

Capítulo XIV

Métodos para el análisis de la cadena de valor de ganado de Doble Propósito

Katia Angélica Figueroa-Rodríguez

Es común cuestionarse: ¿Por qué existen empresas que crecen pese a que la economía global es incierta? ¿Cómo logran hacer frente a los problemas de catástrofes naturales, regulaciones en inocuidad y al incremento en el costo de los granos? La clave reside en no perder de vista la competitividad en el largo plazo pese a las urgencias del corto plazo, esforzándose en planear sus estrategias de crecimiento y en crear su realidad.

Las estrategias de crecimiento consideran establecer la ruta crítica de las acciones a emprender. Dichas acciones se encuentran limitadas por la estructura de la industria (Porter, 2008), es decir, por el número de empresas o productores que participan, las regulaciones sanitarias, el tamaño y poder adquisitivo de los consumidores, etc. Kim y Mauborge (2009) consideran que si bien la estructura de la industria limita las acciones de las empresas no las condena, por el contrario, las empresas pueden reconstruir una industria como producto de sus acciones. Siguiendo esta línea, este estudio considera que la manera en que un ganadero o empresario puede cambiar su realidad es con acciones estratégicas. Aquí nos focalizamos en aquellas que se relacionan con la cadena productiva donde se encuentran inmersos, así como las consideraciones necesarias para hacerla una cadena de valor, lo que le permitirá ser más competitiva.

La ganadería de doble propósito tiene su importancia en que es un sistema que contribuye a la seguridad alimentaria, genera empleos y es sustentable, cuando se maneja adecuadamente. Este capítulo busca crear conciencia de la importancia que tiene que el ganadero logre establecer su posición en la cadena productiva en la que participa, así como dar herramientas para que logre mejorar dicho posición. Sin embargo, esto no podrá suceder a menos que logre una visión de cadena de valor, donde se lleguen a acuerdos con otros participantes en la cadena a fin de cambiar su realidad, en especial su realidad local. Bajo esta línea es importante que los asesores de los ganaderos tengan las herramientas para fortalecer el aspecto humano y de análisis estratégico de su profesión; finalmente constituyen parte de los servicios de apoyo de una cadena de valor y pueden convertirse incluso en detonadores locales.

CONCEPTOS DE CADENA PRODUCTIVA Y DE CADENA DE VALOR

La coordinación entre empresas que pertenecen a una misma industria es un tema que ha estado presente en la literatura de negocios. De hecho, las tendencias han considerado diversas vías desde la integración vertical y horizontal a través de adquisiciones y fusiones, como puede ser una cooperativa de ganaderos que establece una planta de procesamiento de lácteos o una planta de alimentos balanceados o una subcontratación como el caso de la empresa Nestlé al firmar contratos con los productores de leche locales. El grado de coordinación entre empresas (en este documento se considera a un ganadero como un empresario), depende del grado de sofisticación de la industria, en este caso, la de alimentos. Si la industria a la cual el ganadero provee, establece estándares de calidad y productividad, se estará creando mayor presión para que el ganadero cambie sus prácticas pecuarias e incluso las administrativas.

En este sentido, una cadena productiva se define como las actividades involucradas en llevar un producto o servicio desde su conceptualización, a través de las diferentes fases de producción hasta su entrega al consumidor final (Kaplinsky & Morris, 2001). Mientras que el concepto de valor, se ha confundido con el concepto de agregar valor, como pudiese ser por ejemplo, el transformar la leche en queso. Este último se enfoca únicamente en la optimización financiera en el corto plazo, es decir, supongamos que el ganadero obtiene 3 centavos de dólar adicionales si procesa cada litro de leche para venderlo como queso. El análisis de la cadena productiva se enfoca en conocer en que eslabón se genera más dinero y buscar que la empresa se posicione en él, sin embargo, si no se tienen las economías de escala, avanzar en los eslabones es un reto debido a la competencia ya existente como pudieran ser Nestlé, Kraft, Cargill o las importaciones de carne provenientes de Brasil. Esta visión es limitada, ya que la única estrategia posible es la de competir por precio, acción que resulta difícil para los pequeños ganaderos con bajos ingresos (Sulbarán *et al.*, 2008).

Sin embargo, el concepto de valor tiene otra definición que se relaciona con el hecho de conectar a la sociedad con el progreso económico (Porter & Kramer, 2011). Bajo esta perspectiva se busca el ganar-ganar de todos los miembros de la cadena, así como de la sociedad. En el caso de una cadena bajo la perspectiva de valor existen varios problemas que se relacionan con la sociedad, tales como el uso del agua, las condiciones de trabajo o las capacidades que tienen los proveedores locales; estos problemas al ser entendidos y atendidos como un problema conjunto permite a los participantes de la cadena reducir costos e ineficiencias. Por ejemplo, si se contratan empresas locales para proveer insumos se mejora el ingreso de los habitantes y se fomenta el crecimiento económico en la región, esto es crear valor. El valor se refleja entonces en los proveedores, clientes, empleados u otros participantes en la cadena. Pese a la globalización y a las facilidades para importar o exportar productos de cualquier lugar del planeta, el valor es un aspecto relacionado con lo local, en términos geográficos, permitiendo que los participantes de una cadena productiva tomen acuerdos para mejorar su situación. Si esto no se presenta, no es posible que el sistema se mantenga en el largo plazo (Paredes, 2001).

Entonces, la definición de cadena de valor es la habilidad de los participantes para trabajar de manera conjunta y cohesiva con el fin de generar valor tanto al consu-

midor final de un producto específico como a la sociedad, con un énfasis especial en lo local (Nicovich *et al.*, 2007). Esta definición requiere que los participantes en la cadena tengan un enfoque sistémico y desarrollen habilidades humanas y empresariales, no únicamente las técnicas (Paredes, 2007).

MÉTODOS TRADICIONALES PARA EL ANÁLISIS DE CADENAS PRODUCTIVAS

El análisis de una cadena productiva deriva de que el ganadero tenga una idea más clara de su poder de negociación, ya que entre más alejado esté del consumidor, existan más intermediarios y que su volumen de producción sea mínimo con respecto a los volúmenes totales, menor será su poder, convirtiéndolo en un tomador de precios. Aunado a lo anterior, la cadena se vuelve más ineficiente y donde generalmente los costos son pagados por el consumidor final, siguiendo como estrategia para bajar los costos, reducir el precio al productor o recurrir a otros proveedores que ofrezcan menores precios de venta.

Existen diversas contribuciones referentes al análisis de las cadenas productivas, en especial las agroalimentarias (Pérez & Echánove, 2006; M4P, 2008; Peña *et al.*, 2008). En general, se busca establecer: 1) procesos involucrados o etapas (Figura 1); 2) participantes; 3) flujos de información y productos; 4) volúmenes, número de participantes y empleos generados en cada proceso o etapa; 5) flujos geográficos; 6) márgenes en cada proceso o etapa, para lo cual debe considerarse determinar costos de producción; 7) relaciones entre participantes y gobernanza, determinando quien tiene el poder en la cadena o en las relaciones entre actores; y, 8) servicios necesarios a lo largo de la cadena.



Figura 1. Ejemplo de mapeo de cadena productiva de ganado considerando los procesos.

El objetivo del análisis se centra en tomar una foto diagnóstica de la realidad donde se encuentra el ganadero. La información puede obtenerse a través de la consulta de estadísticas y complementarse con trabajo de campo aplicando encuestas a los diversos participantes, aunque también se pueden realizar talleres participativos que busquen no sólo obtener información sino que establezcan los primeros pasos de acuerdos entre los participantes en una cadena productiva (Lundy *et al.*, 2004). Algunas de las preguntas que deben quedar cubiertas son: ¿Quién es y dónde se encuentra el consumidor final de la leche y de la carne que produzco? ¿Estoy produciendo lo que el consumidor requiere, en calidad, precio, cantidad? ¿Qué importancia tengo en la cadena? ¿Qué tan importante es la agroindustria? ¿Cuántos participantes existen entre el consumidor y yo como ganadero? ¿Cuántos más se dedican a la misma actividad que yo?

Otra consideración que debe realizarse, es que pueden existir diversas cadenas productivas en una misma región, tal vez un ganadero tecnificado provea a una empresa multinacional, mientras que su vecino un ganadero pequeño sin tecnología pro-

vea a una quesería local. Una de las guías que sirven es siempre tener en cuenta al consumidor final, el saber quién es el que se come o bebe el producto de interés a estudiar.

MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA GANADERA

En esta sección interesa incorporar elementos al análisis bajo la perspectiva de la cadena de valor al nivel de la empresa o unidad ganadera. Según Porter (1985), y como se observa en la Figura 2, toda empresa, incluso una pequeña finca ganadera, tiene tres sistemas: 1) administración de la cadena de abasto, que tiene que ver con la proveeduría de materias necesarias para la producción; 2) atención al cliente, y 3) planeación de los recursos de la empresa, como infraestructura, recursos humanos, tecnologías u otros.

La competitividad de la empresa surge cuando los tres sistemas trabajan de manera eficiente, a la vez que dependen de la eficiencia de las otras empresas de la cadena, aquellas que suministran o abastecen y aquellas a las que se les vende. En este caso, el énfasis es en los sistemas que se relacionan con otras empresas en la cadena (abasto y cliente). Por ejemplo, si la calidad del alimento balanceado es mala y se entrega a destiempo, el ganado entonces no logrará la calidad en leche o carne que espera la industria y se puede estar sujeto a castigos lo que genera pérdidas, ocasionando un efecto en la calidad y rendimiento en carne o lácteos a nivel de industria.



Figura 2. Cadena de valor desde la perspectiva de una empresa.

Una de las maneras mediante las cuales el ganadero puede mejorar su realidad es llegando a acuerdos con los otros miembros de la cadena; estos acuerdos son más fáciles cuando el proveedor está cercano que cuando se encuentra en otra parte del mundo. El desarrollo de los proveedores y de incluso clientes locales tiene esa ventaja; el ganadero se compromete al desarrollo de su proveedor, lo que tiene un efecto dominó si el cliente del ganadero sigue la misma política. Estos acuerdos se pueden tomar en reuniones entre el ganadero, sus clientes y los proveedores, utilizando métodos participativos como el propuesto por Lambert & Knemeyer (2004). Si como consecuencia de estas acciones surgen acciones concretas, entonces se estará en vías de generar una cadena de valor.

MÉTODO PARA EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE VALOR Y LA GANADERÍA DE DOBLE PROPÓSITO

Hasta ahora hemos abordado los métodos tradicionales de visualizar a las cadenas productivas así como la cadena de valor a nivel de una empresa. En ambos casos se requiere implementar acuerdos entre participantes que busquen acciones que supongan un impacto a nivel local y hacia el consumidor, para mostrar que se está desarrollando y participando en una cadena de valor. La competitividad local guarda una relación con la eficiencia de las empresas, al existir una reducción de costos de transacción, así como en los costos de transportar insumos y materias primas cuando el abasto es local o del producto final cuando el consumo es local. Sin embargo, si los precios de los insumos a nivel internacional puesto en la finca es menor a los precios locales, las empresas tenderán a recurrir a las importaciones desligándose del desarrollo local; todo ello repercute en la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores locales, de ahí la importancia del desarrollo local y de que las empresas o unidades ganaderas empiecen a pensar en la manera de cómo funciona la cadena en que participan.

Sin embargo, con el fin de generar una herramienta útil para el ganadero de doble propósito se sugiere completar el análisis considerando el grado de competitividad de su cadena tanto productiva como de valor en el territorio y su propia competitividad como empresa. En el Cuadro 1, se presenta un ejemplo para la construcción del indicador de competitividad interna, mientras que en el Cuadro 2, se presenta un ejemplo para la construcción del indicador de competitividad de la cadena de valor local. En la Figura 3, en el gráfico final que puede derivarse del análisis, se observa que las empresas pueden ser muy competitivas y no buscar el desarrollo local o lo contrario, tener proveedores y clientes locales pero no ser eficiente. Ambos extremos son peligrosos, lo ideal es ser competitivo a la vez que se tiene un impacto local positivo. Este ejercicio puede servir como un proceso de comparación con otros ganaderos, también conocido como “Benchmarking”.

Cuadro 1
Preguntas para la construcción del indicador de competitividad interna de la empresa (Hacer un ponderado según el volumen que corresponda a carne o leche)

Indicador	Unidad
Pariciones	%.01
Destetes	%.01
Carga animal	UAA/ha
Utilidades de operación ¹	% con respecto a los costos y precio de venta*.01
Manejo de praderas	0 100% extensivo y 1 100% intensivo tecnificado
Tipo de pastos	0 100% nativos y 1 100% mejorados
Genética	0 criollos sin selección y programa de selección y mejora
Tipo de ordeña	0 100% manual y 1 mecanizada
Tipo de reproducción	0 100% monta natural y 1 100% inseminación
Sistema de administración	0 sin registros y 1 registros productivos, contables
Sistema de calidad	0 ningún sistema y 1 HACCP, ISO, u otro
Manejo de red de frío	0 vende leche caliente y 1 vende leche fría

Cuadro 2

Preguntas para la construcción del Indicador de competitividad de la cadena de valor local

Indicador	Unidad
Número de proveedores locales/Número de proveedores totales	
Número de clientes locales/Número de clientes totales	
Número de empleos locales/Número de empleos de la cadena	
Personal especializado contratado localmente/Personal especializado contratado	
Número de procesos locales/Número de procesos totales en la cadena	
Número de participantes locales/Número de participantes totales en la cadena	
Préstamos de bancos locales/Préstamos de bancos totales	
Poder de una empresa en la cadena	0 una empresa domina y 1 nadie domina
Contratos o convenios para mejorar la competitividad	0 no hay y 1 sí existen
Grado de confianza en otros participantes de la cadena	0 no hay y 1 confianza total
Legislación	0 no se cumple y 1 se cumple por todos
Normas de sustentabilidad	0 no se cumple y 1 se cumple por todos

Nota: En el caso de las preguntas cuyas respuestas están entre 0 y 1, los valores pueden estar entre ambos extremos, es decir, puede ser 0,5 si sólo aplica en la mitad de los casos. Este indicador puede construirse basado en las respuestas que el ganadero considere o basado en estadísticas o documentos según le sea posible obtenerlos. Es posible modificar los indicadores (generar más o eliminar los que no consideren pertinentes), siempre y cuando corresponda a la lógica de la empresa y de la cadena de valor a nivel local. Para hacerlo se sugiere revisar los trabajos de Porter (2008) y Yañez *et al.* (2006).

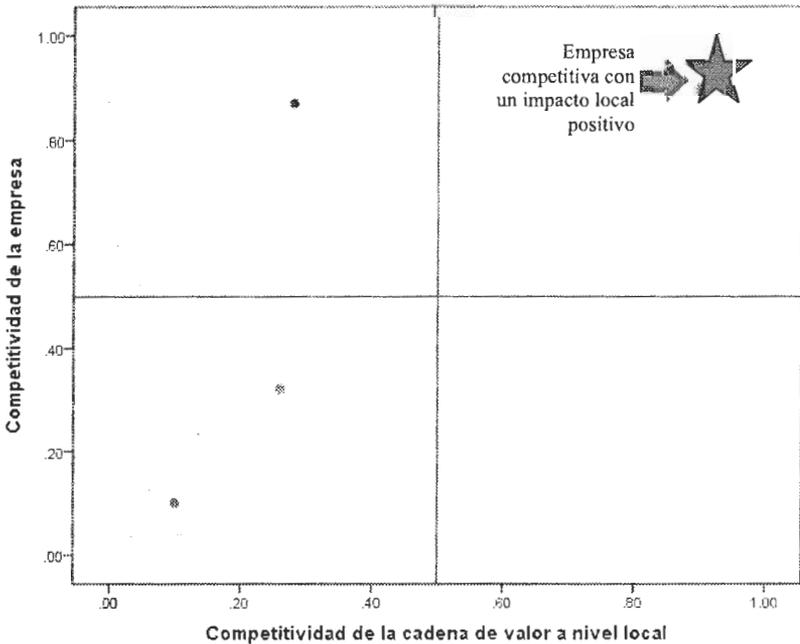


Figura 3. Ejemplo de análisis de la competitividad de la cadena de valor y la empresa.

CONCLUSIONES

En este documento se ha delineado un método para diagnosticar la competitividad de una empresa ganadera considerando dos aspectos fundamentales: la evaluación interna de la empresa y el grado de integración de la empresa en su cadena de valor a nivel local. Esto es posible derivado de una serie de indicadores de la producción, de las relaciones entre participantes de la cadena y autopercepciones. La herramienta busca que el ganadero sea capaz de tener elementos para transformar su cadena productiva en una cadena de valor, al lograr acuerdos con otros actores así como al tener un impacto en los proveedores y clientes locales. Lo local se considera como un detonante del crecimiento colectivo que las empresas deberían buscar.

Siendo el objetivo inicial permitir que el productor tome decisiones basado en información que puede obtener de manera sencilla, la herramienta propuesta podría ser enriquecida al considerarse otros indicadores como pudiesen ser grado de marginación, índice de población, empleos generados, y otros, siempre y cuando estén ligados con los dos ejes de análisis aquí propuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Kaplinsky R, Morris M. 2001. A handbook for value chain research. International Development Research Centre (IDRC). Canadá.

Kim W, Mauborgne R. 2009. How strategy shapes structure. *Harvard Business Review* 87 (9): 72-80.

Lambert D, Knemeyer A. 2004. We're in this together. *Harvard Business Review* 82 (12): 114-122.

Lundy M, Gottret M, Cifuentes W, Ostertag C, Best R, Peters D, Ferris S. 2004. Increasing the competitiveness of market chains for smallholder producers. A field guide, CIAT.

M4P. 2008. Making value chains work better for the poor. A tool book for practitioners of value chain analysis. Cambodia, DFID.

Nicovich S, Dibrell C, Davis P. 2007. Integration of value chain position and Porter's (1980) competitive strategies into the market orientation conversation: An examination of upstream and downstream activities. *J Business & Econ Stud* 13 (2): 91-106.

Paredes L. 2001. Evolución de la producción de leche en Venezuela. *Asoc Venez Prod Anim* 1-11.

Paredes L. 2007. Sistemas de producción y economía de la producción. *Arch Latinoam Prod Anim* 15 (1): 265-277.

Peña Y, Nieto P, Díaz F. 2008. Cadenas de valor: un enfoque para las agrocadenas. *Rev Equidad y Desarrollo* (9): 77-85.

Pérez P, Echánove F. 2006. Cadenas globales y café en México. *Cuadernos Geográficos* 38 (1): 69-86.

Porter M. 1985. The value chain and competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York, Free Press.

Porter M. 2008. The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* 86 (1): 78-93.

Porter M, Kramer M. 2011. Creating shared value. *Harvard Business Review* 89 (1/2): 62-77.

Sulbarán L, Drescher K, Martínez N, Colmenares O, Ricca R. 2008. Diagnóstico técnico del sistema de producción con vacunos de doble propósito en la zona de colinas del estado Guárico, Venezuela. *Zoot Trop.* 26 (2): 79-85.

Yáñez L, Aranguren-Méndez J, Villasmil-Ontiveros Y, Rojas N, Chirinos Z, Ordóñez J. 2006. Modelo bioeconómico de simulación para orientar la definición del objetivo de selección en el sistema de doble propósito. *Revista Científica, FCV-LUZ XVI* (4): 381-392.