

I Congreso Ganadero Nacional - CORFOGA

**Costa Rica: Factores para
incrementar la competitividad del
sector cárnico bovino**

**Víctor Umaña
INCAE - CLACDS**

4 de agosto, 2006

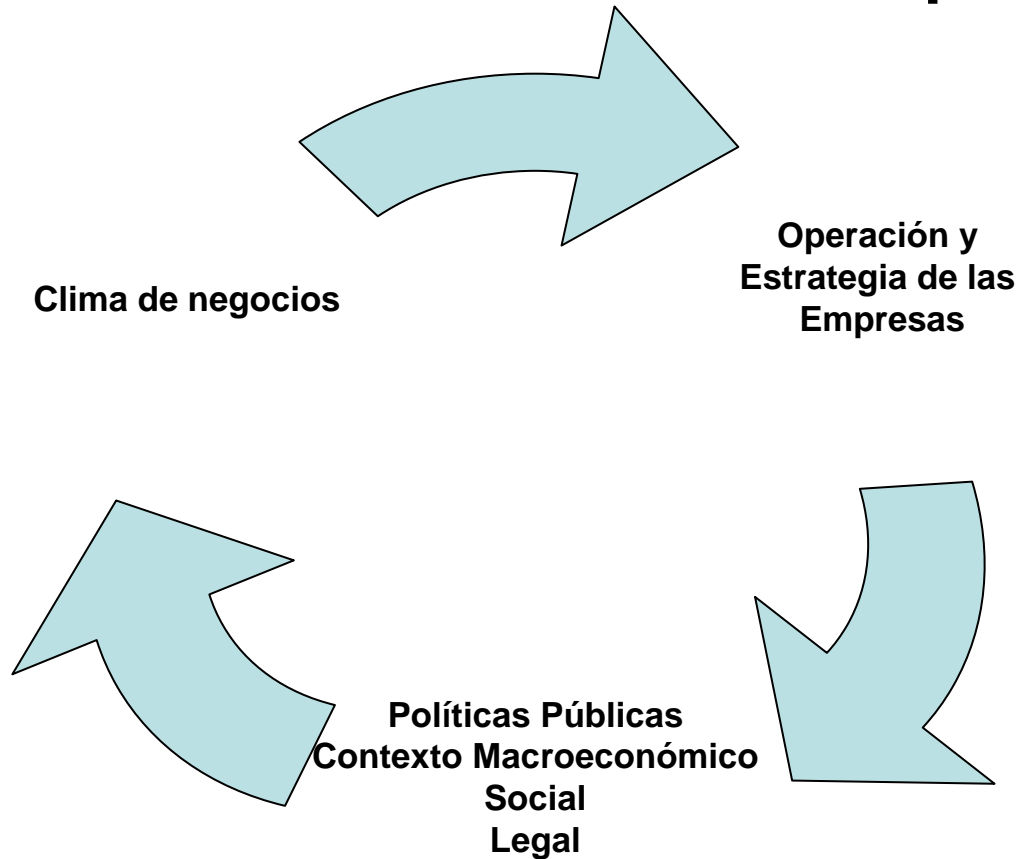
Contenido

- La competitividad
- Factores que la determinan
- ¿Qué pasa con el sector de carne bovina?
- ¿Dónde están los cuellos de botella?
- Papel de las empresas, las organizaciones y el gobierno
- Estrategia competitiva de largo plazo

Competitividad

- Es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados, con el aumento paralelo del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la **productividad**.
- La competitividad se gesta en las **empresas** y no en las naciones o gobiernos

Determinantes de la competitividad



- Las políticas públicas, el marco legal y las condiciones sociales crean el potencial para la competitividad, pero no es suficiente
- Solo las empresas crean riqueza NO el gobierno
- Contexto internacional no determina la competitividad pero sí nos ubica y nos pone en perspectiva

Papel del Gobierno

- Estabilidad política y macroeconómica
- Mejora de la calidad y eficiencia de los servicios de carácter general
 - Educación, salud, infraestructura, seguridad, información
- Establecimiento de reglas e incentivos que promuevan el crecimiento de la productividad a través de la competencia
 - Política de competencia, apertura comercial, leyes de propiedad intelectual, protección del consumidor

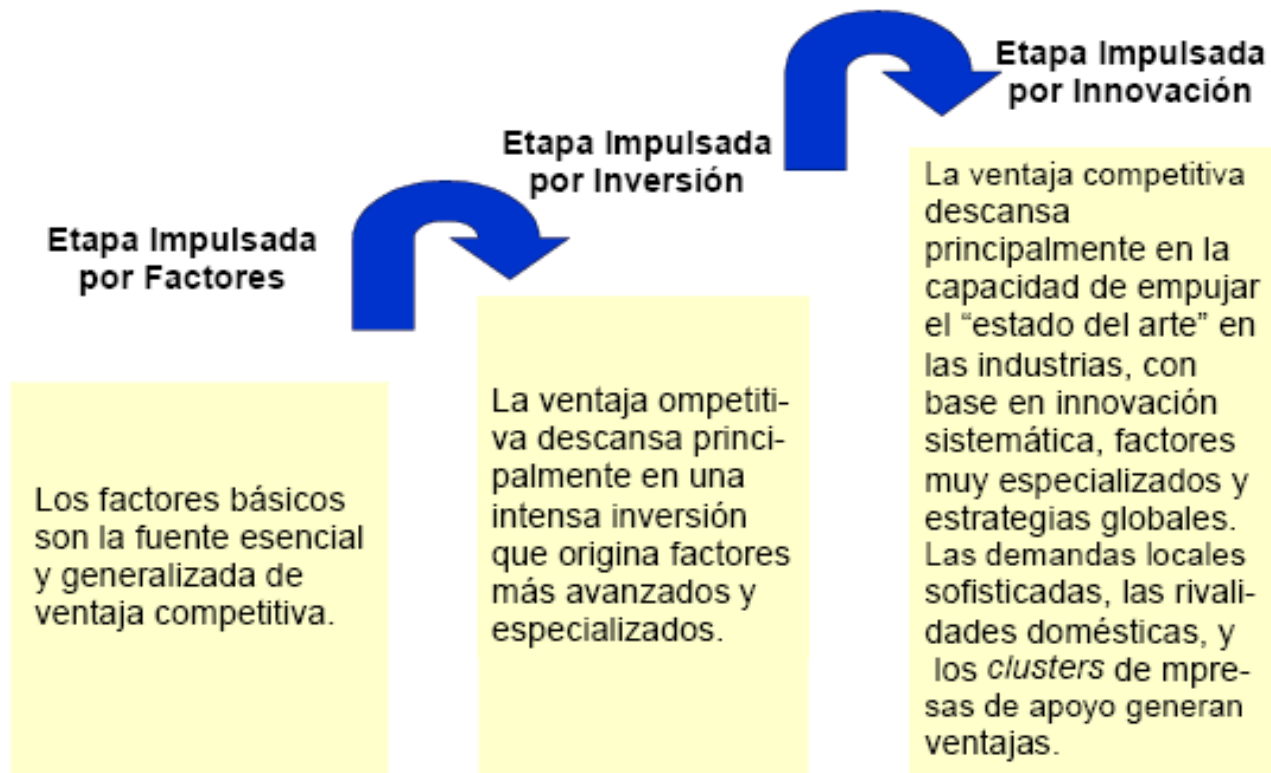
Operación y estrategia de las empresas

- Naturaleza de la ventaja competitiva
- Grado de innovación
- Sofisticación de la producción
- Sofisticación del mercadeo
- Sofisticación de las organizaciones
- Grado de internacionalización

Clima de negocios: el diamante de la competitividad



Saltos cualitativos en la competitividad



Saltos cualitativos en la competitividad

	Etapa impulsada por los factores	Etapa impulsada por la inversión	Etapa impulsada por la innovación
Condiciones de los factores	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los factores básicos (recursos naturales, clima, mano de obra semi calificada, abundante y barata) son la fuente esencial y generalizada de ventaja competitiva. ◆ Ningún otro elemento del "diamante" genera ventajas significativas ◆ Prevalece el uso de tecnologías poco costosas y de amplio acceso, que a menudo se adquieren mediante inversión pasiva en bienes de capital y plantas "llave en mano". 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Los factores básicos continúan siendo una ventaja ◆ Una intensa inversión origina factores más avanzados y especializados ◆ Importante habilidad para asimilar, adaptar y modificar las tecnologías foráneas ◆ Mayor y creciente dotación de personal técnico calificado 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Importancia esencial de los factores especializados para generar ventajas ◆ Fuerte dinamismo en creación y mejora de factores especializados. ◆ Altos y crecientes grados de sofisticación en los factores especializados (universidades, centros de I&D, servicios de logística, etc.). ◆ Las desventajas en costos de factores aceleran la innovación y la mejora ◆ Las empresas no sólo incorporan y mejoran la tecnología foránea sino que la crean y empujan el "estado del arte" mundial.

Saltos cualitativos en la competitividad

	Factores	Inversión	Innovación
Estrategia, estructura y rivalidad de las industrias	<ul style="list-style-type: none"> Las empresas que compiten internacionalmente lo hacen únicamente sobre la base del precio de los factores. 	<ul style="list-style-type: none"> Fuerte voluntad y capacidad para invertir agresivamente. La rivalidad doméstica intensa en industrias con ventajas internacionales fuerza la inversión continua 	<ul style="list-style-type: none"> Las firmas desarrollan estrategias globales Hay una vibrante rivalidad doméstica en industrias con ventajas de clase mundial, estimulada por entrada de nuevas empresas.
Condiciones de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> En los sectores con competitividad internacional, o no hay demanda interna, o no es significativa para generar ventajas. 	<ul style="list-style-type: none"> Prevalecen demandas locales poco sofisticadas, porque el estándar de vida aún es modesto y la base de industrias sofisticadas es aún estrecha Sin embargo, el tamaño y el crecimiento de la demanda local es una ventaja en industrias con competitividad internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Las demandas de los consumidores locales son crecientemente sofisticadas y llegan a constituir una ventaja, debido al aumento en los salarios, los altos niveles de educación, y la alta rivalidad doméstica. En algunas industrias, hay clientes sofisticados locales La demanda doméstica se empieza a internacionalizar mediante las empresas multinacionales
Industrias afines y de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> Las industrias afines o de apoyo están pobremente desarrolladas y no son significativas para generar ventajas competitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> Las industrias afines y de apoyo están bastante subdesarrolladas; persiste la dependencia de tecnología y equipo extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> Las industrias afines y de apoyo están bien desarrolladas en los clusters de clase mundial

¿Cómo estamos?

Políticas públicas y contexto macro

- Estabilidad macroeconómica bien, pero con riesgos en el mediano plazo
- Estabilidad institucional e imperio de la ley han sido fortaleza, pero son arma de doble filo y hoy presentan fallas
- Legislación fiscal y deuda, son el “Talón de Aquiles”.
- Falta liderazgo para la toma de decisiones importantes
- Plataforma y política comercial del país son área de clara fortaleza.
- El país tiene ventajas sobre naciones en su región inmediata, pero la brecha se está cerrando
- El país tiene desventajas ante naciones en Lejano Oriente y Europa y la brecha se está abriendo
- Sus fuentes de fortaleza en la región no se transfieren efectivamente al contexto global

Clima de negocios

- Conectividad regular, tanto en lo logístico como en telecomunicaciones.
- Abastecimiento y calidad de la energía próxima a enfrentar retos.
- Recursos humanos altamente polarizados, van de fortaleza a limitante.
- Rezagos en proyectos clave de infraestructura.
- Políticas públicas regresivas en ciertos sectores
- Hemos hecho bien las cosas complicadas, pero no las más sencillas.

¿Y el sector de carne bovina?

Tendencias mundiales

- Cambios dinámicos en los mercados mundiales
 - Salud Animal e Inocuidad: Preocupación N°1
 - Concentración, residualidad, volatilidad
 - Negociaciones comerciales regionales
 - Injerencia estatal disminuye
- Consolidación y racionalización de las eficiencias en la cadena de valor
 - Economías de escala
 - Cambios tecnológicos
 - Sofisticación de la venta al detalle

Tendencias Mundiales (2)

- Cambios tecnológicos aumentan las eficiencias de las cadenas de valor
- Mayor reconocimiento de la responsabilidad social y ambiental de la producción
- Mayor competencia entre las fuentes de proteína disponibles
- Usos emergentes de los co-productos (nutraceúticos, farmaceúticos)
- Exigencias del consumidor

Orientación de la cadena de valor hacia el consumidor

- **Integridad:** demandan carne inocua, cuyo proceso de producción no dañó el ambiente y que cuidó del bienestar del animal
- **Satisfacción:** exigen que se les garantice calidad y satisfacción cada vez que consumen. Quieren valor y variedad en cada experiencia
- **Nutrición:** son conscientes de su salud y quieren un producto que satisfaga sus necesidades y mejore su bienestar
- **Conveniencia:** quieren un producto que se ajuste a sus nuevos estilos de vida
- **Valor:** demandan valor por el precio pagado. La calidad y la satisfacción percibida debe corresponder al precio pagado.

¿Qué pasa en Costa Rica?

Fotografía del sector (2000-2004)

- Valor agregado: 5,6% del PIBA (9% leche; 4.9% pollos)
- Crecimiento valor agregado: -4,7%
Crecimiento producción física: -3.9%
- Extracción de ganado para exportación: -17,4%
- Exportaciones -6.7% en volumen y -2.5% en valor
- Importaciones carne congelada 13,8% en volumen y 18,4% en valor
- Consumo aparente per cápita pasó de 18kg en 2000 a 14kg en el 2004 (-6.2%) Pollo 22kg

Los cifras no son muy alentadoras

Situación actual

- Competencia creciente de otras fuentes de proteína y carne bovina de otros orígenes
- Mayor participación de los supermercados en la venta al detalle
- Proceso de racionalización de la industria se consolidó
- Ventajas únicas geográficas y de salud
- Competencia crítica por factores de producción:
 - Tierra
 - Agua
 - Recursos humanos
- Problemas del ciclo ganadero
 - Se matan muchas hembras en edad reproductiva
 - no se ha dado el énfasis necesario a la cría

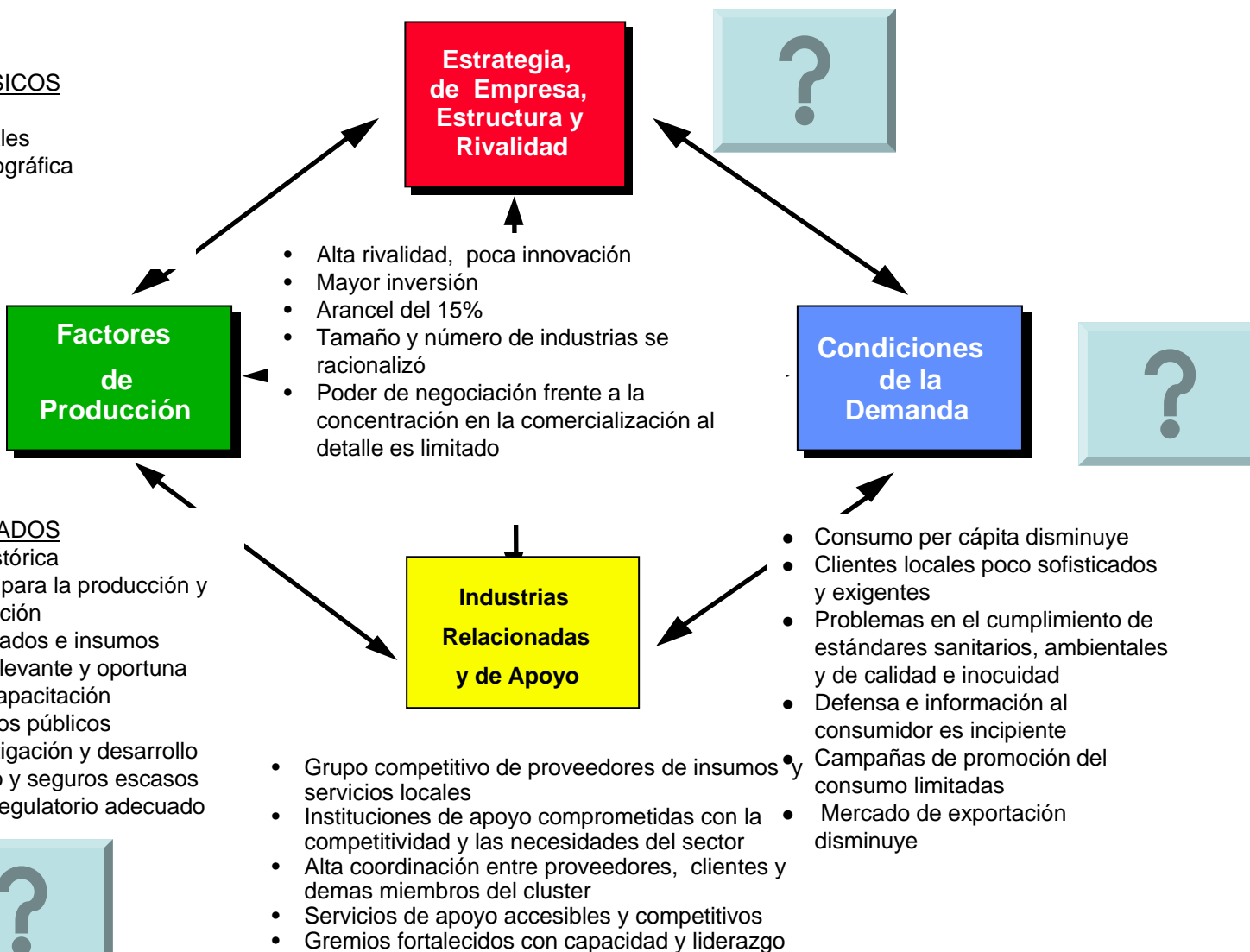
Operación y estrategia de las empresas en el sector cárnico

- Naturaleza de la ventaja competitiva (factores básicos)
- Grado de innovación (poco)
- Sofisticación de la producción (elevada en la producción primaria pero no generalizada)
- Sofisticación del mercadeo (limitado)
- Sofisticación de las organizaciones (creciente)
- Grado de internacionalización (estancado)

Clima de negocios en el sector de carne bovina

FACTORES BASICOS

- Clima
- Pastos naturales
- Ubicación geográfica
- Sanidad
- Mano de obra



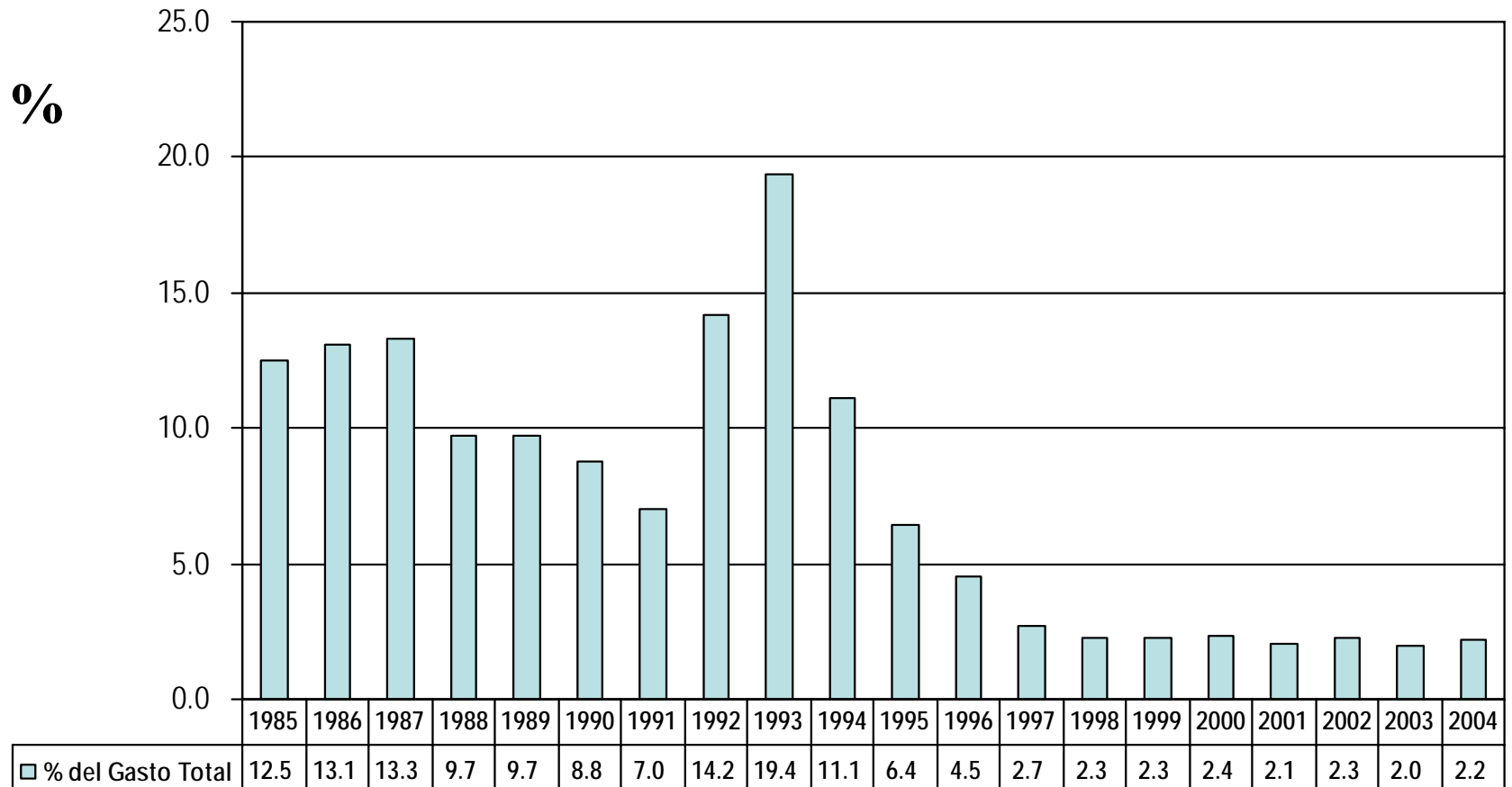
Políticas Públicas, ¿para qué?

- Para que la ganadería conduzca al mejor nivel de vida posible de las familias que participan de la actividad
- Para que la ganadería ayude al país como un todo a cumplir sus objetivos
 - En términos de producción, empleo y divisas
 - En términos de seguridad alimentaria (bien entendida: disponibilidad, calidades y adquiribilidad)
 - En términos ambientales y de recursos naturales

Ámbito de la política agropecuaria

- La política agropecuaria debe ampliar su enfoque para incluir los temas de política comercial agrícola, inocuidad de los alimentos, seguridad alimentaria y preocupaciones ambientales
- El Ministro de Agricultura se ha ido quedando sin instrumentos para ejercer directamente su mandato y sin capital político para ejercer la rectoría y coordinación con otros decisores
- Peor aún, se la ha querido dar toda la responsabilidad del desarrollo rural

¿Es la agricultura una prioridad en Costa Rica?
 Desde 1997 el gasto público agropecuario representa menos del 3% del gasto público total y menos del 0,5% del PIB.



Fuente: CEPAL con base en SEPSA

El gasto sectorial es poco estratégico.

Asignación insuficiente en rubros importantes: investigación, extensión y sanidad agropecuaria

Institución	2000	2001	2002	2003	2004	2000 - 2004	
						€	%
CNP	10,974.9	10,612.3	14,549.0	11,663.3	14,245.0	62,044.4	37.4
IDA	5,316.9	5,089.1	8,087.2	8,362.5	7,426.5	34,282.1	20.7
INCOPESCA	680.0	792.3	776.7	865.5	1,012.7	4,127.2	2.5
INTA	N. A.	N. A.	N. A.	117.0	520.3	637.3	0.4
MAG	7,381.9	8,162.0	9,675.3	10,562.3	15,761.9	51,543.4	31.1
PIMA	1,054.7	1,486.0	1,109.3	1,372.6	1,330.1	6,352.7	3.8
OFLARROZ	113.3	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	113.3	0.1
ONS	110.6	114.2	121.9	166.6	169.9	683.2	0.4
SENARA	875.4	1,023.6	1,112.9	1,345.7	1,548.5	5,906.1	3.6
TOTAL	26,507.5	27,279.4	35,432.2	34,455.5	42,014.9	165,689.6	100.0

N. A.: No Aplica

Fuente: SEPSA, Área de Política Agropecuaria y Rural, con base en información de las instituciones del Sector Agropecuario, Agosto 2005.

Coherencia

- Asegurar la coherencia con los objetivos de desarrollo:
- La política ganadera debe evitar, como mínimo, efectos y derrames negativos en áreas como el ambiente y los precios de los alimentos, los cuales al final afectan las perspectivas de desarrollo de los hogares más pobres.
- En términos más positivos, una política ganadera coherente significa que Costa Rica debe buscar activamente fuentes para explotar los encadenamientos y efectos positivos para TODOS, incluyendo productores y consumidores.
- La **COMPETITIVIDAD** de la actividad no debe depender de los aranceles ni de regalías, sino de aumentos en la productividad

Papel del Gobierno

- El gobierno debe enfocarse en
 - Garantizar el equilibrio macroeconómico del país que permita un clima financiero ideal para los negocios
 - garantizar la salud animal,
 - mantener abiertos los mercados de exportación
 - Infraestructura y conectividad
 - Los grandes cambios ya se hicieron sin anestesia, los que vienen son más fáciles
 - Focalización
- ¿Y lo demás?

Papel de CORFOGA

- Líderes entienden su papel y quieren salir adelante
 - Pidiendo el apoyo para subir su productividad, no la transferencia para complementar su ingreso
 - Utilizando racionalmente el poder que le confiere su Ley
- Se va por el camino correcto
 - Entendiendo el sector (lo que hacemos hoy)
 - Información e inteligencia
 - Mejoramiento genético
 - Calidad del canal
 - Influyendo en las decisiones sobre el sector

Papel de los actores

- Los ganaderos, industriales, comercializadores y distribuidores de insumos entienden que la competitividad reside en el aumento de la productividad de cada uno de los eslabones de la cadena
- Entienden el entorno y están dispuestos a vivir y luchar en él
- Están dispuestos al cambio, se asocian y cooperan entre sí

Conclusiones

- La ganadería bovina de carne debe dar el paso hacia la competitividad basada en la innovación y especialización
 - La combinación de tierra, pastos y clima se da en cualquier lado y muchas veces mejor que en CR
 - Algunos ejemplos que ilusionan
- Los números actuales indican un problema de productividad
 - Por animal
 - Por unidad de tierra
 - Por hombre
 - Por colón invertido
- Mejorar el clima de negocios es una responsabilidad compartida
 - Las industrias relacionadas y de apoyo están dando los pasos correctos (CORFOGA, asociaciones, Universidades)
 - No pasa lo mismo en los demás vértices del diamante

Sugerencias para la estrategia

1. *Producción responsable*

- Masa crítica de productores de calidad
- Consistencia en el suministro y la calidad
- Desarrollo sostenible avanzado

2. *Personas, Alianzas e Imagen*

- El sector atrae recurso humano de alto valor
- Abraza el cambio y la innovación
- Forma alianzas dentro y entre sectores
- Influencia las decisiones nacionales

Sugerencias para la estrategia

3. *Cadenas de valor profundas, altamente integradas y enfocadas al consumidor*

- donde cada uno de los integrantes recibe una buena retribución por su participación (se comparten los riesgos y las ganancias)

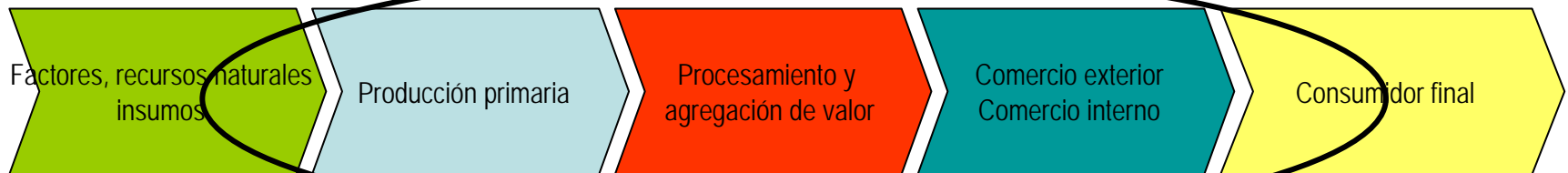
Tierra
Agua
Clima
RRHH
Pastos
Genética
Capital

Sanidad -
trazabilidad
Sostenibilidad
avanzada
Productividad
Composición y
calidad del canal
Cuidados pre
proceso

Inocuidad
Trazabilidad
Optimizar el valor de
cada canal
(coproductos)
Inteligencia de
mercados
Innovación de
productos y procesos

Colaboración y
transparencia
entre actores de
la cadena
Oportunidades
de la región
Innovación de
productos
Marca país

Diferenciación
Mayor valor /
precio
Diversidad de
productos
Integridad
Satisfacción
Nutrición



Sugerencias para la estrategia

4. *Procesamiento y distribución eficiente*

- Mayor valor y rendimiento del canal y los coproductos
- Mejor infraestructura
- Innovación en procesos y productos
- Integración con la producción primaria

5. *Enfoque en el consumidor final*

- Propuestas de valor únicas, productos diferenciados
- Marca de país reconocible basada en nuestro posicionamiento internacional
- Diversificación en la distribución y línea de productos
- Ventas al detalle con valor agregado

Gracias

victor.umana@incae.edu

