



Aumentar la extracción, y reducir la edad de terna como forma de lograr la calidad y la rentabilidad necesarias.

Consultoría Británica



Una estrategia para el desarrollo ganadero

Cr. Martín Durán Martínez (1)

En el mes de octubre pasado, culminó el trabajo de la consultoría Food & Agriculture International (FAI) que fuera contratada con fondos de cooperación de la Agencia Británica, Overseas Development Administration (ODA), a solicitud del MGAP. En términos generales, la solicitud de cooperación se inscribió en lo que se denomina "Apoyo Institucional", pero en los hechos, al momento de acordar con la agencia los objetivos concretos, la misma se concentró básicamente en la elaboración de una estrategia de desarrollo del sector carne vacuna.

Si bien el estudio abarcó también al sector leche ro y carne ovina, los recursos disponibles no eran suficientes como para encararlos a un mismo nivel de profundidad, por lo que la opción se inclinó a la carne bovina, entre otras razones por el desafío que representaba el entonces inminente ingreso del país al privilegiado círculo del mercado no aftósico, hoy hecho realidad.

Es importante señalar como antecedentes del trabajo, la seriedad con que se encaró el mismo.

Se desarrolló durante un año, octubre del 94 a octubre del 95.

En ese lapso, permaneció en nuestro país el consultor británico, Coordinador del proyecto, Mr. Aidan Power, un economista agrícola, ex funcionario del Ministerio de Agricultura inglés (MAF) como asesor económico y políticas públicas.

Su trabajo fue complementado por seis consultorías cortas, realizadas por expertos internacionales de primer nivel que abordaron las siguientes áreas: marketing, informática, control de calidad, agroindustria, sanidad (epidemiología), Institucional, con particular interés en INAC. Por su parte, Uruguay dispuso como contraparte la participación activa de tres técnicos nacionales, dos de la UPCT (MGAP) y otro de OPP.

La tarea se ejecutó en tres fases:

1. Una revisión estratégica preliminar de dos meses para determinar el marco sectorial, identificar los temas clave y decidir las prioridades para el resto del Proyecto;
2. un período de ocho meses para el análisis de los temas, con la ayuda de consultores especialistas, al final del cual se formularon las opciones estratégicas;
3. la fase final que incluyó la selección de las estrategias de preferencia y la preparación de un plan de ejecución.

Es imposible resumir en tan breve espacio el producto de casi 13 meses de trabajo y en el que participaron tantos y tan calificados técnicos. Diremos, en un intento sintetizador, que se propone invertir el esquema tradicional que suponía que a partir de un aumento de la producción le seguía, necesariamente y como cosa natural, una expansión en las exportaciones.

La propuesta empieza con el mercado, las señales emitidas por la demanda mundial deben llegar claras y fluidamente al productor, quien recién entonces, encontrará el estímulo suficiente para aumentar la producción.

Para conseguir esto, se propone un plan que contiene 3 programas:

1. Marketing
2. Reforma Institucional.
3. Producción ganadera.

El orden refiere a la orientación descrita en el párrafo anterior.

Cada programa comprende a su vez una serie de proyectos, a saber:

1. En marketing:
 - a) sistemas de marketing;
 - b) control de calidad;
 - c) racionalización del procesamiento de la carne; y d) reestructura de la industria de la carne (comprende al INAC).
2. En reforma institucional se abarca la organización del MGAP, específicamente en lo que refiere al rol de los servicios de Sanidad Animal y los sistemas informáticos.
3. En cuanto a producción ganadera, no contiene proyectos, pero sí una serie de actividades tendientes a aumentar la extracción, y a reducir la edad de faena como forma de lograr la calidad y la rentabilidad necesarias.

Se recomienda seguir una estrategia de riesgo medio, entendiendo por riesgo, una oportunidad relativamente baja de logro redituable o una amenaza grave de fracaso.

En el caso del subsector ganadero, esta estrategia supone una expansión del rodeo vacuno a razón de poco más del 1% anual en el curso de los próximos 20 años, un aumento de la extracción de los 16% o 17% actuales a aproximadamente 20% y relativamente fuertes inversiones en el sector industrial y productivo.

De esta forma, se podría lograr una extracción anual de 2 millones de cabezas en el 2005 y 2,6 millones en el 2015, con una edad de faena aproximadamente de 2 a 2 1/2 años.

Las recomendaciones a nivel pro-

ductivo van desde la introducción de razas y cruza que cumplan con las exigencias de los nuevos mercados, hasta los sistemas de pago en base a la calidad de la carne a implantar por parte de los frigoríficos.

Incluso se propone un completo plan de ejecución para cada uno de los programas en cronograma a ser ejecutado en 5 años.

Las inversiones necesarias para alcanzar los niveles de expansión planteados en el plan se estiman en US\$ 340 millones a lo largo de los 20 años (tiempo que demora en alcanzar las metas) en producción ganadera y alrededor de US\$ 200 millones (en 10 años) en procesamiento de carne.

Estas cifras que aparecen como extraordinarias, no lo son a poco que se las compare con los objetivos del programa: lograr una extracción anual de 1.000.000 de cabezas adicionales de ganado de mayor calidad.

Sin dudas que la propuesta es interesante y digna de estudio, la misma fue puesta en conocimiento de todos los sectores involucrados en una jornada de presentación llevada a cabo por el MGAP el 23 de octubre del año pasado.

En opinión de los consultores británicos, los acontecimientos internos y externos, le ofrecen a la ganadería uruguaya la mayor oportunidad desde, posiblemente, los éxitos iniciales del siglo diecinueve, pero para aprovecharla es necesario desarrollar una política activa ya que de otra forma la vamos a ver pasar; en este trabajo se expone una alternativa estratégica para lograrlo, está en nosotros evaluarla y eventualmente implementarla. ■

(1) Coordinador UPCT, MGAP