

Corporación Ganadera

**Plan Estratégico
2008-2012**



PLAN ESTRATEGICO 2008 – 2012

(Antecedentes)

Corporación Ganadera

**Plan Estratégico
2008-2012**



Servicios Internacionales
para el Desarrollo Empresarial s.a.

Documento desarrollado con el apoyo y la guía profesional de:



1. Introducción

1.1 Antecedentes

En el contexto actual y previsible de cambios significativos en los mercados globales y a nivel de Centroamérica para el ganado y la carne bovina, así como importantes transformaciones en la estructura del conglomerado de la ganadería en Costa Rica, la Corporación Ganadera (CORFOGA) ha considerado adecuado definir un nuevo Plan Estratégico para los próximos años, a fin de consolidarse como una entidad de servicio a sus asociados. Dicho Plan Estratégico debe tomar muy en cuenta los siguientes aspectos:

- La evolución reciente y visión prospectiva del sector de la ganadería de carne
- La ley de creación de CORFOGA y el mandato que tiene la institución
- Los compromisos adoptados en el previo Plan Estratégico (2002-2007) y la evaluación de los resultados alcanzados, y
- La diferenciación de funciones que debe cumplir CORFOGA así como las de otras organizaciones vinculadas al sector ganadero.

La empresa Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial S.A. ha sido contratada para facilitar la elaboración del Plan Estratégico (PE) de la Corporación Ganadera para el periodo 2008-2012. Queda entendido que el PE es un producto de la Junta Directiva y que su elaboración es facilitada por la empresa que se contrata.

A manera de información, en noviembre del año 2007 CORFOGA realizó talleres con cada uno de los siguientes tres grupos de actores: organizaciones del sector ganadero; representantes de la industria; y las entidades de servicios al sector. En tales talleres se ofrecieron sugerencias que serán tomadas en cuenta en la elaboración de la propuesta de Plan Estratégico 2008-2012.

1.2 Procedimiento acordado entre CORFOGA y SIDE¹

La Gerencia de CORFOGA y SIDE acordaron desarrollar este trabajo en cuatro actividades:

- a. Organización de un primer taller (realizado el 29 de abril) de motivación, de un día, con aproximadamente 40 personas (invitadas por la Dirección

¹ SIDE, Servicios Internacionales para el Desarrollo Empresarial S.A. es una empresa de amplia experiencia en aspectos de gestión, organización, análisis de mercados, gestión de políticas y facilitación de negocios en la agricultura y la ganadería. Para mayor información remitirse a www.side-agro.com



Ejecutiva de CORFOGA, considerando los participantes en los talleres de noviembre 2007) y tendrá sesiones:

En la primera sesión (a.m.) se presentaron dos informes y se tuvo una amplia discusión sobre:

- La situación y perspectivas de la ganadería, industria y comercio de la carne en Costa Rica
- Evaluación de las actividades y resultados de la gestión de CORFOGA en la implementación del Plan Estratégico 2002-2007

En la segunda parte del taller (p.m.) se conformaron tres grupos de trabajo para generar una propuesta de la visión, misión, objetivos, metas y principales medidas (acciones) que debe desarrollar CORFOGA como parte de su Plan Estratégico 2008-2012.

b. Con los aportes recibidos en dicho taller se procedió a la elaboración de una primera versión del Plan Estratégico. Este documento se elaboró por parte de SIDE en colaboración con el personal técnico y profesional de CORFOGA y fue un insumo para el siguiente Taller.

c. Organización de un segundo Taller (realizado el 13 de mayo) para la discusión de la propuesta del Plan Estratégico. En dicho Taller participaron varias de las mismas personas que participaron en el primer Taller y se sumaron otras. La estructura y mecánica del mismo fue la siguiente: Se presentó una síntesis de lo discutido en el Primer Taller y se presentó la propuesta del Plan Estratégico centrado en tres grandes áreas de trabajo. A continuación se volvieron a tener tres Grupos de Trabajo y al final de la tarde, cada grupo hizo una presentación de los resultados de las sugerencias hechas por los grupos al Plan Estratégico.²

d. Elaboración de este documento final de Propuesta de Plan Estratégico. Este documento entregado por SIDE, servirá a la Dirección Ejecutiva para hacer una presentación a la Junta Directiva. Esta presentación será apoyada por SIDE, pero es responsabilidad de la Dirección Ejecutiva.

2. El mandato de CORFOGA y el Plan Estratégico 2002-2007

A manera de antecedentes se ofrece a continuación una síntesis de los objetivos de CORFOGA y de los lineamientos del PE 2002-2008.

2.1 Objetivos de la Corporación Ganadera:

Los objetivos de CORFOGA según el artículo 5 de la Ley 7837 son:

² Este Taller fue precedido por una presentación de la propuesta de PE a la Junta Directiva de CORFOGA el día 12 de mayo.



- Fomentar el desarrollo, la modernización y el incremento de la productividad de la ganadería bovina, empleando los recursos intensiva y racionalmente dentro del concepto de sostenibilidad.
- Promover y apoyar la transformación tecnológica y empresarial de la ganadería y los segmentos de la cadena agroindustrial de la carne.
- Elaborar y ejecutar los planes, programas y proyectos tanto para el fomento de la ganadería sostenible, como para la generación y aplicación de tecnología apropiada para los estratos productores.
- Velar por el cumplimiento y seguimiento de los acuerdos, tratados, convenios y negociaciones, nacionales e internacionales, sobre el ganado bovino que afecten, directa o indirectamente, la actividad ganadera.
- Procurar que el país mantenga un adecuado autoabastecimiento de carne de ganado bovino y fomente las exportaciones de carne y sus subproductos.

Una primera observación de parte de SIDE es que hay un dilema en el sentido que el mandato de CORFOGA trae consigo un exceso de expectativas y la insuficiente definición de co-responsabilidades. Entonces surgen tres interrogantes:

- ¿Cuánto de esto realmente le compete directamente a CORFOGA?
- ¿Qué debe hacer el Estado para complementar lo que hace CORFOGA?
- ¿Qué deben hacer las Cámaras para complementar y aprovechar lo que hace CORFOGA?

Estas tres observaciones serán tomadas muy en cuenta al analizar los resultados del PE vigente y al elaborar la propuesta del PE para el siguiente período.

2.2 Funciones de la Corporación Ganadera para el cumplimiento de sus objetivos:

En congruencia con los objetivos, las funciones de CORFOGA de acuerdo al artículo 6 de la Ley 7837 son:

- Participar, en colaboración con el MAG, en la elaboración y ejecución de planes, programas y proyectos para fomentar la ganadería bovina.
- Encargarse de generar, acopiar, procesar, analizar y difundir la información estadística sobre la ganadería bovina de CR.
- Elaborar los estudios técnicos y económicos necesarios para mejorar el análisis y seguimiento de la actividad ganadera.
- Participar en la elaboración, definición e implementación de políticas para la actividad ganadera, fomentando la producción sostenible.
- Mejorar y proteger el patrimonio genético de la ganadería bovina.



- Procurar alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales, públicas o privadas, para el desarrollo de actividades tendientes a cumplir los objetivos planteados.
- Realizar planes, programas y proyectos de fomento y apoyo a la ganadería, mediante convenios, empréstitos o donaciones de otros países o de organismos nacionales e internacionales.

2.3 Prioridades estratégicas CORFOGA: Objetivos a alcanzar según lo establecido en el PE 2002-2007

1. Defender los intereses de <u>todo el sector</u> ante instancias públicas y privadas, nacionales e internacionales
2. Fomentar la Ganadería
3. Apoyar la calidad y el valor agregado
4. Estimular consumo de carne
5. Fomentar exportaciones
6. Proveedor de información
7. Liderazgo internacional
8. Sostenibilidad financiera

2.4 Elaboración del PE 2002-2007

El PE se elaboró en tres etapas:

- Diagnóstico de la situación de la ganadería bovina de Costa Rica.
- Análisis de competitividad del “cluster” de la ganadería bovina de Costa Rica.
- Diseño, conducción y facilitación de un proceso participativo de planeación estratégica para CORFOGA.

El Plan estratégico determinó las acciones prioritarias que debería desarrollar CORFOGA para contribuir a mejorar la competitividad del “cluster” de la ganadería bovina de Costa Rica.

El procedimiento seguido durante las etapas señaladas fue el siguiente:

- Se realizaron 5 talleres con diferentes segmentos del “cluster” de la ganadería bovina y 2 sesiones con consumidores
- Cada taller desarrolló el siguiente esquema de trabajo:
 - Marco Metodológico para el desarrollo de “clusters” competitivos y sostenibles
 - Validación del diagnóstico y análisis de competitividad de la ganadería bovina costarricense
 - Definición de las áreas de acción y proyectos para la mejora de cada uno de los segmentos del “cluster” de la ganadería bovina de Costa Rica



- Priorización de acciones y proyectos estratégicos.

Durante la vigencia del PE 2002-2007, la Dirección Ejecutiva de CORFOGA ha recibido de su Junta Directiva una serie de directrices para realizar actividades que si bien se enmarcan dentro del PE en un sentido general, no estaban originalmente previstas en forma explícita. Dichas actividades han implicado una dedicación considerable de esfuerzo para poder cumplirse. En particular debe destacarse que el personal de CORFOGA y la Junta Directiva dedicaron un tiempo muy significativo a los temas relacionados con las negociaciones comerciales internacionales y a asuntos emergentes.

Estos aspectos se han tomado en cuenta para evaluar las acciones y resultados alcanzados durante la vigencia del PE 2002-2007, que se presenta a continuación.

3. Evaluación del Plan Estratégico 2002-2007

La evaluación del PE 2002-2007 se realizó por objetivos, destacando los productos logrados en cada actividad que se llevó a cabo en el marco de lo previsto para alcanzar dicho objetivo.

En realidad fue necesario considerar una serie de objetivos intermedios, para luego analizar los resultados y ofrecer una evaluación. En las secciones que siguen se ofrece un resumen de los objetivos intermedios y resultados (los cuales se pueden encontrar detallados en el informe de CORFOGA) y se hace una explicación algo más detallada en la sección de Evaluación, por considerarse que este aspecto es el que debe ser atendido.

En cada sección de Evaluación se ofrecen algunas recomendaciones; y al final del análisis de los ocho objetivos, se ofrecen comentarios generales sobre la gestión de CORFOGA.

3.1 Evaluación del Objetivo 1: Defender los intereses de todo el sector ante instancias públicas y privadas, nacionales e internacionales

Objetivos Intermedios

- Participación en negociación de CAFTA
- Coordinación con el Gobierno para el aprovechamiento de fondos de investigación y tecnología
- Defender y promover los estándares sanitarios, de inocuidad, de ambiente y trato ético de los animales y competencia desleal
- Uso del servicio exterior de CR para la promoción de la carne
- Inclusión de sectores no incluidos en la ley (comerciantes de carne) en el Congreso Ganadero
- Otras acciones no incluidas en el PE (tema crucial)

Resultados

Investigación sobre posibles efectos de TLC's
Consulta con actores de la cadena
Concertación de una posición común
Participación en negociaciones
Capacitación para difundir lo que es el CAFTA
Información vía Boletín y pagina Web

Todo lo anterior en relación a CAFTA, CARICOM, Centroamérica, Panamá y Unión Europea.

Todas estas actividades han sido muy consumidoras de tiempo y recursos

Evaluación

Las acciones previstas en el PE fueron desarrolladas en forma muy efectiva

Se desarrollaron muchas más acciones no previstas en PE, que resultaron ser altamente necesarias

Los resultados son positivos, aunque no se lograron todas las expectativas en cuanto al CAFTA

Esta es una labor central de CORFOGA, poco valorada por cuanto no se reconoce la importancia de tener un entorno adecuado

Las organizaciones de productores desconocen o no entienden lo hecho en este terreno.

3.2 Evaluación del Objetivo 2: Fomentar la Ganadería

Objetivos Intermedios

Establecimiento del Fondo BCIE, Fondo Ganadero y otros

Difusión y extensión SI y TT. Definición de paquetes tecnológicos incluida la sanidad en fincas (declarar regiones libres de brucelosis, etc.)

Fortalecimiento de organizaciones de base de CORFOGA (3 Federaciones y Asociación Industrial)

Medición y monitoreo de la rentabilidad de la actividad ganadera

Gestión empresarial de la ganadería

Coordinación de SI y TT (Innovación)

Resultados

Capacitación en aspectos tecnológicos y de gestión

Proyecto para presentación al BNCR

Negociaciones del proyecto con el BNCR

Acuerdos con compromiso de aporte de fondos con el BNCR

Seguimiento a la ejecución del Proyecto con el BNCR

Transferencias de fondos para actividades de las Cámaras

Fomento del Consumo de carne nacional

No se produjeron manuales de gestión empresarial en ganadería

Evaluación

Se desarrollaron muchas actividades, algunas no previstas, pero importantes, con visión de largo plazo

Mejoramiento Genético: Hay un avance positivo. Debe reconsiderar estrategia para que tenga mayor alcance y que las asociaciones de criadores pongan fondos de contrapartida.

Financiamiento: El programa con el BNCR es exitoso, pero en pequeña escala pues el impacto en la ganadería en conjunto es muy pequeño. Debe evaluarse para procurar su expansión

El apoyo a la Federaciones (miembros de CORFOGA) debe revisarse para llegar a las Cámaras. Este tema es de extrema importancia para cambiar la percepción negativa que en las Cámaras se tiene de la labor de CORFOGA, especialmente por insuficiente información.

Información: Abundante, los medios usados (página Web y boletines son buenos), pero se necesita una estrategia de difusión. También hay que admitir que la capacidad de aprovechamiento es limitada.

Gestión empresarial: Se ha hecho muy poco. Es un aspecto que requiere creciente atención y es un área importante para la colaboración con las Cámaras

3.3 Evaluación del Objetivo 3: Apoyar el desarrollo de un sistema de calidad y valor agregado

Objetivos intermedios

Sistema de Calidad, rastreabilidad y origen; clasificación de canales (calidad)

Programa Nacional de Inocuidad, definición de estándares, etc.

Certificaciones para nichos de mercado

Desarrollo de marca nacional

Resultados

Investigaciones para propuesta de un Sistema de Clasificación de Canales

Análisis y debate en la Comisión de Liquidación

Incorporación en ley de SENASA de lo referente a rastreabilidad

Reglamento de etiquetado de carnes

No hay propuesta para marca nacional, razones?

Evaluación

Aportes muy valiosos en la investigación sobre las canales y los sistemas de clasificación de canales

Existe un sistema muy bien documentado de la información generada

El proceso ha sido muy prolongado para establecer el Sistema de Clasificación de Canales. Es urgente llegar a un acuerdo al respecto

Se requiere un análisis de efectividad de Comisión de Liquidación y sus responsabilidades cuando el SCC entre en funcionamiento

3.4 Evaluación del Objetivo 4: Estimular el Consumo de Carne

Objetivos intermedios

Estudio y campaña de mercadeo de la carne bovina: Información y

<p>posicionamiento al consumidor Valor, calidad, inocuidad, origen, ventajas de producto fresco vs. Congelado Impulso a una mejor imagen ambiental de la Ganadería en Costa Rica</p> <p>Resultados Estudio sobre Consumo, Supermercados/Carnicerías Estudios sobre calidad de carne Capacitación sobre calidad en la cadena, Proyecto ILRI Campaña de Consumo carne (TV, folletos) Acuerdo con MINAE-MAG-MINSA y Plantas Cooperación con CATIE (SSP y SA)</p> <p>Evaluación Los estudios realizados son muy útiles y revelan transformaciones muy importantes y con implicaciones en cuanto a la distribución de la carne La capacitación sobre calidad en la cadena, es muy valiosa y debe ampliarse La campaña de promoción del Consumo es importante. Hay que evaluar su impacto</p>

3.5 Evaluación del Objetivo 5: Fomentar las exportaciones de carne

<p>Objetivos intermedios Estudio/análisis de “explotación de mercados” Identificación de oportunidades de negocios de exportación Ferias, promoción, uso del Servicio Exterior</p> <p>Resultados Propuesta preliminar CORFOGA-COMEX-RREE Intervenciones para resolver problemas (residuos de ivermectinas)</p> <p>Evaluación Las Plantas tienen cada una su propia agenda y compiten; de modo que no se ha logrado una estrategia común. Por ello, hay que revisar el objetivo en este caso. Puede ser más deseable estimular el compromiso con una marca nacional de prestigio y seguridad. No hay una estrategia país de búsqueda de mercados externos. CORFOGA y las Plantas deben considerar el tema.</p>
--

3.6 Evaluación del Objetivo 6: Proveedor de información para el sector

<p>Objetivos intermedios Sistema de información del sector en marcha, incluyendo rentabilidad y gestión Capacitación del sector para interpretar la información Oficializar los datos / información</p> <p>Resultados</p>

Sistema de información completo. Página Web, boletines
Capacitación y difusión
Datos de CORFOGA oficializados

Evaluación

Una de las mejores páginas Web entre las organizaciones del sector privado, pero es poco utilizada

Los boletines son muy completos, pero hay que reconsiderar el tiraje y sistema de distribución. Debe hacerse una evaluación de su uso.

Hay insuficiente difusión de la existencia de la información que ha generado CORFOGA

Muy poca capacitación para aprovechar la información que ha generado CORFOGA

Existe muy poco apoyo a investigaciones que hagan uso de la información

3.7 Evaluación del Objetivo 7: Ejercer Liderazgo internacional

Objetivos Intermedios

Participar en foros regionales y globales relevantes para el sector

Resultados

Representación del sector en varias actividades y foros nacionales e internacionales

Ejercer Presidencia y Secretaría Técnica de FECESCABO

Gestiones internacionales: OIRSA, GEFA

Evaluación

Esta participación es muy necesaria y se ha cumplido bien; pero es poco valorada

La labor de CORFOGA ha contribuido a difundir una imagen positiva de un sector articulado

CORFOGA es modelo de organización integrada y esto se ha proyectado a nivel nacional e internacional

3.8 Evaluación del Objetivo 8: Lograr la Sostenibilidad Financiera

Objetivos intermedios

Cobro del Canon CORFOGA, Ley de control interno

Identificar formas de apalancar los recursos financieros; encontrar organizaciones como proveedores de recursos

Venta de servicios (certificaciones, marcas, etc)

Explorar otras actividades para captación y uso de los recursos

Resultados

Formalizar el contrato del Fideicomiso para la reserva de previsión

Estrategia y procedimiento legal para el cobro efectivo del tributo

Propuesta de un nuevo Reglamento de Gestión, Fiscalización y Recaudación del Tributo de CORFOGA (por publicarse el Decreto Ejecutivo). Cierre de mataderos que incumplen: Coordinación con MAG

Desarrollar acciones y procedimientos referentes al cobro del tributo
Establecer los mecanismos de control administrativos.
Aporte de 465 millones de colones del MAG para Crédito del BNCR
Adquisición de una sede propia para las oficinas de CORFOGA
Convenio CORFOGA – SENASA para la venta de servicios de inspección veterinaria
Evaluación
Se ha logrado el ordenamiento del sistema para la recaudación del tributo de CORFOGA
El cierre de mataderos por incumplimiento es una norma que da seriedad y respaldo a los mataderos que cumplen
Como se muestra en el Cuadro que sigue, CORFOGA ha logrado su estabilidad financiera

**Cuadro 1 CORFOGA: Ingresos y uso de los recursos
(Millones de Colones)**

Periodos	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos	391.58	488.55	538.15	490.86	786.01
Tributo (%)	74,72	76,48	64,56	76,11	47,11
Otros (%)	25,28	23,52	35,44	23,89	52,89
Gastos	185.91	224.23	309.83	389.61	766.11
Administrativos	12,02	13,08	11,58	8,15	4,40
Proyectos (%)	51,33	46,98	48,48	60,85	43,75
Com-Liquidacion (%)	21,44	11,49	12,35	8,40	6,97
Otros (%)	15,21%	28,45	27,59	22,60	44,88
Reservas	98.20	140.96	43.39	89.08	19.88
Previsión(%)	3,00	2,00	8,00	2,00	3,00
Garantías(%)	97,00	98,00	92,00	98,00	97,00

3.9 Comentarios sobre la Gestión de CORFOGA

Sobre la percepción externa

Este comentario se ofrece por cuanto en las consultas realizadas para la evaluación del PE y con posterioridad reiterada en los talleres, se recibieron críticas, no todas sustentadas, sobre la gestión de CORFOGA.

- El contexto exigía participar en negociaciones internacionales, y es de esperarse que esta tarea continúe



- Muchos temas nuevos debían incorporarse en la Agenda y es posible que esto siga siendo el caso, pero entonces el nuevo PE debe dejar flexibilidad
- Había que construir capacidad básica en la organización y eso se ha logrado
- Había que estabilizar financieramente la organización y eso se ha logrado
- No estuvo clara la delimitación de responsabilidades de CORFOGA y de las otras instancias (Gobierno y Cámaras), por eso la agenda se amplió
- Se crítica a CORFOGA en función del dinero que capta y no de los bienes públicos que genera. Este es un problema de percepciones y falta de valoración de la importancia de contar con un entorno adecuado
- Se ha visto a CORFOGA como fuente de dinero y eso debe evitarse; se corre el riesgo de que otras entidades encuentren refugio en los recursos de CORFOGA para hacer cosas, posiblemente interesantes, pero que pueden no estar en la agenda de CORFOGA ni ser prioritarias para el sector.

Sobre los resultados

- Los resultados son importantes como bienes públicos de interés y utilidad para todo el sector, y debe ponerse mas énfasis en la difusión de la labor de CORFOGA
- CORFOGA ha logrado resultados y cumplido su función como organización que vela por los intereses del sector en conjunto, pero hay que darle algo más de atención a los asuntos que complementen la labor de las Cámaras en apoyo al sector productor
- Se requiere una evaluación de impacto y difundir los resultados de la acción de CORFOGA, con el propósito de que el sector ganadero valore la labor realizada
- Es necesario explicar lo que habría pasado si no se hubiesen logrado esos resultados

Cambios sugeridos para definir el Plan Estratégico 2008-2012

- Mantenerse como generador de bienes públicos de beneficio para “todos los actores en la cadena” pero darle mas atención al sector productor
- Cambio de énfasis en cuanto al tipo de actividades (Ver gráfico) a fin de vincularse más directamente al proceso de modernización del sector
- Habiendo pasado la etapa de la negociación del CAFTA, pasar a la participación más intensa en la agenda de implementación, pero con la experiencia de CAFTA participar intensamente en las negociaciones con la Unión Europea y con otros países.

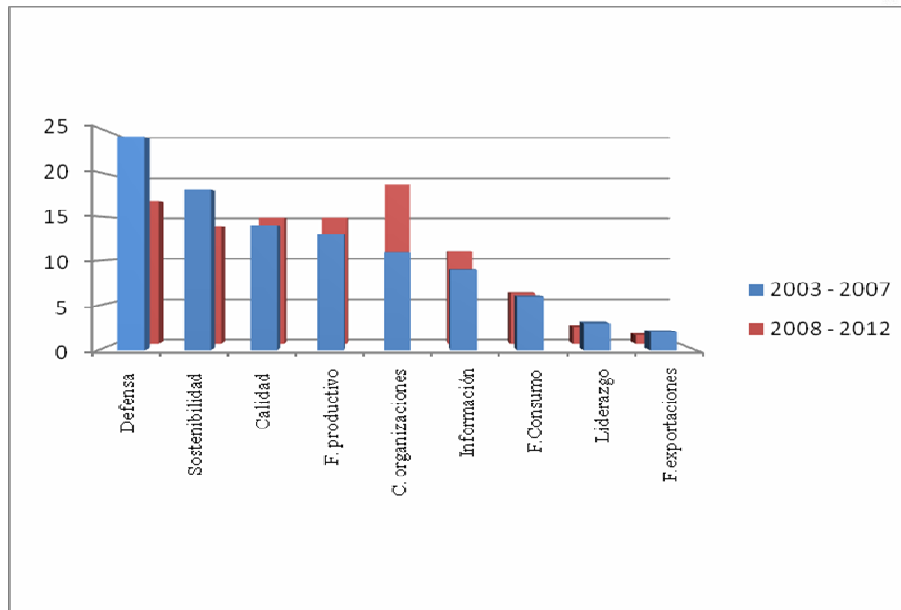


- Dar más atención a la relación con las Cámaras, para mejorar su capacidad y complementar esfuerzo de CORFOGA y revisar el papel de las Federaciones como responsables de la relación con las Cámaras
- Al elaborar el nuevo PE, resistir la tentación de encargarle a CORFOGA muchas cosas y asegurarse que se cumpla que una tarea de CORFOGA sea insistir para que otras entidades asuman sus responsabilidades.

En el cuadro y figura que siguen se sugiere el ajuste deseable en términos del esfuerzo dedicado a las diferentes grupos de acciones de CORFOGA.

Cuadro 2. CORFOGA, Porcentaje del esfuerzo dedicado a diferentes áreas de acción 2003-2007 y 2008-2012

Área de intervención	% del esfuerzo 2003-07	5 del esfuerzo 2008-2012
Defensa del sector	24	17
Sostenibilidad financiera	18	14
Calidad de la carne	14	15
Fomento productivo	13	15
Capacidad de las organizaciones	11	19
Información	9	11
Fomento del Consumo	6	6
Liderazgo	3	2
Fomento de las exportaciones	2	1
Total	100	100



4. Condiciones de entorno y perspectivas en la Ganadería

4.1 Introducción

El propósito de esta sección es resumir brevemente los aspectos más relevantes del entorno que se confronta para la ganadería e industria de la carne en el país y por lo tanto motivar a dos grupos de actores: A los actores privados (productores, industriales empresas de insumos y servicios, etc.) a estar bien informados y preparados para afrontar la situación; y a las organizaciones ganaderas, a cumplir la misión de informar, capacitar y gestionar ante terceros para que se tomen las medidas pertinentes.

A continuación se resumen los aspectos más sobresalientes del entorno internacional, en Centroamérica y en el país, que tienen influencia en la ganadería, industria y comercio de la carne. También se reconocen los desafíos en el futuro inmediato para la empresa privada y para las organizaciones del sector ganadero.

Siendo CORFOGA la organización líder del sector, le compete una responsabilidad sustantiva de analizar y difundir estas condiciones de entorno, y también tomarlas muy en cuenta para la definición de su Plan Estratégico. Al respecto, es de particular importancia ubicarse como la organización privada que debe articular los intereses a lo largo de la cadena, desde la provisión de insumos y servicios, la cría, el engorde y comercio de ganado, y la comercialización interna y comercio internacional y lo referente al consumo de carne.



4.2 El mercado mundial de la carne

En el mercado mundial de carne bovina se aprecia una alta concentración tanto en la producción como en las exportaciones. Cuatro grupos de países (Estados Unidos, Brasil, la Unión Europea y China) ofertan el 55% de la producción. Respecto al comercio internacional, solamente el 10% de la producción total se exporta y los principales exportadores son Estados Unidos, Unión Europea, Australia, Brasil y Argentina.

El mercado internacional de la carne está muy segmentado por aspectos sanitarios. Se diferencia en principio la carne originaria de países donde aún se tiene Fiebre Aftosa, de aquellos libres de esta enfermedad. Sin embargo, la presencia de la enfermedad de las Vacas Locas ha contribuido a una segmentación adicional.

Si bien el consumo de carne (todas las carnes) sigue aumentando, se prevé que este aumento será más acelerado en los países en desarrollo. Entre 1983 y el 2020, el consumo per cápita anual de carnes en los países desarrollados habría aumentado en nueve kilos (de 74 a 83 kilos). En el mismo periodo, en los países en desarrollo, el consumo habría aumentado en 16 kilos (entre 14 y 30 kilos). Este consumo aparente *per capita* total incluye los despojos de carnes destinados al uso de alimentos para animales.

La venta al detalle, tiende a concentrarse en los supermercados, y hay una evidencia de la segmentación de productos por razones de calidad, así como un número creciente de productos cárnicos desarrollados por la industria. Las plantas industriales son cada vez de mayor tamaño, se reducen en número, y son cada vez más integradas.

4.3 La Situación en Centroamérica

El consumo de carne bovina de Centroamérica tiende a perder espacio en relación a las otras carnes (especialmente la de pollo) y en general es bajo, fluctuando entre 5 y 15 kilos *per capita* según los países. En todos los países se aprecia que los supermercados ganan espacio en la distribución, dejando en el margen a las carnicerías tradicionales, excepto en los poblados más pequeños y zonas más pobres.

Respecto a las exportaciones, los últimos 10 años han evidenciado un cambio muy significativo y en la actualidad solo Nicaragua y Costa Rica son exportadores netos, mientras que Honduras, Guatemala y El Salvador son importadores netos. El comercio internacional de carne ha crecido menos que en el pasado, y se aprecian un crecimiento mayor que el comercio intraregional que el de las exportaciones hacia otros países. Como resultado de esto, hay una tendencia a la igualdad de los precios de la carne entre los países de Centroamérica.



La industria de la carne en Centroamérica tiene tres realidades. Un sector industrial que cumple las normas internacional (nueve plantas); una industria de pequeña escala que tiene sistemas de frío (47 plantas); y mataderos artesanales en donde no se cumple ninguna norma de sanidad, inocuidad e higiene (580 instalaciones). Solo Costa Rica se exime de esta última categoría pues tiene ocho de estas instalaciones, y funcionan con mejores condiciones que en los otros países.

La producción ganadera en Centroamérica es especialmente de doble propósito (carne y leche); por lo tanto los animales que se destinan al sacrificio incluyen un porcentaje importante de vacas de descarte. Los productores pequeños (de menos de 35 hectáreas –razonable en ganadería–, con algunas variantes entre países) representan en promedio el 80% de las unidades productivas, y tienen en promedio el 35% del total de animales. En todos los casos los sistemas de producción son tradicionales, aunque en los últimos años se aprecia una tendencia a la tecnificación, especialmente en el engorde, el cual lo realizan productores medianos y grandes. Debe destacarse que el crecimiento de la ganadería ocurre solo en Nicaragua y no en los otros países; lo cual sumado al bajo poder adquisitivo de la población nicaragüense, implica importantes excedentes para la exportación de carne dentro de la región y a terceros países.

4.4 Las Condiciones en Costa Rica

El indicador más comúnmente referido en Costa Rica corresponde a la disminución del hato. Según el Censo del año 2000, la población ganadera habría disminuido en casi un 20% aproximadamente respecto al año 1988.

Respecto a la composición del hato ganadero, una comparación realizada por CORFOGA entre el Censo Ganadero del 2000 y una actualización al 2008, muestra que el hato total habría disminuido de 1.35 a 1.02 millones de cabezas. Más significativo que esto, es que la mayor disminución se dio en la ganadería especializada de carne (de 880 a 516 mil animales). Al mismo tiempo, el hato lechero aumentó de 173 mil a 210 mil cabezas, y el de doble propósito permaneció igual. Un dato importante del análisis realizado es que en el año 2000 se han reportado 38,265 fincas ganaderas, y en el año 2008 habría 46,455 ganaderos. Estos datos deben conciliarse; la mayor proporción de las fincas (30%) se encuentran en la provincia de Alajuela, pero también en dicha provincia está el 48% del ganado de doble propósito y el 51% del ganado de leche.

Dos datos importantes sobre el sector ganadero ofrecen un mensaje positivo. El primero es que los índices productivos en general han mejorado. Y el segundo es que a pesar de la disminución del hato, hay un ligero aumento en la producción de carne. El mejor manejo, la instalación de



pasturas con semillas mejoradas, y la suplementación, especialmente en la fase de engorde, estarían contribuyendo a estos resultados.

Las subastas ganaderas, se han convertido en un mecanismo muy útil para la formación de precios para animales de diferente sexo, edad y calidad. En el país existen 16 subastas y se realiza un total de 24 eventos por semana, estimándose que alrededor de 40 mil animales son subastados cada mes.

Las condiciones de la industria revelan tres aspectos. El primero es un alto nivel de competencia para obtener animales de calidad. El segundo es una tendencia a la mayor producción de productos cárnicos con valor agregado. Y la tercera es una tendencia a convertirse en importadores de carne para complementar la producción nacional.

En la distribución es notorio el aumento del peso relativo de los supermercados y en el consumo se aprecia la segmentación por calidad y la diferenciación entre cortes de carne y productos elaborados con carne. Ante la insuficiente oferta de determinados productos, el país muestra un creciente aumento de las importaciones.

4.5 Perspectivas e implicaciones

Dada la tendencia de consumo de carne en Costa Rica, las perspectivas en cuanto al mercado son positivas, es decir se puede vender más carne en el país. Sin embargo, son necesarias tres observaciones al respecto.

- La primera es que las importaciones desde otros países, especialmente de Nicaragua están aumentando y posiblemente aumenten más dadas las condiciones en el mercado nacional.
- La segunda, el poder adquisitivo de la población de menores ingresos está siendo fuertemente afectado en forma negativa por la inflación y los precios de los alimentos básicos; y por lo tanto no podría esperarse que el consumo *per capita* de carne aumente en este segmento, a menos que se trate de productos cárnicos procesados y de bajo precio.
- Y la tercera, en la producción, las condiciones de los precios de los fertilizantes y de los suplementos alimenticios, plantea un gran desafío que hay que afrontar para bajar los costos de producción, especialmente utilizando insumos producidos en las fincas.

En este contexto las organizaciones del sector ganadero, requieren replantear sus responsabilidades. Por un lado las Cámaras de Ganaderos en sus ámbitos territoriales de influencia; y por otro en forma complementaria CORFOGA como organización que representa a todos los actores en la producción, el comercio de ganado, la industria y el comercio de carne.



Ambas, las Cámaras y CORFOGA, deben asumir una función mas enérgica hacia el Estado para que asuma sus responsabilidades en el contexto de los serios desafíos que se tienen ante la globalización, la liberalización comercial, el cambio climático, la inflación, el alza de los precios de los alimentos, los fertilizantes y el petróleo. Todo lo anterior implica que el Estado no puede estar ausente y debe mejorar sustancialmente su capacidad para dar respuestas al sector privado y a la sociedad en general.

Análisis FODA

FORTALEZAS	
SECTORIALES	INSTITUCIONALES
<p>Estatus sanitario privilegiado</p> <p>Activo ganadero de alta liquidez</p> <p>Mejoras tecnológicas en pastos y genética de carne</p> <p>Adopción y transferencia de tecnología del sector lácteo hacia al sector de doble propósito</p> <p>Costa Rica cuenta con el hato de carne más productivo de Centroamérica</p> <p>Representación sectorial de una corporación.</p> <p>Organización gremial de base y participación de cooperativa</p> <p>Experiencia exportadora en mercados grandes y buena imagen del producto</p> <p>Mecanismo de subastas desarrollado y distribuido en todo el país; con buena información sobre precios y una menor intermediación en fincas</p> <p>Industria de matanza: 2 plantas con certificación USDA, mano de obra calificada, 4 con alto volumen (80%), adecuado aprovechamiento de subproductos y adecuado manejo de desechos.</p> <p>Alto número de carniceros, con estrecha relación con el cliente</p> <p>Adecuada inocuidad de la carne en los mataderos grandes.</p> <p>Buen sabor, mejor nutrición, variedad de cortes, preferible para ocasiones especiales y</p>	<p>Desarrollo de acciones con base en un Plan Estratégico de largo plazo.</p> <p>Marco legal adecuado que establece la estructura organizacional, y objetivos.</p> <p>Independencia del Poder Ejecutivo en el desarrollo de proyectos.</p> <p>Participación de ganaderos, industriales y gobierno.</p> <p>Autonomía presupuestaria.</p> <p>Vinculación con instituciones de investigación y transferencia tecnológica nacionales e internacionales.</p> <p>Flexibilidad operativa que permite atender requerimientos y oportunidades.</p> <p>Capacidad de dar continuidad a proyectos de largo plazo.</p> <p>Desarrollo y generación de información estadística actualizada del sector.</p> <p>Se tiene una página web con información actualizada.</p> <p>Equipo humano profesional comprometido, calificado y con iniciativa.</p> <p>Se cuenta con capacidad de convocatoria.</p> <p>Se dispone de capital propio para desarrollo de proyectos.</p> <p>Activos e inversión acordes a las necesidades</p>

prácticamente asados	insustituible de	en educación	Participación activa en foros de negociación Desarrollo de manuales y procedimientos en áreas operativas.
-------------------------	---------------------	-----------------	--

OPORTUNIDADES	
SECTORIALES	INSTITUCIONALES
<p>Fomento del consumo local vía publicidad, información, marketing, mejoras en la calidad y educación del consumidor</p> <p>Criterios científicos en formadores de opinión: médicos, nutricionistas, periodistas.</p> <p>Demanda internacional creciente de carne natural producida a partir de pasto, se argumenta que es la mejor opción para la salud humana, es respetuosa del medio ambiente y tiene mejor sabor</p> <p>Certificaciones: carne orgánica, carne verde o carne natural, bienestar animal, etc.</p> <p>Nuevos productos con valor agregado, mejor diseño, fácil preparación, conveniencia, adecuada relación precio - calidad.</p> <p>Apertura comercial como una oportunidad para ampliar mercados, identificación de nichos de mercado, apertura comercial y comercio intrarregional</p> <p>Reconocimiento e incentivos al productor por diferenciación de la calidad (sistema de clasificación de canales)</p> <p>Sector primario con potencial de mejora de sus indicadores de productividad (nivel educativo, tradición ganadera), sin necesidad de mayores inversiones adicionales</p> <p>Mejor información al consumidor y posicionamiento de la carne de Costa Rica</p> <p>Amplio desarrollo de las subastas como centros de servicios</p> <p>Integración con productores para</p>	<p>Generar alianzas estratégicas con diversas instituciones.</p> <p>Captación y canalización de recursos externos para el desarrollo de proyectos.</p> <p>Desarrollar actividades que fortalezca las organizaciones base.</p> <p>Proponer políticas sectoriales que fomente el desarrollo ganadero.</p> <p>Participación activa en foros regionales e internacionales</p> <p>Liderar el diseño de investigaciones que beneficien a los integrantes de la cadena cárnica y la competitividad sectorial.</p> <p>Fortalecer el desarrollo y planeación de carrera</p> <p>Promover la valoración de la calidad de la carne</p> <p>Desarrollo del sistema de clasificación de canales</p>



desarrollo de marcas y certificaciones (cooperativas, ganado a ½, crédito dirigido)	
---	--

DEBILIDADES	
SECTORIALES	INSTITUCIONALES
<p>Bajos índices de productivos y reproductivos a nivel de finca</p> <p>Baja suplementación mineral y transferencia tecnología</p> <p>Estacionalidad forrajes</p> <p>Extensividad de la actividad ganadera</p> <p>Sacrificio de hembras aptas para reproducción y alta edad de sacrificios de machos</p> <p>Poca medición e información sobre rentabilidad de la actividad</p> <p>Bajo apoyo del Estado (MAG-SENASA)</p> <p>Bajo nivel de normas relacionadas al bienestar animal en subastas, transporte y mataderos</p> <p>Abigeato</p> <p>Problemas de inocuidad y de impacto ambiental en algunos mataderos pequeños</p> <p>Bajo consumo per capita</p> <p>Falta aplicación de reglamentación</p> <p>Ausencia de un sistema nacional de trazabilidad</p> <p>Ausencia de promoción empresarial</p> <p>Débil capital social a nivel organizacional, poca unión entre organizaciones</p> <p>Pocos esfuerzos en valor agregado</p> <p>Alto precio relativo en productos de alta calidad</p> <p>Inconsistencia en la calidad del producto (suavidad)</p> <p>Escaso conocimiento de cortes y formas de preparación a nivel de consumidor</p> <p>Algunos consumidores piensan que la carne bovina es un alimento más difícil de digerir.</p> <p>Falta de una estrategia de sucesión sectorial</p>	<p>Fortalecimiento de organizaciones de ganaderos.</p> <p>Alto nivel de desconocimiento sobre la Corporación en el sector, sus objetivos, proyectos y logros.</p> <p>Existen vacíos en investigación aplicada.</p> <p>Alta dependencia de los ingresos vía tributo</p> <p>Alta dependencia de terceros para desarrollo de investigaciones, no se cuenta con un centro de investigación propio</p> <p>Cambios de jerarcas en el MAG, falta de continuidad en propuestas de proyectos y políticas</p> <p>Baja capacidad para difundir estudios e investigaciones</p> <p>Mayor velocidad en el crecimiento de proyectos que en el recurso humano</p> <p>Falta vinculación con organizaciones de ganaderos de otros países</p>

Organizaciones ganaderas altamente heterogéneas (servicios, activos y capacidades) Sector carnicero poco integrado	
---	--

AMENAZAS	
SECTORIALES	INSTITUCIONALES
Descenso del consumo per cápita de carne bovina en Costa Rica Imagen ambiental aún negativa dentro del país Posibilidad de entrada al país de nuevas enfermedades Descenso en el hato y aumento de importaciones Cierre de mercados por problemas de calidad e inocuidad Importación de carne bovina en aumento Competencia creciente asociada a la apertura de mercados Consumidor poco informado sobre el producto y con baja asesoría del expendedor (supermercados)	Imposibilidad de influir en las políticas públicas de apoyo a la ganadería bovina Lentitud o trabas en proyectos presentados ante el Gobierno (agenda de cooperación del CAFTA). Percepción institucional equivocada o negativa entre los actores del cluster. Incapacidad para consolidar los proyectos que mejoren la competitividad sectorial Equivocada percepción sobre la disponibilidad de recursos financieros por parte de otras instituciones

5.10 Recomendaciones

Luego de haberse logrado la definición del Plan Estratégico para el período 2008-2012, CORFOGA procederá a las siguientes acciones.

Primero, hacer una priorización de actividades, que tomarán muy en cuenta las recomendaciones de los participantes en los talleres y q las se reflejan en la sección de diagnóstico de la gestión de CORFOGA.

Segundo, elaborar un Plan Operativo para el período 2008-2009 y en el cual estarán explícitas las actividades, los recursos que se asignarán y los resultados que se alcanzarán.

Tercero, analizarla posibilidad de incorporar cambios en su organización a fin de ejecutar el presente Plan Estratégico.

Y cuarto, una vez aprobado este Plan Estratégico por parte de la Junta Directiva, se producirá una versión mas compacta y dicha versión se pondrá en conocimiento de las organizaciones del sector. ◀