



Ministerio de Agricultura y Cria



Ministerio de Industria y Comercio



COMITÉ NACIONAL DE LA CARNE

SERIE CADENAS AGROPRODUCTIVAS: LINEA MEMORIAS

Volumen 2

VISION ESTRATÉGICA DE LA CADENA CARNICA DE BOVINOS DE VENEZUELA: Taller Nacional

Caracas - Venezuela, Junio de 1998

IICA
#3294
MFN-9912
1998
CFESPINAL
V. 2



COMITÉ NACIONAL DE LA CARNE

SERIE CADENAS AGROPRODUCTIVAS: LINEA MEMORIAS

Volumen 2

CENTRO DE INFORMACION Y DOCUMENTACION

"RODRIGO PEÑA"

MCA - COLOMBIA

**VISION ESTRATÉGICA DE LA
CADENA CARNICA DE BOVINOS DE VENEZUELA:
Taller Nacional**

Caracas, Venezuela, Junio de 1998

111
3274
902
78W-9972
FFS
1.8

PRESENTACION

El presente documento recoge los resultados del Taller Nacional de Visión Estratégica de la Cadena Cárnica de Bovinos de Venezuela, efectuado en las instalaciones del Instituto de Estudios Superiores en Administración, en San Bernardino, Caracas entre el 2 al 4 de diciembre de 1997. En aquella oportunidad un destacado grupo de líderes de este circuito, bajo la convocatoria del Comité Nacional de la Carne, con el auspicio y apoyo brindados por los Ministerios de Agricultura y Cría y de Industria y Comercio, junto con la Unidad Agroalimentaria de FEDECAMARAS y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), dentro del marco de un convenio firmado para su colaboración conjunta en apoyo del fortalecimiento de las cadenas agroproductivas nacionales.

El documento, además de los resultados en bruto del Taller, constituye el fruto de diversas colaboraciones. La sección I-B, de caracterización de la cadena, así como el capítulo II, sobre nuevas perspectivas, fueron elaborados por el Ing. Miguel Saviroff, consultor del IICA a través del Fondo de Crédito Agropecuario. El Sr. José Manuel Rodríguez, coordinador del Centro de Estrategia y Competitividad del IESA, elaboró la versión original de la sección III. A., sobre metodología del Taller. Eduardo Lindarte, Especialista en Ciencia y Tecnología del IICA, contribuyó con las secciones I-A, III C y D, el capítulo IV y realizó la edición general de la memoria. El Dr. Arnaldo Badillo, Vice Ministro de Agricultura y Cría, leyó detalladamente una versión anterior y aportó importantes correcciones y sugerencias para su mejoramiento, todo lo cual, desde luego, no lo hace responsable por las fallas que puedan haber quedado.

TABLA DE CONTENIDO

| | Página |
|---|---------------|
| PRESENTACION | 5 |
| I. ANTECEDENTES | 7 |
| II. NUEVAS PERSPECTIVAS | 13 |
| III. RESULTADOS | 16 |
| IV HACIA UNA AGENDA FUTURA UNA APRECIACION DESDE EL IICA | 25 |

I. ANTECEDENTES

A. INSTITUCIONALES

Desde los años setenta se fueron constituyendo Consejos Consultivos en el Ministerio de Agricultura y Cría para los diferentes rubros agrícolas, tales como café, porcinos, cereales, oleaginosas, azúcar, carne, leche, etc., así como para algunas áreas sectoriales como insumos o semillas. Sus objetivos manifiestos han sido los de proporcionarle al estado una retroalimentación para la política agrícola y permitir o estimular la formulación de programas o planes de desarrollo para los mismos. Hacer esto requería una verdadera presencia ampliada en el rubro y por ello los Consejos Consultivos fueron rápidamente tomando una conformación de circuito con representantes de las fases pos primarias y de otras instancias pertinentes del estado como el entonces Ministerio de Fomento.

Dentro del marco de la economía de sustitución de importaciones, el estado se reservaba importantes funciones, particularmente en el ámbito agrícola, y estos incluían la fijación de precios mínimos y máximos, la autorización de permisos o licencias de importación y exportación del rubro, así como de aquellos relativos al aprovisionamiento de insumos y bienes de capital, necesarios.

Los Consejos Consultivos, cumplieron un papel importante en ofrecer al estado orientaciones e información, para la concertación en estos aspectos. No obstante, el carácter puntual de estos temas y decisiones y los intereses en conflicto alrededor de ellos difícilmente dejaba tiempo y preocupación para temas de mas largo plazo como los de la

competitividad. Lo que era aún mas grave, tales temas guardaban un interés reducido por cuanto el manejo discrecional de permisos, subsidios y tasas de cambio y de interés constituían variables de ajuste y manejo mas inmediato para los diferentes actores. Ello restaba posibilidades, a que los Consejos aprovecharan su potencialidad de mecanismo de circuito e impulsaran desarrollos a mas largo plazo, lo cual ocurrió apenas en grado limitado en algunas instancias.

A partir de los años noventa, el entorno internacional cambia notablemente con la aceleración, luego del final de la Guerra Fría, del proceso de globalización económica, el cual llevó a la firma de un nuevo GATT, a la constitución de la OMC, y a distintos acuerdos comerciales en negociación (CAN, MERCOSUR, NAFTA, ALCA, etc.) apuntados todos a la liberalización comercial. Adicionalmente, surgen también esfuerzos de desregulación económica, originados a partir de los programas de ajuste estructural. En Venezuela, luego de un intento de liberalización económica en la administración anterior, la administración Caldera retomó con la Agenda Venezuela esta línea de reforma.

Las proyecciones para la agricultura son múltiples. Acá solamente se pretende destacar lo que implica el desmonte progresivo de la fijación de precios y la implementación de una liberalización comercial con reducción de barreras arancelarias y no arancelarias. Ello tendrá el resultado de centrar en el mercado, en vez del estado como anteriormente ocurría, una responsabilidad casi plena por el

desempeño económico y, en consecuencia, por el desarrollo de las capacidades competitivas que sustentan el posicionamiento en los mercados de los actores—empresas e industrias.

El desarrollo a su vez de capacidades (ventajas) competitivas para dicho posicionamiento, dependerá en gran medida de las condiciones de los diversos rubros, de su interés y decisión de lograrlas, de la existencia de obstáculos externos o estructurales, y de la factibilidad de poder realizar mejoras de productividad e introducir innovaciones de productos y calidad. Para ello, no solamente la inversión en cambio técnico, organizacional, legal, humano y en infraestructura, tanto por actores privados como públicos, al interior de cada fase, resultará esencial; también lo será la capacidad de cooperar entre fases y sus actores y asegurar su complementación y articulación a los efectos de aumentar el valor agregado competitivo, de la cadena en su conjunto, como base para mejorar la posición competitiva de sus fases individuales.

Todo lo anterior transforma el contexto estructural de referencia, para los Consejos Consultivos. La referencia prioritaria pasa de un escenario de negociación y conflicto por beneficios de corto plazo y de suma cero, a otro de colaboración conjunta y trabajo para el posicionamiento competitivo y la sobrevivencia a mediano y largo plazo dentro de una referencia de ganar/ganar para las partes. El reconocimiento de este cambio viene precipitando cambios de actitudes y la búsqueda de estrategias para su implementación, aun en forma paralela a la persistencia de elementos del cuadro anterior. Al respecto existen varios antecedentes específicos:

Uno, al interior del MIC donde se ha venido propiciando, a través de su Dirección de Desarrollo de la Competitividad, un programa de estudio y promoción de la articulación por circuitos a través de los denominados Grupos Líderes de Actividad contenidos en la Agenda Venezuela. Al respecto, desde 1996, se han realizado actividades y trabajos en las siguientes cadenas: Metalúrgica-metalmecánica, química-petroquímica y olefinas de plásticos, forestal-madera-pulpa y papel, y la industria de servicios.

A su vez, el MAC inició en 1997 un programa de concertación agrícola-agroindustrial, con fines de planificación estratégica en los circuitos agroalimentarios más importantes del país, comenzando con la realización de un Taller sobre “Visión Estratégica de la Caficultura Venezolana”, que permitió delinear, gracias al trabajo en grupo de representantes del circuito cafetero, las grandes orientaciones estratégicas de este circuito para el año 2015. Esta línea de trabajo se ha integrado con la del MIC para trabajar cooperativamente en el marco del Convenio señalado en el siguiente párrafo.

Dos, en el sector privado y ya desde hace varios años un grupo selecto de líderes en el ámbito agrícola-industrial venía reconociendo la importancia y prioridad de los esfuerzos de concertación y complementación por circuitos. Ello llevó al planteamiento de constituir en FEDECAMARAS—única instancia de la cúpula integradora de los diferentes sectores productivos—una Unidad Agroalimentaria con el mandato de propiciar tal clase de esfuerzos. Este planteamiento ha sido recogido favorablemente, tanto en la administración anterior como en la actual

del gremio, y se le ha venido dando una implantación gradual.

Tres, una solicitud del MAC al IICA, hacia mediados de 1996, de apoyo a los Consejos Consultivos, llevó en su línea principal de respuesta el reconocimiento de la prioridad estratégica de propiciar la complementación y articulación de los agro circuitos productivos. En una primera etapa que se extendió hasta mediados de 1997 los esfuerzos se concentraron en buena parte en la búsqueda de un espacio y mecanismo institucional apropiado para realizar tales trabajos y donde se pudiese potenciar el dinamismo y compromiso del sector privado en conjunción con el apoyo de la institucionalidad oficial pertinente. Ello vino a cristalizarse en la firma del

B. CARACTERIZACION DE LA CADENA CARNICA BOVINA.

1. Comercio Internacional

Durante 1990 el comercio mundial de las carnes en general estuvo en el orden de 170,0 mm tm de las cuales el 30% estuvo representado por las carnes de vacunos y búfalos. Para 1994, el rebaño mundial de ganado bovino fue de 1.429 millones de cabezas, distribuidos mayoritariamente en Sur Asia (India), Sur América y Norteamérica. La Unión Europea, sin incluir su comercio intraregional y Australia con más de un millón de toneladas métricas anuales cada una, son los líderes mundiales de la exportación de carne, seguidos por los E.U.A. (778.000 TM), Nueva Zelandia (465.000 TM), Argentina (400.000 TM), Brasil (350.000 TM) y Canadá (250.000 TM).

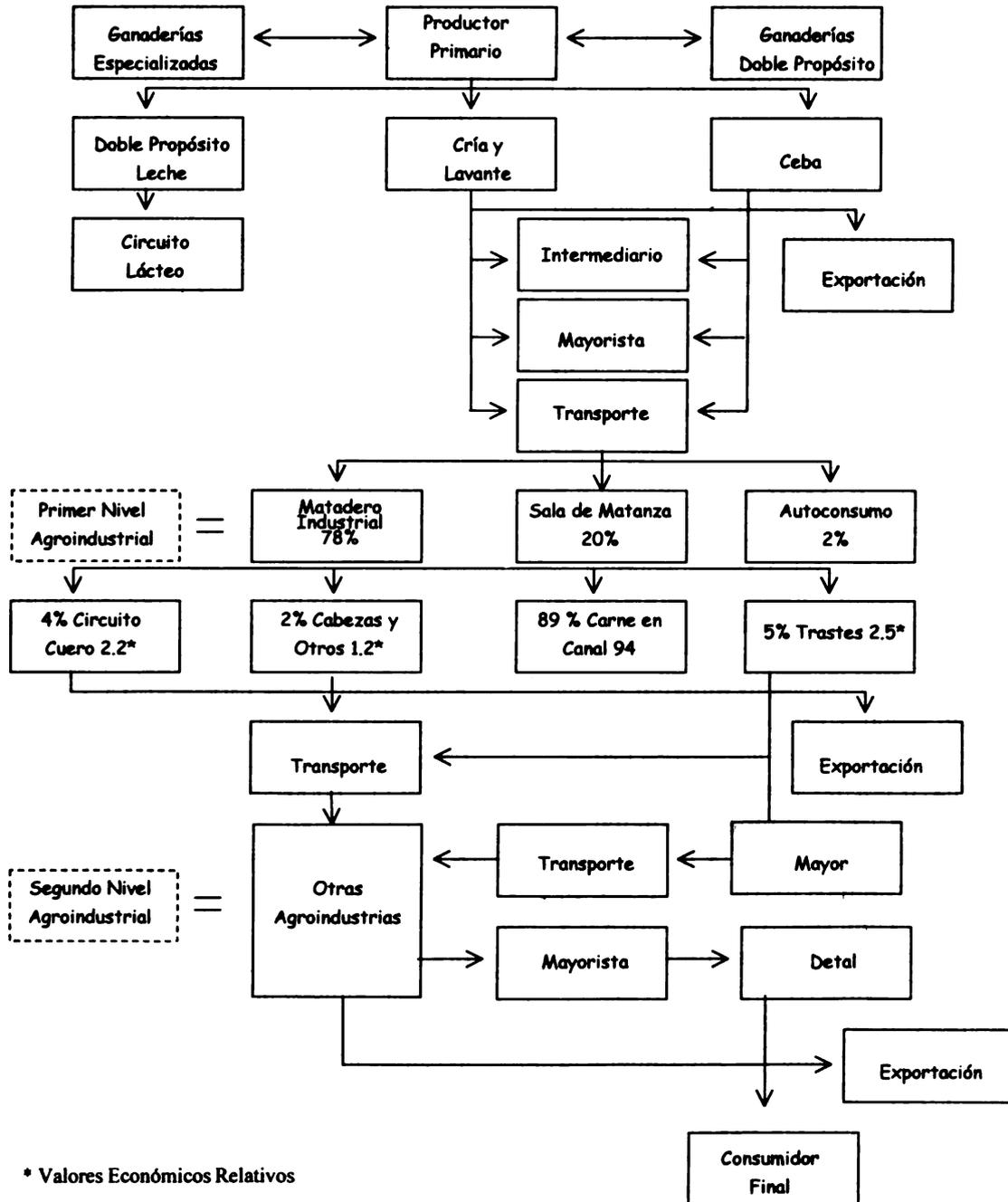
Convenio MAC-MIC-FEDECAMARAS-IICA que establece un marco de colaboración a tal efecto. Con base en este se realizó el Taller de Visión Estratégica de la Cadena Cárnica Bovina de Venezuela. La selección de la carne bovina como instancia inicial constituyó el resultado de un análisis previo que constató,-- en adición a su peso económico, significación social y potencialidad futura-- la presencia de condiciones favorables y de un interés compartido para la concertación y complementación internas de la cadena, evidenciadas ya en una trayectoria de colaboración y trabajo armónico en el Comité Nacional de la Carne y en la ausencia de fijación de precios distinta a la efectuada por el mercado mismo.

Entre los importadores se encuentran, según importancia: E.U.A. (1.195.000 TM anuales), Japón (890.000 TM), la Federación Rusa (500.000 TM), Canadá (325.000 TM), la República de Corea (205.000 TM, Egipto (155.000 TM) y Brasil (120.000 TM).

2. Consumo y Comercio Nacional:

Se presenta a continuación el organigrama de la Cadena Cárnica Bovina Venezolana. En él se distingue los eslabones de producción primaria, agroindustrial, distribución y consumo final. El consumo promedio anual de carnes (bovina, ovina, caprina, porcina y de aves) es de 45.35 kg por habitante. La participación de la carne bovina en ese consumo total de carne, ha pasado del 50% para el año 1980 al 34% para el año de 1996.

ORGANIGRAMA CIRCUITO DE CARNE BOVINA



3. Produccion Primaria :

En Venezuela se produce el rubro carne en sistemas de ganadería de doble propósito y en sistemas de ganaderías especializadas. Según estimaciones de la Universidad del Zulia (Francisco Aguilar, 1997) la ganadería bovina venezolana, la conforman aproximadamente 12 millones de cabezas. Su comportamiento productivo está condicionado por una eficiencia productiva del 50%, una mortalidad del nacimiento a servicio o a sacrificio del 22%, una tasa de reemplazo

de vacas del 14% y una tasa de extracción para sacrificio del 13,45%. Esta población a su vez se divide en dos grandes grupos, uno el rebaño de ordeño conformado por los esquemas de producción de leche y de doble propósito (leche – carne; carne-leche); el otro grupo es el rebaño organizado bajo el esquema de producción de carne.

Las zonas de producción de ganado bovino en Venezuela se distribuyen de acuerdo al siguiente cuadro:

| ZONAS | ACTIVIDAD |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Centro Occidental, Zulia y Falcón | Doble propósito leche y carne |
| Sur del Lago | Doble propósito y Cebú. |
| Andina | Ceba – Cría; Vaca Maute – Novillo |
| Llano Occidental (Bajo) | Cría: Vaca – 1 |
| Llano Occidental (alto) | Cría, Recría, ceba |
| Central | Recría, Cebú |
| Llano Alto Central | Cría y Recria |
| Llano Alto Oriental | Cría |
| Delta | Ceba, Cría |

El ganado de ordeño cuenta con 4.110.000 cabezas. Su producción de carne fue de 508.000 animales para su sacrificio, que en peso vivo representan 214.884 toneladas y en carne en canal la cantidad de 111.760 toneladas, aportando la cantidad de 5.0 kilogramos de carne en canal por habitante para ese año.

El rebaño de carne está conformado por 7.591.000 cabezas. El comportamiento productivo de este rebaño, lo define una eficiencia reproductiva del 41% (890 días de intervalo entre partos), una mortalidad de 22% entre nacimiento y sacrificio, una tasa de reemplazo de vacas del 14%, y una tasa de extracción de animales a

sacrificio del 14,04%. Este rebaño participó, para el año 1996, con 1.066.000 cabezas para sacrificio, para una cuota de 450.918 toneladas en peso vivo y una oferta de 234.477 toneladas de carne en canal, con aporte de 10,52 kilogramos de carne en canal por habitante para ese año.

La oferta de carne en canal del rebaño bovino nacional, para ese año, con un sacrificio de 1.574.000 cabezas, fue de 15.52 kilogramos por habitante, conformada en un 67.79% (10.52 Kg.) del rebaño de carne y un 32.21% (5.0 Kg) del rebaño de ordeño (doble propósito).

Al investigar algunos parámetros de cuantificación de la productividad de la ganadería venezolana, se consigue que la producción anual por hectárea es de 82.66 litros de leche y de 39,16 Kg de peso vivo a sacrificio, o de 20.36 Kg de carne de canal, con un rebaño que se maneja bajo una capacidad de carga de 0.5/ha/año, considerando tanto la superficie de pasturas naturales, como de introducidas (17 millones de has).

El valor de la producción bovina nacional a puerta de corral, con precios del 96 y para ese año, fue de 439.903 millones de Bs., conformado en un 58% (253.005 millones de Bs.) por el valor del peso vivo al sacrificio y por un 42% (186.898 millones de Bs.) por el valor de leche a puerta de corral.

Cuando se separan los valores de producción de cada uno de los rebaños, la relación es de 61% (268.554 millones de Bs.) para el rebaño de ordeño (leche y doble propósito y de 39% (171.439 millones de Bs.) para el rebaño de carne.

4. Eslabón Agroindustrial:

Este eslabón de la cadena se puede tipificar en dos niveles de agroindustrias bien diferenciados, a saber:

a) **Primer Nivel Agroindustrial:** Este nivel está constituido por los Mataderos Industriales y las Salas de Matanzas, los cuales se encargan de la primera transformación de la res bovina, es decir, su sacrificio y posterior clasificación, cuyos subproductos resultantes se destinarán entre otros, al segundo nivel de agroindustrias. Algunos de estos

mataderos cuentan con grandes flotas de transporte y hasta operaciones de mayoreo desde donde distribuyen a supermercados y carnicerías. También existen los transportistas o caveros que intermedian entre los mataderos o mayoristas y el sector detallista.

En los mataderos industriales (clasificado): se clasifican las canales en unas 45 instalaciones ubicadas en 17 entidades federales siendo las que más los presentan: Aragua (6), Anzoátegui (5), Miranda (3) y Zulia (8). Un 74.5% de los bovinos son beneficiados en los mataderos industriales según cifras de la Asociación Venezolana de Frigoríficos y Mataderos Industriales (ASOFRIGO). El beneficio de reses para 1997 fue 1.464.030 reses. Al sumar el 25,5% restante beneficiado en las salas de matanza y el autoconsumo se obtiene un total nacional de 1.965.021 reses.

Las salas de matanzas (no clasificado): son, en general, propiedad de las municipalidades o gobernaciones y poseen muy pocas o ninguna facilidad de refrigeración. Actualmente operan en el país unas 230 salas de matanza.

b) **Segundo Nivel Agroindustrial:** Este nivel representa el mayor aprovechamiento agro industrial de la canal bovina, y lo conforman aquellas agroindustrias más formales y con mayor tecnificación. Existen 52 de estas industrias en el país, 21 activas y 31 inactivas. El 76% de las empresas activas se ubican en los Estados Miranda y Aragua. Entre las activas, las siguientes están afiliadas a la Asociación de Industriales de la Carne (AICAR):

- 1.) Castello Branco Industrial, C.A.
- 2.) Diablitos Venezolanos, C.A.
- 3.) Veca/Oscar Mayer C.A.
- 4.) Embutidos Schafer, C.A.
- 5.) Embutidos Viena, C.A.
- 6.) Fábrica de Embutidos La Leonesa, C.A.
- 7.) Fábrica de Embutidos Miranda, C.A.
- 8.) Ferris Packing Products, C.A.
- 9.) Govella, C.A.
- 10.) Industrias Alimenticias Hermo de Venezuela, S.A.
- 11.) Industrias Alimenticias Corralito C.
- 12.) Jamones curados Jacusa, C.A.
- 13.) Plumrose Latinoamericana, C.A.
- 14.) Salumificio Italguárico C.A.
- 15.) Venezolana Empacadora C.A. – Grupo Plumrose
- 16.) Proemca C.A.
- 17.) Italvenca C.A.
- 18.) Distribuidora Stile C.A.

Estas empresas produjeron para 1997, 91.100 TM de carnes de cerdo y bovina, y cinco de ellas participaron con el 75% de ese volumen. Otras 14 empresas no afiliadas a AICAR, produjeron 29.600 TM, para un total general de 120.700 TM.

La mayoría de estas empresas cuentan con flotas de transporte y redes de distribución de amplia cobertura nacional. Algunas de ellas han incursionado con exportaciones al mercado de la Comunidad Andina y del Caribe.

II. NUEVAS PERSPECTIVAS

Las perspectivas para los negocios conectados con la cadena de carne bovina lucen plenas de oportunidades, retos y amenazas tanto en el plano internacional como internamente. Se advierten tendencias favorables en cuanto a demanda por productos bovinos cárnicos en razón del crecimiento de la población humana mundial, la cual se incrementará en alrededor de 2,5 a 3 millardos de habitantes en los próximos 30 años y además por el crecimiento de los ingresos per cápita, sobre todo en los países en desarrollo de Asia.

A. EN EL PLANO INTERNACIONAL

Aparece una tendencia de inseguridad alimentaria con posible escasez. Los pronósticos oficiales de la FAO y el Banco Mundial para los próximos 15 años, ambos de un futuro de excedentes y declinación en el precio de los granos, han sido cuestionados por el Worldwatch Institute y por el Ministerio de Agricultura del Japón. Por el contrario, este Instituto pronostica que la tendencia

más probable será de escasez y de altos precios en los cereales. El argumento es que la continua expansión de la producción y la demanda entrarán en colisión con algunos de los límites naturales de la tierra, incluida la producción sustentable de los acuíferos que suministran agua de riego, y los límites fisiológicos de las variedades de los cultivos actuales para la utilización de fertilizantes.

La población mundial crece en 80 a 90 millones de habitantes por año y en adición la economía asiática, al menos hasta el año pasado, con China a la cabeza, crece con salarios en alza y el consumo de productos carnicos y lácteos provenientes de animales con alimentación intensiva a base de granos situado a nivel récord. Con 3.1 millardos de habitantes, más de la mitad del total mundial, que se mueven hacia arriba en la cadena alimentaria, colocan gran presión sobre los recursos de tierra y agua del planeta.

En el caso de la carne, entre 1950 y 1995, su consumo mundial se cuadruplicó de 44 millones a 192 millones de toneladas. El mayor aumento los últimos años ha correspondido a la China donde el consumo de la carne bovina se cuadruplicó entre 1990 y 1995.

Como consecuencia de este escenario pareció perfilarse un incremento en la demanda global de la carne producida en pastizales de buena calidad, lo cual generará ventajas para Argentina, Australia y Nueva Zelanda debido al costo de forraje y tierra.

El MERCOSUR, formado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay controla cerca del 20% del ganado y becerros del mundo. Este conjunto es conocido por su

habilidad para producir ganado de alta calidad que ha sido engordado con pastos. Debido a la fragilidad de los pastizales de Asia y Africa y a la disminución de la capacidad de carga en el resto de éstos a nivel mundial, será interesante ver quien toma esta situación y comercializa su ganado en el mercado mundial.

Venezuela, con grandes potenciales para la producción eficiente de la carne, ya está madura para hacerlo bajo nuevos enfoques de competitividad de la cadena y con una visión estratégica a futuro para optar por esta oportunidad de posicionarse en el mercado internacional. Sin embargo deberá acelerar su proceso estratégico pues ya enfrenta una amenaza real por parte del MERCOSUR, mas aún cuando está a punto de negociar una reducción de gravámenes arancelarios (10% para ganado en pié y 20% para carne refrigerada ó congelada), y mantiene preferencias a Paraguay que este país aún no ha aprovechado. Otro reto se le presenta en 1999 cuando se renegociará ante la OMC el Tipo Consolidado del Derecho para las partidas 0201 y 0202 de la carne que se fijó en 25% con poco margen restante para la segunda negociación.

B. EN EL PLANO NACIONAL:

Internamente, la población venezolana proyectada para el año 2005 será de 26,5 millones de habitantes para lo cual los consumos per cápita de carne se incrementarán en 64%. Una conclusión preliminar permitiría situar a Venezuela como un país con ventajas competitivas para producir carne con destino al menos a la zona andina y proyecciones posibles a otros mercados más distantes. Una fortaleza provendría de privilegiar los sistemas de doble propósito que permiten

el aprovechamiento del potencial de producción en zonas tropicales. El país cuenta con 17 millones de hectáreas dedicadas a pastizales de las 28 millones de hectáreas utilizables en ganadería que podrían albergar una población bovina más del doble de la actual. También cuenta con fuentes de energía y de aguas superficiales y subterráneas, gente joven y ciertos recursos de capital. Existe buena experiencia en el manejo de ganado de doble propósito y una conciencia creciente en los productores de la necesidad de mayor eficiencia de la producción para enfrentar los retos que plantean graves problemas sanitarios, nutricionales, genéticos, de vialidad, transporte y manejo gerencial cuyas soluciones permitan reducir los costos de producción, vencer los obstáculos al comercio interno y externo y ganar ventajas competitivas dinámicas.

En cuanto a la fase post primaria cabe destacar la calidad y variedad de productos cárnicos competitivos ante la integración, pero cuya sostenibilidad dependerá de importantes avances en innovaciones a lo largo de la cadena - fincas, industria cárnica, comercio- tanto tecnológicas como administrativas para incrementar competitividad en este eslabón de la cadena.

Como escenario general, se visualiza una progresiva liberación del comercio con el desdibuje consecuente de las diferencias entre mercados internos y externos. Ello traerá consigo presiones competitivas en aumento, las cuales focalizarán como problemas los aspectos de costos y calidades de productos.

De otra parte cabe anticipar que los cambios tecnológicos serán muy sustanciales y transformarán la naturaleza de la actividad, entre ellos

primordialmente los vinculados a la biotecnología, la automatización del manejo, y la incorporación de la informática en la operación bovina. Este esquema apunta hacia asegurar y hacer duradero el éxito competitivo cuando permite aumentar el valor agregado en el conjunto de la cadena, más que cuando arroja éxitos en fases aisladas. Ello releva por tanto la importancia simultánea de un esquema adecuado de complementación al interior de la cadena basado en la colaboración y concertación para su logro. Lo anterior supone para la cadena la capacidad de realizar planificación estratégica y operativa en sus varios horizontes de tiempo, conducente a un posicionamiento frente al mercado y sus oportunidades, y la construcción de mecanismos para ir dando implementación a los pasos necesarios.

La industria cárnica confronta sin embargo amenazas potenciales sustanciales. Varias derivan del peligro de resistencias a estas industrias por diferentes sectores en razón de lo siguiente: i) temores ambientales ante la expansión de los rebaños bovinos; ii) objeciones al desvío de granos para alimentos en la nutrición animal y; iii) temores sobre los peligros para la salud humana derivados del empleo de hormonas de crecimiento en los rebaños y de los contenidos de la grasa saturada en los productos bovinos. En el caso específico de la carne bovina, estas amenazas se ven adicionadas de otras potenciales como la disponibilidad de alimentos proteicos de alta calidad derivados de otras fuentes, o resistencias culturales al sacrificio masivo de animales. En el ámbito externo, lo anterior se refuerza con las amenazas provenientes de la capacidad competitiva de otros países en los mercados.

III. RESULTADOS:

A. ORGANIZACIÓN Y ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Objetivo general del taller

Realizar un ejercicio de planificación estratégica entre los principales actores de la cadena carne bovina, con el principal objeto de generar lineamientos estratégicos para el futuro desarrollo del sector.

El taller tuvo su apertura el martes 2 de diciembre con intervenciones del Director Académico del IESA, del Presidente del Consejo Nacional de la Carne, del Ministro de Agricultura y Cría y de la Vice-Ministro (e) del Ministerio de Industria y Comercio. Seguidamente, el Sr. José Manuel Rodríguez, Coordinador del Centro de Estrategia y Competitividad del IESA, dictó una conferencia titulada "Competitividad y Cadenas Agroalimentarias". Durante los dos días siguientes continuó el taller, para completar un total de ocho sesiones de trabajo (15 horas de trabajo) de acuerdo al siguiente programa:

2. Desarrollo

Miércoles: 8:30 - 9:00

Presentación introductoria del facilitador sobre la metodología

9:00 - 10:00 Sesión de trabajo en grupos sobre Visión para el sector

10:00 - 10:30 Refrigerio

10:30 - 12:00 Sesión de trabajo sobre Escenarios

12:00 - 1:15 Almuerzo

1:15 - 3:00 Sesión de trabajo sobre Oportunidades y Amenazas

3:00 3:15 Refrigerio

3:15 6:00 Mini-plenaria para puesta en consideración de resultados de los grupos

Jueves 8:30 - 10:00 Sesión resumen del día anterior

10:00 - 10:30 Refrigerio

10:30 - 12:00 Sesión de trabajo sobre Fortalezas y Debilidades

12:00 \ 1:15 \ Almuerzo

3:00 \ Sesión de trabajo sobre Lineamientos

Estratégicos

3:00 \ 3:15 \ Refrigerio

3:15 \ 5:30 Plenaria final para puesta en consideración de

resultados de los grupos

5:30 \ 6:00 \ Clausura

Como se observa arriba, la metodología utilizada de planificación estratégica enfoca la generación de Visión, Escenarios, Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades, y Lineamientos Estratégicos. El proceso en su conjunto siguió una dinámica grupal de análisis, en la cual cada uno de los elementos anteriormente señalados fueron cubiertos de la siguiente manera: trabajo individual, presentación de ideas individuales, discusión y puesta en consideración por parte del grupo.

Para incrementar la diversidad en la generación de ideas se formaron cuatro grupos de trabajo de aproximadamente 12 personas cada uno, integrados por representantes de los diferentes sectores de la cadena (ganaderos, servicios, procesadores, gobierno). Las conclusiones de cada grupo fueron a su vez discutidas y puestas en consideración

entre sí, en plenarios realizadas al final de cada día. Para cada grupo se designó un cofacilitador, un secretario y un relator, con las siguientes funciones:

a) Cofacilitadores

Tuvieron por encargo explicar a sus grupos de trabajo los objetivos y expectativas de cada sesión, las reglas de trabajo y la distribución del tiempo. Fueron los principales controladores del proceso interno de cada grupo, velando por el que no se produjeran discusiones durante las fases de trabajo individual, los participantes se mantuvieran centrados en alcanzar el objetivo de cada sesión y cumpliera con los tiempos establecidos, y el proceso arrojará la mayor participación posible en cada grupo.

b) Relatores

Fueron los observadores de cada grupo, por lo cual tomaron nota y resumieron las ideas surgidas en cada discusión. Se encargaron de poner en forma presentable las conclusiones obtenidas por cada grupo. Fueron los voceros de cada grupo. Para ello trabajaron conjuntamente con el secretario respectivo para sintetizar y presentar las ideas de su grupo.

c) Secretarios

Coordinaron la elaboración y organización de los resultados para su presentación.

B. VISIÓN, ESCENARIOS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

Estos temas fueron analizados el miércoles 3 de diciembre en cuatro grupos. Sus resultados fueron discutidos en plenaria al final del día con validación de la síntesis presentada en este capítulo.

1. Visión

En el año 2015, el sector cárnico bovino venezolano actuará integradamente aplicando tecnologías apropiadas para atender eficiente y rentablemente la demanda nacional e internacional, satisfaciendo a clientes exigentes con productos seguros y de calidad, todo ello en un entorno propicio para el desarrollo sostenible con liderazgo del sector privado.

a) Escenario Pesimista

Para el año 2015, el consumo de carne bovina disminuirá en comparación a los niveles actuales, tanto a nivel nacional como internacional y la oferta disponible seguirá aumentando, tanto de carne bovina como de productos sustitutos, con lo cual los precios tenderán a disminuir en valor real. Las posibilidades de exportación se verán limitadas por el neoproteccionismo internacional, las dificultades para lograr el aprovechamiento de tecnologías apropiadas, la carencia de controles sanitarios y el mantenimiento de un sesgo anti-exportador en la sociedad venezolana (tasa de cambio sobrevaluada, Estado interventor y centralizado, economía volátil), llegando inclusive, esto último, a producir una sustitución parcial del abastecimiento del mercado interno con importaciones.

b) Escenario optimista

Para el año 2015, la demanda de carne bovina crece y se diversifica, los países actualmente competidores no logran cubrir toda la nueva demanda y la liberalización del comercio mundial es casi absoluta. Los productores venezolanos cuentan con un entorno propicio (marco jurídico promotor,

Estado eficiente, economía estable, tasa de cambio competitiva, control sanitario) para convertirse en exportadores de clase mundial y disponen de tecnologías de producción apropiadas para la realidad nacional.

2. Amenazas

- Cambios en los hábitos de consumo (tendencia a comer menos carne)
- Se mantiene el bajo poder adquisitivo en Venezuela el cual contrae la demanda se mantiene
- Inestabilidad social
- Entorno macroeconómico inestable y con tendencia a la sobrevaluación
- Alta inflación
- Costos de los factores de producción pueden aumentar con la apertura petrolera
- Posibilidad de ingreso de nuevas enfermedades
- La integración acelerada con economías competitivas en carne bovina (i.e. Mercosur)
- Riesgo de devaluación monetaria en países competidores
- Estacionalidad e inestabilidad tropical puede producir volatilidad en la producción y dificultades para mantener volúmenes constantes de exportación
- Neoproteccionismo internacional (regulaciones ambientales, dumping social)
- Los subsidios internacionales se mantienen.
- Debilidad institucional del Estado venezolano (inseguridad jurídica, deficiencias en el control sanitario, etc.)
- Debilitamiento del sistema educativo
- Deterioro progresivo de gran parte de la infraestructura
- Bajo desarrollo del medio rural
- Inseguridad personal y jurídica

- Falta de visión compartida en la sociedad venezolana

3. Oportunidades

- Liberalización comercial, apertura de nuevos mercados internacionales (China, sudeste asiático, Europa del Este, América Latina etc.) y acuerdos de integración.
- Crecimiento demográfico mantiene un aumento en la demanda mundial de carne bovina
- Posibilidad de redistribución productiva del nuevo ingreso petrolero
- Cambio mundial en el patrón de consumo hacia ganadería orgánica (con mínimos medios artificiales)
- Sofisticación del consumidor lo que diversifica nichos de mercado
- Tendencia hacia la estandarización mundial
- Ventajas comparativas naturales para la producción ganadera (abundante disponibilidad de tierras de pastoreo de bajo costo, ubicación geográfica, etc.)
- Aparición de nuevas tecnologías que permiten mejor producción en climas tropicales y la integración vertical de los productores
- Amplia red de carreteras
- Concesiones privadas de servicios públicos

C. DEBILIDADES Y FORTALEZAS

En su conjunto, el taller recogió una amplia gama de señalamientos, realizado por los participantes, en materia de debilidades y fortalezas. Estas representan listas, más o menos largas compiladas por cada grupo, y para las

cuales no resultó factible -- ni por ello estuvo inicialmente previsto -- realizar un ordenamiento interno, condensación o priorización de los mismos, ni temático ni entre grupos. Para facilitar su rápida apreciación sin embargo fue necesario hacerlo. El reto estribaba desde luego en lograrlo con el mínimo de violación de lo expresado por los participantes.

Para ello se siguió acá un procedimiento eclético. Este consistió simplemente en recoger lo expresado por los participantes en sus propias palabras, en los diferentes grupos, bajo grandes rubros temáticos. Cada señalamiento va seguido por la identificación del grupo y el número de orden con el cual fue identificado. Los resultados aparecen recogido en los cuadros 1 y 2.

En particular sobresale el largo listado de debilidades, el cual recoge un sentido admirable de auto crítica de la cadena. Dentro de lo específico acá, sin embargo, las restricciones más mencionados fueron las concernientes a tecnología y sistemas productivos (11) el cual se aumenta al agregarle los de información. Sin embargo, las tres siguientes categorías--

condiciones sociales del circuito (10), gerencia y capital humano (8) y gremios y dirigencia (7)-- revelan en conjunto un amplio espectro de problemas humanos señalados por los participantes como debilidades o restricciones críticas. Otras restricciones importantes aluden a problemas de comercialización de la carne (6) y en especial si se los ve ligados a condiciones del consumidor interno (5). Finalmente, otro conjunto de restricciones comprende los relacionados con servicios e infraestructura -- sanidad (4) infraestructura (4) y frigoríficos y matanza (5).

En materia de fortalezas los señalamientos fueron más parcos, reflejando ello quizás el espíritu de autocrítica ya señalado. No obstante las fortalezas más señaladas fueron de naturaleza productiva amplia (25) si se agregan los rebaños y genética (5), clasificación (2) y ventajas en productos y mercados (6) a los estrictamente tecnológicos (12). El otro eje aparece integrado por un concepto amplio de infraestructura (13) en lo físico (7) y lo humano (6). Integrado por

CUADRO I CONSOLIDACION DE DEBILIDADES

1. Tecnología y sistemas productivos (11)
Baja productividad (1-1) Falta de difusión de tecnología con bajos niveles de productividad del rebaño nacional (2-1) Producción primaria de baja productividad y rentabilidad (3-1) Altos gastos estructurales en el sistema de producción del circuito (3-19). Baja productividad y eficiencia del circuito (4-2) Tecnificación deficiente y ausentismo en el medio rural (1-15). Falta de divulgación de tecnología e información (3-2) Baja rentabilidad en el circuito cárnico (3-9) Base genética *bos indicus* no es considerada de alta calidad en carnes (3-10). Subutilización de tierras aprovechables (3-6) Poca utilización de subproductos, generando alto poder de contaminación ambiental (3-17)

2. Condiciones del consumidor (5)
Consumidor poco exigente (1-11) Ausencia de campañas de educación al consumidor y promoción del consumo de carne bovina (2-11) Ignorancia del consumidor de la diversidad de oferta de productos cárnicos (3-21) Escasez de educación del consumidor en relación a los sistemas de categorización de la carne (4-5) Falta de campañas publicitarias para promover el consumo de la carne (4-6)

3. Sanidad (4)
Fiebre aftosa y otros problemas sanitarios (1-3) Deficiencia de sanidad e higiene y fiscalización gubernamental (alcabalas, puertos y aeropuertos)(2-10). Falta de implementación de normas sanitarias (3-4) Caos sanitario (4-4)

4. Gerencia y capital humano (8)

Desconocimiento del potencial existente en el negocio de bovinos de carne y falta de capacidad gerencial (2-3) Falta de capacidad gerencial (3-3) Actitud negativa ante la globalización (4-1) Falta de manejo gerencial a nivel de las empresas (4-3) Bajo nivel educativo de mayoría de integrantes del circuito (1-2). Escasa mano de obra en el sector primario (1-5) Alta rotación del personal (1-17) Falta de capacitación del recurso humano (2-5)

5. Comercialización (5)

Débil estrategia de comercialización de la carne (1-7) Cadena de comercialización atomizada e ineficiente y falta de información de mercado (2-9) Cadena de comercialización ineficiente (3-5) Ausencia de organización para la comercialización (3-15). Cadenas de comercialización largas (4-7).

6. Infraestructura (4)

Deficiencia industrial para la exportación (1-8). Obsolescencia de la infraestructura (1-9) Descapitalización del sector (2-13). Servicios deficientes (transporte, comunicación electricidad, asistencia técnica, etc.) (2-7).

7. Gremios y dirigencia (7)

Gremios con visión distorsionada de su misión (1-10). Dispersión de la organización gremial en el sector primario (2-6). Circuito individualista enfrentado y antagónico (2-12). No unificación de criterios gremiales (3-12). Competencia desleal entre los entes del circuito (3-18). Falta de credibilidad en la dirigencia actual (3-11). Imagen corporativa del sector débil y distorsionada (3-13)

8. Frigoríficos y matanza (5)

Frigoríficos mal ubicados (1-12) Legislación inadecuada en el área de frigoríficos (2-8). Poca capacidad de almacenamiento y enfriamiento (4-14). Dispersión de la matanza (3-16) Falta de adecuación de los mataderos a las normativas internacionales,(vgr., Decisión 197 AC). (4-13)

9. Clasificación (6)

Carencia de diferenciación de precios y calidad de carne en los distintos niveles de la cadena de comercialización (1-4) Clasificación por rendimientos y no por calidad (1-13) Falta de desarrollo del mercado de ganado en pie. Sin clasificación. (1-19). Falta de aplicación para la extensión de la experiencia en clasificación de canales bovinas (2-4) Escasez de educación del consumidor en relación a los sistemas de categorización de la carne (4-5) Productos no orientados al consumidor final (3-14)

10. Condiciones sociales del circuito (10)

Diversidad social y cultural del sector primario (1-14) Débil integración del circuito con la colectividad (1-16) Circuito individualista enfrentado y antagónico (2-12) Imagen corporativa del sector débil y distorsionada (3-13) Indiferencia de los integrantes del circuito ante los

problemas (3-20). Actitud negativa ante la globalización (4-1) Poca integración vertical (4-9) Atomización de los sectores primario y detallista (4-11) Falta de planificación del circuito (1-6) Falta de planificación y gestión con participación directa de los entes del circuito (3-7)

11. Información (5)

Información de mercado escasa o inexistente (1-18) Cadena de comercialización atomizada e ineficiente y falta de información de mercado (2-9) Falta de divulgación de tecnología e información (3-2) Falta de señales claras del mercado (3-8). Poca información estadística y en general de carácter global en forma oportuna (4-12)

CUADRO 2 CONSOLIDACION DE FORTALEZAS

1. Rebaño y genética (5)

Presencia de ganado adaptado con valor genético (1-2). Existencia del rebaño bovino nacional en continuo mejoramiento (2-3). Existencia de un rebaño importante de alto potencial genético (3-9). Ganado con variada composición genética, rendimientos marginales, y opción "verde" (4-3). Centros genéticos de alta calidad (4-6).

2. Tecnología y flexibilidad (12)

Tecnología disponible y probada (1-8). Existencia de patrones tecnológicos apropiados (2-1). Tecnología tropical probada (4-2). Auto abastecimiento de carne bovina (1-3). Capacidad ociosa del circuito (1-5). Capacidad de producir todo el año (2-2). Capacidad de respuesta ante la demanda (3-7). Sistemas de producción robustos y flexibles (1-12). Presencia de flexibilidad en el circuito (3-12). Eficiencia en la industrialización del producto (3-6). Eficiente distribución (3-8). Know-how de la producción y de la tecnología de procesamiento (3-10).

3. Recursos humanos y cultura (7)

Capacidades de recursos humanos a nivel técnico (1-4). Existencia de centros y recursos humanos especializados en el sector productivo primario (3-3). Voluntad de mejora del circuito (1-6). Capacidad de respuesta y disposición al cambio en todos los agentes de la cadena (2-8). Tradición y vocación ganadera en el sector con aceptación de nuevas tecnologías (3-13). Existencia de cultura ganadera (2-9). Disposición hacia la conformación de grupos (4-5).

4. Productos y mercados (6)

Producción de carne a pastoreo (1-7). Producto magro de buena calidad con procesos de producción casi naturales (2-10). Hábito de consumo de carne bovina del venezolano (1-1). Precios que incentivan (1-10). Mercado amplio o en expansión (1-11). El potencial de desarrollo competitivo del negocio de bovinos (2-5)

5. Clasificación (2)

Sistema de clasificación aceptado por el circuito (1-9). Existencia y experiencia en técnicas aceptadas de clasificación y tipificación de canales bovinas (2-6).

6. Organización del circuito (4)

Existencia del Comité Nacional de la Carne como mecanismo institucional de concertación (2-4). Visión de circuito a través del Comité de la Carne (4-1). Gremios del sector cárnico en vías de fortalecimiento (3-4). Circuito descentralizado (3-5).

7. Infraestructura y capacidades (6)

Capacidad industrial procesadora instalada, moderna y competitiva (2-7). Existencia de infraestructura de industria cárnica, con capacidad disponible no utilizada (3-1). Industria cárnica con infraestructura disponible (4-4). Capacidad disponible de beneficio (4-7). Disponibilidad de tierras y forrajes aprovechables (3-2). Infraestructura de servicios públicos (3-11).

D. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

La formulación de lineamientos estratégicos como producto crítico del Taller arrojó por resultado un trabajo sustancial y extendido de los grupos en esta materia. Debido a ello, el número de señalamientos fue superior al obtenido para el tratamiento de debilidades o fortalezas. De allí que para avanzar hacia su consolidación se empleó un procedimiento similar al usado con los anteriores y cuyos resultados aparecen en el Cuadro 3. Luego, a estos se incorporó un segundo paso adicional. En este los resultados del ejercicio fueron sometidos a evaluación a través de tres conceptos: la prominencia o visibilidad de la categoría, su grado de consenso, y la concentración de este último.

La *prominencia* de cada categoría se operacionalizó como el número total de menciones recibido por esta dentro de los cuatro grupos—entre mayor fuere dicho número mayor sería su prominencia. Este

indicador ya se utilizó sin designarlo como tal en el análisis de debilidades y fortalezas.

El *consenso* se operacionalizó simplemente como el número de grupos que hicieron mención de la categoría (1 a 4). La *concentración del consenso* se midió como la diferencia entre las menciones por los grupos con mayor y menor número de señalamientos, dividido este valor por el total de menciones de todos los grupos. Cuando todos los grupos hacen un mismo número de menciones este valor se reduce a cero; en el extremo opuesto, cuando todas las menciones aparecen concentradas en un solo grupo, su valor se convierte en uno (+1). Por consiguiente, en la medida que el valor de este “índice de dispersión” aumenta, en el sentido de tender hacia uno, menor es la homogeneidad numérica de menciones entre los grupos. Los resultados aparecen en los Cuadros 4 y 5.

Cuadro 3 LINEAMIENTOS CADENA CARNICA BOVINA

II. Tecnología e innovación (productividad y competitividad, calidad, y costos)

Promover el cruzamiento(1-2) Implementar el sistema de clasificación por calidad (1-4) Aumentar la productividad y reducir capacidad ociosa (1-7) Sectorizar la producción de acuerdo a la finalidad del producto (1-8) Incrementar la transferencia tecnológica (1-12) Integrar a los productores en programas de ceba de novillos (1-19) Elevar la productividad del circuito y reducir los costo de producción(1-24) Formular el plan de rescate de la productividad y competitividad del sector bovinos de carne (erradicación de la fiebre aftosa) (2-2). Diversificación de la oferta/precios (3-2) Intensificación / diversificación de la producción(3-3) Investigación y desarrollo tecnológico a todo nivel del circuito (3-6) Programa nacional de validación tecnológica. (3-13) Aplicación de benchmarking (caso de los grupos crea argentinos).(3-14) Privatización de la tecnología (propiedad intelectual industrial)(3-15) Adopción de un sistema de puntos de control críticos de análisis de peligro (haccp)(3-16) Adopción de normas iso-9000(3-17) Alternativas viables del bos taurus para ser adaptado a nuestro medio (3-24) Eficiencia en la utilización

de subproductos (3-27) Auditoría de las ineficiencias del circuito(3-28). Mejorar la efectividad operacional a través de inversiones en tecnología y recursos humanos(4-2).

Educación, capacitación, formación de cuadros técnicos, y actitudes.

Implementar un programa de capacitación masiva para los integrantes del circuito (1-9) Educar al consumidor sobre las ventajas del uso y consumo de la carne (1-10) Organizar talleres de divulgación de las ventajas de la competitividad entre los integrantes del circuito cárnico (1-18) Establecer criterios de selección, capacitación, remuneración y premiación de la mano de obra (1-26) Transformar el sistema de educación agrícola público y privado para adecuarlos a las necesidades del desarrollo (2-6) Promoción y educación para el consumo de carne (3-1) Incorporación y formación de negociadores internacionales y líderes del circuito (3-5) Estimular e incluir en programas educacionales materias educativas de interés para

visión que resulta del ejercicio destaca principalmente la oportunidad del mercado interno y, de manera insuficiente a nuestro juicio, la promesa de los mercados externos en expansión, particularmente en Asia. Este énfasis resulta apenas natural: la realidad histórica del circuito ha sido predominantemente nacional y por ende es limitada la cultura exportadora dentro del mismo. La carencia de tradición exportadora en este rubro, las inseguridades relativas a calidades,

precios y capacidades de entrega para estos mercados, y el espectro de la fiebre aftosa parecieran haberles robado visibilidad en la mente de los participantes. No obstante el atractivo derivado de la fortaleza de una “carne natural” para dichos mercados, no pareciera haberse recogido plenamente como tampoco la posibilidad de avanzar en la certificación por zonas con respecto a ausencia de fiebre aftosa, si bien fue comentado durante el Taller.

IV. HACIA UNA AGENDA FUTURA: UNA APRECIACIÓN DESDE EL IICA

Los resultados del Taller marcan un comienzo, no un final. Ese principio es el de la cadena cárnica bovina de Venezuela como realidad consciente e interesada en un posicionamiento sostenible en los mercados con beneficios para todos los involucrados cónsonos con las posibilidades y potencialidades de tales esfuerzos. Ello supone un largo trecho por recorrer que apenas se inicia para hacer realidad tal apenas posibilidad actual. Cuales serían por tanto los hitos mas importantes de ese camino?

- Sin duda un componente del proceso involucrará el profundizar esta discusión al interior de la cadena de tal manera de ir desarrollando la visión y el compromiso con el tema además de consolidar información y referencias para la dimensión del reto que se afronta. Esta discusión debe efectuarse dentro de un proceso que contemple los contextos regionales que particularizan las condiciones del medio productivo específico y, con ello, el análisis y sus conclusiones

según condiciones locales, y que por tanto permitan que el mismo promueva la visión y voluntad de actuación en cadena. La dimensión regional resulta particularmente importante para el caso de la carne dada la importante heterogeneidad geográfica que manifiesta la explotación ganadera. En su lógica esencial todo este proceso debe mostrar una consolidación en términos de voluntad y compromiso en la medida que se proceda de talleres regionales hacia un nuevo taller nacional.

- La profundización de un análisis de competitividad de la cadena constituye otro componente esencial. Esta demarcará no solamente elementos de referencia para interpretar el espectro de oportunidades específicas para la cadena sino también al conjunto de factores restrictivos y favorecedores del desarrollo de la misma dentro de una concepción de esfuerzo sistemático de posicionamiento en

mercados. A su vez, los resultados de un trabajo de esta naturaleza apuntarán en dos direcciones importantes. De una parte, puede y debe constituir el paso inicial en la construcción de un sistema de información de cadena (SIC) cuyo desarrollo en el tiempo le permitirá a los integrantes de la misma afinar sus esfuerzos, controlar amenazas, y desarrollar esfuerzos de posicionamiento proactivo con respecto a nuevas oportunidades. De otra parte, en lo mas inmediato el estudio de competitividad debe ayudar a la cadena a desarrollar y fundamentar su priorización de esfuerzos críticos y una agenda estratégica de acciones con los cuales iniciar su gestión.

- La adopción de la agenda estratégica constituirá el tercer componente central del proceso que se ha planteado. En lo esencial la agenda deberá recoger la voluntad de los diferentes integrantes de la cadena de comprometerse con un trabajo específico conjunto que conlleve a un mejor posicionamiento competitivo de la misma. Sin embargo, a los efectos de darle concreción, debe incluir un paso operativo fundamental. Debe establecer, o aprobar el establecimiento de, una institucionalidad apropiada para darle concreción a la acción de la cadena. Ello significará la creación de un mecanismo de articulación y promoción de la cadena, el cual podrá tomar la forma de una Secretaría Técnica de Integración, una fundación específica, o cualquier otra figura jurídica apropiada. Ello, desde luego, presupondrá un compromiso financiero de las varias partes a los efectos de darle realidad.

Adicionalmente, puede significar la creación, en forma vinculada o aparte de dicho mecanismo, de un órgano de foro y decisión de la cadena. En el caso de la carne bovina, desde luego, tal figura podría ser asumida por el Comité Nacional de la Carne.

- Es importante apreciar debidamente, en la propuesta anterior al proponer un mecanismo institucional de cadena, que el modelo visualizado no es el de la fundación u ONG tradicional en el campo del apoyo tecnológico. Lo visualizado acá es algo mas amplio y multifuncional, que permita una respuesta a las exigencias y requerimientos de una gestión de cadena. El modelo propuesto tiene mas proximidad a las funciones que desempeñan los "boards" agrícolas en algunos países anglosajones pero adaptado a las exigencias globales de un posicionamiento competitivo para el Siglo 21. Mas específicamente, se trataría de un mecanismo promotor en mercados, de negociación e integración al interior de la cadena y frente al exterior, y a la vez un espacio donde pudiera concretarse la voluntad y el armado de proyectos o programas de acción y fortalecimiento estratégico en áreas críticas tales como desarrollo tecnológico e innovación, información, regulación, etc. Un punto institucional vinculado debería cubrir la relación del mecanismo con el respectivo consejo consultivo de la cadena, convocado por el MAC.
- Precisamente, el desarrollo de tales iniciativas de programas y proyectos específicos, a partir de la nueva institucionalidad, recogería el cuarto componente de la agenda

el sector (3-8) Adecuar el horario de escuelas rurales (3-9). Desarrollar mentalidad competitiva (4-1) Mejorar la efectividad operacional a través de inversiones en tecnología y recursos humanos(4-2) Diseñar y estructurar campañas de publicidad, mercadeo y educación para promover el consumo de carne(4-5)

Mercados y comercialización.

Propiciar la comercialización de carne despostada y empacada con garantía de calidad para el consumidor(1-6) Auspiciar mecanismos transparentes de comercialización del ganado (1-11) Identificar y aprovechar nichos de mercado (1-20). Validar, demostrar y promover la clasificación del ganado en pie por abaratar y transparentar el mercado del ganado en pie (1-23). Formulación de propuestas y convenios para modernizar el sistema de comercialización de la carne (2-9) Desarrollo de sistemas de información de mercados (2-10) Desarrollar estrategias de mercadeo tendientes a promover el consumo de carne bovina(2-11) Promoción y educación para el consumo de carne (3-1) Estudios de mercado (3-22) Desarrollo de la imagen corporativa del sector (3-25)

Diseñar y estructurar campañas de publicidad, mercadeo y educación para promover el consumo de carne (4-5) Orientar el mercado hacia carnes magras (4-9) Desarrollar y agilizar canales de exportación (4-12) Explorar nichos de mercado (4-13).

Capacidad y organización de la cadena y de sus fases o sectores y la integración de estos.

Sectorizar la producción de acuerdo a la finalidad del producto (1-8) Consolidar el Comité Nacional de la Carne como instancia de integración, difusión y promoción de la competitividad (1-14) Incrementar los vínculos entre el circuito cárnica y la colectividad (1-17) Integrar a los productores en programas de ceba de novillos (1-19) Organizar a los productores en cooperativas y empresas asociativas (1-21) Creación de un ente integrado por todos los agentes del circuito para implementar las acciones requeridas por el circuito, con el suficiente apoyo técnico y financiero (2-1) Reestructuración de los gremios para adecuarlos a los nuevos desafíos del tercer milenio (2-7) Creación de fondo ganadero para ser utilizado en el sector(3-11) Alianzas y cooperativismo buscando economías de escala (4-3) Integración vertical (4-6) Promover organización del sector primario y el detallista (4-7)

Normativa y estándares

Implementar el sistema de clasificación por calidad (1-4) Exigir el cumplimiento de la normativa legal que no se cumple (1-5) Validar, demostrar y promover la clasificación del ganado en pie por abaratar y transparentar el mercado del ganado en pie (1-23) Modernización del sistema de control y fiscalización agrícola (alcabala, puertos y aeropuertos) (2-5) Solicitar la revisión del artículo de la disposición constitucional en materia de actividades de frigoríficos para los concejos municipales (2-8) Promover la adecuación y modernización de instrumentos legales vinculados al desenvolvimiento del sector (2-12). Adopción de un sistema de puntos de control críticos de análisis de peligro (haccp)(3-16). Adopción de normas iso-9000 (3-17) Cumplimiento de normas existentes, sanitarias y ambientales a nivel nacional (3-

26) Implementación de una ley para erradicación de fiebre aftosa (3-29).

Servicios y financiamiento

Demandar eficiente sistema de infraestructura y servicios (vida, propiedad y libre tránsito)(1-1) Negociar formas heterodoxas de financiamiento de capital de trabajo e inversión con la banca comercial con recursos multilaterales(1-25) Plan de financiamiento para adecuar la infraestructura (3-10) Creación de fondo ganadero para ser utilizado en el sector (3-11) Creación de bolsa ganadera (3-18) Fondos ganaderos regionales (3-19) Cajas rurales (3-20)

Sanidad

Conformar la gerencia necesaria para llevar a cabo los programas de la erradicación de la fiebre aftosa y otras zoonosis (1-16) Formular el plan de rescate de la productividad y competitividad del sector bovinos de carne (erradicación de la fiebre aftosa) (2-2) Exigencia de mayores controles sanitario (3-4) Cumplimiento de normas existentes, sanitarias y ambientales a nivel nacional (3-26) Implementación de una ley para erradicación de fiebre aftosa (3-29) Campaña conjunta sectores privado y público para erradicar los problemas sanitarios (4-4)

Sistemas de información

Identificar y aprovechar nichos de mercado (1-20) Promover el desarrollo de mecanismos de información (1-27) Desarrollo de sistemas de información de mercados (2-10) Sistemas de información de mercado ganadero (3-21) Integrar, fortalecer y modernizar sistemas de información (4-8).

Mejoramiento de infraestructura

Demandar eficiente sistema de infraestructura y servicios (vida, propiedad y libre tránsito) (1-1). Adecuar los mataderos frigoríficos a la normativa internacional (1-13) Plan de financiamiento para adecuar la infraestructura (3-10) Aumentar capacidad de almacenamiento en frigorífico (4-10) Adecuar infraestructura al mercado interno y externo (4-11).

Gerencia y Liderazgo

Conformar la gerencia necesaria para llevar a cabo los programas de la erradicación de la fiebre aftosa y otras zoonosis (1-16) Estrategia de cabildeo agresiva (3-12) Fortalecer el liderazgo del sector (4-14).

Otros: Condiciones del entorno

Promover la cría de búfalo (1-3) Promover un equipo coherente y competente para asumir el poder político en Venezuela (1-15) Incentivar la ganadería de doble propósito en áreas con ventajas comparativas (1-22) Proponer al estado reciclar los recursos de la apertura petrolera para el desarrollo del circuito cárnica (2-3) Definición de políticas de apoyo al sector agropecuario del país en los rubros competitivos por parte del estado (2-4) Participación activa en el diseño y ejecución de las políticas para el sector (3-7).

Cuadro 4

CONSOLIDACION DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS: RESULTADOS INICIALES

| CATEGORÍAS DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS | GRUPO 1 | GRUPO 2 | GRUPO 3 | GRUPO 4 |
|---|-----------------------|----------|-------------------------|-------------|
| Tecnología e innovación (productividad y competitividad, calidad y costos). | 2, 4, 7-8, 12, 19, 24 | 2 | 2-3, 6, 13-17, 24, 27-8 | 2 |
| Educación, capacitación, formación de cuadros técnicos y actitudes | 9-10, 18, 26 | 6 | 1, 5, 8-9 | 1-2, 5 |
| Mercados y comercialización. | 6, 11, 20,23 | 9-11 | 1, 22, 25 | 5, 9, 12-13 |
| Capacidad y organización de la cadena y de sus fases. | 8, 14, 17, 19, 21 | 1, 7 | 11 | 3, 6-7 |
| Normativa y estándares | 4-5, 23 | 5, 8, 12 | 16-17, 26, 29 | |
| Servicios y financiamiento | 1, 25 | 5 | 10-11, 18-20 | |
| Sanidad | 16 | 2 | 4, 26, 29 | 4 |
| Sistemas de información | 20, 27 | 10 | 21 | 8 |
| Mejoramiento de infraestructura | 1, 13 | | 10 | 10-11 |
| Gerencia y liderazgo | 16 | | 12 | 14 |
| Políticas y otros | 3, 15, 22 | 3-4 | 7 | |

Cuadro 5

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS: ANÁLISIS DE PRIORIDADES IMPLÍCITAS

| CATEGORÍAS DE LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS | PROMINENCIA | CONSENSO | CONCENTRACIÓN |
|---|-------------|----------|---------------|
| Tecnología e innovación (productividad, competitividad, calidad y costos) | 20 | 4 | .5 |
| Educación, capacitación, formación de cuadros técnicos y actitudes | 12 | 4 | .25 |
| Mercados y comercialización | 14 | 4 | .07 |
| Capacidad y organización de la cadena y de sus fases | 11 | 4 | .27 |
| Normativa y estándares | 10 | 3 | .4 |
| Servicios y financiamiento | 8 | 3 | .62 |
| Sanidad | 6 | 4 | .34 |
| Sistemas de información | 5 | 4 | .20 |
| Mejoramiento de infraestructura | 5 | 3 | .40 |
| Gerencia y liderazgo | 3 | 3 | .34 |
| Políticas y otros | 6 | 3 | .5 |
| | 100 | 3.68 | .35 |

Los resultados muestran que los lineamientos mas prominentes o mencionados concernieron a la innovación tecnológica en su relación con productividad, competitividad, calidad, costos y temas afines (20% de las menciones), ámbito temático en el cual coincidieron los cuatro grupos, si bien en forma mas concentrada en dos de ellos. Siguen a este un conjunto de lineamientos relacionados con la dimensión humana y su formación, los mercados y la comercialización, y la organización de la cadena y sus fases (37% de las menciones). En un tercer plano otro

conjunto de recomendaciones aluden a normativa y estándares, servicios y financiamiento y sanidad (24% de las menciones). Por último aparecen sistemas de información, infraestructura, gerencia y liderazgo, y políticas y otros (14%). En promedio, 3.68 grupos mencionó cada recomendación con una concentración media ponderada de .35.

A manera de apreciación libre final, el trabajo del IESA mostró un circuito con amplio potencial futuro pero con numerosos problemas que deberán ser abordados antes de llegar a éste. La

visualizado al futuro. La misma concretaría la capacidad efectiva de la cadena de adelantar acciones eficaces tendientes a mejorar su posicionamiento competitivo desde una óptica integral sobre el tema. Como se ha destacado, estas acciones corresponderían a diversos ámbitos, desde la promoción e información comercial, hasta iniciativas tecnológicas concretas.

En síntesis, la agenda para el futuro estaría enfocada a permitir que la cadena cárnica bovina pudiera identificar, concertar y adoptar un posicionamiento competitivo y sostenible en el negocio de la carne bovina. Ello a su vez significará

a su vez el desarrollo de voluntad y capacidad de autogestión en tal dirección. Es a esta adonde apunta como blanco inicial el conjunto de las propuestas esbozadas acá. Para su materialización, todos los interesados deberán aunar esfuerzos. En tal camino, tanto el MIC, como el MAC como FEDECAMARAS, a través de su Unidad Agroalimentaria, podrán actuar en ayuda y apoyo. En últimas, sin embargo, las posibilidades de avance y su ritmo dependerán de la voluntad y esfuerzos efectivos que estén dispuestos a efectuar los varios socios de la cadena. En sus manos, por tanto, descansará la responsabilidad última por enlazar y amarrar esta presa.

**Impreso en la División de Ediciones y Publicaciones
del Ministerio de Agricultura y Cría**



.





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

Oficina en Venezuela - Telfs: 572.18.10 - 572.12.43 - 573.10.21 - 571.80.55 - 571.82.11 572.07.76
Fax: 576.31.50 - Esquina Puente Victoria - Edif. Centro Villasmil, Piso 11, Ofic. 1102 - Apto. 5345
Caracas 1010 - email: actvene@iica.int.ve.venetmark.com