Hay que considerar la sanidad en un sentido amplio, tanto en lo referido a la restriccin que implica para el acceso a mercados (ej.: la aftosa impide que se pueda exportar productos con hueso), como los problemas parasitarios que causan perjuicios econmicos en el proceso productivo" (Grupo 2).

"Representa uno de los costos mayores de la produccin ovina. En los ltimos aos ha actuado como una restriccin importante, tanto por las mermas que produce como por la terminacin desuniforme de los lotes y tambin la mortandad de animales" (Grupo 1).

"En cuanto a la sanidad, existen grandes problemas de resistencia en distintas zonas del pas, tanto a los antihelmnticos, como a los saguaypicidas, lo que motiva no slo una baja eficiencia de produccin sino prdidas a toda la Cadena" (Grupo 3).

"El pieln es otro tema sanitario muy importante que junto a las parasitosis ha provocado tasas de mortalidad muy altas que tambin han desestimulado la produccin ovina" (Grupo 3).

5) Sistema objetivo de Clasificacin y Tipificacin de Canales Ovinas

"El tema tipificacin es otro que demanda soluciones, pues los productores se quejan porque no les pagan bien su producto; los industriales no tienen una idea clara de qu es lo que el mercado les est pidiendo, en tanto, el consumidor tambin exige uniformidad del

producto" (Grupo 2).

"Se considera como una restriccin relacionada tambien a la heterogeneidad de los lotes en la medida que no hay una seal clara que diferencie los distintos tipos de animales. Lograr uniformidad, si no hay una seal clara a travs de una tipificacin que diferencie despues en el precio que se paga al productor, se vuelve difcil" (Grupo 1).

6) Coordinacin de la Cadena y Transparencia

"La coordinacin de la Cadena es tambien bsica, el productor debe recibir seales de lo que el mercado quiere, y a la vez tiene que haber una coordinacin entre oferta y demanda. La baja oferta coyuntural se relaciona con el descenso del stock. De poco servira salir a hacer una gran promocin, si no tenemos una oferta atrs que la respalde. Pero tampoco existe oferta si no tenemos una demanda, entonces es muy importante la coordinacin en la Cadena entre la oferta y la demanda" (Grupo 2).

"La transparencia es otro tema sensible al productor que reclama ms informacin cuando compra y vende, lo relativo a prdidas productivas: machucamientos, pH, transporte, cueros, etc." (Grupo 2).

"En lo relativo a transparencia en la comercializacin, falta coordinacin en la Cadena, mayor informacin, que la industria sea ms explcita sobre cul es la mercadera que requiere" (Grupo 3).

"Debera existir mayor transparencia e informacin en la Cadena en lo relacionado a precios, tipificacin y rendimientos que muchas veces son difciles de entender" (Grupo 1).

7) Marketing

"En lo relativo a marketing, se considera que es un tema ms amplio que promocin, porque abarca tambien otros aspectos como investigacin de mercado, conveniencia de los productos, empaquetado, presentacin y dems" (Grupo 2).

"Se entiende la importancia del marketing apuntado fundamentalmente a la exportacin porque para el consumo interno existe un pro-

blema cultural, no hay hbito de consumo de la carne ovina adulta, y en lo referido a carne ovina de calidad (Corderos Pesados) actualmente no es competitiva en el mercado interno, por un problema de precio" (Grupo 3).

"La presentacin del producto tanto en el mercado interno como en el externo, es una restriccin en la medida que no est en concordancia con lo que es la competencia de otros pases. En el mercado interno, no existe una oferta de diferentes productos de carne ovina presentados de manera prctica y fciles de consumir, lo cual es la tendencia que se sigue en el consumo a nivel mundial (Grupo 1).

8) Limpieza del animal

"La limpieza debe empezar a cuidarse en el lugar de embarque, evitando que el mismo est con barro. El largo de lana es otro aspecto a controlar, cuanto ms larga la lana mayores son las posibilidades que el animal se ensucie. El transporte es otro elemento determinante, con el uso de jaulas de doble piso, que no favorece la limpieza del animal" (Grupo 2).

"La suciedad en los ovinos es bastante mayor que en el caso de los vacunos; ms an cuando ha llovido y los animales llegan con la lana sucia a planta frigorfica, lo que conlleva a una menor vida til de la carne cuando es enfriada, ya que el crecimiento bacteriano es mayor porque se parte de una contaminacin inicial superior" (Grupo 3).

9) Defectos en el cuero

"Los cueros constituyen un porcentaje importante del valor de los ovinos. Bsicamente existen dos problemas que son la presencia de flechilla y el incorrecto cuereado, que en muchos casos desvalorizan el producto" (Grupo 1).

"Es importante la incidencia de la flechilla por su influencia en el deterioro de los cueros y por lo tanto el escaso valor que alcanzan, significando una prdida de toda la Cadena que impide alcanzar un mejor valor por animal faenado" (Grupo 3).

10) Zafralidad de la produccion

"La zafralidad de la produccion de carne ovina, fundamentalmente referida a la oferta, es una restriccion para que el funcionamiento de la Cadena tenga continuidad en el tiempo" (Grupo 1).

"La zafralidad de la produccion constituye un problema para la exportacion ya que limita el abastecimiento regular, durante todo el ao, de nuestros mercados" (Grupo 2).

cuero (U\$S 1,54), heterogeneidad de canales y cortes (U\$S 0,79), falta de limpieza del animal (U\$S 0,25) y decomisos (U\$S 0,19). Por lo tanto, las prdidas totales asociadas a problemas de calidad del producto ascienden a U\$S 2,77 por ovino faenado (Figura 73).

Finalmente, si se incorporan las prdidas (U\$S/cabeza) generadas por el abigeato (U\$S 4,99) y las ineficiencias de produccion (U\$S 11,55), el valor a nivel de toda la Cadena asciende a 15,6 millones de dlares.

4.4. CUANTIFICACION ECONOMICA DE LAS PERDIDAS GENERADAS EN LA CADENA

Los participantes del Taller, representantes de los principales sectores de la Cadena, con el apoyo de los tcnicos participantes de las diferentes Instituciones, realizaron la estimacion de las prdidas de valor en la Cadena Crnica Ovina del Uruguay. La cuantificacin econmica fue realizada en base al conocimiento de los participantes sobre la incidencia, frecuencia y valor econmico de cada uno de los problemas identificados. En este sentido, se lleg conjuntamente a la evaluacin de las prdidas de valor (prdidas de U\$S/ovino faenado), donde se observa que los problemas de calidad de mayor relevancia econmica fueron: defectos del

4.5. DEFINICION DE ACCIONES Y ESTRATEGIAS A SEGUIR

Los participantes del Taller, luego de haber identificado los 10 principales desafios que debera encarar la Cadena Crnica Ovina para lograr una mayor competitividad de la misma, establecieron estrategias, tcticas y responsabilidades para cada uno de ellos, con la finalidad que stos sean abordados en el futuro cercano.

A continuacin (Cuadro 28) se presentan para cada problema identificado, la definicin de la meta a seguir (qu hacer?), las estrategias y tcticas a seguir que se deberan implementar para solucionar estos problemas (cmo hacer?) y finalmente, identificar cul o cules son los principales agentes que deben estar involucrados en solucionar cada problema (quines deberan hacerlo?).

De acuerdo a estas prdidas de valor detectadas por animal faenado y considerando una faena de 807.500 ovinos (ao 2000), se concluye que la Cadena Crnica Ovina en su conjunto deja de percibir aproximadamente

U\$S 2.2 millones

Figura 73. Prdidas de valor asociadas a la calidad del producto en la Cadena Crnica Ovina (U\$S/ovino faenado).

Este trabajo realizado por los participantes del Taller, permite establecer las acciones y estrategias a implementar para solucionar los problemas que afectan a la Cadena Crnica Ovina del Uruguay, definiendo claramente las responsabilidades que competen a cada uno de los diferentes agentes de la misma.

Como un importante producto del esfuerzo conjunto realizado por los agentes de la Cadena Crnica Ovina y con el apoyo tcnico de INAC e INIA, se destaca a continuacin una serie de enumerados que hacen al compromiso conjunto para mejorar la competitividad de la Cadena.

Cuadro 28. Identificacin de los problemas, estrategias y tcticas a seguir para su solucin y responsabilidad de cada uno de los actores de la Cadena.

Problema	¿Qué hacer?	¿Cómo hacer?	¿Quiénes deberían hacerlo?
<i>Stock</i>	Aumentarlo, recomponerlo	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor coordinación a lo largo de toda la Cadena, que permita cierta estabilidad del negocio (producción de Corderos Pesados), disminuyendo los riesgos del mismo. - Mejorar la capacidad empresarial del productor. 	Todos los agentes de la Cadena.
<i>Índices productivos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorarlos. - Aumentar procreos. - Disminuir la mortalidad. - Mejorar recría para encarnerar animales jóvenes. - Optimización de los cruzamientos terminales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor difusión de las tecnologías. - Mejorar la base forrajera. - Capacitación de la mano de obra. - Difusión de las señales de mercado (mantenimiento de incentivos por parte de la industria). - Financiación para la retención de vientres y encarneras (desarrollo de un Fondo Ovino). - Nuevos instrumentos comerciales de financiamiento. 	MGAP, Gremiales de Productores, Industria Frigorífica, Instituciones públicas y técnicos privados.
<i>Abigeato</i>	Disminuirlo	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor presión legal. - Voluntad política para combatir el problema. - Control de la faena clandestina. - Mayor difusión de los grupos de trabajo y que actúen en forma continua. 	Mesas de abigeato (mejor distribuidas), Ministerio del Interior, INAC, Intendencias, Poder Judicial y Productores.

Continuación

Cuadro 28. Identificación de los problemas, estrategias y tcticas a seguir para su solución y responsabilidad de cada uno de los actores de la Cadena.

Problema	¿Qué hacer?	¿Cómo hacer?	¿Quiénes deberían hacerlo?
<i>Sanidad</i>	<p>a) Reconocimiento del status sanitario de país libre de aftosa con vacunación por parte de la Unión Europea, Israel, etc., lo cual le permitiría a Uruguay exportar cortes con hueso, que constituyen los de mayor valor.</p> <p>b) A nivel de país, mejorar el control sanitario durante la faena.</p> <p>c) A nivel del predio, disminuir la incidencia de parásitos gastrointestinales, hepáticos (saguaypé) y problemas podales (erradicación del pietín).</p>	<p>a) Gestiones a realizarse por autoridades nacionales sanitarias y diplomáticas.</p> <p>b) Mayor compromiso y capacitación del personal que realiza las inspecciones en plantas frigoríficas, y disposición en tiempo y forma de los recursos necesarios para actuar.</p> <p>c.1) Investigación por parte de las Instituciones competentes.</p> <p>c.2) Control de las enfermedades a nivel del predio.</p> <p>c.3) Difusión y acceso por parte del productor de la información generada por la Investigación.</p> <p>c.4) Desarrollar un plan nacional de erradicación del pietín.</p>	<p>a) Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca conjuntamente con el Ministerio de Relaciones Exteriores.</p> <p>b) Autoridad sanitaria - MGAP.</p> <p>c.1) Instituciones de Investigación: Facultades de Agronomía y Veterinaria, INIA, SUL, etc.</p> <p>c.2) Productores.</p> <p>c.3) Instituciones de Investigación: Facultades de Agronomía y Veterinaria, INIA, SUL, etc.</p> <p>c.4) Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.</p>
<i>Tipificación</i>	<p>a) Aplicar el sistema actual.</p> <p>b) Desarrollar un nuevo Sistema de Tipificación que incorpore medidas objetivas, lo cual permitiría transmitir señales claras al productor sobre el tipo de animal que debería producir.</p>	<p>a.1) Compromiso entre las partes de aplicar efectivamente el Sistema Oficial de Tipificación.</p> <p>a.2) Capacitación del personal encargado de Tipificar las canales.</p> <p>b) Trabajo interinstitucional (grupo de trabajo) para desarrollar un nuevo Sistema de Tipificación que se base en medidas objetivas.</p>	<p>INAC, INIA, MGAP, SUL, Facultad de Agronomía. También es importante el rol que puedan cumplir la Industria Frigorífica y las Gremiales de Productores, apoyando e impulsando la aplicación del Sistema.</p>
<i>Coordinación de la Cadena</i>	Mayor transparencia.	Mejorar la comunicación y la difusión de la información a lo largo de toda la Cadena.	Industria Frigorífica, Consignatarios de ganado, Productores, Brokers.

Continuación

Cuadro 28. Identificación de los problemas, estrategias y tcticas a seguir para su solución y responsabilidad de cada uno de los actores de la Cadena.

Problema	¿Qué hacer?	¿Cómo hacer?	¿Quiénes deberían hacerlo?
<i>Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El marketing para el mercado interno no se justificaría, por lo menos en estos momentos. - Para el mercado externo sí sería importante desarrollar estrategias de marketing y conocer los distintos mercados que existen para la carne ovina. 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar una imagen de país a nivel internacional sobre la cual basar el marketing. - Realizar estudios de mercado a nivel internacional e identificar los nichos de mercado. 	INAC, INIA, Industria Frigorífica, Brokers.
<i>Suciedad del animal</i>	Mejorar la higiene del animal al embarque.	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar el largo de la lana (que no sea excesivo). - Mejorar instalaciones del establecimiento: bretes, embarcaderos y piso. - Mejorar condiciones de transporte (doble piso). - Difusión a nivel productivo por parte de los frigoríficos e instituciones, de la información referida a la contaminación de las canales provocada por la suciedad de los animales. 	Productores, Transportistas, INIA e INAC.
<i>Defectos en el cuero</i>	Minimizar las pérdidas por defectos en los cueros.	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir la incidencia de flechilla a través del manejo de los animales en el establecimiento. Difusión de la información generada por la investigación en este tema. - Mejorar operativa del cuereado a través de: nuevas técnicas de cuereado, capacitación del personal, control de la operativa. 	Productores, Industria Frigorífica, Instituciones de Investigación.
<i>Zafraalidad</i>	Ampliar el período de faena.	<ul style="list-style-type: none"> - Política diferencial de precios por parte de la Industria. - Mayor coordinación entre productores y frigoríficos. - Mejorar la base forrajera. 	Industria Frigorífica, Productores, Instituciones de Investigación.

Un compromiso de mejora continua en la calidad de carne uruguaya:

"La competitividad, diferenciación y agregado de valor de la Cadena Crnica del Uruguay, debe basarse en un compromiso y visin compartida entre todos los agentes de la misma".

En este sentido, nuestra responsabilidad compartida debe necesariamente establecerse sobre los siguientes pilares:

1. Asegurar la inocuidad de los productos que Uruguay ofrece al mundo.
2. Asegurar la sostenibilidad del medio ambiente donde producimos y procesamos nuestros productos crnicos.
3. Disponer de un sistema de Trazabilidad que garantice las bondades de nuestros productos y procesos en la Cadena Crnica.
4. Establecer una estrategia nacional de marketing sobre las bondades de nuestros productos en los principales mercados del Pas.