

Asociación Argentina de Economía Agraria

**ANALISIS DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE
CARNE BOVINA**

Julio 2002

Cetrángolo Hugo

Carlevaro, Manuel

Mozzeris, Gustavo

Análisis de competitividad de la cadena de carne bovina

Gustavo Mozeris, Manuel Carlevaro y Hugo Cetrángolo.

Programa de Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires.

Avenida San Martín 4453, C1417DSE Buenos Aires, Argentina.

Tel/Fax: +54 11 4524 8041/8093 – 4523 9600

cetrango@agro.uba.ar

Análisis de competitividad de la cadena de carne bovina

Gustavo Mozeris, Manuel Carlevaro y Hugo Cetrángolo.

Resumen.

En este trabajo presentamos un estudio de competitividad de la cadena agroalimentaria de la carne bovina en Argentina. Este sector es uno de los más importantes de la economía nacional. Sin embargo, su participación en el mercado internacional ha disminuido en el tiempo, debido a limitaciones en su eficiencia, como así también en su respuesta a los factores externos. Analizamos la estructura de la cadena, identificando a sus actores y los mecanismos de interacción entre ellos. A partir de este relevamiento, realizamos un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para evaluar la posición estratégica de la cadena, y formular las líneas de acción para el mejoramiento de la competitividad. Finalmente, obtenemos una medida cuantitativa del impacto de las estrategias propuestas en la competitividad de la cadena en comparación con los principales competidores internacionales, a través de la evaluación de la matriz de perfil competitivo.

Palabras clave: Cadenas agroalimentarias, carne bovina, competitividad.

Análisis de competitividad de la cadena de carne bovina

Introducción.

La exportación argentina de carne bovina ha sido de gran importancia en la economía nacional, alcanzando el 40% de la producción en la década del '40. Esta proporción ha disminuído en el tiempo, alcanzando el 12% de la producción en el año 2000. Consecuentemente, Argentina perdió posiciones en el mercado internacional, pasando de ser el primer exportador mundial al octavo lugar (considerando la Unión Europea como un bloque), con un 2,8% del mercado, respecto al 58% en la década del '30. La Figura 1 muestra la participación en el mercado internacional que obtuvieron los principales exportadores en el período 1997 – 2001.

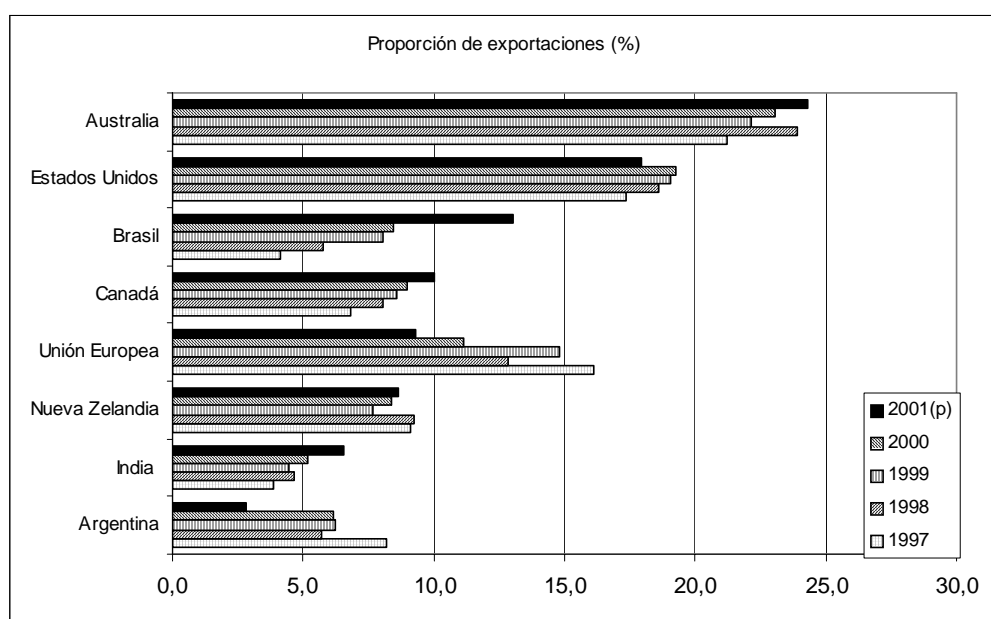


Figura 1: Participación en las exportaciones de los principales países competidores, 1997 – 2001 (p: provisorio). Fuente: FAS – USDA.

La carne bovina argentina posee ventajas que le permiten al país ofrecer un producto de alta calidad a bajo precio. Por ejemplo, el precio del novillo vivo en Estados Unidos es de 1,60 US\$/kg, en Australia 0,95 US\$/kg y en Argentina 0,37 US\$/kg (precios de marzo de 2002). Sin embargo la cadena posee debilidades estructurales que afectan su competitividad. Ejemplo de esto es el brote de fiebre aftosa, que durante 2001 afectó seriamente a las exportaciones reduciéndolas a su nivel más bajo en décadas. Esta es una clara evidencia de la escasa competitividad de la cadena.

En esta presentación realizamos un análisis de los diversos factores que limitan la comercialización de la carne bovina argentina en el mercado internacional, a través de un

Comentario [MC1]:
www.gaceta-ganader.com/trinchera.html

análisis de las relaciones verticales entre los diversos actores que componen la cadena de abastecimiento, definiendo ésta como el conjunto de operaciones y transacciones asociadas con el flujo de bienes y de información desde las materias primas hasta el consumidor (Handfield y Nichols, 1999). A partir de éste relevamiento, realizamos un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para evaluar el desempeño actual de la cadena y derivar a partir de este estudio las posibles estrategias que incrementen la competitividad de la misma. Finalmente, con el propósito de obtener una estimación del impacto de las estrategias propuestas, analizamos las mismas utilizando la Matriz de Perfil Competitivo (MPC).

Este trabajo está organizado del siguiente modo: primeramente presentamos una breve descripción de los aspectos actuales de producción primaria y exportación de la cadena. A continuación realizamos el análisis FODA y las estrategias propuestas. Luego introducimos la MPC, comparando la situación actual de Argentina frente a sus principales competidores. A continuación, reevaluamos la MPC para evaluar el impacto en la competitividad de las estrategias analizadas. Finalizamos este trabajo sugiriendo las tareas prioritarias a realizar y con las conclusiones del trabajo.

Metodología.

La metodología utilizada se basa en la información primaria obtenida de talleres en los cuales participaron ochenta y dos expertos referentes del sector y pertenecientes a diferentes agentes de la cadena, incluyendo el sector productivo, asociaciones de productores, industriales, distribuidores y organismos gubernamentales¹. Por otro lado, la información secundaria fue obtenida de organismos oficiales como la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA) y el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) de Argentina, el Foreign Agricultural Service del Department of Agriculture de Estados Unidos (FAS-USDA) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) constituye una herramienta para la generación de estrategias alternativas a partir de un análisis de situación. Es aplicable tanto al nivel de unidad de negocios como a nivel corporativo o sectorial. La metodología FODA fue descripta por Learned y colaboradores a finales de la década del '60 (Learned et al., 1969), y entre sus primeras aplicaciones se encuentra su utilización por parte de la General Electric Co.

Para ello se definieron los límites de la cadena tomando como supuestos que uno de los agentes de la misma es el Estado, situación que permite definir aquéllos aspectos positivos y negativos del accionar gubernamental como fortalezas y debilidades. La definición de este límite es de fundamental importancia al momento de comprender el carácter sistémico de la competitividad, cómo se construyen ventajas competitivas y su diferencia con una estrategia lobbyista.

La evaluación de la situación interna y externa de la cadena puede producir gran cantidad de información, mucha de la cual puede no ser relevante. El análisis FODA sirve como un filtro para reducir la información a un número limitado de aspectos claves. El análisis FODA clasifica los aspectos internos de la cadena en fortalezas y debilidades, y la

Comentario [MC2]: <http://www.netmba.com/strategy/swot/>

¹ Estos talleres se realizaron en el ámbito del estudio "Competitividad de Cadenas Agroalimentarias y Agroindustriales de la Argentina", Convenio N° 001/01 SAGPyA-FAUBA.

situación externa en oportunidades y amenazas. Las fortalezas pueden servir como fundamento para construir ventajas competitivas, y las debilidades pueden dificultar dicha construcción. De este modo pueden establecerse estrategias que permitan potenciar las fortalezas de la cadena, corregir sus debilidades, capitalizar las oportunidades y reducir el impacto de potenciales amenazas.

Con el fin de escoger entre las alternativas generadas por un análisis FODA, la organización debe evaluarlas confrontándolas entre sí respecto de su capacidad para lograr metas importantes (Hill y Jones, 1996). Luego del análisis FODA se presenta su correspondiente matriz que permite formular las líneas de acciones estratégicas que permitan mejorar la competitividad de la cadena.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la cadena, y sus particulares fortalezas y debilidades en relación con sus posiciones estratégicas competitivas (David, 1995). Aunque es una herramienta diseñada para el análisis de competitividad de empresas, ha sido modificada para extenderla a cadenas agroalimentarias (Mozeris, 2000). En esta matriz, fue definido un conjunto de 14 factores claves a través de la consulta con diez referentes calificados en temas de competitividad y que hoy se encuentra en revisión (Mozeris et al., 2002). Estos trabajos están definidos sobre la base de cuatro bloques fundamentales que sostienen la ventaja competitiva: calidad superior, eficiencia superior, innovación superior y capacidad para satisfacer al consumidor superior (Prahalad y Hamel, 1990). El concepto de superioridad está ligado a una performance mayor que la de los competidores en cada uno de estos cuatro puntos (Rumelt, 1980). Luego, cada factor clave fue cuantificado de acuerdo con su peso relativo (considerando los indicadores relevados). Estos pesos suman 100, y cada factor calificado entre 1 y 4: (1) representa un mal desempeño del factor clave en la cadena, (2) un desempeño regular, (3) un buen desempeño y (4) uno muy bueno. La calificación ponderada de la cadena Argentina se compara entonces con las de los principales competidores, brindando información estratégica acerca de qué sectores de la cadena tienen buenos rendimientos y dónde hay problemas de eficiencia. Esta valoración cuantitativa determina qué país es relativamente más fuerte que otro, basado en los factores claves utilizados en la MPC (Mozeris, 2000)

Resultados.

Producción y exportaciones.

La producción primaria involucra aproximadamente a 208.000 productores, de los cuales alrededor de 112.000 (54%) se dedican a la cría, 25.000 (12%) a invernada y 71.000 (34%) a actividades mixtas². En el 2001, el rodeo vacuno totalizó 55.985.846 cabezas en las veintitrés provincias del país. Sin embargo, sólo diez provincias concentraron el 94,7% del rodeo, tal como se aprecia en la Tabla I. El mismo se compuso, según su edad y sexo, por: 39,9% de vacas, 14,4% de vaquillonas, 12,2% de terneros, 11,7% de terneras, 9,6% de novillitos, 9,8% de novillos y 2,3% de toros (Fuente: SENASA).

Tabla I: Distribución del rodeo en las principales provincias. Fuente: SENASA.

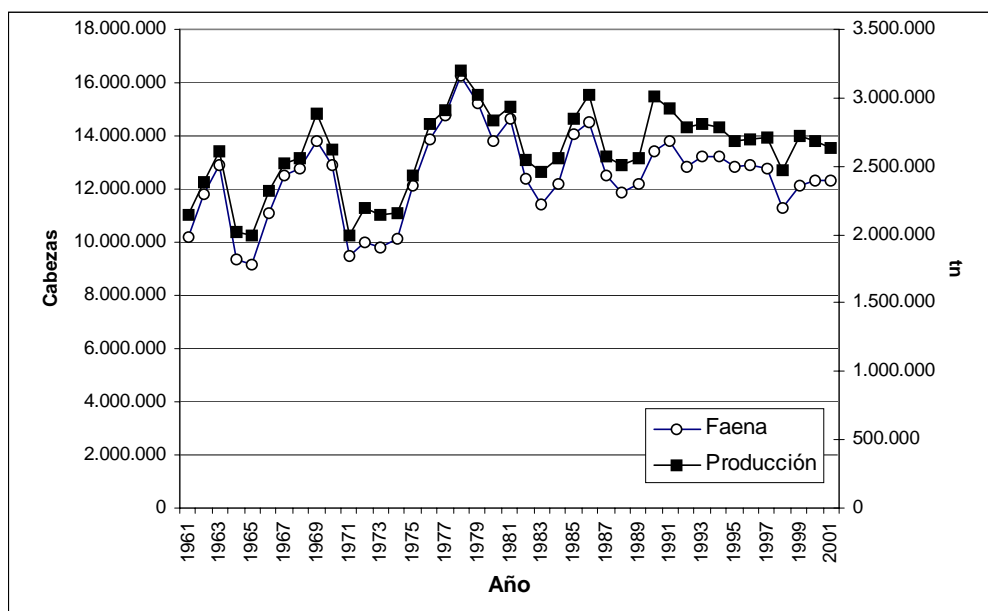
Provincia	% del rodeo
Buenos Aires	36,1

² Estos datos son estimados, y los mismos se encuentran en diversos informes sectoriales de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGPyA) entre 1998 y 2000.

Córdoba	12,5
Santa Fe	12,2
Corrientes	7,9
Entre Ríos	7,5
La Pampa	7,0
Chaco	4,1
Formosa	2,7
San Luis	2,7
Santiago del Estero	2,0
Resto de las provincias	5,3

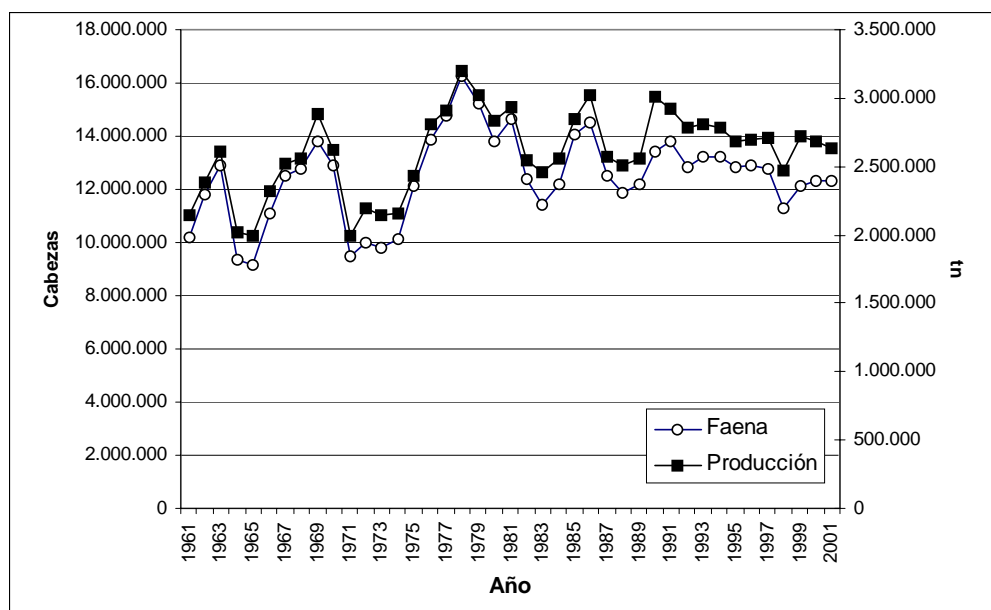
Durante el año 2001 se faenaron 12.300.000 cabezas, lo que representa una tasa de extracción aproximada del 22%. En consecuencia, la producción de carne se estima en 2,45 millones de toneladas (Zarich et al., 2002).

La



Fi

gura 2 muestra la evolución de la faena y producción de carne en los últimos cuarenta años. Puede apreciarse un comportamiento oscilatorio de ambas curvas hasta comienzos de la década del '90. Luego se inicia un período de estabilidad con tendencia levemente declinante hasta la actualidad.



Fi

gura 2: Evolución de la faena y producción de carne bovina, 1961 – 2001. Fuente: FAO.

El sector industrial argentino se caracteriza por la heterogeneidad y tamaño de sus plantas frigoríficas, considerando los mercados a los que destinan su producción y los elementos tecnológicos asociados. Los principales productos obtenidos son: carnes termoprocadas (corned beef), cortes enfriados y congelados y carnes parcialmente procesadas. Existen más de 380 plantas, de las cuales el 77% orientan su producción hacia el mercado interno, mientras que el restante 23% lo hace hacia la exportación. Más del 35% de la faena se realiza en solo 22 establecimientos, mientras que las primeras diez plantas exportadoras concentran el 77% de la faena destinada al mercado externo. Esta es una medida del grado de atomización del sector.

El sistema de comercialización de la cadena involucra dos canales principales, uno de ellos es el de animales vivos o y otro es el de productos cárnicos para exportación o consumo interno.

El comercio de animales vivos comprende la comercialización primaria, y los principales canales están representados por mercados de hacienda, remates feria y compra directa a campo. Usualmente participan intermediarios, y los destinos son internación, reproducción y faena. La logística se realiza mediante transporte terrestre propiamente autorizado (Lacelli et al., 2000).

La comercialización de carne fresca (medias reses y cortes), cortes procesados y subproductos constituyen la comercialización secundaria. Posee características propias ya que debe mantener la cadena de frío, requiriendo la utilización de camiones y/o containers especialmente equipados. Existen modalidades de venta directa desde las plantas industriales a consumidores o mercados externos, así como otros que incluyen la participación de proveedores y minoristas. En nuestro país, la distribución de carne fresca para consumo interno se realiza principalmente en forma de media res, lo que implica finalizar el proceso industrial (deshuesado de la media res) en los locales de venta. Esto constituye una fuerte desventaja en comparación con los principales países competidores (cuya distribución es en forma de cortes) ya que no se optimiza el transporte del producto final y resta valor industrial a los subproductos (hueso, grasa), además de constituir un riesgo sanitario mayor.

En cuanto a las exportaciones, la Figura 3 muestra grandes fluctuaciones tanto en el volumen exportado como en las divisas obtenidas. Sin embargo, para el volumen se observa una tendencia general decreciente.

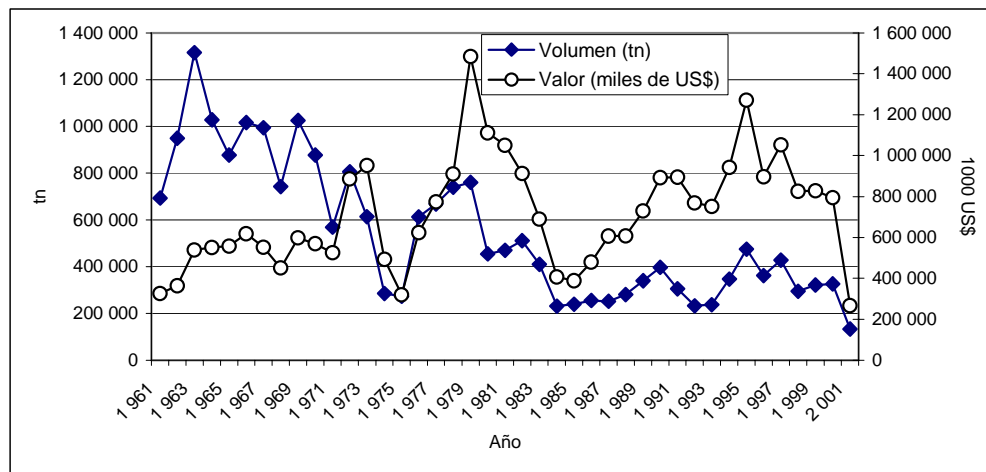


Figura 3: Evolución de las exportaciones, en volumen y valor, 1961 – 2001. Fuente: FAO.

La misma tendencia decreciente sigue la fracción de la producción exportada, tal como se aprecia en la Figura 4, aunque en los últimos años se estabilizó alrededor del 11%. Por otra parte, el precio promedio de exportación ha mantenido una tendencia creciente en las últimas cuatro décadas, aunque también presenta fluctuaciones.

En la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** se esquematizan las principales características de la cadena de carne bovina, en un diagrama de flujo que representa la situación en el año 2001.

El año 2001 constituyó un punto crítico en las exportaciones de carne argentina. El país había sido declarado libre de aftosa sin vacunación en mayo de 2000, después de continuas campañas para la erradicación del virus. Sin embargo, en agosto de 2000 se detectaron nuevos focos, que no recibieron atención por parte de los organismos públicos de control, hasta varios meses después en que la epidemia fue oficialmente reconocida, en marzo de 2001. Por consiguiente, la Oficina Internacional de Epizootias (OIE) suspendió el estado de país libre de aftosa.

Como consecuencia de la aparición de la epidemia, los envíos al exterior disminuyeron fuertemente a partir de marzo de 2001, en proporciones aproximadas al 60% en volumen y 64% en valor, respecto de las exportaciones realizadas durante el 2000 (Zarich et al., 2002). Este hecho se aprecia en los valores correspondientes al 2001 de la Figura 3.

En respuesta a la epidemia, se comenzó una intensa campaña de vacunación realizadas por productores asociados a fundaciones, coordinada por el SENASA, y con la participación de municipios y asociaciones de productores. Dicha campaña resultó exitosa, dado que desde enero de 2002 no se registran focos de la enfermedad. En mayo de este año, la OIE declaró en Argentina como zona libre de aftosa sin vacunación al sur del paralelo 42° S.

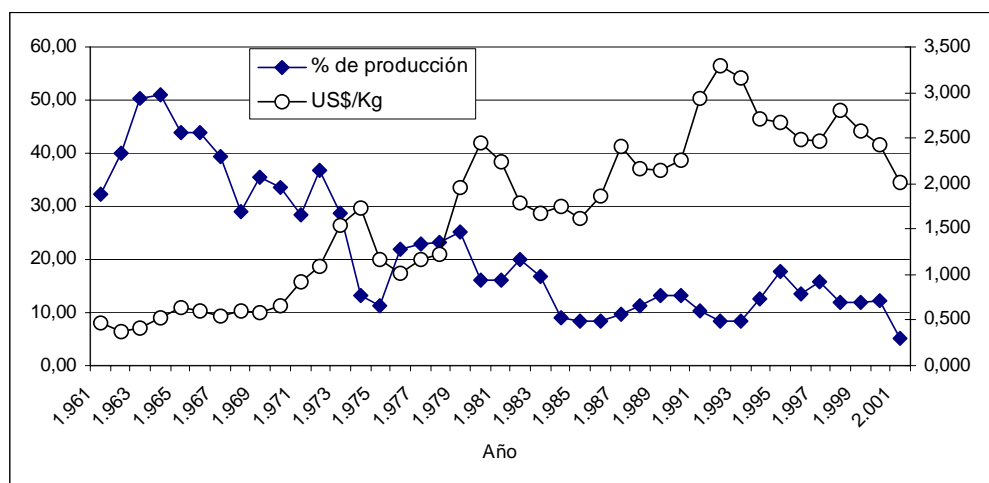


Figura 4: Evolución de la fracción de la producción exportada y el precio por kilo, 1961 – 2001. Fuente: FAO.

Situación actual.

La finalización del sistema de convertibilidad que igualaba el valor del peso con el dólar inició, a fines de 2001, una etapa con devaluación e inflación que impactó fuertemente sobre toda la economía nacional.

El nuevo tipo de cambio, en conjunción con la reapertura de mercados tras el éxito en la campaña de vacunación contra la aftosa, dieron un nuevo impulso a la exportación de carnes argentinas. Las estimaciones de los envíos realizados durante mayo de 2002 muestran un incremento del 213% respecto del mismo período del año anterior. La relación entre la cantidad de carne exportada y producida llegó al 14%, frente a un promedio inferior al 5% durante el período abril '01 – enero '02. El incremento en el precio de la tonelada, medida en dólares FOB, fue del 10,5% (Vaccarezza, 2002).

En la Tabla II se muestran las exportaciones totales de productos de carne bovina a los principales países compradores, durante los meses enero/junio de 2001 y 2002. Los cinco países mostrados representan el 68% de las ventas en dólares FOB. Puede apreciarse el fuerte incremento en las exportaciones hacia los países europeos.

Asimismo, en la actualidad no todos los productos de la faena nacional tienen la posibilidad de acceder a los mejores precios ofrecidos en el mercado mundial. Las condiciones sanitarias de la producción de gran parte de la industria del consumo es el impedimento para obtener este beneficio. Las empresas exportadoras no pueden abastecerse con productos obtenidos para el mercado doméstico, lo que limita los beneficios para toda la industria y para la producción ganadera.

La creciente participación de grandes cadenas de supermercados en la venta minorista de carnes ha inducido importantes cambios en la gestión de la inocuidad y calidad en las plantas industriales proveedoras. Esto representa un avance hacia la modernización industrial buscada. Sin embargo el procesamiento industrial de la media res realizada en los supermercados, hecho en muchos casos sin los mismos estándares sanitarios, atenta contra la

eficiencia industrial y la de colocar a cada corte en su mejor mercado. El supermercado tendría que vender solamente los cortes de mayor demanda, precio y margen. (Salamanco, 2000)

Tabla II: Exportaciones totales a los principales países, enero/junio 2001 –2002.

	Cantidad		Valor		Valor Unitario	
	(1000 tn)		(1000 US\$)		(US\$/Kg)	
	2001	2002	2001	2002	2001	2002
Alemania	3.771	12.626	16.735	46.868	2,83	3,71
Reino Unido	4.164	12.083	10.576	30.060	2,28	2,49
Estados Unidos	8.282	7.897	36.168	22.871	4,37	2,90
Holanda	3.333	7.661	9.642	20.850	2,98	2,72
Italia	2.182	4.343	7.700	13.842	2,13	3,19
Resto del mundo	47.493	55.089	79.093	63.363	1,67	1,15

Fuente: Elaboración propia sobre la base de SENASA y SAGPyA

Análisis FODA.

El análisis FODA incluye el estudio pormenorizado de cada uno de los factores para identificar aquellos que realmente tienen una importancia superior al momento de formular las estrategias. Durante la década de los '90, un nuevo énfasis se puso sobre la idea que ciertos procesos claves internos de la organización están directamente ligados a la competitividad (Leavy, 1996). Este análisis retoma el concepto de una visión conjunta entre el pensamiento y la acción como pasos esenciales en un proceso estratégico (Quinn, 1980, Mintzberg, 1987). Este concepto fue reforzado en la literatura sobre competitividad (Prahalad y Hamel, 1990, Stalk et al., 1992, Hammer y Champy, 1993))

Las fortalezas son los aspectos positivos de la organización de la cadena, es decir, todas aquellas características positivas que generan ventajas competitivas y que representan los activos gerenciales de la cadena. El análisis de fortalezas se realiza en dos dimensiones:

- ✓ *La facilidad de replicación:* las fortalezas que otorgan una fuerte ventaja sobre los competidores y que no son fácilmente replicables por ellos, constituyen aspectos sólidos de la competitividad de la cadena.
- ✓ *La ventaja que representa en relación con los competidores:* si la fortaleza en consideración otorga una ventaja común a todos los competidores no aporta a la generación de ventajas competitivas.

Las debilidades de la cadena son los aspectos criticables de la organización, todas aquellas características negativas que le ocasionan desventajas frente a sus competidores. El análisis de debilidades involucra dos dimensiones:

- ✓ *La facilidad de fortalecimiento:* indica la posibilidad de revertir fácilmente la debilidad planteada.
- ✓ *La desventaja que representa en relación con los competidores.* Analiza cómo juega esta debilidad frente a los competidores.

Las oportunidades son aquellas tendencias que pueden repercutir favorablemente sobre los planes existentes o futuros de la cadena. El análisis de las oportunidades comprende dos dimensiones:

- ✓ *La probabilidad de éxito:* indica la posibilidad de que una determinada oportunidad pueda ser aprovechada con una cierta seguridad de éxito.
- ✓ *El atractivo potencial:* es la importancia relativa de la oportunidad planteada.

Las amenazas son las tendencias negativas que pueden repercutir desfavorablemente sobre los planes existentes o futuros de una empresa. El análisis de las amenazas se realiza en dos dimensiones:

- ✓ *La probabilidad de ocurrencia:* es la frecuencia de ocurrencia de una determinada amenaza.
- La seriedad potencial:* es el grado de daño que puede causar a la cadena en estudio la ocurrencia de la amenaza.

Como resultado del análisis de la información recopilada, se elaboró la siguiente lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Fortalezas:

- ✓ Buenas condiciones agroecológicas para producción pastoril de alta eficiencia.
- ✓ Know-how ganadero.
- ✓ Diversidad de biotipos cárnicos con calidad uniforme.
- ✓ Producción primaria eficiente y de bajo costo.
- ✓ País libre de BSE.
- ✓ Suficiente capacidad instalada en la industria.
- ✓ Experiencia en la industria frigorífica.

Debilidades:

- ✓ Inseguridad jurídica, sistema impositivo caro e ineficiente, incumplimientos fiscales y sanitarios.
- ✓ Bajo nivel general del sistema productivo.
- ✓ Estructura estatal inadecuada para la implementación de estrategias competitivas.
- ✓ Altos costos de transacción entre todos los agentes.
- ✓ Infraestructura de transporte deficiente.
- ✓ Sistemas de información deficiente.
- ✓ Múltiple estándar sanitario (consumo interno – exportación).
- ✓ Ausencia de promoción externa.
- ✓ Ausencia de mercados de futuros y manejo del riesgo.

- ✓ Investigación y desarrollo insuficiente para la producción de carnes diferenciadas.

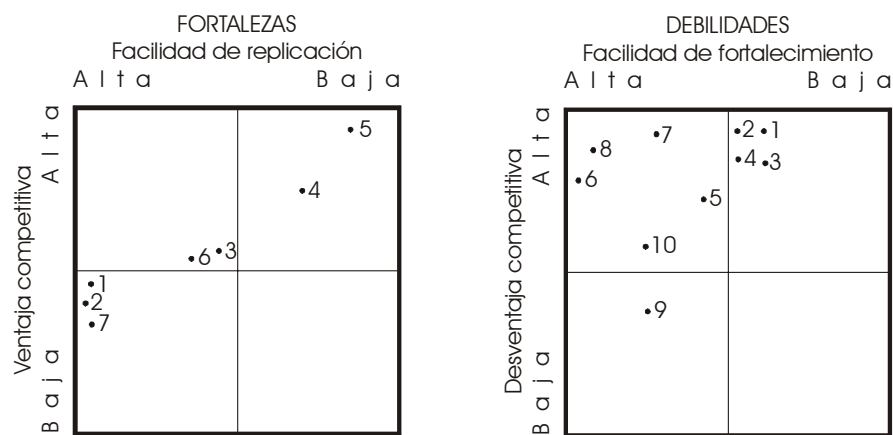
Oportunidades:

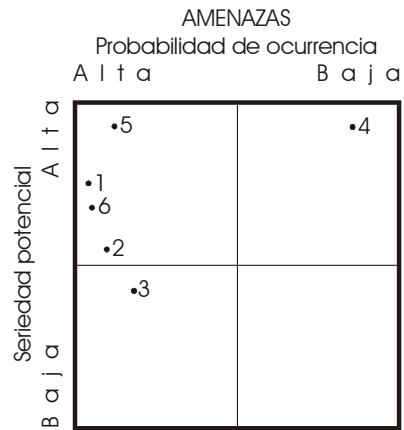
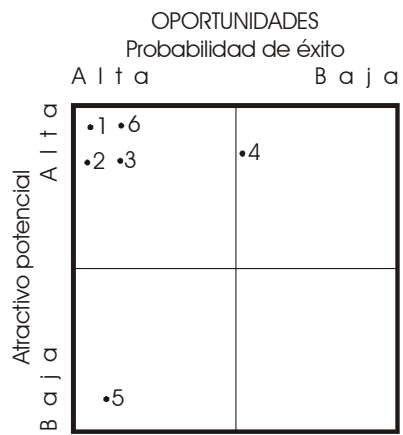
- ✓ Gran mercado externo.
- ✓ Crecimiento sostenido de la demanda mundial.
- ✓ Incremento de la demanda mundial de productos obtenidos naturalmente.
- ✓ Incorporación de los conceptos de marca y trazabilidad.
- ✓ Incorporación de zonas productivas adecuadas para el incremento del stock bovino.
- ✓ Demanda de productos de calidad diferenciada.

Amenazas:

- ✓ Proteccionismo en los países productores y consumidores.
- ✓ Reducción del consumo de carnes rojas por cuestiones de salud.
- ✓ Competencia directa con carne de pollo y cerdo.
- ✓ Riesgo de infección con BSE.
- ✓ Falla en el control de aftosa a nivel regional.
- ✓ Crisis económica nacional.

Una vez realizada la lista con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es necesario realizar una estimación en cada una de las dimensiones correspondientes para cada caso. El resultado de dicha estimación se muestra en los siguientes gráficos:





A partir de la distribución de los distintos factores en estos cuadros, es posible identificar estrategias de corto y largo plazo, focalizadas en potenciar los aspectos que constituyen fortalezas genuinas de la cadena, y en revertir las debilidades que implican altas desventajas competitivas. Por otra parte, estas estrategias deben orientarse a aprovechar las oportunidades que presenta el entorno, así como a neutralizar las posibles amenazas.

Para el caso de la cadena de carne bovina argentina, las estrategias de corto plazo deben focalizarse en el aprovechamiento de las fortalezas 4 y 5, es decir, intensificar los esfuerzos en la exportación de carne de buena calidad (libre de BSE) a bajo precio, en comparación con los competidores, y también a establecer mejoras de rápida aplicación para corregir las debilidades 6, 7 y 8, es decir, estableciendo un sistema de comunicación eficiente para todos los actores de la cadena, un sistema uniforme de calidad que elimine la diferencia entre las calidades de exportación y consumo interno, y realizando intensas campañas de promoción externa de la carne argentina. Estas medidas deben aprovechar las oportunidades presentadas por el entorno, principalmente las 1, 2, 3 y 6. Dichas estrategias deberían formalizarse en el diseño e implementación de un plan estratégico del sector, que posea objetivos claros para todos los actores.

Para el largo plazo, un proceso de reingeniería completa de la cadena eliminaría las debilidades estructurales que limitan fuertemente su competitividad, tales como las 1, 2, 3 y 4, que requieren de importantes reformas especialmente en el entorno institucional.

Con el objeto de poder comparar la situación de la cadena en comparación con los principales competidores, evaluamos la MPC tanto en la situación actual como en el caso en que se implementaran las estrategias de corto plazo.

La evaluación de la MPC se realizó comparando Argentina con Australia, Estados Unidos, Canadá y Brasil, evaluando los siguientes factores: administración y aseguramiento de la calidad, productividad primaria e industrial, promoción de “marca país”, barreras y subsidios domésticos, consumo interno y competencia en entre las firmas, dinámica de exportación, participación en el mercado internacional, cociente entre producción local y mundial y cociente entre exportación e importación. Los factores claves analizados son:

- ✓ A: Administración y estrategia.
- ✓ B: Aseguramiento de calidad.
- ✓ C: Productividad primaria e industrial.
- ✓ D: Promoción de la “marca país”.
- ✓ E: Barreras y subsidios de apoyo doméstico.
- ✓ F: Consumo interno.
- ✓ G: Competencia interna de firmas.
- ✓ H: Infraestructura de apoyo para la producción.
- ✓ I: Situación macroeconómica general.
- ✓ J: Economía de escala y tecnología.
- ✓ K: Dinámica de exportación.
- ✓ L: Participación en el mercado internacional.
- ✓ M: Proporción de la producción local respecto de la producción mundial.
- ✓ N: Cociente entre exportación e importación

El cálculo del índice, con los correspondientes pesos, se muestran en la Tabla III.

El índice obtenido a partir de la evaluación de la MPC muestra a Estado Unidos como el país más competitivo, seguido por Canadá, Australia, Brasil y finalmente Argentina.

Para evaluar el impacto que tendría en el índice la implementación de medidas de corto plazo, recalculamos la MPC considerando el resultado previsto para los siguientes factores claves:

- ✓ A: Diseño e implementación de un plan estratégico del sector, con objetivos claros para todos los participantes del mismo.
- ✓ D: Implementación de un plan intenso de promoción externa de “carne argentina”.
- ✓ K: Incremento de la dinámica de exportación, favorecida por la devaluación del peso.
- ✓ L: Incremento de la participación del mercado internacional, como consecuencia de la erradicación de la fiebre aftosa en el país, lo que permite el acceso a mercados.
- ✓ N: Aumento de la proporción de exportaciones respecto de la cantidad producida en el país, como consecuencia de las acciones A, D, K y L.

Tabla III: Detalle del cálculo de la MPC en la situación actual.

Factor	Peso	Australia		Estados Unidos		Canadá		Brasil		Argentina	
		Calif.	C.P.	Calif.	C.P.	Calif.	C.P.	Calif.	C.P.	Calif.	C.P.
A	20.1	4	80.4	4	80.4	4	80.4	3	60.3	1	20.1
B	14.1	3	42.3	2	28.2	3	42.3	2	28.2	2	28.2
C	10.8	3	32.4	4	43.2	3	32.4	2	21.6	2	21.6
D	10.5	3	31.5	2	21.0	3	31.5	2	21.0	2	21.0
E	6.5	2	13.0	3	19.5	3	19.5	2	13.0	1	6.5
F	6.0	3	18.0	3	18.0	3	18.0	3	18.0	4	24.0
G	5.5	2	11.0	2	11.0	2	11.0	2	11.0	3	16.5
H	4.8	3	14.4	4	19.2	4	19.2	2	9.6	2	9.6
I	4.8	3	14.4	4	19.2	4	19.2	2	9.6	1	4.8
J	4.8	3	14.4	4	19.2	3	14.4	3	14.4	2	9.6
K	4.3	2	8.6	3	12.9	4	17.2	4	17.2	1	4.3
L	3.0	4	12.0	4	12.0	3	9.0	3	9.0	1	3.0
M	2.8	2	5.6	4	11.2	2	5.6	3	8.4	2	5.6
N	2.0	4	8.0	2	4.0	3	6.0	2	4.0	2	4.0
Total	100.0		306		326		312		246		179

C.P.: Calificación ponderada = Peso × Calificación

Puede observarse en la Tabla IV como resultado de la implementación de medidas de corto plazo, Argentina alcanzaría una competitividad similar a la de Brasil mostrada en la Tabla III. Sin embargo, para que el país alcance un desempeño similar al de los países líderes, es necesario un proceso de reingeniería completa de la cadena.

Conclusiones.

En este trabajo analizamos los factores que afectan a la competitividad de la cadena agroalimentaria de la carne bovina en Argentina. El análisis FODA, complementado por el cálculo de la MPC, brindan una excelente herramienta para el diagnóstico y diseño de estrategias que permitan mejorar la competitividad del sector.

Para el caso de la cadena de la carne bovina, la implementación de estrategias de corto plazo posicionarían al país en una situación similar a la de Brasil, mientras que es necesario un proceso de reingeniería para ubicar al país en el nivel competitivo de los países líderes del mercado.

Tabla IV: Detalle del cálculo de la MPC en el caso de implementación de estrategias de corto plazo en Argentina.

Factor	Peso	Argentina	
		Calif.	C.P.
A	20.1	3	60.3
B	14.1	2	28.2
C	10.8	2	21.6
D	10.5	3	31.5
E	6.5	1	6.5
F	6.0	4	24.0
G	5.5	3	16.5
H	4.8	2	9.6
I	4.8	1	4.8
J	4.8	2	9.6
K	4.3	3	12.9
L	3.0	2	6.0
M	2.8	2	5.6
N	2.0	3	6.0
Total	100.0		243.1

Para alcanzar un nivel de competitividad similar al de los principales países rivales, es necesario realizar innovaciones tanto en el entorno organizacional como institucional. En el aspecto organizacional es necesario construir vínculos que favorezcan los procesos de integración vertical, con el propósito de disminuir la incertidumbre y la probabilidad de comportamientos oportunistas, así como para mejorar el control, la comunicación y la estructura de costos a lo largo de la cadena (Ellram, 1991). Desde el punto de vista institucional, se requieren acciones inmediatas con el objetivo de construir estrategias y políticas tendientes a mejorar las condiciones generales de la cadena. Entre dichas acciones, la implementación de un sistema de calidad uniforme como instrumento estratégico para la diferenciación del producto serviría para la disminución de los costos de transacción, el riesgo y las operaciones marginales (Reardon et al., 2001).

Esto implica que solo un cambio sistémico en el funcionamiento de la cadena en su conjunto permitirá acceder a posiciones de competencia a la altura de países como Australia y Estados Unidos. Si bien el trabajo sobre la promoción y la venta en el mercado externo es un importante traccionador de la cadena, no son puntos que por sí mismos solucionen problemas de eficiencia y estructura., debiendo abordar en forma integral estos temas.

El desarrollo estratégico de los objetivos de la cadena en su conjunto con consenso, participación y compromiso, son un principio de solución a los innumerables problemas de una cadena que ha visto demorados por muchos años sus posibilidades de crecimiento.

Referencias.

- David, F., 1995. *Concepts of Strategic Management, 5th Edition*. Prentice-Hall Inc. New York.
- Ellram L.M. (1991). Supply chain management: the industrial organisation perspective. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, **21**, 1, 13-22.
- Hammer, M. y Champy, J., 1993. *Reingeniering the corporation*. Harper Business, New York.
- Handfield R.B. y Nichols E.L., 1999. *Introduction to supply chain management*, Prentice Hall. New Jersey.
- Hill, G. y Jones, G., 1996. *Administración estratégica, un enfoque integrado*. Mc Graw-Hill, México.
- Lacelli, G.A., J. Donatelli, H. S. Enrique, A. A. González, E. E. Secanell, E. A. Delssín, 2000. *La Cadena de Carne Bovina Santafesina*, E. E. INTA Reconquista.
- Learned, E. P., Christiansen, C. R., Andrews, K. y Guth, D., 1969. *Business Policy, Text and Cases*, Irwin, Homewood IL.
- Leavy, B. 1996, *Key Processes in strategy*, International Thomson Business Press, London.
- Mintzberg, H., 1987. Crafting strategy, *Harvard Business Review*, **65**, 66-75.
- Mozeris, G., 2000. *Herramientas para el diagnóstico y planificación de cadenas agroalimentarias*. Documento de trabajo, FAUBA.
- Mozeris, G., Guemes, P. y Ravaglia, G., 2001, *Estudio de competitividad de la cadena agroalimentaria del vino en Argentina*, Maestría en Agronegocios y Alimentos, Facultad de Agronomía, Universidad de Buenos Aires, Prahalad, C. K. y Hamel, G., 1990. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, **68**, 79-91.
- Reardon, T., J.M. Codron, L. Busch, J. Bingen and C. Harris, 2001. Global Change in Agrifood Grades and Standards: Agribusiness Strategic Responses in Developing Countries. *International Food and Agribusiness Management Review*, **2**(3/4), 421-435.
- Rumelt, R., 1980. *Política de negocios y gerencia estratégica*. Mc Graw-Hill, México.
- Salamanco, H., 2000. La agroindustria de la carnes bovinas y la globalización de los mercados. Bases para elaborar un programa pro competitivo. Documento de trabajo, Asociación de Industrias Argentinas de Carnes (AIAC).

Stalk, G., Evans, P., y Shulman, L. E., 1992. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, **57**, 57–69.

Vaccarezza, L., 2002. Noticias de los Mercados de la Carne Vacuna, Coordinación de los Mercados Ganaderos. SAGPyA. Documento electrónico disponible en <http://www.sagpya.mecon.gov.ar/0-0/> (visitado el 31.07.02).

Zarich, L., Dillon, J. y Moavro, E., 2002. Informe del Sector de Carnes Bovinas N° 00 (2001), SAGPyA.