

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN

TESIS DOCTORAL

**LOS POTENCIALES PARA LA
COMPETITIVIDAD DE LA CADENA
PRODUCTIVA DE LA PORCINOCULTURA
COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA LA
REGIÓN FRONTERIZA NOROESTE DEL
ESTADO DE RÍO GRANDE DO SUL (BRASIL)**

AUTOR: ARIOSTO SPAREMBERGER

DIRECTOR DE TESIS: JORGE ONEIDE SAUSEN

Posadas (AR), Agosto de 2010

ARIOSTO SPAREMBERGER

LOS POTENCIALES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA PORCINOCULTURA COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA LA REGIÓN FRONTERIZA NOROESTE DEL ESTADO DE RIO GRANDE DO SUL (BRASIL)

Tesis Doctoral Presentada a la
Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del
Título de Doctor en Administración

Posadas (AR), Agosto de 2010

LOS POTENCIALES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA CADENA PRODUCTIVA DE LA PORCINOCULTURA COMO FACTOR ESTRATÉGICO PARA LA REGIÓN FRONTERIZA NOROESTE DEL ESTADO DE RIO GRANDE DO SUL (BRASIL)

ARIOSTO SPAREMBERGER

Tesis Doctoral Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. Institución

Prof. Dr.Institución

Prof. Dr.Institución

Posadas (AR), Agosto de 2010

DEDICATORIA

A mi querida esposa Odete de Fátima Sparemberger, modelo de esposa, amor y dedicación.

A mis amados hijos Alan y Cristian Sparemberger, por ser mi razón de vivir.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por proporcionarme la realización de este trabajo.

En especial a mi orientador Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen, con todo mi respeto y admiración, por su comprensión, apoyo y dedicación en todos los momentos de la realización de este trabajo.

A la coordinadora Prof. Dra. Nilda Tañski, por la atención y calidad del Curso, y a todos los profesores que supieron transmitir conocimientos que contribuyeron a mi valorización profesional y personal.

A la UNIJUÍ, Universidad donde trabajo, por el apoyo e incentivo a mi calificación profesional.

A los amigos, compañeros y colegas Pedro Luís Büttendebender, Luciano Zamberlan y Romualdo Kohler que supieron compartir dudas y conocimientos. Jamás olvidaré la fuerza y la amistad.

A las personas y empresas que colaboraron con información permitiendo la realización de la investigación.

A mis familiares, colegas, amigos y demás personas que directa e indirectamente me ayudaron y apoyaron para esta realización.

EPIGRAFE

“Para convertirse en un actor esencial en el escenario mundial de alimentos, Brasil debió alterar la geografía de su producción agrícola y los sistemas de gestión de la política y del negocio agrícola para adecuarlos a la nueva economía de la información. Para ello, se obligó a crear una nueva base de conocimientos y tecnologías, lo que exigió la operación de profundas modificaciones en el plano institucional, estableciendo una red pública de investigación agrícola que permitió reorganizar su cadena productiva en términos más amplios y complejos, lo que demandó una profunda adecuación de sus políticas públicas. Conocimiento, Desarrollo Institucional y las Políticas Públicas son responsables de buena parte del éxito de la nueva agricultura tropical brasileña”.

(Silvio Crestana, PhD y Renato C. Silva, MSc.-2006)

INDICE

INTRODUCCIÓN	14
1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION	23
1.1 Tema de Estudio.....	25
1.2 Objetivos.....	26
1.2.1 Objetivo General.....	26
1.2.2 Objetivos Específicos.....	27
1.3 Justificación.....	27
2. MARCO TEORICO	31
2.1 La Complejidad del Agronegocio.....	31
2.1.1 Tipos de abordaje del Agronegocio (<i>Agribusiness</i>).....	44
2.1.2 Sistema Agroindustrial (SAI).....	44
2.1.3 Sistemas Agroalimentarios (SAGs).....	47
2.1.4 El Complejo Agroindustrial (CAI).....	52
2.2. La Visión de la Cadena de Producción - Análisis de Filière.....	53
2.2.1 Elementos para el Análisis de la Cadena Productiva.....	64
2.2.2 Gestión de la Cadena de Suministros (Supply Chain Management).....	66
2.2.3 Elementos Componentes de la Cadena de Producción.....	73
2.2.3.1 La Cooperativa en la Cadena Productiva.....	74
2.2.3.2 El Consumidor de Alimentos.....	81
2.2.3.3 La Agroindustria.....	86
2.2.3.4 El Comercio Minorista de Alimentos.....	88
2.2.3.5 Canales de Distribución.....	92
2.3 El Segmento de la Carne Porcina – Historia y la Producción Mundial.....	96
2.3.1 Principales Importadores Mundiales de Carne Porcina.....	108
2.3.2 Principales Exportadores Mundiales de Carne Porcina.....	110
2.3.3 Referencias de la Porcinocultura en Brasil.....	111
2.3.4 El Estado de Río Grande do Sul y la Cadena de la Cría de Porcinos.....	122
2.4 Competitividad y Modelo de Ventajas Competitivas.....	128
2.4.1 Competitividad: Concepto y Factores determinantes.....	129
2.4.1.1 Competitividad como Desempeño.....	133
2.4.1.2 Competitividad como Potencial.....	134
2.4.1.3 Competitividad Dinámica.....	138
2.4.1.4 Competitividad en el Agronegocio (<i>Agribusiness</i>).....	139
2.4.2 Ventajas Competitivas.....	140
2.4.2.1 El Análisis Estructural de la Industria.....	142
2.4.2.2 El Enfoque de la Teoría Basada en Recursos (RBV).....	152
2.4.2.3 El Enfoque de los Procesos de Mercado.....	159
2.4.2.4 El Enfoque de las Capacidades Dinámicas.....	162
3. METODOLOGIA	171
3.1 Tipo de Investigación.....	171
3.1.1 Investigación Cualitativa.....	171
3.1.2 La Investigación Descriptiva.....	172
3.1.3 Aspectos Cuantitativos del Estudio.....	173
3.2 Procedimientos de Recolección de Datos.....	174
3.2.1 Datos Primarios.....	176
3.2.2 Datos Secundarios.....	179

3.3 Procedimientos de Análisis de Datos	181
4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	185
4.1 Caracterización de la Región Fronteriza Noroeste.....	185
4.1.1 Historia de la Región Fronteriza Noroeste.....	187
4.1.2 Aspectos Socioeconómicos de la Región Fronteriza Noroeste.....	192
4.1.3 Caracterización de las Agroindustrias de la Región Fronteriza Noroeste.....	201
4.1.4 Caracterización de la Porcinocultura en la Región Fronteriza Noroeste.....	203
4.2 Caracterización e identificación de los agentes componentes de la Cadena de Cría de Porcinos de la Región Fronteriza Noroeste.....	211
4.2.1 Industria Proveedoradora de Insumos.....	213
4.2.2 Unidades de Producción de Ciclo Completo - CC.....	216
4.2.2.1 Sistema de Producción de Ciclo Completo.....	216
4.2.2.2 Producción por Unidades de Terminación - UT.....	219
4.2.2.3 Unidades de Producción de Lechones - UPLs.....	224
4.2.2.4 Otras modalidades de producción.....	227
4.2.3 La Industria Frigorífica.....	230
4.2.4 Distribución, Mayorista y Minorista.....	235
4.2.5 Consumidores.....	238
4.2.6 Elementos del Entorno Institucional y Organizacional.....	242
4.3 Factores impulsores e inhibidores de la competitividad de la cadena de cría de porcinos de la Región Fronteriza Noroeste del Estado de Río Grande do Sul y las Estrategias Competitivas adoptadas.....	249
4.3.1 Factores Impulsores de la Competitividad.....	249
4.3.1.1 Productores.....	250
4.3.1.2 Industria Frigorífica.....	255
4.3.1.3 Industria Proveedoradora de Insumos.....	260
4.3.1.4 Sector Minorista.....	262
4.3.1.5 Consumidores.....	264
4.3.2 Factores Inhibidores de la Competitividad.....	266
4.3.2.1 Productores	266
4.3.2.2 Industria Frigorífica.....	268
4.3.2.3 Sector Minorista.....	271
4.3.2.4 Industria proveedoradora de insumos.....	273
4.3.2.5 Los Consumidores.....	273
CONCLUSION FINAL.....	277
BIBLIOGRAFIA.....	297
ANEXOS.....	312

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Proyección del consumo total de carne porcina en los países desarrollados y en países en desarrollo hasta el año 2020	99
Gráfico 2: Producción Mundial de Carnes.....	105
Gráfico 3: Producción de carne porcina en Brasil.....	113
Gráfico 4: Localización de las matrices en Brasil.....	115
Gráfico 5: Sacrificio de porcinos por tipo de certificación y autoconsumo en Brasil.....	117
Gráfico 6: Evolución porcentual del consumo de carnes en Brasil durante el periodo 2000 – 2007	121

LISTA FIGURAS

Figura 1: Sistema de Agribusiness y Transacciones Típicas.....	50
Figura 2: Cadena de producción agroindustrial.....	55
Figura 3: Esquema Representativo de los Componentes de una Cadena Productiva.....	65
Figura 4: Modelo <i>Supply Chain</i>	70
Figura 5: Longitud de los Canales de Distribución.....	95
Figura 6: Practicas gerenciales y aumento de la productividad.....	132
Figura 7: Factores determinantes de la Competitividad de la Industria.....	137
Figura 8: Las corrientes explicativas de la Ventaja Competitiva.....	142
Figura 9: Fuerzas que dirigen la competencia en la industria.....	144
Figura 10: Estrategias Genéricas de Porter.....	146
Figura 11: La Cadena de Valor Genérica.....	149
Figura 12: El Sistema de Valores.....	151
Figura 13: Los cuatro factores para la ventaja competitiva sustentable.....	158
Figura 14: Productos/Mercados.....	162
Figura 15: Modelo de la Cadena Productiva.....	182
Figura 16: Las corrientes explicativas de la Ventaja Competitiva	183
Figura 17: Mapa de Rio Grande do Sul.....	187
Figura 18: Mayores Regiones Productoras de Porcinos.....	203
Figura 19: Cadena de cría de porcinos de la Región Fronteriza Noroeste del estado de Río Grande do Sul.....	212
Figura 20: Síntesis de las propuestas para aumentar la performance del sector.....	293

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas comparativas entre los grandes productores mundiales, 2003.....	100
Tabla 2: Disponibilidad de tierras para la agricultura, 2002 (millones de hectáreas).....	101
Tabla 3: Coste de producción en algunos países, 2002.....	101
Tabla 4: Porcinocultura Gaucha, Evolución de la Porcinocultura en RS.....	127
Tabla 5: Total de Cantidad Producida (t) de Soja y Maíz en granos durante el periodo 2000 – 2006 en los municipios de la Región Fronteriza Noroeste del Estado de RS.....	209
Tabla 6: Producción de soja y maíz (t) en grano en el Estado y en la Región Fronteriza Noroeste.....	210

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Las exportaciones en 2004 por producto y por mercado.....	32
Cuadro 2: Las unidades socioeconómicas de producción que forman el SAI.....	46
Cuadro 3: Valor de las exportaciones brasileñas por las cooperativas, 1999-2004 (en millones de U\$S FOB).....	75
Cuadro 4: Principales Productores Mundiales de Carne Porcina	103
Cuadro 5: Consumo Mundial por habitante.....	107
Cuadro 6: Importación Mundial de Carne Porcina.....	109
Cuadro 7: Exportación Mundial de Carnes.....	111
Cuadro 8: Exportaciones Brasileñas de Carne Porcina por Destinos.....	117
Cuadro 9: Evolución del Consumo de las tres principales carnes consumidas en Brasil (Pollo, Porcinos y bovino).....	119
Cuadro 10: Evolución de la producción y del consumo de carne porcina em Brasil.....	120
Cuadro 11: Evolución de las carnes en Brasil, kg. Por habitante, 2000 a 2007.....	121
Cuadro 12: Evolución del Rebaño Porcino en RS (1985 a 2008).....	122
Cuadro 13: Mejoramiento Genético.....	124
Cuadro 14: Conversión Alimentaria.....	124
Cuadro 15: Grupos de medidas por nivel de análisis.....	130
Cuadro 16: Medidas de competitividad a nivel empresa y sus significados.....	131
Cuadro 17: Evolución cuantitativa de la población total en los municipios de la región en los años censales a partir de 1940.....	194
Cuadro 18: Comparación de la población de la Región Fronteriza Noroeste 2000 – 2007....	194
Cuadro 19: Evolución del PBI total, en valores corrientes, de los municipios, de la región y del Estado, durante el periodo 1996-2002.....	196
Cuadro 20: Evolución de la Población Rural y Urbana, en los municipios, en la región y en el Estado durante el periodo 1991 – 2000.....	196
Cuadro 21: Participación relativa por sector de actividad en el total del Valor Agregado Bruto, en el año 2002.....	197
Cuadro 22: Sacrificios de porcinos.....	206
Cuadro 23: Rebaño efectivo de porcinos.....	207
Cuadro 24: Numero de establecimientos agropecuarios y efectivo de animales – 2006.....	208
Cuadro 25: Estructura agrícola de los municipios de la región.....	210
Cuadro 26: Resumen de los principales factores impulsores de la competitividad de la cadena de cría de porcinos.....	265

Cuadro 27: Resumen de los principales factores inhibidores de la cadena de cría de porcinos.....275

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con Stephanes¹, el agronegocio brasileño es responsable de aproximadamente un tercio del Producto Bruto Interno (PBI), empleando el 37% de la fuerza de trabajo, generando el 36% de las exportaciones brasileñas. Es el sector más importante de la economía del país y debido a eso ha sido objeto de estudios e investigaciones. El agronegocio es el conjunto de actores y de transacciones involucrados en la producción, en el proceso y en la distribución de productos de origen agropecuario. Incluye también el sector de producción de insumos, la producción rural, los mecanismos de comercialización y almacenamiento, las industrias procesadoras, los minoristas, los mayoristas y el consumidor final. El sector involucra de igual manera, a todos los elementos del ambiente institucional y organizacional. La eficiencia de una empresa en este ramo depende cada vez más de la interrelación entre los proveedores, productores de materia prima, procesadores, distribuidores y consumidor final. El agronegocio es un conjunto de cadenas productivas, y éstas poseen, entre sus componentes, los sistemas productivos que actúan dentro de una visión sistémica moderna.

Con base en Morvan², una cadena de producción es una sucesión de operaciones de transformación donde existe una interdependencia entre los agentes y constituye relaciones comerciales y financieras que establecen, entre todos los estados de la transformación, un flujo de intercambio situado de arriba hacia abajo. Por lo tanto, la cadena está formada por el sector productivo, que incluye industrias frigoríficas, minoristas, mayoristas y a los consumidores finales.

Este trabajo está dirigido al sector de agronegocio, más específicamente al estudio de la cadena productiva de la cría de porcinos de la región Fronteriza Noroeste del Estado de Río Grande do Sul. Esta región, según el Sindicato de industrias de Productos Porcinos (SIPS), actualmente participa con el 15,7% del total de la producción de porcinos del estado. Durante el periodo entre el año 1992 hasta 2007, el sacrificio de porcinos en la región presentó una tasa de crecimiento del 6,8%.

1 STEPHANES, Reinhold. (2007) Prioridades para o agronegócio brasileiro em 2008. In: Revista de política agrícola. Ano XVI-n 4. out/Nov/dez.2008.Brasília,DF.: Secretaria Nacional de Política Agrícola, Companhia Nacional de Abastecimento. p.3

2 MORVAN, Y. (1998) Fondements d'économie industrielle. Paris Economica, p. 247

En el Estado de Río Grande do Sul fueron sacrificados, en el año 2007, por los establecimientos bajo inspección estatal, cerca de 6.4 millones de cabezas de porcinos, un crecimiento del 7,21% en relación al año 2006. Según el Sindicato de la Industria de Productos Porcinos (SIPS) de este Estado, actualmente cerca de 18 establecimientos bajo inspección federal fueron responsables por el total de sacrificios de estos animales. Los ingresos de los establecimientos bajo inspección federal, estatal y municipal alcanzaron, en el año 2007, la cifra de 2,77 mil millones. De acuerdo con el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística – IBGE, la región produjo en el año 2007 un total de 497.806 porcinos, representando un aumento en relación al año anterior de 45,9% y comparativamente al año 1996, el aumento fue del 88,80%. Todos los municipios de la región son productores de porcinos, siendo que en algunos de ellos el aumento en el periodo de 1996 hasta 2006 fue superior al 100%. Generalmente, la producción es destinada a la industria frigorífica, mataderos, carnicerías y supermercados.

En este contexto, este estudio tiene como propuesta caracterizar a los agentes de la cadena productiva de porcinos, analizando los factores internos, estratégicos, estructurales y sistémicos de la competitividad de esta cadena, con el fin de identificar los factores impulsores o inhibidores de la competitividad del sistema agroalimentario de la carne porcina de la región.

A lo largo del tiempo, los diferentes sistemas productivos sufrieron modificaciones significativas, debido, principalmente, al incremento de las nuevas tecnologías. Los principales cambios en el área económica, política, social y tecnológica que ocurrieron en las últimas centurias y que tuvieron inicio en el siglo XVIII, contribuyeron a la mejora de la competitividad de la mayoría de los sectores productivos de todo el mundo.

El siglo XX presentó un conjunto de cambios que afectaron a los diferentes segmentos de la sociedad, a las organizaciones, a los consumidores, a las personas y, principalmente, al modo de dirigir los negocios. Estos procesos se han caracterizado por generar información acerca de la evolución del entorno competitivo y de las necesidades de las organizaciones empresariales. No obstante, las transformaciones más significativas y más acentuadas comienzan a surgir a partir del siglo XVIII cuando la industrialización promovió la sustitución del modelo artesanal por el modelo industrial de la producción, modificando el proceso

productivo y provocando cambios sociales y económicos que se acentuarían en el siglo XX. De esta manera, desde finales del siglo XIX hasta la década de 1960, la mayoría de los países desarrollados dejaron de caracterizarse como sociedades agrícolas para transformarse en sociedades industrializadas. Según Teixeira y Zaccarelli³, 1956 fue el marco del pasaje hacia la era post-industrial, periodo en el cual el mercado se vuelve heterogéneo e implementa nuevos métodos de producción. El foco de la competitividad pasa a ser la innovación, la alta calidad y el bajo coste y, para eso, la tecnología se convierte en la fuerza motriz del proceso productivo.

De acuerdo con Castells⁴, las drásticas transformaciones en la economía y en las tendencias sociales ocurridas en la década de 1990, apuntan al surgimiento de una nueva configuración histórica, denominada era de la información. En ella, las actividades de procesamiento de la información pasaron a ser el corazón de las economías industriales, surgiendo los emprendimientos en red. La economía de la información provocó alternaciones en los principales elementos del sistema económico, cuyo proceso productivo incorpora partes producidas en diversas localizaciones del mundo, con el objetivo de atender los requisitos de cada mercado en una nueva forma de producción: gran volumen, flexible y bajo pedido. El sector agropecuario, inserto en este contexto, también presenta la necesidad de incorporación de tecnología e innovación, adaptándose a la nueva realidad, teniendo en cuenta el elemento principal de la estrategia competitiva y del arreglo productivo.

Actualmente, las empresas no deben pensar solamente en los mercados nacionales. Según Las Casas⁵, los países se están uniendo en bloques y la economía está cambiando de enfoque. Las empresas necesitan seguir esta tendencia y prepararse para actuar en diferentes mercados, lo que exige de los gestores el conocimiento para garantizar y alcanzar los objetivos de la organización.

En este escenario, las empresas necesitan de nuevas capacidades para la toma de decisiones en entornos complejos, inciertos y competitivos. Requiere también del hombre post-moderno más instrucción y el perfeccionamiento continuo. De acuerdo con Oliveira y

3 TEIXEIRA, M.L. Maria; ZACCARELLI, M. Laura (Org.) (2007) Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva.p. 4

4 CASTELLS, Manuel. (1999) A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura. v.1. São Paulo: Paz e Terra. p.36-40

5 LAS CASAS, A. Luzzi (2001) Marketing: conceitos, exercícios, casos. 5.ed. São Paulo: Atlas.p.38

Silva⁶, la nueva sociedad deberá ser marcada por la productividad, la participación, el conocimiento y la autogestión fundada en el conocimiento, oponiéndose a la obediencia comportamental, propuesta por el modelo taylorista-fordista.

Según Arbage⁷, en los sistemas agroindustriales y, particularmente, en las cadenas productivas de los agroalimentos, se hizo sentir una serie de cambios estructurales, sumado al agotamiento del modelo “fordista” de producción, acentuado en la post-guerra, en dos sectores fundamentales del proceso de desarrollo económico, pues ocurrió tanto del lado de la producción como en el del consumo. Condicionados por una dinámica competitiva y por un entorno en rápida transformación, los agentes del Sistema Agroindustrial son solicitados en el sentido de responder, de manera eficiente, principalmente a las nuevas tendencias de consumo. Desde el punto de vista de la producción, las diferentes formas organizacionales se diseminaron en las diversas cadenas productivas en un movimiento que trascendió las Fronterizas de los países desarrollados. Inicialmente, el proceso de reestructuración ocurrió a mediados de los años setenta en Japón, Europa y los Estados Unidos, y que también se observó, más tarde, en Brasil. En especial, en el sector agroindustrial se acrecentó el reconocimiento de que las diferentes formas de organizar la producción presentan un impacto significativo sobre el entorno competitivo y sobre las acciones estratégicas de las organizaciones.

Los agentes que componen las cadenas productivas de alimentos pasan a actuar de manera sistémica e integrada como forma de aumentar su competitividad y responder, de manera satisfactoria, a las nuevas tendencias y exigencias del patrón de consumo. Según Porter⁸, la estrategia de integración ofrece beneficios al sector, en especial al control de la programación de la producción, de las entregas, la precisión y rapidez en la información y en la reducción de los costes de las transacciones.

6 OLIVEIRA, J. Figueiredo de; SILVA, E. Aurélio (2006) Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva. p 4

7 ARBAGE, A. P.(2004). Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. p14

8 PORTER, Michael.(1986 a) Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.281

En este contexto, Zylbersztajn⁹ se presentan algunos aspectos significativos de los diferentes convenios en la coordinación en las cadenas productivas, destacándose: i) la coordinación del agronegocio exclusivamente a través del sistema de precios no sirve como patrón; ii) las instituciones presentan un papel importante en el proceso de coordinación; iii) los costes son particulares de cada institución; iv) el concepto de coordinación permite una expansión de la noción tradicional de competitividad, pasando desde la óptica de los costes a la eficiencia de los sistemas comparados.

Dentro de este escenario, se consolida cada vez más un nuevo, poderoso y decisivo elemento, llamado consumidor. Los clientes exigen una rápida atención, calidad, valor agregado, además de alimentos que ofrezcan algún beneficio suplementario para la salud, llamados “nutracéuticos”. El consumidor demanda productos de mejor calidad a precios menores, lo que obliga a las empresas participantes del *agribusiness* a aumentar sus esfuerzos para atender estas demandas. Este proceso ha impulsado nuevas herramientas de gerenciamiento de la calidad, principalmente aquellas relacionadas a la industria de alimentos, por ejemplo el Análisis de los Peligros y Puntos Críticos de Control –HACCP.

La competitividad de la empresa es determinada por los elementos del ambiente interno y externo. No obstante, el elemento externo se vuelve cada vez más decisivo e influyente a medida que, para la obtención de la eficiencia organizacional, se hace fundamental la existencia de interdependencia, coordinación de las actividades y un delineamiento estratégico de los agentes que conforman un determinado sector. Para esto, la Teoría de los Sistemas ofrece ayuda en la realización de estudios relacionados con los problemas de varios sectores, como el de agronegocio. De acuerdo con Coutinho y Ferraz¹⁰, es adecuada la noción de competitividad sistémica como forma de expresar que el desempeño empresarial depende, y es también resultado, de los factores situados fuera del ámbito de la empresa. Según estos autores, la competitividad debe ser entendida como la capacidad de la empresa de formular e implementar estrategias competitivas, que le permita conservar, de manera duradera, una posición sustentable en el mercado. Desde la respectiva sistémica, la competitividad exige eficiencia en las transacciones, sea inter o intra industriales. Los factores sistémicos permiten visualizar y entender la interacción entre los agentes componentes de una cadena productiva.

9 ZYLBERSZTAJN, D.(1995a) Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese (Livre-Docência)Departamento de Administração, FEA-USP. São Paulo. p 131-132

10 COUTINHO,G.Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) (1995) Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. – Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas. p.17

Varias corrientes teóricas tratan la ventaja competitiva, o sea, un nivel de actuación por encima de la media del mercado en función a las estrategias adoptadas. Se desatacan las corrientes RBV – Visión basada en recursos y la Teoría de las Capacidades Dinámicas, que buscan explicar la ventaja competitiva a partir de la capacidad de la empresa para desarrollar sus recursos.

De acuerdo con Zylbersztajn y Neves¹¹, un sistema agroalimentario cambia a lo largo del tiempo, a medida que las relaciones entre los agentes se modifican, sea por intervención externa o por cambios tecnológicos. Los agentes tendrán que cooperar, pues esto podrá llevar al éxito individual. De otra forma, estarán disputando márgenes, una vez que el consumidor final irrigue todo el sistema con un flujo monetario, que deberá ser distribuido entre los agentes que actúan en la producción y distribución.

Brasil, con una expresa participación en el agronegocio industrial, necesitó alterar el modo de producción agraria y los sistemas de gestión del negocio agrícola para adecuarse a la nueva economía. Para esto, desarrolló tecnología que precisó de modificaciones en el plano agrario, realizando investigaciones que permitieron reorganizar la cadena productiva, lo que demandó la adecuación de sus políticas públicas.

En el caso específico de la industria frigorífica que actúa en la fase de transformación del alimento, existe la necesidad de comprender esta nueva dinámica en el contexto de una visión sistémica, a partir de las transacciones establecidas principalmente con el sector productivo. En este escenario, se encuentra la producción de alimentos, en especial aquellos relacionados a la producción de porcinos. En las últimas décadas, el panorama de la porcicultura sufrió grandes transformaciones. Los porcinos, que antiguamente eran criados sueltos, como animales domésticos, y alimentados con sobras de alimentos, actualmente, en su gran mayoría, están confinados en instalaciones apropiadas, lo que garantizó un aumento significativo de la productividad. Los estados de la región sur de Brasil lideran la porcicultura brasileña, y, según Nogueira¹², esta posición fue consolidada en razón de la

11 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira. P. 15

12 NOGUEIRA, Alexandre S. (1998) *Padrão de Concorrência e estrutura competitiva da indústria suinícola catarinense*. Dissertação (Mestrado) UFSC, Florianópolis. p. 41

constante preocupación con la mejora genética y sanitaria y la implementación de modernos sistemas de producción. Cerca del 70% de la carne porcina generada por el sacrificio en el estado es industrializada, siendo que en algunas unidades se industrializa casi toda la producción.

Actualmente, son más de 176 mil familias las que, directa o indirectamente, están involucradas con la actividad de la porcicultura, lo que corresponde al 5,5% de la población del Estado de Río Grande do Sul. Según el Sindicato de Industrias de Productos Porcinos del Estado, SIPS, la actividad de cría de porcinos está presente en 317 de los 550 municipios gauchos.

La región Fronteriza Noroeste del Estado de Río Grande do Sul posee una vocación histórica en el desarrollo de las actividades del agronegocio. Las cadenas productivas de los lácteos, de la soja, del trigo y cárnicas mueven la economía regional. Frente a todo esto, comprender la manera en cómo se estructura la cadena de cría de porcinos de la región en presencia de las transformaciones que impone el entorno, parece ser una tarea de suma importancia, teniendo en cuenta la relevancia que tiene sobre la economía y en el desarrollo de la región.

Esta tesis de doctorado se estructura en cuatro capítulos. **El primer capítulo** presenta el problema de la investigación, el tema de estudio, la justificación, así como el objetivo general y los específicos. Esta parte inicial explica los elementos orientadores de la investigación que son la base fundamental para la atención de este trabajo. Las cuestiones de estudio están relacionadas con la forma en como están organizados y estructurados los agentes componentes de la cadena de la cría de porcinos de la región y cuáles son las transacciones existentes entre ellos, comprendiendo la producción, el suministro de materia prima, la industrialización y la comercialización de la carne y de los productos derivados de la misma. Se buscó también respuestas a los factores que han garantizado o inhibido mejores niveles de competitividad de la cadena.

El segundo capítulo aporta el marco teórico del trabajo. Presenta varios aspectos conceptuales que componen la complejidad del agronegocio, incluyendo el sistema

agroindustrial y el concepto de cadena de producción y sus elementos componentes. Expone un abordaje contemporáneo del tema del *agribusiness*, tratado a partir de la visión sistémica y de la interdependencia de los agentes que actúan en el sistema. Proporciona también una visión sistémica de la carne porcina en el mundo y en Brasil. Se exponen en este capítulo los aspectos relacionados a la producción en el estado. El capítulo finaliza con la presentación de teorías sobre la cuestión de la competitividad y de la ventaja competitiva.

Con el propósito de definir el método de realización del trabajo, **el capítulo tres** presenta la metodología. Así, la metodología se plasmó en tres etapas: Etapa 1 – Tipo de investigación; Etapa 2 – Procedimientos de Recolección de Datos; 3 – Procedimientos de Análisis de Datos.

El capítulo cuatro se trata el análisis de los datos de la investigación. Inicialmente, el capítulo presenta la caracterización de la región y de la producción de porcinos y los agentes componentes de la cadena de la porcicultura, destacando a los criadores de porcinos que son clasificados por los sistemas de producción como: productores del sistema de Ciclo Completo (CC), productores del sistema de Unidades de Producción de Lechones (UPLs) y productores de las unidades de Terminación (UT). El capítulo caracteriza también a los demás agentes, como la industria proveedora de insumos, la industria frigorífica, el sector minorista, las instituciones de apoyo cooperativo y la Asociación Riograndense de Emprendimientos de Asistencia Técnica y Extensión Rural EMATER/RS, y finaliza con la caracterización de los consumidores de alimentos. También constan en el capítulo las principales estrategias y factores impulsores e inhibidores de la competitividad de la cadena de la cría de porcinos de la Región Fronteriza Noroeste del Estado de Río Grande do Sul, identificadas por medio de este estudio.

Por último, se presenta la conclusión del trabajo y las referencias bibliográficas. El autor destaca las principales ideas conclusivas al respecto de la cadena de la porcicultura, enfatizando la importancia, para la competitividad de la cadena, de las transacciones y de la interdependencia existente entre los agentes del sector. Se refiere a los elementos que puedan inhibir la competitividad de la cadena y, en especial, de los agentes involucrados con la producción y la comercialización. Expone la propuesta de acciones competitivas para mejorar la performance de los agentes de la cadena. También en la conclusión, este estudio presenta

un conjunto de acciones estratégicas para calificar a los agentes de la cadena productiva de la porcicultura:

También forman parte de la conclusión las sugerencias para estudios futuros, relacionados con los problemas ambientales provocados por la agricultura actual; propuestas para trabajos en el área del sector minorista y logístico de la región, así como la posibilidad de realización de trabajos semejantes en el territorio argentino.

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

Según Gil ¹³, un problema no puede ser solucionado si no es presentado de manera clara y precisa. Con frecuencia se presentan problemas tan desestructurados y formulados de manera tan vaga que no es posible siquiera imaginar cómo comenzar a resolverlos. Ya para Lakatos y Marconi¹⁴, el problema consiste en un enunciado explicitado de manera clara, comprensible y operativa, cuyo mejor modo de solución es mediante la investigación o por medio de los procesos científicos.

El actual proceso competitivo compuesto por el mercado provoca continuos cambios en la estructura productiva de todos los segmentos generadores de riqueza e ingresos, alterando las condiciones y factores responsables por el desarrollo local y regional. Varios cambios, principalmente en el ámbito tecnológico, exigen de las organizaciones nuevas estructuras y procesos que optimicen el tiempo y los costes. En el caso del agronegocio, esta situación no es diferente. Se hace necesario el empleo de métodos de gestión del proceso de desarrollo de productos, con el objetivo de organizar las actividades y las tareas necesarias.

Nuevos modelos y técnicas de producción son rápidamente diseminados visualizando el aumento de la producción, con el predominio de patrones rígidos de calidad, y la atención a las exigencias del mercado. Estos factores demandan, principalmente de los segmentos involucrados en el proceso productivo, en especial de los agentes que producen, transforman, distribuyen y comercializan la producción, el control o dominio de la mayoría de los elementos involucrados en el proceso. Tratándose de la cadena de cría de porcinos, algunos factores merecen especial atención, pues en la visión sistémica del proceso de producción los agentes componentes de esta cadena deben actuar en sintonía, alineados, de manera interdependiente e interrelacionados, con el objeto de obtener el máximo de competitividad.

El productor que se encuentra en la parte inicial del proceso productivo puede trabajar de manera integrada en una industria, recibiendo de ésta tecnología, asistencia técnica, materia prima y animales. También el productor puede actuar de manera independiente,

13 GIL, Antonio Carlos. (2002) Como elaborar projetos de pesquisa. 4 ed. São Paulo: Atlas. p 27

14 LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade (2001) Fundamentos de metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas p 127

responsabilizándose por el proceso productivo y corriendo los riesgos de la oscilación de precios y de posibles pérdidas provocadas, principalmente, por las enfermedades que comprometen la sanidad del rebaño de animales y por las políticas de comercialización, siendo también, en muchos casos, dependiente de los insumos necesarios para la sustentabilidad de su actividad.

La industria que transforma y beneficia la producción busca actuar de manera de obtener el mayor control de los agentes componentes de la cadena de la cría de porcinos, desde la materia prima, la ración, los lechones, y la genética, ofreciendo asistencia técnica y orientación al criador para un correcto manejo. La industria realiza un conjunto de actividades bajo su dominio, visualizando la calidad de los productos y la obtención de una mayor competitividad.

Las cuestiones que surgen de estas consideraciones pueden ser formuladas de la siguiente manera: ¿De qué manera están organizados y estructurados los agentes componentes de la cadena de la cría de porcinos en la región Fronteriza noroeste y cuáles son las transacciones existentes entre estos, comprendiendo a la producción, el suministro de materia prima, la industrialización y la comercialización de carne y de los productos derivados de esta? ¿Qué factores determinan los niveles de competitividad de la cadena productiva? ¿Qué aspectos han inhibido los mejores niveles de competitividad de los agentes de la cadena productiva?

De esta manera, el sector productivo bajo estudio se compone principalmente de pequeñas propiedades rurales, una característica de la región, donde la mayoría de los establecimientos agrícolas están compuestos por hasta 50 hectáreas. De esta forma, se vuelve oportuno el estudio y la investigación de los principales agentes de la cadena de la cría de porcinos y la manera en como se presentan y se desarrollan los mecanismos de coordinación y de articulación de los mismos.

Las iniciativas de esta naturaleza ofrecen subsidios para el análisis y comprensión de este destacado sector, siendo que sus resultados pueden orientar a los agentes públicos y privados en el sentido de desarrollar políticas y acciones que puedan calificar al sector, haciendo que se vuelva más competitivo, contribuyendo al desarrollo de la región.

1.1 Tema de Estudio

Frente a este contexto, se definió el tema: Los potenciales de competitividad de la cadena productiva como factor estratégico para la región Fronteriza noroeste del Estado de Río Grande do Sul (Brasil). Este tema está dirigido directamente al agronegocio, que contempla el conjunto de actividades involucradas en la producción agroindustrial, desde la producción de insumos hasta la distribución del producto final y está compuesto de un sinnúmero de cadenas productivas y de instituciones de apoyo que forman el entorno en el cual estas están insertas. Según Neves y Zylbersztajn ¹⁵, el concepto de cadena de agronegocio se difundió en Brasil y dejó de discutirse acerca del sector de manera aislada, sino también el suministro y distribución, sea para la definición de políticas agroindustriales como para la definición de estrategias privadas. Los avances tecnológicos, las diferentes arquitecturas en los convenios y en las cadenas productivas, adicionados a las demás transformaciones de la sociedad, se exigen nuevas posturas y competencias estratégicas y tecnológicas a la organización, a los dirigentes, a los productores y a los técnicos para la superación de los desafíos. Desafíos que se extienden también hacia las demás estructuras, programas y organizaciones, con énfasis en las estructuras y competencias de las áreas de ciencia y tecnología. Por lo tanto, observada la dimensión estratégica que el agronegocio ha asumido en la economía mundial, su consolidación parece, cada vez más, apuntar hacia la construcción de estructuras que puedan enfrentar de manera segura los posibles e inevitables cambios, sean estos en el campo tecnológico, social, político y económico.

El sector del agronegocio brasileño garantiza al país una buena posición (séptima) entre los mayores exportadores de productos agropecuarios del mundo, de acuerdo a los datos del Fondo de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO). Los productos más importantes de exportación incluyen el complejo de la soja (granos, salvado y aceite); carnes (pollo, vacuna y cerdo); café (granos y soluble); azúcar, jugo de naranja, hojas de tabaco y cacao, según el Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior (MDIC). De acuerdo a los datos del Censo Agropecuario del IBGE, los cifras de Brasil indican, en la década de 1996 – 2006, un aumento del 7,1% en el número de establecimientos agropecuarios, una

15 NEVES, Marcos Fava.; ZYLBERSZTAJN, Decio.; NEVES, M. Evaristo (2005) *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva. p. 22

reducción del 8,5% del personal ocupado y un aumento de los principales rebaños: bovino 11,0%, porcino 14,9% y aves 73,2%.

El agronegocio está formado por varias cadenas productivas. Este trabajo estudia la cadena de la cría de porcinos. Los objetivos de los agentes que forman parte de la cadena de la cría de porcinos se concentran en la capacidad de adquirir y generar conocimientos que posibiliten la incorporación y desarrollo de estrategias competitivas en el agronegocio. Este ha sido el objeto de análisis y de estudio por parte de los investigadores que buscan demostrar, a través de los resultados, la complejidad del sector y también la necesidad de incorporar nuevas tecnologías que puedan mejorar los resultados finales del sector.

Existen estudios recientes en la Literatura del Agronegocio del Brasil y que merecen un destaque especial, trabajos de Batalha ¹⁶⁻¹⁷⁻¹⁸, Neves y Zylberstajn¹⁹⁻²⁰. Para estos autores, a partir de estudios de las empresas del agronegocio, innumerables contribuciones pueden ser ofrecidas a la sociedad, tales como sugerencias de políticas públicas, desarrollo de herramientas de coordinación y gobierno, elaboración de acciones colectivas que beneficien a todos los participantes de un sistema.

1.2 Objetivos

Según Vergara ²¹, si el problema es una cuestión a investigar, el objetivo es un resultado a alcanzar. El objetivo final, si es alcanzado, responderá al problema inicialmente trazado. Se presenta a continuación el objetivo general y los objetivos específicos del presente estudio.

1.2.1 Objetivo General

16 BATALHA, M. O. (coord.).(2001 a) Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. v.1 2.ed. – São Paulo: Atlas p. 23-685

17 BATALHA, M. O.(coord).(1997 b) Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas...

18 BATALHA, M.O. (1995 c) As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n 4, out./dez. p. 43-50

19 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira p. 3-399

20 NEVES, Marcos Fava.; ZYLBERSZTAJN, Decio.; NEVES, M. Evaristo (2005) Agronegócio do Brasil. São Paulo: Saraiva. p. 3-149

21 VERGARA, Sylvia Constant. (2000 a) Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.p 25

El presente estudio tiene como objetivo general conocer la estructura de la cadena productiva de porcinos de la región Fronteriza noroeste del Estado de Río Grande do Sul, analizando los factores estratégicos, estructurales y sistémicos de la competitividad de la cadena, con vistas a identificar los factores impulsores o inhibidores de la competitividad de los agentes del sistema agroalimentario de la carne porcina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a los agentes componentes de la cadena de producción de porcinos de la región Fronteriza noroeste de Río Grande do Sul;
- b) Verificar las principales estrategias competitivas utilizadas en los diferentes agentes de la cadena de cría de porcinos y el proceso de interdependencia que configura la forma de relacionamiento y desempeño del sector;
- c) Con base en el análisis del estudio, proponer un conjunto de acciones estratégicas que puedan servir de sustento para calificar la acción competitiva de la cadena, objeto de este estudio.

1.3 Justificación

El sector industrial brasileño pasa por un proceso de cambio, resultante de presiones externas impuestas por el nuevo escenario de la globalización y de los factores internos, los cuales están revolucionando el proceso de la gestión empresarial. Tales cambios han causado una preocupación constante a individuos y organizaciones. El cambio ha estimulado el desarrollo de nuevas estrategias competitivas capaces de generar para las organizaciones nuevas formas de producción y desarrollo de productos de manera que posibiliten la obtención de lucro y el crecimiento anhelado.

Estas transformaciones que se suceden en las organizaciones, tanto en los factores internos como externos, exigen a los dirigentes un modo de pensar diferente que posibilite dirigir las acciones organizacionales en este entorno competitivo y de gran turbulencia por un camino seguro, haciendo uso de acciones y de estrategias competitivas efectivas que viabilicen el negocio. La oferta de nuevos productos en el mercado ha provocado impactos en los agentes componentes del agronegocio.

La realización de estudios volcados hacia el sector del agronegocio ejerce un carácter impar de importancia, a medida que el país y la región registran números que indican el crecimiento de este sector. La economía brasileña se desarrolla rápidamente, y el sector agropecuario pasa a ser cada vez más importante. Hay que enfatizar la importancia creciente del agronegocio que produce alimentos, genera algunos millones de empleos, además de diversificar y aumentar considerablemente las exportaciones brasileñas.

Se verifica que la cadena productiva de la carne porcina en Brasil presenta uno de los mejores desempeños económicos en el escenario internacional, principalmente en lo que se refiere al aumento significativo en los volúmenes y valores producidos y exportados. De acuerdo con la Asociación Brasileña de Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina ABIPECS, en el año 2007, Brasil exportó más de 600 mil toneladas de carne porcina, desempeño que está asociado a los avances tecnológicos de los agentes componentes de la cadena. Por lo tanto, estos agentes necesitan implementar cada vez más mecanismos de coordinación para adecuar la cantidad ofrecida con la demanda interna y externa.

La región Fronteriza Noroeste del Estado de Río Grande do Sul está constituida por 20 municipios. En esta se encuentra la industria frigorífica con un sacrificio diario de 3.000 cerdos, que emplea a más de dos mil personas, y varias agroindustrias con inspección estatal o municipal que procesan carne porcina. En el municipio de Nueva Candelaria, por ejemplo, el 71,14% del ICMS (Impuesto sobre la circulación de Mercaderías) tiene su origen en la porcinocultura.

En el año 2007, alrededor a 900 personas se encontraban involucradas directa o indirectamente con la actividad.

Los productos son comercializados en los mercados internos y externos. Según datos del IBGE, en el 2006 la producción de porcinos de la región era de 479.480 cabezas, representando el 8,22% del total del estado de 5.827.195. Se constata que la cadena de cría de porcinos ejerce un papel preponderante en el desarrollo económico y social de la región, constituyendo una actividad que agrega valor e ingresos a las personas y organizaciones.

La investigación se justifica por la oportunidad y necesidad explícita del contexto actual vivido por las cadenas del agronegocio, en especial la cadena de cría de porcinos. La

importancia y la efectividad de la investigación son expresadas también por la interacción directa de la demanda de las empresas, el sector minorista, las industrias, las cooperativas, los productores y los consumidores. Las organizaciones de apoyo, como las Instituciones Universitarias locales, las Escuelas Técnicas, la asociación Riograndense de Emprendimientos de Asistencia Técnica y Extensión Rural- EMATER, el Sindicato de Productores Rurales, las Asociaciones de criadores de porcinos, los Agentes Financieros y otros que están implicados en la competitividad de la cadena. En este escenario, un estudio con un enfoque en la cadena de cría de porcinos de la región Fronteriza Noroeste, involucrando a sus agentes, puede generar contribuciones importantes para la toma de decisiones de las organizaciones, sean éstas públicas o privadas.

Asimismo, este estudio busca mostrar cómo está estructurada esta actividad e identifica las principales transacciones entre los segmentos (productores, industria, minoristas, sector público, proveedores de insumos y cooperativas) evidenciando algunas trabas y aspectos que pueden ser mejorados con el desarrollo de nuevas estrategias para aumentar la competitividad del sector agroalimentario de la carne porcina.

Por lo tanto, las empresas que forman parte de la cadena de cría de porcinos de la región necesitan utilizar nuevas estrategias, de manera que garantice el crecimiento y la supervivencia del sector. Este sector necesita también de proyectos que orienten y fomenten sus actividades, así como alternativas que puedan traer innovaciones al negocio. Es posible, a partir de este estudio, orientar al sector hacia una nueva dirección calificando a los productores y gestores, para la creación y el desarrollo de nuevos productos, mercados y alianzas estratégicas.

Los aumentos de productividad y de competitividad del agronegocio se vuelven imprescindibles para que el hombre de campo continúe actuando en el sector, considerando otras alternativas, no solamente para el binomio trigo/soja.

La exploración de estudios del agronegocio permite conocer mejor sus fortalezas y debilidades, pues trata de las cuestiones de la realidad de los agentes que actúan en el sistema, en especial de las acciones estratégicas vividas por los mismos. El estudio se reviste de importancia a medida que sus resultados puedan servir de análisis reflexivo para posibles cambios en las acciones estratégicas de este importante sector de la economía regional.

Para la región Fronteriza Noroeste del Estado de Río Grande do Sul, es importante conocer el potencial del sector, su realidad e importancia para el desarrollo económico y social, pues ésta carece de estudios más detallados que puedan ofrecer información y, con estas, ayudar en el proceso de desarrollo regional.

En términos prácticos, se espera que los resultados de este trabajo puedan ser útiles a los gestores de las organizaciones pertenecientes a la cadena de cría de porcinos de la región, sirviendo de elemento de análisis y evaluación de sus actividades, como así también para detectar posibles fallas en el planeamiento de las estrategias y, si es necesario, corregir el plan inicialmente trazado.

En el campo teórico, se resalta la importancia de los análisis e influencias teóricas resultantes de la investigación realizada que, por cierto, enriquecerá la literatura existente acerca del tema – competitividad de la cadena productiva del sector del agronegocio - y pueden servir como contribuciones y/o estimular nuevos estudios e investigaciones.

Se debe tener presente que la evolución de la ciencia y la forma como ocurre su socialización ha sufrido constantes transformaciones a lo largo del tiempo, lo que, a pesar de su complejidad, exige una comprensión más amplia y sistémica de los fenómenos. No existe una oportunidad mejor para alcanzar este objetivo que desarrollar estudios e investigaciones en el área del agronegocio de la región Fronteriza Noroeste.

2. MARCO TEORICO

Esta parte de la tesis busca presentar los diferentes abordajes teóricos utilizados en trabajos de investigación que se enfocan en el tema objeto de estudio, así como explicitar las principales teorías, abordajes y conceptos utilizados en el presente estudio.

Este marco teórico está estructurado en cuatro partes. La primera parte presenta el complejo del agronegocio, su estructura y elementos constitutivos. La segunda parte trata la cadena de producción, sus elementos componentes y la visión sistémica. La tercera, presenta el segmento de la carne porcina, haciendo referencia a la posición de esta carne en términos de cantidad de importaciones y exportaciones de los principales países. Cita también la cadena de la carne porcina en Brasil y en el Estado de Río Grande do Sul. La cuarta parte trae el tema de la competitividad y los modelos de ventajas competitivas.

2.1 La Complejidad del Agronegocio

Desde el inicio de la industrialización brasileña, el sector primario ha tenido un papel fundamental en la atracción e divisas para financiar el crecimiento del país. Más de cuatro décadas después, el agronegocio continúa siendo la base de la balanza comercial de Brasil.

El agronegocio contempla el conjunto de actividades involucradas en la producción agroindustrial desde la producción de insumos hasta la distribución del producto final y está compuesto de un sinnúmero de cadenas productivas y de instituciones de apoyo que forman el entorno en el cual están insertas.

Según Kageyama ²², Brasil ha perdido su característica de exportador de productos agrícolas in natura para afirmarse como exportador de productos elaborados de origen agropecuario. Ha pasado ya el tiempo en que los brasileños se intimidaban al oír hablar de la vocación rural de la economía del país. En los últimos años, Brasil entró definitivamente en la lucha por convertirse en el mayor proveedor mundial de alimentos. El agronegocio es

22 KAGEYAMA, A.(1990) O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In DELGADO, G.C. et al (org) Agricultura e políticas públicas. Brasília, (Série IPEA, 127) p 113-223

actualmente el principal motor de la economía brasileña y responde por uno de cada tres Reales (R\$) generados en el país.

Un conjunto de informaciones contribuye en la explicación de la situación del país. Cabe destacar las exportaciones brasileñas en el agronegocio en el año 2004. Las cadenas de cítricos, café, caña de azúcar, carnes, celulosa y cuero, obtuvieron buenos resultados. El café trajo U\$S 2 mil millones en el 2004 (450 millones más que en el 2003) y crece en el 2005. En carnes, Brasil exportó en el 2004 más de U\$S 5,5 mil millones, 50% más que en el 2003.

Cuadro 1: Las exportaciones en 2004 por producto y por mercado.

Producto	%	Destino	%
Soja	26%	Unión Europea	34%
Carne	16%	EUA	15%
Productos de madera	8%	Asia (excluyendo O. Medio y China)	12%
Azúcar	7%	China	8%
Celulosa	7%	Europa (otros)	8%
Café	5%	Oriente Medio	7%
Productos de cuero	4%	América (otros)	7%
Tabaco	4%	África	6%
Jugo de frutas	3%	MERCOSUR	3%
Cuero	3%	Oceanía	0,5%
Otros	17%		
Total	100%		

Fuente: MAPA – Ministério de la Agricultura, Pecuária e Abastecimento/ ICONE – Instituto de Estudos del Comércio y Negociaciones Internacionales

Según Neves y Zylbersztajn²³, para que Brasil continúe utilizando la letra “C” en los agronegocios, deben haber lluvias más oscuras enfrentadas por el sector de granos y de las empresas fuertemente dependiente de los granos, y cielo con menos truenos para los demás agentes de la cadena productiva.

23 NEVES, Marcos Fava.; ZYLBERSZTAJN, Decio.; NEVES, M. Evaristo (2005) Agronegócio do Brasil. São Paulo: Saraiva. p.10

El sector es responsable por una gran parte del Producto Bruto Interno (PBI), de las exportaciones totales y de los empleos brasileños. Brasil ya es el mayor exportador de café, jugo de naranja, azúcar, carne bovina y de pollo. Es el tercer mayor exportador mundial de productos agrícolas y compite en el mercado con Estados Unidos, la Unión Europea y Australia.

Para Neves y Zylbersztajn²⁴, el agronegocio responde por el 42% de las exportaciones brasileñas del 2003, obteniendo un crecimiento del 27% en las exportaciones respecto al 2002. También en el 2003 se registró un crecimiento del 50% de carne bovina en relación al 2002, y la carne de pollo con un crecimiento del 28%. En el 2004, el agronegocio fue responsable por el 30% del PBI brasileño, generó el 37% de empleos del país y representó un 40% de nuestras exportaciones. Esto contribuyó a la interiorización del desarrollo de nuestro país.

En los últimos diez años – de 1997 a 2006 -, los ingresos líquidos de la balanza comercial del agronegocio suma U\$S 239 mil millones. Estos resultados llevaron a la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (UNCTAD) a prever que el país será el mayor productor mundial de alimentos en la próxima década. Las viejas barreras entre los sectores agrario, industrial y de servicios no existen más, se encuentra todo interrelacionado, forjando un círculo virtuoso de progreso para el país. Esto fue posible gracias a los vínculos creados con la actividad agrícola en Brasil, “hacia delante” y “hacia atrás”, o sea, con las otras ramas de actividad industrial, que resultaron en la formación y desarrollo de los Complejos Agroindustriales (CAIs).

Asimismo, se verificó que Brasil presenta la mayor área posible de cultivo en el mundo, pues los 845 millones de hectáreas existentes en el país, solamente 50 millones son actualmente utilizados.

De acuerdo con Neves y Zylbersztajn²⁵, entre los desafíos de crecimiento para el agronegocio brasileño, se destacan la integración vertical, la aplicación de herramientas del marketing (nuevos mercados y marcas, innovación de productos y las comunicaciones) y el

24 NEVES, Marcos Fava.; ZYLBERSZTAJN, Decio.; NEVES, M. Evaristo (2005) Agronegócio do Brasil. São Paulo: Saraiva. p. 10

25 NEVES, Marcos Fava.; ZYLBERSZTAJN, Decio.; NEVES, M. Evaristo (2005) Agronegócio do Brasil. São Paulo: Saraiva. p. 6

aprovechamiento de la presencia de grandes redes minoristas mundiales que compran alimentos para distribuir en sus tiendas. Se presenta también el desafío de la integración horizontal (asociativismo) para la inclusión de productores en el moderno agronegocio brasileño y de la realización de negocios entre cooperativas dentro y fuera del país, con la marca cooperativista.

Según estos autores, el agribusiness es un sector que interioriza el desarrollo, distribuye el ingreso, genera empleo y produce un sinnúmero de beneficios sociales (cada millón invertido, según el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social- BNDES, genera aproximadamente 140 puestos de trabajo). No obstante, no bastan solamente recursos naturales para generar competitividad. De acuerdo al autor, la productividad y la innovación son las palabras clave para alcanzar nuevos mercados, además de la necesidad de respaldo a estos esfuerzos por parte del gobierno.

Souza²⁶, al evaluar las perspectivas para el agribusiness brasileño, relaciona los siguientes factores críticos para el éxito de la agroindustria:

Coordinación de los Sistemas Agroalimentarios (SAGs), buscando agilizar la información, la adaptación de los sistemas a las nuevas tendencias, la reducción de costes en la negociación con un mínimo de conflictos;

Rápida reestructuración de los SAGs brasileños que presenten ineficiencias en términos tecnológicos, y articulación estratégica entre sus actores;

Necesidad de reconversión de sistemas que no presenten un futuro prometedor, a través de la alteración geográfica o el cambio de actividad;

Establecimiento de sociedades para entrar en nuevos mercados, con el objetivo de obtener una reducción de los costes de ingreso, ganancias más rápidas de expertise y sinergia, entre otros;

Inserción de marcas brasileñas en el mercado internacional, buscando la exportación de productos procesados.

Se verifica que el agronegocio exhibe cuestiones críticas y que necesitan ser consideradas para ser mejor evaluadas y analizadas para los fines de nuevas orientaciones y

26 SOUZA, José P. (1999 a) Estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: a ótica do distribuidor. Dissertação (Mestrado) UFSC.Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. p 68-69

dirección de las acciones que consideran la importancia de la visión sistémica como factor de competitividad.

Para Souza ²⁷, los factores considerados críticos de la competitividad en el sistema agroindustrial definen las características para el patrón de competencia en la agroindustria. Las principales son:

Intervención Gubernamental: destacan que la agricultura es uno de los sectores que permanece bajo una fuerte influencia del gobierno, lo cual tiene un impacto directo en las industrias procesadoras.

Bajas barreras tecnológicas de entrada y crecientes barreras de escala: observan que en muchos segmentos las barreras de entrada no son elevadas en función de la amplia difusión de paquetes tecnológicos, pero las economías de escala poseen cada vez más importancia como fuente de barreras a la entrada, principalmente las relacionadas a la distribución y adquisición de materias primas, alcanzando también al segmento primario en el cual la pequeña producción enfrenta problemas de productividad frente a la gran producción; notan, inclusive, que la logística del transporte, las redes de proveedores, la administración de stocks, los esfuerzos de ventas y la propaganda se convirtieron en variables críticas para la garantía de competitividad;

Cambios en los patrones de distribución: la creciente concentración de los canales de comercialización, con la ampliación de la participación de los supermercados, que presentan un fuerte poder de negociación, exigiendo de la industria proveedora un desarrollo de marcas fuertes junto al consumidor, bajos costes y un sistema de entregas bien estructurado para el mantenimiento de su competitividad;

Cambios en los patrones de consumo: nuevos hábitos y demandas de los consumidores exigen una capacidad adaptativa de las organizaciones, destacándose los siguientes puntos: envejecimiento de la población, reducción del número de habitantes por domicilio, creciente intercambio cultural, aumento de la participación de mujeres en el mercado de trabajo e intensificación de la jornada laboral; para los autores, estos cambios han provocado alteraciones en el perfil de la demanda, destacándose: una creciente búsqueda de productos

27 SOUZA, José P. (1999 a) Estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: a ótica do distribuidor. Dissertação (Mestrado) UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. p 68-69

con bajo tenor graso, dietéticos, de calidad y convenientes, búsqueda de porciones individuales y de alimentos semipreparados, una mayor diversificación de la oferta de alimentos y de comidas listas para el consumo en función de la gran movilidad de los consumidores.

Se verifica la existencia de un conjunto de elementos considerados fundamentales para la competitividad en el agronegocio y especialmente para las cadenas productivas. Esta situación vuelve fundamental la necesidad de intensificar los estudios y las investigaciones en el área de este sector.

El Programa de Estudios de los Agronegocios del Sistema Agroindustrial (Pensa), de la Universidad de São Paulo, mantiene un laboratorio que estudia las cadenas, donde los asuntos relacionados a la estrategia, al marketing y a las acciones colectivas sin aplicados a las empresas y a las cadenas productivas.

Por lo tanto, para comprender los orígenes y los aspectos particulares de los principales conceptos utilizados en el ámbito de esta temática, se presenta un conjunto de elementos con el objetivo de proporcionar un marco teórico calificado que pueda expresar y sustentar el estudio propuesto.

Inicialmente, el marco conceptual en el estudio de las cuestiones relacionadas a la producción y distribución de alimentos, fibras y materias primas de origen agropecuario fue el concepto de agribusiness, elaborado por los profesores Ray A. Goldberg²⁸ y John H. Davis²⁹ de la escuela de Harvard.

La evolución del conocimiento de la economía de la producción y distribución de alimentos y fibras recibió una importante contribución e influencia del trabajo pionero. Los investigadores de la Universidad de Harvard, John Davis y Ray Goldberg establecieron en el año 1957 el concepto básico del agribusiness como ser “la suma de las operaciones de producción y distribución de suministros agrícolas, de las operaciones de producción de las unidades agrícolas, del almacenamiento, procesamiento y distribución de los productos

28 Profesor da Harvard Business School. Em 1952 realizou doctorado en Economía Agrícola. Juntamente con John H. Davis, desarrolló el Programa de Agronegócios de la Harvard Business School, en 1955.

29 Economista da Universidade de Harvard, fue el creador de la palabra agribusiness. Usando las técnicas desarrolladas por el Nobel de Economía de 1953 Wassily Leontief, observó que había un nuevo sistema diferente del antiguo, en género y especie, el agribusiness.

agrícolas e ítems producidos a partir de estos”. Consideraban las actividades agrícolas asociadas a una extensa red de agentes económicos que iban desde la producción de insumos, transformación industrial hasta el almacenamiento y distribución de productos agrícolas y derivados.

Estos autores ya apuntaban al carácter residual que las actividades agrarias iban asumiendo en el agribusiness por fuerza del proceso gradual de transferencia de sus funciones hacia “afuera del portón de la hacienda”, y enfatizaban el carácter difuso del agribusiness, no solamente por la “natural dispersión de millones de hacendados”, sino también por la diferenciación de las propias industrias de arriba hacia abajo.

Según Zylbersztajn ³⁰, los autores mencionados anticiparon las principales tendencias de los sistemas agroalimentarios actuales. Primero, las elevadas tasas de cambio tecnológico de la producción agropecuaria resultante de las relaciones entre la fase de producción y la industria de insumos agropecuarios. En segundo lugar, las fuertes relaciones entre la industria de alimentos y el sistema de distribución, incluyendo el sistema mayorista y minorista, en especial el papel de los supermercados. Otras tendencias fueron señaladas por los autores, tales como el creciente poder de los consumidores, vistos aquí como un grupo de presión específico, la globalización del sistema agroalimentario, el cambio de papel del Estado, la creciente importancia de la integración vertical, sea vía contractual o vía integración vertical completa.

Desde la publicación del trabajo de Davis y Goldberg³¹ y Goldberg ³², no pueden ser más ignoradas las relaciones entre las industrias de insumos, producción agropecuaria, industria de alimentos y el sistema de distribución.

De acuerdo con los profesores Davis y Goldberg ³³, el agribusiness se compone de un conjunto de operaciones de producción y distribución de suministros agrícolas, de las operaciones de producción en las haciendas, almacenamiento, procesamiento y distribución de los productos e ítems producidos a partir de estos. Esto posibilitó la comprensión del

30 ZYLBERSZTAJN, D.(1995a) Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese (Livre-Docência) Departamento de Administração, FEA-USP. São Paulo. p.109-110

31 DAVIS, J. H. e GOLDBERG, R. A. (1957). *A Concept of Agribusiness*. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston, 136 p.

32 GOLDBERG, R.A.(1968) *Agribusiness Coordination*. Boston,Harvard University,143p.

33 DAVIS, J. H. e GOLDBERG, R. A. (1957). *A Concept of Agribusiness*. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston, 136 pp.

negocio agrícola como un conjunto de agentes involucrados en los procesos de transformación y adición de valor a las mercaderías agrícolas, además de identificar dos de las principales tendencias que se presentaban en el negocio agroindustrial americano.

La primera tendencia era la visión de la existencia de un significativo cambio en los patrones tecnológicos, sobre todo en la post-guerra, y que fue el resultado de una elevada tasa de utilización de insumos de producción en las haciendas y propiedades rurales.

La otra tendencia fue la presencia de una creciente interrelación entre el sector productivo y los segmentos de transformación, distribución de alimentos, almacenamiento, fibras y derivados de las materias primas de origen agropecuario.

Se resalta que a partir de finales de los años 60, fueron llevados a cabo diversos análisis en los Estados Unidos, tomando al enfoque sistémico del producto como marco de la investigación. Los estudios fueron realizados con el objetivo de comprender mejor las formas de organización de las cadenas agroalimentarias norteamericanas, en vista de que los patrones de control en las cadenas productivas se trasladaban hacia organizaciones ajenas al sector de producción agrícola.

Es estudio de Davis & Goldberg³⁴ permitió verificar la evolución de un status de autosuficiencia del sector primario hacia una nueva situación de interdependencia productiva entre los sectores ligados directa e indirectamente a la producción. Esta percepción terminó por originar un importante abordaje metodológico para el estudio de las cuestiones relacionadas al sector productivo: Commodity System Approach (CSA).

La base teórica del Commodity System Approach (CSA) deriva de la teoría neoclásica de la producción, en especial del concepto de matriz de insumo-producto de Leontieff³⁵. Tal enfoque proporcionó sustento a la introducción de la cuestión de la dependencia intersectorial y también expresa la preocupación con la medida de la intensidad de las relaciones intersectoriales. La metodología sirvió para proveer una visión comprensiva del agribusiness

34 DAVIS, J. H. e GOLDBERG, R. A. (1957). *A Concept of Agribusiness*. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston, 136 p.

35 La influencia de W. Leontieff es muy acentuada en el trabajo individual de Davis y Goldbeg, que hacen una referencia explícita a su apoyo en el trabajo en el agradecimiento introductorio.

norteamericano, en especial en cuanto a su contribución en la formación del producto nacional.

En un estudio posterior, Goldberg³⁶ utilizó la noción de Commodity System Approach (CSA) para estudiar el comportamiento de los sistemas de producción de naranja, trigo y soja en Florida, Estados Unidos. Además de considerar las tradicionales relaciones entre compradores y vendedores, el autor incorporó el análisis de las “influencias institucionales” (políticas gubernamentales, mercados futuros y asociaciones comerciales). El referido trabajo tuvo como aspecto más significativo resaltar la importancia de las diferentes formas de coordinación que los sistemas agroindustriales pueden permitir y el papel de los agentes públicos y privados en este proceso.

Este abordaje involucra el proceso de flujo de producción de los insumos agrícolas, producción agrícola, operaciones de stock, procesamiento, operaciones minoristas y mayoristas, siendo que el enfoque se aplica a un único producto. El éxito alcanzado por esta metodología se debió básicamente a su aplicación directa en los estudios organizacionales y su alto poder analítico. A partir de este concepto, se abrió camino para la desagregación del agribusiness en subsistemas, para comprender específicamente las interrelaciones existentes a partir de un determinado producto.

Según Zylbersztajn y Neves³⁷ los estudios involucrados bajo la óptica del Commodity System Approach (CSA) focalizan la secuencia de transformación a través de la cual pasaron los productos, modificando el objetivo de los estudios cuando fueron comparados con trabajos enfocados en sectores de la economía. Visto como un sistema complejo, Goldberg³⁸ redefine el concepto de agribusiness, en el trabajo de 1968, como:

“Un sistema de commodities engloba todos los sectores involucrados con la producción, procesamiento y distribución de un producto. Tal sistema incluye al mercado de insumos agrícolas, la producción agrícola, las operaciones de almacenamiento,

36 GOLDBERG, R.A.(1968) Agribusiness Coordination. Boston,Harvard University, 143p.

37 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira p.3-8

38 GOLDBERG, R.A.(1968) Agribusiness Coordination. Boston,Harvard University,p.55

procesamiento, minoristas y mayoristas, demarcando un flujo que va desde los insumos hasta el consumidor final. El concepto engloba todas las instituciones que afectan la coordinación de las etapas sucesivas del flujo de productos, tales como las instituciones gubernamentales, mercados futuros y asociaciones de comercio”.

De acuerdo con Zylbersztajn ³⁹, tal como fue propuesto por los autores, en una economía dinámica el agribusiness puede ser explicado mejor analizando el flujo de bienes y servicios a través de los agentes económicos. Aunque reconociendo la inestabilidad del ingreso agrícola como uno de los problemas más serios que afectan al sistema agroindustrial, los análisis no se aferran básicamente a los precios, lo que no significa que estos tengan poca relevancia para la comprensión de los sistemas agroindustriales.

Según Neves⁴⁰, el abordaje del agribusiness reúne algunos elementos centrales que ayudan a dilucidar su estructura:

Visión sistémica: se amplía el enfoque tradicional del sector agrícola hacia otros relacionados, como ser la industria de insumos, procesadores y distribuidores, con el propósito de atender las exigencias de los consumidores finales.

Enfoque del análisis: involucra la clara definición del producto y del mercado bajo análisis, donde se realiza un corte “longitudinal” en el agribusiness, describiendo diversos sistemas referentes a productos específicos (sistema de la soja, de la leche, de la carne porcina, etc.).

Posibilidad de gerenciamiento integrado: define a los sistemas agroindustriales como un conjunto de empresas interrelacionadas, siendo, por lo tanto, pasibles de gerenciamiento. Un aspecto importante es la existencia de flujos a lo largo del sistema, sean de productos y servicios, financieros, de promociones, de información y otros que transitan por los sistemas en dos sentidos, sea desde el consumidor final hacia el sector de insumos y viceversa.

39 ZYLBERSZTAJN, D.(1995a) Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese (Livre-Docência)Departamento de Administração, FEA-USP. São Paulo. p.120

40 NEVES, Marcos F., CHADDAD, Fábio R., LAZZARINI, Sérgio G.(2000) Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios. São Paulo: Pioneira, p. 37-42

Enfoque analítico: caracteriza los sistemas agroindustriales como una serie de transacciones (T1, T2, etc.) que interrelacionan a los sectores específicos (industrias de insumos, producción rural, agroindustria, etc.).

Análisis comprado: presupone que no existe una “mejor” forma de organizar las transacciones en el sistema. El análisis comprado parte de los atributos de las transacciones y presenta mecanismos alternativos para efectuarlas.

Interacción en el ambiente institucional: la política del país debe ser considerada, pues este es un aspecto institucional que afecta al agribusiness de manera amplia.

Rapidez de adaptación: cuanto más rápido se adapte el sistema agroindustrial a los cambios, que sistemáticamente crea amenazas y oportunidades, más competitivo será.

Subrecortes analíticos: con la intensa segmentación de los mercados consumidores, los sistemas tienden a desarrollar productos específicos de acuerdo a la exigencia de cada segmento.

El agribusiness no puede ser configurado como una empresa o sector aislado, sino como un sistema que se encuentra en sintonía con las variaciones del entorno en que está inserto. La visión contemporánea del agribusiness presenta nuevos desafíos para el sector agroindustrial. El aumento de la integración de la producción de insumos, de la producción agropecuaria, de la agroindustria y de la distribución, así como los constantes cambios en los hábitos de los consumidores, vuelven cada vez más compleja la gestión de las unidades de producción pertenecientes al sistema agroindustrial.

Se constata que los trabajos basados en el Commodity System Approach (CSA) no ignoran este aspecto. Ya en Brasil, los estudios profundizan y resaltan la importancia del entorno institucional, desatacan el papel de las instituciones, incorporan una nueva vertiente analítica a los trabajos de Goldberg. Al final de su estudio, Goldberg destaca la importancia de la utilización de un enfoque sistémico para el apoyo a la toma de decisiones corporativa,

tomando en cuenta las características complejas del agribusiness, que exigen la comprensión de su funcionamiento. No obstante, al desarrollar los primeros estudios del agronegocio basados en el Commodity System Approach (CSA), Goldberg abandona el marco teórico de la matriz de insumo-producto y pasa a utilizar los conceptos oriundos de la economía industrial, enfocando su paradigma clásico: Estructura-Conducta-Desempeño.

De hecho, Goldberg⁴¹ aplica los conceptos oriundos de la economía industrial a través del empleo de su paradigma clásico de Estructura-Conducta-Desempeño de la organización industrial. Cada sistema es estudiado en términos de ganancias, estabilidad de precios, estrategia de las corporaciones y adaptabilidad.

Para Zylbersztan y Neves⁴², son introducidos aspectos dinámicos en la tentativa de identificar los cambios más importantes que afectan a determinado sistema. El proceso de cambio tecnológico representa un papel importante en los estudios de Goldberg, tanto en el plano de la producción rural, como en la distribución, producción doméstica y en la industria.

De acuerdo con Caves⁴³, la estructura del mercado debe ser entendida como un entorno donde los compradores y vendedores rivalizan sus posiciones. La conducta se refiere a la política practicada por los actores del mercado para imprimir los precios y las condiciones de transacción. El Desempeño constituye el resultado de la estructura y la conducta del mercado. Por lo tanto, la estructura (entorno) determina la conducta de los agentes, los cuales establecen el desempeño del mercado.

La visión sistémica del Commodity System Approach- CSA tiene su origen en los estudios desarrollados en las ciencias biológicas y en la ingeniería, las cuales encontraron una receptividad en otras áreas de conocimiento a partir de la década de 1940, debido a los

41 GOLDBERG, R.A.(1968) Agribusiness Coordination. Boston,Harvard University,p.55

42 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira. P. 15

43 CAVES, R. (1995) American Industry – Structure, Conduct, Performance. New York: Prentice Hall,p.276-281

trabajos de un grupo de investigadores del Instituto de Tecnología de Massachussets (MIT), en los Estados Unidos- EEUU.

Un sistema puede ser comprendido como una colección de elementos y también como una red de relaciones funcionales, las cuales actúan en conjunto para alcanzar algún propósito determinado. De esta forma, las interrelaciones de los elementos de un sistema involucran mecanismos de propagación y retroalimentación. De acuerdo con Staatz ⁴⁴, el enfoque sistémico del producto es guiado por varios conceptos: 1 – verticalidad; 2 – orientación por demanda; 3 – coordinación dentro de los canales; 4 – competencia entre los canales; 5 – apalancamiento.

El sistema expresa la totalidad de sus elementos constitutivos, tales como las cooperativas, agroindustrias, productores agropecuarios, sindicatos, distribución (mayorista y minorista), etc. Para Capra ⁴⁵, en la visión sistémica, los propios objetos son redes de relaciones, embutidos en redes mayores. Para el pensador sistémico, las relaciones son fundamentales. Por lo tanto, un sistema agroindustrial es el resultado de la interacción de varios agentes sociales y económicos de las cadenas agroindustriales y del simple agregado de propiedades de estos componentes.

El Commodity System Approach CSA es una metodología utilizada en estudios agroindustriales que establece un recorte longitudinal del sistema productivo, teniendo como punto de partida el análisis de una materia prima agrícola específica y sigue una determinada lógica de encadenamiento analítico de las actividades y organizaciones que se relacionan directa o indirectamente con esta materia.

De esta forma, la noción de agribusiness que ha sido adoptada en la literatura especializada y en particular en este trabajo es la de “negocios agroindustriales”, en los cuales todos los agentes que se relacionan directa o indirectamente con el sector primario, pueden ser, o son, considerados integrantes del universo comprendido por el concepto presentado.

44 STAATZ, John. M. (1997) Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for inking industry and agriculture. East Lansing: Michigan State University/Department of Agricultural economics, p.2-4

45 CAPRA, Fritjof. (1996) A Teia da vida. Tradução: Newton R. Eicheberg. Editora Pensamento-.Cultrix Ltda. São Paulo, SP.p.47-48

Así, el carácter dinámico del Commodity System Approach (CSA) es proporcionado por los cambios tecnológicos que se producen a lo largo del tiempo. Los estudios con base en este abordaje obedecen a la secuencia de las transformaciones por las cuales pasan los productos hasta encontrar al consumidor final, dando énfasis a la visión sistémica. Bajo esta concepción, el Commodity System Approach (CSA) sugiere una lógica de encadenamiento de las actividades similar a la noción de Filière, aunque difiere en relación al punto de partida del análisis. Zylbersztajn y Neves ⁴⁶ destaca que, a pesar de que el CSA no se caracteriza por ser un análisis institucional, los estudios basados en este abordaje no ignoran este aspecto, pues los trabajos de Harvard consideran dos etapas de agregación: la primera, el de la empresa, y la segunda de los entornos macroeconómico e institucional que interfieren en la capacidad de coordinación del sistema.

2.1.1 Tipos de abordaje del Agronegocio (*Agribusiness*)

Para un mejor entendimiento y comprensión del *agribusiness*, se presenta, con base en la literatura existente, un conjunto de conceptos que involucran la dimensión y la complejidad del término, bajo la forma sistémica en sus diferentes aspectos, enfocándose en los elementos que integran el proceso.

2.1.2 Sistema Agroindustrial (SAI)

El concepto de Sistema Agroindustrial (SAI) surgió como traducción más fiel del "*Agribusiness System*". De acuerdo con Batalha ⁴⁷, el SAI está formado por el conjunto de actividades y agentes que compiten en la elaboración de productos con origen en el sector primario, y se entiende desde la producción de insumos para las haciendas hasta la llegada del producto al consumidor final. Se resalta en este proceso la importancia de una agropecuaria fuerte, que garantice el abastecimiento de materia prima al sistema. El alimento debe ser producido, industrializado y encaminado al consumidor. Cualquier disfunción en una de las etapas compromete la competitividad del sector.

46 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira. p.5

47 BATALHA, M. O.(coord).(1997 b) *Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais*. São Paulo: Atlas,p.30

De esta forma, el concepto de sistema agroindustrial se aproxima bastante a la noción de *agribusiness*, presentada anteriormente; es prácticamente la traducción literal del referido concepto. Según Batalha⁴⁸, el SAI está formado por un conjunto de seis actores principales;

1. Agricultura, pecuaria y pesca.
2. Industria Agroalimentaria (IAA),
3. Sector de distribución agrícola y alimentario,
4. Comercio Internacional
5. Consumidor
6. Industrias y Servicios de apoyo

Neves⁴⁹ establecen una subdivisión, lo que Batalha⁵⁰ considera como industria agroalimentaria (IAA). Según los autores, las IAA pueden ser subdivididas en industrias de alimentos y agroindustrias. Las industrias de alimentos son las organizaciones que proveen alimentos listos para el consumo, y se encuentran próximas al minorista y, por lo tanto, cercanas del consumidor final. Como ejemplo, pueden citarse a Sadía, Perdigão y Aurora. Las agroindustrias, entendidas como empresas procesadoras primarias de los productos, tales como ingenios azucareros y de alcohol, industrias de jugo de naranja, productoras de papel y celulosa, entre otras, proveen productos al mercado industrial o entorno organizacional. El entorno organizacional es un concepto desarrollado por la Nueva Economía Institucional y se refiere básicamente al conjunto de organizaciones que no forman parte directamente de una cadena productiva, pero que contribuyen de alguna manera con los agentes pertenecientes a la misma.

48 BATALHA, M. O.(coord).(1997 b) Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas,p.30

49 NEVES,M. F., et al.(2002) Gestão de negócios em alimentos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.23

50 BATALHA, M. O.(coord).(1997 b) Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas,p. 31-33

Otra estructura de análisis es representada por las Unidades Socioeconómicas de Producción (Usep) que participan en cada cadena y aseguran el funcionamiento del sistema, pues estas tienen la capacidad de influir y ser influidas por el sistema en el cual están insertas. Por lo tanto, la eficiencia del sistema pasa por la eficiencia de cada una de estas unidades. El cuadro 2 presenta el aspecto multifacético de las principales Usep que componen el Sistema Agroalimentario.

Cuadro 2: Las unidades socioeconómicas de producción que forman el SAI

Sectores funcionales Formas de organización	Producción Agrícola	Transformación Agroindustrial	Distribución	Alimentación fuera del Domicilio
Artesanal	Pequeñas propiedades Familiares	Panaderías, carnicerías, consumo tradicional.	Panaderías, fruterías, feriantes.	Restaurantes y bares
Capitalista	Empresas capitalistas	Empresas industriales	Supermercados	Redes de fast-food
Cooperativas	Cooperativas agrícolas	Cooperativas de transformación	Cooperativas de consumo	Cantinas
Públicas	Institutos de investigación		COBAL	Ejército, Escuelas

Fuente: Batalha (1997) *Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais*. São Paulo: Atlas, p.34. Adaptado de Malassis, L. Op.cit.

Según Batalha⁵¹, el SAI se subdivide en Sistema Agroindustrial Alimentario, Sistema Agroindustrial no Alimentario e Industrias de Apoyo. De acuerdo a este autor, componen el sistema agroindustrial alimentario, también denominado sistema agroalimentario (SAG), los sectores de producción primaria, las industrias de transformación de primer, segundo y tercer orden y los segmentos de distribución (minorista, mayorista, restaurantes, hoteles, etc.). El sistema agroindustrial no alimentario (SAnA) está formado por la explotación forestal, la industria del tabaco, cueros y pieles, textil, muebles, papel y celulosa. Las industrias de apoyo están formadas por organizaciones pertenecientes a sectores que participan de las actividades

51 BATALHA, M. O.(coord).(1997b) *Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais*. São Paulo: Atlas, p. 31

relacionadas a los sistemas anteriores, como el sector de transportes, combustibles, industria química, industria mecánica, sector de embalajes, etc.

Se constata que la agricultura debe ser vista dentro de un sistema amplio, compuesto por los productores de insumos, por las agroindustrias y por la comercialización. El sistema agroindustrial, por lo tanto, necesita y debe ser analizado bajo el enfoque sistémico, altamente dependiente y directamente relacionado a los factores externos e incontrolables. Estos factores pueden actuar aisladamente o de manera simultánea. Lo importante es que el Sistema Agroindustrial es el que más se aproxima al concepto de *agribusiness*, debido a su amplitud de análisis.

2.1.3 Sistemas Agroalimentarios (SAGs)

Según Zylbersztajn y Neves⁵², frecuentemente surgen dudas al estudiarse un determinado SAG al respecto del corte adecuado a ser analizado. De acuerdo a esta autor, la definición de las dimensiones dependerá de los propósitos del planificador. Si la meta es utilizar el concepto para formular políticas públicas, la delimitación puede ser realizada para involucrar a los agentes en el plano nacional. En el caso de que el SAG esté fuertemente ligado al entorno internacional, es inevitable transponer las Fronterizas y discutir el sistema de producción y distribución de los diferentes países involucrados. De esta manera, el Sistemas Agroalimentarios (SAG) generalmente, se focaliza en un producto, y la dimensión geográfica dependerá de cada caso.

Los SAGs cambian a lo largo del tiempo, conforme se modifican las relaciones entre los agentes, sea por intervención externa o por cambios tecnológicos. Los agentes de los SAGs mantienen una intensa relación de cooperación, pues de ella dependerá su éxito individual, pero también resultan conflictos frente a la constante disputa por los márgenes, una vez que el consumidor irrigue todo el sistema con un flujo monetario a ser distribuido entre los diferentes agentes que colaboran con la producción y distribución de productos.

52 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira. p.13

Conforme a Pinazza y Araújo⁵³, Brasil ya ha demostrado competencia en varias cadenas del *agribusiness*, como en el complejo de la soja, papel y celulosa, en la cadena del azúcar, de pollos y porcinos, con un potencial de desarrollo para una serie de otras cadenas agroalimentarias. Además, este es un sector en el cual el País posee grandes perspectivas, con posibilidad de convertirse en uno de los principales proveedores mundiales de alimentos.

Según la Organización de las Naciones Unidas para Agricultura y Alimentación - FAO, Brasil posee casi el 20% del área cultivable disponible del planeta y el mayor porcentaje de área cultivable en relación al área total del país, casi el 70% del total del territorio nacional es pasible de explotación agrícola.

El *agribusiness* es un sector que interioriza el desarrollo, distribuye el ingreso, genera puestos de trabajo y trae un sinnúmero de otros beneficios sociales (cada millón invertido, según el Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social - BNDS, genera en torno a 140 puestos de trabajo). En razón de esto, la productividad e innovación son las palabras clave para alcanzar los nuevos mercados.

Según Neves⁵⁴ al evaluar las perspectivas para el *agribusiness* brasileño, relaciona un conjunto de factores críticos para el éxito de la agroindustria: i) coordinación de los SAGs, buscando agilizar la información, adaptación de los sistemas a las nuevas tendencias, reducción de costes en la negociación con un mínimo de conflicto; ii) rápida reestructuración de los SAGs brasileños que presenten una fuerte ineficiencia, en términos tecnológicos y articulación estratégica de sus sectores; iii) necesidad de reconversión de los sistemas que no presenten un futuro prometedor, a través de la alteración geográfica o el cambio de actividad; iv) establecimiento de sociedades para entrar en nuevos mercados, visualizando la obtención de una reducción de costes de ingreso, ganancias más rápidas por experiencia y sinergia, entre otros; v) inserción de marcas brasileñas en el mercado internacional, buscando la exportación de productos procesados.

53 PINAZZA, L.A & ARAÚJO, N.B.(1993) Agricultura na Virada do Século XX – Visão de Agribusiness. São Paulo: Globo, p.22

54 NEVES, MARCOS FAVA *et all.* (1997) Cenários e perspectivas para o agribusiness. In: Congresso brasileiro de economia e sociologia rural, 35., 1997, natal. *anais...* natal, p. 246-261.

Según Zylbersztajn y Neves ⁵⁵, el SAG es un conjunto de relaciones contractuales entre empresas y agentes especializados, cuyo objetivo final es disputar al consumidor de determinado producto.

Para Neves ⁵⁶ la idea básica es que los SAGs son un concepto ampliado de la empresa y, por lo tanto, pasibles de ser gerenciados. Un aspecto importante de este sistema son los flujos a lo largo del SAG, sean de productos o de servicios, financieros, de comunicaciones, información y otros que transitan por los sistemas en ambos sentidos, del consumidor final hacia el sector de insumos y viceversa. De esta forma, los productos, servicios y comunicaciones pueden fluir en el sentido de la industria de insumos hacia el consumidor final; la información, los pedidos y los pagos fluyen desde el consumidor hacia los sectores de insumos; y en ambos sentidos, ocurren las negociaciones, riesgos y transacciones financieras.

Los agentes que actúan en los SAGs mantienen una relación de cooperación y de competencia que cambian a lo largo del tiempo, sea por aspectos externos o por cambios tecnológicos. Para Zylbersztajn y Neves ⁵⁷ esta red de relaciones no puede ser entendida como lineal, sino como una red de relaciones compuesta por varios agentes que mantienen contacto entre sí, y el perfeccionamiento de estas relaciones podrá convertir a la arquitectura del sistema agroalimentario en más o menos eficiente.

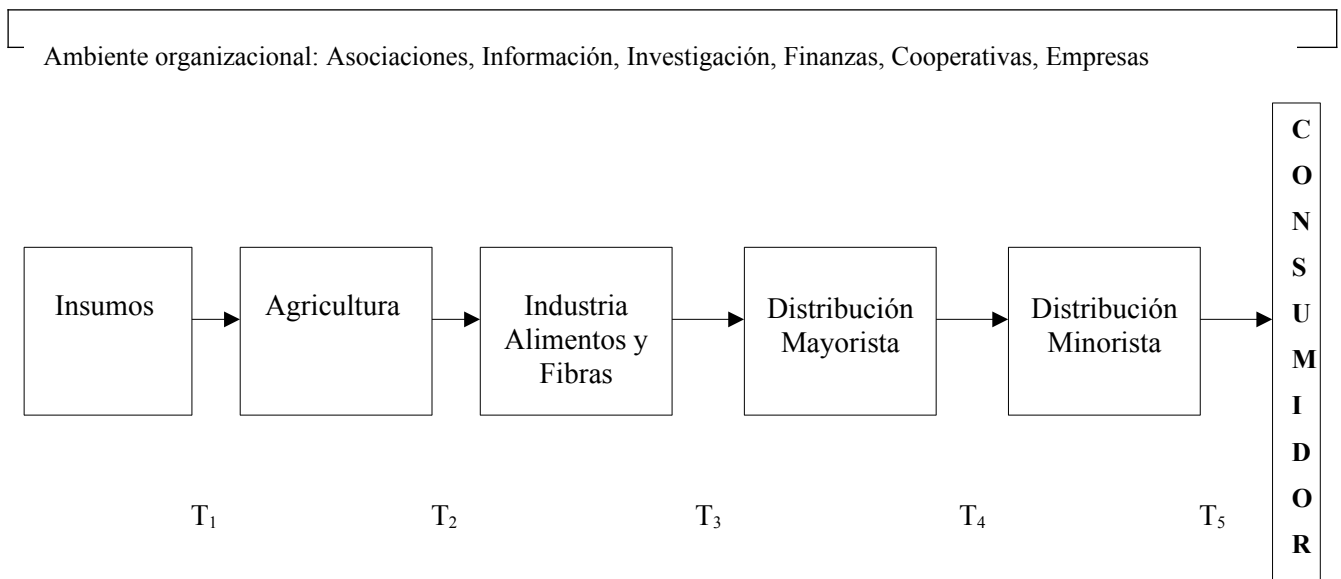
Según estos mismos autores, los Sistemas Agroalimentarios (cadenas de valor agroindustriales) comportan los siguientes elementos fundamentales para su análisis descriptivo: los agentes, las relaciones entre ellos, los sectores, las organizaciones de apoyo y el entorno institucional. Tales elementos están esquematizados en la figura 1.

55 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira. p 13

56 NEVES, M. F.; et alii. (2002) *Gestão de negócios em alimentos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.38

57 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira. p 13 -15

Figura 1: Sistema de Agribusiness y Transacciones Típicas



Ambiente Institucional: Cultura, Tradiciones, Educación, Costumbres

Fuente: Zylbersztajn y Neves (2000) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira. p.14

De esta forma, los SAGs son caracterizados como una serie de transacciones (T₁, T₂, T₃, T₄ y T₅) que interrelacionan las "industrias" o sectores específicos. Así, el enfoque en las transacciones posibilita describir cuales son los convenios existentes para establecer los flujos en el SAG, y el enfoque en el sector permite analizar las características de cada industria. También se reconoce la importancia del entorno institucional que define las "reglas del juego", tanto formales como informales e, inclusive, la influencia del entorno organizacional, principalmente en lo que se refiere al proceso de acción colectiva de las empresas del SAG a través de asociaciones, sindicatos y otras formas representativas de uno o más sectores. Se resalta que el efecto de las "reglas del juego", específicos o no, a un SAG determinado debe ser considerado, pues limitan e imponen condiciones a los mismos haciendo que estos se ajusten a las nuevas determinaciones y condiciones para poder competir. Por ejemplo, la liberación de nuevas áreas libres de fiebre aftosa para la exportación de carne, las restricciones a la comercialización de la soja genéticamente modificada, entre otros. Esto evidencia la importancia de considerar los efectos y las restricciones impuestas por el entorno

institucional. Existe también la influencia del entorno organizacional respecto al proceso de acción colectiva de las empresas del sistema por medio de asociaciones, cooperativas y otras formas representativas de uno o más sectores. También, se debe tratar de promover una capacidad de adaptación del SAG a las incertidumbres del macroambiente, pues, cuanto más rápido se adapte el SAG a los cambios, más competitivo será.

Zylbersztajn y Neves⁵⁸ destaca las eventuales distinciones entre las cadenas y sistemas agroalimentarios considerando a estos últimos como un concepto más amplio, que involucra el entorno institucional y las organizaciones de soporte. De esta forma, el autor revela que el SAG es visto como un conjunto de relaciones contractuales entre empresas, cuyo objetivo es la disputa por el consumidor de un determinado producto. Bajo esta óptica, este mismo autor resalta que el SAG puede ser visto como un flujo, amparado por el entorno institucional, que son las reglas de la sociedad representadas por las leyes, tradiciones y costumbres, y por el entorno organizacional, que son estructuras creadas para dar soporte al funcionamiento de los SAGs. En esta concepción, se percibe un esfuerzo en la definición de una propuesta conceptual para el Sistema Agroalimentario, incorporando la inclusión de elementos que posibiliten una mejor comprensión y análisis de las organizaciones relacionadas al agronegocio. Por lo tanto, el sistema agroalimentario representa una propuesta ampliada del concepto de cadena productiva.

No existe una mejor forma de organizar las transacciones en el SAG, pues el análisis debe partir de los atributos de dichas transacciones, presentando mecanismos alternativos o estructuras de gestión. Al considerar, por ejemplo, en el análisis de la transacción hacia atrás una empresa puede obtener un insumo por la compra en este mercado o por la integración vertical en que la empresa produce el insumo. Puede inclusive realizar contratos, sociedades, franquicias o *joint ventures* para el suministro del insumo.

Un atributo fundamental de las transacciones en los SAGs es la llamada especificidad de los activos involucrados, pues un activo pierde valor cuando es destinado a otros usos o usuarios. Para que esto no suceda, la empresa necesita establecer mecanismos de control

58 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira. p.13-15

sobre la transacción, como es el caso de los contratos, las alianzas estratégicas, la integración vertical, entre otros.

Según Belik ⁵⁹, el SAG en Brasil pasa por un proceso de reestructuración que involucra los aspectos tecnoproductivos, financieros y organizacionales. El factor tecnoproductivo es fundamental y exige constantes actualizaciones, presenta inversiones en nuevas instalaciones, nuevos productos y nuevas presentaciones de productos tradicionales. El autor destaca el aspecto organizacional como el de mayor incidencia de cambios en la industria de alimentos, no solamente en el país, sino en todo el mundo. La producción se dirige hacia un sistema de producción flexible, con estrategias de tercerización que posibiliten la agilización y la reducción de costes, proveer materia prima al mercado global y segmentar el producto de acuerdo con las preferencias del consumidor.

De acuerdo con García y Bliska ⁶⁰, en el sector de la carne el gran desafío es reformular la comercialización con la introducción del consumidor en este proceso. Por esta razón, una de las principales estrategias para la supervivencia de la industria es el conocimiento del mercado donde actúa y el perfil del consumidor que lo compone. De esta manera, la visión de los sistemas productivos, y no de las empresas o sectores aislados, es importante para desarrollar acciones y estrategias con un énfasis en la competitividad global de los SAGs.

2.1.4 El Complejo Agroindustrial (CAI)

A mediados de los años ochenta surgieron en la literatura nacional algunos autores que utilizaron el concepto de complejo agroindustrial. Se destacan Àngela Kageyama, de la Unicamp, José Graciano y el Dr. Geraldo Muller, entonces en el Centro Brasileño de Análisis y Planeamiento (Cebrap). Estos autores utilizan el concepto de complejo agroindustrial para componer un conjunto de agentes vinculados directa o indirectamente a una determinada materia prima agrícola, surgiendo, de esta manera, expresiones del tipo: complejo de la caña, complejo del trigo, entre otros. La arquitectura de este complejo agroindustrial sería dictada por la “explosión” de la materia prima principal que originó, según los diferentes procesos

59 BELIK, Walter.(1998) O novo panorama competitivo da indústria de alimentos no Brasil. In: MELLO, Cristina H. P. Reestruturaco Industrial. So Paulo: Educ, p.121-169.

60 GARCIA, Renato F.; BLISKA, Flvia M.M.(2000) Caracterizaco do consumo de carnes no Brasil. Revista Nacional da Carne. So Paulo; n.284.p.108-109.

industriales y comerciales que esta puede sufrir, hasta transformarse en diferentes productos finales.

De acuerdo con Arbage⁶¹, la principal preocupación de los autores era destacar las especificaciones relacionadas con los procesos de producción, transformación y financiamiento de cada complejo agroindustrial en el país. No obstante, hay que resaltar que la utilización realizada por los referidos autores privilegiaba las cuestiones relacionadas con las políticas públicas de regulación sectorial específicas para cada Complejo Agroindustrial (CAI) y del tema distributivo, estableciendo la estrategia privada en un segundo plano. El objetivo era llamar la atención de la comunidad académica y de los órganos públicos para las especificaciones técnicas y productivas de las articulaciones existentes en cada situación.

Por lo tanto, la formación de un complejo agroindustrial exige la participación de un conjunto de cadenas de producción, cada una de ellas asociada a un producto o una familia de productos.

2.2. La Visión de la Cadena de Producción - Análisis de Filière

La escuela de la economía industrial francesa, a mediados de la década del sesenta, dio origen a otro abordaje para el estudio de las cuestiones relacionadas al agronegocio y que también privilegia la dimensión sistémica: el *Análisis de Filière*. Esta idea, asociada al trabajo de Davis y Goldberg⁶² del análisis sistémico, *Commodity System Approach* (CSA), pueden ser consideradas las precursoras de la mayor parte de los estudios actuales de las cadenas productivas agroindustriales. Estos dos conjuntos de ideas permiten fundamentar las discusiones acerca de la utilización de nuevas herramientas gerenciales y conceptuales, tales como la formación de redes de empresas, alianzas estratégicas, el concepto de *Supply Chain Management* (SCM) o la gestión de la cadena de suministros y las iniciativas en términos del ERC (*Efficient Customer Response*) o “Respuesta Eficiente al Consumidor”.

Para esta escuela, una cadena de producción es, al mismo tiempo: una sucesión de operaciones de transformación disociables, capaces de ser separadas y relacionadas entre si

61 ARBAGE, A. P.(2004) Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. (Tese) Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, p.15.

62 DAVIS, J. H. e GOLDBERG, R. A. (1957). *A Concept of Agribusiness*. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston, 136 p.

por un encadenamiento técnico; un conjunto de relaciones comerciales y financieras que establecen, entre todos los estados de transformación, un flujo de intercambio, de arriba hacia abajo, entre los proveedores y clientes; y un conjunto de acciones económicas que presiden la valoración de los medios de producción y aseguran la articulación de las operación.

El análisis de la Cadena de Producción Agroindustrial (CPA) (*Filiares*) es una de las herramientas privilegiadas de la escuela industrial francesa de la economía. Se aplica en la secuencia de las transformaciones de un *commodity* en un producto listo para el consumidor final, sin preocuparse con la variable precio en el proceso de coordinación.

Según Araújo⁶³, el análisis de *Filière* (o cadena productiva) de cada producto agropecuario permite visualizar las acciones e interacciones entre todos los agentes que la componen y participan de ella posibilitando de esta forma:

- Efectuar la descripción de toda la cadena;
- Reconocer el papel de la tecnología en la estructuración de la cadena productiva;
- Organizar estudios de integración;
- Analizar las políticas volcadas hacia el agronegocio;
- Comprender la matriz de insumo-producto para cada producto agropecuario;
- Analizar las estrategias de las empresas y de las asociaciones.

Por lo tanto, el *análisis de filière* es una metodología que fue desarrollada para englobar los elementos que constituyen una *filière* y entender como estos se articulan entre si. De acuerdo con Morvan ⁶⁴, las principales aplicaciones del concepto de la cadena de producción agroindustrial son: (i) una herramienta de descripción técnico-económica; (ii) una metodología de división sectorial del sistema productivo; (iii) una base de referencia para la formulación de políticas industriales y (iv) un método de análisis de la estrategia de las empresas.

En la dinámica del funcionamiento de las cadenas agroindustriales, los consumidores apenas pueden garantizar su sustento, visto que estos son los responsables por los cambios en el sistema, pues este sistema productivo asociado a una cadena de producción escapa a las

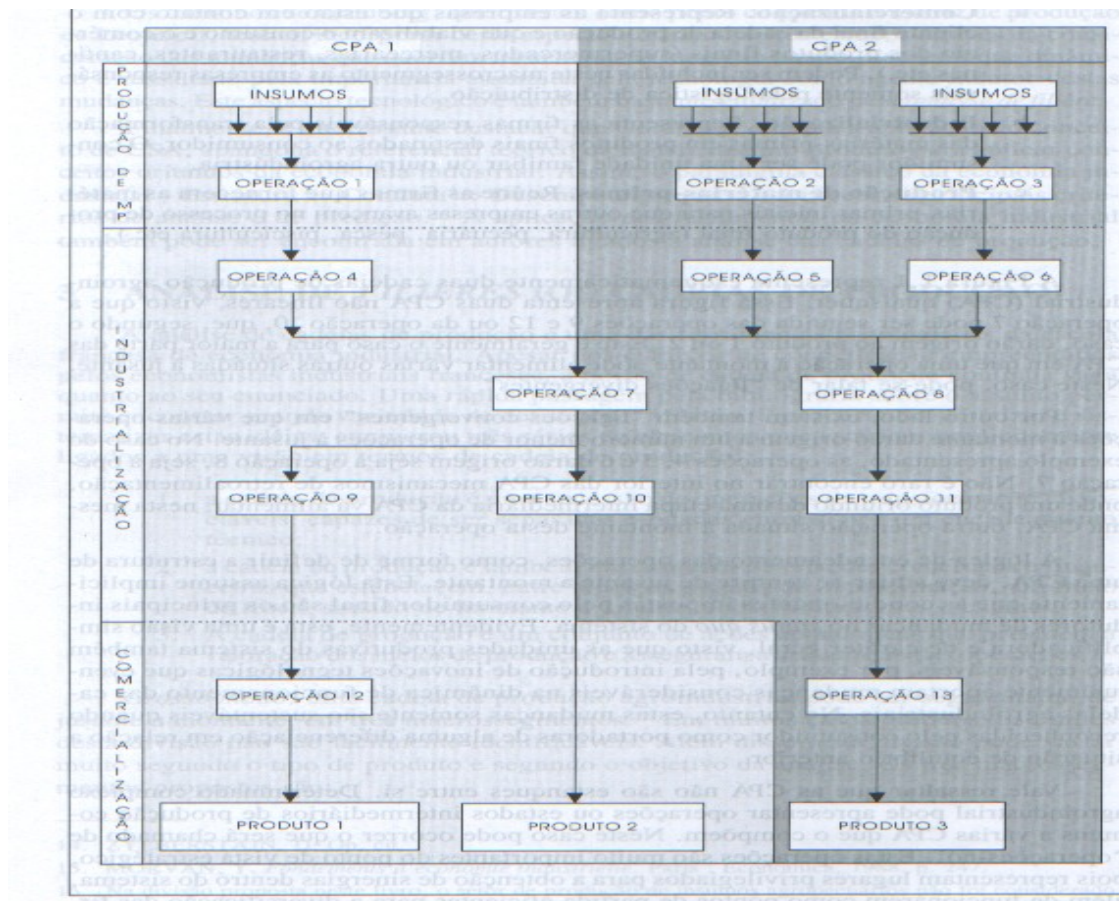
63 ARAÚJO, Massilon J. (2003) Fundamentos de agronegócios. São Paulo: Atlas, p. 22.

64 MORVAN, Y. (1988b) fondements d'économie industrielle. Paris: Economica, p.247

Fronterizas de la empresa, donde el análisis pasa a ser constituido en el sistema de operaciones, pues estos definen el conjunto de actividades en las cuales la empresa está inserta.

Las cadenas productivas agroindustriales están compuestas por diversos segmentos, que se inician en la producción de insumos para la fabricación de materia prima, pasan por la industrialización o fabricación del producto propiamente dicho y van hasta la distribución y consumo del producto final. Los componentes de la cadena están insertos en un entorno regido por leyes y normas y compuesto de organizaciones de interés público o privado que actúan a lo largo de la cadena.

Figura 2: Cadena de producción agroindustrial



Fuente: BATALHA, M. O.(coord).(1997 b) Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas.,p.30

Por lo tanto, el análisis de *filière* se configura como un abordaje que privilegia la comprensión de cómo se articulan entre sí la lógica de los agentes, de los productos y

subproductos, de los mercados y de los órganos públicos, para estructurar un sistema productivo. El enfoque de las cadenas (*filière*) analiza a dependencia dentro del sistema como resultado de la estructura de mercado, tales como las acciones estratégicas o gubernamentales de las corporaciones asociadas al dominio de un nodo estratégico de la cadena.

La cadena agroindustrial debe ser vista como una red de empresas con la preocupación de estudiar la utilización de una visión sistémica, según el cual los contornos de estas cadenas productivas pueden ser ampliados, se constituyen en un nuevo paradigma estratégico y organizacional que tiene un ancla en la idea de que los sistemas, y no más las empresas, competirán entre sí.

Para Morvan ⁶⁵, *filière* es una secuencia de operaciones que determinan la producción de un bien cuya articulación es influenciada por posibilidades tecnológicas. Es determinada por las estrategias de los agentes que establecen las relaciones de interdependencia y complementariedad regidas por las fuerzas jerárquicas prevalecientes en la cadena. El conjunto de ideas ligado a la noción de *filière* (cadena productiva) ha ganado destaque en la comunidad empresarial, académica y gubernamental como herramienta para la comprensión del funcionamiento de las cadenas agroindustriales. Según este autor, una *filière* está constituida por tres elementos principales: (a) una sucesión de operaciones de transformación, disociables, separables y relacionadas entre sí por el encadenamiento de técnicas; (b) un conjunto de relaciones comerciales y financieras que se establecen entre todas las etapas de la transformación; (c) un conjunto de acciones económicas, que presiden la valoración de los medios de producción y que aseguran la articulación de estas operaciones. Para este autor, el éxito de una cadena de producción es el resultado del desarrollo armonioso de todos los agentes que actúan en dicha cadena.

Para Zylbersztajn y Neves⁶⁶ "Cadena (*filière*) es una secuencia de operaciones que transforman la materia prima en bienes. Las relaciones entre los agentes de la cadena son de interdependencia o complementariedad y son determinadas por las fuerzas jerárquicas. La cadena es un sistema capaz de asegurar su propia transformación". Cada agente tendrá contacto con uno o más agentes y, a partir del desarrollo y perfeccionamiento de estas

65 MORVAN, Y. (1988b) *fondements d'économie industrielle*. Paris : Economica, p. 200-247

66 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira. p 13-15

relaciones podrán convertir a la arquitectura del SAG – Sistema Agroalimentario, en más o menos eficiente.

De acuerdo con Labonne ⁶⁷, la noción de *filière* utilizada en las ciencias sociales puede ser caracterizada como un análisis económico de una secuencia de operaciones físicas y técnicamente complementarias a la producción, circulación y consumo de un bien o servicio. Cita también que el abordaje puede ser utilizado como un instrumento de análisis con aplicación en cuatro niveles distintos: i) teoría de los mercados; ii) teoría de las organizaciones sociales; iii) teoría de los sistemas; y iv) teorías relacionadas con la articulación de los modos de producción.

La cadena (*filière*) se reporta a los trayectos del agroalimentario en lo que respecta a la relación entre los agentes y las diferentes operaciones que contribuyen en la formación y transferencia del producto hasta su estado final de utilización, considerando también los mecanismos de ajuste del flujo de productos y de los factores de producción.

Lebonne ⁶⁸, en términos de sistema agroalimentario, presenta un noción de *filière* que destaca el itinerario seguido por un producto o grupo de productos a lo largo del sistema y que se compone de organizaciones que se relacionan con la producción, distribución y financiamiento, así como con los mecanismos de ajuste de los flujos de productos y factores de la producción, hasta la llegada del producto al consumidor final.

Por lo tanto, el concepto de *filière* resalta la secuencia de actividades que transforman una materia prima de base en un producto de consumo perfectamente identificado por el consumidor final y que los componentes de una “*filière agroalimentaire*” comprenden productos, itinerarios, agentes y operaciones, pudiendo presentar también los métodos de regulación de la producción.

Aunque se presenten conceptos distintos, se presenta un elemento singular en ambos enfoques (CSA y CPA – Análisis de *Filière*), es la visión sistémica intrínseca de los abordajes y que preside el estudio de las organizaciones que componen los sistemas agroindustriales.

67 LABONNE, M. (1985) Sur le concept de filière en Economie Agro-Alimentaire. Institute National de la Recherche Agronomique. Laboratoire d’Economie et Sociologie Rurales. Montpellier, France p.5

68 LABONNE, M. (1985) Sur le concept de filière en Economie Agro-Alimentaire. Institute National de la Recherche Agronomique. Laboratoire d’Economie et Sociologie Rurales. Montpellier, France p.9

En los dos enfoques, las instituciones de apoyo y soporte a las actividades relacionadas al producto objeto del análisis son considerados como importantes actores cuando el estudio de algún agente o producto pertenece al sistema.

Según Batalha ⁶⁹, una cadena de producción puede ser segmentada, desde arriba hacia abajo, en tres microsegmentos: a) comercialización; b) industrialización; c) producción de materias primas. Esta lógica asume implícitamente que las condiciones impuestas por el consumidor final son los principales inductores de cambios en el *status quo* del sistema. De esta forma, la cadena (*filière*) representa la relación entre los agentes y las operaciones que contribuyen a la formación y transferencia del producto hasta su estado final de utilización. No obstante, las unidades productivas asumen un papel fundamental dado por sus aspectos tecnológicos, especialmente como potencial para modificar al producto y, en consecuencia, la propia estructura de los mercados, solamente los consumidores pueden garantizar su sustento, a medida que aprueban esta diferenciación en relación a una situación de equilibrio anterior.

Para Batalha ⁷⁰, el sistema productivo asociado a una cadena de producción escapa a las Fronterizas de la propia firma, asumiendo, como unidad de análisis, la construcción de un sistema de operaciones que definen el conjunto de actividades en las cuales está inserta la empresa.

Según Batalha⁷¹, el estudio de las características de los mercados dentro de una cadena de producción agroindustrial es fundamental para comprender la dinámica del funcionamiento de la CPA. El autor presenta como mínimo cuatro mercados: 1) mercados entre productores de insumos y productores rurales; 2) mercados entre productores rurales y agroindustrias; 3) mercados entre agroindustrias y distribuidores; y 4) mercados entre distribuidores y consumidores finales.

De acuerdo con Zylbersztajn y Neves⁷², los dos modelos (CSA y CPA) o vertientes metodológicas para el estudio de los problemas que afectan al sistema agroindustrial,

69 BATALHA, M. O.(coord).(1997 b) Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas.,p.26

70 BATALHA, M. O.(coord).(1997 b) Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas.,p. 27-30

71 BATALHA, M.O. (1995 c) As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n 4, out./dez. p. 43-50

72 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira. p. 10

comparten una base analítica sistémica y enfatizan la variable tecnológica. Presentan como denominador común la percepción, a lo largo de las cadenas productivas, de que estas deben servir de análisis para la formación de estrategias empresariales y de políticas públicas. Como un nuevo concepto, la cadena se basa en el paradigma básico de la organización industrial utilizado en distintas etapas de agregación y presenta un aspecto importante, cualquiera que sea, de la coordinación entre los agentes del sistema.

Según Batalha ⁷³, en Brasil la literatura que trata acerca la problemática agroindustrial ha provocado confusión en el análisis de las expresiones Sistema Agroalimentario, Complejo Agroindustrial, Cadena de Producción Agroindustrial y *Agribusiness*. Cada una de ellas refleja un nivel de análisis del Sistema Agroindustrial, que consiste en un conjunto de actividades que compiten en la producción de productos agroindustriales, desde la producción de insumos hasta la llegada del producto final al consumidor.

El Complejo Agroindustrial posee como punto de partida una determinada materia prima de base, y su formación exige la participación de un conjunto de cadenas de producción, cada una de ellas asociada a un producto o familia de productos. La Cadena de Producción Agroindustrial se define a partir de la identificación de determinado producto final, comprendiendo varias técnicas comerciales y logísticas, necesarias para su producción.

Los conceptos presentados realizan cortes verticales al sistema económico a partir de un determinado producto final, o a partir de una materia prima de base. De acuerdo con Batalha ⁷⁴, los dos conceptos comparten la noción de que la agricultura debe ser vista por los productores de insumos, por las agroindustrias y por la distribución/comercialización dentro de un sistema más amplio. También estos dos conceptos utilizan la idea de sucesión de etapas productivas, desde la producción de insumos hasta el producto terminado. Los conceptos de Complejo Agroindustrial y de Cadena de Producción Agroindustrial son modelos de estudios en términos de cadena de producción agroindustrial.

73 BATALHA, M.O. (1995c) As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n 4, out./dez. p. 43-50

74 BATALHA, M. O.(coord). (1997b) Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas p. 38-39

Según Batalha⁷⁵ una Cadena de Producción Agroindustrial puede ser vista como un sistema abierto, pues existe una relación entre el organismo y su medio ambiente, por lo tanto, como sistema, una cadena de producción agroindustrial estará sujeta a cambios a lo largo del tiempo.

“El enfoque sistémico considera que todo el sistema evoluciona en el espacio y en el tiempo en función de los cambios internos y externos al sistema. En cuanto al sistema, una cadena de producción agroindustrial también estará sujeta a cambios a lo largo del tiempo.

Estas transformaciones pueden ser el resultado del desplazamiento de las Fronteras del sistema, de cambios en el medio ambiente o, inclusive, de un reajuste interno de los subsistemas que forman parte del sistema principal. Estos factores pueden actuar aisladamente o de manera simultánea. Esta característica dinámica de los sistemas es muy utilizada para estudiar la evolución histórica de una cadena de producción agroindustrial y, a partir de este estudio, elaborar predicciones sobre el futuro de la cadena en cuestión”.

Así como las empresas están en permanente contacto con los agentes del medio ambiente que las rodea, el análisis de las cadenas de producción debe estudiar el equilibrio existente en determinada situación para identificar las condiciones que pueden alterar este equilibrio.

Según Castro⁷⁶, las cadenas productivas están formadas por sistemas productivos que operan en diferentes ecosistemas o sistemas naturales, además de diversas instituciones de apoyo (instituciones de crédito, investigación, asistencia técnica, y otros). El agronegocio de una determinada región está formado por un conjunto de cadenas. De esta manera, las políticas agrícolas solamente pueden ser establecidas a partir de una visión sistémica del negocio. Para Castro la cadena productiva es un conjunto de componentes, incluyendo a los sistemas productivos, proveedores de insumos y servicios, industrias de procesamiento e información, agentes de distribución y comercialización, además de los consumidores finales.

75 BATALHA, M. O.(coord).(1997 b) Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo: Atlas p. 37

76 CASTRO, A.M.G. de. (2000) Análise da competitividade de cadeias produtivas. In: Workshop de cadeias produtivas e extensão rural na Amazônia, 1.,2000, Manaus. Anais...Manaus: EMBRAPA, p.1-18.

La cadena de producción también puede ser vista como una sucesión lineal de operaciones técnicas de producción. La cadena, además de constituir un análisis técnico, puede presentar elementos de análisis económico. De esta manera, además de analizar y estudiar los aspectos técnicos, se preocupa por considerar las relaciones económicas que se establecen entre los agentes componentes de la cadena. Por lo tanto, el estudio de una cadena de producción debe darse en los aspectos técnicos y económicos. Dentro de esta óptica, según Parent⁷⁷, la cadena de producción puede ser entendida como la sumatoria de todas las operaciones de producción y de comercialización que fueran necesarias para pasar de una o varias materia primas de base a un producto final, hasta que el producto llegue a las manos de su usuario final, sea una organización o un particular.

Según Batalha ⁷⁸, en el contexto brasileño, las recientes aplicaciones de la noción de cadena productiva pueden ser divididas en dos grupos. El primero, trata de estudios situados en el espacio analítico delimitado por los contornos externos de la cadena productiva buscando identificar eventuales disfunciones que comprometan el eficiente funcionamiento de esta. El otro grupo, considerado como una faceta menos explorada, se trata del empleo de la noción de cadena como herramienta de gestión en las organizaciones. Desde el punto de vista del autor, los agentes que componen el agronegocio brasileño deben trabajar de forma sistémica, o sea, todo el sistema, en el cual estos se encuentran insertos, debe ser eficiente.

Otro análisis relacionado con las cadenas de producción puede ser definido en relación al uso de la estrategia por parte de las empresas. La reciprocidad de la empresa con su entorno competitivo es un prerrequisito esencial la definición de una estrategia. Según Batalha ⁷⁹, un análisis en términos de la cadena de producción, como herramienta de competencia, se revela como un cuadro de reflexión interesante. Por lo tanto, los actores económicos de una cadena de producción se posicionarán de manera de obtener el máximo margen de lucro en sus actividades. De esta forma, la definición de la estrategia tiene por objetivo posicionar a la empresa lo mejor posible para defenderse de las fuerzas competitivas o transformarlas a su favor.

77 PARENT, J. (1979) Filières de produits, stades de production et branches d'activité. *Revue d'Economie Industrielle*, n 7, p. 89.

78 BATALHA, M. O. (coord.).(2001a) *Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais*. v.1 2.ed. – São Paulo: Atlas p. 26.

79 BATALHA, M.O. (1995c) As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 30, n 4, out./dez. p. 43-50

Las innovaciones tecnológicas son cada vez más importantes para la competitividad de las empresas. Se observa, en los últimos años, una explosión en el número de nuevos productos que fueron puestos a disposición de los consumidores. La utilización de las innovaciones tecnológicas como forma de generar productos es dictada cada vez menos por el azar.

Según Batalha ⁸⁰, la noción de cadena de producción ha sido utilizada para estudiar el proceso de innovación tecnológica como variable susceptible de dinamizar la competencia. Para Schumpeter⁸¹ el papel de la empresa innovadora es responder continuamente por el equilibrio de las estructuras industriales debido a la modificación de las reglas del juego competitivo, pues el emprendedor-innovador altera la situación establecida para obtener lucros y de esta manera estimular otras innovaciones desde arriba hacia abajo. Esto permite evaluar las consecuencias de las innovaciones en otras cadenas de producción que se interrelacionan con esta. De esta manera, el desarrollo de las innovaciones tecnológicas puede proporcionar un control de cada cadena productiva, lo que, según el atractivo del mercado relacionada con ella, puede significar una estrategia competitiva.

Según Toledo⁸², la coordinación de la cadena de producción presupone que las empresas deben definir sus estrategias competitivas y funcionales a partir de su posicionamiento (tanto con proveedores, como con clientes) dentro de las cadenas productivas en las cuales se insertan y alinean las estrategias de dicha cadena. Según los autores, existe la necesidad de motivación para que la coordinación de la cadena obtenga una ventaja competitiva. Este proceso ocurre en tres fases distintas que pueden presentarse de la siguiente manera: en la primera fase, se trabaja con eficiencia y reducción de costes, cuya planificación y ejecución de actividades conjuntas entre los segmentos mejora la eficiencia y reduce los costes homogéneos; en la segunda fase, se observa la reducción del riesgo, considerando la calidad, la cantidad y la seguridad del alimento; en esta fase, las estructuras de coordinación fuerte contribuyen a la obtención de volúmenes deseados de producción y características específicas de calidad. Entre los segmentos que buscan reducir los riesgos de calidad, cantidad y seguridad del alimento, pueden ser una opción los contratos específicos, pudiendo llegar

80 BATALHA, M.O. (1993) La notion de filière comme outil d'analyse stratégique: le cas des matières grasses à tartiner au Brésil. Tese (Doutorado) – Nancy, França: INPL/IGIA.

81 SCHUMPETER, J. A. (1934 c) The theory of economic development. Harvard University Press.

82 TOLEDO, J.C. de ; SCALCO, A.R. ; LIMA, L.S. ; BORRÁS, M.A.A. ; SIMÃO, S.B. (2004). Coordenação da qualidade em cadeias de produção: estrutura e método para cadeias agroalimentares. In. GESTÃO & PRODUÇÃO, v.11, n.3, p.355-372

hasta la integración vertical; en la tercera fase, se evidencia la satisfacción de las necesidades de los consumidores, más exigentes en relación a la calidad de los productos alimenticios. La satisfacción de estas necesidades es más fácilmente obtenida con una estricta coordinación de la cadena productiva. Otros motivos pueden ser presentados como razones de incentivo para la coordinación de las cadenas productivas, tales como la perecibilidad de los productos, diferencias en el tiempo de producción entre las diversas etapas productivas, la variabilidad de la calidad y cantidad de insumos, la exigencia de los consumidores, entre otros.

Por lo tanto, una cadena productiva tiene por finalidad suministrar al consumidor final un determinado producto y sus subproductos en cantidad y calidad compatibles con su poder adquisitivo y necesidad. De esta manera, se produce, inicialmente, un flujo de capital que parte desde los consumidores finales del/los producto(s) de la cadena y que se extiende a los diversos agentes, hasta alcanzar a los proveedores de insumos para la producción de materia prima en las unidades productivas. Este proceso es regulado por una serie de transacciones efectuadas entre los individuos y las empresas que forman parte de la cadena. Por otro lado, el flujo de capital es la contrapartida monetaria a los productos que son elaborados, procesados, transformados, almacenados, embalados y comercializados entre los individuos e instituciones pertenecientes a la cadena productiva.

Se constatan dos vertientes metodológicas principales para el estudio del sistema agroindustrial: una desarrollada por los investigadores Davis & Goldberg de Harvard, denominada *Commodity System Approach* (CSA), derivada de la economía industrial americana, y otra llamada *Filière* (CPA), surgida en la Escuela Francesa de Economía Industrial. Ambas se fundamentan en el enfoque sistémico. Un sistema comprende dos aspectos fundamentales: un conjunto de elementos y de una red de relaciones que actúan en conjunto para alcanzar un objetivo determinado. La interdependencia de los componentes es reconocida en este enfoque sistémico. De esta manera, las interrelaciones entre los agentes de un sistema involucran mecanismos de transmisión y retroalimentación. Por ejemplo, la falta de calidad en algún producto en el punto de venta de un supermercado puede estar relacionada con el uso de una materia prima inadecuada en la producción o de prácticas impropias en el proceso de industrialización del producto. Otra característica del sistema es la de que éste expresa la totalidad de sus elementos constitutivos, tales como productores, agroindustrias, minoristas, mayoristas, entre otros.

2.2.1 Elementos para el Análisis de la Cadena Productiva

En la dimensión de una cadena, algunos elementos forman parte del proceso de análisis, que son el entorno institucional y el organizacional. El entorno institucional se refiere al patrón cultural y a las tradiciones de la sociedad, el conjunto de leyes y hábitos de los consumidores que se relacionan directamente con la cadena productiva. Por lo tanto, este entorno comprende los condicionantes legales y comportamentales de los habitantes de la región y los potenciales consumidores del/los producto/s de la cadena. El entorno organizacional está representado por las organizaciones que ejercen influencia sobre los componentes de la cadena. Forman parte de este entorno la instituciones de crédito de de asistencia técnica, órganos gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, asociaciones de clases, entre otras que se relacionan directa e indirectamente con la cadena productiva.

Según Neves y Zylbersztajn⁸³, las complejas cadenas de los agronegocios/alimentos están compuestas por as empresas proveedoras de insumos para las haciendas, por productores, por las industrias procesadoras y sus insumos (embalajes, aditivos), por distribuidores (mayoristas, minoristas, sector restaurantes y comidas colectivas) y por los prestadores de servicios (transportes, bancos, certificadoras, almacenadoras, financieras, operadores logísticos). Todos ellos tienen como objetivo satisfacer al maestro: el consumidor final.

De acuerdo con Arbage⁸⁴, los estudios e investigaciones empíricas relativos a la cadena productiva comprenden las principales transacciones que ocurren desde arriba hacia debajo de un determinado producto o materia prima, y las implicaciones resultantes de los flujos materiales, financieros y de información en una determinada región. El estudio engloba tanto la dimensión técnica como la económica, involucrando los entornos organizacionales e institucionales. De cierta forma, la configuración de una cadena productiva puede comprender tres niveles: i) el entorno institucional y el organizacional; ii) los segmentos (A, B, C, D); y iii) los sectores o perfiles.

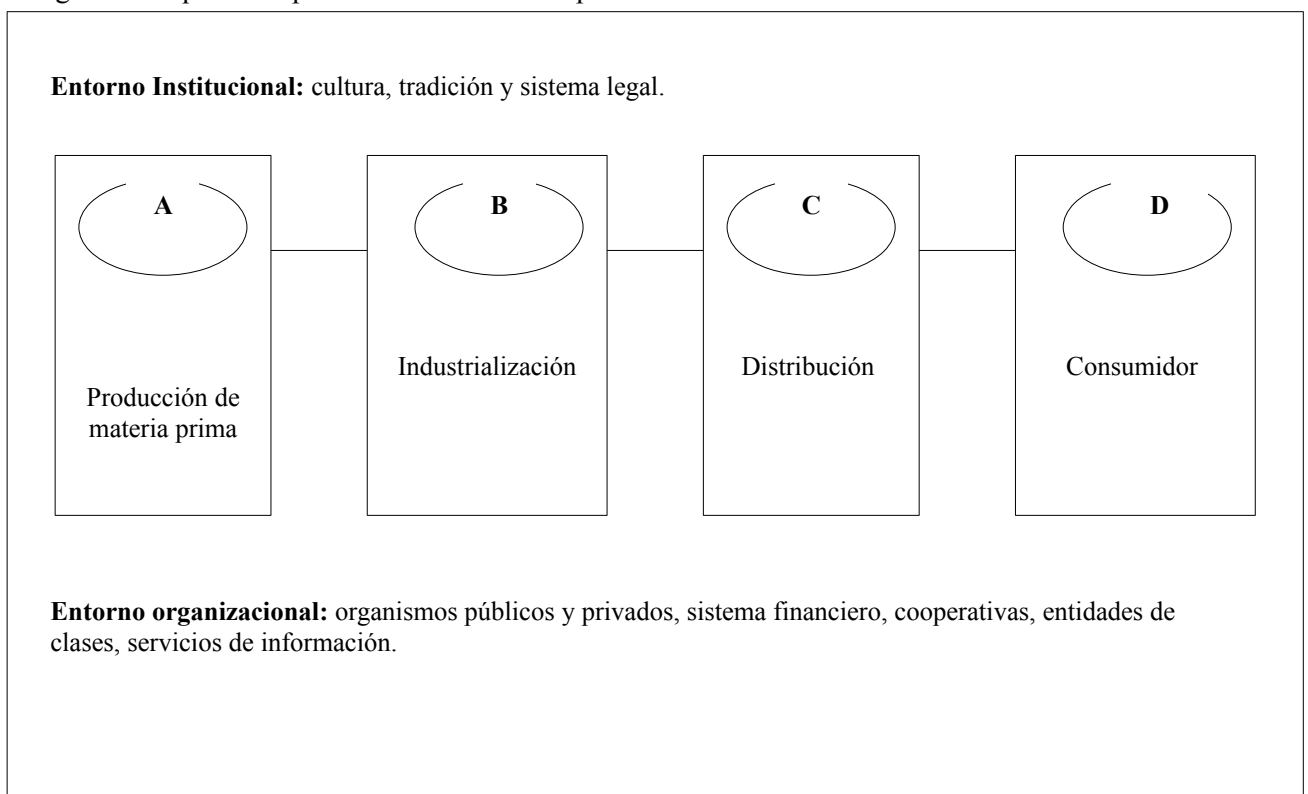
83 NEVES, Marcos Fava.; ZYLBERSZTAJN, Decio.; NEVES, M. Evaristo (2005) Agronegócio do Brasil. São Paulo: Saraiva. p.8

84 ARBAGE, A. P.(2004) Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. (Tese) Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, p.27.

Se puede considerar a los eslabones o segmentos como actores que forman parte de la cadena productiva, constituyendo elementos clave en esta unidad de análisis. Por lo tanto, la actividad inicial para el estudio de las cadenas productivas es la de identificar a los agentes que componen los eslabones se incluyen en la mencionada unidad de análisis. Los segmentos están compuestos por empresas que pueden formar parte de más de una cadena productiva, considerándose sus características, el tipo de producto que producen y los insumos que necesitan.

Considerando esta concepción, el segmento B de una cadena productiva, por ejemplo, deberá estar formado por un grupo de organizaciones de transformación de materia prima y así sucesivamente. Dependiendo de la situación, una organización de un sector específico puede participar en varias cadenas productivas.

Figura 3: Esquema Representativo de los Componentes de una Cadena Productiva



Fuente: ZYLBERSZTAJN, D.(1995a) Estruturas de governança e coordenação do agríbuisness: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese (Livre-Docência)Departamento de Administração, FEA-USP. São Paulo. p.176

La presente investigación se apropia del concepto de cadena productiva para trazar el contexto institucional en el cual se insertan las organizaciones analizadas. La extensión de una cadena productiva resulta del tipo de producto analizado, de la naturaleza del estudio que se pretende desarrollar y del formato organizacional que preside la cadena. Para los productos que son consumidos *in natura*, por ejemplo, es necesario un análisis más pertinente de aquella que privilegia el segmento de comercialización con el consumidor final.

Otros estudios pueden exigir una mayor preocupación con las etapas de transformación del producto, sin necesidad de que el análisis llegue hasta el consumidor final. Si el objetivo fuese la investigación de la cadena productiva, se entiende que ésta puede iniciarse en más de un punto. Es importante definir cuál es el enfoque central de este estudio, teniendo en cuenta al agente de coordinación establecido que orienta las acciones organizacionales en uno u otro sentido y, finalmente, compone un conjunto de agentes que contemplan la unidad que se pretende analizar.

La visión de las cadenas productivas evoluciona inicialmente desde una noción relacionada a un canal de producción y distribución hacia una perspectiva de circuito más sistémica, en el cual un grupo de organizaciones elabora una familia de productos. Esto amplió el horizonte de aplicabilidad del concepto, siendo exactamente esta la concepción de cadena productiva la que ha encontrado una amplia aplicación en el estudio de los sistemas agroindustriales. En este sentido, el estudio pasa a analizar el conjunto de productores, transformadores, distribuidores y consumidores que intervienen en los intercambios antes mediados solamente por el mercado o internalizadas en grandes corporaciones.

2.2.2 Gestión de la Cadena de Suministros (Supply Chain Management)

El enfoque sistémico de producto proporciona una comprensión de la forma en como funciona la cadena y sugiere las variables que afectan el desempeño del sistema. No obstante, otro modelo parece ser más adecuado cuando se buscan medidas a ser implementadas por las empresas integrantes del sistema con vistas a la mejora de su posición competitiva, visto que la necesidad de dar respuestas más rápidas a las oportunidades de negocios tiene relación directa con la capacidad de coordinación entre las actividades de producción y de distribución a lo largo de una cadena productiva. Este modelo se denomina *Supply Chain Management* (SCM) o Gestión de la Cadena de Suministro.

Según Omta ⁸⁵ la evolución de los sistemas de información permite que los eslabones de la cadena de producción puedan estrechar las relaciones entre si, provocando el desarrollo de nuevas técnicas de Gerenciamiento de la Cadena de Suministros (*Supply Chain Management - SCM*). Este término surgió inicialmente en la literatura de la logística. Resaltándose que una Cadena de Suministros es una red de organizaciones que están directamente involucradas “corriente abajo” o “corriente arriba”, en diferentes actividades o procesos que agregan valor a la elaboraciones de productos y servicios, hasta llegar al consumidor final.

La cuestión básica que rige la gestión de la cadena de suministros (*Supply Chain Management – SCM*) es la de asegurar la mayor visibilidad de las acciones relacionadas a la satisfacción de la demanda. Según Batalha y Silva (2001)⁸⁶, la sincronización entre el flujo físico de productos y el flujo de información sobre las necesidades del mercado es el gran desafío para los gerentes que buscan la reducción de los stocks intermedios, los productos a ser suministrados para el procesamiento industrial y productos finales y de materias primas.

De acuerdo con Cooper y Elram ⁸⁷, el concepto de cadena de suministro representa una filosofía de gerenciamiento del flujo de los canales de distribución, desde el proveedor hasta el último cliente. Por lo tanto, se entiende este concepto como la adopción de una estrategia de trabajo conjunto entre los participantes de una cadena, incluyendo el planeamiento, el gerenciamiento y el monitoreo de la información. Consecuentemente, el resultado esperado es el de una cadena más competitiva dado por la reducción de los stocks intermedios y de los costes totales, además de un movimiento más rápido de las operaciones, información y stocks. Según estos mismos autores, la optimización de los resultados de una cadena organizada en estos moldes también se produce debido a la reducción de los riesgos y la eliminación de las pérdidas. Esto se certifica a través de los esfuerzos coordinados entre los agentes que garantizan a toda la cadena su participación en el mercado a partir de la competitividad del producto final.

85 OMTA, O.; TRIENEKENS, J.; BEERS, G. (2001) The Knowledge domain of chain and network science. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v.1 n.2, p.77-85.

86 BATALHA, M.O.; SILVA, A.L.da. (2001) Gerenciamiento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M.O. (Coord.). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas, v.1, p. 28-60

87 COOPER M.C. & ELRAM, E.L. (1993) Characteristics of Supply Chain Management and Implications for Purchasing and Logistics Strategy in: *The international journal of logistics management*, v.4: n. 2, p.13-24

Para Word y Zuffo⁸⁸, el gerenciamiento de la cadena de suministros se caracteriza como una metodología desarrollada por alinear a todas las actividades de producción de manera sincronizada, con el objetivo de reducir costes, minimizar ciclos y maximizar el valor percibido por el cliente final por medio de la superación de las barreras entre departamentos y áreas. Por lo tanto, se trata de una metodología empleada para promover el concepto de logística integrada, con el objeto de desarrollar sociedades con proveedores, mejorar las prácticas adoptadas durante la producción, revisar los sistemas de distribución, mejorar el sistema de información, entre otros.

Según Arbage⁸⁹, el SCM se basa en la creencia de que la eficiencia a lo largo del canal de distribución puede ser mejorada compartiendo la información y mediante el planeamiento conjunto de sus diversos agentes. La gestión de la cadena de suministros presupone la integración de todas las actividades de la cadena, mediante la mejora de las relaciones entre sus diversos eslabones o agentes, buscando construir ventajas competitivas sustentables. De esta forma, el canal de distribución podría ser comprendido como el trayecto a través del cual pasan los productos de la porcicultura desde la producción hasta la mesa del consumidor. Esta noción de *Supply Chain Management* (SCM) es importante para el estudio y el análisis de las cadenas productivas, pues tienen como foco la coordinación y la integración de las actividades relacionadas al flujo de productos, información y servicios entre los diferentes eslabones de la cadena.

Para Slack⁹⁰, en cualquier actividad productiva, ninguna operación, o parte de la operación, existe aisladamente, cada etapa forma parte de una red de procesos que actúan de manera interconectada. Los insumos, la producción, la distribución, el almacenamiento, las ventas, los proveedores, los consumidores, la información, los recursos financieros, o sea, cada proceso y/o agente forma parte de una red compleja y que, consecuentemente, exige un mínimo de coordinación.

88 WOOD JR., Thomaz & ZUFFO, Paulo Knörich. (1998) Supply chain management. Revista de Administração de Empresas, v.38, n.3, p.55-63.

89 ARBAGE, A. P.(2004) Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. (Tese) Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, p.19.

90 SLACK, N. (1993). Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, p.155.

Para Ching ⁹¹, la gestión de la SCM “es una forma integrada de planear y controlar el flujo de mercaderías, información y recursos desde los proveedores hasta el cliente final, buscando administrar las relaciones en la cadena logística de manera cooperativa y para beneficio de todos los involucrados”.

Stern y El-Ansary⁹² definen a los canales de distribución como un conjunto de organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de disposición de los productos o servicios para el uso o consumo, y que además de preocuparse por suministrar productos y servicios en el lugar, cantidad, precio y calidad, actúan también como agentes estimuladores de esta demanda. De esta manera, el canal debe ser visto como una red de empresas interdependientes que actúan en sintonía, como forma de crear valor para el usuario final por medio de la distribución de productos.

De acuerdo con Batalha y Silva⁹³, la búsqueda de esta sintonía es exactamente lo que tiene por objetivo la gestión de la cadena de suministros. Aunque, la gran cuestión con que se enfrentan actualmente los minoristas, las industrias y los prestadores de servicios es cómo construir esa sintonía, aumentando la competitividad de la cadena como un todo. Esta sintonía no involucra solamente las actividades de logística, sino también a la gestión de todos los procesos implicados.

El *Supply Chain Management* (SCM) puede ser considerado como un método de gestión en el que cada agente se posiciona en un lugar, conformando un verdadero equipo de suministro, en el que sus acciones se dirigen hacia el mismo propósito. Esto proporciona algunas ventajas, tales como el aumento del liderazgo en el mercado, los indicadores de desempeño, la aceptación de los productos, permitiendo a las empresas estar al frente de los negocios y poder monitorear su comportamiento. De igual forma, con el método SCM, las empresas pueden obtener un mayor conocimiento de la gestión de stocks. Para esto, se vuelve necesario el dominio del sistema de información que sea capaz de viabilizar este gerenciamiento, disminuyendo la necesidad de acumulación de stocks en las fases intermedias.

91 CHING, H. Y.(1999). Gestão de Estoque na Cadeias Logística Integrada: Supply Chain. SãoPaulo: Atlas, p.67.

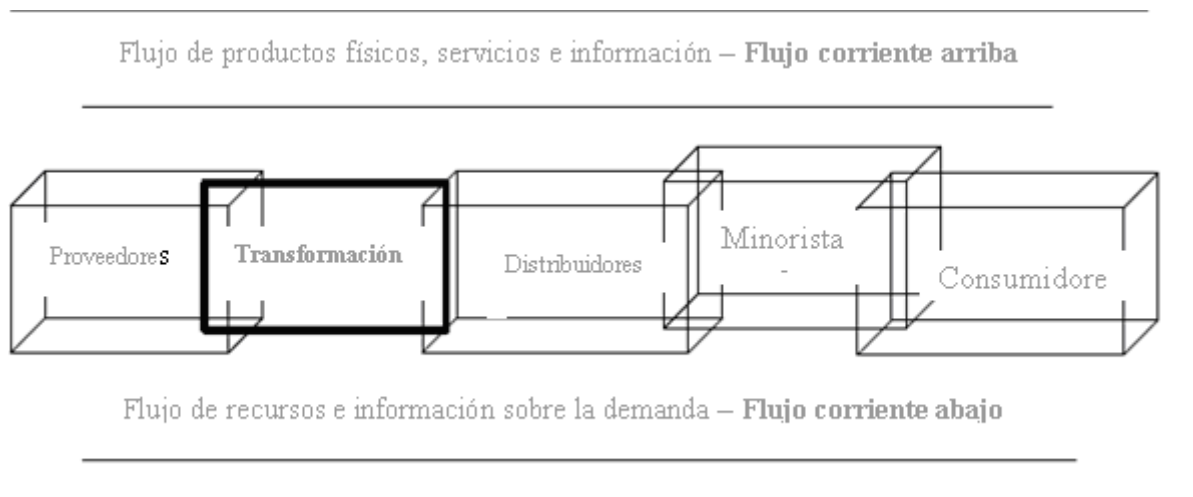
92 STERN, L. W., EL-ANSARY, A.I. (1992) Marketing channels. 4.ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall,p. 1

93 BATALHA, M. O.; Da SILVA, A.L. (1999) Gestão de Cadeias produtivas: Novos Aportes Teóricos e Empíricos. In: GOMES, M.F. M.; COSTA,F.A da. (Des) Equilíbrio econômico & agronegócio. Viçosa: UFV, DER p. 249-266.

De forma general, una cadena de suministros puede ser caracterizada a partir de la identificación de tres flujos entre los agentes: el flujo de productos, el flujo de recursos y el flujo de información. La Figura 4 ilustra la comprensión genérica acerca de cómo se constituye una cadena de suministros.

Se observa, de acuerdo con la figura 4, que un grupo de proveedores vende materias primas existentes o creadas por ellos mismos a fin de hacer llegar el producto o la familia de productos a los diversos minoristas para la comercialización final. Esta operación se caracteriza como una cadena de suministros lineal, en la cual se verifican tres flujos que componen conjuntamente la cadena de suministros: i) el flujo de información; ii) el flujo de productos; y iii) el flujo de recursos.

Figura 4: Modelo *Supply Chain*



Fuente: ARBAGE, A. P.(2004). Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. p.32.

El flujo de productos y servicios resulta de las necesidades de los agentes situados más arriba en la cadena y debe responder, de la mejor manera posible, las demandas de los consumidores teniendo en cuenta que estos elementos son desencadenadores de todo el proceso. El flujo de recursos representa la contrapartida monetaria de los productos y servicios en la cadena, y su sentido es inverso al flujo de los productos y servicios a medida que sea exactamente la contrapartida económica.

Se observa que el flujo de información se presenta en ambos sentidos. Del consumo hacia la producción, es transferida la información relacionada a la demanda de los productos. Todas las variables que interfieren en la demanda y en la cantidad demandada de un determinado producto son fuentes relevantes de información para el gerenciamiento de la cadena como un todo. La información que proviene de la base de la cadena de suministros tiene como objetivo comunicar a los agentes las características del producto y de los procesos de producción con el fin de atender, de la manera más eficiente posible, las necesidades de los consumidores.

De acuerdo con Slack ⁹⁴, inclusive en el proceso de integración vertical, se puede concebir un modelo basado en la red, tanto corriente arriba, entre una empresa y sus proveedores, como corriente abajo, entre una empresa y sus clientes. Lo importante, en este caso, sería verificar qué tipo de comunicación y cooperación existiría entre los socios involucrados.

Según Zylbersztajn y Neves⁹⁵, algunos factores, tales como la falta de confianza, asimetrías en las relaciones de poder y heterogeneidad cultural, puede inhibir la implementación de una estrategia de la cadena de suministros. Desde la perspectiva de un productor rural, si las ganancias no son atractivas, no participará del proceso. La participación en una cadena de suministro puede proporcionar al productor un ventaja sustentable debido a los servicios, a la información y al conocimiento que este puede adquirir con su participación.

La estructura de la Cadena de Suministros es la configuración que las empresas van a asumir dentro de una cadena de suministros cualquiera. Raramente, una empresa participará apenas de una de estas cadenas, pues no siempre será interesante que una empresa mantenga relaciones próximas o de sociedades con todos los eslabones o puntos de la cadena. Siempre existirán proveedores y clientes clave, lo que ocasionará diferencias en la importancia y en el tratamiento de cada componente o actividad de gestión de la cadena de suministros entre diferentes pares de socios.

94 SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. (2002) *Administração da Produção*. 2.ed. São Paulo: Atlas, p.175

95 ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava. (Orgs.). (2000) *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, p. 408

Villwock⁹⁶ presentan las siguientes características de un proceso de gestión centrado en el SCM:

a) *Eficiencia en costes*: implica la evaluación de los costes totales de la cadena y el arreglo de mejores procesos, concentrándolos donde los agentes son más competitivos, tales como: tasa de interés, costes de almacenamiento, costes de mano de obra. Todo esto puede ser dislocado o para P&D, o para la reducción de los precios a los clientes.

b) *Gestión de stocks*: eliminación de stocks redundantes en el sistema, pero no necesariamente el cero stock, bajo el concepto del JIT.

c) *Horizonte de tiempo*: aunque la relación sea fijada contractualmente en el tiempo, este tiende a extenderse más allá de lo previsto, de modo indefinido.

d) *Distribución del control de la información*: toda la cadena se beneficia cuando todos tienen acceso a la información pertinente para conducir los negocios. Esto no quiere decir que la información deba ser la misma, con concentrarse en aquellas que involucran a la mejora del desempeño de las relaciones realizadas a lo largo de la cadena.

e) *Coordinación en los diversos niveles de la cadena*: son de tres tipos: entre los miembros de la cadena, entre los niveles de la gestión, y entre las funciones ejercidas. Aunque las interacciones entre los niveles se producen día a día, es importante que se tengan presentes las metas (objetos maestros) que se desean alcanzar. Por lo tanto, los agentes operativos deben comunicarse constantemente, vía oral, o a través de la comunicación electrónica, con sus pares.

f) *Planeamiento integrado*: en un sistema tradicional, las relaciones son de corto plazo. Al pensar en el largo plazo, especialmente tratándose de una cadena con mayor coordinación, el SCM posibilita un continuo planeamiento, evaluación y mejora de los procesos, involucrando a más de un agente.

g) *Compatibilidad con la filosofía corporativa*: es muy importante en las relaciones a largo plazo, especialmente entre proveedores y clientes. Debe buscarse en sus líneas básicas, sin exigir necesariamente un acuerdo sobre cada cuestión específica.

h) *Amplitud de la base de los proveedores*: en una SCM, para facilitar una mejor coordinación, se sugiere que el número de proveedores sea más restricto, aumentando el compromiso de los socios en la relación contractual.

96 VILLWOCK, Luís Humberto de Mello.(2001) Consórcios Agroexportadores: Estratégia para o desenvolvimento competitivo da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS, p. 70-71

i) *Liderazgo en la cadena*: esta se transforma de un concepto de liderazgo fuertemente centralizado hacia un liderazgo basado en equipos, no obstante una organización deberá asumir cierta coordinación.

j) *Distribución de los riesgos y las recompensas*: las relaciones más estrechas requieren que los componentes integrantes estén dispuestos a asumir los riesgos juntos y a distribuir los retornos de modo justo, a lo largo del tiempo, siguiendo el modelo de ganar-ganar.

k) *Velocidad en las operaciones*: finalidad de reducir el tiempo de atención de una determinada demanda, puede ser realizada vía EDI (Electronic Data Interchange). Esto puede facilitar las operaciones logísticas, disminuyendo la importancia de un sistema de depósitos. El enfoque del SCM puede ser interpretado como un centro de distribución, orientado en la velocidad de giro de los stocks, interconectando a todos los agentes de la cadena, por medio de un mayor flujo de información.

La diferencia fundamental entre los conceptos de Gestión de la Cadena de Suministros (SCM) y el de Gestión de la Logística Integrada (GLI) se refiere al hecho de que las relaciones e inclusive las sociedades entre empresas, en el caso de la SCM involucran una gama mayor de procesos y funciones que en el caso de la GLI, o sea, la SCM, según lo entienden los autores, termina por interferir y modificar muchos procesos organizacionales sobre los cuales la Logística no tendría poder, ni conocimiento para interferir.

Se verifica que el modelo SCM necesita ser mejorado, incluyendo principalmente una mayor velocidad en las operaciones, el agregado de información y el flujo de los stocks. Para esto, pueden contener procesos que cruzan los límites intra e interorganizacionales, como la gestión de servicios y de relaciones con clientes, las actividades de suministro, desarrollo de productos y comercialización, la gestión del flujo de producción, entre otros.

2.2.3 Elementos Componentes de la Cadena de Producción

El análisis de la cadena productiva pasa por la identificación de los agentes que la componen. El estudio permite conocer, a partir de la caracterización, cómo puede un grupo o grupos de actores crear valor a partir de una determinada conexión. Actualmente, debido principalmente a la incertidumbre del entorno, se produce un realineamiento en las relaciones interorganizacionales. Las organizaciones se juntan para volverse más competitivas y

compartir recursos escasos. De acuerdo con Fensterseifer⁹⁷, el entorno extremadamente competitivo que enfrentan las empresas ha llevado a sus ejecutivos a una búsqueda incesante de nuevas técnicas y herramientas de gestión que garanticen la supervivencia de sus negocios. Según Daft⁹⁸, a medida que las organizaciones se mueven en sus propios territorios todavía sin establecer, éstas también buscan alianzas como medio para compartir riesgos y para beneficiarse de los resultados. En consecuencia, entender algunos segmentos que realizan transacciones, en vistas de que cada agente tiene contacto con uno o más agentes, y el desarrollo de estas relaciones, podrá generar el éxito individual y de la cadena como un todo.

2.2.3.1 La Cooperativa en la Cadena Productiva

La actividad agrícola pasó por una intensa transformación. Según Zylbersztajn y Neves⁹⁹, lo que era una actividad de subsistencia y autosuficiencia se convirtió en una unidad dependiente del mercado y de las industrias de insumos y de procesamiento. El Cooperativismo se ha presentado en la sociedad post-moderna como una de las formas más innovadoras de organización del trabajo y de distribución más equitativa del poder y del ingreso.

De esta forma, las economías empresariales cooperativas se sitúan entre las economías particulares de los cooperados, por un lado, y el mercado, por otro, apareciendo como estructuras intermediarias formadas a partir de la acción colectiva.

De acuerdo con Neves¹⁰⁰, por primera vez en un semestre, las exportaciones de las cooperativas agrícolas brasileñas superaron los U\$S 1 mil millones (U\$S 1.055 millones), un 85% más en el comparativo del mismo periodo (de enero a junio) de 2003 (U\$S 571,3 millones), lo que demuestra la fuerza de estas organizaciones en la economía brasileña. Es impresionante la evolución de las cooperativas brasileñas en lo que va de la década del 2000. De un valor por debajo de los U\$S 1 mil millones (U\$S 762,6 millones) en 2000, evolucionó

97 FENSTERSEIFER, J.(2000) Internacionalização e Cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio. In READ, ed. 15, n 3, v.6 p. 32-40

98 DAFT, Richard L. (2002) Organizações: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.6-40

99 ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, p. 236

100 NEVES, Marcos Fava.; ZYLBERSZTAJN, Decio.; NEVES, M. Evaristo (2005) Agronegócio do Brasil. São Paulo: Saraiva. p. 39

hacia los US\$ 2.002 millones en el 2004., un crecimiento del 162,5% en cinco años. Este desempeño se evidencia al observar el cuadro 3 presentado a continuación:

Cuadro 3: Valor de las exportaciones brasileñas por las cooperativas, 1999-2004 (en millones de US\$ FOB)

Año	Valor (millones de US\$ FOB)	Variación (%)
2000	762,6	-
2001	1.134,3	33%
2002	1.089,9	-4
2003	1.303,8	16%
2004	2.002,7	35%

Fuente: NEVES, Marcos Fava.; ZYLBERSZTAJN, Decio.; NEVES, M. Evaristo (2005) Agronegócio do Brasil. p. 46

De acuerdo con Neves y Zylbersztajn¹⁰¹, la evolución entre el 2004 (US\$2.002,7 millones) y 2003 (US\$1.303,8 millones) fue del 35% impulsada por el buen desempeño exportador del agronegocio brasileño, destacándose el complejo de la soja.

El Cooperativismo logra su reconocimiento como un sistema económico y social a partir de la fundación de la Cooperativa de Rochadle (1844-Inglaterra). De esta manera, la cooperación más sistémica, dentro de los patrones axiológicos y metodológicos, con la pretensión de instaurar un nuevo sistema económico y social fundamentado en la cooperación, pasó a tener lugar apenas a partir de la segunda mitad del siglo XVIII, en Inglaterra. Esto ocurrió influido por un grupo específico de pensadores económicos llamados socialistas asociativistas.

El Cooperativismo es orientado por las actividades de carácter social y económico, por un conjunto de valores, principios y normas que deben limitar su atención a la economía y a la sociedad. Tales virtudes fueron traídas a la actualidad mediante su definición en septiembre de 1995, en el Congreso Mundial de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), en

101 NEVES, Marcos Fava.; ZYLBERSZTAJN, Decio.; NEVES, M. Evaristo (2005) Agronegócio do Brasil. São Paulo: Saraiva. p. 46

Manchester, Inglaterra. La definición de cooperativa y sus principios proporcionada en el congreso de Manchester, es la siguiente: “Cooperativa es una asociación autónoma de personas unidas voluntariamente para atender sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales, a través de una empresa colectiva y democráticamente controlada”. Los principios cooperativos: 1. Libre y voluntaria adhesión; 2. Control democrático de los socios; 3. Participación económica del socio; 4. Autonomía e independencia; 5. Educación, entrenamiento e información; 6. Cooperación entre cooperativas; 7. Preocupación por la comunidad.

Las cooperativas pueden ser clasificadas de diferentes formas, según su área de acción o en relación a su modalidad. En relación al área de acción, las cooperativas pueden ser locales o comunitarias, regionales, centrales, Federación de cooperativas y Confederación de cooperativas. En cuanto a las modalidades, pueden ser resumidas en Cooperativas de producción (agrícola o industrial), Cooperativa de consumo, Cooperativa de crédito y Cooperativa de servicios.

Según Araújo¹⁰², las cooperativas agropecuarias poseen una fuerte interferencia en la coordinación de las cadenas productivas, pues ejercen una función muy enérgica de coordinación. En este sentido, las cooperativas actúan como simples organizadoras de los productores, como agroindustrias que absorben producción, o como comercializadoras de insumos y productos agropecuarios.

En 2003, el cooperativismo brasileño conmemoró 101 años de existencia, destacándose el hecho de que las primeras organizaciones surgieron en Río Grande do Sul. Actualmente, en el Estado existen 836 cooperativas registradas conforme a la ley, con más de 1 millón de asociados, generando aproximadamente 30 mil puestos de trabajo y respondiendo por la generación del 10% de Producto Bruto Interno (PBI) de Río Grande do Sul. Al presente, aproximadamente el 12% de la población de Río Grande do Sul está asociada a las cooperativas. En Brasil, son cerca del 8%. En este sentido, se destacan las cooperativas de la región sur y sudeste, responsables por el 94% de las divisas producidas por las cooperativas brasileñas en el 2004.

102 ARAÚJO, Massilon J.(2003) Fundamentos de agronegócios. São Paulo: Atlas, p.122

En los últimos años, el control de la cadena productiva pasó a ser ejercido por el consumidor final. Al final éste es la persona más importante de cualquier negocio o empresa, y se debe, en cualquier situación, satisfacerlos de todas las maneras posibles. Para los asociados y la dirección, la orientación de la demanda de los productos se convirtió en la pieza clave.

Según Zylbersztajn y Neves ¹⁰³, la cooperativa debe estar atenta al mercado y a los deseos de los consumidores, así como a todos los movimientos de sus competidores, de manera que la economía aislada de su asociado se encuentre siempre protegida por las actitudes de los negocios que hagan prevalecer el emprendimiento cooperativo. En estas condiciones, las organizaciones cooperativas pasan a ejercer una función económica para sus miembros. De esta forma, es interesante que las cooperativas enfoquen sus negocios en la misma dirección que las demás empresas de la cadena, pues la competencia con las empresas multinacionales y minoristas será cada vez más fuerte.

Frente a este escenario, Empel¹⁰⁴ sugiere que las cooperativas se transformen en organizaciones comerciales de carácter transnacional, lo que no podría ser realizado, exclusivamente, por intermedio de la fusión de las cooperativas de primer grado. Para esto, varias estrategias deberían ser implementadas por las cooperativas. Podrían formar *joint ventures*, como también promover el *take over* (adquisiciones), viabilizando la formación de cooperativas internacionales. Pueden darse alianzas estratégicas, como aquellas entre cooperativas co-hermanas, esto es, alianzas en las que el emprendimiento cooperativo pueda aumentar sus negocios a través de la colaboración directa con otras cooperativas. Para que esto suceda, sería necesaria una alteración en la Ley cooperativista brasileña, capaz de organizar y legislar las operaciones de estas nuevas organizaciones. En el caso brasileño, a pesar de los avances del sistema, todavía no se llegó a un consenso sobre la materia.

103 ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, p. 243-252

104 EMPEL, G.V. (1996) Perspectivas Futuras para as Cooperativas Européias em um Ambiente Agroalimentar Dinâmico. Rabobank Internacional- RIAS- Palestra realizada para o Seminário do PENSA, Canela, RS, 15 a 18 de setembro.

De acuerdo con Zybersztajn y Neves¹⁰⁵, en la nueva generación de cooperativas deberá existir un objetivo claro para la orientación de los negocios, sin alejarse de una meta factible de largo plazo. La cooperativa debe trillar solamente aquellos caminos que presenten ventajas claras de competencia, eficiencia y gestión. Este es el camino económico y social que debe seguir el emprendimiento colectivo.

Según Willwock¹⁰⁶, otro aspecto interesante a ser considerado se refiere a la formación de una red minorista a gran escala, capacitada para actuar en la distribución de sus productos, utilizando las técnicas del “*just in time*”, dependiendo del tamaño del mercado trabajado. Las grandes empresas que operan en el mercado internacional a gran escala están dominando el mayoreo, principalmente mediante la estrategia de precio bajo y gran volumen comercializado, lo que asegura la garantía de retorno. Estas empresas trabajan con una selección muy severa de proveedores, considerando principalmente, en el proceso selectivo, la capacidad de entrega en tiempo real, calidad de los productos, cantidad y precio.

Según los estudios de Villwock¹⁰⁷, las cooperativas, durante los años ochenta, comenzaron a quedarse atrás en comparación con las empresas de capital. Mientras éstas buscaban formar conglomerados, fundiendo y adquiriendo pequeñas empresas, con el objetivo de consolidar su participación en el mercado, las cooperativas, dada su formación, no tuvieron condiciones para acompañar este proceso, buscando limitarse a las actividades de bajo valor agregado.

Según Lacombe¹⁰⁸, la solución encontrada por algunas empresas fue la compra de competidores o la fusión con otras, como forma de enfrentar las oportunidades y los desafíos del nuevo entorno global de los negocios. En Brasil, según Gonçalves¹⁰⁹, se registraron 508 operaciones de fusiones y adquisiciones durante el periodo de 1993-1997.

105 ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, p. 243-252

106 VILLWOCK, Luís Humberto de Mello.(2001) Consórcios Agroexportadores: Estratégia para o desenvolvimento competitivo da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS, p. 42

107 VILLWOCK, Luís Humberto de Mello.(2001) Consórcios Agroexportadores: Estratégia para o desenvolvimento competitivo da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS, p. 43

108 LACOMBE, Francisco José Masset.(2003) Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, p.507

109 GONÇALVES, Reinaldo. (1999)Globalização e desenvolvimento. São Paulo: Paz e Terra, p.138

Según Bassi¹¹⁰, una forma de actuación internacional es la formación de alianzas estratégicas entre empresas de diferentes países para complementar el portafolio de productos y buscar el acceso inmediato a los canales de distribución de la empresa importadora y la fijación de mayores precios de venta, beneficiando a ambos socios, de manera que el producto pase a participar de manera sólida y permanente en el mercado. Lacombe¹¹¹ presenta algunas características necesarias que debe satisfacer una alianza estratégica. Inicialmente, las empresas que se unen permanecen independientes luego de la formación de dicha alianza, de igual manera las empresas asociadas deben compartir los beneficios de la alianza y el control sobre el desempeño de las tareas designadas y contribuir en áreas clave estratégicas, principalmente en productos y tecnología.

Con la política de retirada del Estado como agente financiero, las cooperativas asumieron el papel de institución bancaria para su cuadro de asociados. Por imposibilidad de pago, estos agricultores se endeudaron, y sin capital de giro, se volvieron débiles en el mercado, y de manera indirecta, también sus negocios.

Brum¹¹² afirma que las cooperativas deben seleccionar las cadenas productivas, valorizando la gestión por “unidades de negocios”, concentrándose en su función objetivo, dedicándose a uno o dos nichos del mercado donde son más eficientes, teniendo en cuenta la visión sistémica y no la diversificación de sus acciones que puedan debilitar su base económica.

Según Zylbersztajn y Neves¹¹³, la forma organizacional de las sociedades cooperativas presentan algunas ventajas. Bajo la óptica de las estrategias del complejo agroindustrial y de las economías de empresa, nótese que el cooperativismo responde con mayor eficiencia a la coordinación de la cadena efectuada por los consumidores. También, a través de la realización de asambleas generales con la presencia de los asociados, se permite una transferencia y transparencia de precios, oportunidades e información, contribuyendo a una mayor eficiencia de la cadena como un todo.

110 BASSI, Eduardo.(1997) Globalização de negócios. São Paulo: Cultura Editores Associados, p.53

111 LACOMBE, Francisco José Masset.(2003) Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, p.507-508

112 BRUM, Argemiro J. (1996) O cooperativismo nova geração-documento interno CEEMA/UNIJUÍ, p. 12-40

113 ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, p. 247-248

A pesar de la crisis enfrentada por el cooperativismo en la década de 1980, principalmente el agropecuario, haciendo con que varias cooperativas desaparecieran, el sector está creciendo nuevamente. En los últimos años, la recepción de granos por parte de las cooperativas gauchas pasó de un 38% a un 42% de la producción del Estado. El sistema es un contrapunto a la globalización, una herramienta de asociación que permite ser competitivo al pequeño productor y poseer estándares de tecnología y productividad iguales a los grandes productores.

Por lo tanto, luego de la quiebra de algunas cooperativas agrícolas, se produjo un cambio de orientación. Según Neves y Zylbersztajn ¹¹⁴, éstas se organizaron e introdujeron la gestión empresarial, conducida por ejecutivos capacitados, e imprimieron la conciencia de cooperación y colaboración interna, además de una fuerte concentración horizontal e integración vertical, visualizando la eficiencia y la eficacia a través de las economías de escala y de objetivos. Se verifica también, por parte de las cooperativas, un mejor dimensionamiento y escalonamiento de las inversiones, como así también del entrenamiento del personal.

El Proceso de integración vertical en la cadena productiva en la producción primaria, relacionando el productor con el consumidor (producción, industrialización, comercialización y distribución), encuentra en el cooperativismo un terreno fértil. Frente a la capacidad de obtención de utilidades y de vinculación a las relaciones culturales de las organizaciones, el cooperativismo pasó a ser el objetivo de fuertes estímulos como impulsor del desarrollo.

Existen varios casos de cooperativas que actúan con mucha eficiencia, logrando coordinar su cadena desde el productor, el procesamiento, hasta el consumidor final, elaborando productos de alta calidad de acuerdo con las preferencias del consumidor. En Río Grande Do Sul, es el caso de la COTIJUÍ – Cooperativa Agropecuaria & Industrial, a través de la Unidad Frigorífica que actúan en la producción, industrialización y comercialización de productos derivados de la carne porcina, a través del modelo integrado de producción, con una visión en cadena, que tiene por objetivo organizar la producción de porcinos, a través del equilibrio entre la oferta y la demanda.

114 NEVES, Marcos Fava.; ZYLBERSZTAJN, Decio.; NEVES, M. Evaristo (2005) *Agronegócio do Brasil*. São Paulo: Saraiva. p. 42-44

En la COTRIJUÍ, el modelo integrado comenzó a ser adoptado a partir de 1996, nuevamente intentando garantizar la actividad de la porcinocultura, visto que la región continua reduciendo el número de productores, como así también la producción. Este modelo consiste en el pleno control por parte de la integradora, la COTRIJUÍ. La producción de lechones se realiza a través de la cooperativa, que también controla y provee la genética, la sanidad, el manejo, la alimentación y la asistencia técnica, controlándolos. Como todo ciclo de terminación, se provee el lechón de 20 a 22 kilogramos al productor, juntamente con toda la alimentación, medicamentos y asistencia técnica, siendo responsabilidad de éste de proveer la mano de obra y las instalaciones. Su remuneración se establece de acuerdo a la conversión alimentaria y mortalidad, variando desde los R\$2,00 a R\$10,00 por porcino terminado.

Otro ejemplo es el de la Cooperativa Regional Sananduva de Carnes y Derivados Ltda., fundada el 15 de abril de 1935, que actualmente sacrifica e industrializa productos porcinos, con una capacidad para sacrificar e industrializar 500 porcinos por día; una granja de reproductores porcinos con instalaciones para 500 matrices; una fabrica de raciones con capacidad de recepción de 350 mil bolsas de maíz/año y una producción de 120 toneladas/día de raciones.

Según Willwock¹¹⁵, el sistema cooperativo todavía es importante como soporte del frágil equilibrio existente en el medio rural, visto que muchas familias sobreviven gracias a la agricultura. Es a través de la formación organizada lo que garantiza la mínima infraestructura para la adquisición de insumos, agregado de valor a sus productos y posterior colocación de estos en el mercado a precios más equitativos a lo largo de la cadena de producción.

2.2.3.2 El Consumidor de Alimentos

El consumidor es el punto crucial hacia donde converge el flujo de los productos de la cadena productiva. Según Zylbersztajn y Neves¹¹⁶, el producto final es adquirido por el consumidor para satisfacer sus necesidades. El consumidor de la era contemporánea presenta algunos cambios que son fruto de la globalización de los hábitos y patrones, la preocupación

115 VILLWOCK, Luís Humberto de Mello.(2001) Consórcios Agroexportadores: Estratégia para o desenvolvimento competitivo da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS, p. 47

116 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira. p 16

con la calidad y aspectos de la salud que generan implicaciones en la valorización de los atributos que caracterizan a un cierto producto y que van a determinar la decisión final del consumidor.

Teniendo en cuenta el aumento significativo en el consumo de carne, se elevó el nivel de exigencia por parte de los consumidores en lo que se refiere a la calidad, higiene y preocupación con la procedencia del producto. La sociedad actual está cambiando su manera de pensar en relación al consumo de carnes. Los consumidores buscan beneficios, costes y valor de la oferta hasta efectuar la compra, esto hace que las empresas tengan que perfeccionarse, diferenciarse de las demás e invertir en investigación para entender mejor el comportamiento del consumidor.

Conforme a Neves, Castro y Fazanaro ¹¹⁷, las empresas del sector de alimentos están pasando por grandes transformaciones que parten de su elemento clave, que es el consumidor final. Por lo tanto, entender los cambios en los deseos de este nuevo consumidor, que altera gradualmente sus hábitos alimenticios, es fundamental para comprender cómo las empresas, a lo largo de las cadenas productivas, deben trabajar para lograr sus objetivos. Bajo esta óptica, los supermercados, el sector servicios de alimentación, los distribuidores mayoristas, la industria de alimentos, la agroindustria, la producción agropecuaria y las empresas de insumos nunca necesitaron tanto del flujo eficiente de información a lo largo de la cadena productiva para comprender lo que el consumidor demuestra en términos de preferencia alimentaria y, consecuentemente, cómo, dónde y qué comprará. Por lo tanto, todos los sectores integrantes del SAG, de la producción agropecuaria al minorista, necesitan de un flujo eficiente de información a lo largo de la red productiva para comprender lo que el consumidor manifiesta en términos de preferencia alimentaria, en virtud de un entorno externo más competitivo.

Según Zylbersztajn y Neves ¹¹⁸, los consumidores pueden estar lejos de la etapa de producción y esto implica la necesidad de que la información esté plenamente coordinada y exigir relaciones muy complejas entre los agentes productivos que extrapolan aquellas

117 NEVES,M.F.; CASTRO,L.T.; FAZANARO,K.(2001) Food Consumer: Some Insights. Puplicação: Fruit Processing International Journal. p.1 Disponible en < <http://www.favaneves.org/arquivos/1foodconsum.pdf>>. Acceso en noviembre de 2009.

118 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira. p 16-17

transacciones típicas del mercado, donde apenas el precio y la cantidad son las variables de decisión. De esta forma, los agentes establecen relaciones contractuales complejas que definen los atributos importantes de las transacciones, así como las responsabilidades de los diferentes agentes a lo largo del SAG.

De acuerdo con Parker¹¹⁹, en los últimos años, en el afán por mantener la competitividad de sus organizaciones, los administradores dedican esfuerzos para un pleno entendimiento de sus clientes, sus necesidades y deseos, sus motivaciones y, por fin, su comportamiento de compra. De esta forma, analizar el comportamiento de compra de los consumidores es importante para que la empresa pueda desarrollar acciones para satisfacer más adecuadamente las necesidades y deseos de los consumidores.

De acuerdo con Casotti¹²⁰, los SAGs comienzan a comprender la creciente importancia de los aspectos nutricionales de los alimentos para los consumidores, y las versiones nutricionales mejoradas comienzan a crecer dentro del conjunto de ofertas en este sector de actividad. En Brasil, no solamente los productos alimentarios asociados a la salud comienzan a proliferar en las góndolas de los supermercados, sino que se observa también una gran discusión acerca de la cuestión de los medios de comunicación disponibles, donde se destaca el programa de educación para el consumo del Instituto Nacional de Metrología (INMETRO), con la finalidad de ofrecer información a los consumidores con el objetivo de mejorar el proceso de elección de productos y volverlos más conscientes de sus derechos.

La cuestión de la preocupación de los consumidores por los aspectos relacionados a la salud puede ser observada a partir de la investigación realizada por Frazão y Allshouse¹²¹ con productos que presentaban características nutricionales mejoradas en su composición en relación a los tradicionales, tales como los con menos grasa, Light, diet, sin colesterol, etc. El estudio observó que existió un significativo crecimiento de la oferta de estas versiones mejoradas a nivel minorista de alimentos, cuyo volumen de ventas, aunque sean más caros, creció a un ritmo más veloz que el de las versiones similares tradicionales.

119 PARKER, K. (2000) How do you like your beef? American Demographics, January, p. 35-37.

120 CASOTTI, L. (2001) Comportamento do consumidor de alimentos: adoção de novos produtos e riscos associados. ENANPAD, 25., 2001, Campinas. Anais. Campinas, p.2-6

121 FRAZÃO, E.; ALLSHOUSE, J. E.(1995) Novos atributos nutricionais dos alimentos e comportamento do consumidor. Revista de Administração. São Paulo: v.30,n.4, out.dez. p.65-76.

También se constata el crecimiento del mercado de alimentos funcionales, en un porcentaje del 10% al año, tres veces más que el de los alimentos tradicionales. Según Costa¹²², los alimentos funcionales son aquellos que, además de saciar el hambre o la sed, prometen beneficios para la salud. Tales productos comenzaron a ganar alguna relevancia a partir del cambio de milenio, con la creciente preocupación de los consumidores con el bienestar y la salud. En el área de bebidas, por ejemplo, la categoría de los funcionales crece a un ritmo cinco veces mayor que la de gaseosas tradicionales. La novedad es que los funcionales están dejando de ser un nicho de mercado para transformarse en una nueva Fronteriza del mercado de alimentos, quitando espacio a los productos tradicionales y con amplias posibilidades de crecimiento. Las grandes multinacionales del sector percibieron que una parte cada vez mayor de consumidores está dispuesta a pagar más por este tipo de alimentos. Por lo tanto, entrar en esta área es una tendencia inexorable para las empresas alimenticias. Según Costa¹²³, el volumen de ventas mundiales de alimentos funcionales en los últimos años creció de manera significativa, en el año 2002 (27 mil millones de dólares), 2003 (32 mil millones de dólares), 2004 (37 mil millones de dólares), 2005 (42 mil millones de dólares) y 2006 (46 mil millones de dólares).

Uno de los aspectos relevantes para la comprensión del consumidor y de su comportamiento de compra es el proceso de toma de decisión de compra. De acuerdo con Souza¹²⁴, el acto de comprar no es el resultado de un factor aislado de la necesidad y del deseo de realizar la satisfacción. En realidad, este acto involucra una gran cantidad de elementos que ejercen una enorme influencia en la forma en como el consumidor interactúa con el entorno mercadológico.

Debido a la creciente competencia, las empresas buscan conocer mejor a sus clientes, conocer su día a día, por qué compran determinado producto y cuál es el grado de satisfacción que determinado producto podrá satisfacerlos. Esto también puede ocurrir en relación al consumo de carnes, que aumentan las exigencias, volviendo más complejo y oneroso el

122 COSTA, Melina. (2007) Muito mais que comida. Revista Exame, ano 41, n.1, 31/1/2007 edição 885. Editora Abril S.A. São Paulo, SP. Pg.60-62.

123 COSTA, Melina. (2007) Muito mais que comida. Revista Exame, ano 41, n.1, 31/1/2007 edição 885. Editora Abril S.A. São Paulo, SP. Pg.60-62.

124 SOUZA, A.A. (2000 b) A marmorização e a qualidade da carne bovina. Pecuária de corte, São Paulo, Ano XI,n.100, jul.p. 63-64

producto, ya que exigen mayor conocimiento y entendimiento por parte del personal de marketing al respecto de las preferencias, exigencias y comportamiento de los consumidores.

Según Serralvo y Ignacio¹²⁵, para el consumidor, el acto de comer es la satisfacción primaria en su vida y es una prioridad. Por tratarse de una fuente de nutrición, de sensación de placer, además de sus funciones sociales y culturales, la alimentación todavía contempla la función económica en la vida del individuo ya que buena parte de su ingreso se destina a la compra de alimentos.

Las personas difieren en muchos aspectos, como la edad, sexo, raza, estado civil, religión, profesión, escolaridad, o inclusive en aspectos más intrínsecos de su personalidad, como ser sus intereses, preferencias y opiniones. Al analizarse a las personas en la calle, se pudo verificar una gran diversidad en el modo de vestir, diferentes largos de pantalones, escotes, algunos usaban colores neutros, otros, coloridos; en fin, muchos aspectos pueden ser percibidos. En la alimentación también existe una infinidad de valores y percepciones diferenciadas.

El estudio del consumidor capacita a las empresas para entenderlo; prepara para entender esta diversidad de valores, costumbres y preferencias e, inclusive, contribuye a la comprensión del papel que el consumo tiene en la vida de los individuos.

Según Schiffman y Kanuk¹²⁶, el comportamiento del consumidor se define como el comportamiento que los consumidores demuestran en la búsqueda, compra, uso, evaluación y descarte de productos, servicios e ideas que estos esperan para satisfacer sus necesidades.

Para Zamberlan y Sparemberger¹²⁷, tratándose del acto de comer, existen riesgos y sentimientos complejos, difíciles de ser interpretados, entre los cuales se encuentran las motivaciones, las influencias, los hábitos, las preferencias y los riesgos percibidos, que se suman y se mezclan. El consumo de alimentos no está definido por una relación de coste-beneficio de la elección, sino por experiencias adquiridas del consumo pasado y presente.

125 SERRALVO, F. A.; IGNACIO, C.P.(2004) O comportamento do consumidor de Produtos Alimentícios: um estudo exploratório sobre a importância das marcas. In VII SEMEAD, São Paulo, p.2-4.

126 SHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. (2000) Comportamento do Consumidor. Tradução: Vicente Ambrósio. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC, p.13.

127 ZAMBERLAN, L. SPAREMBERGER, A.(2003) A carne suína e a assimetria de informações quanto à segurança do alimento: um estudo exploratório dos atributos de escolha do consumidor ório dos atributos de escolha do consumidor. Revista de Administração. V.2 n.2 (junh.) Ed. URI, p.109

La seguridad alimentaria es otra preocupación de los consumidores más informados. Se constata que en los países desarrollados los sistemas de seguridad alimentaria son más elaborados y difundidos entre los consumidores y se caracterizan por el rigor, debido a las diversas crisis sucedidas. Conforme a Lucas ¹²⁸, los sistemas de seguridad alimentaria se orientan por los siguientes principios: 1) comercialización solamente de alimentos sanos y seguros; 2) la seguridad alimentaria debe basarse en un enfoque integral, o sea, desde el inicio de la cadena productiva hasta el consumidor; 3) las reglamentaciones deben tener una base científica; 4) el gobierno es responsable por el cumplimiento de las normas; 5) cualquier agente de la cadena productiva debe cumplir las normas, caso contrario, podrán recibir sanciones; y 6) la legislación debe ser clara y transparente para el público en general.

2.2.3.3 La Agroindustria

Según Lauschner¹²⁹, la agroindustria es la unidad productiva que, por un lado, transforma el producto agropecuario o sus subproductos no manufacturados para su utilización intermedia o final; por otro lado, compra directamente del productor rural como mínimo un 25% del valor total de los insumos utilizados. El sector se caracteriza, por lo tanto, como un multiplicador de ingresos y de empleos, pudiendo multiplicar 25 veces el valor del producto que pasa por la agroindustria, teniendo en cuenta que el sector involucra la producción de materias primas, la industrialización y la comercialización.

Para Zylbersztajn y Neves ¹³⁰ los agentes que actúan en la fase de transformación del alimento son denominados agroindustrias. Pueden ser dos las transformaciones. La primera, adiciona atributos al producto sin transformarlo; la segunda, transforma físicamente un producto de origen primario.

De acuerdo con Araújo¹³¹, las agroindustrias son las unidades empresarias donde ocurren las etapas de beneficio, procesamiento y transformación de productos agropecuarios

128 LUCAS, M.R. Ventura. (2003) Segurança alimentar e comportamento do consumidor. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 41, Juiz de Fora, Minas Gerais, p.2-6

129 LAUSCHNER, Roque. (1976) Estratégia de desenvolvimento agroindustrial na região sul do Brasil. Porto Alegre, RS. Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, p.18

130 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira. p.18

131 ARAÚJO, Massilon J. (2003) Fundamentos de agronegócios. São Paulo: Atlas, p.91

in natura hasta el envasado, listos para su comercialización. Según este autor, en el agronegocio existen dos grupos distintos: a) agroindustrias no alimentarias, como ser las fibras, cueros, calzados, aceites vegetales no comestibles; b) agroindustria alimentaria: volcada hacia la producción de alimentos (líquidos y sólidos), como ser jugos, pulpa, extractos, lácteos, carnes y otros. En este grupo, los cuidados son mayores y bastante específicos, pues se trata de la producción de alimentos y existe una preocupación mayor que es el suministro de alimento seguro para la salud del consumidor.

Según Megido y Xavier¹³², agroindustria es cualquier actividad de beneficio y/o transformación de productos agrosilvopastoriles, pecuarios, pesqueros, extractivos y forestales, abarcando desde los procesos más simples hasta los más complejos, incluyendo las operaciones de transformación física, química o biológica.

El concepto de agroindustria asume una formulación más amplia o más restricta, dependiendo de los objetivos que se pretenden lograr. Este concepto ha sido muy utilizado en el planeamiento de políticas públicas y en la propia organización de los intereses de la agricultura, de la industria y de los servicios relacionados a la producción de alimentos y materias primas de base agropecuaria. De esta forma, la agroindustria se caracteriza como un conjunto de actividades desarrolladas por empresas de variado porte, desde empresas familiares hasta grandes conglomerados de difícil caracterización. Estas empresas actúan de dos maneras. En la primera, la agroindustria lidia con su cliente, que es el agente distribuidor (supermercados); en la segunda forma, lidia con su proveedor, el sector primario, con quien divide los márgenes de venta del producto.

La existencia de un pequeño y poderoso grupo de empresas, con un alto patrón tecnológico, constituye un mercado dominado por productos líderes que comienza a convivir con un gran número de pequeñas agroindustrias. No obstante, este grupo pequeño domina el sector e impone un patrón de entrada al mismo. También es acentuado el conflicto distributivo debido al hecho de que, en muchos casos, el productor puede no tener opciones de colocación de su producto y en alguna otra situación la industria puede exigir atributos de calidad específicos, dificultando el suministro por vía tradicional de mercado.

132 MEGIDO, José Luiz Tejon; XAVIER Coriolano. (1990) *Complexo Agroindustrial : O Agribusiness Brasileiro*, São Paulo: Agroceres, p. 21-33

De acuerdo con Zylbersztajn y Neves ¹³³, los estándares de calidad, en especial de sanidad para el consumidor, varían entre países. De esta forma, cuando los mercados se integran, existe la necesidad de difundir los estándares, de modo de facilitar el tránsito de los productos. Este es uno de los desafíos a ser enfrentado por la industria de alimentos.

2.2.3.4 El Comercio Minorista de Alimentos

Según Kotler ¹³⁴, el comercio minorista engloba todas las actividades involucradas en la venta de bienes y servicios directamente a los consumidores finales para su uso personal, y no empresarial. Los bienes de consumo son distribuidos por los minoristas, intermediarios que sirven de eslabón entre los productores y los consumidores y vuelven más eficientes los intercambios entre ambos. Los minoristas también pueden adicionar valor a los intercambios ya que los vuelven más agradables. Muchas instituciones – fabricantes, mayoristas y minoristas – ejercen al comercio minorista. Pero la mayor parte de la venta minorista es realizada por minoristas, empresas cuya ventas son primordialmente minoristas. No obstante, en los últimos años la venta minorista sin tiendas ha presentado un crecimiento mayor que el que posee tiendas. La venta minorista sin tiendas abarca la venta a consumidores finales a través de catálogos, teléfono, televisión, reuniones en los hogares o en las oficinas, contacto puerta a puerta, máquinas expendedoras, servicios online, Internet, entre otras. Los minoristas deben tomar decisiones sobre el mercado objetivo, surtido y suministro de productos, servicios y ambiente de la tienda, precio, promociones y localización, tomando en cuenta las principales tendencias del sector. Estos y otros cambios son provocados principalmente por la utilización de nuevas tecnologías y por el avance de la globalización, especialmente en los países en desarrollo que poseen una alta densidad demográfica y personas en condiciones de convertirse en consumidores potenciales.

Los avances tecnológicos y principalmente la globalización han provocado distintos cambios estructurales en el sector minorista de alimentos. Los principales cambios están relacionados con el proceso de concentración, a través de fusiones y adquisiciones de empresas, mayor competencia y márgenes comprimidos.

133 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira. p.19

134 KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. (2003) *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, p.336

Según Instituto Paranaense de Desarrollo Económico y Social – IPARDES ¹³⁵, los datos relativos a las fusiones y adquisiciones en el comercio minorista brasileño demuestran que, entre los años 1994 y 1999, el número de adquisiciones año a año fueron (2), (0), (2), (9), (13), y (22), mostrando una tendencia de crecimiento luego de 1995. De igual manera, el sector minorista fue el segundo mayor en Brasil en inversiones en fusiones y adquisiciones, apenas atrás del sector de telecomunicaciones en la década de 1990.

De acuerdo con Neves¹³⁶, la dimensión del comercio minorista es creciente, moviendo un enorme volumen de recursos financieros. Según la revista *Euromonitor*, la venta de alimentos en 1996, a través de establecimientos minoristas, sumó en todo el mundo unos U\$S 2,7 mil billones, representando cerca del 34% del total de ventas de todos los productos minoristas. Los supermercadistas, en el ámbito mundial, pasan por significativos cambios gerenciales con el fin de alcanzar, al mismo tiempo, tanto costes bajos como un mejor servicio al cliente. La venta minorista de alimentos pasa por grandes cambios en todo el mundo, en especial con el aumento de la importancia de los aspectos relacionados con la calidad, lo que induce al crecimiento de la importancia de las marcas, de los sellos de calidad y de los aspectos de trazabilidad de los alimentos. En Brasil, el comercio minorista de alimentos ha sido sometido a presiones inclusive mayores debido a las características específicas de la economía local. La década pasada fue marcada por una creciente competencia, suscitada por factores como la estabilidad, la desregulación en diversos sectores y la apertura del mercado. Los posibles impactos más relevantes sobre el sector minorista y sus proveedores industriales están directamente relacionados con la competencia impuesta por los productos importados, las crecientes inversiones extranjeras y una tendencia sin precedentes de concentración a través de fusiones y adquisiciones. Además de esto, el hecho de lidiar con una de las tasas de interés real más elevadas del mundo, los minoristas brasileños han optado por reducir todavía más sus niveles de inventarios.

Según el Informe divulgado por el Instituto Nacional de Investigación de Políticas Alimentarias (IFPRI) en marzo de 2004, la actual concentración en el sector supermercados en Brasil es altamente perjudicial para los negocios de los pequeños proveedores de alimentos, principalmente en el segmento de productos agrícolas, carnes y aves, pues las

135 IPARDES Instituto Paranaense de Desarrollo Económico y Social (2002). Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne suína no estado do Paraná. Curitiba. p.97

136 NEVES, M. F.; et alii. (2002) Gestão de negócios em alimentos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.28-30

exigencias contractuales son muy rigurosas, previendo plazos de pago de hasta 60 días, entregas just-in-time, atención a todas las tiendas del grupo, responsabilidad por repositorios y promotores de ventas, entre otros .

El comercio minorista de alimentos en Brasil ha acompañado, concierto defasaje de tiempo, los cambios por los cuales está pasando el sector en otros países, especialmente Francia, Inglaterra y Estados Unidos. Según este autor, los grandes mercados consumidores han enfrentado crisis económicas que terminan por generar una disminución del poder adquisitivo de la población de forma general y, como consecuencia, aumenta la búsqueda de mercados donde el minorista pasa a establecer puntos de ventas. Por lo tanto, la búsqueda de un crecimiento de la porción de mercado contribuye en la determinación de la expansión de las redes multinacionales en el sector. Recientemente entraron en Brasil redes de origen norteamericano (Wal-Mart) y holandés (Ahold).

De esta forma, las redes minoristas, con la emergencia de los mercados de masas, se colocan en una posición de conductores del proceso. De acuerdo con Engel ¹³⁷, uno de los motivos para que esto ocurra es el hecho de que los minoristas hayan estructurado formas de compras centralizada, realización de promociones enfocándose hacia las industrias a adherir al proceso de precios bajos, reduciendo los costes y buscando dar respuestas rápidas. Para Anderson et al ¹³⁸ los minoristas aumentan su poder ampliando su conocimiento sobre los costes de su proveedor y a partir del creciente conocimiento que detienen a partir de la información obtenida de sus sistemas de procesamiento de datos en la “boca de urna”, sobre costes y necesidades de clientes.

Otras prácticas de gestión han ocurrido en los canales de distribución. Según Alcântara ¹³⁹, es la formación de sociedades y alianzas estratégicas entre industrias y mayoristas. Esto sucede en función de un conjunto de factores, tales como: (i) aumento de la competencia global; (ii) difusión tecnológica (automatización); (iii) aumento de la importancia de los costes fijos; (iv) aumento de la complejidad de los productos, de su *design*, de su producción

137 ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W. (1995) Consumer behavior. Orlando: Dryden Press.p. 26-30.

138 ANDERSON, E.; DAY, G. S.; RANGAN, V. K.(1997) Strategic channel design. Sloan Management Review, Cambridge, Mass.: MIT, v. 38, n. 4, p. 59-69,

139 ALCÂNTARA, R. L. C. (1997) A gestão estratégica dos canais de distribuição: um exame da evolução do atual estágio do relacionamento entre atacado de entrega e indústria. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, p. 6-18

entregada; (v) consolidación de la industria; (vi) surgimiento de nuevas formas de distribución y comercialización mayorista; (vii) aumento de la demanda y dislocamiento del poder de los fabricantes hacia los minoristas. En consecuencia, las prácticas de mejora en la gerencia de la cadena de suministros se han vuelto imperativas en la industria minorista de alimentos en el país, a través de las iniciativas de asociaciones en la cadena, entre las cuales se destaca la *Efficient Consumer Response (ECR)*. Esta referencia permite saber quién compra, cuándo, cuánto y qué y a través de qué tipo de promoción, que son preguntas indispensables en las actividades del marketing.

Según Zylbersztajn y Neves ¹⁴⁰, el contacto con el consumidor permite al agente especializado tener un gran poder de coordinación del SAG, ya sea por ejercer el poder de negociación, o por tener un acceso privilegiado a la información al respecto de las preferencias de los consumidores.

Desde el punto de vista de Batalha¹⁴¹, el comercio minorista ofrece un conjunto de servicios, tales como la selección de productos, transporte, almacenamiento, marcación de precios, promoción, venta y post venta, entre otros, que son actividades integrantes de las cadenas alimentarias. No obstante, la concentración de mercados minoristas en Brasil presenta una situación preocupante, pues esta repercute en las relaciones de mercado entre productores, frigoríficos, mayoristas y minoristas, en vistas de que cuanto mayor sea el grado de concentración, mayor será la probabilidad del ejercicio del poder de mercado de los agentes, pudiendo volver menos competitivo el mercado. De otra forma, los minoristas de gran porte pueden ganar mayor eficiencia diluyendo sus costes fijos debido a un mayor número de unidades vendidas o por ser beneficiados por poseer estructuras de compra y logística de suministro más eficientes.

Para Souza ¹⁴² los minoristas actualmente poseen también el status de productores de alimentos. El corte de fríos y carnes exige la autorización y la atención a las normas del Ministerio de Agricultura, con la adopción de las buenas prácticas de manufactura. Diversos

140 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira.p.17

141 BATALHA, M. O. (coord.).(2001a) *Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais*. v.1 2.ed. – São Paulo: Atlas p. 242

142 SOUZA, W.de.(2003b) *Segurança alimentar: como conquistar o cliente pela qualidade*. São Paulo, ABRAS, Disponible en <<http://www.abrasnet.com.br>>. Acceso en octubre de 2008.

minoristas invierten en productos perecederos con marca propia, lo que aumenta el riesgo frente al consumidor. En este sentido, una cuestión importante está relacionada con la trazabilidad, o capacidad que posee el sistema de producción y distribución de identificar el origen de los defectos en los productos comercializados. En Brasil, existe un grupo de trabajo del cual forman parte las redes minoristas, como el Pão de Açúcar y el Bompreço, además de frigoríficos y los organismos públicos reguladores. El objetivo del grupo es establecer reglas estándares que garanticen la seguridad alimentaria en los procesos de producción y comercialización, permitiendo la trazabilidad de los productos desde su origen hasta la punta de la cadena productiva. Las prácticas de inspección, auditoría, certificación, además de provocar impactos en la rutina de la cadena, involucran costes, los que los convierten en proyectos que demandan un plazo mayor para la implementación.

De acuerdo con Rezende y Rezende¹⁴³, en Brasil, el grupo Pão de Açúcar ya evalúa la línea de carnes y productos derivados. Es con el nombre de “sello de origen controlado”, creado hace cuatro años, que esta red demuestra la procedencia de algunos artículos de sus góndolas. Para este procedimiento, son realizadas visitas a las haciendas y controles de calidad de los productos recibidos por las tiendas. Actualmente en 30 tiendas del grupo, la carne vendida es controlada desde la cría hasta el sacrificio y recibe el certificado de calidad.

Por lo tanto, se puede afirmar que las grandes redes de supermercados pasan a ser gestores de los espacios en los anaqueles, que es el *lócus* último de contacto entre el consumidor y la empresa productora. Según Zylbersztajn y Neves¹⁴⁴, esta posición permite adoptar estrategias de gestión de marca, con el uso de marcas blancas. No obstante este poder de coordinación, confiere también una gran responsabilidad a las redes en la gestión de la calidad de los alimentos disponibles para el consumo.

2.2.3.5 Canales de Distribución

Los canales de distribución son más que un simple conjunto de empresas relacionadas a través de diversos flujos. Son complejos sistemas comportamentales en los cuales las

143 REZENDE, Daniel C.de.;REZENDE, C. Ferreira.(2001) O Varejo como Agente Coordenador da Qualidade em Cadeias Produtivas de Alimentos Perecíveis: um estudo multicasos. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração –ENANPAD, p.2-4

144 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira. p.18

personas y empresas interactúan para lograr metas individuales, de la empresa y del canal. Un canal de distribución se constituye de un conjunto de agentes económicos utilizados por una empresa productiva para difundir sus productos junto a los consumidores, o sea, colocar el producto a disposición para su consumo, teniendo en cuenta el bien común. Por lo tanto, independientemente de cual fuere el canal de distribución seleccionado, sus objetivos deben estar estrechamente vinculados a las especificaciones del producto ofrecido y del público objetivo.

Según Kotler y Amstrong ¹⁴⁵, la mayoría de los fabricantes usan intermediarios para llevar sus productos al mercado. Estos intentan construir un canal de distribución, el cual puede ser entendido como un conjunto de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de oferta de un producto o servicio para uso de un consumidor final o usuario empresarial. Distribuir bienes y servicios involucra el traslado de los productos hasta los clientes de manera eficiente y eficaz, o sea, poner los productos a disposición de los clientes en el momento y lugar donde éstos quieran comprarlos, a fin de crear intercambios que ofrezcan un valor.

De acuerdo con Neves y Zylbersztajn ¹⁴⁶, los canales de distribución se localizan en la parte final y en las partes iniciales del SAG. En la parte final, se encuentran los agentes que compran los productos de la industria hasta llegar al consumidor final. En las partes iniciales, se encuentran los agentes que compran los insumos y los llevan hasta los productores rurales.

Según Batalha ¹⁴⁷, en los últimos años, la distribución de alimentos evolucionó de manera significativa. Algunos elementos contribuyeron en este avance, como el desarrollo tecnológico, principalmente de la informática, lo que permitió el desarrollo de nuevas técnicas de gestión, de logística y de control de calidad, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores.

145 KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. (2003) *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, p.307

146 ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.) (2000) *Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira. p.133

147 BATALHA, M. O. (coord.).(2001a) *Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais*. v.1 2.ed. – São Paulo: Atlas p. 242

Desde el punto de vista de Neves ¹⁴⁸ existe por lo menos cuatro servicios tradicionales prestaos por el canal de distribución: i) la conveniencia espacial – reduce el tiempo y los costes de búsqueda y de transporte para que los consumidores encuentren los productos en oferta; ii) el tamaño de los lotes de productos – permite la compra de productos por unidades y no por caja; iii) el tiempo de espera, tiempo entre el pedido y la entrega de un producto; iv) variedad de suministro – propicia la conveniencia de compra “bajo el mismo techo”. Inclusive, según el mismo autor, la principal función de los canales de distribución es cuidar de los siguientes flujos: *Posesión física* – flujo físico del producto desde el fabricante hasta el consumidor; *Propiedad* – derecho de propiedad sobre el producto; *Promoción* – actividades para crear demanda; *Negociación* – en todas las etapas del canal; *Financiamiento* – formas de pago y de flujos financieros; *Riesgo* – la estacionalidad, competencia, entre otros; *Pedidos* – flujo de pedidos del producto; *Información* – comunicación entre los agentes, principalmente de los consumidores; *Pagos* – flujo de pagos existente en el sistema. Este mismo autor entiende que los agentes pueden ser eliminados o sustituidos de los canales, no obstante, las funciones desempeñadas no pueden ser eliminadas, aunque pueden ser enviadas hacia adelante o hacia atrás en el sistema.

Por lo tanto, los miembros de los canales de distribución son agentes que realizan funciones de negociación y los que no forman parte de este flujo son consideradas empresas facilitadoras del canal. De esta manera, las empresas que forman parte del eje central del canal se involucran directamente en las decisiones de distribución de los productos, y las empresas facilitadoras del canal se responsabilizan solamente por el transporte, almacenaje de los productos, seguros de las cargas, promociones, entre otras actividades.

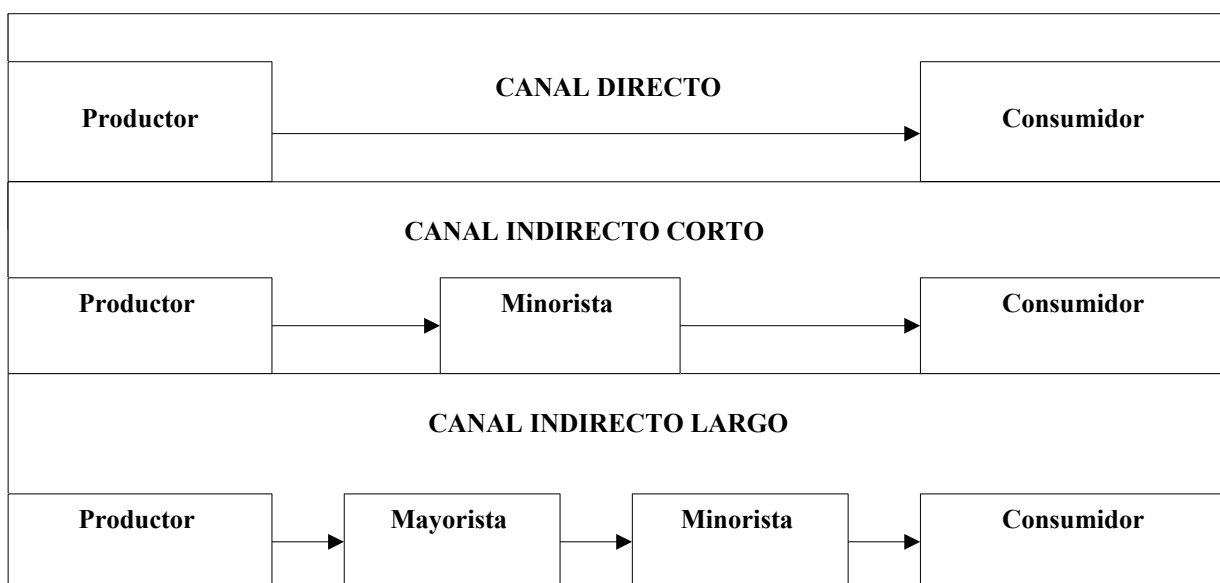
Conforme Batalha ¹⁴⁹, se pueden distinguir los canales directos, donde el productor garantiza el conjunto de actividades de distribución junto a los consumidores, y los canales indirectos que comprenden a los agentes intermediarios. El canal se caracteriza principalmente por su longitud, o sea, el número de agentes económicos que lo integran, y por la distribución de las funciones entre estos, pudiendo ser corto o largo. Según el autor, los canales indirectos pueden ser cortos o largos, siendo que el canal indirecto corto está formado por un productor y por un conjunto de minoristas; mientras que el canal indirecto largo

148 NEVES, M. F.; et al. (2002) *Gestão de negócios em alimentos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.91-92.

149 BATALHA, M. O. (coord.).(2001 a) *Gestão Agroindustrial*: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. v.1 2.ed. – São Paulo: Atlas p. 243-244

involucra, como mínimo, a un intermediario (mayorista) entre el productor y el minorista. Por lo tanto, cada etapa de intermediación que realiza algún tipo de trabajo para aproximar el producto y su posesión por parte del consumidor final es un nivel del canal. La figura 5 presenta los canales de distribución según su longitud.

Figura 5: Longitud de los Canales de Distribución



Fuente: Sproesser apud Batalha (coord.).(2001a) Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. v.1 2.ed p.244

Se observa que cada miembro del canal desempeña un papel determinado y se especializa en la ejecución de una o más funciones. El canal es más eficaz cuando se atribuye a cada uno de sus miembros la tarea que mejor puede llevar a cabo. Como el éxito de los miembros individuales del canal depende del éxito total del canal, el escenario ideal sería que todos los agentes que componen este canal trabajen armoniosamente en conjunto.

El uso de intermediarios resulta en una mayor eficiencia a la hora de ofrecer productos al mercado objetivo. A través de sus contactos, experiencia, especialización y escala operativa, los intermediarios generalmente ofrecen más de lo que podrían conseguir por cuenta propia, además de reducir el trabajo que debe ser ejecutado por los productores y consumidores. Por lo tanto, la elección entre un canal indirecto corto o uno largo cuestiona la utilidad económica del mayorista, el cual cumple la función de reducir los contactos entre productores y minoristas. De esta forma, la utilización de intermediarios proporciona efectos positivos a la cadena agroalimentaria cuando posibilita una reducción de los costes

comerciales, regulariza el flujo de demanda de productos, proporcionando eficiencia y la eficacia al sistema. Los intermediarios pueden contribuir con un efecto negativo para la cadena productiva cuando no agreguen valor al producto y/o produzcan márgenes muy elevados en función al servicio prestado.

Para Kotler y Amstrong ¹⁵⁰, los cambios tecnológicos y el crecimiento explosivo del marketing directo y online están causando un profundo impacto en la naturaleza y en el proyecto de los canales de distribución. Uno de los cambios, según estos autores, es la desintermediación, o sea, una tendencia según la cual el productor y/o fabricante de productos prescinden de los intermediarios y buscan directamente a los consumidores finales. Para continuar siendo competitivos, los intermediarios necesitan descubrir nuevas maneras de agregar valor a la cadena de suministros.

2.3 El Segmento de la Carne Porcina – Historia y la Producción Mundial

Según Cavalcanti ¹⁵¹, los cerdos fueron domesticados en principio en China en tiempos del neolítico, aproximadamente en el año 4.900 a.C. El periodo neolítico, también llamado Edad de Piedra Pulida, por causa de algunos instrumentos hechos de piedra lascada y piedra pulida, es el periodo de la Prehistoria que comienza en el año 8.000 a.C. Las razas de cerdos conocidas son las pertenecientes a dos grandes grupos: (a) “Sus scrofa” – que son descendientes del jabalí europeo; (b) “Sus vittatus” – tipo salvaje de cerdo originario de la India.

En América no existían cerdos antes de la llegada del hombre. Quien trajo primero estos animales fue Cristóbal Colon en 1493 en su segundo viaje. Desembarcaron apenas ocho cabezas, que llegaron a Santo Domingo y desde ahí se expandieron hacia Colombia, Venezuela, Perú y Ecuador.

Para Cavalcanti ¹⁵², los cerdos en Brasil llegaron con Martim Afonso de Souza en 1532, en São Vicente, en el litoral paulista. Pertenecían a la raza de la Península Ibérica

150 KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. (2003) Principios de marketing. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, p.314

151 CAVALCANTI, S. Souza de.(1984) Produção de suínos. Campinas,SP: Instituto Campineiro de Ensino Agrícola. p. 3

152 CAVALCANTI, S. Souza de.(1984) Produção de suínos. Campinas,SP: Instituto Campineiro de Ensino Agrícola. p. 3-4.

existentes en Portugal. Fue a partir del siglo XIX cuando Brasil recibió los efectos mejorados de los países con Zootecnia más avanzada, aportando ejemplares de las razas Berkshire, Tamworth, Large Black y Yorkshire, todas inglesas. Luego vinieron los reproductores Poland-China y Duroc y recién en las décadas del 30 y 40 llegaron especímenes Wessex y Hampshire, mientras que en la década del 50 llegó la raza Landrace.

La porcicultura evolucionó de una pequeña fuente de carne de cerdo en el patio de la hacienda para consumo familiar, hasta una empresa con fines de lucro, con una producción extensiva, capitalista, mecanizada e informatizada.

Para Nascimento¹⁵³, las alteraciones más significativas en la porcicultura sucedieron a partir de la II Guerra Mundial. Consolidación, especialización, intensificación y mecanización fueron los aspectos centrales en la evolución de la agricultura. El aumento del área de la porcicultura en los Estados Unidos fue acompañado por la consolidación de la industria de producción de derivados de la carne de cerdo – un nítido declive en el número de unidades productoras y un aumento en el número de cerdos comercializados por productora y comercialización total anual.

El advenimiento de la mecanización de las instalaciones de la porcicultura, provocaron una oportunidad de mejores instalaciones y plantales numerosos, debido a que las tradicionales técnicas no se adecuaban al uso efectivo del equipamiento planeado para la sustitución de la mano de obra. El proceso de crecimiento fue innovador, con los líderes de la industria iniciando la experimentación práctica, con el objetivo de idealizar tantos nuevos equipamientos como edificaciones que atendiesen sus necesidades. De esta forma, la producción crece con el uso de equipamiento moderno y con el desarrollo científico en la mejora genética del animal, y la demanda acompaña este crecimiento.

Según el Instituto Paranaense de Desarrollo Económico y Social – IPARDES¹⁵⁴ entre principios de los años 70 y mediados de los años 90, el volumen de carne consumida creció prácticamente tres veces más rápido que en los países desarrollados.

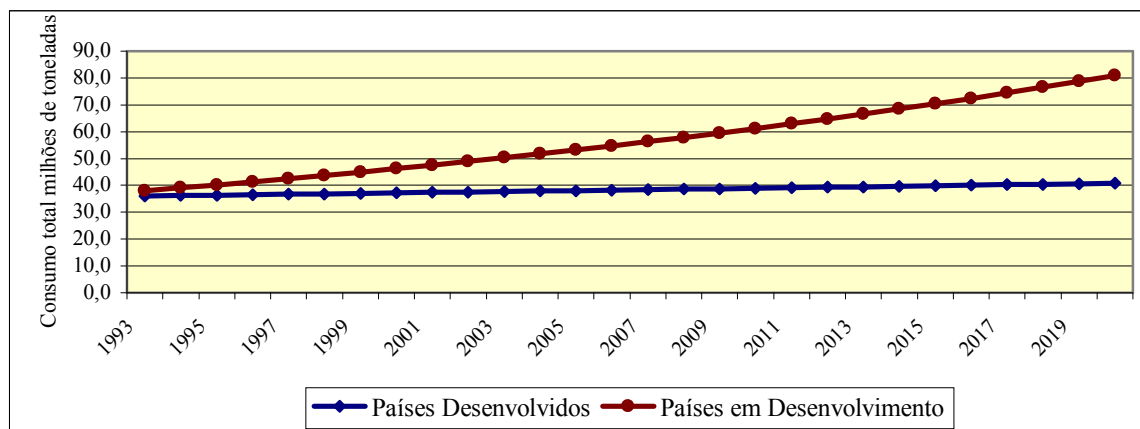
153 NASCIMENTO, F.Gomes do.(1986) Manual de controle da saúde e produção de animais. Editora Manole São Paulo, p.328-330.

154 IPARDES- Instituto Paranaense de Desarrollo Económico y Social (2002). Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne suína no estado do Paraná. Curitiba. p.18

Para este Instituto, existe una tendencia significativa, mundial, de aumento en los niveles de demanda de proteínas de origen animal. Este aumento estaría relacionado a las mejoras en los ingresos en los países en desarrollo, al crecimiento poblacional y al aumento de la urbanización. Las perspectivas son que la demanda de todo tipo de carne en varios países del mundo, continuará creciendo en los próximos años. El estudio de la FAO *“Livestock to 2020: The next food revolution”*, de mayo de 1999, señala que los países en desarrollo serán beneficiados por una “revolución” en el consumo y en la producción de alimentos de origen animal, que elevará la producción mundial de carne de cerdo a 122 millones de toneladas hasta el año 2020. Un aspecto de esta “revolución” es el crecimiento del consumo y de la producción en los países en desarrollo a un ritmo superior al de los países desarrollados. Este estudio de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) señala que hasta el año 2020 la producción de carne porcina por parte de los países en desarrollo deberá pasar de 38 a 81 millones de toneladas, mientras que en los países desarrollados, de 36 a apenas 41 millones de toneladas. En otras palabras, la participación de los países en desarrollo en la producción de carne porcina pasará de un 51% a un 66%, decayendo la participación de los países desarrollados de un 49% a un 34%. El estudio también muestra que en 1978, el 60% de la producción de porcinos se encontraba en los países desarrollados y solamente el 40% en los países en desarrollo. Este porcentaje se ha modificado drásticamente en los últimos años, pues el crecimiento de la producción de cerdos se ha concentrado en mayor proporción en los países en desarrollo. Las conclusiones de este informe de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) son de que en el año 2010 tendremos una situación inversa a la de 1978: el 60% de la producción de porcinos en el mundo estará en los países en desarrollo. De estos, China y Brasil, debido a sus dimensiones continentales y capacidades de producción de granos, se destacan en el grupo de los países en desarrollo.

China, ciertamente es, y continuará siendo, el mayor productor mundial de carne de cerdo, por muchos años. Su producción, no obstante, será destinada prácticamente a su propio consumo: 1,3 mil millones de personas. Su crecimiento en el área agrícola se encuentra limitado debido a que parte de su país está constituido por el desierto de Gobi. Brasil tiene una ventaja por ser un país de clima tropical, que permite la obtención de dos zafra anuales, por poseer una población menor, la renta per capita más alta y un área útil prácticamente semejante, lo que posibilita un gran crecimiento de la producción agrícola y de la porcicultura.

Grafico 1: Proyección del consumo total de carne porcina en los países desarrollados y en países en desarrollo hasta el año 2020 (millones de toneladas)



Fuente: Elaborado en Base a la FAO (1999), “Livestock to 2020: The Next Food Revolution” de mayo de 1999, apud SCHNEIDER, Alcio.(2004) O Impacto da globalização na cadeia suinícola da região noroeste colonial: o caso do frigorífico cotrijuí. p.44

Para analizar la producción mundial de carne porcina es necesario aclarar que existen dos fuentes que informan acerca de esta producción: el USDA y la FAO. Según el departamento de Agricultura de los Estados Unidos – USDA, la producción mundial en 2002 fue de 85,465 millones de toneladas; según la FAO, fue de 94,185 millones de toneladas. ¿Por qué esta gran diferencia? Se debe a que los datos del USDA consideran solamente la porcicultura de “países seleccionados”, mientras que la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO, considera a “todos” los países del mundo. Por este motivo, en este trabajo, serán relatadas las características con base en los datos de la FAO y no del USDA.

Según Schneider ¹⁵⁵, uno de los factores limitantes de la expansión de la producción de cerdos es la capacidad contaminante, pues el cerdo defeca el equivalente a 2,5 personas. Debido a esto, países con un área mayor, disponibilidad de agua y producción de granos, poseen mayor potencial de expansión. Brasil posee solamente 4,4 cerdos por km², comparado a los 37,6 de la Unión Europea, lo que demuestra claramente sus posibilidades de expansión de la producción. Brasil se destaca también por el bajo coste de producción, por poseer una

¹⁵⁵ SCHNEIDER, Alcio.(2004) O Impacto da globalização na cadeia suinícola da região noroeste colonial: o caso do frigorífico cotrijuí. (Dissertação) Mestrado. UNIJUÍ: Ijuí, p.60

sólida producción de maíz y soja, y por ostentar el 12% de toda el agua potable disponible en el planeta.

Tabla 1: Ventajas comparativas entre los grandes productores mundiales, 2003

	China	EUA	EU - 15	Brasil
Cerdos/km ²	47,3	6,10	37,6	4,40
Consumo (kg/pers/año)	33,3	30,0	43,6	12,6
Coste producción (U\$S/kg/vivo)	0,90-1,12	0,70-0,80	0,90-1,20	0,50-0,55

Fuente: L. Roppa, Anuario Pork World (2004) apud SCHNEIDER, Alcio.(2004) O Impacto da globalização na cadeia suinícola da região noroeste colonial: o caso do frigorífico cotrijuí., p.60

La disponibilidad de tierras para cultivo es esencial para el crecimiento del sector agropecuario de un país. En la Tabla 2 puede observarse el grado de aprovechamiento de las áreas cultivables de los principales productores de cerdos. Brasil se destaca con un potencial de crecimiento muy grande, en virtud del bajo aprovechamiento actual de sus tierras (17,3%). EUA y la Unión Europea, juntos, poseen la misma cantidad de hectáreas disponibles a ser plantadas en el futuro que Brasil de manera aislada.

Tabla 2: Disponibilidad de tierras para la agricultura, 2002 (millones de hectáreas)

	Área Agrícola	Área Plantada	%
Mundo	4,974	1,364	17,4
UE-15	140	73	52,1
EUA	418	176	42,1
Brasil	290	50	17,3

Fuente: L. Roppa, Anuario Pork World (2004) apud SCHNEIDER, Alcio.(2004) O Impacto da globalização na cadeia suinícola da região noroeste colonial: o caso do frigorífico cotrijuí. p.61

La comparación de los costes de producción de cada país muestra claramente sus posibilidades futuras de crecimiento, tanto en su mercado interno como en el mercado internacional. Los principales ítems que componen el coste de producción son: alimentación, salario, productos veterinarios, consultoría, energía eléctrica, impuestos, mantenimiento de las instalaciones, depreciación, intereses sobre el capital y fletes. En la tabla presentada a continuación, se puede comparar el Coste de Producción de diferentes países, expresado en dólares (US\$) por kilogramo de cerdo vivo. Estos datos muestran la buena competitividad de la carne porcina brasileña, que, debido a sus características de producción, posee los menores costes del mundo. Estos constituyen el gran diferencial competitivo del Brasil en relación a otros países productores de carne porcina.

Tabla 3: Coste de producción en algunos países, 2002

País	(US\$/Kg vivo)
Brasil	0,50-0,60
Argentina	0,55-0,70
Chile	0,65-0,75
EUA	0,70-0,85
Canadá	0,70-0,85
España	0,90-1,10
Dinamarca	1,00-1,20

Fuente: L. Roppa, Anuario Pork World (2004) apud SCHNEIDER, Alcio.(2004) O Impacto da globalização na cadeia suinícola da região noroeste colonial: o caso do frigorífico cotrijuí. p.61

De acuerdo con el Instituto Paranaense de Desarrollo Económico y Social – IPARDES¹⁵⁶, existe un conjunto de factores que influyeron en el Sistema Agroindustrial de Carnes. Estos factores están relacionados principalmente al aumento promedio de la renta de la población mundial de aproximadamente 1% a.a, al proceso de integración vertical en el complejo de la cría de cerdos, permitiendo, a través de la coordinación de la cadena productiva, una mayor flexibilidad hacia los cambios de hábitos de consumo y al aumento de la eficiencia de los agentes, tanto individualmente como de la cadena como un todo; el mejoramiento de los mecanismos de trazabilidad de la carne y de los sistemas de garantía de

¹⁵⁶ IPARDES Instituto Paranaense de Desarrollo Económico y Social (2002). Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne suína no estado do Paraná. Curitiba. p.19-21

calidad eficientes, entre ellos el Análisis de los Peligros y Puntos Críticos de Control – APPCC (en inglés HACCP) resultante de los problema sanitarios en rebaños de varias regiones del mundo, la reducción de la producción en la antigua URSS en razón de la liberación del comercio, de la política de precios y el fin de los subsidios al sector, haciendo con que la producción en esta área sufriese una disminución del 30% entre 1989 y 1994 y el aumento de la exportación de carnes a Japón en función de la reducción de las tarifas de importación.

Según García y Bliska ¹⁵⁷, los cambios que se vienen sucediendo en el consumo y en el comercio internacional de carnes ha sido frecuentemente relacionado a: (i) la gran receptividad de nuevos productos; (ii) la tendencia creciente a la incorporación de servicios, en busca de la conveniencia; (iii) la preocupación por la salud, el bienestar y la apariencia; (iv) los problemas ambientales; y (v) la salubridad de la carne y el bienestar animal.

En términos especiales, China es el mayor productor mundial de carne porcina. Produciendo 50.000 millones de toneladas en 2006, detiene aproximadamente el 47,6% del total mundial. Es también el mayor consumidor individual en términos de cantidad, pues la casi totalidad de su producción es consumida por su población de más de 1,25 mil millones de habitantes. China es acompañada por la Unión Europea y de lejos, por los Estados Unidos. Brasil se ubica en cuarto lugar, con aproximadamente 3.2 millones de toneladas producidas en 2006 (ver Cuadro 4).

China es, y continuará siendo, el mayor productor mundial de carne porcina, aunque su producción será destinada a su propio consumo, pues posee la mayor población del planeta. Mientras que su área agrícola es limitada debido a que el país está constituido por el desierto de Gobi, uno de los mayores del mundo.

Cuadro 4: Principales Productores Mundiales de Carne Porcina

MUNDIAL: Producción de Carne Porcina (Mil t - en equivalente-carcaza)

País	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
China	38.837	38.907	40.314	41.845	43.266	45.186	47.210	48.500	50.000

157 GARCIA, Renato F.; BLISKA, Flávia M.M.(2000) Caracterização do consumo de carnes no Brasil. Revista Nacional da acrne. São Paulo; n.284,p.108-110.

Unión Europea¹	17.777	18.144	17.649	17.645	17.845	17.921	21.614	21.550	21.660
Estados Unidos	8.623	8.758	8.597	8.691	8.929	9.056	9.312	9.435	9.590
Brasil	2.400	2.400	2.600	2.637	2.798	3.059	2.950	3.140	3.230
CIS (12)	2.727	2.711	2.815	2.702	2.801	2.954	2.864	2.853	2.990
Vietnam	1.228	1.318	1.409	1.515	1.654	1.800	2.012	2.200	2.300
Polonia²	2.026	2.043	1.923	1.849	2.023	2.209	2.100	2.040	2.000
Canadá	1.392	1.566	1.640	1.731	1.858	1.882	1.936	1.960	1.990
Japón	1.291	1.277	1.256	1.232	1.246	1.274	1.285	1.260	1.230
México	961	994	1.030	1.058	1.070	1.035	1.058	1.080	1.110
Otros	11.162	11.152	10.850	11.152	11.828	12.045	8.576	8.686	8.890
Total	88.424	89.270	90.083	92.057	95.318	98.421	100.917	102.704	104.990

* Estimado ** Previsión

1 Hasta 2003, 15 miembros; a partir de 2004, 25 miembros.

2 A partir de 2004, incluido en la Unión Europea

Fuente: FAO / Abipecs /2006 ABIPECS - Asociación Brasileña de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina. Estadísticas. Disponible en <<http://www.abipecs.org.br>>. Acceso en 02/08/08.

De acuerdo con Roppa¹⁵⁸, aumentar la producción mundial de carne porcina es un desafío, en vista del aumento de la población mundial, que en el año 2010 deberá llegar a los 7,2 mil millones de personas. La tendencia es que la porcicultura crecerá más en los países en desarrollo que en los desarrollados, con base en los datos de los últimos 10 años. En este periodo (1995-2004), la producción mundial de carne porcina creció un 28,3%, pasando de 78,63 a 100,9 millones de toneladas. El aumento en los países desarrollados fue del 0,7% al año, mientras que en los países en desarrollo creció un 4,56%.

En los países desarrollados, varios factores afectan el aumento de la producción. La conciencia ecológica es fuerte y sus Partidos Verdes consiguen aprobar leyes que evitan el crecimiento de las actividades contaminantes de todo tipo. En los Estados Unidos, donde crecen los proyectos para la cría de porcinos, en estados como Oklahoma y Carolina del Norte, existen fuertes movimientos para limitar el crecimiento de estas empresas, con el fin de preservar el medio ambiente y los manantiales de agua. Frente a esta realidad, Brasil y China, considerados países en desarrollo, presentan mejores condiciones de crecimiento, pues ambos poseen grandes áreas territoriales y ya son grandes productores mundiales.

158 ROPPA, Luciano. (2005) Suinocultura Mundial: Situação atual. Revista Porkworld – Edição 25, março/abril p. 20-35

Brasil posee una ventaja en relación a China, pues, debido a su clima tropical, permite la obtención de dos zafas anuales, y porque ostenta una población menor, una renta per capita más alta y un área cultivable disponible que posibilita condiciones para el crecimiento de la producción y de la porcicultura¹⁵⁹.

Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE¹⁶⁰, la carne porcina lidera el consumo mundial de proteína animal, con una producción de 105 millones de toneladas. Esta presenta características que facilitan su transformación, pudiendo ofrecerse bajo diversas opciones de consumo, llevando a la ampliación de su participación en una época en la cual son marcadas las modificaciones en los hábitos alimentarios.

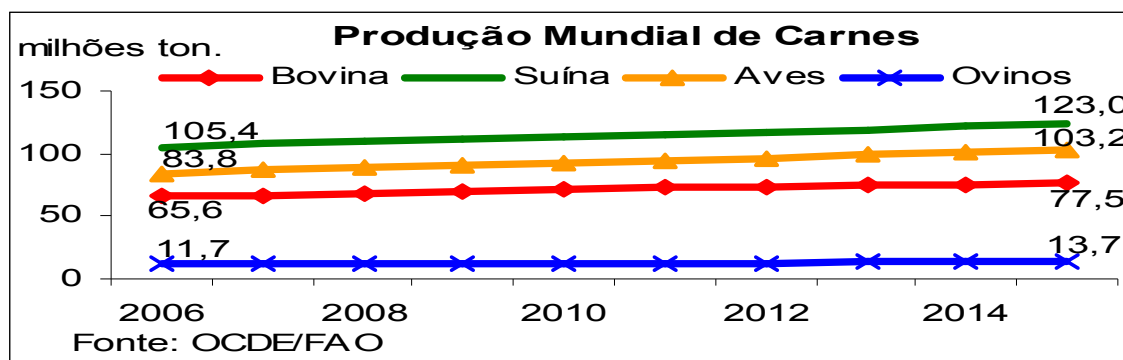
Estableciendo una comparación del consumo mundial de carnes, se verifica que la carne porcina es la que presenta una mayor producción mundial, representando un 39,5% de las carnes, seguida por la carne de pollo, bovina y otras carnes. La carne de pollo se posicionó en el segundo lugar en la preferencia mundial.

En términos de expectativa, la producción mundial de carnes (bovina, porcina, pollo), deberá lograr 317,4 millones de toneladas en el 2015. En relación al 2006, este valor representa un aumento de 51,0 millones de toneladas de carne. Continuará, según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico – OCDE y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación – FAO, en los próximos años la superioridad de la carne porcina en términos de cantidad producida. En 2015 la cantidad producida de carne bovina deberá lograr las 77,5 millones de toneladas, la carne porcina 123 millones de toneladas y la de pollo 103,2 millones de toneladas. La carne de pollo presenta la mayor tasa de crecimiento de la producción durante el periodo de 2006 a 2015, con un 2,31% al año, mientras que la carne bovina presenta un 1,85% y la porcina un 1,69% al año.

159 El Grupo Aliben anuncio en junio de 2008 que se instalará en la región de Rondópolis (MT) e invertirá R\$400 millones en la instalación de su planta. En los últimos años, cinco grandes empresas de la Industria Frigorífica recibieron incentivos para instalarse en el Estado. Juntas invirtieron cerca de R\$50 millones. Disponible en <<http://www.portaldoagronegocio.com.br>>. Acceso en septiembre de 2008.

160 PROJEÇÕES DO AGRONEGÓCIO: Mundial e Brasil até 2016/17. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Assessoria de Gestão estratégica. Projeções do Agronegócio. Disponible en <<http://www.afamang.org.br/imagens/estudoguesdes.doc>> Acceso en 29/07/08 . p.1-7

Gráfico 2: Produção Mundial de Carnes



Fuente: OCDE/FAO. PROJEÇÕES DO AGRONEGÓCIO: Mundial e Brasil até 2017/17. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Disponível em <<http://www.afamang.org.br/imagens/estudoguesdes.doc>>. Acesso em 03/10/08

Los consumidores buscan la practicidad y la comodidad juntamente con una mayor demanda de comidas rápidas. Por poseer tales particularidades, la carne de pollo ha aumentado significativamente su producción, alcanzando 30 millones de toneladas, superando a la carne bovina en la producción mundial. Conforme muestra el gráfico 2, la carne de pollo asumió el segundo lugar en la producción mundial en 1996 y continúa creciendo a tasas anuales superiores a las demás carnes.

Según Nogueira ¹⁶¹, el comercio internacional de carne porcina es bastante reducido, habiéndose mantenido en torno al 7% del total producido mundialmente, caracterizando la actividad para los países productores como esencialmente volcada al mercado interno. La carne porcina y los productos industrializados de Brasil son consumidos básicamente por el mercado interno, se consumen aproximadamente un 30% de la carne *in natura* y el 70% de carne industrializada. En Brasil, cerca del 10% de la producción nacional de porcinos es exportada, y las exportaciones están condicionadas por la imposición de barreras no tarifarias, relacionadas principalmente por cuestiones sanitarias. La superación de las barreras sanitarias impone dos condiciones básicas: la primera se refiere al cumplimiento de las exigencias de los países importadores en cuanto a la eliminación de los focos de incidencia de enfermedades en las áreas de cría; la segunda, la superación del clima psicológico propio del consumidor que necesita una seguridad que va más allá de las exigencias legales.

161 NOGUEIRA, Alexandre S. (1998) Padrão de Concorrência e estrutura competitiva da indústria suinícola catarinense. (Dissertação) Mestrado. UFSC, Florianópolis, p. 42-80

A pesar de que el consumo mundial de carnes sea de 39,17 kilogramos por habitante, la distribución es muy desigual. Los consumidores de los Estados Unidos consumen 126,6 kilogramos por habitante/año, los australianos 103,6 kilogramos, los europeos 88 kilogramos, los brasileños 82 kilogramos, los chinos y rusos 50 kilogramos, los japoneses 44 kilogramos y los hindúes 3 kilogramos. En muchos países del mundo, la religión impide el consumo de la carne porcina.

En relación al consumo mundial de carne porcina, según Roppa ¹⁶², si fuese dividida la producción mundial por la población del planeta, se concluye que el consumo es de aproximadamente 16,5kg por habitante. Este número es expresivo y hace que la carne porcina ocupe, con destaque, el primer lugar en la preferencia de la población, otorgándole el título de “la carne más consumida del mundo”.

Cuadro 5: Consumo Mundial por habitante

MUNDIAL: Consumo de Carne Porcina per capita (Kg per capita)

País	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
Hong Kong	48,7	48,2	50,1	51,2	51,7	51,5	62,0	55,8	57,2
Hungría²	48,8	50,2	50,8	46,5	57,4	55,9	61,8	62,3	62,3
Polonia²	50,0	49,4	48,2	46,5	51,1	53,6	52,7	53,0	51,9
Unión Europea¹	44,1	44,8	46,0	44,7	44,9	45,3	45,4	45,4	44,3
Taiwán	41,5	40,4	43,2	43,5	42,5	41,0	41,9	41,5	52,2
China	31,3	31,2	32,1	33,0	33,8	35,0	36,1	37,2	37,2
Canadá	34,4	36,8	35,8	36,7	36,9	34,3	35,9	34,6	35,1
Suíza	33,8	33,1	32,8	32,9	33,2	33,2	32,8	32,9	33,5
Total	14,9	14,9	15,0	15,0	15,4	15,7	15,9	16,1	16,5

* Estimado ** Previsión

1 Hasta 2003, 15 miembros; a partir de 2004, 25 miembros.

2 A partir de 2004, incluido en la Unión Europea

162 ROPPA, Luciano. (2006) Perspectivas da Produção Mundial de Carnes, 2007 a 2015. Disponível em <<http://pt.engormix.com/MA-pecuaria-corte/atigos/perspectivas-produção-mundial-carnes-140>>. Acesso em 23/10/08.

Fuente: FAO/Abipecs. FAO/ABIPECS. Importación Mundial de Carne Porcina. Estadísticas/Importación. Disponible en < [http://: www.abipecs.org.br](http://www.abipecs.org.br)>. Acceso en 07/07/09.

En los últimos 30 años, el consumo de carne porcina por parte de la población mundial, ha crecido en la proporción de 2% al año. En el año 1970, el consumo era de 9,2 Kg. por habitante, en 1999, 14,73 Kg. y en 2006 se estima que sea de 16,5kg, y para el 2015 podrá llegar a 17,9 Kg. por persona.

Otros datos de la Asociación Brasileña de Criadores de Porcinos -ABCS¹⁶³ muestran que en Austria el consumo es de 73,1 Kg. per capita, en España de 67,4 Kg., Alemania de 66,4kg, Dinamarca de 64,7 Kg., Italia de 42,9 kg. En Brasil, el consumo no pasa de 13 kilogramos. De este número, la mayor parte, 60%, corresponde a los embutidos. La disponibilidad interna de carne porcina tuvo un comportamiento decreciente hasta el 2005. Este hecho se debió, por un lado, a la fuerte expansión de las exportaciones y, por el otro, al aumento de la oferta de carnes sustitutas a precios más atractivos para los consumidores, forzando a la demanda doméstica a alcanzar el 16,0%. No obstante, en los últimos dos años el consumo interno se recuperó, volviendo al parámetro de 13,0 a 14,0 kg. per capita.

De acuerdo con Roppa¹⁶⁴ en el año 2010, la población mundial deberá ser de 7,28 mil millones de personas. Existirá, por lo tanto, una demanda creciente de consumo de carne, y el número de porcinos necesarios para alimentar el planeta será de aproximadamente 3 mil millones. De acuerdo con este autor, para saber cuál será la producción mundial de carne porcina en el 2010, se puede proceder de dos maneras: la primera, considera que el consumo por persona permanezca estable; la segunda, que el consumo continúe creciendo en la proporción de 2% anual. En este caso, para el año 2010, el consumo de carne porcina por habitante llegará a 18,0 kilogramos.

2.3.1 Principales Importadores Mundiales de Carne Porcina

163 ABCS – Asociación Brasileña de Criadores de Porcinos (2006). Consumo per capita de carne suína por país (Kg/hab./ano/). Disponible en: http://abcs.org.br/ins_inf/inf/estatisticas/MontarEstatisticaPortal.do?actionParameter=verde. Acceso en 08/07/09.

164 ROPPA, Luciano. (2006) Perspectivas da Produção Mundial de carnes, 2007 a 20015. Disponible en < http://pt.engormix.com/MA-pecuaria-corte/artigos/perspectivas-producao-mundial-carnes_140> . Acceso en: 12/09/08.

Al analizar el cuadro que se presenta a continuación, se comprueba que Japón es el mayor importador de carne porcina (año 2006), lo que representa el 25% del mercado mundial. Según Roppa ¹⁶⁵, Japón es considerado un comprador exigente, pues impone normas de salubridad y de calidad de la carne. Sus importaciones han crecido, principalmente luego de descubiertos varios casos de Vaca Loca, que hicieron que la población sustituya el consumo de carne bovina por la de cerdo. Sus principales proveedores son los Estados Unidos, la Comunidad Europea (en especial Dinamarca), Canadá y México. La Comunidad Económica Europea es el segundo mayor importador mundial, siendo responsable por el 14,7% de las importaciones mundiales. No es un mercado muy exigente en relación a la calidad y sus compras son realizadas principalmente a países de la propia Unión y a Brasil. Los Estados Unidos es el tercer mayor comprador, a pesar de ser el segundo mayor exportador. Compran carne fresca o congelada (principalmente de Canadá) y la exportan bajo la forma de cortes o beneficiada. Los Estados Unidos, Canadá y México son responsables por el 21,14% de las importaciones mundiales, respetando el tratado del NAFTA que facilita el comercio entre si. Gran parte de las importaciones de los EUA provienen de Canadá, mientras que las de México proceden de los EUA. Con la implementación del área de libre comercio del NAFTA, la porcicultura más beneficiada fue la canadiense, debido a sus bajos costes de producción, mientras que la mexicana fue la más perjudicada, debido al ingreso de productos más baratos de los EUA.

Analizando el cuadro 6 observa-se que Hong Kong es el sexto mayor importador mundial de carne porcina con 6,25% de las importaciones y tiene fuertes ligaciones con la China, de quien compra grande parte de su necesidad de consumo.

El comercio dentro de la Unión Europea – UE, entre los países miembros, es de 1,5 millones de toneladas. La participación en una parte de este mercado es una de las ambiciones de los negociadores brasileños; no obstante, por motivos proteccionistas, Brasil aun no logró el permiso para participar del mismo. Si esta difícil barrera fuera superada, Brasil podría ser candidato para exportar a países como Italia (que importa 700 mil toneladas por año), el Reino Unido (605 mil toneladas), Alemania (595 mil toneladas) y Portugal (163 mil toneladas).

165 ROPPA, Luciano.(2003) A Suinocultura no Mundo. Anuário Pork World. Paulínea, n. 17, dez. p. 14-37.

Cuadro 6: Importación Mundial de Carne Porcina

IMPORTACION MUNDIAL DE CARNE PORCINA

(Mil t – en equivalente – carcaza)

País	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
Japón	701,1	822,8	889,8	961,4	1.046,0	1.029,8	1.195,6	1.198,0	1.200,0
CEI (12)	755,2	569,4	274,9	445,2	672,2	632,4	630,3	703,6	704,5
Estados Unidos	311,1	369,9	435,6	428,0	480,2	534,4	496,0	445,0	435,0
México	144,5	172,8	245,5	262,6	288,9	324,2	400,0	435,0	440,0
Hong Kong	194,2	199,0	225,9	238,8	247,8	289,4	319,2	290,0	300,0
Corea del Sur	67,2	153,8	172,3	125,3	155,4	154,9	218,0	300,0	350,0
Canadá	69,7	70,2	72,6	93,6	94,8	93,0	103,0	135,0	140,0
Otros	727,0	859,2	971,6	918,3	1.137,8	1.276,7	1.034,9	1.152,2	1.228,2
Total	2.970,0	3.217,1	3.288,2	3.473,2	4.123,1	4.334,8	4.397,0	4.658,8	4.797,7

* **Estimado** ** **Previsión**

Fuente: FAO/ Abipecs ABIPECS - Asociación Brasileña de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina. Estadísticas. Disponible en <[http:// www.abipecs.org.br](http://www.abipecs.org.br)>. Acceso en 02/08/08.

El comercio internacional de carne porcina tradicionalmente representa una pequeña parte de la producción mundial. Además de esto, también se encuentra bastante concentrado. Se advierte una concentración de las importaciones por parte de Japón, la Comunidad Europea y los Estados Unidos. La FAO¹⁶⁶ estima que la importancia de los EUA como país importador debe caer, al paso en que Rusia continúe desempeñando un papel importante como país importador del producto.

2.3.2 Principales Exportadores Mundiales de Carne Porcina

Las exportaciones mundiales de carne porcina en el año 2006 alcanzaron 4,8 millones de toneladas. Los cinco mayores exportadores son responsables por casi el 90% de las exportaciones. El mayor exportador mundial es la Unión Europea, que posee un fuerte mercado entre sus países miembros. Los Estados Unidos es el mayor exportador individual, o el segundo mayor del mundo, si se considera a la Unión Europea como un todo. Sus exportaciones son, en su mayoría, de carnes frescas o congeladas, dirigidas a los Estados Unidos en un 54% y al Japón un 15%. China, a pesar de ser el mayor productor mundial, detenta una modesta participación en las exportaciones, debido a que no se encuentra libre de la fiebre aftosa y de consumir caso toda su producción. Brasil es el cuarto mayor exportador

¹⁶⁶ ABIPECS - Asociación Brasileña de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina. Estadísticas. Disponible en <[http:// www.abipecs.org.br](http://www.abipecs.org.br)>. Acceso en 02/08/08.

mundial. En el 2004, con más de 550 mil toneladas, representó aproximadamente el 12,5% del total mundial. En el 2003, exportó aproximadamente 540 mil toneladas. Se observa que las exportaciones crecieron en torno a un 72% durante el periodo 1998-2006, mostrando que el movimiento internacional, o sea, el comercio internacional, está aumentando.

Cuadro 7: Exportación Mundial de Carnes

EXPORTACION MUNDIAL DE CARNES

(Mil t – en equivalente – carcaza)

País	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005*	2006**
Unión Europea ¹	999,5	1.331,5	1.187,8	910,7	990,7	966,0	1.190,0	1.100,0	1.102,0
Estados Unidos	499,3	457,3	580,1	628,9	652,6	698,7	887,0	1.085,0	1.115,0
Canadá	396,7	502,1	595,7	659,1	772,5	884,5	879,6	970,0	1.000,0
Brasil	100,4	107,0	153,3	297,2	511,4	544,2	558,0	675,0	700,0
China	191,7	138,4	139,8	213,7	290,4	376,2	512,6	450,0	450,0
Polonia ²	154,8	183,9	117,9	74,9	54,9	218,0	180,6	110,0	110,0
Hungría ²	123,5	133,5	150,6	126,9	114,3	109,1	90,0	95,0	95,0
México	48,0	50,5	56,3	58,9	59,8	48,7	52,0	55,0	65,0
Australia	15,0	32,5	41,0	55,5	65,6	62,7	51,0	55,0	55,0
Corea del Sur	113,6	110,6	30,0	40,0	20,7	32,3	16,9	10,0	20,0
Otros	190,1	153,4	175,4	228,6	278,2	301,5	18,5	120,6	165,6
Total	2.832,6	3.200,7	3.227,9	3.294,4	3.811,1	4.241,9	4.436,2	4.725,6	4.877,6

* Estimado **Previsión

¹ Hasta 2003, 15 miembros; a partir de 2004, 25 miembros.

² A partir de 2004, incluido en la Unión Europea

Fuente: FAO/Abipecs. ABIPECS - Asociación Brasileña de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina. Estadísticas. Disponible en <<http://www.abipecs.org.br>>. Acceso en 02/08/08.

2.3.3 Referencias de la Porcinocultura en Brasil

De acuerdo con Schneider¹⁶⁷, la porcinocultura industrial brasileña exhibe indicadores de productividad de Primer Mundo. Esta eficiencia puede ser medida por el número de terminados/cerdas/año, que se duplicó en los últimos veinte años, llegando a 24 animales. Con apenas 160 días de edad, llegan a pesar más de 100 kilogramos. Este proceso de mejora en el desempeño de la porcinocultura brasileña tuvo su inicio a mediados de los años 1970. Varias acciones han sido implementadas, destacándose principalmente el sistema de producción que comenzó a ser integrado a los frigoríficos, modernizando la actividad desde el productor hasta el industrial y rindiendo frutos, tales como los altos índices de productividad. La actividad pasó a ser llevada a cabo a través de un proceso de integración entre productores e industria.

De acuerdo Asociación Brasileña de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina ¹⁶⁸ en la región sur, el promedio es de 23/cerdos/terminados/matriz/año, que alcanzan los 110 kilogramos en un periodo de 160 días. Estos índices de producción y de productividad son comparados a los obtenidos en los EUA, Canadá, Dinamarca, Alemania, Holanda y otros. Del total de la producción brasileña, aproximadamente un 65% se dirige al mercado interno en forma de productos industrializados. A través de las raciones balanceadas (maíz y salvado de soja), del cruce y perfeccionamiento de las razas, de las instalaciones y de las acciones de preservación del medio ambiente, Brasil obtiene carne porcina conforme a los estándares internacionales de exigencia de salud animal.

¹⁶⁷ SCHNEIDER, Alcio.(2004) O Impacto da globalização na cadeia suinícola da região noroeste colonial: o caso do frigorífico cotrijuí. (Dissertação) Mestrado. UNIJUÍ: Ijuí.

¹⁶⁸ ABIPECS. Asociación Brasileña de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina. (2007) Informe Anual. Disponible en < <http://www.abipecs.org.br>>. Acceso en 02/10/08.

El proceso de mejora en el desempeño de la producción de cerdos pasa necesariamente por la visión estratégica de los criadores. Este proceso busca una constante sintonía con la demanda del mercado consumidor de una alimentación más saludable. Enfatiza también la introducción de animales productores de carne magra, o sea, un cerdo con menos grasa. En 20 años de evolución genética, fue posible reducir la grasa en un 31%, el colesterol en un 10% y las calorías en un 14%. Para obtener dichos resultados, el criador de cerdos cambió drásticamente los métodos de manejo y las instalaciones, y evolucionó de manera fantástica en áreas tales como genética y nutrición.

En Brasil, el plantel de porcinos posee una alimentación controlada, basada en cereales de excelencia libres de aditivos o conservantes. Los cuidados sanitarios también son los más rigurosos, incluyendo ambientes higiénicos que cumplen con todos los requisitos de conservación del medio ambiente. El resultado de todas estas iniciativas por parte de los criadores de cerdos brasileños fue, por lo tanto, la excelencia en nutrición y sanidad que el producto brasileño comenzó a ofrecer tanto en el mercado interno como externo.

De acuerdo con Roppa ¹⁶⁹, en los primeros cincuenta años del siglo veinte, era muy común el uso de grasa animal en la alimentación humana. Durante este periodo, el cerdo cubrió todas las exigencias del mercado consumidor, y la grasa pasó a ser un producto tan importante como sus carnes nobles, lomo y muslo. Con la aparición de las margarinas vegetales, la grasa dejó de ser utilizada, forzando al criador de cerdos a buscar un nuevo modelo de animal que atendiera mejor al consumidor este perfil nutricional, debido a su nuevo estilo de vida. Los resultados de esta revolución se tradujeron en un animal que cambió el nombre de cerdo a porcino, y que pasó de un 58% a un 62% de carne magra en su carcaza y apenas 1,5 a 1 centímetro de espesor de tocino.

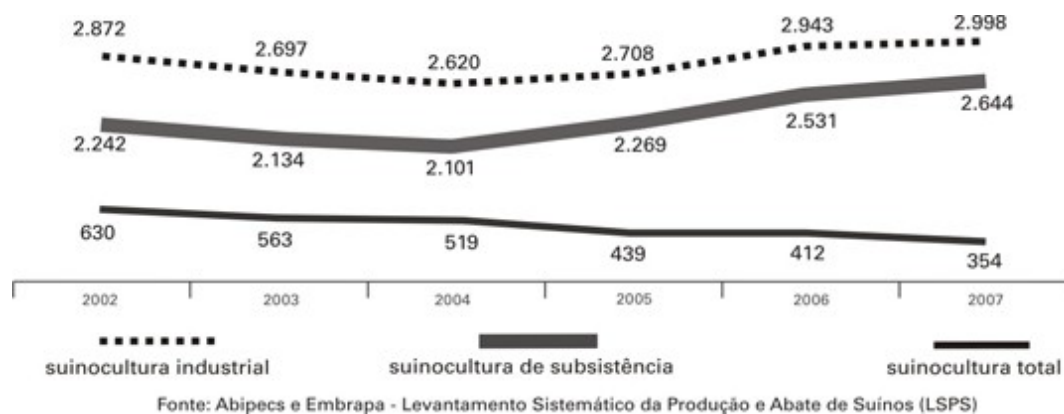
En el Grafico 3 se presenta la producción brasileña de carne porcina, considerando el periodo 2002 – 2007.

Grafico 3: Producción de carne porcina en Brasil

¹⁶⁹ ROPPA, Luciano. (2006) Atualização sobre os níveis de Colesterol, Gordura e calorías da carne suína. Disponible en < [http:// www.porkworld.com.br](http://www.porkworld.com.br)>. Acceso en 13 de febrero de 2006.

Producción de carne porcina en Brasil (mil toneladas)

2002 – 2007



Fuente: ABIPECS y EMBRAPA – Relevamiento Sistemático de Producción de Porcinos (LSPS) Disponible en < <http://www.abipecs.org.br>>. Acceso en 02/08/08.

En 2007, la producción mantuvo un crecimiento más moderado, interrumpiendo la trayectoria de fuerte expansión de los dos años anteriores. Por la facilidad de colocación del producto más cercano al consumidor, la producción de las integraciones y de las cooperativas mantuvo su crecimiento, contribuyendo con el aumento de la producción industrial en un 4,45% (2,64 millones de toneladas). Este resultado no fue mayor dado que el mercado spot (“instantáneo”, “inmediato”), porción que representa en torno al 20% de la producción industrial, debido a la dificultad de acceso al mercado, eligió ubicarse entre el 5,0% y el 7,0%. Del mismo modo, la producción de subsistencia sufrió una caída debido a la pérdida de competitividad. Este desempeño fue influenciado en el último trimestre del año por el peso bajo del sacrificio. De esta forma, la producción total de 2007 cerró el año con 3,0 millones de toneladas, registrando un aumento del 1,85%.

Un conjunto de factores ofrecieron sustento al mercado de porcinos en 2007. Destacándose: (a) los precios más altos de las carnes que compiten en el mercado interno; (b) la demanda doméstica firme, la gradual recuperación de los precios internacionales; (c) el crecimiento de las ventas externas en un 14,8%; y (d) el pequeño retroceso del -1,0% en la disponibilidad interna.

No obstante, el desempeño económico dejó mucho que desear. La oferta de porcinos superior a la demanda, stocks aun altos en las industrias en el primer semestre y la fuerte

presión sobre los costes en el segundo resultante del encarecimiento de los precios de los granos, dificultaron un mejor desempeño de toda la cadena, ya que el aumento de los costes no puede ser totalmente trasladado a los consumidores. En tal circunstancia, se considera que parte de las ganancias de la productividad que existió en el periodo, tanto en el campo como en la industria, fueron trasladadas a la sociedad.

Se constató que los estados brasileños, debido a la influencia de la fiebre aftosa del 2005, tuvieron dificultades para ampliar sus volúmenes de exportación. El problema de esta enfermedad es que impide al sector de participar en más del 62% del mercado mundial de carne porcina. El estado de Santa Catarina fue reconocido en 2007 por la Organización Internacional de Epizootias – OIE, como área libre de fiebre aftosa, lo que genera la posibilidad de eliminación definitiva de la aftosa como barrera de acceso, facilitando a mediano plazo, la apertura de nuevos espacios en el mercado internacional que pagan mejor por el producto. No obstante, la dificultad que posee el país es la mantener una certificación oficial con credibilidad, lo que puede continuar dificultando el acceso a estos mercados, pese al esfuerzo realizado en la oferta de garantías sanitarias tanto por las instituciones públicas como por las empresas.

Generalmente, el aumento de la localización de las matrices indica el aumento de la producción de porcinos. No obstante, en el año 2007, el aumento de la producción fue resultado del incremento de la productividad, pues fueron construidas nuevas granjas en sustitución de las menos productivas, y se intensificó la reposición por animales de mayor potencial genético.

El número de animales sacrificados por matriz aumentó en un 12,5% en los últimos tres años, con una cantidad de porcinos terminados pasando de 19,2 a 21,6 por matriz por año. Conforme lo demuestra el gráfico 4, el plantel de matrices industriales valuado en 1,48 millones de cabezas, prácticamente no creció en el 2007. Representando un 63% del total, generó un 90% de la producción, mientras que en el efectivo de subsistencia (887 mil), el 27% de las hembras genera solamente el 10% de la producción. Esto indica la fuerte modernización que está en curso en el sector (producción en sitios, gestión de bioseguridad, manejo, nutrición y salubridad, etc.), cuyo resultado ha sido el constante aumento de la productividad.

Grafico 4: Localización de matrices en Brasil



Fuente: ABIPECS Y EMBRAPA – Relevamiento Sistemático de la Producción Sacrificio de Porcinos (LSPS). Estadística. Disponible en <[http:// www.abipecs.org.br](http://www.abipecs.org.br)>. Acceso en 02/08/08.

La producción industrial de porcinos creció un 19,8% en los últimos tres años, pasando de 26,4 millones de cabezas a finales de 2004, a 31,8 millones en 2007. También durante este periodo, los pesos promedio de sacrificio aumentaron alrededor del 5,0%. Por el contrario, la producción de subsistencia (destinada al consumo en la propiedad rural, vendiendo ocasionalmente los excedentes) mantuvo su trayectoria de reducción. Durante el mismo periodo los sacrificios de las empresas afiliadas a la Asociación Brasileña de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina – ABIPECS, aumentaron en un 22,6% consolidando su participación en el mercado, mientras que las demás empresas aumentaron sus sacrificios en un 1,9% solamente.

Considerando los datos del Grafico 5, los sacrificios de porcinos bajo la Inspección Federal – SIF, en 2007, lograron 24,3 millones de cabezas, registrando un aumento de 3,7% en relación al 2006. en el mismo año, las empresas asociadas, que detienen el 88,0% de los sacrificios SIF y el 67,0% de la producción industrial del país, debido a su posicionamiento en el mercado, sacrificaron 21,4 millones de cabezas, un crecimiento del 7,7%; mientras que las no asociadas, debido a las dificultades de acceso al mercado, descendieron casi un 20,0%. Por el mismo motivo, se estimó que los sacrificios con certificación estatal y municipal

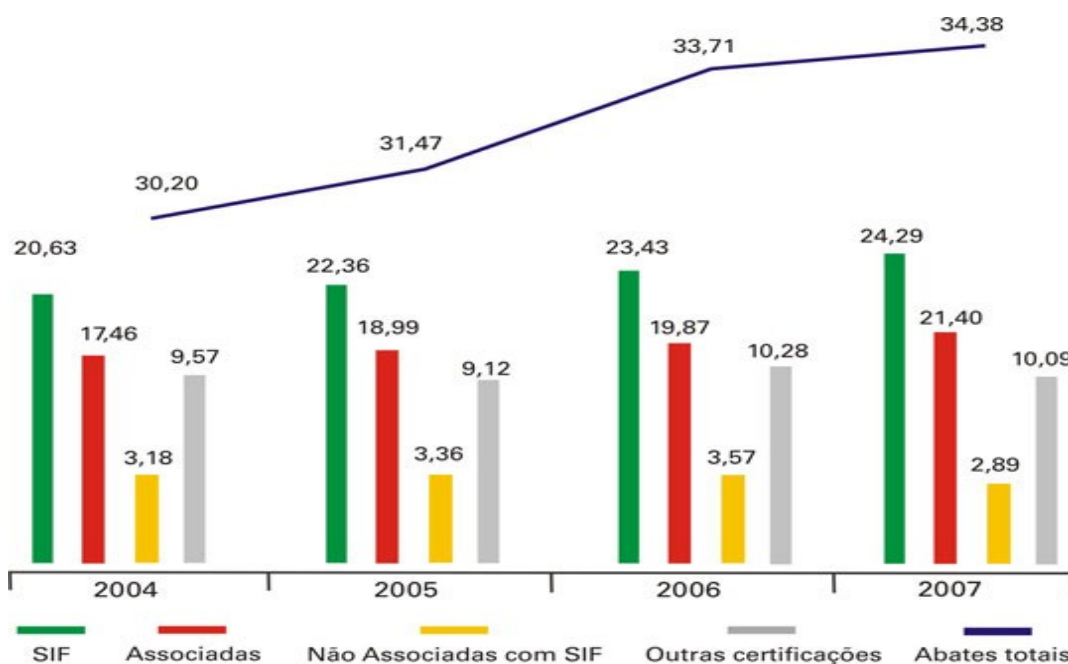
descendieron un 2,8%. Del total de la producción industrial, el 76,4% fue sacrificada bajo la Inspección Federal y el 23,6% bajo otras formas de certificación.

Analizando el Cuadro 8, se puede apreciar que el principal destino de la carne porcina brasileña en el 2007 fue Rusia, seguida por Hong Kong y seguidos, de lejos, por Ucrania y Singapur. El principal mercado consumidor de carne porcina brasileña continúa siendo Rusia, que respondió, en el año 2005, por el 65% del volumen total comercializado en el exterior. El precio promedio de la carne porcina exportada en 2005 se estableció en U\$S 1.868 por tonelada.

Grafico 5: Sacrificios de porcinos por tipo de certificación y autoconsumo en Brasil

Sacrificios de porcinos por tipo de certificación y autoconsumo en Brasil (millones de cabezas)

2004-2007



Fuente: ABIPECS - Associação Brasileira de la Indústria Productora y Exportadora de Carne Porcina. Estadísticas. Disponible en <<http://www.abipecs.org.br>>. Acceso en 02/08/08.

Cuadro 8: Exportaciones Brasileñas de Carne Porcina por Destinos

EXPORTACIONES BRASILEÑAS DE CARNE PORCINA POR DESTINOS

Enero a diciembre de 2007 (ton y US\$)

PAÍSES	Ton	Participación	PAÍSES	US\$ Mil	Participación
RUSIA,FED.DE	278.724	45,96	RUSIA,FED.DE	667.528	54,23
HONG KONG	106.224	17,51	HONG KONG	169.100	13,74
UCRANIA	54.747	9,03	UCRANIA	93.854	7,62
SINGAPUR	31.914	5,26	SINGAPUR	68.893	5,60
ARGENTINA	29.726	4,90	ARGENTINA	55.204	4,48
ANGOLA	16.882	2,78	ALBANIA	23.851	1,94
ALBANIA	13.794	2,27	ANGOLA	22.068	1,79
URUGUAY	11.533	1,90	MOLDAVIA,REP.DE	21.818	1,77
MOLDAVIA,REP.DE	10.383	1,71	URUGUAY	19.416	1,58
EMIR.ARABES UN.	6.973	1,15	EMIR.ARABES UN.	12.597	1,02
OTROS	45.613	7,52	OTROS	76.640	6,23
TOTAL	606.513	100,00	TOTAL	1.230.968	100,00

Fuente: ABIPECS - Asociación Brasileña de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina Estadísticas. Disponible en <[http:// www.abipecs.org.br](http://www.abipecs.org.br)>. Acceso en 02/08/08.

Las exportaciones, luego del record de 2005 y de la caída de 2006 debido al resurgimiento de la fiebre aftosa, vuelven a superar la marca de las 600 mil toneladas en 2007. En 2005, los ingresos obtenidos por Brasil con la exportación de carne porcina fue de US\$ 1,167 mil millones, un crecimiento del 50,36% en relación al año 2004 (US\$ 776 millones). En la opinión del presidente de la Asociación Brasileña de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina – ABIPECS 2008, el resultado podría haber sido más positivo si el país no hubiese sufrido la interferencia de factores del mercado interno, como el surgimiento de focos de fiebre aftosa, la huelga de los fiscales agropecuarios federales y la baja cotización del dólar. En relación al aumento de las exportaciones, el dirigente atribuye el hecho a las estrategias de aumento de participación del segmento de cortes en las ventas al exterior, con productos de mayor valor agregado, aliado a la política comercial de las empresas asociadas.

En los últimos tres años, las ventas externas crecieron un 19,0%, acompañando la expansión de la producción porcina industrial; el ingreso cambiario aumentó un 58,0%, ero la valorización del real en un 42,2% no garantizó el mismo porcentaje de rentabilidad que

generaban las exportaciones en 1995, cuando comenzaron a ser representativas. Los precios promedios de venta evolucionaron un 33,2% de 2004 a 2007.

El aumento de los ingresos y de las cotizaciones no refleja una recuperación efectiva de los precios. Primero, debido a que cambió el perfil del producto exportado de media carcaza a predominantemente cortes, y más recientemente industrializados nobles, es decir, productos con un valor agregado más alto; en segundo, debido a la desvalorización del dólar frente al real socavó gran parte de esta recuperación.

En años recientes, las exportaciones se mantuvieron en el 20% de la producción total, la excepción fue en el 2005 cuando representaban el 23% de toda la producción. Hace más de cinco años que los principales países importadores son los mismos, pues la dificultad de las autoridades sanitarias brasileñas en certificar la producción impide la presencia de la carne porcina brasileña en gran parte del mercado mundial. Lo que ha variado es la participación de cada uno de ellos.

Estos resultados muestran la necesidad de que Brasil abra urgentemente nuevos mercados. Es necesario diversificar, como advierte Pedro de Camargo Neto, presidente de la Asociación Brasileña de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina -ABIPECS.

“El mercado de carne porcina de los países asiáticos se encuentra extremadamente alborotado, con aumentos de precios y de volúmenes. Brasil, infelizmente, prácticamente solo vende a Hong Kong y Singapur, encontrándose excluido de los principales mercados, como Japón, China, Corea del Sur e, inclusive, Filipinas. Es urgente que el Gobierno Federal preste atención y prioridad a los procesos de apertura de estos importantes mercados”, dice Pedro de Camargo Neto¹⁷⁰.

En relación al consumo de carnes en Brasil, debe considerarse su población. En este sentido Roppa¹⁷¹ analiza los resultados del último cálculo realizado por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística – IBGE y su implicación en el consumo de carne porcina. Inicialmente, se constata que: (1) la población creció un 8,3% de 2000 a 2007, pasando de

170 NETO. Pedro de Camargo.(2008) Relatório. Associação Brasileira de Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína. ABIPECS.Disponível em www.abipecs.org.br/relatórios. Acesso em novembro de 2008.

171 ROPPA, Luciano.(2008) Brasil: O consumo de carnes passado a limpo. Disponível em <<http://www.acsurs.com.br>>. Aeworld fev /março . p. 10-13.

169,8 a 183,9 millones de personas; (2) la población es menor de los que se esperaba y de los 187,2 millones previstos por el propio IBGE; (3) el crecimiento anual fue de 1,21%, que es un porcentaje menor que el previamente proyectado; (4) el crecimiento de la población brasileña decreció en las últimas décadas a raíz de la reducción de la fecundidad y del envejecimiento de los habitantes; (5) aumentó la proporción de mujeres en relación a los hombres, pasando de 100:100 en 2002 a 100:99,6 en 2007.

Estas alteraciones en el cálculo de la población señalan la necesidad de reverse el consumo de carnes en Brasil, pues la disponibilidad interna pasa a ser dividida por una población menor. El resultado es un aumento del consumo per capita en relación a lo que se imaginaba y que era la base de los datos disponibles, proporcionados por el propio IBGE. Se puede observar en el cuadro 9 el nuevo consumo en Brasil de las tres principales carnes:

Cuadro 9: Evolución del Consumo de las tres principales carnes consumidas en Brasil (Pollo, Porcinos y bovino)

T. Carnes	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Variación
Producción	14.858	15.925	17.582	17.984	19.329	20.825	21.895	22.644	52%
Exportación	1.621,2	2.396,2	3.113,9	3.775,7	4.779,0	5.485,8	5.612,1	6.384,0	293,0%
D.interna	13.310,8	13.579,3	14.549,2	14.273,7	14.604,5	15.305,2	16.311,9	16.291,4	22,4%
Población	169.799	171.758	173.740	175.745	177.773	179.825	181.900	183.989	8,3%
Kg/Persona	78,39	79,06	83,74	81,21	82,15	85,11	89,68	88,55	12,9%

Fuente: ROPPA, Luciano.(2008) Brasil: O consumo de carnes passado a limpo. Disponible en <<http://www.acsurs.com.br>>. Aveworld fev /março. p.11

Analizando el cuadro 9, se puede observar que el consumo de carnes en Brasil creció un 12,9% en los últimos siete años, pasando de 78,39 a 88,55 kg. Por habitante. Por lo tanto, el crecimiento en el consumo del 12,9% fue superior que el crecimiento poblacional del 8,3%, lo que denota un aumento del poder adquisitivo y una mejora cualitativa del patrón alimenticio.

Durante este periodo, el crecimiento de la producción de carnes fue del 52%, evolucionando de 14.858 en 2000 a 22.644 en 2007, es decir, mayor que el consumo interno del 12,96%. Este incremento fue sostenido por el fuerte aumento del 293% en las exportaciones. En el año 2000, las exportaciones brasileñas de carnes representaban un 10,9%

de la producción; en 2007 esta participación aumentó a 28,2%. El gran crecimiento de la producción de carnes en Brasil se encuentra fuertemente basada en las exportaciones.

En relación al consumo de la carne porcina durante este periodo, el cuadro 10 presenta los siguientes datos:

Cuadro 10: Evolución de la producción y el consumo de carne porcina en Brasil (2000-2007)

Porcinos	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Variación
Producción	2.556	2.730	2.872	2.697	2.620	2.708	2.943	3.005	17,5%
Exportación	127,0	265,0	476,0	491,0	508,0	625,0	528,0	606,0	377,2%
D.interna	2.429,0	2.465,0	2.396,0	2.206,0	2.112,0	2.083,0	2.415,0	2.399,0	(1,2%)
Población	169.799	171.758	173.740	175.745	177.773	179.825	181.900	183.989	8,3%
Kg/Persona	14,31	14,35	13,79	12,55	11,88	11,58	13,28	13,04	(6,3%)

Fuente: ROPPA, Luciano.(2008) Brasil: O consumo de carnes passado a limpo. Disponible en <<http://www.acsurs.com.br>>. Aveworld fev /março . p. 11

Como se puede constatar en el Cuadro 10, el consumo de carne porcina en Brasil cayó un 6,3% en los últimos siete años, pasando de 14,31 a 13,0 kg. Por habitante, no acompañando el crecimiento poblacional del 8,3%. Presentó también un menor desempeño entre todas las carnes. La carne vacuna presentó un crecimiento en el consumo del 9,2% y la de pollo un 27,67%. Fue esta última la que ostentó el crecimiento más significativo del periodo, conforme se demuestra en el cuadro 11:

Cuadro 11: Evolución de las carnes en Brasil, kg. Por habitante, 2000 a 2007

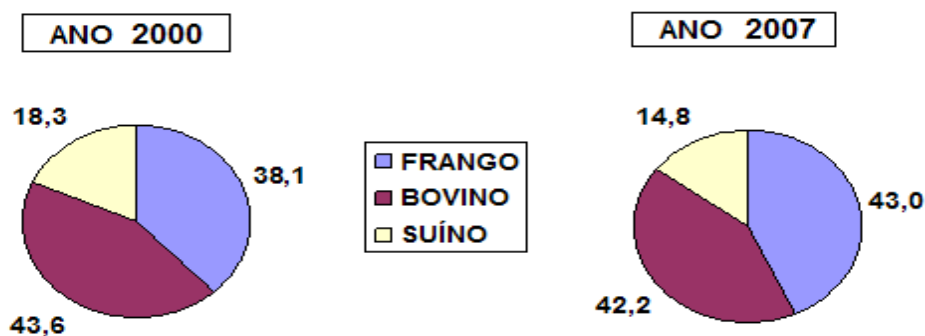
Año	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Variación
Pollos	29,88	30,96	33,67	32,56	33,66	36,16	36,51	38,15	27,6%
Bovinos	34,20	33,75	36,28	36,10	36,61	37,37	39,89	37,36	9,2%
Porcinos	14,31	14,35	13,79	12,55	12,88	11,58	13,28	13,04	(6,3%)
Total	78,39	79,06	83,74	81,21	82,15	85,11	89,68	88,55	12,9%

Fuente: ROPPA, Luciano.(2008) Brasil: O consumo de carnes passado a limpo. Disponible en <<http://www.acsurs.com.br>>. Aveworld fev /março . p. 14.

Por lo tanto, el consumo de carne porcina en el país no acompañó el crecimiento poblacional del 8,3% y presentó un menor desempeño entre todas las carnes. El crecimiento de la producción durante este periodo del 17,5% fue mayor que el del consumo interno y fue sostenido por el aumento de las exportaciones del 377,2%. El crecimiento porcentual de las

exportaciones de carne porcina fue mayor entre todas las carnes en Brasil, durante este periodo.

Grafico 6: Evolución porcentual del consumo de carnes en Brasil durante el periodo 2000-2007



Fuente: ROPPA, Luciano.(2008) Brasil: O consumo de carnes passado a limpo. Disponible en <<http://www.acsurs.com.br>>. Aveworld fev /março . p. 14. Acceso en noviembre de 2008.

De acuerdo a los datos del gráfico 6, se puede analizar la evolución del consumo de las principales carnes, en términos porcentuales. Se verifica que actualmente el 43% del consumo de carne en Brasil corresponde a la carne de pollo, el 42,2% a la carne bovina y el 14,8% de carne porcina. Según Roppa ¹⁷², estos números se contrastan con este mismo análisis en el año 2000, cuando el brasileño consumía 43,6% de carne bovina, 38,1% de carne de pollo y 18,3% de carne porcina. Se constata la evolución de la preferencia por la carne de pollo, una caída de la carne porcina y una cierta estabilidad en el consumo de carne vacuna.

2.3.4 El Estado de Río Grande do Sul y la Cadena de la Cría de Porcinos

Hasta finales de los años 50, el porcino era consumido solamente como lardo, pero este hábito fue luego alterado. Debido al elevado consumo de grasa, los norteamericanos buscaron nuevas fuentes de este producto para cocinar, durante este periodo surgieron los aceites vegetales. Con la caída del consumo del porcino tipo grasa (lardo), los genetistas fueron estimulados para buscar alternativas de negocios para este animal. Encontrada la fórmula, se desarrolló la cría de la carne de cerdo, que tuvo gran aceptación en el mercado y una producción de tipo industrial. Esto elevó el interés de las grandes empresas por la cría de

¹⁷² ROPPA, Luciano.(2008) Brasil: O consumo de carnes passado a limpo. Disponible em:<<http://www.acsurs.com.br>>. Acceso en noviembre de 2008. Aveworld fev /março . p.14

porcinos, muchas de estas totalmente integradas desde el área de investigación y selección de la raza hasta la colocación del producto en el mercado. La región sur, y especialmente el estado de Río Grande do Sul, no se quedó afuera de esta nueva concepción de producción porcina.

Cuadro 12: Evolución del Rebaño Porcino en RS (1985 a 2008)

ANO	CABEÇAS
1985	4.252.275
1986	4.344.607
1987	4.037.060
1988	3.451.122
1989	3.566.089
1990	3.744.687
1991	3.854.184
1992	3.929.082
1993	4.043.449
1994	4.181.965
1995	4.245.566
1996	3.922.591
1997*	4.066.847
1998*	4.055.024
1999*	4.140.468
2000*	4.133.303
2001*	4.076.247
2002*	4.036.952
2003*	4.145.052
2004*	4.094.030
2005*	4.233.791
2006**	5.827.195
2007***	5.972.875
2008****	6.122.197

Fuente: IBGE *IBGE – Investigación de la Pecuaria municipal **IBGE – Censo Agropecuario 2007 – año base 2006. ***Estimación de la ACSURS. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística .(2007) Evolución del Rebaño Porcino .Disponible en <<http://www.ibge.org.br>>. Acceso en 24/11/08.

El Estado de Río Grande do Sul ha presentado una evolución en la producción de porcinos. Al analizarse, por ejemplo, el período desde el 2002 hasta el 2008, se constata que el rebaño gaucho aumentó aproximadamente un 51,65%. La evolución del rebaño puede ser verificada analizando el cuadro 12.

El rebaño porcino brasileño, que gira en torno a las 32 millones de cabezas, posee su mayor representación numérica, económica y tecnológica en la región sur. En esta región, se concentra también la mayor parte de las industrias y, en consecuencia, una tecnología de punta. Actualmente, la región, que representa aproximadamente el 35,0% del rebaño brasileño, posee el segundo mayor rebaño de porcinos de la región sur del país, con 5,8 millones de cabezas. El Estado de Santa Catarina posee 6 millones de cabezas y el Estado de Paraná, 4,5 millones.

De acuerdo a la ACSURS – Asociación de Criadores de Porcinos de Río Grande do Sul ¹⁷³, participan de la producción comercial de porcinos, en el estado, 44.245 propiedades productivas. La difusión de la tecnología se realiza mediante la integración de la agroindustria y el productor, que tuvo un gran impulso a partir del año 1986. Aproximadamente el 50% de las propiedades productoras recibe asistencia técnica de cooperativas y agroindustrias integradoras. La producción proporcionada por estas propiedades integradas fue del 72% del total de porcinos sacrificados.

El estado de Río Grande do Sul inició la recuperación del ritmo de crecimiento en la actividad de la cría de porcinos a partir de 1986, con el empleo de la producción integrada - agroindustria/productor - , la adopción de nuevas tecnologías, la mejora genética del rebaño y la elección de matrices. Estas acciones en conjunto proporcionaron una mayor conversión alimentaria, sanidad animal y reducción de los costes de producción. Las propiedades tecnificadas y especializadas, en proceso de asociación, proporcionaron beneficios comunes a través de un patrón elevado de eficiencia y calidad. El sistema de integración agroindustria/productor presenta las siguientes etapas:

1. Mejoramiento genético, que es una tarea desarrollada por la agroindustria integradora, a través de Granjas-Núcleo y Granjas Multiplicadoras de mejoramiento genético. Las Granjas-Núcleo se dedican al mejoramiento genético de las razas y producen machos y hembras reproductores puras para las Granjas Multiplicadoras. Las Granjas Multiplicadoras también tienen como objetivo la producción de hembras reproductoras híbridas.

Puede entenderse como “híbridas” como:

1) Vigor Híbrido o Heterosis: Representa las ventajas de los porcinos híbridos o cruzados ($F - 1$), por sobre los porcinos de raza pura. Estas ventajas son más marcadas en las lechonas y cerdas del plantel, por el hecho de que procrean más lechones por tanda, por presentar un menor intervalo de tiempo entre el destete y el celo, por destetar un mayor número de lechones por año y más pesados.

Cuadro 13: Mejoramiento Genético

Tipo genético de las hembras	Lechones nacidos	Lechones destetados	Peso de los lechones, Destete
------------------------------	------------------	---------------------	-------------------------------

¹⁷³ ACSURS- Asociación de la criadores de porcinos de rio grande do Sul.(2006) Visión general del sector en el RS. Disponible em < <http://www.acsurs.com.br>>. Acceso en 13/2/2006.

Hembras de Raza Pura	100%	100%	100%
Hembras Híbridas o F-1	109%	113%	103%
Ventajas, Hembras F-1	9%	13%	3%

Fuente: Genética de porcinos (2008). Mejoramiento Genético. Disponible en : <<http://www.biribas.com.br>> Acceso en 26/11/08.

Por lo tanto, las hembras híbridas o F-1 tienen la capacidad de producir hasta un lechón más por tanda que las hembras puras, y dos lechones más por cerda por año.

2) Efecto complementario: Los machos híbridos cuando son jóvenes presentan una mayor capacidad de monta y actividad sexual que los machos de raza pura, y se complementan en el cruzamiento con las hembras F-1, pues, mientras éstas producen un mayor número de lechones, los machos producen porcinos con mayores índices de rendimiento de carne y bonificación, y una mejor conversión alimentaria.

Cuadro 14: Conversión Alimentaria

Tipo genético de los Machos	Conversión	Índice de bonificación
Machos de raza pura	100%	100%
Machos híbridos	105%	103%
Ventaja, machos híbridos	5%	3%

Fuente: Genética de porcinos. (2008). Conversão Alimentar. Disponible en : <<http://www.biribas.com.br>>. Acceso en 26/11/08.

2. Producción de lechones en unidades productoras de lechones (UPLs), que pueden ser organizadas en Condominio de Asociaciones de las agroindustrias integradoras o por productores de gran porte, o inclusive, por la propia integradora. Las UPLs integradas a las agroindustrias reciben de éstas los reproductores machos y hembras híbridas; la asistencia técnica, en especial en cuanto a los aspectos constructivos de la UPLs, el manejo, el tratamiento de efluentes y las prácticas necesarias para elevar el nivel de sanidad del rebaño; las raciones adecuadas para los lechones en crecimiento, para las hembras reproductoras lactantes, en pre-celo, en pre-parto, en lactancia y de reposición y para los reproductores machos, además de la garantía de compra de la reproducción.

3. Terminación de los lechones. Este proceso es realizado por asociados de las agroindustrias integradoras, que reciben de éstas los lechones a ser terminados (que la agroindustria adquirió de las UPLs), la asistencia técnica, las raciones y la garantía de adquisición del lechón terminado. Este sistema posibilita un alto nivel de sanidad, adquirido a

través del control de la vacunación, exámenes serológicos, tratamiento de efluentes, control de ratas, moscas y pájaros, y control del acceso de personas y vehículos. En el estado, este sistema está creciendo, especialmente en la región Fronteriza noroeste. En los últimos años, por ejemplo, la industria que actúa en la región aumentó de manera significativa el número de productores terminados. De acuerdo con los datos del IBGE ¹⁷⁴, el Estado poseía en 2006 233.853 establecimientos agropecuarios y 5.827.195 cabezas de porcinos.

Según a Asociación de la criadores de porcinos de Rio Grande do Sul¹⁷⁵, en relación al consumo per capita de derivados de la carne porcina, el Estado presenta cerca de 20kg./per capita (por encima del promedio nacional de 13 kg., donde 9 kg. Corresponden a los embutidos). En el periodo desde 1998 hasta 2007, el aumento per capita fue del 15,78%.

La tabla 4 presenta información relacionada a la porcicultura en el Estado de Río Grande do Sul. El rebaño presentó, durante el periodo 2002 – 2007, un aumento del 47,95%, con un acrecentamiento de la producción de carne del 32,24%. Las exportaciones en toneladas significaron un mayor porcentaje durante el periodo analizado. Crecieron durante el periodo (2002-2007) un 243,46%. En el año 2007, el Estado participó en el 48,7% de las exportaciones brasileñas, números que demuestran la expresión de Río Grande do Sul en la actividad de cría de porcinos.

Para la obtención de los resultados, es fundamental que los diversos agentes que componen la cadena productiva, puedan desarrollar y programar los mecanismos de coordinación para adecuar los volúmenes ofrecidos a la demanda interna y externa. Una estrategia es la generación, disposición y utilización de los datos e información acerca de la producción actual y futura de porcinos para sacrificio y de carne porcina para consumo interno y para exportación. En esta discusión y en la articulación de los agentes, varias entidades asumen un papel preponderante.

174 IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística.(2007) Censo Agropecuario.Disponible en: www.ibge.org.br. Acceso en 24/11/08.

175 ACSURS- - Asociación de la criadores de porcinos de rio grande do Sul.(2008) Visión general del sector en el RS. Disponible en <[http:// www.acsurs.com.br](http://www.acsurs.com.br)>. Acceso en 13/2/2008.

Tabla 4: Porcinocultura Gaucha, Evolução de la Porcinocultura en RS

SUINOCULTURA GA�CHA							
Evolução da Suinocultura do Rio Grande do Sul							
ESPECIFICAÇÃO	2002	2003	2004	2005	2006	* 2007	** 2008
REBANHO							
Cabeças	4.036.952	4.145.052	4.094.030	4.233.791(1)	5.827.195	5.972.875	6.122.197
Plantel-f�meas e machos RS	333.309	299.560	289.998	291.209	297.876	295.916	328.170
Matrizes nas Integrações	232.565	212.067	198.482	203.248	211.479	213.433	227.789
Matrizes Independentes	38.244	42.493	47.214	52.461	55.622	56.324	58.595
Matrizes Subsistência	62.500	45.000	44.302	35.500	30.775	26.159	26.159
PRODUÇÃO - ABATE							
Cabeças Total	5.870.000	5.680.000	5.355.800	5.646.358	6.906.954	7.356.378	7.833.663
Peso Médio/Carcaça/kg	78,65	78,66	79,97	79,56	80,00	83,00	83,00
Carne (kg)	461.700.000	446.800.000	428.303.000	449.224.000	552.556.000	610.579.374	650.194.029
Desfrute %	145,41	137,03	130,82	133,68	118,53	123,16	127,96
Cabeças-Abate SIF+ CISPOA	5.001.190	4.783.405	4.758.840	5.090.057	6.349.535	6.810.915	7.287.679
CONSUMO							
Kg	218.579.340	225.986.328	234.042.695	238.591.914	243.383.462	236.526.474	239.459.468
Per Capita Kg/habitante	21,00	21,50	21,82	22,00	22,20	22,35	22,50
% da Produção	47,34	50,58	54,64	53,11	44,05	38,74	36,83
EXPORTAÇÕES							
Toneladas	86.004	136.653	120.216	161.349	271.314	295.391	250.000
CRIADORES							
* Atividade Econ�mica	34.000	30.000	25.000	20.000	15.000	12.000	10.000
POPULAÇÃO RS							
Habitantes	10.408.540	10.510.992	10.726.063	10.845.087	10.963.219 (2)	10.582.840	10.642.643
<small> Fonte: ACSURS-SIPS/RS-IBGE-ABIPECS-ABCS (1) Rebanho Suíno Gaúcho - Censo Gropecu�rio 2007 com base no ano de 2006. Elaboração e montagem: ACSURS (2) IBGE - Contagem da População 2007 * Estimativa Estatística/Arq. Suinocultura Brasileira ** Preliminar Planilha: RS </small>							

Fuente: ACSURS – SIPS/RS-IBGE-ABICEPS – ABCS. ACSURS- IBGE: 2008). Censo Agropecuário. Disponible en < <http://www.acsurs.com.br> e www.ibge.org.br>. Acceso en 13/2/2008.

Para la obtención de los resultados, es fundamental que los diversos agentes que componen la cadena productiva, puedan desarrollar y programar los mecanismos de coordinación para adecuar los volúmenes ofrecidos a la demanda interna y externa. Una estrategia es la generación, disposición y utilización de los datos e información acerca de la producción actual y futura de porcinos para sacrificio y de carne porcina para consumo interno y para exportación. En esta discusión y en la articulación de los agentes, varias entidades asumen un papel preponderante.

2.4 Competitividad y Modelo de Ventajas Competitivas

El entorno actual donde se encuentran insertas las organizaciones es cada vez más competitivo. La evolución de los entornos organizacionales está cada vez más marcada por el avance tecnológico, por la interrelación entre grandes redes organizacionales y por la integración de los mercados mundiales. El sentido común acerca de la competitividad entre las empresas aumentó considerablemente en los últimos años. La sociedad, como un todo, sufre muchas transformaciones, que desestabilizan las estructuras que componen esta gran asociación.

En este contexto, lograr la competitividad requiere que la organización transforme sus aspiraciones en acciones, y la visión en realidad. Para que esto sea posible, uno de los primeros pasos necesarios es que la empresa gerencia efectivamente sus actividades y posea una estrategia de actuación, implícita o, de preferencia, explícita. De acuerdo con los estudios desarrollados por Ferraz, Kupfer y Hagurnsuer ¹⁷⁶, acerca del concepto de competitividad, se percibe que los autores identifican a los términos competitividad y estrategia como la capacidad de la empresa para formular e implementar estrategias competitivas para garantizar una posición sustentable en el mercado. Para estos autores, existe una asociación entre la competencia¹⁷⁷ y la estrategia. Las competencias posibilitan la adopción de la estrategia, mientras que la estrategia lleva al desarrollo de las competencias.

A partir de la definición de una estrategia, que esté de acuerdo con las condiciones reales de la empresa, se cree que es posible un aumento de las posibilidades de competitividad

176 FERRAZ, J.C.;KUPFER, D.;HAGUENAUER, L. (1996a) Made in Brazil: desafíos competitivos para a indústria. Rio de janeiro; Campus,.p.3

177 Entiéndase por COMPETENCIAS, a las características subyacentes en el individuo u organización que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación (N. del T.)

de las mismas. Según Porter ¹⁷⁸, la competencia se intensificó de manera drástica a lo largo de las últimas décadas en prácticamente todo el mundo.

2.4.1 Competitividad: Concepto y Factores determinantes

El marco de la competitividad pasa a tener una mayor relevancia en los países industrializados a principios de la década del 80 y, en Brasil, hacia fines de la misma década, principalmente en función a la apertura comercial y de la desregulación de algunos sectores bajo el dominio gubernamental y de políticas macroeconómicas.

La economía brasileña ha sufrido grandes transformaciones desde principios de la década del 90, provocadas principalmente por la globalización y por la tecnología de información. A partir de esto, el análisis de la competitividad asume una función relevante en razón del proceso de internacionalización de los mercados y de las nuevas formas de operación de las empresas dentro de los mercados. La competitividad entre las empresas aumentó en los más diversos segmentos de la industria, alterando el ambiente mercado lógico. La competencia entre organizaciones individuales está siendo substituida por la competencia entre cadenas productivas, exigiendo acciones conjuntas como forma de supervivencia de todos los agentes que componen una cadena agroindustrial.

Se constata que la competitividad de las empresas incorpora más elementos del entorno, resaltando las relaciones con instituciones, proveedores, clientes, gobiernos y distribuidores. El enfoque sistémico guía los estudios relacionados con los problemas de varios sectores, como el del agronegocio. Desde la perspectiva sistémica, la competitividad empresarial exige tanto eficiencia como eficiencia interorganizacional, siendo necesario, asociar la competitividad con una organización interna eficiente y a los sistemas de comunicación y coordinación de las actividades interempresarias, en una cadena de producción agroindustrial.

De acuerdo con Barbosa ¹⁷⁹, otro modo de entender a la competitividad es el de la compañía. El estudio del Comité Selecto de la House of Lords sobre Comercio Ultramarino

178 PORTER, Michael.(1999c) Competição= on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, p.7

179 BARBOSA, F. Vidal.(1999) Competitividade: Conceitos Gerais. In: RODRIGUES, S. B.(Org.). Competitividade, alianças e gerência internacional. São Paulo: Atlas, p.22

(The Aldington Report) define la competitividad de una empresa como sigue según Barbosa¹⁸⁰:

“Una empresa es competitiva si puede elaborar productos y servicios de calidad superior y costes más reducidos que sus competidores domésticos. La competitividad es sinónimo de obtención de lucro a largo plazo de una empresa y su habilidad de compensar a sus empleados y proporcionar retornos superiores a sus propietarios”

Esta definición resalta la importancia de que una empresa sea capaz de proveer al mercado productos y servicios que intercambien valor por dinero, a través de una mejor calidad y costes más reducidos que los de otras compañías.

Bruckley, Pass y Prescott¹⁸¹ presentan un grupo de medidas para determinar la extensión del análisis (país, industria, producto). Los elementos pueden ser categorizados en tres grupos (Cuadros 15 y 16). Según estos autores, los grupos (desempeño potencial y proceso) describen etapas diferentes en el proceso competitivo. El grupo de medidas de desempeño competitivo ayuda al proceso gerencial en la toma de decisiones. A su vez, el proceso gerencial posee un papel importante en términos de acciones que van a crear el ambiente para mejorar las medidas del potencial competitivo. Este potencial competitivo vuelve sustentables las medidas de desempeño competitivo y, al mismo tiempo, puede generar los recursos que serán controlados por el proceso gerencial.

Cuadro 15: Grupos de medidas por nivel de análisis

Nivel de Análisis	Grupo: Desempeño Competitivo	Grupo: Potencial Competitivo	Grupo: Proceso Gerencial
País	Participación de mercado en exportaciones; porcentaje de manufactura en el resultado total, balanza comercial, lucro.	Ventaja comparativa; competitividad en coste y precio; indicadores de tecnología; acceso a los recursos (puede variar por industria)	Compromiso con negocios internacionales; políticas gubernamentales; educación y entrenamiento.
Industria	Participación de mercado en exportaciones; balanza comercial; crecimiento de las exportaciones, lucro	Competitividad en costes; competitividad en precios; productividad; indicadores de tecnología	Compromiso con negocios internacionales (asociaciones de comercio, etc.)
Empresa	Participación de mercado en las exportaciones; dependencia de las exportaciones; crecimiento de las	Competitividad en costes; competitividad en precios; productividad; indicadores de tecnología	Ventaja de propiedad; compromiso con negocios internacionales; aptitud del marketing; relaciones gerenciales;

180 BARBOSA, F. Vidal.(1999) Competitividade: Conceitos Gerais. In: RODRIGUES, S. B.(Org.). Competitividade, alianças e gerência internacional. São Paulo: Atlas, p.22

181 Bruckley, Pass y Prescott apud BARBOSA, F. Vidal.(1999) Competitividade: Conceitos Gerais. In: RODRIGUES, S. B.(Org.). Competitividade, alianças e gerência internacional. São Paulo: Atlas, p.24

	exportaciones; lucro		proximidad al consumidor; economía de escala y objetivos
producto	Participación de mercado en las exportaciones; crecimiento de las exportaciones, lucro	Competitividad en costes, precio y caldead; productividad; indicadores de tecnología	Producto campeón

Fuente: Adaptado de Buckley, Pass y Prescott, 1988 (apud Barbosa, 1999). Competitividad: Conceitos Gerais, p. 25.

Cuadro 16: Medidas de competitividad a nivel empresa y sus significados

Medidas	Significado
Participación de mercado en exportaciones	Porcentaje del volumen global de bienes o servicios que posee una empresa o industria
Crecimiento de las exportaciones	Aumento de las ventas externas de una nación, industria, empresa o producto
Lucro	Rentabilidad sobre la inversión
Competitividad en costes	Una empresa/industria es más competitiva cuando tiene uno de los costes más bajos
Productividad	Salidas o resultado por persona, valor agregado por empleado
Competitividad en precio	Una empresa/industria es más competitiva cuando posee uno de los precios más bajos
Indicadores de tecnología	Gasto en investigación y desarrollo, número de patentes, número de científicos e ingenieros calificados empleados, ingreso de <i>royalties</i> , licencias, etc.
Ventajas de productividad	Habilidad de las empresas de garantizar y mantener su participación en mercados lucrativos
Aptitud del marketing	Satisfacer las necesidades de los consumidores por medio de mejores proyectos de productos, desempeño de productos, posicionamiento, atención, entrega, etc.
Relaciones gerenciales	Relacionada con la mejora de las relaciones internas y externas
Economía de escala	Mayor producción que permite una reducción de los costes
Economía de objetivos	Mayor número de productos que permite la reducción en los costes de producción (producción conjunta)
Compromiso con negocios internacionales	Mayor involucramiento en asuntos internacionales por parte de los gobiernos, compañías, y sistemas educativos (perfeccionamiento en lenguas y culturas extranjeras)
Proximidad al consumidor	Relaciones más próximas con los consumidores para que sus necesidades puedan ser entendidas y satisfechas.

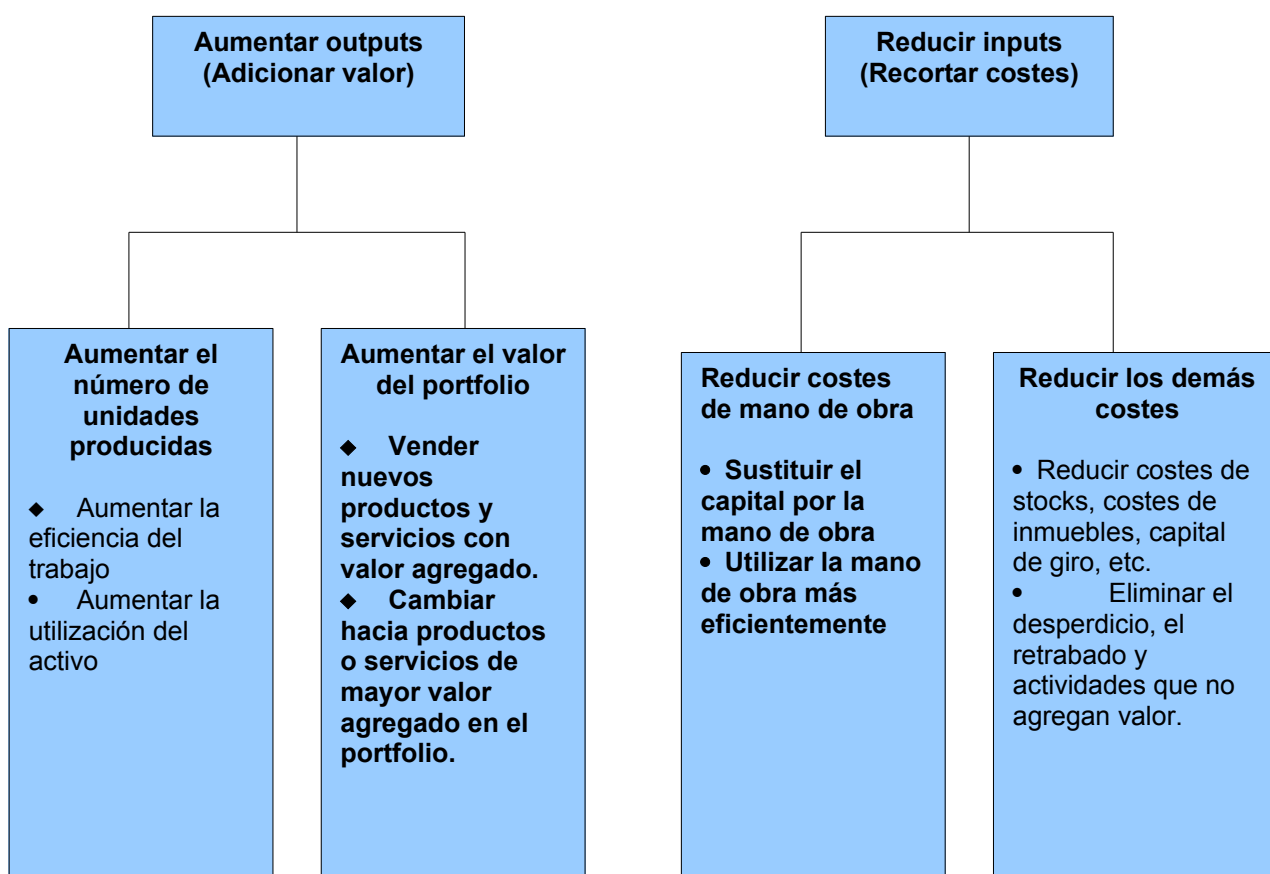
Fuente: Buckley, Pass y Prescott (apud Barbosa, 1999) Competitividad: Conceitos Gerais, p.26

Barbosa¹⁸² vincula la competitividad con la productividad del trabajo. En términos de competitividad internacional, una medida fundamental ha sido el coste del trabajo, pues éste ha crecido a lo largo de las últimas décadas en las economías industrializadas. Por lo tanto, existe un interés en aumentar la productividad del trabajo para que la competitividad pueda

182 BARBOSA, F. Vidal.(1999) Competitividade: Conceitos Gerais. In: RODRIGUES, S. B.(Org.). Competitividade, alianças e gerência internacional. São Paulo: Atlas, p.24

también crecer y, en consecuencia, mantener elevados patrones de vida de los trabajadores, principalmente de los países considerados desarrollados. Esta concepción se representa en la figura 6.

Figura 6: Practicas gerenciales y aumento de la productividad



Fuente: DI SERIO, C.; VASCONCELLOS, M. Augusto de.(2009) Estrátégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor. p.158

Para Van Duren, Martin y Westgren ¹⁸³ la competitividad podría ser medida por la participación de mercado y por la rentabilidad de una cadena o de una empresa, y la combinación de un conjunto de factores resulta en determinadas condiciones de competitividad para un espacio de análisis determinado. Estos factores están relacionados con

183 VAN DUREN, E.; MARTIN, L.; WESTGREN, R.(1991) Assenssing the competitiveness of Canada s agrifood industry. Canadian Journal of Agricultural Economics, n.39, p. 727-738.

la eficiencia y la eficacia de las cadenas agroindustriales y están divididos en cuatro grupos: i) factores controlables, tales como productos, política, estrategia, tecnología, política de RRHH e I&D, entre otros; ii) factores controlables por el gobierno (política monetaria y fiscal, leyes de reglamentación del mercado, etc.); iii) factores casi controlables (condiciones de demanda, precios de insumos, etc.); iv) factores no controlables (naturales y climáticos). Además de estos factores, el entorno institucional debe ser observado en profundidad cuando se analiza una cadena de producción agroindustrial. Este modelo considera como muy importantes las acciones sistémicas, pues estas afectan la competitividad de la cadena como un todo y la de los agentes que la integran.

La competitividad es, pues, el resultado de una fuerte correlación de factores que están insertos en los entornos institucionales, políticos, sociales, culturales y tecnológicos. Investigadores como Fleury y Fleury, Coutinho y Ferraz, Kupfer y Haguenaer, entre otros, entienden que la competitividad es un proceso integrado, interdependiente y, por lo tanto, sistémico.

2.4.1.1 Competitividad como Desempeño

La competitividad puede ser vista a partir de diversos enfoques teóricos. Para los autores Ferraz, Kupfer y Haguenaer¹⁸⁴, existen dos familias en términos de clasificación de la competitividad. En la primera familia, la competitividad es vista como un desempeño, o sea, competitividad revelada:

“La competitividad se expresa en la participación en el mercado (market-share) lograda por alguna empresa en un mercado en un cierto momento. La participación de las exportaciones de la empresa o conjunto de empresas (industria o nación) en el comercio internacional total de la mercadería aparece como su indicador más inmediato. [...] La competitividad es una variable *ex – post* que sintetiza los factores precio y no precio – estos últimos incluyen la calidad de los productos y de la fabricación y otros similares, la habilidad de servir al mercado y la capacidad de diferenciación de productos, factores estos parciales o totalmente subjetivos”

Según Kupfer,¹⁸⁵ desde la perspectiva de este enfoque, es la demanda en el mercado la que juzga qué productos serán adquiridos y define el posicionamiento competitivo de las

184 FERRAZ, J.C.;KUPFER, D.;HAGUENAUER, L. (1996a) Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro; Campus, p.1-12

KUPFER, D.(1992) Padrões de concorrência e competitividade. In: Encontro Nacional da ANPEC, 20., Campos de Jordão. Texto para discussão. 265, IEI/UFRJ. Anais . p.2-4.

185 KUPFER, D.(1992) Padrões de concorrência e competitividade. In: Encontro Nacional da ANPEC, 20., Campos de Jordão. Texto para discussão. 265, IEI/UFRJ. Anais . p.2-4.

empresas, admitiendo o no los esfuerzos productivos realizados por ellas. También bajo este enfoque, la competitividad se expresa en la participación alcanzada por una empresa en el mercado, en un momento determinado. La participación de las exportaciones de la empresa o conjunto de empresas (industria o nación) en el comercio internacional aparecería entonces como su indicador más inmediato.

Para Di Serio y Vasconcellos¹⁸⁶, la competitividad sintetiza los factores precio y no precio, siendo estos últimos la calidad del producto y de la fabricación y similares, la habilidad de servir al mercado y la capacidad de diferenciación del producto, factores estos parciales o totalmente subjetivos.

Vista como una función del desempeño, la competitividad revelada, implica el resultado de diversos factores que componen la capacidad productiva de la empresa. Esta visión considera que la competitividad se explica mediante los factores tangibles e intangibles, esto es, procesos productivos, capacidad técnica, disposición para atender al mercado, capacidad de diferenciación y calidad de los productos.

2.4.1.2 Competitividad como Potencial

Desde la perspectiva de la segunda familia, la competitividad es percibida como eficiencia, o sea, es la competitividad potencial. Según los autores Ferraz, Kupfer y Haguenaer,¹⁸⁷

“Se busca alguna forma de reducir la competitividad a través de la relación insumo-producto practicada por la empresa, esto es, la capacidad de la empresa de convertir insumos en productos con el máximo rendimiento. Los indicadores son buscados en los comparativos de costes y precios, coeficientes técnicos (de insumo-producto u otros) o productividad internacional. [...] La competitividad es un fenómeno *ex – ante*, esto es, refleja el grado de participación que detentan las empresas, que se traduce en las técnicas practicadas por estas. El desempeño obtenido en el mercado sería una consecuencia inexorable de esta capacitación”

En la segunda visión, la competitividad observada desde el punto de vista de la eficiencia económica, se denomina competitividad potencial. Desde esta perspectiva, la competitividad es proporcionada por el nivel de capacitación aprehendida por la empresa, pues esta es la que define su competitividad. Este enfoque considera las limitaciones de

186 DI SERIO, C.; VASCONCELLOS, M. Augusto de.(2009) Estrátégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor. São Paulo: Saraiva, p.158

187 FERRAZ, J.C.;KUPFER, D.;HAGUENAUER, L. (1996 a) Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria. Rio de janeiro; Campus, p.2

capacidad productiva de la empresa. De esta manera, lo que le permite a una empresa actuar competitivamente en el mercado es el total dominio de las técnicas productivas.

Para Ferraz, Kupfer y Haguenaer ¹⁸⁸, la competitividad vista como eficiencia es definida por la habilidad de la organización para elaborar mejores productos que los de su competidor, de acuerdo con los límites impuestos por su capacidad tecnológica, gerencial, financiera y comercial. O sea, por la capacidad de la empresa de convertir la relación insumo-producto con un máximo de rendimiento y a un menor coste. La competitividad está delimitada por el productor, es mensurable mediante indicadores como la productividad y las técnicas de producción, en comparación a aquellos presentados por las organizaciones de mayor rendimiento del sector. Sería, entonces, el dominio de las técnicas más productivas las que habilitan a una empresa para competir con éxito, representando la causa efectiva de la competitividad. No obstante, verificar la técnica productiva que confiera mayor competitividad solamente puede ser evaluado al final del proceso productivo.

Por lo tanto, para estos autores, la competitividad es la capacidad de la empresa para formular e implementar estrategias competitivas, que le permitan lograr, de manera duradera, una posición sustentable en el mercado.

Se entiende que el éxito competitivo es el resultado de las acciones estratégicas de las empresas. Según Coutinho y Ferraz ¹⁸⁹, el éxito pasa a depender de la creación y de la renovación de las ventajas competitivas por parte de las empresas, y estas dependen de la capacidad de las empresas para diferenciarse de las demás. Esta diferenciación puede ser lograda a través del agregado de valor a sus productos o servicios, precios más bajos, calidad superior, costes internos bajos, y una mayor agilidad para satisfacer a los consumidores.

De acuerdo con Coutinho y Ferraz ¹⁹⁰, el éxito implica también la capacidad de la empresa para imponer correcciones de rumbos cuando sea necesario. Para esto, el conocimiento, tanto del mercado como del entorno y de las maniobras de los principales competidores, deben ser monitoreadas para que la empresa pueda definir mejor su estrategia.

188 FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER. (1996 b) El desafío competitivo para la industria brasileña. Revista de La Cepal, Santiago de Chile, v. 58, p.8-15

189 COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) (1995a) Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. – Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, p 16-20

190 COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) (1995a) Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. – Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, p 16-20

El conocimiento de estas especificaciones ayuda a inferir cuáles ventajas competitivas se traducirán en mayores ventas y rentabilidad.

Desde el punto de vista de estos autores, la ventaja competitiva es un proceso de construcción de competencias que toman tiempo ser alcanzadas. Se percibe esta situación en las ventajas asociadas a la “innovación”. Por lo tanto, el análisis de la competitividad debe tomar en cuenta la *acumulación* de las ventajas competitivas adquiridas por las empresas. Según Coutinho y Ferraz: ¹⁹¹

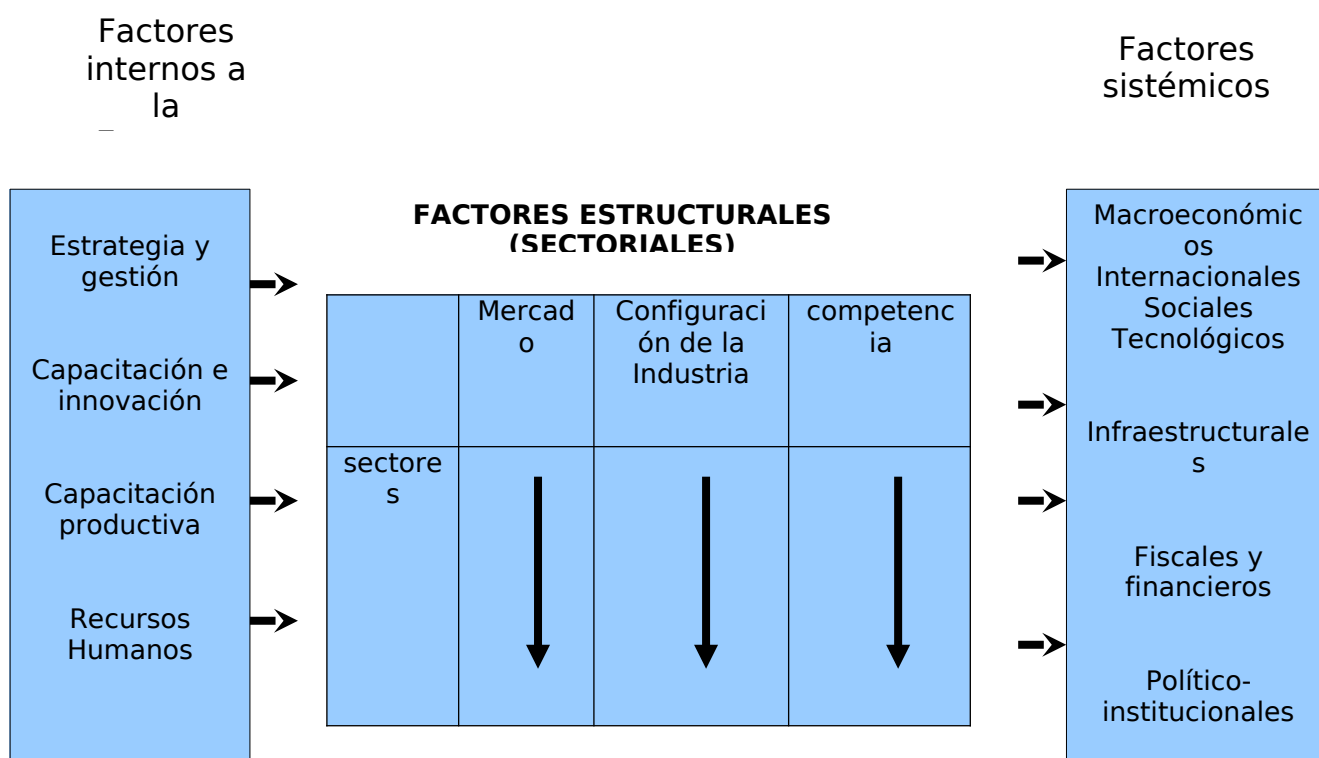
“También es necesario que la empresa detente la capacidad para implementar la estrategia, estando esta fundada no solamente sobre la base de la capacitación técnica, sino también en el desempeño pasado de la empresa, que se traduce en la capacidad financiera, relaciones con proveedores y usuarios, imagen conquistada, diferenciación de sus productos, grado de concentración del mercado, etc.”

Según Coutinho y Ferraz ¹⁹², el desempeño competitivo de una industria está condicionado por un vasto conjunto de factores, que pueden ser subdivididos en aquellos internos a la empresa, los de naturaleza estructural, pertinentes a los sectores y complejos industriales, y los de naturaleza sistémica. Los factores pueden ser visualizados en la Figura 7.

191 COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) (1995a) Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. – Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, p 19

192 COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) (1995a) Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. – Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, p 19.

Figura 7: Factores determinantes de la Competitividad de la Industria



Fuente: COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) (1995a) Estudo da competitividade da indústria brasileira. p 19

Para evaluar la capacidad de formulación e implementación estratégica, es fundamental identificar los factores relevantes para el éxito competitivo. El éxito de la empresa depende de la gestión de tres grupos de factores:

a) Los factores internos a la empresa – son aquellos que están bajo su esfera de decisión y a través de los cuales busca diferenciarse de sus competidores. Puede citarse a la capacitación tecnológica y productiva; la calidad y la productividad de los recursos humanos; el conocimiento del mercado; la calidad y la amplitud de los servicios post-venta; las relaciones privilegiadas con usuarios y proveedores.

b) Los factores estructurales que, aunque no sean totalmente controlados por la empresa, están directamente bajo su área de influencia. Forman parte de este grupo: a) las características de los mercados consumidores – demanda y oferta; b) la configuración de la industria en que actúa la empresa; c) la competencia; d) tecnología de productos; y e) barreras aduaneras.

c) Los factores sistémicos de la competitividad – son aquellos que afectan las características del entorno competitivo. Pueden ser de variada naturaleza: a) macroeconómicos; b) político-institucionales; c) regulatorios; d) infraestructurales; e) sociales; f) referentes a la dimensión regional; g) internacionales. En este caso, la empresa es una mera observadora del escenario para la evaluación y adecuación del posicionamiento estratégico para acciones futuras.

De acuerdo con Coutinho y Ferraz ¹⁹³, la capacidad de articular las diferentes fases de la cadena productiva constituye el mayor desafío para asegurar la competitividad de la cadena. Esto presupone una visión sistémica de la actividad agroindustrial y prioriza la noción de logística, obligando a la liberación de recursos financieros para la agricultura en el momento adecuado. De esta forma, las fallas en un punto imposibilitan las ganancias alcanzadas en cada segmento individual.

2.4.1.3 Competitividad Dinámica

Se define a la competitividad dinámica como la capacidad de mantenerse competitivo a lo largo del tiempo en función de una adecuación anticipada a las restricciones ambientales y una capacidad de aprovechamiento de las oportunidades futuras. Para esto, según Coutinho y Ferraz¹⁹⁴ es necesario que la organización tenga la capacidad de construcción de escenarios como la habilidad de desarrollar un clima de aprendizaje continuo y permanente. Estas son, en síntesis, las condiciones necesarias para llegar a una etapa de competitividad dinámica.

Desde una visión dinámica, la competitividad debe ser entendida como la capacidad de la empresa de formular e implementar estrategias competitivas, que le permitan conservar, de manera duradera, una posición sustentable en el mercado.

La competitividad dinámica puede ser evaluada a través de tres elementos: a) gestión; b) innovación; y c) los recursos. Estos elementos pueden y deben ser generados por la empresa en el sentido de crear una cultura interna favorable para la creación de un ambiente de competitividad dinámica.

193 COUTINHO, G. L & FERRAZ, J.C. (org).(1993b) Estudo da Competitividade da indústria brasileira: competitividade do complexo agroindustrial. Consórcio Unicamp – UFRJ- Fundação Dom Cabral – Funcex, 3-9
194 COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) (1995a) Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. – Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, p 18

Según Levy ¹⁹⁵, la situación competitiva de un productos puede ser modificada. Esto, en general, depende de la capacidad de maniobra o de flexibilidad de la empresa, del posicionamiento, pueden surgir las condiciones de mejora del nivel de competitividad. De esta forma, la competitividad dinámica puede surgir del grado de enfoque que el producto consigue en relación a los requisitos del mercado, y también de la colocación que la marca está obteniendo con sus ventajas competitivas en relación a los competidores.

2.4.1.4 Competitividad en el Agronegocio (*Agribusiness*)

De acuerdo con Instituto Paranaense de Desarrollo Económico y Social - IPADERS¹⁹⁶, en el caso del agronegocio, existe un conjunto de especificaciones que resultan de la definición de un espacio de análisis diferente de los utilizados en los estudios de competitividad. Este espacio y la cadena de producción agroindustrial y los estudios de competitividad dentro del agronegocio deben realizar un corte vertical en el sistema económico para que se pueda hacer el análisis. De esta manera, en la cadena de producción agroindustrial, la competitividad no puede ser analizada como la suma de las competitividades individuales de sus agentes. Cualquier análisis debe, necesariamente, tomar en cuenta los beneficios de una coordinación de los elementos que forman el conjunto del sistema. En este sentido, para el análisis de una cadena agroindustrial, los aspectos eficiencia y eficacia merecen ser destacados.

Según Jank y Nassar¹⁹⁷, la definición del concepto de competitividad posee consecuencias directas en la elección de los indicadores de desempeño. La evolución de la participación en el mercado es un indicador de resultados que tienen la ventaja de condensar múltiples factores determinantes del desempeño. Costes y productividad son indicadores de eficiencia que explican, en parte, la competitividad. Mientras que la innovación en productos y procesos para atender adecuadamente las demandas de atributos de calidad intrínsecos exigidos por los consumidores y clientes también expresan el desempeño favorable que, si no se prescinde de los costes y de la productividad, pueden ser elementos determinantes para la preservación y mejora de la participación en el mercado.

195 LEVY, Alberto, R.(1992)Competitividade organizacional. São Paulo: Makron, McGraw-Hill,p.187

196 IPARDES- Instituto Paranaense de Desarrollo Económico y Social (2002). Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne suína no estado do Paraná. Curitiba. P.11

197 JANK, M. Sawaya; NASSAR, A. Meloni.(2000) Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, p.141

Jank; Nassar¹⁹⁸ afirman, en relación a la competitividad bajo el enfoque de los sistemas agroindustriales resultantes de la globalización, que esta puede ser dividida en tres bloques:

- a) *Capacidad productiva/tecnológica*: relacionada con las ventajas de costes que son reflejos de la productividad de los factores de producción y/o logística;
- b) *Capacidad de innovación*: relacionada con las inversiones públicas o privadas en ciencia, tecnología y formación del capital humano;
- c) *Capacidad de coordinación*: capacidad de recibir, procesar, difundir y utilizar información de manera de poder definir y viabilizar las estrategias competitivas (innovación de productos/procesos, diferenciación y segmentación). Efectuar controles y reaccionar frente a los cambios en el medio ambiente.

Una comprensión más amplia de esta red de variables relacionadas al entorno competitivo del agronegocio es de suma importancia para la elaboración de acciones y políticas específicas que constituyan las condiciones favorables, a fin de posibilitar el desarrollo de estrategias que incorporen los factores asociados al riesgo.

2.4.2 Ventajas Competitivas

A partir de los años 70, diversas corrientes del pensamiento económico abordaron la cuestión de la ventaja competitiva. Las formas por las cuales pueden ser obtenidas estas ventajas son diversas. Vasconcelos y Cyrino¹⁹⁹ sintetizan eficientemente las teorías que guían este asunto.

“Las teorías de la Estrategia Empresarial que tratan de la cuestión de la ventaja competitiva pueden ser divididas en dos ejes principales. El primer eje clasifica a los estudios según su concepción del origen de la ventaja competitiva. De esta manera, se identifican dos casos: a) las teorías que consideran a la ventaja competitiva como un atributo de posicionamiento, externo a la organización, derivado de la estructura de la industria, de la dinámica de la competencia y del mercado; y b) las que consideran la *performance* superior como un fenómeno resultante inicialmente de las características internas de la organización. La segunda dimensión discrimina

198 JANK, M. Sawaya; NASSAR, A. Meloni.(2000) Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, p.142

199 VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B.(2000) Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. REA – Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 40, out./dez. n 4,p. 22.

los abordajes según sus premisas acerca de la competencia. Se presenta una división entre los investigadores que poseen una visión estructural, esencialmente estática, de la competencia, fundada en la noción de equilibrio económico, y los que se enfocan en los aspectos dinámicos y cambiantes de la competencia, acentuando los fenómenos como la innovación, la discontinuidad y el desequilibrio”.

Por lo tanto, cuatro corrientes teóricas principales tratan sobre la ventaja competitiva:

1) *El Análisis Estructural de la Industria*: esta corriente analiza la ventaja competitiva a través de factores externos. Su orientación ocurre en dirección a la adaptación externa. De esta forma, su orientación se produce en dirección a la adaptación externa. 2) *Recursos y Competencias*: esta corriente sugiere que la fuente de la ventaja competitiva se encuentra primariamente en los recursos y en las competencias desarrolladas y controladas por las empresas y, apenas secundariamente, en estructura de la industria en la cual estas se posicionan. 3) *Procesos de Mercado*: esta corriente se concentra en la dinámica de la empresa, de los mercados y de la competencia, enfatizando más los procesos de cambio e innovación que las estructuras de la industria. 4) *Capacidades Dinámicas*: esta corriente analiza las empresas como un conjunto de recursos, busca estudiar las relaciones entre los procesos de decisión, las acciones emprendidas y sus consecuencias gerenciales, en términos de formación, conversión y destrucción de recursos. Según Vasconcelos & Cyrino²⁰⁰. A continuación se explica cada corriente de la ventaja competitiva.

Las Corrientes explicativas de la Ventaja Competitiva		
Depende de factores externos como el mercado y la estructura de la industria	1. Análisis Estructural de la Industria - Organización industrial: Modelo SCP - Análisis del Posicionamiento (Porter)	3. Procesos de Mercado Escuela Austriaca (Hayek; Schumpeter)
Depende de los factores internos (específicos)	2. Recursos y Competencias- Teoría de los Recursos RBV) (Rimel; Estructura de la industria Estática: equilibrio	4. Capacidades Dinámicas - Teorías de las Capacidades Dinámicas (Teere; parlad; Hamel)

Procesos de mercado
(market process)
Dinámica: cambios e
incertidumbre

Fuente: VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B.(2000) Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional.p. 23.

2.4.2.1 El Análisis Estructural de la Industria

El enfoque del *Análisis Estructural de la Industria* tiene su origen en los estudios desarrollados por la Economía Industrial y se apoya en el modelo que conocido como análisis SCP (*Structure – Conduct – Performance* – o Estructura – Comportamiento – Desempeño). En este enfoque, el desempeño en una industria o mercado está definido por la conducta (comportamiento o estrategia) de las empresas en lo que respecta a las políticas y prácticas de precios, a la cooperación entre empresas, a las políticas de investigación y desarrollo, a las campañas publicitarias, etc. Este abordaje prioriza el análisis de los mercados y de la competencia y la comprensión de la posición relativa de cada empresa en su industria o segmento productivo como elementos primordiales en el proceso de formulación de la estrategia. Por lo tanto, es considerado un enfoque de afuera hacia adentro.

Estas conductas, a su vez, dependen de la estructura de la industria en la cual la empresa actúa, o sea, del número y tamaño relativo de los competidores, compradores y vendedores, del grado de diferenciación de los productos, de la presencia de barreras de entrada de nuevas empresas, del grado de integración vertical existente, etc. Según Hill y Deeds²⁰¹. Este modelo conceptual fue revisado, consolidado y difundido en el campo de las ciencias administrativas y, específicamente, de la estrategia empresarial mediante los trabajos de Porter (1986), que utilizó el modelo básico de Mason y Bain para encontrar formas de

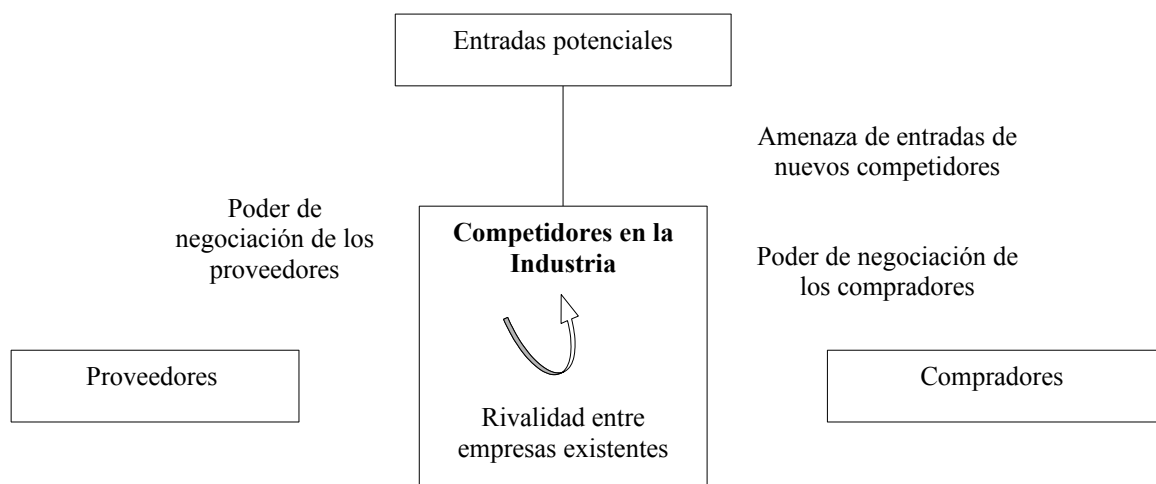
201 HILL, C. W. L.; DEEDS, D.L. (1996)The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a new-Austrian perspective. Journal of Management Studies, v. 33, n. 4, p. 429-451.

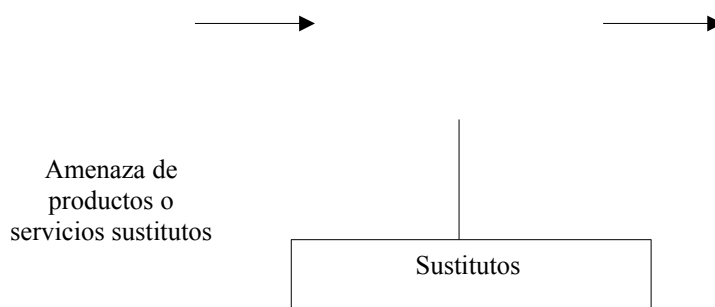
revertir el poder de los monopolios a favor de las empresas y no con una perspectiva de regulación gubernamental.

Uno de los grandes defensores de esta teoría es Porter. Según el cual cada empresa que compite en una industria posee una estrategia competitiva, sea explícita o implícita, y con la cual busca obtener alguna ventaja. Para formular una estrategia, es necesario que la empresa conozca sus potencialidades y sus problemas, entre otras características que moldean su ambiente interno, así como también debe conocer el mercado externo actual en el cual está inserto y sus variaciones.

Según Porter ²⁰², el principal desafío que las empresas enfrentan es el de poseer una estrategia competitiva; esta, según el autor, es la gran arma en el entorno competitivo. La estrategia competitiva, entonces, no solamente responde al medio ambiente, sino que también intenta moldear este ambiente a favor de una empresa.

Porter²⁰³ defiende que la estrategia competitiva debe propiciar una posición favorablemente lucrativa para la empresa dentro de la industria frente a 5 (cinco) fuerzas competitivas, que conforman la estructura del sector, conforme a la figura nueve.





Fuente: PORTER, Michael E. Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis industrial y de la competencia. p. 23

En un determinado momento, una o algunas de estas fuerzas son más importantes para un sector industrial, asumiendo una mayor influencia en la determinación de su lucro. A fin de elaborar una buena estrategia, es necesario conocer bien el sector y las características que gobiernan sus fuerzas competitivas. De manera resumida, se presenta a continuación el significado de cada una de las fuerzas, así como sus principales características.

1. Rivalidad entre las empresas existentes. La rivalidad entre los competidores existentes asume una forma cualquiera de disputa por posición – con el uso de tácticas como la competencia de precios, batallas de publicidades, introducción de productos y aumento de los servicios y de las garantías al cliente. La rivalidad se presenta debido a que uno o más competidores se sienten presionados o perciben la oportunidad de mejorar su posición. Se la rivalidad en esta área es muy intensa, el potencial de lucros será menor.
2. Amenaza de productos o servicios sustitutos. Todas las empresas en una industria (por ejemplo, la industria automovilística) compiten, en términos amplios, con industrias que fabrican productos sustitutos. Estos productos reducen los retornos potenciales de una industria, colocando un techo en los precios que las empresas pueden fijar con lucro. Por lo tanto, los sustitutos no solamente limitan el lucro en tiempos normales, sino también reducen la bonanza que una industria puede usufructuar en tiempos de vacas gordas.
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores. Nuevos participantes en una industria pueden traer nuevas competencias, el deseo de obtener participación en el mercado y de

presentar, muchas veces, recursos sustanciales. La gravedad de la amenaza depende de las barreras existentes y en la relación de los competidores establecidos que el nuevo participante puede anticipar. Si las nuevas empresas pueden comenzar a competir fácilmente en determinado sector, la rentabilidad se verá perjudicada. La amenaza de entrada en una industria depende de las barreras de entrada existentes. Si las barreras son altas, el recién llegado puede esperar una venganza exasperada de los competidores en la defensiva. Las seis principales fuentes de barreras de entrada son las siguientes: economías de escala; diferenciación del producto; capital necesario; desventajas en costes independientemente del tamaño; acceso a los canales de distribución y política gubernamental.

4. Poder de los compradores. Un cliente con gran poder de compra puede forzar a la reducción de los precios y eliminar la rentabilidad de un negocio. Un grupo de compras es poderoso si: si se encuentra concentrado en la compra de grandes volúmenes; si los productos que compra en la industria sean estandarizados o no diferenciados; si los productos que compran en la industria sean un componente de su producto y represente una fracción significativa de su coste; si éste enfrenta pocos costes de oportunidad y si posee total información.

5. Poder de negociación de los proveedores. Los proveedores poderosos pueden “exprimir” la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar el aumento de los costes en sus propios precios. Al elevar sus precios, los productores de refrescos concentrados contribuyeron en la erosión del lucro de las embotelladoras, debido a que estas empresas, enfrentando una competencia intensa de los refrescos en polvo, bebidas a base de frutas y otros refrescos, limitaron la libertad para aumentar los precios de aquellos.

Para Mintzberg ²⁰⁴, las particularidades de cada una de estas fuerzas pueden explicar por qué las empresas adoptan una determinada estrategia. El desempeño de una empresa está relacionado a dos factores: la estructura de su sector de actividad y su posicionamiento en él. Las empresas necesitan “optar” para obtener una ventaja competitiva .

204 MINTZBERG, Henry & QUINN, B.(2002) James. Tradução James S. Cook. 3.ed. – Porto Alegre: Bookman, p.82-85

Porter ²⁰⁵ afirma que existen solamente dos tipos básicos de ventajas competitivas: bajo coste o diferenciación. Estas se combinan con el “mercado-objetivo” de una determinada empresa – serie de segmentos del mercado seleccionado – para dar origen a tres estrategias competitivas genéricas para alcanzar un desempeño por encima del promedio de la industria: *liderazgo en coste bajo, diferenciación y enfoque*, que son métodos para superar a los competidores en una industria, pudiendo ser utilizadas de manera aislada o combinadas, como también pueden constituir métodos alternativos para lidiar con las fuerzas competitivas que dirigen la competencia en la industria.

Figura 10: Estrategias Genéricas de Porter

VENTAJAS ESTRATEGICAS			
		Unidad observada por el cliente	Posición de coste bajo
Objetivo / Target Estratégico	En el ámbito de toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en coste bajo
	Apenas un segmento en particular	Enfoque	

Fuente: PORTER, Michael. (1986a) Estrategia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. p.53

a) Liderazgo en coste bajo. El liderazgo en coste bajo exige una serie de medidas, principalmente un rígido control de los gastos generales y la minimización de los costes en áreas tales como I&D y publicidad. El coste bajo en relación a los competidores se convierte en el tema central de toda la estrategia. La empresa centra sus esfuerzos en la búsqueda de eficiencia productiva, en la ampliación del volumen de producción y en la minimización de los gastos generales, teniendo al precio como uno de los principales atractivos para el consumidor. Para obtener el menor coste es necesario pensar en toda la cadena de valor – o conjunto de actividades que incluyen, por ejemplo, a los proveedores.

La estrategia de liderazgo de costes totales puede exigir a la empresa inversiones, principalmente en equipamiento moderno de última tecnología y perjuicios iniciales de

205 PORTER, Michael. (1986a) Estrategia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.50-54

precios para consolidar su porción de mercado, pues una fracción mayor de mercado posibilitará las economías en las compras y ganancias en las economías de escala.

Una posición de bajo coste proporciona altos márgenes para la empresa, a través de la competitividad de precios de sus productos en el mercado, creando condiciones de reinversión en instalaciones modernas, con el objetivo de mantener el liderazgo en coste.

b) Diferenciación. La estrategia de diferenciación consiste en diferenciar el producto o servicio ofrecido, creando algo que sea considerado único en el ámbito de toda la industria. Para esto, pueden ser utilizados varios métodos, tales como proyección o imagen de marca, tecnología, servicios a pedido, red de proveedores y otros.

Al utilizar esta estrategia, la empresa invierte en imagen, recursos humanos, investigación de mercado, tecnología, asistencia técnica, distribución, calidad, entre otros, con el objetivo de crear singularidades con el consumidor. Esta lealtad difícilmente es superada, pues esta se establece a través de un vínculo fuerte entre la empresa y el consumidor – exclusivamente. La posición de exclusividad en general es incompatible con una alta porción del mercado en función al coste de las actividades necesarias para que la empresa logre la diferenciación.

c) Enfoque. Esta estrategia consiste en enfocarse en determinado grupo de compradores, un segmento de la línea de productos, o un mercado geográfico, con el objetivo de atender muy bien a un target determinado. Determinado éste, la empresa vuelca su atención específica a fin de volverse estratégica y más eficiente que los competidores. La estrategia de enfoque puede lograr una posición de bajo coste, como así también una posición de diferenciación, o ambas, pues, siendo la premisa de la estrategia atender a un target determinado, la política de la empresa toma esto en cuenta.

De acuerdo con Porter²⁰⁶, colocar estas estrategias en práctica exige recursos y habilidades como también de diferentes convenios organizacionales, sistemas de control y diferentes estilos administrativos y de liderazgo, entre otros. Por lo tanto, para conquistar una

206 PORTER, Michael. (1986a) Estratégias competitivas: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.54

ventaja competitiva, la empresa necesita desempeñar estas actividades a un coste inferior en relación a sus competidores.

En 1985, Michael Porter amplió el enfoque de su abordaje en relación a la ventaja competitiva a través del concepto de cadena de valor. Para Porter²⁰⁷, la cadena de valor de una empresa y el modo en cómo esta ejecuta sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de su forma de implementar su estrategia y de la economía básica de las propias actividades.

La Cadena de Valor exhibe el valor total, y consiste en el margen y las actividades de valor. Las actividades de valor son las físicas, a través de las cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores, mientras que el margen es la diferencia entre el valor total y el coste de las actividades. Cada actividad de valor emplea insumos para ejecutar su función y crea información sobre las fallas de productos. Las actividades de valor pueden crear activos (stocks, cuentas a cobrar), o pasivos (cuentas a pagar).

De acuerdo con Porter²⁰⁸, las actividades de valor de una empresa están divididas en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias, relacionadas en la parte inferior de la figura once, son las que componen la creación física, la comercialización y la entrega del producto, como así también los servicios post venta y soporte, y están directamente involucradas en el flujo de productos hasta el cliente. Las actividades de apoyo son las que ofrecen una infraestructura e insumos necesarios, con el objetivo de extensión de las actividades primarias, o sea, existen para apoyar a las actividades primarias.

207 PORTER, Michael. (1989b) Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, p.33

208 PORTER, Michael. (1989b) Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, p.33-35

Figura 11: La Cadena de Valor Genérica



Fuente: PORTER, Michael. (1989b) Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. p.35.

De esta forma, son actividades primarias:

1) Logística Interna: son actividades que se relacionan con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos, como el control de stocks de los mismos; 2) Operaciones: se refieren a las actividades de transformación de la materia prima en productos, como ser el armado de productos, el trabajo en las maquinas y el mantenimiento de los equipos involucrados en las operaciones; 3) Logística Externa: se refiere a las actividades como el almacenamiento de productos terminados, programación y procesamiento de pedidos, o sea, está asociada a la recolección, almacenamiento y distribución del producto final a los compradores; 4) Marketing y Ventas: son las actividades a través de las cuales la empresa divulga el producto a los consumidores y tiende a inducirlos a consumir, tales como las actividades relacionadas con la publicidad y a la fuerza de ventas; 5) Servicios: son actividades que tienen por objetivo ofrecer algo más al consumidor además del producto físico, como la instalación del producto o la reparación del mismo.

En el otro grupo, se tienen como actividades de apoyo:

1) Adquisición: se refiere a la función de compras, y no a los insumos adquiridos, o sea, a la práctica de adquirir insumos; 2) Desarrollo de tecnología: son actividades que promueven los esfuerzos en busca de la mejora de los procesos y de los productos de la empresa; 3) Gerencia de Recursos Humanos: administración del personal de la organización, incluyendo acciones como contrataciones y entrenamiento; 4) Infraestructura de la empresa: este grupo de actividades apoya a toda la cadena y no solamente a algunas actividades individuales. Se refiere, entre otras, a las actividades de gerencia general, planeamiento, contabilidad y calidad.

Estas actividades se subdividen de acuerdo con cada empresa o sector/ramo, donde se procederá al agregado de valor a los productos y servicios, por eso merecen una atención especial, con un gerenciamiento efectivo, para que se pueda lograr el éxito de la empresa. El margen de lucro de la empresa depende de la forma en como se gerencia la cadena de valor, siendo que las actividades de soporte están asociadas a cada una de las actividades primarias, como también proporcionan soporte a toda la cadena.

De acuerdo Porter²⁰⁹, se percibe que la empresa puede desagregarse en actividades y su desempeño total dependerá de la manera en que realice estas actividades. La cadena de valor ofrece una forma de dividir una empresa en actividades distintas. Las actividades de la cadena de valor están conectadas por eslabones y éstos surgen cuando la forma en que se realiza una actividad afecta el coste o la eficacia de otras. De esta manera, los eslabones pueden crear opciones excluyentes en relación a las actividades a ser optimizadas. La empresa debe ejercer estas opciones excluyentes de acuerdo con la estrategia, una cuestión importante en la implementación de la misma.

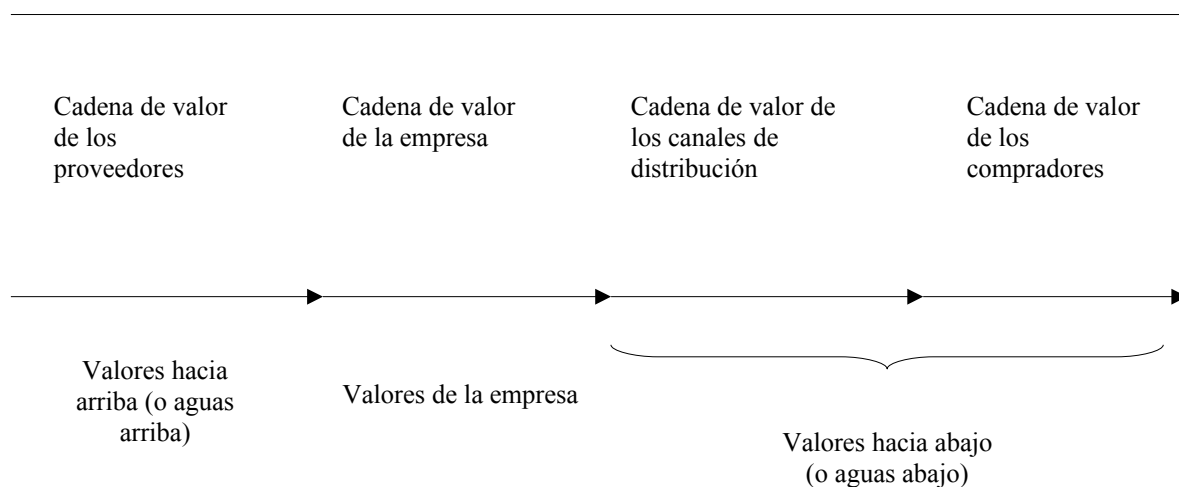
si:

cc

hæ

Fi

—
20
Tr



Fuente: PORTER, Michael. (1999 c) *Competição= on competition: estratégias competitivas essenciais*. p.86

El producto de la empresa pasa por la cadena de valor de los canales de distribución hacia los compradores y, finalmente, el producto se transforma en un insumo adquirido para la cadena de valor de los compradores. Son los eslabones los responsables por la conexión, la interdependencia de las actividades de valor de la empresa, de los proveedores y de los canales de distribución. Según Porter²¹⁰, todos poseen condiciones de obtener beneficios a partir de la explotación de dichos eslabones, pero la ventaja competitiva, sea en coste o en diferenciación, es responsabilidad de la cadena de valor de la empresa, y la posición en coste se refleja en el coste colectivo del desempeño de todas las actividades de valor.

“La ventaja competitiva no puede ser entendida observando a una empresa como un todo. Estas provienen de muchas actividades distintas y ejecutadas por una empresa al proyectar, producir, comercializar, entregar y prestar asistencia a su producto. Cada una de estas actividades puede contribuir con una posición relativa al coste de una empresa y crear una base para la diferenciación. La cadena de valor desagrega una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes para comprender el comportamiento de los costes y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación”.

Aunque la cadena de valor posibilite el análisis de la empresa en sus diferentes actividades, los administradores no deben perder la visión del todo de manera integrada, pues la sumatoria de las actividades produce un resultado mayor que el producido si cada actividad funcionase de forma independiente.

210 PORTER, Michael. (1989b) *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, p. 31

No obstante ser utilizada en el medio empresarial como herramienta de análisis del origen y de los determinantes de la ventaja competitiva, otras perspectivas han surgido, como extensión a la de las fuerzas competitivas o contraponiéndose a ellas. Estos se debe básicamente a la inclinación de este enfoque hacia las condiciones externas, y refuerza la perspectiva “de afuera hacia adentro” en detrimento de los procesos intraorganizacionales, y a los presupuestos neoclásicos de que el mercado/competencia tienden a equilibrarse.

2.4.2.2 El Enfoque de la Teoría Basada en Recursos (RBV)

Hacia finales de la década del ochenta, debido al aumento de las insatisfacciones aparentes con el modelo de Michael Porter, el RBV pasó a ser más debatida por la literatura estratégica. Las investigaciones de la época, al examinar el desempeño, encontraron diferencias, no solamente entre las empresas en la industria, sino también en los grupos estratégicos dentro de las mismas. Este proceso resultó en un aumento del interés hacia las variables específicas de la empresa y el número de contribuciones solicitando la aplicación de una perspectiva basada en los recursos, pasó a ser más difundida.

Según Peteraf²¹¹; Barney²¹² y Wernerfelt²¹³, la premisa básica de esta corriente teórica (*Resource – Based View – RBV*) es que la ventaja competitiva y el desempeño están determinados principalmente por los recursos internos de las empresas y solamente de manera secundaria por la estructura de la industria en la cual están insertas. Lo que una empresa puede hacer para crear ventajas competitivas no es solamente una función de las oportunidades en el entorno (la industria), sino también de los recursos que la empresa puede movilizar y organizar.

Según las ideas del Ewernerfelt²¹⁴; Barney²¹⁵; Amit ; Shoemaker²¹⁶, la visión de la empresa basada en recursos – VBR, inicialmente, se presentó como una visión que reúne un

211 PETERAF, M. A. (1993) The cornerstones of the competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191.

212 BARNEY, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120.

213 WERNERFELT, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, n.5,p. 171-180.

214 WERNERFELT, B. (1984) A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, n.5,p. 171-180.

215 BARNEY, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120.

216 AMIT, R., SCHOEMAKER,P. (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v 14, n. 1, p. 32-45

conjunto de reflexiones en torno a los condicionantes del desempeño competitivo o de la ventaja competitiva a partir de factores internos de la empresa, relacionados con sus características propias, a través de los recursos y capacidades adquiridas y construidas a lo largo del tiempo. La idea es que el desempeño competitivo se encuentra mucho más relacionado con los recursos que la empresa posee y administra que con las características de la industria o del sector con el cual está relacionada .

Diversos trabajos en el área de la Administración Estratégica, durante la segunda mitad de la década del ochenta, señalaron que las diferencias existentes entre el desempeño de las empresas dentro de una misma industria se mostraban expresamente superiores a las diferencias de desempeño entre industrias. Según Carneiro et al.²¹⁷. Estas ideas presentadas como un contrapunto del análisis externo de Porter originó una nueva corriente de pensamiento estratégico – la Teoría Basada en los Recursos – cuyo origen puede encontrarse en el trabajo de Penrose²¹⁸ que analizó los procesos de crecimiento de las empresas como caracterizados por las oportunidades externas e internas, las cuales son resultantes de su conjunto de recursos. Esta teoría tiene al conocimiento como fuente de ventajas competitivas.

Para los defensores de este enfoque Prahalad y Hamel²¹⁹; Krough y Ross²²⁰, la definición de las estrategias competitivas debe partir de una perfecta comprensión de las posibilidades estratégicas pasibles de ser operadas y sustentadas por recursos internos de la organización. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles, caracterizando este enfoque como primordialmente “de adentro hacia fuera”.

De esta forma, las empresas son vistas como un conjunto de recursos tangibles e intangibles – cultura, valores, imagen, marca, personal calificado, maquinarias, instalaciones, capital, acceso a las materias primas, sistemas administrativos, conocimiento tecnológico – que, dependiendo de la manera ñeque son desarrollados y articulados, influyen en la evolución y en las alternativas estratégicas de las organizaciones pudiendo configurarse en una ventaja competitiva.

217 CARNEIRO, J.M.T.; et alli. (1999) Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitive na visão resource-based. 23 ENANPAD, p.3-6.

218 PENEROSE, E.T. (1962) Teoría Del crecimiento de la empresa. Madrid: Aguilar.

219 PRAHALAD, C.K.; HAMEL,G.(1990b) The core competence of the corporation. Harvard Business Review, may/june.p.79-91

220 KROGH, G.; ROOS, J. (1995) A perspective on knowledge competence and strategy. Personnel Review, v. 24, n.3, p. 56-76.

Barney²²¹, se puede entender el concepto de recursos como todos los bienes, procesos organizacionales, atributos empresariales, información, conocimiento, entre otros, controlados por la empresa y que posibilitan la mejora de su eficiencia y eficacia en la concepción e implementación de las estrategias .

Como las empresas son conjuntos heterogéneos, la administración y la explotación de los recursos de estas, también lo pueden ser, permitiendo el desarrollo de capacidades diferentes de las demás organizaciones, sobre las cuales puede fundamentarse una ventaja competitiva. Además, la ventaja competitiva y un desempeño superior son sustentables solamente mediante la utilización de recursos heterogéneos que sean raros; que tengan movilidad imperfecta entre las empresas o sean intransferibles; que sean difíciles de sustituir o imitar y/o que se encuentren integrados con otros recursos de la empresa.

Desde el punto de vista de Barney²²², la Visión Basada en los Recursos (*Resource – Based View, VBR*) analiza las fuentes de las ventajas competitivas presentando dos suposiciones. Primeramente, el modelo supone que las empresas dentro de una industria (o grupo) pueden ser heterogéneas en relación a los recursos estratégicos que controlan. En segundo lugar, este modelo presume que los recursos no pueden ser perfectamente móviles a través de las empresas y, de esta manera, la heterogeneidad puede durar mucho tiempo. El modelo RBV estudia las implicaciones de estas suposiciones para el análisis de las fuentes de ventajas competitivas sustentables .

De acuerdo con Proença²²³, la (Resource – Based View VBR) defiende que las empresas con personas, estructuras y sistemas superiores son más lucrativas debido a que estas se apropian de los ingresos de los recursos específicos de la misma. La diversificación es en menor medida una respuesta a las imperfecciones estructurales de los mercados y mayormente un mecanismo organizacional para obtener rendimientos que son viabilizados por los activos específicos de la empresa.

221 BARNEY, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120.

222 BARNEY, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120.

223 PROENÇA, A. (1999) Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes. *Revista Arché*, ano VIII, n. 23, p. 15-28.

De esta manera, la diferenciación es más una visión y una decisión de adentro hacia fuera que una información de afuera hacia adentro. Son los recursos de la empresa, consolidados en las competencias y en la capacitación, los que crean y explotan lucrativamente un potencial de diferenciación latente en los mercados.

Silva y Oliveira²²⁴ explican que las cuestiones centrales de la VBR son:

- a) Los recursos que confieren a las empresas alguna ventaja competitiva no deben ser fácilmente identificados por el entorno competitivo;
- b) Una vez identificados deben presentar dificultades, preferentemente en la imposibilidad de reproducción por parte de los competidores o movilidad imperfecta, esto es, la peculiaridad de no presentar el mismo valor para otras organizaciones y para el entorno competitivo.

No existe consenso absoluto entre los diversos autores en cuanto a los atributos o características esenciales que confieren ventajas competitivas sustentables a las empresas. Desde el punto de vista de Barney²²⁵, no todos los recursos poseen el potencial para generar ventajas competitivas sustentables. Para poseer ese potencial, el referido autor define que el recurso debe presentar cuatro atributos: 1) debe ser valioso, en el sentido en el que explore las oportunidades y/o neutralice las amenazas en el entorno de una empresa, permitiendo la reducción de los costes o el incremento de los ingresos de la empresa; 2) debe ser raro entre los competidores actuales y potenciales de la empresa, considerando que la “rareza” significa que el número de empresas necesario para generar competencia “perfecta” en la industria sea menor que aquellos que posean un determinado recurso con potencial para la creación de valor; 3) debe ser imperfectamente imitable. La combinación de tres condiciones contribuye a esto: a) historia única, cuando existan efectos considerados dependientes de la trayectoria, de modo tal que los eventos anteriores de la empresa ejerzan un significativo impacto en sus respuestas actuales; b) ambigüedad causal, en las que las relaciones de causa- efecto entre los recursos controlados por una empresa y la ventaja competitiva sustentable que posee la misma no sean entendidas plenamente; c) complejidad social, siendo el resultado de un complejo fenómeno social como la cultura organizacional; y 4) ausencia de sustitutos equivalentes

224 SILVA, J. F. da, OLIVEIRA, C. A. dos S. (2005) Grupos estratégicos e a visão Resource-Based: uma aplicação de Sistemas Neuro-fuzzy. In: Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, XXVIII, 2005, Brasília. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, 1 CD ROM. p. 2-8

225 BARNEY, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120.

estratégicamente para estos recursos, que deben ser raros e imperfectamente imitables y que no permitan el desarrollo de las mismas estrategias, inclusive de un modo diferente.

Desde este punto de vista, la ventaja competitiva se obtiene cuando una empresa implementa una estrategia que crea valor y que no es ejecutada simultáneamente por otra empresa, que puede ser un competidor. También, la ventaja competitiva puede ser obtenida cuando estas empresas fueren incapaces de copiar los beneficios de la estrategia. Por lo tanto, según Collins²²⁶, existe la *imitación imperfecta* cuando las empresas, al no poseer un determinado recurso, tendrían una ventaja en costes para obtenerlo comparativamente con aquellas empresas que ya poseen determinado recurso. La visión *Resource- Based View* observa a la empresa como un conjunto de recursos tangibles e intangibles y no a través de su actuación en el dominio producto-mercado.

En la visión de Prahalad y Hamel²²⁷, la capacidad de una empresa es el resultado del uso conjunto de grupos de recursos, y para la mayoría de las empresas las capacidades más admirables son aquellas que surgen de la integración de las capacidades funcionales individuales. Para estos autores, esto resulta en competencias esenciales, o sea, aquellas que realmente permiten a la empresa realizar innovaciones radicales, interfiriendo activamente en los mercados donde actúa y ser capaz de expandirse para conquistar nuevos mercados. Según los autores, la perspectiva del RBV sugiere que la ventaja competitiva está ligada al hecho de que las empresas poseen un conjunto de recursos más apropiados para las demandas expuestas por los mercados donde actúan, es así que, a través de estos recursos combinados, se logra la generación de competencias esenciales que pueden llevar a la ventaja competitiva.

Otro estudio importante en relación a la ventaja competitiva fue propuesto por Peteraf, que desarrolló un modelo en el cual cuatro macro condiciones deben estar simultáneamente presentes para propiciar en la organización la creación y mantenimiento de la ventaja competitiva. El modelo posee dos suposiciones iniciales y dos condiciones relativas a los recursos que llevan a la organización a la ventaja competitiva sustentable. Las macro condiciones sugeridas por Peteraf²²⁸ son:

226 COLLINS, D. J. (1991) A resource-based analysis of global competition: the case of the bearing industry. *Strategic Management Journal*, n.12p. 49-68.

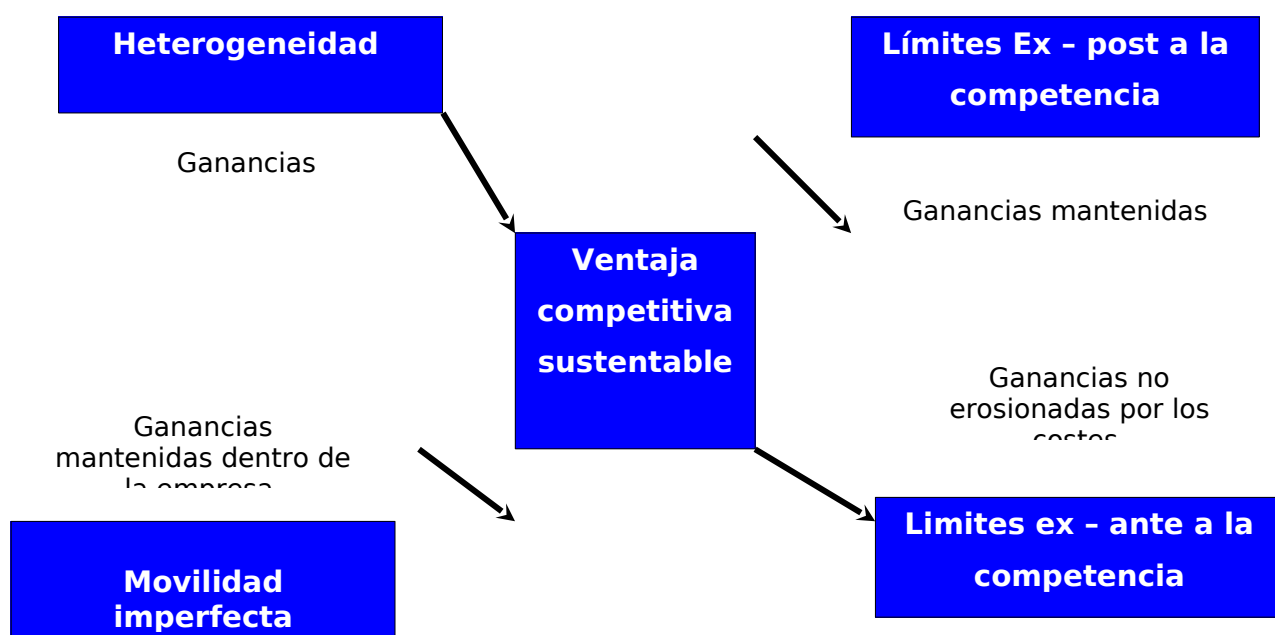
227 PRAHALAD, C.K.; HAMEL,G.(1990b) The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, may/june.p.79-91

228 PETERAF, M. A. (1993) The cornerstones of the competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191.

1. Heterogeneidad: Situación en la que una empresa posee un recurso que ostenta características de valor superior a las de la competencia. Esto se verifica a través de la presencia de recursos estratégicos limitados en una industria. Los recursos deben ser fijos, o sea, no pueden ser expandidos, e inclusive casi-fijos, que no pueden ser expandidos rápidamente. Con estas características, los recursos tienden a ser más escasos y, debido a esto, los vuelve ineficientes para atender a toda la demanda de la industria y con esto permitir que los recursos con menores capacidades de generación de valor sean utilizados por la competencia para suplir la demanda residual.

2. Movilidad imperfecta: condición en la cual un recurso puede generar ventajas competitivas sustentables al ser mantenido dentro de la empresa. Esta condición se debe a algunos factores, entre los cuales se pueden destacar: (i) dificultades para definir los derechos de propiedad; (ii) los recursos poseen un potencial mayor de agregado de valor si son utilizados dentro de la empresa que en la de los competidores; (iii) utilización conjunta de los recursos, pues de esta manera agregan valor cuando son utilizados en conjunto; (iv) elevado coste de transferencia de los recursos.

3. Limitaciones ex - ante a la competencia: esta propuesta se caracteriza por la condición en la cual, antes de que los recursos generen una ventaja competitiva y una posición privilegiada de la empresa en la industria, existe una competencia limitada por este recurso. Para el autor, un recurso eficiente producirá un mayor valor cuanto menor sea la competencia y los costes



Fuente: PETERAF, M. A. (1993) The cornerstones of the competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, v. 14, p.186.

Para Porter²²⁹, obtener una ventaja competitiva sustentable es necesario que la empresa desarrolle recursos clave basados principalmente en el valor y en las barreras a la duplicación y a la obtención en su mercado-objetivo. Además, el valor competitivo de los recursos puede ser ampliado o eliminado a través de diversos cambios en los elementos del ambiente externo, principalmente por las fuerzas tecnológicas, compradores y competidores que un enfoque interno en el recurso podrá ignorar

2.4.2.3 El Enfoque de los Procesos de Mercado

Esta teoría tiene origen en la Escuela Austriaca de Economía, que reúne a su alrededor un conjunto considerable de autores distribuidos a lo largo de cinco o más generaciones de economistas. Esta escuela es una corriente del pensamiento económico que defiende una menor intervención del Estado en la economía, teniendo como base el principio de que cuanto menor sea esta intervención, mayor será la eficiencia económica y, consecuentemente, mayor será el bienestar y la libertad de los individuos que componen la sociedad.

229 PORTER, Michael. (1989b) Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus, p. 31-36

Uno de los autores de esta escuela es el Friedrich Hayek, quien aborda la cuestión de los procesos de mercado. Para Hayek²³⁰, el mercado debe ser visto como un mecanismo de descubrimiento de posibilidades no imaginadas anteriormente. La contabilidad de las ganancias y pérdidas ayuda en la eliminación del conocimiento empresarial incompatible con los reales fundamentos de la economía y permite que se obtenga algún grado de coordinación de las actividades económicas.

Por lo tanto, esta teoría busca enfatizar “más los procesos de cambio e innovación que las estructuras de la industria y los contratos estables de recursos”. Según Vasconcelos y Cyrino²³¹. Estos autores afirman que “son la dinámica y el descubrimiento de las innovaciones los que influyen sobre los niveles de performance económica de las empresas” y “para que una empresa pueda mantener una rentabilidad elevada, debe basarse en estrategias de innovación permanente, derivadas de elementos de difícil imitación por parte de la competencia”

De acuerdo con Schumpeter²³², la innovación, el cambio, la búsqueda de nuevas oportunidades y la movilización de los recursos por parte de los emprendedores para establecer situaciones de monopolio temporario y obtener *ganancias excepcionales*, pasan a la condición de ocurrencias esperadas en un modelo caracterizado por el desequilibrio permanente, donde el desarrollo económico se presenta a partir de un proceso de *destrucción creadora* en el que las ventanas de las oportunidades guían la innovación constante de productos, procesos y formas organizacionales.

Según Vasconcelos y Cyrino²³³, destaca cuatro aspectos fundamentales en el proceso de mercado:

230 HAYEK, F.A (1978). “Competition as a Discovery Procedure” in *New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the history of Ideas*, Chicago: University of Chicago Press, p.179-190

231 VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B.(2000) *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. REA – Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 40, out./dez., n.p.30-32.

232 SCHUMPETER, Joseph A.(1934/1955) *The Theory of Economic Development: in inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press, p.3-57.

233 VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B.(2000) *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. REA – Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 40, out./dez., n.p.30-32.

- 1) Los procesos de mercado son mantenidos por la competencia entre las empresas rivales, por la libertad del flujo de capitales y por la inexistencia de barreras de entrada significativas en las industrias;
- 2) El mercado y la competencia son alimentados por los conocimientos y los descubrimientos;
- 3) La ganancia resulta “del descubrimiento de nuevas oportunidades de producción y de la creación de nuevas combinaciones de factores de producción”.
- 4) Los precios de mercado traducen “el valor relativo de los descubrimientos realizados por los emprendedores”, que son los responsables por las innovaciones.

La escuela austriaca, al explicar los Procesos de Mercado, destaca que las empresas son heterogéneas, con características individuales únicas, respondiendo, de esta manera, de forma diferente a las resultantes de la competencia. Para Vasconcelos y Cyrino²³⁴, la estrategia de innovación permanente, derivada de los elementos de difícil imitación por parte de los competidores, puede permitir que la rentabilidad de una empresa se eleve .

Para los teóricos austriacos Kirzner²³⁵; Schumpeter²³⁶, la ventaja competitiva se establece mediante la movilización pionera de los recursos que provoca desequilibrios en el mercado. En esta situación, las estrategias de innovación sirven de base para que la empresa pueda mantener una rentabilidad por encima de la media. Las estrategias de innovación deben derivarse de la difícil imitación por parte de los competidores. De esta forma, los teóricos de la escuela austriaca resaltan la importancia de los “factores inobservables”, factores capaces de escapar a la dinámica de la imitación del mercado, y convirtiéndose en los responsables por la ventaja competitiva. La diferencia de desempeño es atribuida a los factores inobservables, invisibles, que se esconden detrás de factores objetivamente mensurables. Al emprendedor le cabe la tarea de descubrir nuevas oportunidades y generar conocimiento relativo a estas, conocimiento que retroalimentará el mercado y al propio proceso competitivo. Como los competidores buscan imitar y suplantar a los innovadores

234 VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B.(2000) Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. REA – Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 40, out./dez., n.p.30-32.

235 KIRZNER, I. (1985) Discovery and The capitalist process, Chicago: The University of Chicago Press, p 4-133.

236 SCHUMPETER, Joseph A.(1934/1955) The Theory of Economic Development: in inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press, p.3-57.

introduciendo otras innovaciones, el desequilibrio del mercado pasa a ser un estado permanente y no un fenómeno transitorio.

Según esta corriente de la ventaja competitiva, la competencia ocurre entre empresas rivales que buscan aumentar sus ganancias ofreciendo mejores productos/servicios que los ya existentes, mediante un proceso interactivo de descubrimiento donde los nuevos conocimientos son producidos con el objetivo de generar y preservar las diferencias en el desempeño.

Sobre este tema, Ansoff²³⁷, desarrolló una teoría bastante aplicable en la combinación del producto/mercado. El autor parte de los objetivos que se pretenden lograr o productos específicos y mercados donde la empresa intenta actuar.

Este autor desarrolló una matriz para el análisis del crecimiento empresarial conocida como red de expansión del producto/mercado. En su matriz, existen cuatro alternativas, en las que: i) no existe alteración del producto/mercado, y esto se considera una conjunción satisfactoria; ii) existe mantenimiento del mercado actual, aumento o modificación en la línea de productos comercializados; iii) existe el mantenimiento de la línea de productos y apertura de nuevos mercados consumidores; iv) existe alteración tanto en la línea de productos como en los mercados actualmente atendidos.

El autor distingue al tercer componente como “ventaja competitiva, esto es, aquello que puede ser diseñado como el perfil de la competencia de la empresa en relación a los competidores que posee el mercado de actuación”.

Figura 14: Productos/Mercados

	Productos	
		Actuales
		Nuevos
Mercad OS		

237 Atlas (1993b) Implantando a administração estratégica. 2 ed. São Paulo: Atlas. p .100-110.

Actual es	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
Nuevo s	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: ANSOFF, H. Igor. (1990 a). A Nova estratégia empresarial. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. p.101

La ventaja competitiva puede ser obtenida al utilizar una, dos, tres o cuatro estrategias. Al evaluarse las direcciones alternativas de crecimiento, es útil realizar un análisis semejante de los competidores más importantes. El análisis combinado permite a los ejecutivos determinar si las suposiciones originales sobre el crecimiento, la posición competitiva de la empresa y el potencial de mejora aun son sustentables. Según Kluyver²³⁸, las empresas que se atienen a sus competencias esenciales y concentran su crecimiento en mercados y productos relacionados, son más exitosas que aquellas que diversifican su actuación de manera amplia. Por lo tanto, al utilizar las estrategias, la empresa descubre nuevos mercados y nuevos productos generando diferencias significativas en relación a sus competidores.

2.4.2.4 El Enfoque de las Capacidades Dinámicas

Este enfoque surge como un intento de reunir y desarrollar en un único conjunto teórico las principales ideas presentadas por las teorías del paradigma SCP, de los procesos de mercado y de los recursos. Esta síntesis teórica se volvió necesaria e inevitable frente a la evolución de los entornos competitivos, crecientemente complejos, y de la necesidad de explicar los mecanismos y procesos organizacionales que llevan a la acumulación y configuración de las bases de recursos de las organizaciones. Para Vasconcelos y Cyrino²³⁹, La competencia entre empresas, tradicionalmente concentrada en el binomio producto/mercado, pasa a ser analizada a través de esta corriente en términos de capacidad de las organizaciones que continuamente redefinen sus bases de recursos.

238 KLUYVER, C. A.de.; PEARCE II, John A. (2007) Estratégias: uma visão executiva. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall,p.2-7.

239 VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B.(2000) Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. REA – Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 40, out./dez., n.p.32-35

Para Hamel y Prahalad ²⁴⁰, el término competencia esencial (*core competente*) ganó importancia en el escenario administrativo a partir del artículo “*The core competente of the corporation*”, de Prahalad & Hamel, en 1990. Para estos autores las competencias esenciales son los recursos intangibles que (a) en relación a los competidores, son difíciles de ser imitados; (b) en relación al mercado y clientes, son los recursos esenciales para que la empresa pueda proveer productos/servicios diferenciados; y (c) en relación al proceso de cambio y evolución de la propia empresa, es el factor fundamental para una mayor flexibilidad que permita la exploración de diferentes mercados. La expresión “competencias esenciales” fue creada para designar al aprendizaje colectivo de la organización, especialmente en cómo coordinar las diversas habilidades de producción e integrar múltiples líneas de tecnología, permitiendo la rápida adaptación de los negocios individuales a las oportunidades de cambio. Las competencias esenciales no están relacionadas directamente a la tecnología: estas pueden estar localizadas en cualquier función administrativa. Inclusive, para desarrollar un proceso sistemático de aprendizaje e innovación organizacional.

Una competencia esencial es, de manera más básica, una fuente de ventajas competitivas, pues es competitivamente única y contribuye con el valor percibido por el cliente. Una competencia esencial es exactamente lo que está implícito: una aptitud, una habilidad. La competencia de una organización representa la sumatoria del aprendizaje de las habilidades, tanto personal como organizacional. Para considerar a una habilidad como competencia esencial debe cumplir con las siguientes condiciones:

1. Valor percibido entre competidores – contribución decisiva para el valor percibido por el cliente. Las competencias son las habilidades que permiten a la empresa ofrecer un beneficio al cliente;
2. Diferenciación entre competidores – una capacidad debe ser única, difícilmente copiada por la competencia.
3. capacidad de expansión – posibilidad de ser transferida a los nuevos productos. Una competencia esencial es realmente esencial cuando constituye la base para la entrada a nuevos mercados y productos.

Según Eisenhardt y Martin ²⁴¹, las capacidades dinámicas son las rutinas organizacionales y estratégicas por las cuales los gestores alteran su base de recursos,

240 HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1995 a) Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus. p 233-239.

adquiriendo, integrando y recombinando los recursos para generar estrategias de generación de valor.

Para Griffith y Harvey²⁴², las capacidades dinámicas globales poseen dos componentes:

- 1) Desarrollar una coherencia global sistémica, mientras se reconocen las únicas características del entorno en cada país para facilitar la customización de las estrategias de dichos países;
- 2) Adaptación, integración y reconfiguración de los activos internos y externos para aprovechar las oportunidades en el mercado global.

En el enfoque de las capacidades dinámicas más importante que el stock actual de recursos es la capacidad de acumular y combinar nuevos recursos en nuevas configuraciones capaces de generar fuentes adicionales de rentas. En este sentido, Vasconcelos y Cyrino²⁴³, la teoría de las capacidades dinámicas acepta las premisas de que: a) no todas las competencias son igualmente importantes para la ventaja competitiva; b) una empresa dada solamente puede destacarse en un número relativamente restringido de competencias. Estas competencias son definidas como competencias centrales (*core competentes*).

La corriente teórica relacionada con las capacidades dinámicas afirma que las empresas obtienen un desempeño superior en relación a los rivales a través del desarrollo de recursos y de capacidades. Las capacidades dinámicas se refieren a la capacidad de renovar competencias para lograr una congruencia con el entorno empresarial en constante cambio. Las empresas obtienen un desempeño superior en relación a los rivales a través del desarrollo de recursos y de capacidades, teniendo como fuente de ventajas competitivas al “proceso de aprendizaje”. El marco de la capacidad enfatiza el papel de la gestión estratégica en la adaptación, integración y reconfiguración de las habilidades organizacionales internas y externas, recursos y competencias funcionales para satisfacer las exigencias de un entorno en

241 EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, v.21, p.1105-1121.

242 GRIFFITH, D. A.; HARVEY, M. G. (2001) A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.32, n.3, p. 597-606, Third Quarter.

243 VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B.(2000) Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *REA – Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 40, out./dez., n.p.33.

transformación. Según Teece²⁴⁴, las capacidades dinámicas tienen como hipótesis la obtención de ventajas competitivas sustentables. Por lo tanto, necesitan ser orientadas hacia el mercado, atendiendo las necesidades específicas de los clientes de manera que el precio no dependa de la competencia, y sean difíciles de reproducir, para que las ganancias no se vean afectadas por dicha competencia.

Estos autores presentan una estructura basada en tres categorías para explicar mejor los factores que determinan las capacidades dinámicas de una empresa. Las categorías son los procesos organizacionales, el posicionamiento de los recursos y la dependencia de la trayectoria.

Los Procesos Organizacionales están relacionados con la coordinación/integración, el aprendizaje, y la reconfiguración/transformación. La integración/coordinación se refiere a la eficiencia y a la eficacia en la coordinación de los recursos internos y externos de la empresa. En este proceso de coordinación del uso interno y externo de los recursos de la empresa, la teoría de las capacidades dinámicas enfatiza que las competencias distintivas de los actores externos se encuentran entre los factores impulsores de decisiones de desarrollar o no la cooperación, según el punto de vista de Lorenzoni y Lipparini²⁴⁵. Los procesos internos son comunes a todas las empresas, como la toma de decisiones, el desarrollo de productos, el desarrollo de sociedades, etc. El aprendizaje permite que las tareas sean mejor ejecutadas y de manera más rápida. A través de las rutinas, el conocimiento es transmitido entre los miembros de la organización, habilitando a la empresa para el desarrollo de nuevas capacidades con un nivel competitivo más elevado. Según Sapienza²⁴⁶ los procesos de aprendizaje son sociales y colectivos y pueden ocurrir a un nivel interorganizacional, dependiendo del grado de cooperación entre las empresas. Esto puede proporcionar un camino eficaz para organizar la transferencia de conocimiento, o de acceso a éste. La reconfiguración se refiere a la necesidad de reconfigurar la estructura de activos de la empresa a través de transformaciones internas y externas. Para esto es importante la habilidad de examinar rápidamente el entorno.

244 TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997) Dynamic Capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7. p.509-533.

245 LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. (1999) The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. *Strategic Management*, v. 20, p. 317-338.

246 SAPIENZA, H. J; AUTIO, E.; GEORGE, G.; ZAHRA, S.A. (2006) A capabilities perspective on the effects of early interbationalizaion on firm survival and growth. *Academy of Management Review*. V.31. n 4.,p.914-933.

La posición estratégica de una empresa está determinada por sus activos específicos. Estos determinan su ventaja competitiva en determinado momento. Según Teece, Pisano y Shuen ²⁴⁷, los activos pueden ser tecnológicos, complementarios, financieros, estructurales, institucionales o Fronterizas organizacionales.

El enfoque de la dependencia de la trayectoria indica que la historia interesa. El repertorio de rutinas y las inversiones previas de una empresa restringen su comportamiento futuro. A medida que se modifican simultáneamente varios aspectos del entorno de aprendizaje de una empresa, la habilidad de definir relaciones de causa-efecto se complica, debido a que las estructuras cognitivas no se forman y las tasas de aprendizaje van disminuyendo como resultado de esto. En este aspecto, la experiencia pasada de una empresa condiciona las alternativas que puede percibir la gerencia.

Para Teece²⁴⁸, las capacidades dinámicas de una organización incluyen todas aquellas consideradas difíciles de replicar y necesarias para responder a un cambio tecnológico o a la solicitud de un cliente. En consecuencia, la capacidad dinámica puede ser continuamente creada, expandida, innovada, protegida y puede mantener un recurso organizacional en la condición de único y relevante en una organización.

Se debe considerar la presencia de los actores externos para percibir la cuestión de la verificación de la existencia de amenazas o de oportunidades, en vistas que la empresa no vive aislada y el impacto de los actores en la gestión debe ser considerado para los fines del análisis de las capacidades dinámicas. Generalmente la amenaza surge del movimiento del ecosistema en que la organización se encuentra inserta. Según Teece²⁴⁹, el ecosistema es considerado como el ambiente en el cual se desarrolla la relación entre la empresa y su cliente, sea éste empresarial o individual. También los proveedores son actores del ecosistema, ya que una buena relación con éste permite la garantía de los recursos para el desarrollo de nuevos productos además de las ofertas y servicios especiales a los clientes. Se deben considerar otros elementos del ecosistema, tales como la estructura de la industria y del

247 TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997) Dynamic Capabilities and strategic Management. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7. p.509-533.

248 TEECE, D. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, p.1

249 TEECE, D. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, p.6-7

mercado y las posibilidades tecnológicas que están directamente relacionadas al desempeño de la organización. Este autor afirma también que las capacidades dinámicas son el resultado de esta movilización de procesos, recursos y competencias disponibles en la empresa y en su ecosistema.

Teece²⁵⁰ propone las metas-capacidades dinámicas que son presentadas según un conjunto de posiciones que permiten: a) reconocer las oportunidades y amenazas relacionadas al delineamiento, a la creación, al aprendizaje y a la interpretación de las actividades que dan respuestas a éstas, lo que requiere de investigaciones sobre las necesidades de los clientes y demandas latentes; b) aprovechar las oportunidades. Este se refiere a: (1) delinear la solución del cliente y del modelo de negocio, (2) definir las Fronterizas de la empresa; (3) seleccionar los protocolos de toma de decisiones; y (4) construir la lealtad y el compromiso de los miembros de la organización a lo largo del tiempo; c) mantener la competitividad a través del aumento, de la combinación, de la protección y, cuando fuera necesario, de la reconfiguración de los recursos de la organización. En este ítem, pueden surgir varias actividades, principalmente aquellas relacionadas al alcance de la descentralización, acercando a los gestores al mercado, a los clientes y a las tecnologías.

Otra se refiere a la habilidad del gestor para identificar, desarrollar y utilizar una combinación especializada de recursos.

De acuerdo con Pedron y Caldeira²⁵¹, las capacidades dinámicas consideran el elemento de la “dinámica” del ecosistema y de la organización, además de las cuestiones de la “complementariedad” (efecto de las redes), de la dependencia de la trayectoria, de la co-evolución de las tecnologías y de la aplicación en cada contexto. Además de esto, las capacidades dinámicas no se refieren exclusivamente a un sector más, sino al ecosistema donde se encuentra inserto el negocio.

250 TEECE, D. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, p.4-5

251 PEDRON, D. Cristiane.; CALDEIRA, M. (2008) O CRM e as Capacidades Dinâmicas Organizacionais: Um estudo de Caso em Uma Empresa Européia. In: XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ 6 a 10 setembro. p.5.

Según Hamel y Prahalad²⁵² Las competencias centrales (*core competentes*) pueden ser vistas como un conjunto de tecnologías individuales aliadas a las habilidades de producción, que permitirá a la empresa definir el conjunto de productos a través de los cuales podrá ser competitiva. Para estos autores, una competencia es un conjunto de habilidades y tecnologías y no una única habilidad o tecnología aislada. La empresa, a su vez, es considerada como un conjunto evolutivo de recursos, competencias, aptitudes y capacidades.

De acuerdo con Day²⁵³, las potenciales aptitudes esenciales son identificadas a partir de un conjunto de supuestos necesarios para su caracterización:

1. una aptitud debe tener una contribución desproporcionada en la provisión del valor superior al cliente, definido desde el punto de vista de éste, constituyendo un factor clave del éxito.
2. su posibilidad de ser o no imitada rápidamente por la competencia. Las aptitudes distintivas son difíciles de desarrollar, en consecuencia, son resistentes a las imitaciones.
3. ser resistentes y poder ser utilizadas de diferentes formas para acelerar la adaptación de la empresa a los cambios del entorno.

En un contexto de cambio y de avances tecnológicos, la competitividad de la empresa pasa por su capacidad para construir habilidades propias que posibiliten una diferenciación en el mercado en relación a la competencia. Según Hamel y Prahalad²⁵⁴, estas habilidades son el resultado de un contexto organizacional que estimula los procesos de aprendizaje acumulativo, a través de los cuales las competencias son optimizadas. Para que las competencias esenciales sean incorporadas en la cultura organizacional, los gestores deben comprender y compartir las “cinco tareas fundamentales de la administración de las competencias”, las cuales son:

1 – Identificar las competencias esenciales existentes – Una empresa no puede administrar las competencias esenciales si los gestores no comparten una visión de cuáles son dichas competencias. La primera tarea en la administración de las competencias esenciales es realizar un relevamiento de estas competencias.

252 HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. (1995 a) Competindo pelo futuro:estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus.p 261-265

253 DAY, G.S. (1994) The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, v. 58, oct. p. 37-52.

254 HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. (1995 a) Competindo pelo futuro:estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus.p 261

2 – Definir una agenda de adquisiciones de competencias esenciales – La agenda de desarrollo de competencias está determinada por su arquitectura estratégica. Asimismo, una matriz de competencia-producto es útil para definir la adquisición de competencias esenciales y metas de distribución. La matriz distingue las competencias existentes de las nuevas competencias y los productos-mercados existentes de los nuevos.

3 – Desarrollar las competencias esenciales – Es fundamental el consenso en relación a las competencias que serán desarrolladas y mantenidas y de la responsabilidad de los gerentes por el desarrollo de estas.

4 – Distribuir las competencias esenciales – Para disponer de un sistema de difusión de las competencias, todas las unidades de negocios necesitan tener una comprensión común de los estándares de evolución del mercado y de la tecnología. Sin esta comprensión, no existe una estructura conceptual para la colaboración.

5 – Proteger y defender el liderazgo de las competencias esenciales – La protección de las competencias esenciales contra la erosión exige una vigilancia continua por parte de la alta gerencia. Los gerentes deben ser responsables por la salud de las competencias.

Zarifian²⁵⁵, sostiene que no debe despreciarse la dimensión del equipo en el proceso productivo, pues la competencia conjunta de un equipo de trabajo es una propiedad que emerge de la articulación y de la sinergia entre las competencias individuales de sus miembros. Para este autor, existen cinco diferentes competencias en la organización: (a) competencias sobre procesos de trabajo; (b) competencias técnicas, que son los conocimientos específicos sobre el trabajo que debe ser realizado; (c) competencias sobre la organización, que significa saber organizar los flujos de trabajo; (d) competencias de servicios, que busca responder a la pregunta: ¿Cuál es el impacto que este producto o servicio tendrá sobre el consumidor final?; y (e) competencias sociales: autonomía, responsabilidad y comunicación.

Las cuatro teorías sobre la ventaja competitiva difieren sustancialmente en diversos aspectos, cada una defendiendo un determinado modo de visualizar la obtención de esta

255 ZARIFIAN, Philippe. (1999) O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Senac- São Paulo.p.137-161.

ventaja y de la formulación de la estrategia para esta. Para una de las corrientes, que explica la ventaja competitiva, los principales puntos de análisis son los productos, los consumidores y los competidores, y la estrategia de la empresa debe ser la resultante de la identificación de las tendencias y de las oportunidades. En este sentido, se considera un enfoque de “afuera hacia adentro”, basado principalmente en los estudios de Porter y Schumpeter. Otra corriente explica que la definición de las estrategias competitivas debe partir de una perfecta comprensión de las posibilidades estratégicas pasibles de ser operadas y sustentadas por tales recursos. Este enfoque se caracteriza primordialmente como “de adentro hacia fuera”, teniendo como exponentes los estudios de Parlad, Hamel y Barney.

No obstante, en ambas corrientes, se percibe que, en determinado momento, es necesaria la información sobre el gerenciamiento de las actividades, sean internas o externas, para que el objetivo sea alcanzado. En síntesis, existe una convergencia entre los enfoques, no obstante la distinción entre los supuestos (de afuera hacia adentro *versus* de adentro hacia fuera), evidenciando la existencia de un campo de disputa entre los autores.

3. METODOLOGIA

Esta parte de la tesis presenta las principales etapas del proceso metodológico que permitirá el logro de los objetivos propuestos. Inicialmente, se identifica la definición del tipo de investigación, que busca clasificar el presente estudio de acuerdo con las propuestas existentes de teorías metodológicas. En términos de clasificación, este trabajo se caracteriza por ser un estudio de carácter cualitativo – descriptivo con aspectos de naturaleza

cuantitativa. Se entiende que este enfoque investigativo, responde a los objetivos del trabajo y soluciona el problema de las cuestiones bajo estudio, citadas en la primera parte de la tesis que trata sobre el problema investigado.

A continuación se presenta una muestra, los datos secundarios y primarios y los instrumentos utilizados en la investigación. Para finalizar, se muestra el proceso que fue utilizado para el análisis e interpretación de los datos a partir de las referencias teóricas existentes en la literatura.

Así, la metodología se plasmó en tres etapas: Etapa 1 – Tipo de investigación; Etapa 2 – Procedimientos de Recolección de Datos; 3 – Procedimientos de Análisis de Datos.

3.1. Tipo de Investigación

3.1.1. Investigación Cualitativa

Esta investigación presenta un abordaje predominantemente cualitativo, pues ofrece la posibilidad de una comprensión más detallada del contexto a través de la concepción de las características situacionales presentadas por los entrevistados, a medida que permita al investigador el contacto directo con el fenómeno bajo estudio.

En la investigación cualitativa el investigador se interesa por la comprensión de los procesos que se presentan en un determinado contexto de la realidad, o sea, el día a día de las actividades de las personas y descubre las relaciones entre los factores internos y externos de los fenómenos estudiados. Este tipo de investigación ayuda a comprender y explicar el fenómeno investigado y el conocimiento de los agentes sobre su lógica y exposición de sus razones. No está interesado en las relaciones establecidas entre las variables.

El investigador busca entender los fenómenos, los significados que las personas dan a las cosas, según la perspectiva de los participantes de la situación estudiada y a partir de esto, desarrolla su interpretación del fenómeno bajo estudio.

En este trabajo, los resultados se presentan a partir de las percepciones, opiniones y del conocimiento que las personas involucradas presentan durante las entrevistas y también de la comprensión, del conocimiento y del entendimiento del investigador en relación al tema estudiado.

Por lo tanto, desde el punto de vista del enfoque cualitativo, el estudio privilegia los aspectos subjetivos de los actores, tales como las percepciones, la comprensión de los contextos, la relevancia de los fenómenos a partir de los significados que éstos poseen para el objeto investigado, resultando en la construcción de una realidad socialmente constituida por estos sujetos.

3.1.2 La Investigación Descriptiva

De acuerdo con Mattar²⁵⁶, la investigación descriptiva se caracteriza por poseer objetivos bien definidos y procedimientos formales, y es dirigida hacia la evaluación y análisis de las acciones. En este tipo de investigación, el investigador necesita saber exactamente lo que se pretende con la investigación y por qué desea hacerlo. Uno de los métodos que involucra la investigación descriptiva es la técnica de las entrevistas personales, utilizada en este estudio.

El estudio descriptivo, abarca aspectos generales y amplios de un contexto de la realidad social y permite identificar las diferentes formas de actuación de los agentes estudiados y también permite al investigador la obtención de una mejor comprensión del comportamiento de los factores e elementos que influyen sobre determinados fenómenos.

El presente estudio es del tipo descriptivo, pues presenta, de manera detallada, los principales elementos de los agentes componentes de la cadena de la cría de porcinos de la región Frontera Noroeste del Estado de Río Grande do Sul, la forma en cómo estos se relacionan y la descripción de las estrategias competitivas utilizadas por los agentes componentes del sistema agroalimentario de la carne porcina. Este tipo de investigación posibilitó también la descripción de los principales factores inhibidores e impulsores de la competitividad de la cadena productiva.

La investigación descriptiva tiene como objetivo efectuar el relevamiento de las opiniones, percepciones y comportamientos de los involucrados en la cadena productiva, así como la importancia de esta actividad para el sector del agronegocio de la región por parte de los investigados.

256 MATTAR, F.N. (1996) Pesquisa de Marketing. 4. ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas, p.23.

3.1.3 Aspectos Cuantitativos del Estudio

Para la investigación de este trabajo se utilizaron algunos aspectos de naturaleza cuantitativa. Según Minayo ²⁵⁷, el conjunto de datos cuantitativos y cualitativos no son opuestos, aunque se complementan, pues la realidad comprendida interactúa dinámicamente. Sin embargo, el estudio no se presenta como cuantitativo, dado que en este enfoque la realidad que consiste en estructuras e instituciones es explicada objetivamente mediante datos matemáticos, mediante un análisis de correlación y métodos estadísticos. Esto no fue realizado en este trabajo, simplemente se utilizaron datos cuantitativos secundarios a efectos de una mejor comprensión y explicación del fenómeno objeto de estudio. Por tanto, este estudio no se clasifica como una investigación cuantitativa, pues no sigue con rigor un plan basado en variables e hipótesis.

En este estudio se utilizaron datos relativos a la demografía de la región, comportamiento de los consumidores en relación a sus hábitos de consumo de carne porcina y productos derivados de esta, la evolución del consumo de carnes, el desarrollo del rebaño y de la producción de carne de cerdo, de la capacidad de sacrificio de la industria, entre otros, para el análisis de la investigación, no obstante, se tratan de datos secundarios que fueron incorporados al estudio y que contribuyeron significativamente para la comprensión de la estructuración de los agentes de la cadena productiva, así como de sus estrategias. Sin embargo, no pueden ser considerados como resultado de la utilización de métodos y/o modelos estadísticos que podrían caracterizar a un estudio cuantitativo. En el enfoque cuantitativo se pueden calcular medias y porcentajes lo que permite encontrar el sentido de los datos y comparar los resultados, permitiendo el análisis de las principales variaciones numéricas de los porcentajes.

Según Roesch ²⁵⁸; Lakatos y Marconi ²⁵⁹; Malhotra²⁶⁰, el estudio cuantitativo tiene como finalidad el delineamiento o análisis de las características de hechos y fenómenos. La investigación de naturaleza cuantitativa utiliza métodos caracterizados por la precisión y

257 MINAYO, Maria C. de Souza (Org.). (1994) Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ.: Vozes. P.155

258 ROESCH, Sylvia Maria Azevedo.(2009) Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão.dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, pg.150.

259 LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, M. de Andrade.(2001). Fundamentos de metodologia científica. 4 ed. rev. e ampliada. São Paulo: Atlas. p. 187.

260 MALHOTRA, Naresh. K. (2001) Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, p. 155.

control estadístico, con el objeto de proporcionar datos para la verificación de hipótesis. En el análisis cuantitativo se pueden calcular medias, además de examinar los datos para verificar si poseen una significancia estadística, o inclusive, intentar varias formas de análisis multivariado, como la regresión múltiple.

Finalmente, para el análisis del estudio, se utilizaron datos secundarios de base cuantitativa proporcionados por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística – IBGE , especialmente en relación a los productores de cerdos y de los índices de la economía de la región. Se utilizó inclusive información de entidades representativas de los productores y de la industria, tales como: la Asociación Brasileña de Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina – ABIPECS ; la Asociación de Criadores de Cerdos de Río Grande do Sul - ACSURS y el Sindicato de las Industrias de Productos Porcinos - SIPS, para caracterizar, entender y analizar mejor el comportamiento de los agentes de la cadena productiva de la porcicultura.

3.2 Procedimientos de Recolección de Datos

En esta parte se presentan la muestra de la investigación, los datos primarios y secundarios y las entrevistas.

La validez de la muestra depende de dos condiciones: agudeza y precisión. La agudeza es el grado en que los sesgos permanecen fuera de la muestra y el valor de esta es generalmente próximo al valor de la población.

Por lo tanto, según Cooper y Scindler²⁶¹, una muestra sin sesgos es aquella en que los factores de superestimación y subestimación están equilibrados entre los miembros del muestreo, sin la presencia de la varianza sistemática. Para los autores citados previamente, la varianza sistemática es la variación en las medidas debido a alguna influencia conocida o desconocida que lleva a que el resultado se incline más hacia un lado que hacia el otro.

Otra condición para la validez de la muestra es el criterio de precisión. Ninguna muestra va a representar totalmente su población, siendo los descriptores numéricos de las

261 COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. (2003) Métodos de pesquisa em Administração. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, p.151-152

muestras diferentes de aquellos que describen la población, debido a las fluctuaciones aleatorias inherentes al proceso de muestreo. Este proceso es llamado error de muestreo y refleja las influencias del azar en la elección de los miembros de la muestra. Por lo tanto, se debe cuidar de que no existan fallas cuando se define la misma. El ideal es trabajar con el menor error estándar, lo que califica la precisión de la muestra.

Las técnicas de muestreo pueden ser clasificadas como probabilísticas y no probabilísticas. En el muestreo probabilístico, las unidades muestrales son seleccionadas al azar, y cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de integrar la muestra. Entre las técnicas de muestreo no probabilística se puede citar al muestreo accidental.

Existen justificaciones para la utilización de la técnica de muestreo no probabilístico. Los procedimientos de esta técnica atienden satisfactoriamente a los objetivos del muestreo, principalmente en que no se puede querer hacer contacto solamente con ciertas personas, pues la población total puede no estar disponible para dicho estudio.

En este trabajo, los sujetos fueron definidos por el investigador como así también la muestra no probabilística, sin utilizar el método estadístico. O sea, los elementos de la investigación fueron seleccionados por estar disponibles durante el período en que la investigación se llevaba a cabo.

La muestra de esta tesis se constituyó de la siguiente manera:

- a) *Criadores de porcinos*: doce criadores de porcinos, clasificados en productores de Ciclo Completo – CC , Unidades de Terminación – UT y Unidades Productoras de Lechones – UPLs, integradas con la industria e independientes. También forma parte de la muestra un productor presidente de la Asociación de Criadores de porcinos y un productor comerciante. Los productores representan a los municipios de Santa Rosa, Santo Cristo, Tuparendi, Nova Candelaria y Boa Vista do Buricá. Estos municipios son responsables por aproximadamente el ochenta por ciento de la producción de porcinos de la región;
- b) *Industria proveedora de Insumos*: la muestra está constituida por una industria proveedora de insumos, representada por un medico veterinario;
- c) *Industria frigorífica*: representan a la industria frigorífica el responsable por la compra de porcinos, el gerente administrativo y un técnico del sector de abastecimiento;

- d) *Poder publico municipal, estatal y federal*: un secretario de la municipalidad, un técnico de la Asociación Riograndense de Emprendimientos de Asistencia Técnica y Extensión Rural – EMATERS/RS y una medica veterinaria del Ministerio de Agricultura, responsable por la Inspección Federal;
- e) *Sistema cooperativo*: representado por un dirigente de la cooperativa, responsable por la granja de cría de porcinos;
- f) *Sector minorista*: la muestra fue constituida por dos representantes de dos establecimientos comerciales;
- g) *Consumidores*: formaron parte de este estudio 272 personas.

Los sujetos de la muestra fueron definidos de manera de poder representar los elementos involucrados en el segmento de carne porcina, visto que son clasificados y preparados para que expresen y opinen sobre la actividad de la porcicultura en la región. La relación de las instituciones y de las personas que formaron parte de la muestra se encuentran en el anexo (b). Por tanto, esta muestra no probabilística está constituida por criterios de accesibilidad, que dan cuenta de la representación de todos los agentes de la cadena productiva.

3.2.1 Datos Primarios

Las fuentes primarias son trabajos originales de investigación o de datos brutos, sin interpretación, que representan una opinión. Dentro de las fuentes primarias se encuentran las entrevistas, memorandos, datos gubernamentales, censos, entre otros. Este tipo de fuente es importante debido a que la información todavía no fue interpretada. Lo que caracteriza a las fuentes primarias, según Cooper y Schindler²⁶², es la proximidad de la fuente con el acontecimiento y la minimización de la interferencia de las personas que intervienen entre la experiencia y el registro del acontecimiento.

Para la construcción de este estudio y la recolección de datos primarios fueron realizadas varias entrevistas con el apoyo de un cuestionario semi-estructurado, con preguntas abiertas y cerradas, aplicando el método del contacto directo, con el objetivo de buscar respuesta a la cuestión bajo estudio y de los objetivos propuestos.

262 COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. (2003) Métodos de pesquisa em Administração. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, p.223.

La entrevista es un excelente instrumento de investigación y es utilizada en el mundo de las organizaciones con múltiples finalidades. En cuanto a la profundidad, es un método de obtención de datos cualitativos y se caracteriza por ser no estructurada, directa, personal, en que una única persona es entrevistada a la vez por un entrevistador entrenado, con el objetivo de descubrir actitudes y sensaciones en relación con algún asunto.

Las entrevistas realizadas determinan pautas, pues el entrevistador presentó varios puntos a ser explorados con mayor profundidad. Este método posibilitó la profundización de las cuestiones relacionadas con el tema bajo estudio, además de permitir el contacto directo con el entrevistado.

Por el conocimiento de la importancia de este instrumento de investigación y la adecuación a los objetivos propuestos, es que optamos por esta forma de actuar, en busca de información que pueda dar sustento al presente trabajo. Inicialmente, los sujetos fueron contactados personalmente o por vía telefónica. Se verificaba la disponibilidad de los mismos y en su interés en contribuir con información acerca del tema en cuestión. En estos contactos se anticipaba el principal objetivo y la finalidad del trabajo.

Las entrevistas en profundidad fueron realizadas con los agentes componentes de la cadena de cría de porcinos, con el objetivo de realizar la búsqueda de un conocimiento acerca de las cuestiones e fueron estructurados a partir de las suposiciones del investigador.

En el segmento de criadores de porcinos, fueron entrevistados productores de diversas categorías: criadores de ciclo completo, criadores integrados, terminadores de lechones y criadores independientes. También fue realizada una entrevista con el presidente del Núcleo de criadores de porcinos del municipio de Santo Cristo. En el segmento de la industria, fueron llevadas a cabo entrevistas con el responsable de las compras de porcinos vivos y la aplicación de un cuestionario al Gerente Administrativo y al responsable por el suministro de materia prima para la fábrica de raciones.

Fue realizada, además, una entrevista con el secretario de agricultura del municipio de Nova Candelaria de la Región Fronteriza Noroeste, con el objetivo de obtener información en relación a la participación y al incentivo de esta entidad pública. Asimismo fue llevada a cabo una entrevista con un profesional del área agronómica y con un productor comerciante

independiente, considerado el mayor productor individual de porcinos del Estado de Río Grande do Sul.

En el área de fomento, se efectuó una entrevista con el director superintendente de la cooperativa, responsable por la granja de cría de porcinos. En relación a las instituciones de fomento, apoyo y asistencia a los criadores de porcinos de la región, la Asociación Riograndense de Emprendimientos de Asistencia Técnica y Extensión Rural – EMATER/RS. En el sentido de comprender la percepción y la visión de este órgano en relación a la actividad de cría de porcinos, se efectuó una entrevista con el Supervisor Regional.

En el segmento minorista, las entrevistas recayeron en dos establecimientos que comercializan carne *in natura* y productos industrializados de carne porcina. En este caso, la entrevista se llevó a cabo con el responsable de la carnicería de un supermercado de gran porte. En otro supermercado, se entrevistó al responsable por las compras de productos derivados de la carne porcina y carne *in natura*.

Con vistas a la obtención de información relacionada a la sanidad de los animales y del control de inspección realizado en la industria de sacrificios, se efectuó una entrevista con una médica veterinaria del Ministerio de Agricultura.

Los datos fueron recavados de manera que los elementos de la muestra fuesen representativos del total de los agentes de la región. Se concluyeron las entrevistas en la medida en que los nuevos datos no acrecentaban más información y no proporcionaban contribuciones significativas y relevantes para la investigación. De esta manera, no existía más necesidad de continuar las entrevistas, pues se percibió una saturación de datos.

Las entrevistas fueron profundizadas previamente, en ocasión en que el entrevistado recibía información de la cuestión-problema. En general, las entrevistas duraban en torno de dos horas y fueron desarrolladas durante el periodo de junio a noviembre de 2008. Los resultados fueron grabados y transcritos posteriormente para el análisis e interpretación. En la parte de la tesis “Caracterización e identificación de los agentes componentes de la Cadena de Cría de Porcinos de la Región Frontera Noroeste” son descriptas algunas opiniones de las personas entrevistadas.

El cuestionario utilizado para la recolección de datos primarios se encuentra en el anexo (a) y sirvió de base para la búsqueda de información acerca del tema bajo estudio, posibilitando la obtención de los objetivos propuestos por esta tesis y la respuesta a la cuestión bajo estudio.

Para cada agente de la cadena productiva de la carne porcina, se realizó un cuestionario diferente, pues cada uno posee una actuación distinta en la participación de la formación del sistema productivo. De esta manera, por ejemplo, el cuestionario para la industria frigorífica fue diferente de los productores de porcino.

3.2.2 Datos Secundarios

El primer paso en una investigación es la búsqueda de literatura secundaria. Los datos secundarios son la forma más rápida y barata de obtención de datos y pueden ofrecer información importante para profundizar los conocimientos en áreas de investigación.

Los datos secundarios son aquellos que ya fueron recavados para objetivos que no pertenecen al problema en cuestión. Nickels y Word²⁶³ contribuyen en este aspecto, afirmando que aunque estos datos ya hayan sido recavados para otro propósito, la información puede ser valiosa cuando se requiere de un estudio rápido y barato de un problema actual. Los datos secundarios también pueden proporcionar ideas importantes al respecto de la naturaleza o extensión del problema, áreas para una investigación futura y las posibles soluciones.

Una de las formas más rápidas y económicas para profundizar un problema de investigación es mediante el conocimiento de trabajos realizados vía relevamiento bibliográfico. La investigación bibliográfica, en la concepción de Lakatos y Marconi²⁶⁴, consiste en el paso inicial de cualquier estudio, o sea, luego de la elección de un asunto, es necesario realizar una revisión bibliográfica sobre éste. Esta investigación ayuda en la elección de un método más apropiado, así como en el conocimiento de las variables y en la autenticidad de la investigación.

263 NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. (1999) Marketing: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, p.92

264 LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade (2001) Fundamentos de metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas p.183

Las Fuentes secundarias son interpretaciones de datos primarios. Libros, artículos, manuales son considerados fuentes secundarias de información. Según el punto de vista de Richardson²⁶⁵, una fuente secundaria no tiene una relación directa con el conocimiento y presenta una amplia variación en relación a la proximidad del acontecimiento. Entre aquellas próximas a la fuente primaria, se admite la entrevista personal a un participante de un evento, distanciado de la fuente primaria.

Para la realización de este trabajo, fueron utilizados datos secundarios existentes en la literatura. O sea, la investigación bibliográfica con base en material publicado en libros, tesis, artículos, revistas, periódicos y redes electrónicas. Fue consultado el informe de investigaciones científicas relacionado a la cadena de cría de porcinos. En especial, trabajos de Sparemberger²⁶⁶; Schneider²⁶⁷, Zamberlan²⁶⁸ y Willwock²⁶⁹.

Los datos referentes al comportamiento de los consumidores de carne porcina fueron obtenidos en la fuente, en una investigación desarrollada con las personas de la región. La investigación fue realizada por Zamberlan; Sparemberger y Büttenbender²⁷⁰.

Los datos secundarios para la realización de esta tesis asimismo fueron obtenidos a través de contactos personales en organizaciones, universidades e instituciones que trabajan con información relacionada con la cadena de la cría de porcinos. Para esto, fueron realizados visitas y contactos en cooperativas, municipalidades, frigoríficos, propiedades rurales, empresas del sector minorista y de provisión de insumos. Se realizaron además contactos con técnicos del IBGE – Instituto Brasileño de Geografía y Estadística que pusieron a disposición información para la elaboración del trabajo. Se utilizaron igualmente, para la búsqueda de información, medios electrónicos, como la red mundial de computadores, con acceso a

265 RICHARDSON, R. Jarry. ;(et alli.). (1999) Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, p.253

266 SPAREMBERGER, Ariosto. (2001) As estratégias de uma empresa agroindustrial: o caso do frigorífico Cotrijuí. Florianópolis: Insular. 136p.

267 SCHNEIDER, Alcio. (2004) O Impacto da globalização na cadeia suinícola da região noroeste colonial: o caso do frigorífico cotrijuí. Dissertação: Mestrado. UNIJUÍ: Ijuí, 158p.

268 ZAMBERLAN, Luciano.(2002) A influência do atributo na segmentação dos consumidores de carne suína da região fronteira noroeste do rio grande do sul. Fundação Getúlio Vargas. Escola de empresas. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, 148 p.

269 VILLWOCK, Luís Humberto de Mello.(2001) Consórcios Agroexportadores: Estratégia para o desenvolvimento competitivo da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS, 353p.

270 ZAMBERLAN, Luciano.; SPAREMBERGER, Ariosto.; BÜTTENBENDER. (2007) O comportamento do consumidor de carne: Um estudo exploratório. In: DALLABRID,A, Valdir,R.; BÜTTENBENDER, Pedro.L. (orgs.). Gestão, inovação e desenvolvimento: oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste. Santa Cruz do Sul: Edunisc,p.215-245

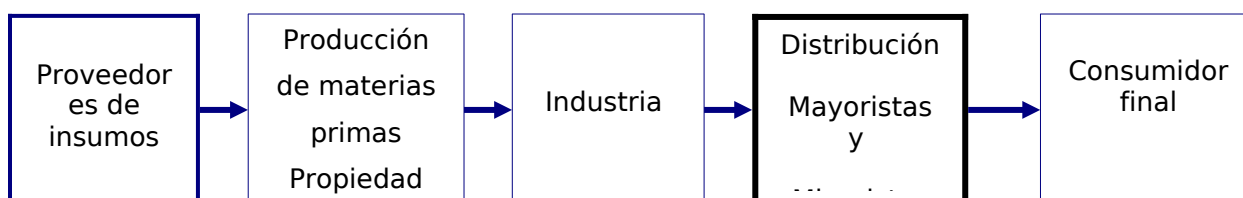
diferentes páginas de empresas, sindicatos y asociaciones relacionadas con la cadena de cría de porcinos. En especial, se consultó la página de la ABIPECS – Asociación Brasileña de Industrias Productoras y Exportadoras de Carne Porcina, del SIPS – Sindicato de Industrias de Productos Porcinos, de la ACSURSRS – Asociación de Criadores de Porcinos de Río Grande do Sul y de la ABCS – Asociación Brasileña de Criadores de Porcinos. La Internet y el teléfono también contribuyeron en la búsqueda y análisis de la información relativa a los objetivos y a la cuestión bajo estudio de esta tesis.

3.3 Procedimientos de Análisis de Datos

Para el análisis de los datos, en un primer momento se partió del Modelo de Cadena Productiva desarrollada por Décio Zylbersztajn, que permitió identificar los elementos constitutivos de la Cadena Productiva de la Porcinocultura y orientar el estudio a efectos de la constitución de los agentes de la misma.

Se puede entender a la Cadena Productiva a partir de la descripción de sus componentes y flujos. El proceso se inicia con los proveedores de insumos, en especial, componentes para la fabricación de raciones, medicamentos, sales minerales, máquinas, semillas, raciones, máquinas e implementos agrícolas, abono, servicios, financiamiento, entre otros. En la secuencia de las operaciones, se encuentra la unidad de producción agrícola. Esta realiza varios sistemas productivos, sea de origen animal o cultivos permanentes o temporales, pudiendo, inclusive, transformar su producción en subproductos. Otra fase de las operaciones es el proceso de transformación e industrialización del producto. La fase siguiente es la red de mayoristas y minoristas y, por último, el mercado consumidor, compuesto por individuos que consumen el producto final y pagan por él.

Entorno Organizacional: Asociaciones, Información, Investigación, Finanzas,
Cooperativas, Empresas



Entorno Institucional: Cultura, Tradiciones, educación, Costumbres

Fuente: Adaptado de Zylbersztajn, D. (1995) Estruturas de governança e coordenação do Agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições . p.176

En segundo momento del análisis, se utilizó la técnica del análisis de contenido. Según Bardin²⁷¹, esta técnica permite identificar lo que se dice respecto de determinado tema, además de obtenerse por medio de técnicas de análisis de las comunicaciones, indicadores que permitan la inferencia de conocimientos relativos a las condiciones de producción/recepción de los mensajes.

Esta técnica permitió identificar los factores impulsores e inhibidores de la competitividad y de las estrategias competitivas utilizadas y/o practicadas por los elementos constitutivos de la cadena productiva, o sea, a partir del análisis del contenido de las entrevistas realizadas con los sujetos de la muestra, se buscó interpretar estos factores y estrategias a partir de las referencias teóricas existentes en la literatura sobre los modelos de ventajas competitivas.

Depende de factores externos como el mercado y la estructura de la industria	2. Análisis Estructural de la Industria - Organización industrial: Modelo SCP - Análisis del	3. Procesos de Mercado Escuela Austriaca (Hayek; Schumpeter)
	Las Corrientes explicativas de la Ventaja Competitiva	
Depende de los factores internos (específicos)	2. Recursos y Competencias- Teoría de los Recursos RBV) (Rimel; Barney)	4. Capacidades Dinámicas - Teorías de las Capacidades Dinámicas (Teere; parlad; Hamel)

Estructura de la
industria
Estática: equilibrio

Procesos de mercado
(market process)
Dinámica: cambios e
incertidumbre

Fuente: VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B.(2000) VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B.(2000) Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. REA – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v. 40, out./dez.,p. 23.

Por lo tanto, la identificación de los factores impulsores e inhibidores de la competitividad de los agentes de la cadena productiva y de las respectivas estrategias utilizadas, fueron explicadas teniendo como base las percepciones y lo que expresaron los sujetos integrantes de los diferentes componentes de la cadena productiva de la carne porcina en las entrevistas, tomando en consideración los modelos de estrategias competitivas existentes en la literatura, sobre todo aquellos relacionados con la sistematización propuesta por Vasconcelos y Cyrino ²⁷², conforme a lo ya mencionado.

272 VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B.(2000) Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. REA – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v. 40, out./dez.,p. 20-37.

4. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Este capítulo presenta los resultados de la investigación sobre los potenciales de competitividad de la cadena productiva de la porcicultura de la Región Fronteriza Noroeste del Estado de Río Grande do Sul, constituyendo una parte importante de las respuestas al problema y de los objetivos de la investigación.

Inicialmente, se busca caracterizar a la región que fue el espacio territorial donde la investigación concentró el análisis. Se trata de una caracterización juzgada como importante para que el lector tenga una mejor idea de la realidad socioeconómica de este espacio y de la importancia de la actividad de la cría de porcinos para esta región.

Posteriormente, es realizada la caracterización de los agentes componentes de la cadena de cría de porcinos de la región, de manera de poder explicar el grado de desarrollo e importancia que cada eslabón de la cadena representa en la búsqueda de competitividad del segmento como un todo.

Finalmente, aparece el análisis de las estrategias competitivas utilizadas por la cadena productiva y, en consecuencia, los factores que han impulsado y/o inhibido la competitividad de esta cadena, como también las acciones propuestas para establecer mejores niveles de performance competitiva en la cadena de cría de porcinos de la región.

4.1 Caracterización de la Región Fronteriza Noroeste

La región Fronteriza noroeste del Estado de Río Grande do Sul, a ejemplo de otras regiones de las diversas naciones del mundo, también sufre consecuencias de los abruptos cambios, en especial aquellos provocados por la globalización de los negocios. El fin de las barreras comerciales parece hacer desaparecer la soberanía de los pueblos, interfiriendo en varios sistemas, inclusive en el factor cultural. Este proceso ha provocado diferentes reacciones en el escenario político-administrativo, desencadenando en las regiones una nueva estructura y configuración de los negocios, alterando, de manera significativa, la vida de las personas y la forma de administrar las organizaciones.

No obstante, este nuevo escenario global puede ser interpretado y explorado de diversas formas. Mientras que algunas regiones exploran este nuevo momento con el surgimiento de nuevas oportunidades para su desarrollo y crecimiento económico, otras permanecen estancadas, pensando que todo se resume en amenazas, presentando un retroceso en sus indicadores económicos.

Se destaca que, en muchas situaciones, el desarrollo de un territorio no se encuentra limitado a sus condiciones de tipo de clima, suelo y relieve, pero si a la voluntad, a la capacidad y a la habilidad de la acción humana, pues las estrategias y los planes no son simplemente transferibles y adaptables de una región a otra.

Según Büttendbender y Dalabrida²⁷³, el futuro de la región Fronteriza noroeste posee varios desafíos y muchas oportunidades. Existe claridad sobre la información referente a la evolución y a la situación actual que muestran la complejidad de la región y los diversos factores que sobre ella interfieren. Esto muestra que la región, a pesar de poseer una pequeña extensión geográfica, presenta una desigualdad socioeconómica. Algunos municipios concentran la mayor parte de la población urbana de la región, mientras que otros presentan una dinámica tecnológica que asume niveles de competitividad internacional. Se destaca el equilibrio en las actividades productivas y de generación de empleo e ingresos, considerando a la agricultura, la industria, los servicios y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales.

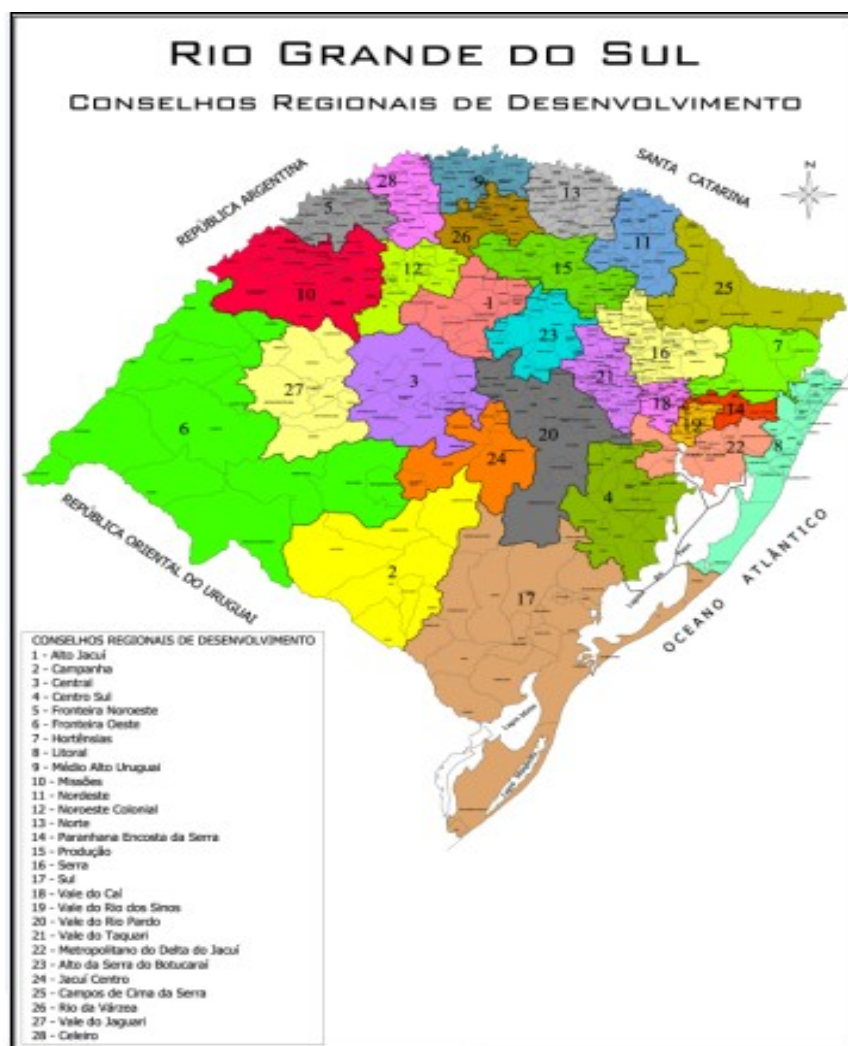
Según los autores, la localización de la región, comparada con los restantes estados y del país, se considera geográficamente periférica, con muchos municipios fronterizos y con características de desarrollo tardío. Asimismo, se puede decir que la región ha enfrentado de manera calificada sus desafíos presentes y futuros, a pesar de que, en las últimas décadas, ha perdido muchas competencias humanas.

273 BÜTTENBENDER, Pedro L.; DALLABRIDA, Valdir R. (2006) Planejamento estratégico territorial: a experiência de planejamento do desenvolvimento na região fronteira Noroeste- RS- Brasil. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, 11-15

4.1.1 Historia de la Región Fronteriza Noroeste

Se constata que la actividad primaria siempre acompañó el desarrollo de la región, y esta, de a poco, fue incorporando y adaptándose a las nuevas tecnologías y a las tendencias mercadológicas.

Figura 17: Mapa de Rio Grande do Sul



Fuente: GEOP – Geoprocetamento y Análisis Territorial – IPD – Unijuí. Disponible en: www.seplag.rs.gov.br/principal.asp?conteudo=indicadores&cod_texto=376&cod_menu_esq=123 > Acceso en noviembre de 2008.

Según Büttendbender y Dalabrida²⁷⁴, desde principios del siglo XX hasta la década del 40, en la región desarrolló una agricultura diversificada, cuyas actividades se concentraban en

274 BÜTTENBENDER, Pedro L.; DALLABRIDA, Valdir R. (2006) Planejamento estratégico territorial: a experiência de planejamento do desenvolvimento na região fronteira Noroeste- RS- Brasil. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, p.20

la subsistencia, con una limitada integración con el mercado. No obstante esta actividad muestra señales de agotamiento cerca de la década de 1950, dando inicio a la crisis de la agricultura familiar.

De acuerdo con Brum²⁷⁵, la pequeña propiedad y la familia numerosa obligaban a una intensa explotación del suelo, lo que llevó a su agotamiento. Estos factores, acrecentados por la continua transferencia de ingresos de los agricultores hacia los comerciantes e industriales, explican el declive de la agricultura familiar. Esta situación se volvió bastante clara en la década del 50 y se agravó mucho en la del 60.

En esa época, la producción de porcinos en la región era intensa, conocida como el “ciclo del cerdo”. La producción inicialmente era destinada al consumo familiar, y la producción excedente se destinaba al comercio. Hasta mediados de la década del 50, la producción de porcinos de la región era transportada hacia otras regiones del estado, y hasta hacia São Paulo, con vistas a su comercialización en los frigoríficos.

La actividad significativa retornó a los productores, no obstante, existía mucha dificultad en el transporte de los animales, lo que inicio un amplio proceso de difusión entre los líderes. La necesidad de agregar valor a la producción también comenzó a estimular a los productores para la cría alternativa frente a esta situación. La primera alternativa encontrada fue la constitución de un frigorífico propio, con capital local, iniciativa de la Asociación Comercial del municipio de Santa Rosa. El día 12 de Octubre de 1957, se produjo el primer sacrificio de cerdos. El emprendimiento se constituyó con 170 asociados, entre empresarios, profesionales independientes y agricultores de la región.

Otros emprendimientos fueron implementados en la región a partir de programas que tenían como objetivo la recuperación de la competitividad en vista de la baja productividad. Se destaca el desencadenamiento de la llamada “Operación Tatú”, que tenía como objetivo la recuperación de la fertilidad del suelo, facilitado por el programa de agricultura e implementación de la llamada “Revolución Verde”. La “Operación Tatú” se inició en 1965 por iniciativa de la Asociación Rural, como programa de recuperación del suelo, donde actuaba la UFRGS – Universidad Federal de Río Grande do Sul y la Universidad de Wisconsin.

275 BRUM, Argemiro J. (1983) Modernização da agricultura no planalto gaúcho. Ijuí, FIDENE, p.39-41

Desde el punto de vista de Brum²⁷⁶, la “Revolución Verde” fue el punto clave de la modernización de la agricultura mundial. Iniciada en los Estados Unidos, pasó a ser practicada en el sur de Brasil, tendiendo al trigo como punto de partida. En Brasil, los canales para su implementación fueron los programas “Alianza para el Progreso” y “Alimentos para la Paz”, ambos patrocinados por el gobierno norteamericano, e idealizados luego de la Segunda Guerra Mundial.

Según el autor, el programa tenía como objetivo contribuir con el aumento de la producción y de la productividad agrícola en el mundo, a través del desarrollo de experiencias para la creación de semillas y el descubrimiento y aplicación de técnicas agrícolas más modernas y eficientes. Con el aporte de este modelo, la región también mostró competencia en la estructuración de sus unidades de fabricación de maquinas y equipamientos agrícolas, pasando de la producción de trilladoras a la producción de cosechadoras automotrices. En 1965, la región fabricó la primera cosechadora automotriz producida en Brasil.

A partir de este periodo, la región pasó por un proceso de creciente industrialización, provocado por el buen desempeño y productividad del cultivo del trigo y la soja, y también de los productos generados por la pecuaria, apoyado por políticas del sistema cooperativo y de la iniciativa pública y privada. Este crecimiento se produjo durante dos décadas, impulsado por las actividades del agronegocio. Según Rotta²⁷⁷, es innegable que la modernización proporcionó un impulso a la agricultura, propició el crecimiento de la industria metal-mecánica, de la industria de alimentos y del comercio.

No obstante, a finales de la década del 70, varios factores contribuyeron en la desaceleración del crecimiento de la región. Para Büttendbender y Dallabrida²⁷⁸, los principales factores están relacionados con el fin de la política agrícola y los intereses altos que resaltan las deficiencias de capital propio para las inversiones y mejoras en las actividades de producción. Los precios elevados de los insumos para la producción llevaron a la descapitalización constante de los productores.

276 BRUM, Argemiro J. (1983) Modernização da agricultura no planalto gaúcho. Ijuí, FIDENE, p.55-68

277 ROTTA, Edemar. (1999) A construção do desenvolvimento: análise de um “modelo” de integração entre regional e global. Ijuí: Ed. Unijuí, p.108

278 BÜTTENBENDER, Pedro L.; DALLABRIDA, Valdir R. (2006) Planejamento estratégico territorial: a experiência de planejamento do desenvolvimento na região fronteira Noroeste- RS- Brasil. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, p.20-26.

En la estructura agrícola de la región predomina la pequeña propiedad (hasta 30 hectáreas), la media no llega a las 20 hectáreas. Esto contribuyó en la agravación del proceso de crisis. La pequeña propiedad rural, al adoptar estándares modernos de organización y producción con base en el monocultivo y en la mecanización, terminó liberando la mano de obra y limitando su capacidad de inversión por el bajo rendimiento de las actividades realizadas.

De acuerdo con Rotta²⁷⁹, la región Fronteriza Noroeste de RS enfrentó, especialmente a partir de la segunda mitad de la década de 1980, un proceso de crisis del modelo de desarrollo que había adoptado a partir de los años 60.

En los años 90, la onda concentración de las empresas del agronegocio, impulsada por el proceso de desnacionalización, impone un nuevo ritmo en la agricultura, exigiendo producción en escala y decretando la pérdida de la autonomía del productor y también de su rentabilidad.

Frente a este escenario, varias iniciativas fueron propuestas buscando repensar el desarrollo de la región. En la región Fronteriza Noroeste, ocurre, a partir de noviembre de 2000, un proceso intenso de debate sobre el desarrollo regional. Diferentes instituciones y entidades están participando activamente, representantes de los diversos segmentos de la sociedad regional.

La creación de los Consejos Regionales de Desarrollo por parte del Gobierno del Estado de RS, en 1991, fue un hecho significativo para movilizar la región en busca del desarrollo. Otra iniciativa fue la realización de un seminario en Santa Rosa, en el año 2001, cuya temática fue el Desarrollo Regional. En esa ocasión, fueron definidas las áreas prioritarias para la profundización, con el objetivo de buscar nuevas perspectivas para el desarrollo de la región, además de ejercitar metodológicamente la articulación entre los diferentes actores regionales, en busca de su futuro.

De este evento también resultó la constitución de un “Foro Regional de Desarrollo”. A partir de sucesivas reuniones, fueron constituidos cinco comités de trabajo: (1) incentivo al emprendedorismo; (2) fomento a las prácticas agroecológicas; (3) fortalecimiento de la enseñanza técnica; (4) democratización del acceso a la enseñanza superior; (5) apoyo a la

279 ROTTA, Edemar. (1999) A construção do desenvolvimento: análise de um “modelo” de integração entre regional e global. Ijuí: Ed. Unijuí, p. 59-63

agroindustria familiar y comunitaria. Otras prioridades estas relacionadas, tales como la capacitación de los recursos humanos, tanto para la preparación de ejecutivos municipales y sus asesores, como para los demás actores del proceso y para los agricultores y empresarios, por ejemplo.

Las administraciones públicas de la región han buscado prepararse para enfrentar los desafíos del futuro, discutiendo nuevas alternativas económicas que agreguen más valor a la producción agropecuaria regional y nuevas oportunidades de industrialización, con el objetivo de generación de trabajo e ingresos.

Por otro lado, la Universidad Regional del Noroeste del Estado de Río Grande do Sul, perfectamente integrada al proceso de debate sobre el desarrollo regional en la Fronteriza Noroeste, ha buscado mediante varias iniciativas capacitar a los recursos humanos regionales, sea a través de cursos de grado, post grado y de extensión universitaria.

No obstante, para Büttendbender y Dallabrida²⁸⁰, fue hacia finales de 2004 cuando se institucionalizó un proceso de debate para la definición de un Plan Estratégico de Desarrollo para la Región Fronteriza Noroeste. En ese año, fueron priorizados, mediante la Consulta Popular, recursos para el planeamiento regional, los cuales fueron destinados a la ejecución del proyecto de investigación intitulado Contextualización de la realidad e identificación de las expectativas y desafíos regionales, con vistas al planeamiento estratégico de desarrollo de la región Fronteriza Noroeste/RS.

El trabajo para la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo de la región Fronteriza Noroeste se inició a finales de 2004, extendiéndose hasta el 31 de marzo de 2006. Fue desarrollado por los profesores de las Universidades de la región y por el Directorio del COREDE – Consejo Regional de Desarrollo de la Región Fronteriza Noroeste.

La propuesta del Plan para la cadena productiva de la carne porcina presenta como Potencialidades y Oportunidades el hecho de que la región posee una estructura y una tradición en la producción de porcinos, aparecen algunos desafíos, tales como mantener la producción de porcinos vía integración con industrias y el sacrificio.

²⁸⁰ BÜTTENBENDER, Pedro L.; DALLABRIDA, Valdir R. (2006) Planejamento estratégico territorial: a experiência de planejamento do desenvolvimento na região fronteira Noroeste- RS- Brasil. Ijuí: Ed. UNIJUÍ, p.26

4.1.2 Aspectos Socioeconómicos de la Región Fronteriza Noroeste

Actualmente, la región está compuesta por 20 municipios²⁸¹, abarcando un área total de 4.689 km², con una población estimada en torno a los 210 mil habitantes, de los cuales el 38,94% reside en el área rural y el 61,06% en el área urbana. La mayoría de las ciudades de la región son de pequeño porte con hasta 20 mil habitantes. El Producto Bruto Interno per capita promedio, según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística – IBGE ²⁸² es de R\$13.860,00, y la expectativa de vida al nacer se sitúa en la franja de los 73,87 años, y la tasa de analfabetismo se encuentra en torno del 6,15%. El sector agropecuario de la región se caracteriza por propiedades rurales de pequeño porte, más del 70% de estas poseen un área inferior a las 20 hectáreas. Solamente el 1,29% de las propiedades agrícolas poseen áreas superiores a las 100 hectáreas.

En relación al comportamiento poblacional de los municipios de la región, es importante destacar los datos que indican la dinámica poblacional en los últimos años. Estos datos son oficiales y corresponden a los años censales del IBGE – Instituto Brasileño de Geografía y Estadística.

En un primer análisis, se puede señalar que la región Fronteriza Noroeste, según datos del cuadro 17, ha perdido importancia relativa en la población total de Río Grande do Sul desde la década del 60, representando, según el censo demográfico de ese año, un 3,1275% del contingente poblacional gaúcho y el 2,0649% para el año 2000, lo que refleja una caída relativa del 33,98%. Esto quiere decir que, según Kohler²⁸³, para mantener su participación relativa de aquella época, la región debería contar con 318.623 habitantes en el año 2000, contra los 210.366 registrados, lo que indica que, visto desde otro ángulo, la población de la Región tendría que aumentar un 51,46% para lograr esa performance. También merece

281 Alecrim, Alegria, Boa Vista do Buricá, Campina das Missões, Cândido Godói, Doutor Maurício Cardoso, Horizontina, Independência, Nova Candelária, Novo Machado, Porto Lucena, Porto Mauá, Porto Vera Cruz, Santa Rosa, Santo Cristo, São José do Inhacorá, Senador Salgado Filho, Três de Maio, Tucunduva y Tuparendi.
282 IBGE – Instituto Brasileño de Geografía y Estadística. Disponible en < www.ibge.gov.br> Acceso en febrero de 2008.

283 KOHLER, Romualdo.(2007) Aspectos socioeconômicos da região fronteira noroeste. In:DALLABRID,A, Valdir,R.; BÜTTENBENDER, Pedro.L. (orgs.). Gestão, inovação e desenvolvimento: oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste. Santa Cruz do Sul: Edunisc,p.122.

mencionarse que la población regional en el año 1980 contaba con 212.545 habitantes, contingente superior al verificado en el año 2000 que era de 210.366 habitantes.

Dentro de este contexto, se puede señalar que existió una reducción relativa en el Estado de Río Grande do Sul y una reducción absoluta en la Región Fronteriza Noroeste según los últimos censos demográficos. Esto se constata a medida que se observan los datos del año 2007 del Instituto Brasileño de Geografía y Estadística -IBGE, que apuntan hacia una reducción de la población de la región en un 5%, solamente en los últimos seis años.

Cuadro 17: Evolución cuantitativa de la población total en los municipios de la región en los años censales a partir de 1940

Municipios/Anos	1940	1950	1960	1970	1980	1991	1996	2000
Santa Rosa	84.528	120.012	45.871	39.550	52.231	58.287	62.553	65.016
Três de Maio			38.555	31.363	33.036	26.535	24.785	24.136
Horizontina			19.588	20.996	24.670	17.023	16.993	17.699
Santo Cristo			28.088	15.076	15.312	15.147	15.048	14.890
Tuparendi			13.273	14.639	13.899	12.481	9.636	9.542
Alecrim				15.412	13.916	10.379	9.369	8.487
Independência				9.046	8.317	7.491	7.595	7.308
Cândido Godói				7.690	8.005	7.454	7.595	7.092
Campina das Missões				7.801	8.272	8.056	7.644	7.014
Boa Vista do Buricá				8.747	8.827	9.086	9.087	6.587
Porto Lucena			11.016	13.007	12.204	9.415	7.230	6.398
Doutor Maurício Cardoso						7.208	6.742	6.329
Tucunduva			14.020	15.289	13.866	12.538	6.657	6.305
Alegria						6.247	580	5.367
Novo Machado							5.046	4.718
Senador Salgado Filho								2.927
Nova Candelária								2.883
Porto Mauá							2.962	2.802
Porto Vera Cruz							2.758	2.464
São José Inhacorá							2.467	2.402
Total da Região	84.528	120.012	170.411	198.616	212.545	207.347	204.747	210.366
Estado do RS	3.305.388	4.150.125	5.448.823	6.664.891	7.773.837	9.138.670	9.637.682	10.187.798
% Região / Estado	2,5573	2,8918	3,1275	2,9800	2,7341	2,2689	2,1786	2,0648

Fuente: IPD/UNIJUI a partir de los datos censales del IBGE (excepto 1996= conteo de población). Apud KOHLER, Romualdo.(2007) Aspectos socioeconômicos da região fronteira noroeste. In:DALLABRID,A, Valdir,R.; BÜTTENBENDER, Pedro.L. (orgs.). Gestão, inovação e desenvolvimento: oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste.p.123

Cuadro 18: Comparación de la población de la Región Fronteriza Noroeste 2000 – 2007

Município	2000	2007	%	Variac %
Alecrim	8487	7345	86,54%	-13,46%
Alegria	5367	4758	88,65%	-11,35%
Boa Vista do Buricá	6587	6468	98,19%	-1,81%
Campina das Missões	7014	6330	90,25%	-9,75%
Cândido Godói	7092	6621	93,36%	-6,64%
Dr. Maurício Cardoso	6329	5457	86,22%	-13,78%
Horizontina	17699	18285	103,31%	3,31%
Independência	7308	6675	91,34%	-8,66%
Nova Candelária	2883	2735	94,87%	-5,13%
Novo Machado	4718	4115	87,22%	-12,78%
Porto Lucena	6398	5613	87,73%	-12,27%
Porto Mauá	2802	2562	91,43%	-8,57%
Porto Vera Cruz	2464	2084	84,58%	-15,42%
Santa Rosa	65016	64026	98,48%	-1,52%
Santo Cristo	14890	14250	95,70%	-4,30%
São José do Inhacorá	2402	2132	88,76%	-11,24%
Senador Salgado Filho	2927	2855	97,54%	-2,46%
Três de Maio	24136	23324	96,64%	-3,36%
Tucunduva	6305	5892	93,45%	-6,55%
Tuparendi	9542	8793	92,15%	-7,85%
Total Região FN	210366	200320	95,22%	-4,78%

Fuente: IBGE - Instituto Brasileño de Geografía y Estadística 2007. Disponible en: www.ibge.gov.br – acceso en 01/09/07.

Los datos del cuadro 20 demuestran la evolución de la población rural y urbana en los municipios en la región y en el estado durante el periodo 1991 – 2000, cuando se verifica que la Región Fronteriza Noroeste posee una tasa de urbanización (61,06%) inferior al Estado de Río Grande do Sul (81,65%), lo que refleja la importancia del sector rural en la distribución espacial de su población.

El Producto Bruto Interno PBI de una región se refiere al producto de bienes y servicios a disposición de su colectividad. El producto de una economía se constituye con una variedad muy grande de bienes y servicios producidos por una colectividad también muy grande de unidades productivas. El PBI consiste, por lo tanto, en el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos para una economía en un determinado momento, o sea, es el valor que efectivamente permanece en el local.

Generalmente, cuando este indicador crece, significa que la economía local se encuentra en expansión, y cuando el resultado es negativo, la economía está en recesión, dado

que el volumen del producto de un municipio depende de su capacidad productiva que determina el producto potencial de una economía, esto es, lo máximo de producción que puede obtenerse en una situación determinada y que establece el máximo de oferta en un periodo de tiempo determinado. El crecimiento del PBI, por ejemplo puede estar asociado a la generación de empleos, a partir de la inserción de empresas en la región, y también puede ser influenciado por el aumento poblacional, desde que la tasa de ocupación de las personas sea significativa. En otro análisis, el crecimiento del PBI per capita puede estar influido por la reducción de la población. El cuadro dieciséis presenta los datos absolutos del PBI a precios corrientes, calculados por la Fundación de Economía y Estadística FEE, para el periodo 1996 a 2002, de los municipios de la región y del Estado de RS.

Cuadro 19: Evolución del PBI total, en valores corrientes, de los municipios, de la región y del Estado, durante el periodo 1996-2002

Municipios/Anos	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Santa Rosa	390.928.680,00	380.129.700,00	391.538.257,00	444.022.323,00	518.721.427,00	598.726.515,00	644.112.580,00
Horizontina	178.322.130,00	245.962.840,00	236.051.447,00	295.833.588,00	349.283.606,00	334.907.355,00	458.353.938,00
Três de Maio	135.915.931,00	142.591.183,00	136.952.696,00	136.648.653,00	145.063.169,00	158.956.502,00	172.901.241,00
Santo Cristo	96.812.732,00	98.927.231,00	102.237.042,00	106.748.058,00	127.379.036,00	139.232.211,00	143.917.269,00
Tuparendi	60.876.305,00	64.454.928,00	56.885.807,00	50.527.534,00	53.985.469,00	61.819.866,00	68.082.833,00
Independência	43.432.530,00	42.821.196,00	40.089.526,00	37.504.233,00	38.922.467,00	48.398.810,00	60.067.449,00
Candido Godoi	42.711.345,00	44.657.106,00	44.657.853,00	39.719.838,00	45.615.553,00	51.528.537,00	59.014.731,00
Boa Vista do Buricá	53.423.144,00	37.172.279,00	37.830.451,00	38.051.196,00	48.691.883,00	55.636.133,00	53.143.835,00
Tucunduva	39.761.736,00	40.459.351,00	35.999.448,00	32.534.082,00	39.813.236,00	43.706.395,00	51.179.428,00
Campina das Missões	39.717.100,00	39.449.266,00	43.694.480,00	36.565.398,00	38.334.882,00	44.771.792,00	47.968.399,00
Dr. Mauricio Cardoso	39.183.284,00	34.835.754,00	35.020.947,00	30.597.123,00	30.791.748,00	38.364.728,00	48.481.101,00
Alecrim	45.645.316,00	45.164.307,00	42.573.406,00	33.146.607,00	36.027.257,00	39.841.369,00	40.484.334,00
Novo Machado	26.074.094,00	24.742.690,00	25.909.399,00	20.628.195,00	22.571.219,00	28.311.548,00	36.388.267,00
Porto Lucena	33.962.864,00	35.392.019,00	35.541.640,00	27.569.021,00	28.435.089,00	30.818.514,00	33.936.237,00
Nova Candelaria		20.475.025,00	22.014.240,00	17.302.762,00	22.133.846,00	25.656.780,00	32.585.566,00
Alegria	27.280.326,00	26.943.425,00	25.628.267,00	20.107.155,00	23.690.514,00	26.206.356,00	27.228.497,00
Senador Salgado Filho		20.247.362,00	21.225.430,00	19.086.095,00	19.600.119,00	24.697.611,00	26.380.675,00
Porto Vera Cruz	14.233.292,00	17.801.686,00	16.591.129,00	11.313.178,00	11.751.958,00	14.269.463,00	16.764.680,00
São José do Inhacorá	13.729.814,00	13.723.923,00	14.946.166,00	11.173.302,00	11.384.797,00	12.850.961,00	15.022.178,00
Porto Mauá	15.326.904,00	14.781.161,00	15.016.986,00	10.865.618,00	11.832.241,00	14.040.077,00	13.964.776,00
REGIÃO	1.299.337.527,00	1.390.732.452,00	138.040.617,00	1.420.033.959,00	1.624.029.526,00	1.790.701.523,00	2.049.577.014,00
ESTADO	63.262.677.227,00	69.221.313.934,00	70.541.889.405,00	75.450.458.225,00	85.137.542.554,00	94.084.498.446,00	104.451.257.266,00

Fuente: FEE. Apud KOHLER, Romualdo.(2007) Aspectos socioeconômicos da região fronteira noroeste. In:DALLABRID,A, Valdir,R.; BÜTTENBENDER, Pedro.L. (orgs.). Gestão, inovação e desenvolvimento: oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste. Santa Cruz do Sul: Edunisc,p.129

Cuadro 20: Evolución de la Población Rural y Urbana, en los municipios, en la región y en el Estado durante el periodo 1991 – 2000

Municipios/Anos/Descrição	1991			2000		
	Rural %	Urbana %	Q	Rural %	Urbana %	Q
Santa Rosa	17,04	82,96	I	13,94	86,06	I
Horizontina	26,72	73,28	II	22,46	77,54	II
Três de Maio	39,86	60,14	II	26,56	73,44	II
Tucunduva	66,31	33,69	IV	38,96	61,04	IV
Boa Vista do Buricá	66,57	33,43	IV	44,39	55,61	IV
Independência	56,79	43,21	IV	45,44	54,56	IV
Tuparendi	58,35	41,65	IV	46,48	53,52	IV
Santo Cristo	63,75	36,25	IV	51,08	48,92	IV
Doutor Mauricio Cardoso	67,36	32,64	IV	58,62	41,38	IV
Porto Lucena	71,41	28,59	IV	62,24	37,76	IV
Porto Mauá	0	0		67,02	32,98	IV
Campina das Missões	74,6	25,4	IV	67,56	32,44	IV
Novo Machado	0	0		68,29	31,71	IV
São José do Inhacorá	0	0		69,69	30,31	IV
Alegria	78,31	21,69	IV	70,06	29,94	IV
Alecrim	87,16	12,84	IV	75,62	24,38	IV
Candido Godoi	79,9	20,1	IV	77,02	22,98	IV
Senador Salgado Filho	0	0		78,41	21,59	IV
Porto Vera Cruz	0	0		79,63	20,37	IV
Nova Candelaria	0	0		90,74	9,26	IV
Total da Região	47,27	0		38,94	61,06	IV
Total do Estado	23,44	0		18,35	81,65	IV

Fuente: IPD/UNIUI. Apud BÜTTENBENDER, Pedro L.; DALLABRIDA, Valdir R. (2006) Planejamento estratégico territorial: a experiência de planejamento do desenvolvimento na região fronteira Noroeste- RS-Brasil. Ijuí: Ed. UNIUI, p.62

Analizando la evolución de la participación relativa de los municipios en el PBI total de la región, se observa que dos municipios en 2002, Santa Rosa y Horizontina, concentraron más del 50% del PBI regional y que sumados a los municipios de Três de Maio y Santo Cristo alcanzan prácticamente el 70%, restando a los demás 16 municipios solamente el 30% de la producción regional, lo que demuestra una fuerte concentración económica.

La actividad económica de los municipios de la región puede ser dividida en tres grandes sectores: agropecuaria, industria y servicios. Aunque el desarrollo de la región pasa por el desempeño del conjunto de actividades económicas llevadas a cabo, generalmente algunos sectores ejercen una mayor influencia que otros. Aquí se trabaja con los datos brutos para visualizar mejor el comportamiento económico de los municipios y de la región. El cuadro 21 presenta la participación relativa por sector de actividad económica en el total del Valor Agregado Bruto (VAB) en cada espacio político administrativo en el año 2002.

Cuadro 21: Participación relativa por sector de actividad en el total del Valor Agregado Bruto, en el año 2002

Município/Descrição	Agropecuária	Indústria	Serviços	Total
Santa Rosa	10,06	46,36	43,58	100
Horizontina	6,7	71,1	22,2	100
Três de Maio	25,69	17,79	56,52	100
Santo Cristo	33,85	21,61	44,54	100
Tuparendi	44,48	12,43	43,09	100
Independência	59,28	5,88	34,84	100
Cândido Godói	57,32	10,19	32,49	100
Tucunduva	41,9	6,12	51,98	100
Boa Vista do Buricá	34,41	22,65	42,94	100
Dr. Maurício Cardoso	54,07	4,59	41,34	100
Campina das Missões	54,96	11,21	33,83	100
Alecrim	51,04	5,31	43,65	100
Novo Machado	67,05	1,68	31,27	100
Porto Lucena	56,13	3,8	40,07	100
Nova Candelária	75,32	2,15	22,53	100
Alegria	51,05	3	45,95	100
Senador Salgado Filho	58,38	14,3	27,32	100
Porto Vera Cruz	64,78	2,14	33,08	100
São José do Inhacorá	58,26	6,33	35,41	100
Porto Mauá	47,4	5,66	46,94	100
Região*	26,2	35,06	38,74	100
Estado	14,8	39,68	45,52	100

Fuente: KOHLER, Romualdo.(2007) Aspectos socioeconômicos da região fronteira noroeste. In:DALLABRID,A, Valdir,R.; BÜTTENBENDER, Pedro.L. (orgs.). Gestão, inovação e desenvolvimento: oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste. Santa Cruz do Sul: Edunisc,p.144

Se constata que los municipios de la región que presentan un PBI mayor no están influenciados por el sector agropecuario. Aunque en la mayoría de los municipios (14) el

sector agropecuario representa el valor más significativo, en el total de la región este sector aparece en la tercera posición.

Los datos muestran que, en el año 2002, la agropecuaria en el Estado de Río Grande do Sul participó con el 14,80% en la composición del VAB estatal, mientras que la industria y los servicios con sus respectivos 39,68% y 45,52%. Entre los municipios de la región se observa que Santa Rosa y Horizontina poseen una participación diferenciada, con una industria que supera el desempeño estatal, por cuenta de la reducción relativa en la agropecuaria especialmente. En Horizontina, el VAB industrial demuestra su pujanza económica al alcanzar el 71,10%, mientras que en Santa Rosa los servicios también personifican su peso económico al acompañar, prácticamente, el desempeño de la industria. En los demás municipios, el peso de la agropecuaria supera el desempeño estatal. Se destaca que Nova Candelaria, Novo Machado y Porto Vera Cruz superan el 60% de participación en la agropecuaria en la composición de su Valor Agregado Bruto.

Analizando los tres sectores productivos, cabe señalar el desempeño en términos de participación en el sector agropecuario de los municipios de Nova Candelaria (75,32%), Novo Machado (67,05%) y Porto Vera Cruz (64,78%). En la industria, se destacan los municipios de Horizontina (71,10%), Santa Rosa (46,36%) y Boa Vista do Buricá (22,65%). En cuanto a los servicios, se destacan, en especial, el desempeño de los municipios Três de Maio (56,52%), Tucunduva (51,97%) y Porto Mauá (45,95%).

Se observa que el municipio de Nova Candelaria presenta un índice más elevado en términos de participación entre los sectores, destacándose el sector agropecuario, que representa el 75,32%. El municipio desarrolló un moderno proyecto para la cría de porcinos, en un sistema de asociación. La empresa Konzen Porcinocultura inició sus actividades en 1990, implementando un modelo de producción de porcinos importado desde los Estados Unidos, con una inversión aproximada de R\$2.5 millones de reales, que permitió la construcción de dos sitios, ambos destinados a la cría de porcinos y a la construcción de la fábrica de raciones. La actividad principal se fundamenta en la comercialización de cerdos y en la compra de soja y maíz, que sirven de materia prima en la elaboración de raciones.

La empresa que produce porcinos con calidad y genética dentro de las exigencias del mercado adoptó un sistema de producción en sociedad con agricultores, denominados socios

terminadores. El sistema de asociación cuenta con más de 160 integrados. El valor agregado generado por la actividad de cría de porcinos, según la Secretaria de Agricultura del Municipio, gira en torno al 70%.

La región Fronteriza Noroeste de Río Grande do Sul posee la aptitud para el agronegocio de la cadena productiva, con integración hacia delante y hacia atrás, con actividades dedicadas a la agricultura y pecuaria. De acuerdo con Porter²⁸⁴, a partir del momento en que una empresa comienza a desempeñar fases o actividades de su proceso, que anteriormente eran realizadas por sus proveedores, se dice que esa empresa está integrada hacia atrás. Por otro lado, cuando la empresa se disloca en dirección a sus clientes, se tiene entonces la integración hacia delante. Por lo tanto, existen características estratégicas diferentes en las integraciones, que pueden presentarse tanto en la integración hacia adelante como en la integración hacia atrás.

El agronegocio de la región se caracteriza por las industrias que procesan o benefician a productos oriundos del sector primario, destacándose los complejos agroindustriales de empresas públicas y privadas, como molinos, frigoríficos y mataderos de aves, bovinos y porcinos, agroindustrias de derivados de la leche con beneficios e industrialización, agroindustria de dulces en conserva, jaleas, agroindustrias de vino, jugos, aguardiente y derivados de la caña de azúcar. La región posee también industrias del vestido, muebles y metal-mecánica.

De acuerdo con los datos del Ministerio de Trabajo y Empleo²⁸⁵, el municipio de Santa Rosa aparece como la tercera ciudad entre las 61 con más de 30 mil habitantes del estado de RS, donde se presentó un crecimiento del empleo formal. El municipio fue clasificado en tercer lugar en el estado con un crecimiento del 13,21% en el periodo abarcado desde mayo de 2007 hasta abril de 2008. Los principales factores para el buen crecimiento están relacionados con la recuperación de la industria de máquinas agrícolas y el cultivo de soja. Principalmente la recuperación de las ventas de máquinas agrícolas provocó la recolocación de muchas personas en el mercado de trabajo.

284 PORTER, Michael. (1986 a) Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.291

285 EMPREGOS E OPORTUNIDADES (2008) Onde o trabalho avança mais. Jornal Zero Hora. Classificados. Porto Alegre 1 de junho de 2008.p.1-3

Predominan los minifundios en la región, con una producción sustentada por el sistema familiar. Presenta una matriz industrial diversificada, con base en la pequeña y mediana empresa, con excepción de empresas del sector de maquinas agrícolas (automotrices y tractores), representadas por dos grandes compañías (AGCO, localizada en Santa Rosa y JOHN DEERE instalada en el municipio de Horizontina) y otras empresas de mediano porte en el sector de implementos agrícolas y agroindustriales (lácteos y frigoríficos de porcinos). Los sectores que más se destacan son: Minerales no metálicos – 155 industrias; metal mecánica – 189 industrias; madera – mobiliario – 248 industrias; vestido y calzado – 204 industrias y productos alimenticios – 223 industrias. Estos datos son del año 1997 Fundación de Economía y Estadística FEE – RS ²⁸⁶.

Así como Brasil y el Estado de Río Grande do Sul, la región es importante en la producción del cultivo de soja y del maíz. Según Brum²⁸⁷, Brasil, actualmente, es el segundo mayor productor mundial de soja, participando con el 25,3% de total de 229,4 millones de toneladas en 2007. El Estado de RS ocupa la tercera posición y la Región Fronteriza Noroeste participa aproximadamente con el 5,6% del total gaúcho. Según este autor, la soja continúa siendo el motor económico regional, aunque no permite la supervivencia de las pequeñas y medianas propiedades rurales, visto de manera aislada.

En relación a la producción de maíz, esta ya existía antes de la modernización agrícola regional, aunque bajo la forma de subsistencia, pero a partir de los años 80 alcanzó una dimensión importante en la diversificación productiva. El cultivo del maíz se encuentra en el mismo nivel de importancia que la soja para la región, pues esta, indirectamente, posibilita la producción de porcinos, de lácteos, pollo, entre otras. Actualmente, Brasil es el tercer productor mundial de maíz, con una participación del 6,1% del total mundial. El estado de RS es el tercer mayor productor de maíz del país, respondiendo por el 10,7% del total nacional.

4.1.3 Caracterización de las Agroindustrias de la Región Fronteriza Noroeste

286 DADOS do site da Fundação de Economía y Estadística (2008) Disponible en: < <http://www.fee.tche.br>>. Acceso en 2008.

287 BRUM, A. Luís.(2007) O agronegócio no contexto do desenvolvimento do noroeste gaúcho: Alguns elementos para debate.In: In:DALLABRID,A, Valdir,R.; BÜTTENBENDER, Pedro.L. (orgs.). Gestão, inovação e desenvolvimento: oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste. Santa Cruz do Sul: Edunisc,p.179.

Este sector está directamente relacionado con la producción y el consumo de porcinos en la región. Las agroindustrias fomentan esta actividad a través de la industrialización y de la comercialización de carne in natura. Las agroindustrias de embutidos de carne porcina de la región comenzaron a destacarse cuando las egresas de asistencia técnica proporcionaron orientación trazando un nuevo desafío, a partir de 1996. La transformación de la materia prima, agregando valor al producto y la búsqueda de mercado representaron una oportunidad de negocio para muchas familias.

De acuerdo con Sparemberger²⁸⁸, la región posee alrededor de 20 agroindustrias que sacrifican y procesan carne porcina y que son inspeccionadas, en su mayoría, 60%, por el Sistema de Inspección Municipal - SIM. Los municipios de Santa Rosa (5), Três de Maio (4) y Santo Cristo (4), concentran la mayor parte de los establecimientos agroindustriales de la región. La mayoría son de pequeño porte (71,4%), presentando en promedio una facturación de R\$32.000/mes.

De acuerdo con Neuhaus²⁸⁹, las agroindustrias encuentran dificultades en conseguir la liberación, por parte de las secretarías responsables, para la comercialización estatal, a través del Certificado de Inspección Sanitaria de Productos de Origen Animal -CISPOA.

En cuanto a la materia prima, esta posee varias procedencias, partiendo de la producción propia hasta la mercerizada. La mayoría, en torno al 70%, tienen origen en los mataderos y frigoríficos legalizados por el sistema de inspección sanitaria. Mensualmente, en los propios municipios donde se encuentran instalados, son transformados alrededor de 13.090 Kg. de carne porcina y se comercializa aproximadamente 26.735 Kg. de carne porcina in natura, básicamente en mercados, supermercados y venta directa a clientes finales. Sus principales productos son: (1) salchichón, (2) salame, (3) carne in natura, (4) chorizo y (5) ahumados.

288 SPAREMBERGER, Ariosto; ZAMBERLAN, Luciano; BÜTTENBERNDER, Pedro, Luís.(2004) Anais da 9. Jornada de Pesquisa: Livro de resumos. Ijuí: Ed. Unijuí, p. 64

289 NAUHAUS, Vanderlei.(2005) As agroindústrias suínícolas da região fronteira noroeste do RS. Monografia do curso de Pós-Graduação Lato Senso em Marketing. Orientador Professor Ariosto Sparemberger. UNIJUI,p. 56.

De acuerdo con Sparemberger²⁹⁰, las agroindustrias de porcinos no acostumbran realizar estudios para identificar cuales son los atributos que los consumidores evalúan a la hora de comprar el producto. Para los propietarios, los principales atributos están relacionados con la calidad, sabor, precio, plazo de validez y registro de inspección. Entre los aspectos negativos del sector, se destacan la falta de capital de giro, lo que provoca limitaciones al sector, y la carencia de vendedores calificados. Los gestores muchas veces terminan desempeñando esta función. Se destaca también como factor preocupante la deficiencia en el proceso de fiscalización municipal.

Muchos gestores (86%), la mayoría de las veces, tienen la pretensión para el futuro de su negocio, de lograr la inspección estatal CISPOA, para obtener una mayor penetración del mercado, dado que la mayor parte de las agroindustrias poseen este nivel de certificación.

Según Sparemberger ²⁹¹, debido a que son pequeñas empresas familiares, en la mayor parte de las agroindustrias de porcinos, sus trabajadores son integrantes de la propia familia. En algunas, el gestor es el propietario, que también es el responsable por las ventas, entregas y compras de materia prima, y la esposa e hijos son responsables por la producción.

La comercialización de productos de origen “clandestino”, junto a la informalidad, son las barreras para el desarrollo de las agroindustrias de la región. Las empresas informales llevan a cabo una competencia desleal, pues ofrecen sus productos a precios más bajos que las agroindustrias no pueden acompañar, generalmente por poseer costos fijos elevados.

Según Sparemberger ²⁹² en términos de marca y embalajes, la mayoría (60%) utiliza el apellido de la familia en la identificación. En cuanto al establecimiento del precio, la mayor parte toma en cuenta el volumen de componentes de los productos procesados, que son la materia prima, la energía eléctrica y el proceso de distribución. En general, los precios son definidos de manera subjetiva, tomando en consideración los precios de la competencia.

290 SPAREMBERGER, Ariosto.; ZAMBERLAN, Luciano.; BÜTTENBERNDER, Pedro, Luís.(2004). O Estudo das Agroindústrias da região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul: Um diagnostico do Setor Suinícola. Anais da 9. Jornada de Pesquisa: Livro de resumos. Ijuí: Ed. Unijuí, p.84

291 SPAREMBERGER, Ariosto.; et al. (2005) Avaliação das decisões dos Gestores das Agroindústrias Suinícola da região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul em relação ao projeto de criação e desenvolvimento de produtos. Anais da 10 Jornada de Pesquisa. Anais... Ijuí: Ed. Unijui 1 CD-ROM.

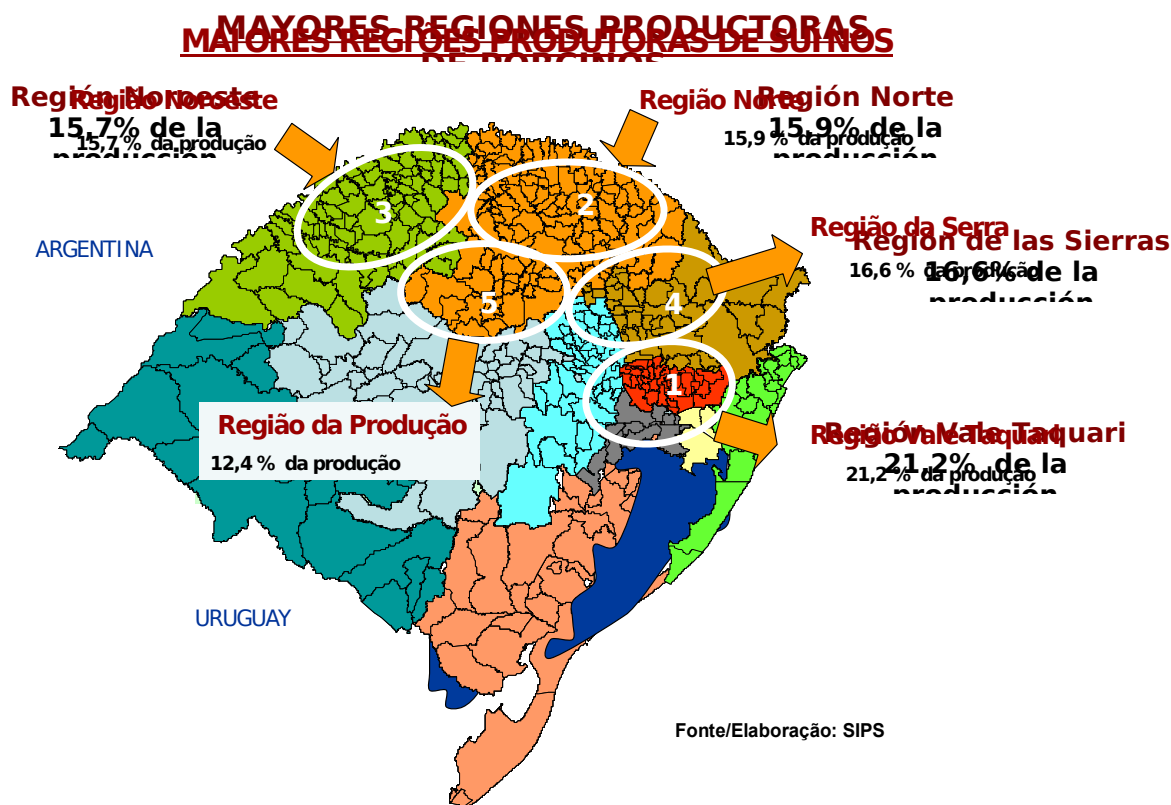
292 SPAREMBERGER, Ariosto.; et al. (2005) Avaliação das decisões dos Gestores das Agroindústrias Suinícola da região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul em relação ao projeto de criação e desenvolvimento de produtos. Anais da 10 Jornada de Pesquisa. Anais... Ijuí: Ed. Unijui 1 CD-ROM.

Teniendo en cuenta los riegos en el lanzamiento de nuevos productos al mercado, el 78% de las agroindustrias de la región realizan la prueba de mercado, que se trata de una pequeña muestra del producto que es presentada en algunos puntos de venta para que sea probado por los consumidores, antes de lanzarlo de manera definitiva al mercado.

4.1.4 Caracterización de la Porcinocultura en la Región Fronteriza Noroeste

Se pueden observar varias regiones productoras de porcinos en el Estado en la figura 18.

Figura 18: Mayores Regiones Productoras de Porcinos



Fuente: Sindicato de las Industrias de Productos Porcinos (2007) SIPS. Disponible en: <<http://www.sips.com.br>>. Acceso en noviembre de 2008.

La región objeto de estudio es responsable por el 15,7% del total de la producción de porcinos del Estado, la cual posee más de 300 municipios productores de porcinos de un total de 496 municipios. En total, son más de 10 mil establecimientos agropecuarios, involucrando a 160 mil personas en la actividad. En el año 2007, el Estado exportó más del 30% del total

de su producción, siendo responsable por el 50% de las exportaciones nacionales de carne porcina, según datos del Sindicato de las Industrias de Productos Porcinos (SIPS) ²⁹³.

La región alcanzó una posición destacada en la producción de porcinos a partir de varias actividades y acciones de personas que en el pasado trabajaron en la instalación de estructuras adecuadas, en especial en la implementación de una industria que vino a consolidar y solidificar la actividad de la porcicultura en la región.

La porcicultura es una actividad característica de la región, iniciada en la década de 1930, principalmente en el municipio de Santo Cristo. Una actividad heredada dentro de las propias familias, ha sido desarrollada predominantemente en las pequeñas propiedades rurales, con una buena parte volcada hacia las necesidades de los propios criadores, principalmente en términos de generación de ingresos. En la década del 50, la porcicultura era la principal fuente de ingresos de la agricultura familiar. La producción de porcinos de la región era transportada hacia otras localidades del estado y del país con fines de industrialización. Existía poca integración, pues los insumos eran producidos en el propio establecimiento y la estructura del mismo para la cría era construida con recursos propios.

El transporte de los animales hacia otras regiones era llevado a cabo por camiones y de manera precaria, realizado con muchas dificultades, principalmente por las condiciones de las rutas. Tomaba mucho tiempo llegar a destino. Otro factor que instigaba a los productores de la época, esto es, antes de los años 50, era el bajo precio y la imposibilidad de agregar valor al producto. Con la creación del frigorífico en Santa Rosa, la actividad ganó un fuerte impulso. La industrialización de la carne posibilitó la oferta de precios más atractivos para el productor. La creación del Frigorífico Prenda fue el fruto del trabajo de los líderes locales, especialmente del Señor Pedro Carpenedo y de la Asociación Comercial e Industrial de Santa Rosa – ACI.

El frigorífico Prenda, durante la segunda mitad de la década del 90 contaba con 1,6 mil funcionarios, y a fines de esta década fue vendido al grupo Chapecó, que había sido adquirido por el grupo Argentino Macri. En medio de una crisis de la porcicultura y de problemas financieros de la empresa, la década siguiente se inició con muchos despidos; y, en 2003, ocurrió el cierre de la Unidad.

293 SIPS- Sindicato de las Industrias de Productos Porcinos.(2007) Regiones Productoras de Porcinos. Disponible en: <[http:// www.sips.com.br](http://www.sips.com.br) >. Acceso en noviembre de 2008.

En la región existe solamente una industria frigorífica bajo la inspección federal que sacrifica porcinos, denominada ALIBEM COMERCIAL DE ALIMETNOS LTDA., localizada en el municipio de Santa Rosa. Esta empresa adquirió en 2004 un complejo industrial y amplió su capacidad de sacrificio, permitiendo su entrada al mercado externo de la carne porcina, principalmente a países como Argentina, Uruguay, Cuba, Hong Kong, Sudáfrica, Angola, Rusia y países del este europeo. Actualmente, la empresa emplea a más de 1,3 mil funcionarios y cerca del 70% de la producción (carne *in natura*) es exportada. En 2005 fueron sacrificados 212.073, lo que representa un 3,75% del total del Estado. En 2006 el sacrificio registró 681.1178, representando un 9,86%. Y en el año 2007, la industria sacrificó 776.708, representando un 10,55%. Se constata un aumento significativo en el sacrificio de porcinos. Este hecho está relacionado con las mejoras en términos tecnológicos realizadas en la planta industrial y por el aumento en el número de matrices. El grupo Alibem posee en el municipio, además de un frigorífico, una fabrica de raciones, una unidad productora de lechones, guardería y granja de terminación.

Se puede observar en el cuadro 22 el total de sacrificios de porcinos bajo la inspección federal en el Estado, durante los años 2005, 2006 y 2007.

Cuadro 22: Sacrificios de porcinos

Agroindústria	Abate de Suínos			
	Município	2005	2006	2007
ALIBEM IND. ALIM.	SANTA ROSA	212.073	681.118	776.708
DOUX-FRANGOSUL S/A	ANA RECH	758.756	844.170	749.350
SADIA S/A	TRÊS PASSOS	575.534	676.072	672.729
PERDIGÃO S/A	MARAU	528.768	577.726	633.898
FRIG. MABELLA	FRED. WESTPHALEN	284.173	419.225	513.836
AURORA	SARANDI	308.264	386.974	435.903
AVIPAL S/A	LAJEADO	368.404	412.644	418.128
ALIBEM LTDA	SANTO ÂNGELO	384.313	327.002	414.824
COTREL	ERECHIM	249.675	248.363	317.846
COSUEL	ENCANTADO	239.453	303.045	317.473
COTRIJUI	SÃO LUIZ GONZAGA	162.449	243.279	308.741
COOP REG CASTILHENSE	JÚLIO DE CASTILHOS	252.463	270.525	229.245
AGROAVÍCOLA RIZZI LTDA	MATO CASTELHANO	147.785	194.904	214.313
COTRIGO	ESTAÇÃO	159.131	168.946	131.332
COOP REG SANANDUVA	SANANDUVA	131.505	131.760	129.735
FRIG. NOVA ARAÇÁ	NOVA ARAÇÁ	-	30.814	73.319
COOP SANTA CLARA	CARLOS BARBOSA	48.535	60.304	67.477
COOP. SUINOC CAÍ SUPERIOR	HARMONIA	34.310	41.002	45.551
IND. IBIRUBENSE	IBIRUBÁ	-	621	-
FRIG. BASSANENSE	NOVA BASSANO	4.458	-	-
SUBTOTAL SIF		4.853.096	6.018.494	6.452.141
ABATE CISPOA		236.961	331.041	358.774
ABATE S.I.M		72.024	*82828	*95252
SUBTOTAL		5.162.081	6.432.363	6.906.167
AUTO CONSUMO		*484277	*474591	*450211
TOTAL		5.646.358	6.906.954	7.356.378

Fuente: SIF/MAPA, CISPOA/SEAPA, FAMURS y ACSURS – Elaboración y Montaje: ACSURS - * Estimación. ACSURS – Asociación de Criadores de Porcinos de Río Grande do Sul (2008). Estadística. Disponible en: < [http: www.acsurs.com.br/](http://www.acsurs.com.br/)>. Acceso en septiembre de 2008.

La industria frigorífica representa para el municipio y para la región una base para el agronegocio, en especial para la cadena de cría de porcinos. Además de fomentar la producción de porcinos en la región, incentiva a los agricultores a cultivar soja y, en especial, maíz, que son los principales componentes para la fabricación de ración animal, principal insumo para la alimentación de la producción porcina.

De acuerdo con los datos del Cuadro 23, se observa que, en los últimos diez años, las alteraciones más significativas ocurrieron en el municipio de Nova Candelaria. Si se compara el total del rebaño de porcinos en 1997 con el del año 2006, se constata un crecimiento en el orden del 206,79%. También en el municipio de Santa Rosa se verifica un aumento del rebaño en torno al 47,15%, comparando el año 1997 con el 2006. En el municipio de Tuparendi se observa un crecimiento durante el periodo (1997-2006) del 62,24%. Durante esta década, algunos municipios presentaron una disminución en el rebaño: Três de Maio (-45,03%), Independencia (-3,19%), Porto Lucena (-52,84%) y Senador Salgado Filho (-38,87%). Durante el periodo de 1997 a 2006, el rebaño de la región creció un 21,52%.

No obstante, se debe considerar que durante el periodo 2006-2007, el rebaño de cabezas pasó de 341.114 (2006) a 497.806 (2007), un aumento del 45,93%. Se observa que los datos de 2007 no aparecen en el cuadro 20.

Cuadro 23: Rebaño efectivo de porcinos

Município – Região F. Iloroeste	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total
Alecrim	17144	16280	13494	14293	11721	9770	8122	8220	9990	10302	119336
Alegria	6173	5985	5326	4544	5162	4544	3282	3383	3927	4248	46574
Boa Vista do Buricá	6780	6910	7601	20800	20690	7600	12420	12850	13478	13110	122239
Campina das Missões	9608	9303	9256	9355	9593	6228	8440	8465	7990	8210	86448
Cândido Godói	14490	14585	14445	14578	14602	11480	14547	14720	14860	15120	143427
Doutor Maurício Cardoso	8882	8657	7130	6546	7724	7762	6505	6665	6480	9350	75701
Horizontina	14303	13350	11726	10216	8456	14657	16824	17365	15970	15650	136517
Independência	8847	8751	7506	6347	5519	4550	3960	3789	3530	4704	57503
Nova Candelária	16780	17000	18700	29325	28300	44830	40454	45469	46332	51480	338670
Novo Machado	4651	4600	4508	4412	5164	4267	3115	3194	3216	3793	40920
Porto Lucena	6637	6365	6318	6165	6210	4470	2967	2929	3018	3130	48209
Porto Mauá	4120	3906	3251	3124	3057	2524	4025	4210	3912	3725	35854
Porto Vera Cruz	2635	2595	2231	2088	1930	1550	1426	2258	2060	2140	20913
Santa Rosa	55494	53812	60269	60811	68351	58998	79600	81700	78432	81662	679129
Santo Cristo	48308	47660	52202	53221	44612	43652	34700	35600	34176	57696	451827
São José do Inhacorá	4445	4369	3704	3454	3108	2942	4749	5110	4855	4980	41716
Senador Salgado Filho	3100	2955	3201	2979	2447	3310	1640	2293	2080	1895	25900
Três de Maio	22387	21930	18158	17004	13714	11758	9092	9390	9000	10080	142513
Tucunduva	6958	6692	6020	9600	8140	6880	10422	10769	10313	9367	87181
Tuparendi	18942	18525	15056	14745	12078	22931	23777	24739	23514	30452	204759
Total do Rebanho de suínos	280684	274230	272102	293607	280578	274703	290067	303118	297133	341114	2.907336

Fuente: IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística. Estadística. (2008). Censo Agropecuario. Disponible en: < <http://www.ibge.org.br>>. Acceso en agosto de 2008. Investigación Pecuaria Municipal.

Cuadro 24: Numero de establecimientos agropecuarios y efectivo de animales – 2006

Número de estabelecimentos agropecuários e Efetivo de animais - 2006		
Espécie de Efetivos = Suínos		
Município - RS	Variável	
	Estabelecimento (Unidade)	Efetivo de Animais (cabeças)
Alecrim	1075	11327
Alegria	768	6015
Boa Vista do Buricá	382	29730
Campina das Missões	907	20589
Cândido Godói	922	21914
Doutor Maurício Cardoso	713	10581
Horizontina	692	13133
Independência	671	7822
Nova Candelária	479	73620
Novo Machado	604	15808
Porto Lucena	832	5534
Porto Mauá	265	3551
Porto Vera Cruz	401	2500
Santa Rosa	904	87569
Santo Cristo	1355	83576
São José do Inhacorá	247	5640
Senador Salgado Filho	396	2951
Três de Maio	922	16554
Tucunduva	370	31041
Tuparendi	713	30025
Total Região Fronteira Noroeste	13618	479480
Total - RS	233853	5827195
Porcentagem RS/Fronteira Noroeste	5,82%	8,22%

Fuente: ACSURS – Asociación de Criadores de Porcinos de Río Grande do Sul. (2008). Estadística. Disponible en: < www.acsurs.com.br/>. Acceso en septiembre de 2008.

Uno de los principales factores de crecimiento de la producción porcina está asociado a la capacidad que posee la región para producir insumos para la composición de la ración animal, en especial el maíz y la soja. Es también el potencial de la región en estructuras APRA el almacenamiento de la producción y de las políticas de adquisición y de comercialización de los granos en diferentes periodos del año, sea tanto durante la zafra como en el entre-zafra. Los datos pueden ser observados en las tablas presentadas a continuación.

Tabla 5: Total de Cantidad Producida (t) de Soja y Maíz en granos durante el periodo 2000 – 2006 en los municipios de la Región Fronteriza Noroeste del Estado de RS.

Municipios	Soja	Maíz	Total/Municipio
Alecrim	41.402	64.178	105.580
Alegria	79.393	39.731	119.124
Boa Vista do Buricá	51.226	90.404	141.630
Campina das Missões	63.577	62.294	125.871
Cândido Godói	121.926	99.001	220.927
Doutor M.Cardoso	150.840	139.678	290.518
Horizontina	132.244	138.122	270.366
Independência	244.188	118.140	362.328
Nova Candelária	31.677	31.778	63.455
Novo Machado	136.088	93.228	229.316
Porto Lucena	39.672	28.918	68.590
Porto Mauá	37.174	18.222	55.396
Porto Vera Cruz	14.847	21.978	36.825
Santa Rosa	326.246	119.385	445.631
Santo Cristo	173.836	152.826	326.662
São José do Inhacorá	19.721	19.887	39.608
Senador S. Filho	60.782	32.371	93.153
Três de Maio	287.124	175.060	462.184
Tucunduva	109.471	86.030	195.501
Tuparendi	161.790	119.295	281.085
Total en la Região	2.162.345	1.712.820	3.875.166
Total en el Estado	4.445.569	3.363.346	7.808.915

FFuente: IBGE. Instituto Brasileño de Geografía y Estadística. (2008) Censo Agropecuario. Disponible en: < <http://www.ibge.org.br/>>. Acceso en agosto de 2008

La región posee características para la producción primaria. En relación a la producción de soja, que participa con el 5,09% del total producido en el Estado, en la producción de maíz la contribución es del 5,94% del Estado. En datos totales, considerando a la soja y al maíz, la región Fronteriza noroeste participa con el 5,43%.

Se observa a continuación la producción de la región en términos de maíz y soja.

Tabla 6: Producción de soja y maíz (t) en grano en el Estado y en la Región Fronteriza Noroeste

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Estado/Soja	4.783.895	6.951.830	5.610.518	9.579.297	5.541.714	2.444.540	7.559.291
Región	305.420	470.714	365.655	551.591	229.185	41.607	328.832
Estado/Maíz	3.936.202	6.134.207	3.901.171	5.426.124	3.376.862	1.485.040	4.528.143
Región	205.671	315.621	215.154	297.395	179.375	102.292	304.964

Fuente: Instituto Brasileño de Geografía y Estadística. (2008) IBGE. Disponible en < <http://www.ibge.org.br/>>. Acceso en: Octubre de 2008

El Cuadro 25 presenta la estructura agrícola de los municipios de la región. Analizando los números, se percibe que la mayoría de los establecimientos rurales son pequeñas propiedades rurales con entre 10 y 20 hectáreas.

Cuadro 25: Estructura agrícola de los municipios de la región.

Grupos de área total	Municipio																	
	Alecri m	Alegri a	B. V. do Buric á	C. das Missô es	Cândi do Godói	Dr. Maurí cio Cardo	Horiz ontina	Indep endên cia	Novo Mach ado	Porto Lucen a	Porto Mauá	Porto Vera Cruz	Santa Rosa	Santo Cristo	São J. do Inhac orá	Três de Maio	Tucun duva	Tupar endi
Total	2201	1256	1410	1492	1606	1481	1148	1255	1274	1303	535	585	2112	2332	505	2266	898	1660
Menos de 1 ha	64	15	19	18	15	10	3	7	11	16	5	-	27	16	4	39	14	20
1 a menos de 2 ha	96	48	38	31	60	31	9	28	42	36	17	6	54	50	11	49	25	59
2 a menos de 5 ha	315	230	144	173	209	176	111	145	178	125	42	66	282	239	39	229	83	171
5 a menos de 10 ha	525	381	336	339	374	360	239	291	331	296	110	162	463	517	112	478	179	343
10 a menos de 20 ha	812	387	680	630	648	514	454	388	477	487	212	245	713	994	236	774	279	613
20 a menos de 50 ha	358	156	188	292	268	350	292	261	198	307	132	88	456	485	102	619	260	399
50 a menos de 100 ha	24	24	5	9	29	38	31	79	30	33	15	10	78	27	1	71	55	43
100 a menos de 200 ha	6	4	-	-	2	2	5	30	6	3	2	6	30	4	-	7	2	11
200 a menos de 500 ha	1	3	-	-	1	-	4	13	1	-	-	2	8	-	-	-	1	1
500 a menos de 1.000 ha	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.000 a menos de 2.000 ha	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2.000 a menos de 5.000 ha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5.000 a menos de 10.000 ha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10.000 a menos de 100.000 ha	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
100.000 ha e mais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sem declaração	-	8	-	-	-	-	-	9	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-

Fuente: Instituto Brasileño de Geografía y Estadística. IBGE (2008). Disponible en: < <http://www.ibge.org.br/>> . Acceso en: septiembre de 2008

4.2 Caracterización e identificación de los agentes componentes de la Cadena de Cría de Porcinos de la Región Fronteriza Noroeste

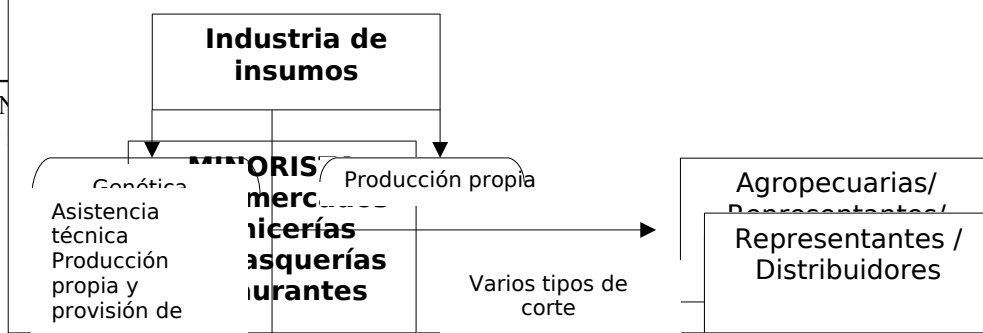
Para caracterizar e identificar a los agentes de la cadena, se utilizó el modelo de Zylbersztajn²⁹⁴. Lo autor adopta un enfoque sistémico de los negocios agroindustriales, enfatizando las relaciones entre los agentes de la cadena productiva. Según el, las relaciones entre los agentes deben ser muy bien entendidas, cuando estas sufran cambios, sea por intervención externa o por cambios tecnológicos. Por lo tanto, los agentes mantienen una relación intensa de cooperación, pues es esta podrá depender su éxito individual. Pero de igual manera, surge la relación de conflicto entre los agentes, pues estos se disputaran los márgenes, teniendo los márgenes distribuidos entre los agentes. El modelo institucional que describe el soporte al funcionamiento del sistema.

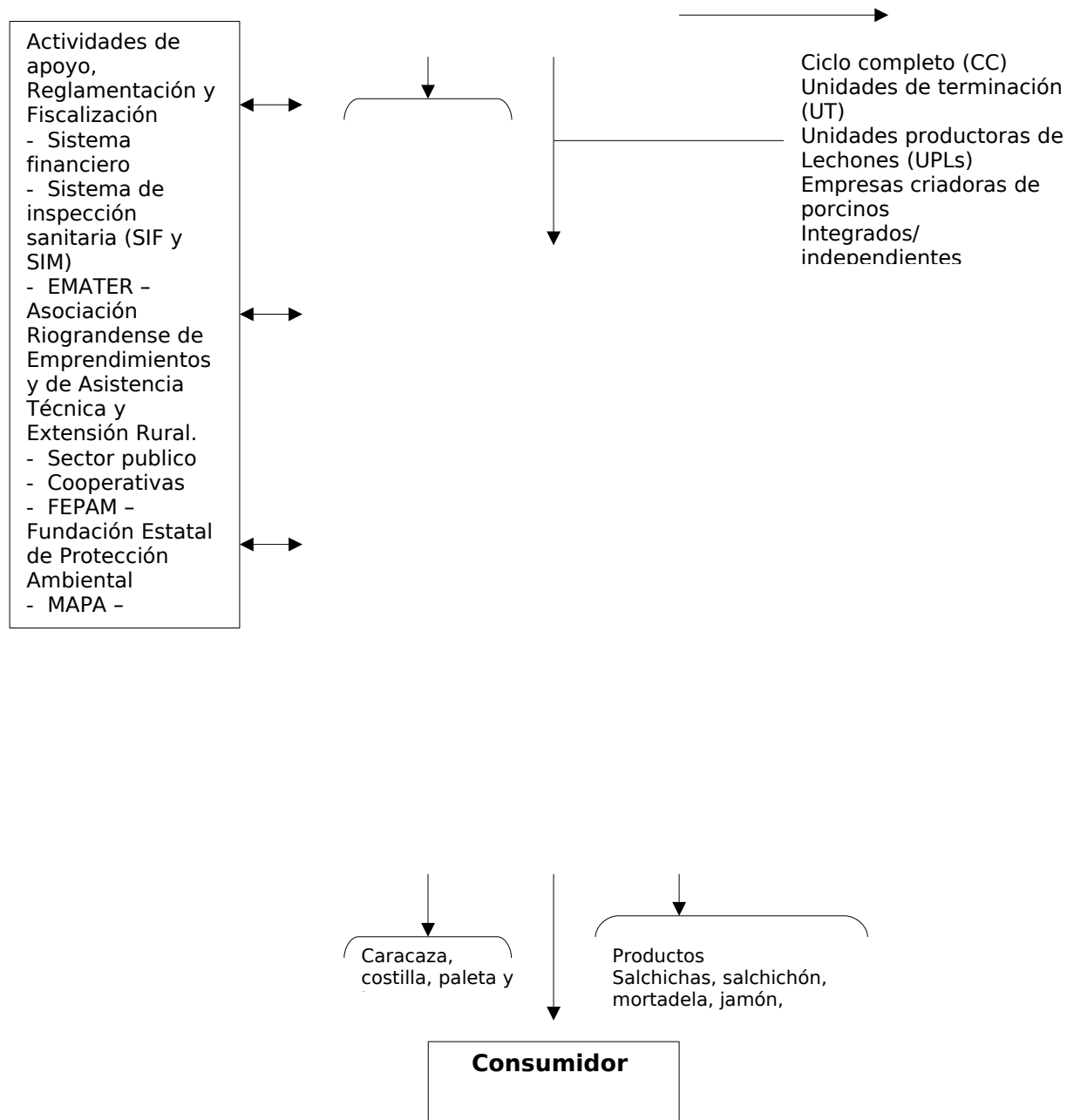
La interacción está influenciada por la eficiencia de los productores que determina los costos del sistema vertical.

Se puede observar de la región Frontal del presente estudio y del sistema.

Figura 18: Cadena de

294 ZYLBERSZTAJN, nova economia das Paulo.238p





Fuente: Elaboración del autor (2009).

A partir de la visualización de la estructura de la cadena de la cría de porcinos, se caracterizan los principales agentes identificados en la investigación que actúan en el sistema agroalimentario de carne porcina, así como los elementos del entorno institucional y organizacional.

4.2.1 Industria Proveedoradora de Insumos

Las empresas proveedoras de medicamentos, vacunas, ración, genética, núcleo para la formación de ración constituido con un complejo vitamínico y mineral participan de la cadena de la cría de porcinos como agentes posicionados en el inicio del proceso. Por lo tanto, sus productos ejercen una función importante en el desarrollo de los animales. El uso de productos con calidad puede resultar en una ventaja competitiva para el criador, a medida que el uso de determinados productos para los cerdos pueda contribuir con la tasa de conversión alimentaría y el rendimiento de la carcaza -RC. Los insumos, en especial los núcleos vitamínicos, son producidos para su utilización en todas las fases de desarrollo de los animales. Las principales fases son: inicial, crecimiento, terminación, gestación, lactancia y para animales reproductores.

Las empresas proveedoras, aunque ejerzan un papel importante en la cadena bajo estudio, en su mayoría, acompañan las tendencias e innovaciones del sector de cría de porcinos a partir de la industria frigorífica. Esta está estructurada para atender a los criadores de porcinos y para posibilitar la actividad de cría. Por lo tanto, la industria se encarga de articular un programa de producción, captación de animales y sacar un animal terminado. Para viabilizar este proceso, se observa que la gran mayoría de los productores se encuentran asociados a una industria que se encarga de organizar la cadena.

De esta forma, la industria frigorífica realiza actividades que podrían ser desarrolladas por empresas de iniciativa privada, perdiendo la oportunidad de comercializar y de buscar nuevos mercados para sus productos. La propia industria frigorífica actualmente ejecuta la función de provisión de raciones, las vacunas y los medicamentos a los criadores de porcinos a precios competitivos más baratos que en el mercado y de forma subsidiada para el pago al momento de la entrega de la producción. El mercado de actuación de las empresas proveedoras de insumos se encuentra más restringido al estar centralizado en manos de la industria. Estas empresas, muchas veces enfrentan dificultades para encontrar distribuidores, vendedores y representantes. Este mecanismo está haciendo con que pocas empresas proveedoras de insumos para el sector de cría de porcinos permanezcan en el mercado en el futuro.

Esta centralización de actividades por parte de la industria frigorífica también altera el proceso de comercialización entre las empresas proveedoras y la industria, incluyendo en el precio final de los productos. La industria frigorífica realiza negociaciones directas con los proveedores debido a su poder de compra, principalmente en razón de la gran cantidad de materia prima que necesita.

Las empresas proveedoras de productos para el sector de cría de porcinos buscan un mercado junto a las industrias frigoríficas, pues estas necesitan grandes volúmenes de insumos. En estas condiciones, las empresas más estructuradas con mayor poder de negociación, presentan mejores condiciones de atender las exigencias de la industria frigorífica. Para las empresas que no poseen condiciones de satisfacer las necesidades de la industria, generalmente buscan comercializar sus productos junto a las reventas y al cliente directo, siendo este mercado bastante disputado. Se puede constatar esta posición a partir de la declaración de un profesional que actúa en el área de empresas proveedoras:

“Las grandes industrias cierran acuerdos solamente con un proveedor para algún tipo de producto. No lo hacen con más de un proveedor. En general negocian con un cliente. Abren espacio para los proveedores seleccionados, dentro de lo que estas encuentran interesante y lo llaman para que negocie directamente” (Entrevistado J).

Desde el punto de vista de los proveedores, el mercado de productos para la porcicultura es exigente, atento y muy bien informado. Para mantenerse en este mercado es necesario cumplir con un conjunto de requisitos. Inicialmente, la necesidad de cumplir con las normas del Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento – MAPA y también con las certificaciones de fabricación que son diferenciales estratégicos y que posicionan competitivamente a la empresa en el mercado. La asistencia técnica para los criadores llevada a cabo de manera directa en la propiedad también es una actividad que genera valor para las empresas proveedoras.

Las empresas proveedoras acompañan las prácticas de los criadores y desarrollan sus productos para cada fase de cría, desde el nacimiento hasta la fase adulta. Por ejemplo, la ración para un lechón es diferente a la de un porcino que se encuentra en engorde o para una hembra, con otras formulaciones. Muchas veces el distribuidor posee una lista de criadores que reciben la visita de los técnicos de las empresas proveedoras. Trabajan también dentro de

las líneas de productos con variaciones de precios y de composición de la materia prima, con el objetivo de atender a las diferentes especificaciones de los productores.

Al adquirir los productos, el criador de porcinos observa los resultados que pueden ser obtenidos con la utilización de determinada fórmula, principalmente en términos de rendimiento y rentabilidad, con el objeto de extraer el máximo desempeño y de ganancia por animal producido. No siempre la cuestión del precio es el principal factor para decidir entre los productos que necesitan ser adquiridos. Para los criadores que mantienen el control de la evaluación de la cría, a través del uso de indicadores de gerenciamiento y conocen el desempeño de los animales mediante los datos estadísticos, las empresas proveedoras prestan ayuda en este control buscando corregir posibles fallas dentro del proceso de cría.

Las empresas proveedoras acompañan al mercado y las tendencias de la porcicultura con solo observar la industria, pues entienden que esta posee información primaria en relación a las necesidades y exigencias que continuamente surgen en el sector de la porcicultura. Por ejemplo, si la tendencia es hacia una conversión menor, o sea, que un porcino consuma menos ración y resulta en más carne, o una carcasa con mayor rendimiento y mejor calidad. Para lograr esto, se accionan los profesionales que trabajan con la genética para desarrollar un animal con estas características. Con el tiempo, la materia prima para satisfacer esta exigencia será lanzada al mercado, y las empresas proveedoras trabajarán con estos productos.

El segmento de empresas proveedoras se encuentra en transformación. Durante la década de 1990 surgieron muchas organizaciones en todas las ramas de actividades, en especial proveedores de medicamentos, raciones, nutrición, vacunas, entre otros. Actualmente este escenario es diferente. Muchas empresas que no eran competitivas en términos de precio, calidad e innovación, además de estructuras en términos de logística para atender a los distribuidores y revendedores y de asistencia técnica, no permanecieron en el mercado. Se produjeron fusiones e incorporaciones de empresas menores, con el fin de ampliar la línea de productos existentes a través de la adquisición de tecnología. Actualmente, las empresas proveedoras, para permanecer en el mercado, necesitan la competencia, el soporte técnico y productos que logren responder a la expectativa esperada por parte de los productores, en términos de desempeño de los animales, conversión alimentaria competitiva, resistencia a las enfermedades y estándares de tamaño y de peso.

4.2.2 Unidades de Producción de Ciclo Completo - CC

Entre los agentes componentes de la cadena de cría de porcinos se encuentran los criadores que poseen distintas capacidades de producción y que se clasifican en Sistema de Ciclo Completo -CC, Unidades de Terminación -UT y Unidades Productoras de Lechones -UPLs.

4.2.2.1 Sistema de Producción de Ciclo Completo

A los criadores de Ciclo Completo (CC), les corresponde el menor porcentaje del total del grupo de productores de la región. Se estima que no representan más que el 10%. Generalmente, son productores independientes, no integrados a la industria. En general, poseen una estructura en condiciones para desarrollar todas las actividades que comprende desde el mantenimiento y reposición de hembras (matrices), la inseminación, el cuidado en el nacimiento de los lechones (partos), el mantenimiento del sector maternidad, de la guardería y, por último, la terminación, o sea, el engorde de los animales. Los productores de Ciclo Completo (CC), se profesionalizaron en la actividad y llevan a cabo todo el proceso en sus granjas, incluyendo principalmente el aprovechamiento del grano en la ración para los animales. Detentan las matrices que producen los lechones y cuidan de estos hasta el momento en que adquieren el peso ideal, entonces son conducidos al sacrificio en las industrias. Este proceso toma aproximadamente 150 días. Este tipo de productor posee en promedio 600 matrices en la granja, manteniendo también una estructura para la producción de raciones. Explora el suelo con cultivos, en especial de soja y maíz, pues posee máquinas y equipamiento necesario para este fin. El cultivo del maíz es el más interesante, pues además de proporcionar un retorno económico, produce el principal insumo de la porcicultura que es el de la ración. El cultivo de maíz, para lograr un buen desarrollo y una buena productividad, necesita mucho nitrógeno en el suelo, elemento formado a partir del uso de la materia fecal de los porcinos. En este caso, la producción propia de maíz para la elaboración de raciones genera ahorro frente a la opción de comprar maíz a terceros y/o raciones listas. Esto también garantiza el abastecimiento de la principal materia prima y significa una mayor autonomía en épocas de escasez de esta materia. Actualmente, el maíz es el principal insumo de la porcicultura y representa aproximadamente el 60% de los costes totales.

Por lo tanto, se observa en la región la presencia de criadores que mantienen varias actividades y una extensa área de tierra. En este sentido, Batalha ²⁹⁵, destaca que las grandes propiedades pueden apalancar los recursos financieros con mayor facilidad, flexibilizando el destino de los fondos para la conservación. En las grandes propiedades, puede existir una mayor flexibilidad en las decisiones de producción, un mayor acceso a los recursos y una mayor habilidad para lidiar con el riesgo y la incertidumbre asociados a las innovaciones.

Se observa la posibilidad de realizar varias actividades y de integrar los cultivos con base en la economía de objetivos. Esto ocurre cuando los activos productivos (físicos o humanos) son compartidos por diferentes productos. En esta situación, pueden surgir ventajas de coste multiproducto. Según Farina²⁹⁶, existen economías de objetivos cuando la producción conjunta de dos o más productos resulta en un coste menor que el de la producción independiente de cada uno de estos productos. Resulta, en general, de la presencia de insumos compartidos.

Algunos criadores de Ciclo Completo (CC), mantienen una fábrica de raciones en la propiedad, con el objetivo de disminuir el coste de producción. Este tipo de productor también realiza el aprovechamiento de la materia fecal de los porcinos como sustituto de los fertilizantes, aumentando la capacidad de fertilidad del suelo. En algunas granjas de la región, la materia fecal también es utilizada para generar energía mediante la instalación de un biodigestor. El trabajo de éste es transformar en biogás el metano generado por la fermentación de la materia fecal de los porcinos. Se percibe la importancia de la integración de las actividades en el establecimiento rural, a partir de la declaración de un criador de porcinos de Ciclo Completo (CC):

“Debe agregarse a la porcicultura, sea integrada o independiente, otra actividad conjunta. Yo opté por la agricultura. Creo que ellas se interrelacionan muy bien. Podría ser la agricultura con la bovino cultura de corte de leche. La ventaja es integrar. Se integra un grupo de funcionarios que juega tanto aquí como allá. Usted posee una caja flexible, siempre tiene una entrada de dinero. Quiero decir lo siguiente: usted no coloca todos los huevos en la misma cesta”. (Entrevistado A).

295 BATALHA, M. O. (coord.).(2001) Gestão Agroindustrial: GEPAl: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. V.1 2.ed. – São Paulo: Atlas,p 615.

296 FARINA, Elizabeth M.M.Q. Organização Industrial no Agribusiness.(2000) In: ZYLBERSZTAJN D.; NEVES, M. F. (Org.). Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares. São Paulo: Pioneira, p.47

Para el mantenimiento y el suministro de insumos necesarios para la actividad de cría de porcinos, el productor de ciclo completo recibe la visita, en la granja, de representantes de empresas que comercializan ingredientes para raciones, los nutrientes y los productos sanitarios, en especial las vacunas. También adquiere el semen para el proceso de inseminación artificial. Las empresas proveedoras mantienen una relación de credibilidad y de fidelidad con el propietario. Toda la materia prima utilizada en la cría necesita ser de buena procedencia a los fines de su trazabilidad. Las empresas proveedoras ofrecen, de manera gratuita, información y orientación para la realización de diversos servicios necesarios para las buenas practicas de cría, incluyendo principalmente la asistencia técnica y veterinaria, como así también para el manejo de los animales, aplicación de vacunas, el uso correcto de los medicamentos y de los nutrientes. Para esto, los funcionarios participan de los cursos de orientación y entrenamiento, actualizándose y calificándose para realizar el trabajo.

Para Zylbersztajn y Neves²⁹⁷, las empresas de insumos perciben la importancia de ayudar al cliente a resolver sus problemas, en vez de solamente vender el insumo al productor. Considerando la actividad agrícola bastante compleja, el productor tendrá que privilegiar las empresas que lo auxilien en la solución de sus problemas.

El proceso de comercialización se lleva a cabo entre el criador y las industrias compradoras. En general, el criador comercializa su producción cuando le conviene, atraído por el precio. La industria necesita la materia prima, el cerdo, para mantener la regularidad en el abastecimiento, pues no dispone del total propio, debiendo buscar en el mercado. Las industrias mantienen contacto con el criador y negocian la cantidad a comprar, el día y hora de la carga y el precio a pagar. El productor tiene el poder, principalmente, debido a la cantidad de animales que dispone. El precio dentro del mercado implica competitividad y cualquier variación significa alteración en el proceso. Se entiende el proceso de comercialización a partir de la declaración de un criador independiente de Ciclo Completo:

“No existe un contrato de exclusividad. Lo que existe, para vender, es un acuerdo verbal. Los compradores saben que tengo el porcino. Existen ventajas en tener esta libertad

297 ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, p. 19.

de vender, no estar vinculado a una industria. El simple hecho de que ellos sepan que se tiene esa libertad ya es suficiente". (Entrevistado A).

En este caso, también existen los costes de transacción, que son los costes de hacer funcionar el sistema económico y que involucran principalmente cuestiones relacionadas a los proveedores, los precios y la calidad. Según Farina²⁹⁸, cualquier empresa que mantenga un departamento de suministros sabe exactamente el coste de “comprar en el mercado”. No existirían costes de transacción si los agentes económicos fuesen omniscientes (saben de todo), si no existiera incertidumbre y los activos productivos pudiesen ser utilizados en diferentes actividades alternativas, de modo tal que si un negocio no tuviera éxito, se podrían utilizar estos recursos en otros negocios, sin pérdida de valor.

4.2.2.2 Producción por Unidades de Terminación - UT

Otro grupo de criadores está formado por los porcinocultores que actúan en las Unidades de Terminación (UT). Este tipo de producción de porcinos se encuentra predominantemente en las unidades de producción familiar, y de un modo general, integradas a la industria o empresa de producción de porcinos mediante un contrato de comodato (alquiler). En este sistema, se encuentra el mayor número de criadores de la región, aproximadamente el 70% de los porcinocultores. Las propiedades son de pequeño porte, en torno a las 50 hectáreas, y el trabajo es realizado por los integrantes de la familia. Como máximo existe un empleado por propiedad. En este tipo de establecimiento rural también se desarrolla la actividad lechera. Esta se lleva a cabo principalmente debido al hecho de que el productor aprovecha la materia fecal de los cerdos para el abono de la labranza, mejorando la pastura y disminuyendo los costes de los fertilizantes. Se puede constatar esto en el comentario realizado por un productor:

“No hay posibilidad de realizar solamente una actividad. Opino que tres es el número ideal. Hoy el riesgo en el cultivo es muy alto, principalmente en función del clima, hay épocas con mucha lluvia, en otras mucha sequía”. (Entrevistado B).

Se busca, a través del desarrollo de más de una actividad, el concepto de sustentabilidad agrícola, con el uso de un sistema integrado de prácticas de cultivo y cría

²⁹⁸ FARINA, Elizabeth M.M.Q. (2000) Organização Industrial no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN D.; NEVES, M. F. (Org.). Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares. São Paulo: Pioneira, p.47

animal apuntando a la complementariedad entre las actividades productivas en el ámbito de la propiedad rural. Para Zylbersztajn y Neves²⁹⁹, gana espacio el concepto de multifuncionalidad del uso del espacio rural, lo que lleva al agricultor a pensar en el desarrollo de otras actividades generadoras de ingresos, no solamente la agricultura.

Las instalaciones obedecen a un estándar moderno de cría de acuerdo con las exigencias de los órganos ambientales y de la industria. El chiquero se divide en compartimientos donde permanecen los animales, y cada predio contiene aproximadamente unos 1.000 animales. Es necesario poseer agua en depósitos, un silo para el almacenamiento de las raciones, un sistema automático de comederos, una compostera donde se descomponen los animales muertos, y el sumidero donde se deposita el estiércol de los animales. La entrada de personas en estos espacios también es controlada, así como la temperatura. Para esto, se utilizan cortinas externas móviles fijadas en los laterales del predio que se accionan en caso de que baje la temperatura.

En el sistema de integración, los productores reciben el lechón con un peso aproximado de 23 kg. y se responsabilizan por la cría de los porcinos dentro de determinados estándares tecnológicos establecidos por la industria. Esta, a su vez, se compromete a proveer los animales, a prestar asistencia técnica, proveer de insumos, medicamentos, el transporte y a recibir la totalidad de la materia prima ofrecida. Los criadores de las Unidades de Terminación (UT), calificados como socios, participan solamente con las instalaciones y la mano de obra. Este sistema tiene como objetivo garantizar el aumento de la productividad, la mejora de la calidad del producto y, principalmente, el mantenimiento de un flujo más regular en la obtención de materia prima por parte de la industria integradora. La industria que se responsabiliza por el traspaso a la integración de las nuevas tecnologías y estándares de producción, pasa a tener un mayor control sobre la provisión de material genético, acompañamiento de las prácticas de manejo y de la cantidad de cerdos disponibles, posibilitando una programación regular de sacrificio.

Se puede constatar la importancia de este sistema en la declaración de una médica veterinaria involucrada directamente con la cadena de cría de porcinos en la región:

299 ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, p. 19-20

Entiendo que la actividad de cría de porcinos de nuestra región posee una complementariedad muy grande, principalmente con la producción lechera; veo que los productores tienen mucho éxito utilizando su propiedad como unidad de terminación de porcinos utilizando el estiércol para el abono del campo, de las pasturas para los animales. Visualizo entonces un enorme éxito, principalmente en el momento que se tiene un coste tan elevado de fertilizantes, entonces este estiércol pasa a ser una buena opción, y, actualmente, de la manera en como se encuentra estructurada la cadena, el productor que trabaja con la unidad de terminación obtiene una ganancia de esa actividad, tal vez no muy grande, pero suficiente como para hacer frente a los costes que tendrá por pagar a un empleado que cuide esta actividad y una sobra para él mismo. Encuentro un aspecto positivo en la actividad de cría de porcinos la utilización de este estiércol como fertilizante por parte de los productores integrados en una cadena más profesional, o sea, con la industria, donde estos participan como terminadores". (Entrevista F).

En el sistema de Unidades de Terminación (UT), se constata un control riguroso de los animales en términos de aplicación de los medicamentos y del uso de la ración por parte de la industria. El técnico de la industria realiza visitas semanales para acompañar el desarrollo de los animales. Todo se registra, desde la muerte de un animal, la cual es investigada para verificar las causas, la cantidad de ración y de medicamentos recibidos en la propiedad, como así también todo el medicamento y vacunas aplicadas a los animales. Existe una preocupación con la cuestión de la trazabilidad. Para eso, el productor integrado recibe de la industria todas las normas de cría y de manejo. Cualquier problema constatado en los animales, principalmente enfermedades, se informa inmediatamente al veterinario de la industria.

La producción agrícola puede ser caracterizada como una actividad de creciente complejidad, lo que lleva al agricultor a lidiar con aspectos técnicos, mercadológicos, de recursos humanos y ambientales. El productor es un agente productivo que toma decisiones y obtiene información, de igual modo que los que los empresarios de la ciudad .

Los costes del control ambiental es una responsabilidad del productor. El criador debe pagar una tasa por la licencia ambiental que obedece a las normas establecidas por los órganos acreditados, principalmente por la FEPAM – Fundación Estatal de Protección Ambiental – RS, que proporciona la licencia de operación para la cría de porcinos. Es necesaria la LICENCIA AMBIENTAL, que es el procedimiento realizado por el órgano responsable, que

puede ser federal, estatal o municipal, para otorgar la licencia para la instalación, ampliación, modificación y operación de las actividades que utilizan recursos naturales o que sean contaminantes. Las licencias ambientales establecen las condiciones para que la actividad o emprendimiento cause el menor impacto posible en el medio ambiente.

Los municipios también pueden otorgar la licencia ambiental al productor que posea hasta 500 cerdos en terminación. Para esto, necesita mantener la estructura de una secretaría de medio ambiente, con técnicos capacitados para otorgar la licencia. Es el caso de los municipios de Santa Rosa y de Nova Candelaria.

El Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento (MAPA), lleva a cabo el proceso de fiscalización del uso de medicamentos en animales y en las fabricas de raciones. Todo animal medicado debe pasar por un periodo de carencia antes de ser sacrificado. La fiscalización oficial (SIF), Sistema de Inspección Federal, actúa dentro de la industria (mataderos) y trabaja con muestreo, efectuando recolección de muestras para análisis, para evitar principalmente la utilización de sustancias prohibidas. Existe la necesidad de que el productor posea un registro de toda su población de animales en la Inspección Veterinaria del Municipio. Mensualmente, el criador debe actualizar dicho registro, incluyendo los nacimientos, muertes y la cantidad vendida, manteniendo el stock de animales siempre actualizado. Para realizar el transporte de los porcinos, el productor necesita la GTA – Guía de Transporte de Animales, que es proporcionada solamente si el registro de animales está actualizado. Esta guía es exigida por la industria para recibir el cerdo.

En la Unidad de Terminación (UT), dentro de un periodo de 100 a 115 días, los animales alcanzan el peso necesario para el sacrificio. El peso, muchas veces, es controlado por la industria de acuerdo con su necesidad, pues puede necesitar de cerdos con un peso específico, que puede variar entre los 105 y 120 kg. La industria define la fecha del transporte de acuerdo con su necesidad de materia prima, realizando el pasaje de los animales en la industria. La remuneración se establece de acuerdo con la conversión alimentaria y al precio pagado por la industria, o sea, mediante la tabla del SINDICARNE – Sindicato de la Industria de Carne y Derivados en el Estado de Río Grande do Sul. El valor pagado al criador de cerdos integrado también puede alterarse en función de un conjunto de variables, desde la calidad del lote, la genética de los animales, el uso correcto de la alimentación y de los medicamentos y de la conversión alimentaria. Esto resulta en un animal estándar, que genera

una bonificación. De esta forma, el valor puede variar entre los R\$12,00 reales hasta R\$29,00 reales por animal. En promedio, para un plantel de 800 cerdos, el criador recibe R\$3.500,00 de remuneración líquida.

De esta forma, la actividad de cría de porcinos proporciona un ingreso adicional a la propiedad. Generalmente, se encuentra consorciada con la actividad lechera. En esta situación, la variable precio puede no representar el perjuicio total al criador en caso de un precio bajo, pues de otra forma éste aprovecha el estiércol generado por los cerdos como abono para el suelo para la pastura de las vacas lecheras. El uso del estiércol como fertilizante constituye una alternativa económica más viable para su aprovechamiento. Esto se constata en la posición de un criador, clasificado como Terminador Integrado con la industria:

“Nuestra definición con relación a la clasificación, o sea, de ser terminadores, es debido a no necesitar de tanta mano de obra en la terminación, esto es, cuanto menos personas involucradas haya, mejor. Actualmente, tenemos 1045 cerdos en la granja. La actividad de cría se presentó como una alternativa, fue un emprendimiento nuevo que partió de la tentativa de agregar más valor a la propiedad para vivir mejor”. (Entrevistado C)

Se observa que el confinamiento de los cerdos vuelve mínimas la necesidad de tierras para la instalación de estructuras para la cría de los animales, e inclusive la exigencia de áreas para la producción de granos que componen la ración puede restringirse, pues también puede ser adquirida fuera de la propiedad rural.

El hecho de la producción de cerdos necesitar de poca área de tierra, puede ser un factor de contribución para el aumento de personas involucradas con esta actividad, considerando que la mayoría de las propiedades rurales de la región son constituidas de pequeñas áreas de tierra.

4.2.2.3 Unidades de Producción de Lechones - UPLs

Otra categoría de criadores son los productores de lechones – UPLs, que se especializan en la producción de lechones, que luego se pasan a los terminadores. En la región, la propia industria posee granjas productoras de lechones, como así también la cooperativa y algunas empresas especializadas en la cría de porcinos.

Por ser una región caracterizada por pequeñas propiedades rurales, inapropiadas para el cultivo de granos para el mercado, la actividad de cría de porcinos es vista como una buena alternativa para mejorar el ingreso de la familia. Para el desarrollo de esta actividad, los porcinocultores productores de lechones necesitan contratar personal. El trabajo exige el acompañamiento diario del comportamiento de los cerdos, con la presencia de empleados principalmente en el momento del nacimiento (parto) de los lechones y en las demás fases de desarrollo del animal, en especial durante el periodo de maternidad y de guardería.

Generalmente, este tipo de criador es socio de la industria, pero posee instalaciones propias. La industria exige un número mínimo de hembras, actualmente en torno a 500, pudiendo ser bajo la forma de comodato, o sea, los animales son de propiedad de la industria. Actualmente, cada hembra produce aproximadamente 25 lechones/año, debido al nivel tecnológico de la producción y de la genética.

En el sistema de comodato, la industria es responsable por toda la asistencia técnica, provisión de la genética, la definición de las hembras, y posee veterinarios que acompañan la reducción, todo esto sin coste para el criador. El periodo de cobertura hasta el nacimiento se establece en torno a los 114 días. Cuando el lechón sea destetado, que toma cerca de 22 días, es llevado a la guardería, permaneciendo entre 45 y 48 días y luego la industria carga el animal, con un peso promedio de 25 kg. El transporte es realizado luego de la clasificación de los lechones. En cuanto al precio pagado, la industria establece un valor fijo por lechón producido, no obstante, si la producción fuera superior al estándar, el criador recibe un valor adicional pudiendo llegar a R\$21,00 por animal.

Muchas veces esta actividad solamente es viable por la asociación del productor con la industria, de acuerdo a la declaración de un productor:

“El hecho de estar integrados a la industria muchas veces nos proporciona una ventaja en relación al mercado. Si no estuviésemos integrados a la industria no contaríamos hoy con 770 hembras de producción”. (Entrevistado D)

Generalmente, este tipo de productor fabrica las raciones en la propiedad, pues posee un área de tierra que posibilita el cultivo del maíz. Existe una diferencia en los costes de

producción entre producir la ración y comprarla en el mercado. El uso del estiércol de los animales en el suelo aumenta la productividad de la labranza, en especial en el cultivo del maíz. Se constata esta posición en la declaración de un criador de lechones:

“En nuestra granja, el estiércol de los pabellones es canalizado mediante caños, todos subterráneos, que cae dentro del primer biodigestor y luego en el segundo, y luego se deposita en la laguna donde se encuentra en condiciones para ser colocado en el sembradío, éste se encuentra fermentado y esto aumenta mucho la productividad”. (Entrevistado D).

El productor, en general, mantiene el control de los costes de producción. De acuerdo con el estudio realizado en una granja, fueron acompañados, de manera detallada, los costes de producción realizados por el propietario, todos estos informatizados. El coste de producción de la compra de los animales representa un 10,48%; el coste de la inseminación, un 1,14%; el mantenimiento y conservación de la granja, un 1,76%; mano de obra, 8,11%; materiales como lámparas, 0,51%; nutrición (solamente maíz, salvado de soja, medicamentos que se utilizan en el tratamiento de choque), 72,79%; en la medicación (medicamentos inyectables) y sanidad, 3,74%; tasas (energía), 1,4%.

Es importante considerar el coste de reposición de las matrices cuando van quedando viejas, en condiciones de desarrollar de 7 a 8 partos, pero el promedio es de 2,3 partos/año. La vida útil de una hembra termina con un total de 8 partos, luego se descarta.

Se puede considerar a este tipo de productor (UPLs) como el de menor índice en la región, pues es necesario mucho control y el uso de alta tecnología, aunque ya se haya establecido el destino de cierto animal.

Staatz³⁰⁰, habla acerca de los riesgos para los agentes que realicen nuevas inversiones a fin de mejorar la productividad del sistema. Para esto es necesario observar el mercado, el proceso de coordinación de las actividades y los incentivos ofrecidos. Por lo tanto, el productor, a la hora de tomar decisiones, principalmente en términos de inversiones financieras, necesita conocer la interrelación de los elementos de un sistema.

300 STAATZ,J.M. (1997) Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for inking industry and agriculture. East Lansing: Michigan State University/Department of Agricultural economics, (Staff Paper 97-4).p.3-4

Se verifica que entre las diferentes clasificaciones de los porcinocultores – Ciclo Completo, Unidades de Terminación y Unidades Productoras de Lechones, la porción mayoritaria de la producción regional de porcinos, en las diferentes categorías de porcinocultores, se destina a la industria que actúa integrada con el productor. En este caso, la industria controla todo el proceso productivo, y es responsable por la introducción de nuevas tecnologías y por el proceso de producción, adaptándolo a las exigencias del mercado, mediante un control riguroso de los costes. Este proceso se convierte en una alternativa estratégica para la industria y para el productor, debido a que reduce los costes de transacciones, asociados al control de la calidad del cerdo y de la ración, garantizando el suministro parcial de la materia prima principal para la industria.

Se puede evaluar la importancia del proceso de integración para el productor a través de la declaración de un criador integrado:

“Cuando comenzamos, calculamos que al estar integrados corríamos menos riesgos; lo que buscamos, en verdad, es la total seguridad, entonces la industria proporciona cierta seguridad y este fue el factor que nos llevó a esto. La industria invierte cada vez más en la integración”. (Entrevistado C).

Se observa que el porcinocultor realmente se involucra con la industria. Este agente dentro de la cadena de cría de porcinos presenta varios significados. Para el productor integrado existe la garantía y la seguridad de que, inclusive en tiempos difíciles, periodos de crisis en el mercado y de precio bajo del porcino, recibirá algún tipo de remuneración por su trabajo y por su producto. En relación a las matrices, que cuestan mucho dinero, pertenecen a la industria y no al capital del productor. La industria va a dar prioridad en el sacrificio de sus animales, pues el precio es fijado por ella. Aunque en los momentos en que el mercado presenta una superoferta de animales, la industria garantiza la compra. No obstante, como el plantel de animales pertenece a la industria, el productor pierde poder de negociación, principalmente en relación al precio.

Al no estar integrado, en épocas en que el precio es favorable, el productor tiene la libertad para comercializar los porcinos, obteniendo una ganancia superior en comparación al integrado, que posee el compromiso de proveer el animal a una determinada industria. Las industrias necesitan de los animales para garantizar el sacrificio y van a negociar el precio con

los productores. No obstante, cuando el precio no fuere competitivo y el mercado no demande animales en exceso, la situación del productor independiente queda en desventaja en relación al precio ofrecido por el porcino, mientras que la industria paga un precio más competitivo a su productor integrado.

Una preocupación de los porcinocultores está relacionada con el riesgo de que el rebaño se vea afectado por problemas sanitarios, en especial por algún tipo de enfermedad. Aunque el foco no sea en la región, alcanzando directamente la producción, constituye un gran problema para la porcinocultura, pues altera toda la cadena productiva a medida que se suspenda la comercialización, generando la necesidad, muchas veces, de deshacerse de los animales. La propia fiebre aftosa, que se trata de una enfermedad episódica que no afecta a los cerdos, pero sí al rebaño bovino, afecta directamente al mercado de porcinos. Esto provoca una mayor inseguridad para el porcinocultor, en el caso de que el plantel sea de su propiedad, ya que no cuenta con el soporte de la industria. Otra enfermedad es la circovirosa que afecta la inmunidad del animal y que debe ser controlada con el uso de vacunas.

Desde el punto de vista de los porcinocultores, la actividad de cría de porcinos posibilita el logro de una escala de producción, pues, al contrario del cultivo de soja, por ejemplo, que necesita grandes áreas de tierra, la producción de cerdos puede aumentarse sin necesidad de adquirir más tierra. Para aumentar la producción es necesario solamente invertir en la ampliación de las instalaciones.

4.2.2.4 Otras modalidades de producción

La región posee porcinocultores con tradición en la actividad, propietarios de empresas con estructura para la elaboración de raciones, sistema logístico propio, unidad de producción de lechones – UPLs con granjas propias y compra de cerdos. Estos productores pueden denominarse Porcinocultores – Comerciantes – SC. La mayoría de este tipo de productor posee socios terminadores responsables por el engorde del animal. Esta clasificación del porcinocultor independiente no sacrifica ni industrializa el cerdo.

Para la elaboración de ración, adquieren el maíz en épocas de zafra y lo almacenan en silos propios durante un buen tiempo. El maíz es adquirido a los productores y el salvado de soja se compra a industrias que muelen la soja.

Las empresas proveedoras de insumos para los porcinocultores comerciantes disponen de veterinarios que realizan el control del material de los criadores, enviando muestras para su análisis a laboratorios específicos, con el objetivo de evaluar la calidad de los productos utilizados en la alimentación de los cerdos.

Para la comercialización del animal, la principal negociación con la industria se encuentra en relación al precio. Debido a la regularidad en el abastecimiento de porcinos, en razón a la programación con los criadores integrados y por poseer una cantidad significativa, generalmente se consigue un precio superior al establecido por la tabla de la industria. Existe un acuerdo verbal, no formal, con la industria para la venta de los animales, pues existe la necesidad de los porcinocultores de tener a quien venderlos, principalmente en razón al volumen de producción. Se observa esta situación en la declaración de un porcinocultor-comerciante:

“No puedo correr el riesgo de no vender, entonces tengo que aferrarme de alguien que me garantice un mínimo de compra; antiguamente vendía a dos empresas, según cómo estaba el mercado, estas me pagaban el precio. Actualmente no tenemos contrato, es de palabra. Ellos también necesitan un poco de nosotros, uno observa qué necesita del otro mediante la relación comercial”. (Entrevistado J).

El proceso de logística es responsabilidad del porcinocultor-comerciante que lleva a cabo la entrega del lechón, de la ración y de los medicamentos, además de realizar la carga del porcino en la propiedad de acuerdo con la programación establecida. Este proceso interfiere en la eficiencia del flujo de demanda de los productos, pues, cuando es bien controlado, evita la ocurrencia de problemas, principalmente en relación al cumplimiento de los plazos de entrega de los animales en la industria.

Los canales de distribución, que son los agentes relacionados mediante varios flujos para transportar el producto desde el productor hasta el consumidor, ejercen influencia sobre los agentes, pudiendo resultar en una mayor eficiencia y competitividad para la cadena cuando posibiliten, principalmente, la reducción de costes y regularicen el flujo de demanda de los productos. En este aspecto, cada etapa de intermediación que realiza algún tipo de

trabajo para aproximar el producto al consumidor final, es un nivel del canal. Para Staatz³⁰¹, la producción del mismo productor puede ser destinada tanto al mercado externo como interno. En algunas situaciones, son necesarios varios niveles de canales para atender el mercado y la realización de modificaciones para mejorar el desempeño económico de los agentes. Esto se aplica a la cadena de cría de porcinos que, para su funcionamiento, exige una perfecta conexión entre los diversos niveles de los canales que relacionan al proveedor de insumos, al productor, a la industria, al mercado externo, al mayorista, al minorista y al consumidor final.

Desde es punto de vista del segmento de los porcinocultores-comerciantes, la industria es inspeccionada permanentemente por los compradores, en especial las empresas importadoras. Los compradores evalúan la parte sanitaria del rebaño porcino, el control en el uso de medicamentos y nutrientes para la elaboración de ración, el origen de los animales y el sistema de cría. Además de la inspección, se solicita a la industria un conjunto de normas y procedimientos que deben ser observados en el proceso de sacrificio e industrialización de los productos, o sea, un conjunto de modificaciones que deben ser incorporadas a la industria y también al proceso de cría de los animales para adecuarse al mercado. Actualmente, la mayor preocupación de este tipo de productor es en relación a la cuestión sanitaria, pues cualquier enfermedad en el rebaño derriba el precio y desestructura toda la actividad porcina.

El estudio también identificó en la región la presencia del comerciante que adquiere el porcino generalmente de los pequeños productores independientes. Esta practica común en la región, genera preocupación en la mediada en que sustenta la actividad de criadores que, en regla, no utilizan un sistema adecuado de producción, de manejo y de preparación de la alimentación. A través de la posición de un productor, se puede ejemplificar mejor esta situación:

“Tengo aproximadamente 22 hectáreas de plantación de maíz y soja. Soy un productor independiente, pues al estar integrado, existe un conjunto de normas que tengo que cumplir. La ración es elaborada en la propiedad. La negociación de los cerdos es realizada con el comerciante. Él mismo transporta los animales y luego negocia con los frigoríficos.

301 STAATZ,J.M. (1997) Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for inking industry and agriculture. East Lansing: Michigan State University/Department of Agricultural economics, (Staff Paper 97-4)p.4

Este compra en varios municipios de la región. No recibo asistencia técnica. Aprendemos a cuidar los animales con la experiencia". (Entrevistado H).

El productor independiente, generalmente pequeño criador, no posee el compromiso de actualizarse en relación a las prácticas de cría y de control de la salud animal. Las instalaciones normalmente son antiguas e inadecuadas para la producción confinada. Se construyeron en épocas pasadas cuando no existían tantas exigencias en términos de legislación y fiscalización. La necesidad de calificación de este tipo de productores es un cuello de botella en la cadena de cría de porcinos.

4.2.3 La Industria Frigorífica

En la Región Fronteriza Noroeste del Estado de Río Grande do Sul, objeto de estudio de este trabajo, existe una industria instalada, exclusivamente volcada al sacrificio de los porcinos. Los animales representan el 85% de la materia prima. Esta industria mantiene en torno a 1.350 empleados, incluyendo a los colaboradores de las granjas de cría de cerdos, y sacrifica cerca de 3.000 cerdos/día. Cerca del 40% de los cerdos que son sacrificados pertenecen a la industria y el 60% restante son de productores independientes, socios que entregan en razón de haber asumido un compromiso de sociedad de entrega fija semanal. La industria cuenta con la producción de estos socios y respeta su trabajo, pues cuenta con esta producción para lograr el 100% de sacrificios. La industria necesita de la producción en escala, y la meta de la industria bajo estudio es llegar a un total de 65% de cerdos propios sacrificados.

Con la especialización del trabajo y aprovechando las economías de escala, se buscan ventajas competitivas en costes. Según Farina³⁰² existen economías de escala cuando el coste disminuye con el aumento de la capacidad de producción. Resulta, en general, de la posibilidad de especialización de las funciones, de nuevas tecnologías adecuadas a la adquisición de materias primas.

Para crecer, la industria debe aumentar el número de matrices que actualmente es un factor limitante. Para trabajar con matrices se exige conocimiento y profesionalismo,

302 FARINA, Elizabeth M.M.Q. (2000) Organização Industrial no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN D.; NEVES, M. F. (Org.). Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares. São Paulo: Pioneira, p.47

considerando un porcentaje suficiente para que la empresa no enfrente dificultades en épocas de oscilación del precio y de cerdos en el mercado, principalmente durante periodos de alta demanda y en los momentos en que disminuye la oferta de porcinos en el mercado. De esta manera, es posible administrarse en un momento de crisis.

Para suplir su necesidad total, la industria adquiere los porcinos de los productores independientes, a través de un compromiso formal, y de los integrados. Estos criadores asumen el compromiso, mediante un contrato de comodato, de realizar la entrega regular de los animales, cumpliendo con los estándares establecidos por la industria.

Para Zylbersztajn y Neves³⁰³, la agroindustria pasó, en los años 90, por un proceso de consolidación a una escala global, seguido de un proceso de especialización y enfoque en determinadas actividades. Con esto, la industria pasa a exigir atributos de calidad muy específicos, lo que dificulta el suministro debido a la condición tradicional del mercado. Busca sustituir esta condición mediante contratos con proveedores de materia prima.

Actualmente, la industria estudiada produce salchichas dos tipos de chorizo, una con precio competitivo en el mercado y otra con una calidad superior, elaborada con pernil del cerdo. Fabrica también mortadela y el tocino ahumado con previsión para los próximos años de elaborar jamón y salame italiano. Industrializa apenas el 15% del total de la materia prima, pues por el momento, el gran negocio es el producto *in natura*, señalando que la empresa se especializó en los últimos siete años en cortes *in natura* para el mercado externo. Este es el diferencial de la industria en relación a los demás competidores que no desarrollaban este tipo de corte. Esta diferenciación de corte específico atiende a las exigencias del mercado, en especial de Rusia, que es el principal destino de la producción de la industria y de la producción brasileña, también el principal motivo de conquista del mercado por parte de la industria bajo estudio.

Desde el punto de vista de Staatz³⁰⁴, la demanda es dinámica, tanto nacional como internacionalmente, generando cambios en la organización del sistema. Esto altera las

303 ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, p.18

304 STAATZ,J.M. (1997) Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for linking industry and agriculture. East Lansing: Michigan State University/Department of Agricultural economics, (Staff Paper 97-4)p.3

relaciones contractuales entre la industria y los productores a medida que el mercado cambia sus exigencias y necesita productos que obedezcan al nuevo estándar de consumo.

La industria busca atender las exigencias del mercado orientada a la reducción de costes, sea en el proceso de cría, en la producción o en la industrialización. Realiza inversiones en equipamiento tecnológico y en acciones, como cursos de entrenamiento para una mejor calificación de sus empleados. Destina pocos recursos al marketing. El enfoque se centra en la calidad total en la producción la cual construye el marketing de la industria, conquistando el mercado mediante la calidad total de sus productos. Produce de acuerdo a lo que requiere el cliente y con el máximo de calidad.

La industria dirige su producción de acuerdo con la orientación de los especialistas que, en comisión principalmente de los países europeos, realizan visitas a las instalaciones y estructuras de la empresa en razón de la trazabilidad, de la certificación y de la habilitación que necesita la industria para exportar. Estas exigencias del mercado externo también se traspasan a los productores que reciben de la industria la orientación sobre las prácticas de producción y del manejo de los animales. Todo el proceso de cría se desarrolla en la propiedad, pues allí es donde se inicia una de las principales actividades de la cadena de cría de porcinos.

La industria posee granjas propias de producción de lechones. La previsión para enero de 2009 es de aproximadamente 26.000 matrices, las cuales deberán producir 52.000/mes, principalmente en función a la calidad genética y de la nutrición. La ración, principal insumo para la cría de porcinos, es producida por la fábrica de la industria, alcanzando en torno a 15.000 toneladas mensuales. Esta producción es destinada a la granja propia y para los porcinocultores socios.

Toda la fábrica fue modernizada principalmente para disminuir costes. Se adquiere el maíz en varios mercados del país, en especial a cooperativas, cerealeras, productores rurales y, en algunas situaciones, es importado. Como existe mucho cuidado de los gestores respecto a la calidad de la materia prima y, en especial, con, la ración, el maíz adquirido es seleccionado en el momento de la recepción y si no cumple las condiciones de calidad exigida, no es recibido, pues del uso que se haga de sus componentes depende la calidad de la ración. La empresa tiene el compromiso de proveer materia prima de calidad al terminador,

lo que posibilita la exigencia de este resultado diferenciado y superior, principalmente en los índices competitivos de conversión alimentaria. El propio índice de conversión alimentaria es posible debido a la calidad de la materia prima, que es responsable por el 70% del resultado del índice. Hace 10 años, el índice de conversión alimentaria era de 2,83 y, actualmente, es de 2,27, buscando llegar a 2,10. Esto es un factor de supervivencia y de competitividad en la actividad porcina, pues, con una tendencia a la estabilidad de los precios en el mercado, la diferencia se encuentra en lograr un coste de producción más bajo, una variable posible de controlarse. En relación al destino de la producción, esta generalmente es vendida por adelantado, o sea, se vende durante el mes de octubre lo que será producido en noviembre, cuando el mercado fluye normalmente. En el momento en que el mercado se deprime, la alternativa utilizada para no frenar el sacrificio es el almacenamiento de los productos.

En relación al mercado, la industria destina el 70% del total de su producción al mercado externo. El principal producto es la carne *in natura* congelada, especificada en varios tipos de corte. El destino es el mercado ruso, el principal país importador. También se dirigen las exportaciones hacia Singapur, Hong Kong, África, Argentina y Uruguay.

En relación al mercado interno, la industria también posee una preocupación por la búsqueda de nuevos mercados. Desde el punto de vista de la industria, no se puede depender solamente de un mercado que absorbe más de la mitad de la producción. La venta de productos industrializados se realiza, en su mayoría, mediante los representantes, en cada estado de la federación donde los clientes son de menor porte. Para las redes minoristas, la comercialización se lleva a cabo directamente con la industria. La empresa posee solamente una marca para sus productos industrializados.

La integración con el productor es incentivada por la industria con el objetivo de recibir cerdos de acuerdo con sus necesidades de sacrificio y especificaciones. De esta forma la industria logra atender las exigencias del mercado. Otro factor está relacionado con la tradición de la región en la producción de cerdos y granos, dada sus características agrícolas, con áreas pequeñas de tierra, aproximadamente entre 8 y 10 hectáreas. La preferencia es por la mano de obra familiar que tiene una tradición en la actividad primaria y un perfil para trabajar y cumplir las normas establecidas.

Para ser un socio terminador, la industria determina un número mínimo de lechones, en torno a 600 animales, con el objetivo de reducción de costes. El coste fijo que se tiene al producir 200 o 300 animales no se altera mucho, principalmente en términos de mano de obra. Este porcinocultor recibe en la propiedad la ración, los medicamentos, las vacunas, y la asistencia técnica a través de la visita del profesional con una periodicidad semanal. Podemos evaluar la importancia de la industria en el proceso de producción a partir de la declaración de un productor:

“La participación de la agroindustria es muy importante, muchos no estarían en la actividad, pues no tendrían las condiciones financieras, y termina dejando un margen para quien se encuentra casado con la industria”. (Entrevistado E):

Para el productor socio integrado, el precio pagado está de acuerdo con la tabla del SINDICARNE – Sindicato de la Industria de la Carne y Derivados en el Estado de Río Grande do Sul. El productor recibe de acuerdo con la conversión alimentaria. Para los demás, generalmente, la industria entra en negociación con el porcinocultor tomando en consideración la situación del mercado.

El total de sacrificios de la industria, considerando su planta en la región y en el Estado de Río Grande do Sul, es de 110.000 cerdos por mes. Esta capacidad de sacrificio es una ventaja competitiva que posee la industria en las negociaciones, principalmente con el mercado externo. Los importadores buscan adquirir cantidades significativas de productos y, generalmente, no negocian con industrias con una capacidad de producción pequeña, dado que estas no atienden la demanda de los importadores. Entre los clientes importadores, algunos industrializan la carne, transformándola en subproductos, otros realizan la comercialización de los cortes importados.

4.2.4 Distribución, Mayorista y Minorista

Otro agente que forma parte de la cadena de la cría de porcinos de la ración es el comercio minorista. El comercio minorista de la región generalmente adquiere de las industrias la caracaza de cerdo frías y congeladas y productos industrializados. Compra principalmente los productos industrializados a través de representantes o distribuidores. Trabaja también con cortes separados, en especial la costilla. Los principales productos

industrializados adquiridos por el comercio minorista son el jamón, salchicha, salchicha, salchichón con jamón, salame italiano, morcilla y tocino. Entre los productos industrializados, los más comercializados son la mortadela, el salchichón con jamón, la salchicha y el salchichón. Estos establecimientos están presentes en todos los municipios de la Región Fronteriza Noroeste y trabajan con aproximadamente siete proveedores, en su mayoría industrias. Las mayores industrias proveedoras de productos industrializados que atienden la región son Sadía y Perdigão. Estas buscan dominar el mercado a través de estrategias de diferenciación, principalmente con productos innovadores, ofertas con precios especiales, colocación de promotores de venta dentro de los establecimientos minoristas y calidad de los productos. La estrategia de presencia del promotor de venta en el establecimiento también ha sido implementada por empresas menores. Los representantes y distribuidores de las marcas Aurora, Pena Branca, Excelsior, Cooper y Languiru también actúan fuertemente en la región. La carne en cortes *in natura* y la carcaza congelada son adquiridas en la industria y en los mataderos regionales. Los gestores de los comercios minoristas constatan que, para algunas industrias, el mayor negocio es la exportación. No constituye una prioridad el mercado local y regional con la oferta de cortes de *carne in natura* y congelado.

Los establecimientos minoristas reciben por parte de las industrias propuestas para la comercialización de sus productos. Se observa una “guerra de precios”, una empresa intenta superar la oferta de la competencia a través de diferentes propuestas de negocio. El precio es definido por el proveedor, pero es posible llevar a cabo una negociación para definirlo para la venta al consumidor final. La oferta está concentrada en pocas industrias, pero los establecimientos minoristas buscan, dentro de sus condiciones, trabajar con varias marcas y precios, con el objetivo de atender los distintos intereses de los consumidores y para obtener poder de negociación con los proveedores. También, en razón de la diversificación de la línea de productos derivados de la carne porcina, los proveedores varían sus ofertas de productos en términos de precio y calidad. Generalmente, los minoristas no trabajan con inventarios elevados, optan por realizar compras semanales, visto que la distribución es eficiente. Acompañan los precios de los productos de los proveedores a través de investigaciones y de información obtenida junto a la competencia.

Los minoristas se preocupan con la selección del proveedor. Este proceso obedece a algunos criterios. Se constata esta preocupación en la declaración de un gestor del comercio minorista:

“Entre algunos de los criterios que observamos para la selección del proveedor, se encuentra en primer lugar la marca y luego el estado del producto. Cuidamos hasta de la temperatura del camión que hace la entrega de los mismos. Queremos un proveedor que tenga una buena atención. No queremos a alguien que falla y que a veces no viene. Si el producto no viene bajo las condiciones esperadas, cómo se lo explicamos al cliente. Este quiere tomar el producto y marcharse”. (Entrevistado M).

Generalmente, se comercializa la carcaza que presenta un peso estándar. Cuando esta llega al establecimiento minorista, el carnicero le realiza diversos cortes. Para llevar a cabo este corte es necesario la orientación y el conocimiento técnico. La carne enfriada posee un plazo de validez de hasta seis días.

Desde el punto de vista del comercio minorista de la región, la preferencia del consumidor en relación a la carne porcina enfriada es por la costilla, lomo y pernil (muslo), que es consumida preferentemente los fines de semana y en épocas especiales, principalmente Navidad y Fin de Año. En relación a los cortes congelados, el más consumido es el pernil (muslo), por ser más barato que la carne bovina y por sustituir a la tradicional carne a la olla. El consumidor también solicita en la carnicería determinado tipo de corte de carne porcina. Pero para la mayoría de los clientes la carne más consumida es la carne vacuna en razón de los diversos cortes disponibles. Del total de las ventas, el 80% corresponde a la carne vacuna y el 20% a la porcina, aunque de modo general, el precio de la carne porcina sea más barato que el de la carne vacuna. Otra característica del cliente es la búsqueda de precios y presta atención al plazo de validez y origen de los productos.

El consumo de carne de cerdo también enfrenta barreras de los consumidores por entender que este tipo de carne posee mucha grasa. Esta preocupación es mayor en los consumidores menos informados. Se constata esto en la declaración de un carnicero:

“El consumidor, generalmente ama de casa, cuando va a la carnicería pide carne vacuna; debido a que no hay más cortes de carne de cerdo, pues son pocos los cortes que pueden realizarse en ella, apenas unos cinco o seis cortes. La gente se cuida mucho creyendo que la carne de cerdo es una carne gorda”: (Entrevistado L).

Los establecimientos comerciales no trabajan con proveedores exclusivos. Al realizar la compra, algunas exigencias son observadas, en especial el precio, la calidad y la procedencia del producto. El comercio solamente trabaja con carne fiscalizada, sellada y con factura fiscal, pues existe una preocupación con el comportamiento del consumidor quien exige precio y calidad, y con la salud pública. En este aspecto, es muy cuidada la cuestión de la apariencia de la carne. La carne congelada mantiene su buena apariencia por más tiempo en relación a la carne fría.

Desde el punto de vista de Zylbersztajn y Neves³⁰⁵, la venta minorista de alimentos pasa por cambios, necesitando adecuarse al nuevo tipo de comportamiento del consumidor. Este, mejor informado, pasó a dar mayor importancia a los aspectos relacionados con la calidad y las cuestiones que involucran a la trazabilidad de los alimentos.

Uno de los cuellos de botella señalado por el comercio minorista regional se relaciona con la baja oferta de carne *in natura* en la región. Existe una búsqueda del producto por parte de los consumidores, pero la oferta no es regular debido al reducido número de establecimientos en condiciones de sacrificar y con la estructura adecuada para hacer la entrega dentro de los estándares de sanidad exigidos por los órganos responsables.

En relación a las políticas de incentivo para aumentar las ventas de carne porcina en los establecimientos comerciales de la región, desde el punto de vista del comercio minorista, la industria prácticamente no realiza acciones que tengan por objetivo orientar a los carniceros para que estos puedan incentivar el consumo, principalmente a través de nuevos cortes de carne porcina. El enfoque de la producción de la industria se encuentra principalmente en la exportación.

4.2.5 Consumidores

Otro agente importante que participa de la cadena de cría de porcinos es el consumidor. Un estudio atento y minucioso capacita a las empresas para entender a los

305 ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) Economía e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, p.17

consumidores y atender a esta diversidad de valores, costumbres y preferencias, contribuyendo en la comprensión del papel que el consumidor posee en la sociedad.

Tratándose del acto de comer, existen riesgos y sentimientos complejos, difíciles de ser interpretados, entre los cuales se encuentran las motivaciones, influencias, hábitos, preferencias y riesgos percibidos, que se suman y se mezclan, convirtiendo al momento del consumo de los alimentos, al acto de cocinar, al acto de comprar, en acciones con diversos significados, además de la nutrición. Para Casotti ³⁰⁶, el consumo de alimentos no está definido por una relación coste-beneficio de la elección, sino por las experiencia adquirida del consumo pasado y presente.

Según Solomon³⁰⁷, los consumidores poseen actitudes en relación a una amplia gama de objetos, que van desde comportamientos muy específicos con productos (como usar una marca en vez de otra), hasta comportamientos más generales relativos al consumo (con qué frecuencia deberá utilizar ese producto). Las actitudes pueden ser entendidas como las evaluaciones que los individuos realizan a los objetos, sean personas, productos, organizaciones y así sucesivamente.

Se observa que el consumidor tiene una fuerte influencia sobre la rentabilidad de las empresas por la aceptación de los productos que estas ofrecen. La porcicultura se ha presentado como una importante alternativa para la economía regional. Tratándose del consumidor, estos están cada vez más informados, atentos a las cuestiones que involucran a las características de los alimentos. Este comportamiento causa cierta preocupación a la industria y, consecuentemente, a todos los agentes de la cadena de cría de porcinos de la región, desde el productor hasta el consumidor final. Esta nueva cultura apunta hacia la necesidad de ofrecer productos con calidad y precios competitivos.

Para Staatz³⁰⁸, el consumo es dinámico y genera un flujo de servicios a través del sistema vertical. Provoca cambios en los agentes, en especial en las relaciones entre la

306 CASOTTI, L. (2001) Comportamento do consumidor de alimentos: adoção de novos produtos e riscos associados. Campinas, São Paulo: Anais do 25 ENANPAD, p.2-5

307 SOLOMON, Michael, R. (2002) O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, p23-30

308 STAATZ, J.M. (1997) Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for linking industry and agriculture. East Lansing: Michigan State University/Department of Agricultural economics, (Staff Paper 97-4)p. 2-3

industria y los productores, generando información que determina las alteraciones en términos de precio y calidad.

De acuerdo con Sparemberger ³⁰⁹, a partir de la investigación realizada con 272 consumidores de productos derivados de la carne de cerdo en los supermercados de los municipios de la región Fronteriza noroeste, se constató que el salame, con un 16,2% es el producto más consumido, seguido por la mortadela con 11,0%. En cuanto al paté, este es el producto menos consumido, indicado por el 75,7% de los encuestados. Existe todavía un 9% que tienen miedo de consumir determinados productos derivados de la carne porcina por pensar que estos pueden transmitirles alguna enfermedad, pero un 38% está seguro de que estos productos no transmiten enfermedades al consumidor.

El estudio identificó también que el 79% de los consumidores prefieren el jamón y la mortadela por ser de fácil preparación. Para el 55% de los encuestados los productos más fáciles de encontrar a la venta en los supermercados son las salchichas, un 54% el jamón y la mortadela. De los encuestados, el 69% afirma que la procedencia y la apariencia de los productos son muy importantes a la hora de elegir determinada marca para el consumo. Para la elección de la carne porcina, los atributos más importantes, en orden de importancia, son: (1) sabor, (2) precio, (3) presencia de inspección, (4) ternura, (5) apariencia, (6) aroma a carne, (7) coloración de la carne, (8) presencia de grasa, (9) presencia de envase, y (10) rendimiento en la preparación. No obstante, el 57% no adquiere la carne si no posee certificación de la inspección sanitaria.

Según Zamberlan, Sparemberger y Büttenbender³¹⁰, los consumidores tienen el hábito de comprar carne preferentemente en supermercados o carnicerías que directamente a los criadores, y acostumbran pedir sugerencias y opinión a los carniceros. El tipo de carne preferida es la carne vacuna, seguida por el pollo, el porcino y el pescado.

309 SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. LEUSIN, C. (2004) Avaliação do Comportamento do Consumidor de Produtos derivados da Carne Suína na Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul. Livro de resumos do XII Seminário de Iniciação Científica. Ijuí: Ed. Unijui, p.84

310 ZAMBERLAN, Luciano.; SPAREMBERGER, Ariosto.; BÜTTENBENDER.(2007) O comportamento do consumidor de carne: Um estudo exploratório. In: DALLABRIDA, Valdir,R.; BÜTTENBENDER, Pedro.L. (orgs.). Gestão, inovação e desenvolvimento: oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste. Santa Cruz do Sul: Edunisc,p. 242.

Los consumidores de productos derivados de la carne porcina son exigentes y desean un producto de calidad, buscan precio y evalúan diversos atributos al momento de la compra. No obstante, la incertidumbre al consumir los productos derivados de la carne porcina es un dato importante, pues muestra que las personas no perdieron aun el miedo en relación a esta carne y sus derivados.

Desde la concepción de Zylbersztajn y Neves³¹¹, los consumidores pueden encontrarse distantes de la etapa de producción, y esto implica que la información debe estar plenamente coordinada para no dejar que solamente el precio y la cantidad sean las variables de decisión.

De acuerdo con Zamberlan³¹², la carne porcina todavía es un alimento con gran cantidad de grasa y es originario de un animal que sufre una seria de descuidos de orden sanitaria. Las personas aun creen que esta carne presenta un alto tenor de colesterol, y es causante de problemas relacionados con la salud, resultante de la gran incidencia de organismos perjudiciales para el ser humano. Esta característica puede estar asociada al tipo de manejo que recibían antiguamente los cerdos. El animal era criado con el principal objetivo de extraer la mayor cantidad posible de grasa, que constituía la materia prima básica de la culinaria de la época. Con el surgimiento del aceite vegetal, se produjo un cambio de paradigma “cerdo-grasa” por el de “cerdo-carne”. En este proceso, los estudios relativos a la genética del animal evolucionó hasta el punto en que la carne se convirtió en una de las con menores tasas de colesterol.

La imagen aun existente de que la carne porcina pueda presentar algún riesgo para la salud del consumidor puede estar asociada a la manera en cómo los cerdos se desarrollaban. Estos eran criados sueltos o en pocilgas, sin ningún cuidado higiénico, y alimentados a base de restos de comidas, lo que favorecía el surgimiento de una serie de enfermedades en el animal y, en algunos casos, transmitidas a los seres humanos que ingerían la carne. Actualmente, el control sanitario aumentó significativamente, haciendo con que las empresas, especialmente aquellas con pretensiones de alcanzar al mercado externo, realicen un control

311 ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) *Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição*. São Paulo: Pioneira, p.16

312 ZAMBERLAN, Luciano.(2002) *A influência do atributo na segmentação dos consumidores de carne suína da região fronteira noroeste do rio grande do sul*. Fundação Getúlio Vargas. Escola de empresas. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, p.95-96.

más efectivo de todo el proceso de la cadena productiva, reduciendo la posibilidad de contaminación por virus y parásitos.

Aunque la inspección del producto haya sido considerada un atributo importante para los consumidores, muchos de estos no la exigen en el momento de la compra de carne porcina, lo que demuestra una falta de preocupación respecto a la seguridad del alimento.

Generalmente, la carne de cerdo *in natura* se comercializa sin la utilización de una marca. La marca es un atributo determinante para la elección de muchos bienes de conveniencia por varios motivos, entre ellos, el hecho de prestar la reputación de la empresa al producto. Buena parte de este producto es expuesto en cámara refrigerantes a la vista del consumidor y sin identificación expresa de la procedencia, mientras que algunos cortes reciben solamente una bandeja con un envoltorio plástico.

Para Zamberlan³¹³, los consumidores preocupados con la seguridad alimentaria se sitúan en la franja etárea de los 40 a los 49 años (37,9%). De estos, el 56,9% posee el curso superior completo y el 20,7% son solteros. Este universo está compuesto por personas que poseen un ingreso familiar más elevado, pues prevalecen las franjas de ingresos entre R\$1.201,00 a 2.000,00 (37,9%), de R\$ 2.001,00 a 3.000,00 (20,7%) y mayor a R\$3.000,00 (22,4%), o sea, el 81% de las personas de este conglomerado poseen un ingreso familiar por encima de loa R\$1.201,00. Este *cluster* posee la mayor frecuencia de consumo de carne porcina. Las personas acostumbran consumirla una o dos veces por semana (58,6%). Con relación a la importancia de los atributos de este producto, el precio es el de menor importancia, y el de mayor importancia es el de la apariencia/color.

Zylbersztajn y Neves³¹⁴, señalan que el consumidor de la era contemporánea ha presentado cambios de hábitos y estándares, una mayor preocupación con la calidad de los productos consumidos y con la salud, lo que determina la decisión final del consumidor en la elección de un producto.

313 ZAMBERLAN, Luciano.(2002) A influência do atributo na segmentação dos consumidores de carne suína da região fronteira noroeste do rio grande do sul. Fundação Getúlio Vargas. Escola de empresas. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro, p.102-104

314 ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, p.16

Los consumidores con ingresos familiares de R\$501,00 a 1.200,00 (50%) poseen una frecuencia promedio de compra de carne de cerdo entre tres (14%) y cuatro (22%) veces por semana. En cuanto a los consumidores de sexo femenino (62,3%), la franja etárea de 30 a 39 años (39,6%) y la escolaridad más baja (26,4%) con el 1º grado completo³¹⁵, la mayoría casados (79,2%) y poseen una mayor, aunque no importante, proporción de personas de bajo nivel de ingreso familiar (37,7%) hasta R\$500,00. Estos consumidores no acostumbran planear sus compras de carne porcina, o sea, las realizan de manera espontánea (por impulso). Este grupo no se caracteriza como un asiduo consumidor de este tipo de carne, pues posee la mayor proporción de individuos que tienden a consumirla solamente una vez al mes (15,7%). En la jerarquización de los atributos al momento de la compra, este grupo posee, proporcionalmente, el mayor número de personas que consideran en primer lugar la apariencia/color de la carne (56,6%) y el precio (9,4%).

4.2.6 Elementos del Entorno Institucional y Organizacional

Dentro de la cadena de cría de porcinos actúa la Asociación Riograndense de Empreendimientos de Asistencia Técnica y Extensión Rural – EMATER/RS – que realiza varias actividades volcadas a la asistencia al productor rural, principalmente con la realización de cursos de capacitación para calificar a los productores. La regional de la EMATER, instalada en el municipio de Santa Rosa, actúa en 45 municipios del Estado. En estos municipios, existen oficinas que atienden y orientan a los productores. En el caso de la porcicultura, los técnicos realizan visitas a la propiedad y en las licitaciones, para otorgar la licencia ambiental. Existe un convenio con la – Fundación Estadual de Proteção Ambiental “Henrique Luiz Roessler” do Estado do Rio Grande do Sul - FEPAM para facilitar el trabajo de la institución, pues esta posee pocos técnicos en el Estado. También se realiza la orientación al productor para la fabricación de la ración casera y el control de la materia fecal.

El órgano también realiza los proyectos técnicos de viabilidad económica que puedan ser de reforma, ampliación y/o construcción de las instalaciones y los envía hacia las instituciones financieras. De acuerdo con los técnicos de la EMATER, la integración está creciendo mucho en la región, principalmente en el caso de las industrias Sadía y de Alibem. Se observa que el productor que trabaja en la actividad lechera está comenzando también a

315 Según sistema educativo brasileño (N. del T.)

trabajar con la cría de cerdos, este proceso se encuentra en evolución. Se percibe esto en la declaración del técnico:

“El productor actualmente tiene conciencia de que sin los cerdos no hay leche, es una cosa que se encuentra integrada, se necesita el estiércol de los cerdos para producir el pasto para producir leche. La actividad lechera está creciendo en la región, pero también la actividad de cría de porcinos está creciendo a través de la integración de la Sadía y de Alibem. Las empresas están creciendo en integraciones, 600 a 1000 cerdos, de manera rápida y la actividad lechera está provocando este crecimiento. Acompañamos el caso de un productor con 19 hectáreas dispuesto a dar una hectárea para que alguien instale una granja de cerdos, pues no tienen mano de obra suficiente para manejar los dos emprendimientos”. (Entrevistado G.).

Desde el punto de vista de la EMATER, varios problemas están relacionados con la actividad de cría de porcinos. Uno se relaciona con la cuestión ambiental. Las antiguas propiedades fueron instaladas en localizaciones bajas, cerca de riachuelos con el objetivo de atender la necesidad de agua para mantener la porcicultura, utilizándose el agua superficial. Se establecieron en área que hoy, dentro de la ley ambiental, necesitan estar aisladas. Son Áreas de Preservación Permanente – APP. En estas áreas está prohibido instalar construcciones, realizar loteos, cortar vegetación, hacer leña, cazar, plantar eucaliptos; en fin, realizar cualquier intervención que pueda colocar en riesgo el ecosistema local

La porcicultura necesita la licencia ambiental para ser desarrollada. Las licencias ambientales establecen las condiciones para que la actividad cause el menor impacto posible a la naturaleza. De esta forma, es necesario mantener esta actividad, pero adoptar medidas adecuadas para la cría y, simultáneamente, proteger el medio ambiente de los riesgos resultantes del manejo inadecuado en este sector, teniendo en cuenta la degradación ambiental causada por el estiércol de los cerdos. Existe la necesidad de obtención de 3 (tres) tipos de licencia: *Licencia Previa (LP)*; *Licencia de Instalación (LI)* y *Licencia de Operación (LO)*.

Licencia Previa: la viabilidad económica de la implementación de un proyecto, es solicitada durante la fase de concepción del emprendimiento. Esta licencia generalmente requiere la presentación de un estudio de impacto ambiental/informe, el cual deberá contener

las alternativas tecnológicas y de localización consideradas y el análisis de la viabilidad ambiental del emprendimiento.

Licencia de Instalación (LI): Según el artículo 8º, inciso II, de la Resolución CONAMA N°237, de 1997 ³¹⁶, la LI autoriza la instalación del emprendimiento o actividad, con la concomitante aprobación de los detalles y cronogramas de implementación de los planes y programas de control ambiental. Vale decir que, proporciona validez a la estrategia propuesta para el tratamiento de las cuestiones ambientales durante la fase de construcción. En este proceso, se evalúa la implementación del referido proyecto. Una vez demostrada la viabilidad ambiental del emprendimiento (lo que ocurre con la obtención de la LP), la LI permitirá al emprendedor iniciar la implementación de las obras.

Licencia de Operación (LO): de acuerdo con el artículo 8º, inciso III, de la resolución CONAMA N° 237, de 1997, la licencia de operación posee tres características básicas:

- ◆ Es concedida por el órgano ambiental luego de la verificación del efectivo cumplimiento de las condiciones establecidas en las licencias anteriores (previa y de instalación);
- ◆ Contiene las medidas de control ambiental (estándares ambientales) que servirán de límite para el funcionamiento del emprendimiento o actividad;
- ◆ Especifica los condicionantes determinados para la operación del emprendimiento, cuyo cumplimiento es obligatorio bajo pena de suspensión o cancelación de la operación.

La referida licencia es necesaria para la operación de la actividad. Permitirá al emprendedor dar inicio a sus actividades normales. Requiere la presentación de la documentación técnica que compruebe el cumplimiento de las exigencias y condiciones establecidas en las fases anteriores (LP y LI).

316 Resolução CONAMA 237, de 19 de dezembro de 1997. Disponível em: <http://www.saneamento.poli.ufrj.br/documentos/Josimar/Resolucao_CONAMA_1997_237-licenciamento_ambiental.pdf>. Acesso em: Novembro de 2008. 9 p.

En el aspecto de la reglamentación, Zylbersztajn y Neves³¹⁷, reconocen la importancia, para el análisis de la cadena productiva, la presencia de los elementos del entorno institucional. O sea, se deben considerar los efectos y las restricciones que son impuestas a los agentes que actúan en los sistemas agroindustriales.

Otra dificultad enfrentada en la cadena de cría de porcinos de la región está relacionada con el cultivo del maíz. En relación a este producto, no se produjo avances significativos en los últimos años, principalmente en términos de producción y de políticas públicas de comercialización del producto. En la región, las grandes empresas compradoras de maíz no poseen una política definida en términos de almacenamiento y de incentivos a los productores a través de programas de rotación del cultivo y de plantío directo. Las empresas adquieren el producto en épocas de zafra, pagando un recio muy bajo por él.

Esta situación desestimula a la mayoría de los productores, en especial a los pequeños, a cultivar maíz, por no poseer estructura de almacenamiento, necesitando pagar en torno a un 40% del total del producto por este servicio. Esta es una preocupación de las pequeñas propiedades que hoy no poseen estructura y condiciones para integrar granos y cerdos. La estrategia para el pequeño productor es el de agregar, en la propiedad, una estructura que le proporcione la producción y el almacenamiento de los insumos básicos para la porcicultura, generando un rendimiento más seguro.

Esta situación solamente es favorable para quien produce granos en la propiedad y consigue transformarlos en ración, para la cría y engorde de los animales. Generalmente, es el gran productor el que siembra soja y maíz y posee estructura de maquinas y de almacenamiento además de un área de tierra disponible. De esta forma, los costes de producción son reducidos, volviendo competitiva la actividad de cría de cerdos. Actualmente en la región no es autosuficiente en la producción de maíz, necesitando adquirir el producto en otros estados, lo que aumentan los costes de la actividad.

Se observa que la mayoría de los porcicultores logran sobrevivir, pues en ninguna de las actividades del medio rural el productor vende y gana millones. Antiguamente, con una

317 ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, p.13

carga de cerdos era posible comprar tierra, pero hoy ya no más. Por un lado, la integración con la industria posibilita al productor integrado, en este momento, la obtención de un buen margen, alcanzando aproximadamente R\$24,00 por cerdo. El integrado terminador logra aproximadamente un 10% de ganancia. Se constata en la región una búsqueda por ser productor terminador, principalmente por el retorno financiero, posibilidad de utilización de la mano de obra familiar y de la asistencia ofrecida por la industria.

La participación del sistema cooperativista en la cadena de cría de porcinos de la región ocurre principalmente en el proceso de comercialización de los cerdos, de los productos veterinarios, de los medicamentos, las vacunas, los nutrientes y la orientación técnica a los asociados. En la región, una cooperativa posee un matadero que sacrifica los cerdos para atender a su red de establecimientos comerciales y para suministrar a otras cooperativas y establecimientos comerciales que trabajan con la venta de carne in natura.

Las cooperativas poseen una fábrica de ración para industrializar el producto recibido de los asociados, generalmente granos, en especial soja, trigo y maíz como estímulo para la siembra de estos en la región y para garantizar la adquisición de estos productos. Esta es una política de sustento e incentivo a los asociados para que planten maíz y soja, en la medida en que la cooperativa garantiza la recepción de los productos.

En la región existe otra cooperativa que actúa directamente en la actividad de cría de cerdos a través de la Unidad de Producción de Lechones (UPLs). Inaugurada en 1994, la Unidad posee una capacidad instalada de 1.090 matrices, 12 machos y una producción promedio mensual de 4.556 lechones, con ventas aproximadas de 2.300 lechones mensuales. Trabaja con la genética de dos empresas con el objetivo de buscar una mejor calidad de la carne, producir un animal más resistente a virus y obtener una alta productividad. Esta es la actividad de mayor involucramiento de la cooperativa en esta rama.

El principal objetivo de la Cooperativa es el de proporcionar a los asociados otras alternativas, además de la producción y el cultivo de granos. La Unidad Productora de Lechones busca facilitar el proceso de cría de cerdos a través de cuidados y reparos específicos que son necesarios hasta los primeros 60 días de vida del animal. Después de este periodo, el animal es trasladado al asociado que lo criará hasta la fase adulta, hasta efectivizar su comercialización con la Cooperativa o con otra empresa.

La Cooperativa trabaja con tres sistemas junto al productor. Un sistema denominado independiente, en el cual, el productor compra el lechón a la cooperativa con 60 días de vida y termina de cuidarlo hasta que alcanza los 110 kg., pudiendo comercializarlo libremente en el mercado. En el otro sistema, el productor recibe el lechón de la cooperativa y luego de engordar el animal lo revende a la propia cooperativa y esta, a su vez, comercializa con el frigorífico. En esta modalidad, el productor recibe asistencia técnica y adquiere los insumos y medicamentos de la cooperativa. En el tercer sistema, el productor actúa como terminador, recibiendo el lechón y los insumos. Al lograr el peso ideal, el asociado entrega el cerdo a la cooperativa, siendo remunerado por el sistema de conversión alimentaria.

Se observa una fuerte preocupación por parte de los criadores de cerdos en relación al origen de los insumos utilizados. Actualmente es posible, a través de técnicas de manejo y de cría, rastrear cualquier problema sanitario que pueda presentarse en el animal. Se percibe esta preocupación en la declaración del técnico de la Cooperativa.

“El gran desafío del sector productivo es proporcionar una garantía al consumidor final, pues nadie más va a consumir el producto sin conocer de dónde proviene, o sea, su origen”. (Entrevista H).

Desde el punto de vista de la Cooperativa, uno de los principales problemas de la cadena de cría de porcinos está relacionado con la estructura de los órganos de fiscalización existentes en el país, que acompañan y controlan las causas de enfermedades de los rebaños porcinos y bovinos. Cualquier problema sanitario con el rebaño animal en Brasil acarrea el cierre de las exportaciones, constituyendo una amenaza permanente para el sector y, en especial, para los criadores. Los recursos para los órganos de inspección se reducen cada año, disminuyendo el control sanitario, principalmente en el rebaño bovino que debe ser vacunado y en la entrada de animales al país a través de las Fronterizas, principalmente de Argentina y de Paraguay. Por lo tanto, es necesario mejorar las estructuras de control sanitario existente a partir de una decisión del gobierno, con la distribución de más recursos financieros para el sector, evitando futuros perjuicios a los agentes involucrados en la cadena de cría de porcinos, en especial el criador. El mayor control de las enfermedades llevado a cabo por los órganos fiscalizadores posibilitará las condiciones para buscar nuevos mercados en otros países, pudiendo sobresalir con precios más competitivos para la industria y para el productor.

Otro factor que interfiere en la competitividad de la cadena de cría de porcinos está relacionado con el mercado cambiario, dado que las exportaciones son realizadas en dólares, reduciendo el poder de competitividad de la industria exportadora y de toda la actividad de cría de porcinos. Generalmente, cuando el cambio es desfavorable, el mercado tiende a pagar precios bajos por la carne y sus derivados.

Una de las ventajas competitivas de la actividad de cría de porcinos para el criador es la posibilidad de asociar la cría de cerdos con la actividad lechera, con el aprovechamiento del excremento de los cerdos como fertilizantes en el suelo para la producción de pastura. Algunos productores asociados de la cooperativa están llevando a cabo estas actividades de manera integrada, logrando reducir el coste de producción y aumentando la productividad de los cultivos.

Según la EMBRAPA – Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria, el uso de excrementos como abono suple hasta el 70% de la necesidad de aplicación de fertilizantes, según al cultivo. Los excrementos deben ser aprovechados, pues ayudan a reducir los costes de producción. El biofertilizante puede sustituir el abono químico de un 50% a un 70%, o sea, este ahorro también es proporcional a la disminución de los gastos financieros. Una propiedad que utiliza adecuadamente la excreción del cerdo estabilizado en suelo agrícola tiende a ahorrar un promedio de 60% de los gastos con abono.

La actividad de cría de porcinos en la región, de acuerdo con el dirigente de la Cooperativa bajo estudio, tiende a estabilizarse a partir de la organización de los sacrificios de las industrias. Actualmente, a la industria no le interesa más trabajar con un productor que no establece una regularidad en la venta de los animales, pero si con el criador que posee una sociedad con un frigorífico.

Un factor importante es el desarrollo de estrategias que puedan incentivar el consumo de carne porcina *in natura* en Brasil, que aun es muy bajo si lo comparamos con otros países. En países como Dinamarca, el promedio de consumo per capita alcanza aproximadamente un 60% a un 70% por año de carne *in natura*. La política de las grandes industrias se enfoca principalmente en la exportación, dificultando, para los establecimientos comerciales, la disponibilidad de carne a ser vendida al consumidor final. Además de la baja oferta de carne

en el mercado interno, muchas veces el propio minorista termina aumentando el precio final del producto para trabajar con altos márgenes de ganancia.

De este modo, este ítem presentó las principales características de los agentes de la cadena productiva, buscando caracterizar las actividades desarrolladas dentro de un proceso donde exista sintonía en la relación entre los agentes, puesto que todos los eslabones de la cadena productiva tienen como meta final ofrecer un producto de calidad al consumidor. Se observa que las relaciones entre los agentes, bien gerenciados, se vuelven fundamentales para la competitividad del sector, considerando principalmente la difusión de la tecnología y la minimización de los costes a lo largo de la cadena.

4.3 Factores impulsores e inhibidores de la competitividad de la cadena de cría de porcinos de la Región Fronteriza Noroeste del Estado de Río Grande do Sul y las Estrategias Competitivas adoptadas.

Esta parte de la tesis tiene por objetivo presentar, analizar e interpretar los principales factores inhibidores e impulsores de la competitividad de los agentes de la cadena de cría de porcinos, así como sus principales estrategias. Para el análisis e interpretación son utilizadas las principales corrientes teóricas que tratan la ventaja competitiva, sistematizada a través de modelos descriptos en la metodología de este estudio.

4.3.1 Factores Impulsores de la Competitividad

Se presentan a continuación los principales factores impulsores y las estrategias competitivas de los agentes de la cadena de la cría de porcinos, considerando a los productores, a la industria frigorífica, a la industria proveedora de insumos, al sector minorista y a los consumidores.

4.3.1.1 Productores

a) Utilización de los recursos compartidos. La realización compartida de la actividad de cría de porcinos proporciona una ventaja competitiva principalmente económica y de costes. La práctica de otras actividades productivas ofrece condiciones de sustentabilidad financiera en periodos de condiciones climáticas desfavorables para el desarrollo de los cultivos, en

especial de la soja, el trigo y el maíz. Teniendo en cuenta que la actividad de cría de porcinos no depende directamente de las condiciones climáticas, en épocas irregulares de baja y alta intensidad de las precipitaciones pluviométricas, la porcicultura garantiza los recursos financieros necesarios para la supervivencia familiar y el mantenimiento de la propiedad.

Los productores que poseen áreas agrícolas disponibles y una estructura en la propiedad, cultivan soja, trigo y maíz. La producción puede ser transformada en ración para cerdos, reduciendo significativamente los costes de producción, llegando a casi el 50% del total. La producción propia de maíz y su mezcla para la formulación de raciones genera un ahorro frente a la opción de comprar maíz a precio de mercado. Considerando las condiciones de mercado en términos de precio, la producción de granos puede ser comercializada para obtener recursos financieros suficientes para mantener las actividades en la propiedad. De esta forma, el productor no depende, para su sustentabilidad y mantenimiento de la propiedad, de una actividad solamente, teniendo otras opciones de ingresos. Busca, de esta manera, desarrollar un sistema integrado de prácticas de cultivos y cría de animales, con el objetivo de lograr la complementariedad entre las dos vertientes productivas en el ámbito de la propiedad rural.

En la *Resource – Based View – RBV*, los recursos y las capacidades son internos a la organización. Para Barney³¹⁸, los recursos de cada empresa poseen una diferencia en el desempeño y en el resultado. Son los recursos los que permiten a la empresa desarrollar acciones que mejoren su eficiencia y eficacia, explorando las oportunidades. La usar los recursos internos existentes en la propiedad rural, o unidad de producción, los criadores de cerdos buscan enfocar la relación de los diferentes recursos existentes con vistas a obtener mejoras en la rentabilidad de su negocio.

Se observa que la integración de las actividades también genera energía. El tratamiento de los excrementos realizado a través de un biodigestor genera energía para el mantenimiento de la propiedad, y el efluente es utilizado como abono para la labranza. Además de sustituir al abono químico, mejora las condiciones físicas, químicas y biológicas del suelo, proporcionando nutrientes esenciales a las plantas.

318 BARNEY, J. B.(1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120.

Se verifica una economía de objetivos, generando ventajas de coste de multiproducto. Para Farina³¹⁹, existen economías de objetivos cuando la producción conjunta de dos o más productos resulta en un coste menor que aquel logrado por la producción independiente de cada uno de los mismos productos.

b) Utilización de la mano de obra familiar. El actual sistema de cría de cerdos mediante el método del confinamiento facilita la utilización de la mano de obra familiar, además de exigir una mínima cantidad de personal. Esta práctica posibilita la generación de trabajo en la familia del productor contribuyendo con la permanencia de éste en el medio rural. Evita la contratación de empleados, reduciendo los costes de producción. Este proceso es incentivado por la industria frigorífica, que tiene preferencia por la mano e obra familiar, pues entiende que esta posee una tradición en la actividad primaria y perfil para trabajar. Estos factores son capaces de generar una ventaja competitiva, pues desarrollan habilidades que son aprendidas y desarrolladas entre los miembros de la familia.

c) Integración con la Industria Frigorífica. El productor integrado a la industria posee una ventaja competitiva por el hecho de no necesitar invertir para adquirir los animales, los insumos, en especial la ración, los medicamentos y la asistencia técnica. Todos los animales pertenecen a la integradora, lo que disminuye el riesgo de perjuicios ocasionados por las alteraciones de precios y de posibles enfermedades en el rebaño. De acuerdo con Porter³²⁰, parece existir una mayor confianza en el proveedor interno en la atención a las necesidades de una unidad, evitando acciones imprevistas. Para este autor, una provisión de materia prima más equilibrada estabiliza las entregas y las demás operaciones. La asistencia técnica permite que la empresa desarrolle una diferenciación para si, dado que orienta sus acciones de acuerdo con las exigencias del mercado.

La integradora prioriza la remuneración a los integrados con precios competitivos, pues esta depende de aquellos para mantener una regularidad en el abastecimiento de materia prima. Por tratarse de la cría en confinamiento, son mínimas las necesidades de tierra para instalaciones, cuya ampliación se hace necesaria para el aumento de la producción en escala. La integración entre industria-productor es una ventaja competitiva de la cadena, pues ha

319 FARINA, Elizabeth M.M.Q. Organização Industrial no Agribusiness.(2000) In: ZYLBERSZTAJN D.; NEVES, M. F. (Org.). Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares. São Paulo: Pioneira, p.47-48

320 PORTER, Michael.(1986 a) Estratégias competitivas: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.281

posibilitado mejoras significativas, principalmente en términos de conversión alimentaria, reducción de costes de transacciones y mejora de la calidad del producto, mediante el incremento en el uso de nuevas tecnologías. De acuerdo con Coutinho y Ferraz³²¹, la competitividad depende y es, a su vez, resultado de factores situados fuera del ámbito de la empresa y de la estructura industrial de la cual forma parte, considerando para esto una visión sistémica de competitividad, tomando en cuenta las interrelaciones de las agentes en el sistema. De esta forma, se destacan las relaciones existentes entre los agentes de la cadena de cría de porcinos, a medida que se intensifican estas relaciones, los recursos se dirigen y potencian con el objetivo de mejorar la eficiencia y la eficacia en la concepción e implementación de estrategias competitivas en el ámbito de la industria y de los productores.

d) Desarrollo de actividades productivas compartidas. Se verifica que la mayoría de los productores integra las actividades de la porcicultura con la actividad lechera. La condición de integrar estas actividades es una de las estrategias competitivas de la cadena, además de ser un factor impulsor dentro de la cadena de la cría de porcinos. La condición de poder utilizar la mano de obra familiar para la realización de las actividades reduce costes y genera empleo. También la posibilidad de utilizar las excretas, una vez recicladas, como fertilizante, constituye una alternativa económicamente viable para su aprovechamiento. Es posible el retorno económico con el uso de los excrementos como sustituto de fertilizantes químicos, reduciendo la necesidad de capital. El productor abona la tierra y planta el pasto que alimenta a los animales destinados a la producción lechera de la propiedad, disminuyendo sensiblemente los costes de producción. Estas actividades integradas y complementarias, además de constituir una opción de ingresos, contribuyen con la permanencia y mantenimiento de la familia en el medio rural.

La RBV (*Resource – Based View*) defiende que las empresas son lucrativas debido a que se apropian de sus recursos específicos. Para Proença³²², la diversificación es un mecanismo para obtener rendimientos, viabilizados mediante los activos de la empresa. La capacidad de una empresa es el resultado del uso de un conjunto de grupos de recursos, siendo las capacidades más importantes aquellas que surgen de la integración de capacidades individuales funcionales. Al utilizarse y apropiarse de los recursos tangibles de la propiedad

321 COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) (1995) Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. – Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas. p. 16-17

322 PROENÇA, A. (1999) Dinâmica estratégica sob uma perspectiva analítica: refinando o entendimento gerencial. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes. Revista Arché, ano VIII, n. 23, p. 15-28.

rural, los productores potencian sus actividades para el aumento de la rentabilidad de su negocio.

e) Estructura para el almacenamiento y reducción de costes internos. Los productores independientes, que poseen en la propiedad una estructura para almacenar los granos, poseen una ventaja competitiva. Inicialmente adquieren el producto durante el periodo de zafra, cuando el precio de mercado generalmente es más bajo en razón de la oferta, transforman los granos en ración para alimentar a los cerdos, reduciendo sensiblemente los costes de producción. Ostentando costes internos más bajos y comercializando los animales a precio de venta normales, obtienen una ventaja competitiva de coste bajo en relación a los demás criadores.

Se observa que la capacidad de almacenamiento de granos es un recurso estratégico. Una ventaja competitiva sustentable es obtenida si la empresa desarrolla sus recursos, principalmente aquellos durables, de modo que no se vuelvan rápidamente obsoletos. Según Fahy³²³; Grant³²⁴; Peteraf³²⁵ enfatiza que un recurso puede generar ventajas competitivas debido a que es mantenido dentro de la empresa o por ser utilizado conjuntamente con los demás recursos existentes.

f) Volumen de producción. Desde el punto de vista del productor independiente, la capacidad para ofrecer a la industria lotes mayores a los mil animales y condiciones de trabajar con regularidad en la provisión constituye un diferencial y también una ventaja. Si las industrias aun necesitan de animales de terceros, o sea de la producción de los no integrados, para mantener la regularidad del sacrificio, es posible la negociación que satisfaga ambos intereses.

Desde esta perspectiva, la condición del productor para ofrecer una calidad superior de la materia prima a la industria tiene que ver con la estrategia de diferenciación. Según Porter³²⁶, la diferenciación es uno de los tipos de ventajas competitivas de que dispone la

323 FAHY, J. The role of resources in global competition. (1998) In: HOOLEY, G.; LOVERIDGE, R.; WILSON, D. Internationalization: Process, Context and Markets. New York: St. Martin's Press, Inc. p 4-12

324 GRANT, R.M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, Spring. P 114-135

325 PETERAF, M. A. (1993) The cornerstones of the competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, v. 14, p. 179-191.

326 PORTER, Michael (1989 b) Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus p.113.

empresa. Esta permite que la empresa venda un volumen mayor de su producto a un determinado precio o que obtenga beneficios, como ser una mayor lealtad del comprador durante las caídas cíclicas o estacionales.

g) Generación de energía. La competitividad de la cadena productiva también se encuentra directamente relacionada a la reducción de costes y agregado de valor. La reducción de costes se obtiene a través de la instalación en la propiedad rural de un biodigestor para el aprovechamiento de los excrementos de los cerdos. El trabajo del biodigestor es transformar el gas metano generado por la fermentación de las heces de los cerdos en biogás.

Este proceso ayuda a la preservación ambiental, dado que el gas generado deja de ser lanzado al medio ambiente, y los excrementos se transforman en ingresos para el criador. El uso de esta energía sustituye el coste de la electricidad utilizada en la propiedad para el funcionamiento de maquinas y equipos.

Desde el punto de vista de Porter³²⁷, un análisis de los costes examina los costes de las diversas actividades del negocio. El comportamiento de estos puede verse afectado por las interrelaciones dentro de la empresa. La ventaja, o sea, los costes más bajos, resultan del uso de tecnología y del acceso preferencial a las materias primas.

Los criadores de cerdos reducen sus costes al utilizar tecnología para generar energía en la propiedad. Esta energía es utilizada en maquinas y equipos destinados al movimiento de motores para la transformación de materia prima.

4.3.1.2 Industria Frigorífica

a) Integración con productores y regularidad en el abastecimiento de la materia prima. En términos de estrategia competitiva, la principal es la integración entre productores rurales y la industria. En estas condiciones, los criadores garantizan la entrega de los animales en el plazo y calidad especificada, y la industria, a su vez, garantiza el pago, adoptando criterios de remuneración de acuerdo con el mercado y con la conversión alimentaria. La integración asegura el aumento de la productividad, la mejora en la calidad del producto y el mantenimiento de un flujo regular en la provisión de materia prima. El sistema

³²⁷ PORTER, Michael (1989 b) Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus p.89-91

de integración posibilita a la industria el control sobre el proceso productivo, el traspaso de prácticas adecuadas de manejo, de la tecnología y del material genético. La regularidad en la provisión de la materia prima posibilita a la industria realizar un cronograma de atención a las demandas del mercado.

Según Porter³²⁸, la empresa puede obtener beneficios y costes estratégicos de la integración vertical. En el caso de la industria bajo estudio, es posible identificar el ahorro derivado del control y de la coordinación interna. Los costes de programación, coordinación de operaciones y de respuesta a las emergencias serán menores si la empresa integra sus actividades. La coordinación interna de los cambios en el estilo y de reformulación en el producto puede ser más fácil o más rápida. También la condición de las operaciones integradas reduce la necesidad de recolección de algún tipo de información sobre el mercado. De esta forma, la integración permite que la empresa obtenga la información que necesita de manera más rápida y precisa.

Desde el punto de vista de Porter³²⁹, la estrategia de integración asegura a la empresa la recepción de la materia prima en periodos difíciles de escasez, reduciendo la incertidumbre que tendrá la empresa en relación a la colocación de sus productos en el mercado y también para el cumplimiento de los contratos.

En el modelo de análisis SPC (Estructura – Comportamiento – Performance), la performance de las empresas en una industria en particular depende del comportamiento de los compradores y vendedores. Este enfoque se realiza “de afuera hacia adentro”, aportando los elementos externos para el análisis. El comportamiento de las empresas es, a su vez, definido por la estructura de la industria, caracterizado por el número y por el tamaño de los competidores, compradores y vendedores, por el grado de diferenciación de los productos, por la existencia de barreras de entrada de nuevas empresas y por el grado de integración vertical existente, entre otros. Aunque estos elementos sean importantes, el posicionamiento de la empresa dentro de la estructura industrial es, según Porter, el principal determinante de su éxito o fracaso en el escenario competitivo.

328 PORTER, Michael.(1986 a) Estrátégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.280.

329 PORTER, Michael.(1986 a) Estrátégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.282.

Para Zylbersztajn³³⁰ se verifica que el desempeño y la eficiencia de la cadena productiva están asociados al desempeño de sus agentes y del grado de integración y de cooperación. Igualmente, es necesario considerar los efectos y las restricciones impuestas por el entorno, siendo necesario promover la capacidad de adaptación del sistema agroalimentario de la carne porcina frente a la incertidumbre del microentorno, pues cuanto más rápido se adapte el sistema a los cambios, más competitivo será.

b) Corte especial de carne destinada al mercado externo. Otra estrategia competitiva identificada en el estudio es el tipo de corte especial de carne *in natura* en que se especializó la industria frigorífica de la región para atender al mercado externo, el principal motivo de conquista de este mercado. Para esto, se realizaron inversiones en equipamiento, maquinas especiales con moderna tecnología y mejoras en las cámaras frigoríficas y, principalmente, en cursos de entrenamiento para la calificación de los trabajadores.

Esta acción de la industria está relacionada con la estrategia de diferenciación presentada por Porter³³¹. Desde el punto de vista de este autor, la estrategia de diferenciación consiste en distinguir el producto o servicio ofrecido, creando algo que sea considerado único en el ámbito de toda la industria. Este factor de diferenciación también se relaciona con la habilidad de la industria para atender las necesidades de los compradores. Por lo tanto, el uso de esta estrategia es un método alternativo para lidiar con las fuerzas competitivas que dirigen la competencia en la industria.

La acción estratégica de la industria para desarrollar un corte especial que sea intransferible para las demás, se relaciona con sus recursos internos. Para Grant³³², una condición para que los recursos resulten en una ventaja competitiva es que estos sean intransferibles, o sea, que no puedan ser adquiridos en el mercado. Otra condición es que los recursos humanos que detenta la empresa sean mejor evaluados que los de la competencia.

330 ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, p.20

331 PORTER, Michael.(1986 a) Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.51-52

332 GRANT, R.M. (1991) The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review, Spring. P 114-135

c) Capacidad en el volumen de sacrificios. La actual capacidad de sacrificio, que aumentó en torno a un 266% durante el periodo de 2005 a 2007, y que resultó, en el año 2007, un total de 776.708 cabezas, constituye una ventaja competitiva para la industria. Esta condición de ser una de las industrias que más sacrifica en el Estado de Río Grande do Sul y que dispone de un volumen significativo de productos, le permite hacer buenos negocios con empresas exportadoras que buscan clientes que puedan ofrecer una cantidad significativa de carne. Esta condición solamente es ostentada por pocas empresas nacionales, dado que la mayoría de las industrias posee una capacidad limitada de sacrificios y de procesamiento. Generalmente, los importadores no negocian con empresas que mantienen una pequeña capacidad de producción. En Brasil, de acuerdo con los datos de la ABIPECS – Asociación Brasileña de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina ³³³, las cinco mayores industrias de sacrificios bajo el Sistema de Inspección Federal fueron responsables, en el año 2006, por el 55,61% del total de sacrificios del país, dentro de un universo de 29 empresas.

Las economías de escala resultan de la reducción de los costes unitarios de un producto y detiene la entrada de nuevas empresas al negocio, pues fuerza a la compañía ingresante a operar en gran escala, necesitando para esto capital financiero, o, de otra manera, operar a pequeña escala y atenerse a una desventaja en coste. Porter³³⁴.

Según Porter³³⁵, la ventaja competitiva es el resultado de la capacidad de la empresa de llevar a cabo eficientemente un conjunto de actividades para obtener un coste más bajo que el de los competidores, capaz de generar un valor diferenciado para los compradores. La industria frigorífica, al dirigir sus acciones al aumento del número de sacrificios de porcinos, obtienen una ventaja en relación a los competidores. Las empresas logran una ventaja competitiva frente a la competencia al desarrollar recursos superiores o una combinación superior de estos y, también, debido a que otras empresas no lograran repetir su estrategia.

d) Control de los factores de calidad de la materia prima. El control por parte de la industria de los factores de calidad de la materia prima destinada a la alimentación de los animales es otra fuente de ventaja competitiva. La elaboración propia de la ración, realizada

333 ABIPECS - Asociación Brasileña de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina. (2005) Relatório Anual 2004. Disponível em: <<http://www.Abipecs.org.br>. > Acesso em 25/07/2008.

334 PORTER, Michael. (1986 a) Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.25-26

335 PORTER, Michael (1989 b) Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus p.31

en modernas fábricas, proporciona la reducción de los costes de producción. La adquisición de los insumos, en especial de los granos, se realiza durante periodos de precios bajos y con criterios rigurosos. Los demás componentes adquiridos por las empresas para la fabricación de ración provienen de proveedores seleccionados que ofrecen productos inspeccionados. La materia prima es destinada a las granjas propias de cría de lechones y también para los criadores integrados. El uso de la ración adecuada para la alimentación de los cerdos aumenta el rendimiento de la carcaza, resultando también en índices competitivos en términos de conversión alimentaria, pues se cría un estándar de animal que cumple con las exigencias y las tendencias del mercado. Se reduce la tasa de conversión alimentaria, tanto del productor como de la industria, sobre todo de los costes con la ración. Según Barney³³⁶, la ventaja competitiva puede ser obtenida mediante el control de los recursos estratégicos por parte de la empresa. Estos deben generar valor a los clientes y permitir la implementación de estrategias diferenciadas que posibiliten la mejora de su eficiencia. De esta forma, la industria frigorífica, al preocuparse principalmente por la calidad de la materia prima por ser un recurso estratégico, desarrolla este recurso clave como una fuente de capacidad de la firma.

e) Reducción de costes. La industria actúa prácticamente en todas las etapas de la cadena productiva. Esta actuación es tanto hacia “atrás”, hacia los que producen los insumos, y hacia “adelante”, próximo al consumidor final. Esto resulta en un poder y control de prácticamente todo el sistema productivo, dado que las nuevas tendencias, en términos de calidad, tecnología de producción e industrialización, son rápidamente incorporadas en el proceso productivo. La extracción de potencialidades en relación a esta asociación de la industria con los productores de cerdos involucra tecnología y gerenciamiento del control de los costes de las transacciones entre estos agentes, resultando en nuevos productos con características específicas que atiendan las necesidades del mercado interno y externo. Una ventaja de coste sustentable no proviene de una sola actividad, sino de muchas, y la reconfiguración de la cadena desempeña un papel en la creación de la ventaja en costes. El liderazgo en coste que lleva a una performance superior exige un análisis de cada actividad de una empresa en busca de oportunidades para reducir el coste y la búsqueda de todas ellas. Porter³³⁷.

336 BARNEY, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120.

337 PORTER, Michael (1989 b) Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus p.91

La reducción de los costes se obtiene por medio de un sacrificio a gran escala con la utilización plena de las instalaciones de la industria y de la optimización de los equipamientos. Las innovaciones tecnológicas posibilitan la rapidez y la economía en los procesos de industrialización de la carne, evitando los reprocesos y reduciendo los costes. La reducción de los costes también proviene de la eficiencia de los empleados y del mejoramiento, a lo largo del tiempo, de los métodos de fabricación.

f) Adquisición de gran cantidad de productos. La industria trabaja con volúmenes significativos de productos destinados a los productores integrados para el sacrificio e industrialización de carne. Esta condición posibilita la negociación con los proveedores, teniendo en el volumen a ser adquirido el principal triunfo en la transacción. La definición del precio está condicionado al total del producto a ser adquirido. En la medida en que el volumen fuere significativo, existen condiciones de disminución del precio de los insumos y medicamentos, reflejándose directamente en la disminución de los costes de producción. El volumen de compra es grande y soporta una unidad de provisión interna de amplia dimensión para lograr la economía de escala en la adquisición de los insumos.

g) Proximidad con el sector minorista. La integración hacia delante, próximo al minorista, permite a la empresa diferenciar su producto con un éxito mayor, de modo que acompañe a la manera en que se realiza la venta. Según Porter³³⁸, la integración hacia delante en el comercio minorista a veces permite que la empresa controle la presentación del vendedor, las instalaciones físicas y la imagen de las tiendas, teniendo información para diferenciar y agregar valor al producto.

Desde la perspectiva del enfoque de las Capacidades Dinámicas, se destaca la relación entre los recursos, capacidades, aprendizaje y resultados. Para Teece³³⁹, el énfasis de este modelo se encuentra en la gestión de las capacidades relacionadas a la investigación y desarrollo de productos, transferencia de tecnología y aprendizaje organizacional y en la capacidad de atender las solicitudes de los clientes. Por lo tanto, de acuerdo con esta teoría, la industria frigorífica y los demás agentes de la cadena productiva forman parte de “ecosistema”, o sea, del entorno dentro del cual se desarrolla la relación entre los agentes.

338 PORTER, Michael.(1986 a) Estrátégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.291

339 TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A.(1997) Dynamic Capabilities and strategic Management. Strategic Management Journal, v.18, n.7. p.509-533.

Están presentes en el ecosistema las empresas competidoras, los proveedores, las instituciones reguladoras, la estructura de la industria y la tecnología, entre otros. Siendo así, se analiza la influencia de cada elemento en la gestión, de manera global y no separada, con el objetivo de desarrollar las capacidades para obtener una ventaja competitiva.

4.3.1.3 Industria Proveedoradora de Insumos

a) Proximidad con los productores. La proximidad con el sector productivo establece relaciones de confianza y de fidelidad con los criadores de cerdos. La industria proveedoradora de insumos auxilia al productor en el control del tratamiento de los animales en las diferentes fases de su desarrollo. Los técnicos acompañan, en la propiedad rural, el rendimiento de la carcaza de los animales y de los índices de conversión alimentaria exigidos por la industria frigorífica y por el mercado. Desde el punto de vista de Porter³⁴⁰, la proximidad con el productor permite que la empresa intensifique la diferenciación. Ostentando el control de los insumos básicos, la empresa puede volverse apta para diferenciar su producto y conquistar la credibilidad del productor.

b) Acompañamiento de los cambios que resultan en nuevas líneas genéticas. La cadena productiva cambia constantemente las prácticas de producción y de transformación del producto. Los cambios son provocados por las nuevas tecnologías descubiertas mediante investigaciones científicas que son incorporadas por los agentes a lo largo del sistema. Las empresas que trabajan con investigación han desarrollado varias líneas genéticas con varias opciones de combinación para permitir el desarrollo de animales más apropiados para cada segmento de mercado. El programa de mejoramiento genético ofrece productos que proporcionan una reducción en los costes de producción y un mayor valor para la carne porcina.

Según Teece³⁴¹, los investigadores de la teoría de las Capacidades Dinámicas afirman que las empresas obtienen un desempeño superior en relación a la competencia mediante el desarrollo de recursos y de capacidades. Por lo tanto, las capacidades dinámicas son aquellas difíciles de replicar y necesarias para responder ante los cambios tecnológicos. De acuerdo

340 PORTER, Michael. (1986 a) Estrategia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.293

341 TEECE, D. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, p.7

con este enfoque, lo importante es la capacidad de acumular nuevos recursos capaces de generar fuentes adicionales de ingresos y la habilidad para compartir el conocimiento con otras empresas. Las interacciones contribuyen en la construcción de competencias distintivas en el desarrollo de nuevos productos, innovación tecnológica, entre otras. En el caso de la cadena productiva, la capacidad de mejora se encuentra principalmente en el flujo permanente de información establecido entre los agentes del sector y en la capacidad de acompañar los constantes cambios y adaptarse a estos.

c) Desarrollo de nuevos productos. Las alteraciones en la cadena también son provocadas por el mercado consumidor que presenta exigencias para la atención de las necesidades de los clientes. Las nuevas tendencias del mercado y las exigencias de los compradores en términos de cortes especiales de carne porcina, índices de calidad, seguridad del alimento, procedimientos estándares, productos diferenciados y el uso de nuevas tecnologías necesarias para la producción de los animales que la industria frigorífica difunde entre los agentes de la cadena productiva, son desarrollados por las industrias proveedoras de insumos.

A partir del análisis de estos elementos, la industria de insumos desarrolla los productos que mejor satisfagan las necesidades de los agentes de la cadena. Respecto a esto, Ansoff³⁴² hace referencia a que la capacidad de ofrecer productos que respondan a las necesidades específicas de un grupo determinado de clientes se transformó en una estrategia competitiva. Los compradores poseen información y son capaces de reconocer las diferencias de precio, de variedad y características de desempeño entre los productos y servicios ofrecidos.

4.3.1.4 Sector Minorista

a) Posibilidad de contar con varios proveedores con una variada oferta de precios y de productos. La principal estrategia competitiva del sector minorista está racionada con la posibilidad de contar con un grupo de proveedores. En posesión de la oferta de varios proveedores, el sector posee el poder de negociación en la adquisición de los productos, comparando precios, calidad y condiciones de las ofertas de varias industrias. A

342 ANSOFF, H. Igor. (1990 A). A Nova estratégia empresarial. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas p.103

partir de esta condición, el sector trabaja con diferentes marcas de productos industrializados de origen animal, varios estándares de calidad y precios diferenciales. La diversidad de opciones permite a los clientes comparar productos, precios y evaluar la calidad y origen de los mismos. De esta forma, el sector minorista atiende a los diferentes segmentos de clientes, satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

De acuerdo con Porter ³⁴³, los minoristas pueden ganar bastante poder de negociación en relación a los fabricantes cuando logran influir en las decisiones de compra de los consumidores. Los compradores compiten con la industria forzando la baja de los precios, negociando por una mejor calidad y precios más accesibles. Según este mismo autor, los consumidores tienden a ser más sensibles a los precios si compran productos no diferenciados, que representan un alto gasto en relación a sus ingresos, o del tipo en que la calidad no es particularmente importante para ellos.

El enfoque de las capacidades dinámicas enfatiza las relaciones interorganizacionales. Desde el punto de vista de Lorenzoni y Lipparini³⁴⁴, al destacar la importancia de la capacidad de coordinar el uso interno y externo de los recursos de la empresa, este enfoque enfatiza que las competencias distintivas de los actores externos, tales como compradores y proveedores, se encuentran entre los factores impulsores de la competitividad. En el caso del sector minorista, la capacidad de contar con diferentes proveedores puede resultar en una ventaja para el sector, siempre que sean desarrolladas habilidades que permitan a la empresa realizar las elecciones correctas. Las elecciones también deben ofrecer un beneficio al cliente, de modo que éste pueda ser claramente percibido a la hora de elegir el producto.

b) Regularidad en el abastecimiento de los productos. La garantía de regularidad en el abastecimiento de los productos, principalmente los industrializados, resulta de la estructura montada por la industria y por los distribuidores a través de un sistema eficiente de logística, que posibilita la reducción de los costes de inventario. Este proceso garantiza al sector minorista la disponibilidad de los productos de manera permanente.

343 PORTER, Michael. (1986 a) Estratégias competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.42

344 LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. (1999) The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. Strategic Management, v. 20, p. 317-338.

c) **Proximidad con el consumidor final.** Esta condición permite la oferta de productos que satisfagan las necesidades del cliente. Permite el contacto directo, en el sector de carnicerías de supermercados, entre el profesional que atiende y el comprador, generando una ventaja competitiva para el sector. Se establecen relaciones de confianza que resultan en la fidelidad del cliente, dado que la información es considerada verdadera. Establecida esta confianza, el consumidor repite la compra.

d) **Posibilidad de negociación de precios con los proveedores.** El sector minorista tiene a su disposición una cantidad significativa de proveedores que disponen de productos de la cadena de cría de porcinos. La localización geográfica de las industrias no impide a oferta de productos en diferentes estados o regiones del país. La actual estructura de los canales de distribución asegura una rápida y eficiente entrega, en condiciones de consumo con seguridad. Este proceso permite a los gestores del sector minorista realizar negociaciones a partir de una base de proveedores que disponen de diferentes condiciones de precio y ofertas de productos.

Para Neves³⁴⁵, los canales de distribución prestan un servicio que reduce el tiempo y los costes de búsqueda y de transporte para que los consumidores encuentren los productos en oferta, además de permitir la compra de los productos por unidades mediante la variedad en el abastecimiento.

4.3.1.5 Consumidores

a) **Disponibilidad de información sobre las características de los alimentos.** La estrategia del consumidor se relaciona con la información. Actualmente, con el volumen de información y el avance tecnológico cada vez más presente en el día a día, el mercado consumidor es cada vez más exigente en relación a los productos que son utilizados en la alimentación. El estudio identificó que el principal triunfo del mercado consumidor es la capacidad para adquirir información sobre las características de los alimentos, el valor nutritivo, el sabor y, principalmente, el origen.

345 NEVES, M. F., et al. (2002) Gestão de negócios em alimentos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, p.28-29

Desde el punto de vista de Porter³⁴⁶, la información afecta a todas las actividades de la cadena de valor y puede proporcionar una ventaja competitiva. Los gerentes, mediante un análisis, estarán en condiciones de identificar las actividades que pueden generar valor para el cliente, probablemente, mediante la diferenciación. De esta forma, el consumidor, al tomar su decisión de compra, elija el producto basándose en los atributos y características del mismo. Su decisión, a veces, dirige las acciones y estrategias a ser utilizadas por los agentes componentes de la cadena de cría de porcinos.

b) Información sobre el valor nutricional y del origen del producto. En el modelo de la cadena productiva propuesta por Zylbersztajn³⁴⁷, el consumidor es el último agente del sistema. Se percibe que el consumidor ha presentado algunos cambios de hábitos y estándares, preocupación con la calidad y aspectos de la salud, lo que posee implicaciones en la valorización de los atributos que caracterizan un cierto producto y que determina la decisión final del consumidor. Se consideran los atributos relacionados con la tecnología de producción, aspectos asociados a los estándares de bienestar animal, tecnología de cría y sacrificio de animales.

El cuadro numero 26 muestra una síntesis de los principales factores impulsores de la competitividad presentados en el trabajo, resumido ente los agentes (1) productores; (2) industria frigorífica; (3) industria proveedora de insumos; (4) sector minorista; (5) consumidores.

Cuadro 26 – Resumen de los principales factores impulsores de la competitividad de la cadena de cría de porcinos

Agentes	Factores Impulsores de la Competitividad
1 - Productores	a) Utilización de los recursos compartidos; b) Utilización de la mano de obra familiar; c) Integración con la industria frigorífica; d) Desarrollo de actividades compartidas; e) Estructura de almacenamiento y reducción de costes internos; f) Volumen de producción; g) Generación de energía.

346 PORTER, Michael.(1999c) Competição= on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, p.88.

347 ZYLBERSZTAJN, D.(1995a) Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese (Livre-Docência)Departamento de Administração, FEA-USP. São Paulo. p 174.

2 - Industria Frigorífica	a) Integración con productores y regularidad en la recepción de materia prima; b) Corte especial de carne destinada al mercado externo; c) Capacidad en el volumen de sacrificios; d) Control de los factores de calidad de la materia prima; e) Reducción de costes; f) Adquisición de gran cantidad de productos (medicamentos, sal, insumos, etc.); g) Proximidad con el sector minorista.
3 - Industria proveedora de insumos	a) Proximidad con los productores; b) Acompañamiento de los cambios en la tecnología que resulta en nuevas líneas genéticas; c) Desarrollo de nuevos productos.
4 - Sector minorista	a) Posibilidad de contar con varios proveedores con una variada oferta de precios y de productos; b) Regularidad en el abastecimiento de productos; c) Proximidad con el consumidor final; d) Posibilidad de negociación de precios con los proveedores.
5 - Consumidores	a) Disponibilidad de información sobre las características de los alimentos; b) Información acerca del valor nutricional y del origen del producto.

Fuente: Datos de la investigación

4.3.2 Factores Inhibidores de la Competitividad

Esta parte del trabajo presenta los principales factores inhibidores de los agentes de la cadena productiva, considerando a los productores, la industria frigorífica, la industria proveedora de insumos, el sector minorista y los consumidores.

4.3.2.1 Productores

a) Riesgos de enfermedades en el rebaño. El control sanitario debe ser riguroso. Cualquier indicio de enfermedad en el rebaño porcino o bovino brasileño altera las condiciones del mercado interno y externo con la suspensión inmediata del consumo de carne porcina. La enfermedad o las señales de contaminación impiden al sector de participar con la

oferta de productos, pues se imponen reglas que limitan las condiciones de oferta. Todos los agentes de la cadena se ven afectados y registran un perjuicio en la actividad por tiempo indeterminado en caso de contaminación de los animales. La ausencia de un adecuado servicio de fiscalización/inspección es un problema que inhibe la competitividad de la cadena.

b) Alteraciones en el precio del cerdo y de los insumos. El precio del cerdo es controlado por los factores del mercado y también por la industria, en periodos de oferta superior a la demanda y altos inventarios de carne porcina en la industria, provoca que el precio tienda a no cubrir los costes de producción. Esta situación puede ser agravada a causa del aumento del precio de los insumos, en especial de los granos, tales como soja y maíz, utilizados en la elaboración de la ración. El aumento de los precios de los insumos no puede ser totalmente trasladado al consumidor final, elevando, de esta manera, la pérdida del criador.

c) Tasas de licencias ambientales. La legislación ambiental se transformó en uno de los principales puntos de conflicto de la actividad. Todo productor necesita la licencia ambiental para su propiedad. Muchas veces no tiene en claro la importancia de la obtención de la misma. Esta claridad es necesaria, pues la inserción de los productores en la porcicultura va a depender de este reconocimiento. Dado el gran impacto ambiental que causa, la producción, cuando no es bien administrada representa un gran riesgo ambiental. El coste de las tasas de la licencia no puede ser trasladado al consumidor. Para la industria, la licencia de los criadores es una condición que permite abrir nuevos mercados.

d) Recursos y estructura agrícola limitada. Las pequeñas propiedades no poseen recursos para almacenar granos y transformarlos en ración para alimentar a los animales. Tampoco poseen un área de tierra suficiente para el cultivo de soja o maíz. Esta situación reduce la competitividad de los productores.

La VBR (*Resources – Based View*), considera a la empresa como un conjunto de recursos. No obstante, según Peteraf³⁴⁸, para garantizar a la organización que estos recursos puedan crear condiciones para la ventaja competitiva, es necesario que estos sean utilizados en forma conjunta dentro de la empresa para agregar valor.

348 PETERAF, M. A.(1993) The cornerstones of the competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, p. 179-191.

e) Riesgos de contaminación o disconformidad legal. Todo animal es controlado. Cuando éste se encuentra medicado, debe respetar un periodo de carencia antes de ser encaminado al matadero. Todo el material utilizado en la alimentación es analizado. El acompañamiento de la sanidad animal se realiza con una frecuencia diaria. Se busca prescindir el uso de sustancias prohibidas en la alimentación del animal, así como también del uso de productos inadecuados para la alimentación, como el tradicional “lavado”. De esta forma, se busca evitar el riesgo de contaminación, principalmente con el virus que provoca la circovirus, que afecta la resistencia de los animales.

f) Productor independiente. De modo general, el criador independiente es una preocupación para la competitividad de la cadena de cría de porcinos. Esta preocupación se expresa mediante un conjunto de factores: (1) Resistencia del pequeño productor en realizar modificaciones en las instalaciones que son antiguas e inadecuadas para la porcicultura tecnificada y confinada. Muchas instalaciones son antiguas y fueron construidas en áreas que actualmente son inadecuadas para la cría de cerdos por tratarse de áreas de preservación ambiental; (2) Los criadores no disponen de mecanismos para evaluar la rentabilidad de su actividad; (3) Para la alimentación de los animales son utilizados restos de la cosecha de granos, inadecuados para el consumo humano, y de pasturas y residuos vegetales. Como este proceso no es acompañado por un control y una fiscalización, se corre el riesgo de contaminación, principalmente con el virus que provoca la circovirus, que afecta la resistencia del animal; (4) El productor no respeta el área de preservación ambiental, contaminando las nacientes y manantiales de agua y no observa el plazo legal para la utilización de los excrementos de los cerdos en áreas de labranza; (5) Falta de registro de los animales y del uso de instrumentos gerenciales para el control de las actividades relacionadas con la cría de porcinos.

g) Los atravesadores. Los comerciantes que actúan en la región y mantienen una producción independiente de cerdos. Esta producción es llevada a cabo en pequeñas propiedades que crían hasta 50 lechones. El comerciante adquiere los animales y los revende a los frigoríficos del Estado.

h) Inadecuación de los sistemas de producción. En varias propiedades, los sistemas de producción son totalmente inadecuados según la legislación ambiental. Estas propiedades

poseen una alta capacidad contaminante. Generalmente, el tratamiento de los excrementos es realizado en estructuras de almacenaje que ofrecen una baja capacidad de reciclaje y de aprovechamiento.

i) Cambio desfavorable. La fluctuación del cambio tiene influencia directa en la competitividad de los productores. Muchos ítems de la producción, como los insumos y los medicamentos, poseen componentes importados con base en el dólar. La elevación de esta moneda provoca el aumento de los costes de la materia prima necesaria para la cría de porcinos. Otra interferencia se encuentra en el precio de la carne porcina destinada a la exportación que también basa su negocio en el dólar.

4.3.2.2 Industria Frigorífica

a) Dependencia del mercado externo y el número reducido de compradores. Esta condición puede reducir la competitividad y la rentabilidad de la industria debido a cambios provocados en la economía, en especial, las alteraciones cambiarias que son la base de las exportaciones. Según Porter³⁴⁹, cuando una gran proporción de las ventas es adquirida por un determinado comprador, esto aumenta su importancia en los resultados. Los compradores de grandes volúmenes son poderosos, pues acrecientan su interés en el sentido de mantener la capacidad completa. El poder de negociación de los compradores es una de las fuerzas competitivas básicas que determinan la rentabilidad potencial de una industria.

Rusia, actualmente, es el mayor comprador de carne porcina brasileña. Prácticamente la mitad del total exportado es adquirido por este país. Esta dependencia reduce la competitividad del sector, pues cualquier alteración que se produzca en el mercado de ese país, afecta directamente a la industria, principalmente por la elevación de los stocks de productos.

b) Sospechas de enfermedades en el rebaño. Las relaciones comerciales entre Brasil y los países compradores pueden verse vulneradas en cualquier momento debido a la sospecha de enfermedades en el rebaño porcino o bovino brasileño, en especial la aftosa, lo

³⁴⁹ PORTER, Michael. (1986 a) Estratégias competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.41

que determina la inmediata suspensión de la compra, o sea, el embargo en las exportaciones por parte de los países compradores. Esta situación de sospecha de enfermedades en el rebaño también afecta la comercialización en el mercado externo e interno. Actualmente en Brasil, el estado de Santa Catarina posee el certificado de libre de fiebre aftosa sin vacunación. En los demás estados, es necesario que los productores de carne bovina realicen la vacunación del rebaño.

c) Dependencia de la marca. Actuando en el mercado con solamente una marca, la industria frigorífica de la región atiende a un segmento específico, corriendo el riesgo de entrada de nuevos productos competidores en el mismo mercado, lo que puede resultar en la pérdida de competitividad si la industria no busca innovaciones en los productos. Las empresas obtienen ganancias mediante las estrategias de innovación permanente, derivadas de elementos de difícil imitación por parte de los competidores. Esta estrategia puede permitir que la rentabilidad de la empresa se eleve. En el caso de la industria frigorífica estudiada, esta puede trabajar con la estrategia de innovación, visto que estas estrategias sirven de base para que una empresa pueda mantener la rentabilidad por encima del promedio. Para Ansoff³⁵⁰, es necesario descubrir nuevas oportunidades y generar conocimiento relativo de estas oportunidades. Las empresas rivales buscan aumentar sus ganancias ofreciendo mejores productos que los ya existentes, en que los nuevos conocimientos son producidos con el objetivo de generar y preservar las diferencias en el desempeño.

d) Numero de matrices y de cerdos propios. La dependencia de terceros para hacer frente a la demanda de sacrificios, aunque en un porcentaje reducido, constituye un factor que reduce la competitividad de la **industria**. La dependencia de la producción de criadores no integrados induce a la industria a buscar el complemento en el mercado, lo que puede comprometer la calidad y el estándar de los animales, enfrentando también alteraciones en el precio. La industria afronta las limitaciones para encontrar criadores que deseen actuar en condiciones de Ciclo Completo – CC. Esto ocurre debido a la propia especialización exigida para trabajar en los diferentes sistemas de producción de porcinos.

Los productores que efectúan la entrega de los animales para el sacrificio residen en diferentes municipios, inclusive fuera del estado de Río Grande do Sul, representando más de 60 municipios. La mayoría de los productores posee un potencial para criar 1.200 animales, y

350 ANSOFF, H. Igor. (1993B) Implantando a administração estratégica. 2 ed. São Paulo: Atlas. p.76-122

la minoría representa un volumen significativo de producción, en vistas de que en el plazo de un mes un criador no integrado con la industria entregó 10.880 cerdos. De acuerdo con Porter³⁵¹, los proveedores pueden ejercer un poder de negociación sobre la industria amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos proporcionados. También puede aumentar el poder del proveedor cuando el insumo es importante para el negocio del comprador y no es almacenable.

e) Oferta de carne sustituta. Las condiciones del mercado presentan riesgos para la industria. Existiendo una sobreoferta de carne sustituta, en especial de pollo y vacuna, esta situación puede afectar el consumo interno de la carne porcina. Con precios más bajos que la carne de cerdo, el consumidor compra con mayor intensidad a carne de pollo y la de vaca.

De acuerdo con Porter³⁵², los productos sustitutos reducen los retornos potenciales de una industria, colocando un techo a los precios que las empresas pueden fijar con ganancias. Cuanto más atractivo fuere el precio de los productos sustitutos, mayor será la presión sobre el lucro de la industria. Según este mismo autor, un sustituto puede lograr un valor percibido en el transcurso del tiempo a medida que los compradores se van familiarizando cada vez más con su uso.

f) Reducción de la oferta del número de cortes para el mercado interno. Esta situación, asociada a otros factores, en especial la sanidad del cerdo, afecta el consumo per capita de carne porcina. Actualmente, el consumo está estacionado en torno a los 13 kg. per capita al año. El enfoque para los cortes que atiendan al mercado externo inhibe a la industria para proyectar cortes específicos para el consumidor brasileño. El sector minorista podría ser mejor atendido, con ofertas de cortes diferenciados.

La búsqueda de estrategias que resulten en ventajas competitivas para los consumidores y beneficios en las negociaciones con la industria es la meta del sector minorista. Este sector actúa como una opción del consumidor para la adquisición de los productos. La cadena productiva establece relaciones con la industria, distribuidores y representantes y, de modo especial, con el consumidor final.

351 PORTER, Michael.(1986 a) Estratégias competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.43

352 PORTER, Michael.(1986 a) Estratégias competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, p.39

g) Cambio desfavorable. Las negociaciones comerciales que involucran la compra de carne porcina por parte de otros países basan sus precios fijados en dólares. Si ocurre alguna alteración en la cotización de esta moneda, principalmente hacia abajo, las ganancias de la industria se ven directamente afectadas, disminuyendo su rentabilidad y competitividad. Esto sucede principalmente cuando los costes de producción ya fueron incorporados al proceso. El dólar en baja reduce la competitividad de la industria en las ventas al mercado externo.

4.3.2.3 Sector Minorista

a) Formación de grandes redes mundiales de supermercados. Esta tendencia domina gran parte de la oferta de productos destinados al consumidor final, una situación que amenaza a los pequeños establecimientos comerciales minoristas y carnicerías de la región. Estos pierden, principalmente, el poder de negociar directamente con la industria con condiciones de precios especiales y plazos de pago diferenciales, reduciendo su competitividad. Los pequeños establecimientos tampoco poseen competencia para controlar y percibir los cambios en el comportamiento del consumidor mediante un sistema de información que pueda ayudar en el gerenciamiento de las acciones, en especial en campañas de marketing.

La rivalidad entre los competidores asume la forma de disputa por posición, con el uso de estrategias de precios, introducción de nuevos productos y batalla de publicidades. Cuando el sector se encuentra altamente concentrado o dominado por pocas empresas, el líder puede asumir el liderazgo en precio e imponer las “reglas del juego” en el sector.

Inclusive, según Porter³⁵³, la empresa global busca controlar puntos de apalancamiento de los recursos, desde las economías de escala hasta las fuentes de flujo de fondos de los competidores. A través de medidas, como la reducción de precios de un producto, la empresa se vuelve más fuerte frente a las reacciones de la competencia, pues su principal objetivo es el de mejorar la propia eficacia y, al mismo tiempo, destruir la de los competidores.

353 PORTER, Michael.(1999c) Competição= on competition: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, p.306

b) Oferta reducida de cortes de carne porcina. La oferta reducida de nuevos cortes de carne porcina para su presentación al consumidor final, con el objetivo de promover el incremento de esta carne en la región, es un factor que limita la competitividad del sector minorista. La industria frigorífica generalmente pretende industrializar el producto o buscar negociaciones con el mercado externo, sin priorizar al mercado interno en términos de ofertas de cortes especiales.

Para cambiar esta situación, la Asociación Brasileña de Criadores de Porcinos - ABCS lanzó en São Paulo, en octubre de 2006, una campaña nacional de marketing denominada “Una nueva mirada sobre la Carne Porcina”. La campaña reúne al sector productivo, a la industria y al comercio minorista y tiene como único objetivo aumentar el consumo de carne porcina en el mercado interno. La campaña de marketing comprende una serie de acciones que van desde el esclarecimiento de los mitos que insisten en acompañar el consumo de carne de cerdo en relación a la calidad y aspectos nutricionales y de la salud, hasta el desarrollo de nuevos cortes, nuevas formas de preparación y mejora en la presentación de los productos porcinos en las góndolas de los supermercados.

Desde el punto de vista de Porter³⁵⁴, la empresa, en general, puede aumentar la utilización promedio de su capacidad, descubriendo formas de nivelar las fluctuaciones en el volumen mediante su cadena de valor. Para nivelar la comercialización y promover sus productos durante todo el año, la empresa puede aumentar la promoción durante los periodos de baja demanda y trabajar en la extensión de la línea de productos cíclicos.

4.3.2.4 Industria proveedora de insumos

a) La industria frigorífica que compite con la industria de insumos. Es importante destacar la participación de la industria frigorífica en la producción y distribución de los insumos necesarios para la cría de cerdos propios y de los integrados. Esta situación inhibe la participación y el crecimiento de las empresas proveedoras, principalmente las más pequeñas, con menor capital financiero para invertir en tecnología y en el desarrollo de nuevos productos. No teniendo las condiciones de acompañar las tendencias del mercado, de crear y desarrollar nuevos productos y realizar una producción en escala, la pequeña empresa

³⁵⁴ PORTER, Michael (1989 b) Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus p.93-94

es adquirida por grupos mayores. Se verifica una concentración de empresas proveedoras, con las mayores incorporando a las de menor soporte financiero.

b) Volumen de producción. Para permanecer en el mercado, la industria proveedora de insumos necesita trabajar con volúmenes significativos de producción que resulte en una economía de escala. Esta situación inhibe la entrada de nuevas empresas que no son capaces de ingresar con ese nivel de producción. Las economías de escala pueden estar presentes en varias funciones de un negocio, incluyendo la fabricación, las compras, la investigación y desarrollo, la utilización de la fuerza de ventas y la distribución.

4.3.2.5 Los Consumidores

a) Desconfianza en los atributos de la carne. Entre los factores inhibidores del mercado consumidor, el principal está relacionado con la desconfianza en la carne de cerdo. Históricamente, la carne porcina es muy mal recibida por el consumidor que atribuye su consumo a supuestos perjuicios sobre la salud humana, generalmente causado por el tipo de manejo y alimentación del animal. En Brasil, hasta la década de 1950, el cerdo se destacó por la producción de grasa, caracterizado como porcino “tipo grasa”, criado de manera rudimentaria, sin la utilización de tecnología y de control sanitario. Esta desconfianza ha llevado al mercado consumidor a desconocer un sinnúmero de opciones gastronómicas del producto. De esta forma, la industria y el comercio minorista han presentado pocas prácticas atractivas, y las ventas se concentran en pocos cortes y solamente en ocasiones festivas. Es necesario, para aumentar el consumo, que hoy se encuentra en torno a los 12 Kg. per capita/año, ofrecer cortes más prácticos en los puntos de venta, que ofrezcan alternativas capaces de hacer frente a las expectativas de los clientes y restaurar la forma de distribución, presentación y comercialización de la carne porcina.

Al presentar las estrategias utilizadas por las empresas actuantes en el agronegocio, Azevedo³⁵⁵, destaca principalmente la estrategia de segmentación de mercado. En el caso específico del sector minorista, apuntando hacia el aumento del consumo, existe la posibilidad de desarrollo de la estrategia de segmentación del mercado, con puntos volcados hacia los más variados perfiles de consumo. Puede obtenerse un aumento del consumo de carne porcina con productos más adecuados a los deseos de los consumidores. La segmentación permite

³⁵⁵ AZEVEDO, P.F.(2000) Concorrência no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN D.; NEVES, M. F. (Org.). Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares. São Paulo: Pioneira, p.71-72

ofrecer productos a cada grupo homogéneo de preferencias, reduciendo el grado de insatisfacción de los consumidores y, consecuentemente, aumentando el nivel de consumo.

b) Seguridad del alimento. Las personas aun no perdieron el miedo en relación a la carne porcina y sus derivados. Aunque exista una inspección del producto, muchos consumidores exigen la presencia de esta durante la compra de la carne porcina, demostrando preocupación con la seguridad del alimento. Esta condición aleja a muchos consumidores de esta carne, optando por productos derivados de la carne vacuna y la de pollo. La seguridad del alimento significa la confianza del consumidor al recibir un alimento que no cause riesgos para la salud.

Según Spers³⁵⁶, el consumidor desempeña un papel fundamental en la selección de los atributos de los alimentos, y es su preferencia la que determina cuáles deben ser los más importantes y cuáles deben estar o no presentes en el producto. Para este mismo autor, existe una creciente preocupación de los consumidores con los alimentos, sean estos de origen animal o vegetal.

La preocupación de las personas en cuanto a su bienestar en la ingestión de alimentos encuentra respaldo en el Código Brasileño de Defensa del Consumidor, que en su artículo 6º trata los derechos básicos del consumidor, y cita “la protección de la vida, la salud y la seguridad contra riesgos provocados por prácticas en el suministro de productos y servicios considerados peligrosos o nocivos”. Como resultado de tal derecho, el Código establece normas que exigen la debida información sobre los riesgos que los productos y servicios puedan presentar, de manera clara y evidente, o simplemente no colocarlos en el mercado si tales riesgos fuesen más allá de los que normalmente se espera de ellos (Art. 8º a 10º).

El cuadro numero 27 presenta un resumen de los factores inhibidores de la competitividad de los agentes de la cadena productiva de la porcicultura, considerando: (1) los criadores; (2) la industria frigorífica; (3) el sector minorista; (4) la industria proveedora de insumos; y (5) los consumidores.

Cuadro 27 – Resumen de los principales factores inhibidores de la cadena de cría de porcinos

356 SPERS, E. Eduardo. Qualidade e Segurança em Alimentos. In: ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, p.285.

Agentes	Factores inhibidores de la Competitividad
1 - Productores	a) Riesgos de enfermedades en el rebaño; b) Alteraciones en el precio del cerdo y de los insumos; c) Tasas de licencia ambiental; d) Recursos y estructura agrícola limitada; e) Riesgos de contaminación o disconformidades legales; f) Productor independiente; g) Los atravesadores; h) Inadecuación de los sistemas de producción; i) Cambio desfavorable.
2 - Industria frigorífica	a) Dependencia del mercado externo y el número reducido de compradores; b) Sospecha de enfermedades en el rebaño; c) Dependencia de la marca; d) Número de matrices y de cerdos propios; e) Oferta de carne sustituta; f) Reducción de la oferta de cortes para el mercado interno; g) Cambio desfavorable.
3 - Sector minorista	a) Formación de grandes redes mundiales de supermercados; b) Oferta reducida de cortes de carne porcina.
4 - Industria proveedora de insumos	a) La industria frigorífica que compite con la industria de insumos; b) volumen de producción.
5 - Consumidores	a) Desconfianza en los atributos de la carne; b) Seguridad del alimento.

Fuente: Datos de la investigación

Luego de la identificación y de la caracterización de los agentes componentes de la cadena de cría de porcinos, asociada a la identificación de las principales estratégicas y de los factores impulsores e inhibidores de la competitividad, se puede afirmar que la cadena productiva se encuentra en constante adaptación con el medio ambiente donde se encuentra inserta. De acuerdo con Zylbersztajn y Neves³⁵⁷, las relaciones entre los agentes sufren

³⁵⁷ ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, p.15

cambios y a causa de esto deben mantener una relación de cooperación, pues de eso dependerá el éxito individual de cada uno.

Todos los agentes buscan minimizar sus gastos, reduciendo costes de transacción propios de la actividad, agregando valor al producto y procurando diferenciarlo. Cada agente mantiene una relación con uno o más agentes y, a partir del desarrollo de estas relaciones, la cadena productiva podrá volverse más o menos eficiente. No obstante, esta situación todavía no es percibida por todos los agentes, existiendo, por ejemplo, criadores de cerdos que utilizan prácticas inadecuadas de producción que pueden comprometer la competitividad de la cadena.

CONCLUSION FINAL

El principal objetivo de este trabajo fue estudiar la cadena productiva de los porcinos, sus interrelaciones, analizando los factores internos, estructurales y sistémicos de la competitividad de esta cadena, con vistas a identificar los factores impulsores o inhibidores de la competitividad del sistema agroalimentario de la carne porcina, partiendo de la

identificación y caracterización de los principales agentes que forman este sistema en la región Fronteriza Noroeste del Estado de Río Grande do Sul.

En primera instancia se pretende tejer algunas conclusiones generales al respecto de la manera en cómo los diferentes elementos de la cadena productiva de porcinos se encuentran estructurados y cómo estos interfieren en la performance competitiva del sector.

A continuación, a partir del análisis de esta estructuración de los agentes que forman la cadena productiva porcícola, se pretende presentar un conjunto de acciones estratégicas positivas con vistas a calificar a los agentes de esta cadena y, consecuentemente, mejorar los niveles de competitividad de estos agentes en el mercado.

Finalmente, se presentan algunas sugerencias de nuevos estudios que puedan dar continuidad al análisis de esta temática que la presente investigación exploró y que van a contribuir en la ampliación del conocimiento en el campo de la gestión y competitividad del sistema agroalimentario de la carne porcina.

El análisis del estudio permite concluir que la industria frigorífica es la principal responsable por la introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción, pues exige de los criadores, principalmente los integrados, el desarrollo de un manejo adecuado, así como la observación de los cuidados exigidos con la alimentación y el desarrollo de los animales. Esta necesidad de exigencias para la mejora de la calidad del producto es impuesta principalmente por el mercado comprador que impone un conjunto de criterios, normas y estándares para seleccionar al proveedor. Otros órganos, destacando al sistema cooperativo, a la Asociación Riograndense de Emprendimientos de Asistencia Técnica y Extensión Rural – EMATERS/RS, a la Municipalidad, a las Asociaciones de Criadores, a la industria de insumos e institutos de fiscalización, contribuyen con la mejora en los sistemas de producción, orientando a los productores sobre las técnicas de cría y los cuidados necesarios para el bienestar de los animales.

En la relación con los criadores de animales, la industria frigorífica, además de introducir técnicas nuevas de manejo y de raza y exigencias de productividad, ofrece condiciones para que los productores puedan alcanzar una elevada tasa de conversión alimentaria. También es responsable por la recepción de la producción lo que garantiza la

comercialización del producto por parte de los productores de cerdos, e inclusive actúa en el segmento de la industrialización de granos, con fábricas de raciones, para atender a los integrados. Implementa una política de comercialización para vender la producción tanto en el mercado interno como externo. Es la gran responsable por la introducción de nuevos cortes de carne, lanzamiento de productos industrializados y apertura de nuevos mercados. Estas acciones han garantizado la supervivencia y el crecimiento de la industria.

El punto más crítico de la industria frigorífica está relacionado con la regularidad en la recepción de cerdos y la producción propia de lechones que son destinados a los socios terminadores. La autosuficiencia en la producción es una meta que deberá ser alcanzada en los próximos años, principalmente en función de los proyectos de instalaciones de granjas para la producción de lechones en la región. Se constata una preocupación en cuanto al suministro de cerdos a medida, que actualmente los animales recibidos para sacrificio, proceso e industrialización proceden de varios municipios del Estado de Río Grande do Sul y de Santa Catarina. Esta situación es preocupante, pues al adquirir los cerdos en el mercado, la industria frigorífica reduce su competitividad en función a la variación del precio de compra de los cerdos. Los animales adquiridos en el mercado generalmente presentan diferentes rendimientos de las carcazas, comprometiendo el estándar de calidad de corte de carne in natura que agrega valor y de productos finales industrializados.

Se resalta, además, que a pesar de la disponibilidad de información, de la presencia de empresas que actúan para mejorar la competitividad del sector productivo y de la oferta de cursos de orientación para mejorar y calificar la cadena productiva en la región, las prácticas de manejo, así como los movimientos preactivos y modernizantes, no se verifican en todos los criadores de cerdos de la región bajo estudio. Esta situación es más preocupante en los criadores independientes, lo que impacta negativamente en el desempeño de la cadena, dado que estos productores no siempre observan las prácticas y recomendaciones necesarias para el proceso correcto de cría de los animales en todas las etapas de producción (genética, nutrición y manejo) lo que resulta una garantía de calidad del producto final.

De acuerdo con la industria frigorífica, el rebaño de la región está constituido predominantemente (70%) por un sistema de producción organizado en torno de la integración entre productores y la industria frigorífica y practicada en pequeñas propiedades rurales. La estrategia competitiva de la integración constituye uno de los principales factores

que han contribuido con la competitividad de la cadena productiva, principalmente debido a que ofrece varios beneficios, sobre todo en términos de coordinación, mejora del control y reducción de los costos de transacción.

La competitividad de los productores está asociada asimismo con los resultados que reduzcan la tasa de conversión alimentaria. O sea, a menor tasa, menores serán los costes de materia prima involucrados en el proceso de desarrollo de los animales. De esta forma, es posible que, inclusive en periodos de precios bajos pagados por el mercado por el kilo de cerdo vivo, el retorno financiero recibido por el criador no se vea perjudicado, contribuyendo con su permanencia en la actividad.

Algunos métodos de producción de cerdos en la región se encuentran tecnificados con el uso de prácticas modernas de cría que obedecen a los estándares nacionales. El estudio identificó criadores que utilizan modernas prácticas de gestión. En algunos casos, se utilizan programas de software gerencial para monitorear el desempeño de los animales, así como para el control de la materia prima utilizada en la alimentación porcina.

La estrategia más utilizada en el manejo de la deyección de los cerdos ha sido el de su almacenamiento para su posterior utilización en áreas de cultivo, como fertilizante donde se siembran varios granos destinados principalmente para el ganado lechero. Para los productores, este método es uno de los motivos de su permanencia en la actividad porcinícola o de motivación para ingresar a ella. Los costes son compartidos entre las actividades consorciadas: producción de cerdos y cría de vacas para la producción de leche. La producción conjunta de dos o más actividades resulta en un coste menor que el de la producción independiente de cada una de estas mismas actividades. La realización y el mantenimiento de varias actividades generan condiciones favorables para el equilibrio financiero en las propiedades rurales de la región. Desde el punto de vista estratégico para el productor esta es una dimensión importante. La estrategia competitiva de reducción de costes produce una mayor flexibilidad para enfrentar los aumentos del coste de los insumos.

Los establecimientos de la región, como los supermercados, carnicerías y restaurantes, todavía carecen de acciones que sean suficientemente capaces de elevar el consumo per capita de carne porcina. Este es un estrangulamiento para la competitividad de la cadena. El enfoque del negocio se encuentra en la comercialización de carne vacuna y de

pollo. Esta estrategia puede estar relacionada con un conjunto de factores, entre los cuales se encuentran: (a) la falta de estructura física en los establecimientos comerciales; (b) el reducido número de mataderos en la región autorizados para el sacrificio de cerdos; (c) la precaria estructura logística para realizar la entrega de carne; (d) la poca información por parte de los profesionales que actúan en la venta directa para los consumidores en relación a la carne porcina; y (e) la reducida oferta de cortes por parte de la industria.

La competitividad de la cadena también está asociada al desempeño de las industrias proveedoras de insumos, en especial las empresas productoras de medicamentos, raciones, genética, nutrientes, entre otros. Se constata el alto nivel tecnológico utilizado por estas industrias que disponen de productos para la porcicultura. Son exigencias necesarias y, cuando son bien aplicadas por los criadores, resultan en el desarrollo de los cerdos en todas las fases, desde el nacimiento, crecimiento hasta la terminación. Esta estrategia de ofrecer insumos con calidad para los animales resulta en la oferta de cerdos con bajo tenor graso, capaz de hacer frente a las exigencias principalmente de los compradores del mercado externo e, inclusive, a precios más favorables en el mercado.

La industria frigorífica y el sistema cooperativo, juntamente con las empresas de mejoramiento genético y proveedoras de insumos para la cadena productiva, han desarrollado acciones en el sentido de optimizar el sistema productivo, como asistencia técnica a los criadores con orientaciones sobre prácticas de manejo, cuidados de la salud del animal y la búsqueda de eficiencia alimentaria. El proceso de integración entre la industria y el productor ha contribuido en la mejora de la competitividad del sector. Se considera, por lo tanto, que el criador ejerce un papel fundamental en la cadena productiva, pues actualmente la tecnología permite identificar y acompañar toda la vida del animal, el tipo de alimentación y de medicamentos utilizados. El origen de la materia prima y de los componentes de la ración también es trazado por el Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento – MAPA, y la inspección de la carne es llevada a cabo por técnicos durante el sacrificio en la industria.

El presente estudio constató que el sector ha mejorado de manera significativa su performance en los últimos años. Según la industria frigorífica, actualmente es posible, por ejemplo, con la evolución de la biotecnología, producir un cerdo de 125 Kg. con solamente 325 Kg. de alimento. Diez años atrás, para producir el mismo cerdo de 125 Kg. era necesario

contar con 354 Kg. de alimento. La eficiencia alimentaria es una de las alternativas para obtener el éxito en la porcicultura tecnificada.

Se evidencio en el estudio que la competitividad de la cadena productiva depende de las herramientas que utilicen los agentes en la obtención de estrategias eficientes para alcanzar una mayor rentabilidad y retorno de la actividad. Las estrategias deben estar asociadas a un conjunto de factores que incluyen la reducción del coste, eficiencia, calidad, diferenciación y una baja tasa de conversión alimentaria. Estas estrategias deben estar coordinadas y alineadas en torno de los objetivos comunes y enfocados hacia el mercado consumidor. También deben garantizar la participación de todos los agentes involucrados en el proceso, compartiendo decisiones, principalmente aquellas de tipo: “qué producir”; “cómo producir” y “a qué precio”. Para eso, los agentes necesitan identificar con precisión los principales indicadores de competitividad nacional e internacional de la carne porcina. Por lo tanto, los principales elementos influyentes del ambiente externo en el cual se encuentra inserta la cadena, deben ser identificados con exactitud para que estos puedan reaccionar con rapidez, con vistas al enfrentamiento de las adversidades que constantemente cambian y alteran las relaciones existentes, principalmente en términos de reglas, estándares y políticas de comercialización.

Los consumidores de alimentos presentan hábitos, estándares y preocupación con la calidad de los alimentos. Los mecanismos de trazabilidad del producto, desde su origen en el campo, tienen como fin monitorear y garantizar el contenido genético y los atributos de calidad durante el proceso hasta los consumidores finales. Son instrumentos de control que generan confianza al comprador en el momento de consumir el producto.

El sector porcícola ha reivindicado una mejor estructura de los órganos de fiscalización de las enfermedades sanitarias y de inspección en el sacrificio de los animales. Existe la necesidad de mejoras en la infraestructura, en el sistema de transporte y en la presencia de un mayor numero de fiscales y de técnicos. De esta forma, el control junto al criador puede ocurrir de manera más efectiva, con garantía de que éste realmente ha adoptado las practicas recomendadas por los órganos fiscalizadores, principalmente realizando la vacunación del rebaño. Otra necesidad identificada se refiere al control de las Fronterizas, tanto estatales como internacionales, evitando el pasaje de animales en forma clandestina. Esta práctica es un riesgo para la salud del rebaño. Además de estos controles, el productor también debe tomar conciencia de la importancia, para la competitividad del sector, del uso

permanente y calificado del control sanitario animal, dado que, frente a cualquier sospecha de enfermedad, el mercado reacciona muy rápido, interrumpiendo la compra y el consumo de carne, resultando en perjuicios incalculables para todos los agentes que participan de la cadena porcícola.

La fragilidad competitiva de la cadena porcícola puede expresarse no solamente por los problemas de la sanidad del rebaño, sino también por las medidas del proteccionismo comercial. Las restricciones a las importaciones desde países tradicionalmente compradores de cerdos, barreras sanitarias impuestas por países importadores, han restringido las posibilidades de la industria frigorífica brasileña. Las alteraciones en los precios de los insumos ocasionadas por factores incontrolables y la disminución en el valor del kilo de animal son variables no controlables por los agentes. Estas medidas y situaciones, adversas al sector, pueden provocar rápidamente la desestructuración de los agentes, con resultados altamente comprometedores en términos de rentabilidad y ganancias del negocio, como también la salida de criadores de la actividad porcícola.

En la región, fueron identificadas varias acciones con vistas al aumento de la producción de cerdos. También son realizados eventos para mostrar las diferentes formas de consumo de la carne porcina. Para el aumento de la producción, por ejemplo, el municipio de Doutor Mauricio Cardoso, mediante una ley municipal, creó el programa “cerdo una alternativa saludable”. Este programa prevé incentivos, como el suministro de insumos y la cesión de maquinas para el aplanamiento de la tierra. Los productores participantes del programa reciben también, trimestralmente, el valor de R\$ 2,50 (dos reales con cincuenta centavos) por cerdo comercializado.

Otros municipios, en especial Santa Rosa, Santo Cristo y Nova Candelaria, con el apoyo de entidades relacionadas con el sector productivo y el sector público, realizan eventos para mostrar y divulgar las variadas opciones de consumo de carne porcina. Los eventos son tradicionales y se llevan a cabo desde hace varios años. En el municipio de Santo Cristo, la Asociación de Porcinocultores realizó en el año 2008 la décima tercera fiesta del cerdo que ha atraído, todos los años, a mucha gente para degustar la carne porcina. En esa ocasión son servidos varios platos, pero lo que llama la atención es el cerdo al spiedo. En Santa Rosa, se lleva a cabo anualmente la tradicional fiesta del lechón al spiedo, y en el municipio de Nova Candelaria se realiza la tradicional “Schweinfest”, fiesta del puerco. Este municipio,

conocido como la capital nacional de la porcinocultura, es pionero en el programa “merienda fuerte”. Este programa, desarrollado por el municipio, tiene como objetivo implementar la carne porcina en la merienda escolar. Para esto, los merenderos reciben entrenamiento para una mejor preparación de las recetas utilizadas para el desarrollo de los alimentos derivados de la carne de cerdo.

Otras acciones de destaque en la región que involucran a los agentes de la Cadena Porcícola son las tradicionales Ferias Agropecuarias y Exposiciones. Estos eventos tienen como objetivo mostrar a la sociedad los avances tecnológicos, principalmente en los sistemas de producción y presentación del desarrollo de nuevas líneas genéticas. Cabe también destacar en la región la actuación de la Asociación de Criadores de Cerdos de Río Grande do Sul - ACSUR, que realiza anualmente el “DIA DEL CERDO”. Este evento es organizado en diferentes municipios del Estado, con la realización de conferencias que abordan varios temas, pero en especial las perspectivas del sector. En el año 2008 fue llevada a cabo la trigésima quinta edición.

Analizando a los agentes que conforman la cadena productiva, se percibe que todos ellos ejercen una influencia en el resultado final del sistema con vistas a la oferta de un producto de calidad. Los resultados de las acciones determinan un mayor o menor nivel de competitividad. Este estudio toma en cuenta las siguientes conclusiones en el sentido de proponer acciones estratégicas para calificar a los agentes de la cadena productiva de la porcinocultura:

a) Con relación a los productores de cerdos: Se observa que muchos criadores son nuevos en la actividad y otros son reacios a los cambios. Existe la necesidad de profesionalización en el sector primario. Las innovaciones resultantes de los avances tecnológicos y de las nuevas prácticas de cría deben ser acompañadas e incorporadas por los productores, constituyendo condiciones indispensables para la permanencia en la actividad. El desarrollo de las habilidades propias es resultado de un entorno que estimula los procesos de aprendizaje, a través de los cuales las competencias son optimizadas.

La calificación del criador es fundamental para obtener resultados en la actividad. La falta de conocimiento perjudica el proceso de toma de decisiones pues estas generalmente

no son las más correctas, pues le falta información y capacidad que le permitan evaluar todas las soluciones y juzgar las posibles ventajas, así como los inconvenientes o actores negativos.

Los productores deben hacer uso de herramientas de gestión para mejorar los resultados. Es necesario controlar los costes de producción por medio del registro de todo el flujo de materia prima utilizada en la actividad. También el control en el uso de los medicamentos, en la utilización de la mano de obra, en la tasa de mortalidad de animales, en el uso de la ración y en los costes de transacción. O sea, el control y la evaluación de los costes fijos y variables involucrados en la actividad. Para esto, puede ser creado un programa de software, o inclusive un registro manual en folios apropiados donde se realice el asentamiento de ingresos y gastos. También es importante la información sobre los impactos ambientales de la porcicultura, los reflejos de la legislación ambiental, logística, el manejo de los animales y el control sanitario.

En la gestión de la actividad el uso de instrumentos de control contribuye con el sistema de evaluación de los resultados de la producción de cerdos. De esta forma, el criador construye un mapa estratégico de los resultados con aspectos a ser mejorados y aquellos a ser mantenidos. Es importante que todo criador haga uso de estos mapas de control evaluando el desempeño de su gestión. La evaluación de los resultados propicia las condiciones para desarrollar estrategias que puedan movilizar a los criadores en torno a los recursos necesarios que garanticen la viabilidad del negocio.

Se observó que la mayoría de los productores no utilizan sistemas de registro de sus ingresos y gastos, como tampoco poseen preparación profesional necesaria para gerenciar la actividad. Para utilizar los instrumentos de control, los criadores deben poseer una formación adecuada, principalmente conocer las nociones básicas de matemática y contabilidad, además de conocimiento de economía, finanzas y operaciones de crédito.

El modo correcto de cría de animales, en especial el proceso de alimentación, también debe ser conocido por los criadores. Es necesaria la información sobre el uso de medicamentos y cuidados especiales para que esto resulte en el desarrollo de los cerdos, desde la fase inicial hasta la terminación del animal.

La calificación de los productores debe ser realizada por las instituciones representativas de los agricultores. En especial, realizada por técnicos y veterinarios de la industria y empresas proveedoras de insumos. Las cooperativas y Sindicatos deben ofrecer cursos de gestión con programación volcada hacia las nociones de costes, control y finanzas.

La mayoría de los agentes de la cadena porcínica no utiliza instrumentos de evaluación del desempeño, de calificación profesional y de perfil de los criadores. La evaluación del desempeño de colaboradores y gerentes es una práctica de gestión utilizada por las empresas. Los resultados orientan y sugieren acciones a ser realizadas con el objetivo de mejorar los resultados. Se recomienda el uso de instrumentos de evaluación que puedan medir los resultados de las actividades realizadas por los productores de cerdos de la región, de modo de orientar las acciones de los principales agentes de la cadena productiva de cerdos.

Los proyectos de investigación y de extensión de las universidades deben incluir en sus estudios, actividades dirigidas a los criadores de la región con el propósito de crear indicadores de desempeño de las actividades que son desarrolladas en propiedades de los productores rurales.

La capacitación de los productores es un requisito fundamental, pues con la educación formal y entrenamiento, los gestores rurales podrán comprender mejor la realidad de su negocio, condición esencial para orientar sus acciones en la búsqueda de competitividad para cualquier actividad a ser realizada. Un productor que asiste a cursos posee mayores oportunidades de obtener información importante para su negocio. La información orientada a la parte técnica de la actividad es decisiva para la adopción de nuevas tecnologías.

b) Con relación a la industria: Se sugiere utilizar la estrategia de segmentación, ofreciendo productos más adecuados a los deseos de los consumidores. La segmentación es posible debido a la integración de la industria con el productor y por su “know how” en el procesamiento de la carne. Esto permite la oferta de un animal con bajo tenor graso y con altas tasas de conversión alimentaria y la consecuente reducción de los costes, que tiene como fin atender las necesidades y exigencias de los estándares actuales de consumo.

La industria frigorífica puede aumentar su performance desarrollando nuevos cortes específicos para el mercado interno. Se observó que los gestores del sector minorista, cuando

fueron consultados acerca de los factores inhibidores de la competitividad de la cadena porcícola, demostraron una preocupación con relación a la reducida disponibilidad de carne in natura y de opciones de cortes atractivos para los consumidores. Generalmente, lo que se percibe es que la industria se encuentra bastante preocupada en atender al mercado externo y vender carne industrializada, sin priorizar al mercado nacional. Una revisión de esta estrategia puede aproximar todavía más el minorista a la industria frigorífica, principalmente para la comercialización de carne “in natura”.

La estrategia de segmentación permite proyectar productos que atiendan eficazmente las necesidades del mercado, ayuda en la elaboración de estrategias promocionales eficaces y de bajo coste, permite evaluar a la competencia, especialmente la posición en el mercado de la empresa, e inclusive genera diversos “insights” junto con estrategias de marketing actuales.

Con la oferta de cortes diferenciados, la industria puede impulsar la cadena productiva. Por un lado, es necesario el aumento de la producción para hacer frente a un nuevo nivel de consumo per capita y, por otro, al crecimiento de las ventas del sector minorista. Esto puede ser desarrollado mediante la formación de alianzas entre el sector minorista y la industria. Esta estrategia ofrece condiciones de crecimiento por medio de innovaciones y desarrollo de nuevos productos.

Mediante la integración con el criador, la industria tiene a disposición la ración para la alimentación de los cerdos. La ración está formada básicamente por granos de maíz y soja. Este componente es el mayor responsable por la formación de los costes de cría del animal. Estos productos sufren alteraciones de precios significativas, dado que son producidos en periodos específicos del año. Generalmente, el coste de variación de este insumo se traslada al criador. Adquiriendo estos productos, principalmente en periodos de zafra y practicando una política de almacenamiento con una estructura de almacenaje para grandes cantidades, la industria puede trasladar este insumo a un coste más bajo de modo de volver más competitivo el producto en el mercado.

Se sugiere también una mayor intervención del poder público en la práctica de políticas de regulación de stocks de maíz que garantice el suministro regular y con precios accesibles para las industrias de ración de la región y también para criadores que realizan el proceso de transformación del producto. Esta práctica contribuye en el mantenimiento de la

estabilidad en los costes de producción, evitando oscilaciones del precio de los insumos. Con esto, es posible minimizar los perjuicios a los criadores en épocas de alteraciones del precio de los granos y, principalmente, en periodos entre zafras.

La industria ha comercializado sus productos en el mercado interno y externo. Para el mercado externo es necesaria la ampliación de la lista de países hacia los cuales la industria puede ser habilitada para exportar. Esta acción debe ser acompañada por representantes de la industria, de los criadores, de los órganos públicos y, principalmente, del gobierno brasileño. El Ministerio de Agricultura, Pecuaria y Abastecimiento (MAPA) debe actuar con más frecuencia y mayor intensidad en el sentido de diversificar los compradores. La acción debe priorizar la apertura de nuevos mercados para la carne porcina y consolidar los mercados actuales. La consolidación de estos mercados debe priorizar las acciones que incentiven a los países importadores a aumentar sus cuotas de importación, lo que puede ser logrado a medida que los actuales compradores conozcan las condiciones de sanidad animal y, principalmente, la calidad de la carne porcina brasileña.

La apertura de nuevos mercados para el sector debe formar parte del programa de exportaciones. La industria actuando de manera aislada presenta pocas perspectivas de éxito. Este programa de responsabilidad del sector público, debe adoptar medidas y promover negociaciones que resulten en la reducción de las prácticas proteccionistas de los países importadores. La cuestión de las barreras comerciales y prácticas excesivas de subsidios y proteccionismo por parte de los países ricos debe ser combatida por el gobierno brasileño en la Organización Mundial del Comercio – OMC. El agronegocio brasileño exporta actualmente hacia más de 180 países, en su mayor parte hacia Estados Unidos, la Unión Europea, Rusia y China. Deben ser invitadas misiones de países que no adquieren el producto para que evalúen las condiciones de sanidad, de bienestar y trazabilidad, a ejemplo de lo que ocurre con la cadena productiva de carne bovina.

Existen algunos factores y ventajas que posee Brasil, que si bien, trabajados y potenciados, pueden contribuir significativamente en el crecimiento del mercado externo, beneficiando a la industria y demás agentes componentes de la cadena productiva de la porcicultura. Entre los cuales se pueden destacar: (a) el hecho de que el Estado de Santa Catarina posee reconocimiento internacional como área libre de aftosa sin vacunación; (b) la producción brasileña de cerdos presenta costes financieros inferiores a los europeos, con el

mismo estándar de calidad; (c) la posibilidad de proponer el intercambio de productos; (d) la carne porcina es la más consumida en el mundo. En países desarrollados, como los del Mercado Común Europeo, los Estados Unidos y Canadá, el consumo promedio de carne porcina es de aproximadamente 45 Kg./habitante/año; (e) la mejora de la calidad de la industria frigorífica a través de innovaciones organizacionales y tecnológicas de productos y procesos. Algunas innovaciones relacionadas al sistema de gestión de la calidad (ISO 9000) y sistemas de gestión ambiental (ISO 14000) como así también el “Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control” (APPCC), conjunto de procedimientos y normas para garantizar la producción de alimentos seguros para la salud del consumidor. Asociado a esto, el hecho de que la producción de alimentos siempre es prometedora, pues todas las personas del mundo necesitan satisfacer sus necesidades básicas de alimentación.

c) Con relación al sector minorista: el sector minorista se encuentra próximo al consumidor final y debido a esto, conoce sus necesidades y hábitos de consumo. Frente a esta realidad, el sector, en especial los grandes establecimientos, a través de las carnicerías, pueden adaptar los cortes de carne de cerdo desarrollados por la industria de manera de ofrecer alternativas más prácticas y funcionales, con el objetivo de estimular al consumidor a comprar el producto, puede, también, en el punto de venta, aumentar el espacio destinado a la comercialización de carne porcina. Se observó que la mayoría de los supermercados destinan un espacio reducido para la exposición y venta de carne de cerdo. Esta adaptación de cortes podría impulsar a la industria frigorífica a ofrecer cortes especiales de carne, constituyendo una opción para que esta industria comercialice sus productos, principalmente en periodos de baja en las exportaciones.

La asociación del sector minorista con industrias, representantes y distribuidores se presenta como una alternativa para incentivar el aumento del consumo de carne y productos derivados del cerdo. El gerenciamiento del negocio de manera conjunta mejora la eficiencia y rentabilidad en los resultados de las actividades minoristas. La asociación contribuye en la definición de un estándar de abastecimiento, plazos de entrega y reposición y política de promoción y demarcación de plazos de pagos. Algunas ventajas, principalmente la oferta de productos con precios más atractivos y competitivos para consumidor, disponibilidad y oferta de nuevos productos y marcas son obtenidos por medio de esta practica de gestión.

Para las pequeñas organizaciones del sector minorista, existen acciones que si fuesen ejecutadas pueden mejorar la eficiencia y el control de los ingresos y gastos del negocio. El registro de las operaciones, por ejemplo, es decisivo para el mantenimiento de la empresa y puede ser realizado a manualmente por el propietario o por el responsable del negocio. Este proceso ofrece información financiera sobre la gestión. Se sugiere a los pequeños establecimientos del sector minorista fortalecer sus relaciones con los clientes mediante las relaciones y la atención personalizada. Se puede también identificar, controlar y mejorar los problemas existentes en las organizaciones, principalmente aquellos relacionados con el flujo de caja, la baja calificación de los empleados, falta de mercaderías, precios altos de los productos en relación a los competidores, entre otros. El propietario puede realizar un estudio de su negocio y definir las principales acciones a ser llevadas a cabo con los recursos existentes, con el propósito de buscar el mantenimiento y crecimiento de su empresa.

Las organizaciones del sector minorista pueden todavía enfocarse en la calidad de los productos ofrecidos, mejorar las relaciones con los clientes y aumentar la satisfacción mediante un valor atractivo. Se constató que la carne porcina comercializada es de buena calidad y esta tributo puede ser explotado para aumentar las ventas, principalmente las propiedades nutritivas del producto. Para la operatividad de esta estrategia se debe tener cuidado para que todos los días el producto se encuentre disponible para los consumidores.

Se observa que existen condiciones para el aumento del consumo de la carne porcina. Actualmente esta carne es la más consumida en el mundo, representando un 39% del total de carnes. El pollo representa un 30% y la carne bovina un 24%. Según la Asociación Brasileña de Criadores de Cerdos (ABCS), en 2008, por ejemplo, en Brasil el consumo per capita fue de solamente 13 kg. En la Unión Europea el consumo es de 45 Kg. per capita al año. El sector minorista en asociación con la industria puede desarrollar estrategias que resultan en el aumento del consumo. Además de ofrecer cortes espaciales, las campañas promocionales con precios atractivos son beneficios valorados por los consumidores y simples de ser puestos en practica. También la realización de campañas de marketing con el objetivo de aclarar a los consumidores acerca de los valores nutricionales de la carne porcina y de la garantía de salubridad. La campaña para el aumento del consumo de la carne porcina también puede hacer referencia al bajo tenor de colesterol y de la menor tasa de grasa del producto.

d) *Con relación a las industrias proveedoras de insumos:* La cría de cerdos es llevada a cabo mediante confinamiento y en producción a gran escala. Este proceso ha provocado cambios y el desarrollo de nuevos productos y nuevas líneas genéticas de animal. La industria proveedora de insumos, mediante tecnología moderna, desarrolla nuevos productos para hacer frente a las necesidades de los productores. Los procesos de innovación ayudan a promover el crecimiento y la participación de mercado e impulsan los ingresos. Los nuevos productos muchas veces llegan a los criadores por medio de la industria frigorífica, ventas directas, pero principalmente por vía de establecimientos comerciales, tales como casas veterinarias y empresas de comercio de insumos agropecuarios. Un proceso eficaz de gestión de los establecimientos comerciales contribuye en el crecimiento y competitividad de la industria. Se proponen cuatro estrategias de gestión para la industria proveedora de insumos frente a los diversos establecimientos comerciales:

1. *Apoyo al mantenimiento y retención de los establecimientos comerciales rentables.* La industria debe mantener los principales puntos por medio de la atención personalizada y asociación con la evaluación permanente de los volúmenes adquiridos y comercializados con el uso de mapas de control de las metas de ventas. La retención debe presentarse por la calidad de los productos fabricados y también por la capacidad que posee la industria para resolver problemas de los socios. Para esto debe poseer un buen equipo de técnicos, veterinarios y vendedores a disposición de los establecimientos comerciales. Manteniendo un número significativo de revendedores, la industria alcanza un estándar en la fabricación, logrando la escala en la producción de los productos. Esto permite una política de precios competitivos con un retorno financiero para ambos. La comercialización de los nuevos productos merece una atención especial con una amplia divulgación de sus atributos y beneficios. Toda una estructura de apoyo para la divulgación y campaña promocional de los productos debe ser organizada dentro del proceso de asociación. Igualmente, la información debe ser monitoreada para evaluar el desempeño de los productos comercializados y utilizados en la producción de cerdos. La industria debe todavía llevar a cabo entrenamientos a los vendedores de los establecimientos comerciales y también suministrar orientación técnica del uso de los productos para que puedan efectuar ventas calificadas, prestando toda la información del desempeño y características de los productos.

2. *Identificación de nuevos establecimientos en potenciales.* La industria debe evaluar permanentemente la adquisición de nuevos socios. Esto contribuye al aumento de fuentes de ingresos a partir del aumento en el volumen de productos comercializados, los

cuales, en un último análisis, deben generar lucros. Tal vez, para la realización de asociaciones la industria debe considerar varios factores para que la expansión y el crecimiento deseado no se conviertan en problemas financieros, tales como: disponibilidad de espacio físico y localización del establecimiento comercial; tamaño del equipo de ventas y flujo de clientes; evaluación financiera del negocio, vía registro empresarial; imagen de la empresa; tiempo de actuación y posicionamiento de la empresa.

3. *Definir el sistema logístico*: La industria necesita para atender con eficiencia sus puntos de ventas de un sistema logístico que ofrezca información *on line* de todo el movimiento de los productos. Debe, por lo tanto, considerar los siguientes factores: disponibilidad de stock, espacio físico adecuado, control de la rotación de stock y estructura de entrega de los productos, de acuerdo con los plazos promedio. Por lo tanto, la región de atención de la industria debe estar de acuerdo con su estructura organizacional.

4. *Desarrollar una relación lucrativa a mediano y largo plazo*: Evaluación del retorno financiero de cada socio es fundamental para el análisis de los resultados de las relaciones de sociedad con los establecimientos comerciales. Para los resultados negativos se debe realizar un plan de recuperación con mejoras de los puntos débiles o, en última instancia, romper con la sociedad. Las acciones llevadas a cabo deben proporcionar beneficios para la industria y para los minoristas. La relación debe ser planeada a largo plazo, pues el mantenimiento y repetición de los negocios proporciona credibilidad y un mejor conocimiento del proceso de gestión, facilitando la realización de acciones preventivas.

Las estrategias de gestión de los establecimientos comerciales a ser gerenciados por la industria deben enfatizar la ejecución a lo largo de cuatro procesos. Solamente la ejecución de una o dos estrategias es insuficiente en el proceso de crecimiento, rentabilidad y competitividad de las empresas.

e) *Con relación a los consumidores*: Toda estrategia, o sea, en términos de lo que deben hacer los agentes de la cadena productiva de la porcicultura, debe ser gerencial para hacer frente a las necesidades de los consumidores finales. Las empresas deben comunicar sus propuestas de valor a los clientes y ofrecer productos de bajo costo y de calidad.

Los clientes deben ser comprendidos y comprometidos, constituyendo una importante fuente de información por medio de manifestaciones formales en relación al grado de satisfacción de los productos adquiridos y consumidos. Mientras que los agentes, principalmente el sector minorista, que comercializa carne y derivados, debe crear mecanismos de comunicación con los consumidores. Este proceso puede ser efectuado en el momento de compra, mediante una investigación de satisfacción o a través del medio electrónico, activando el registro del cliente.

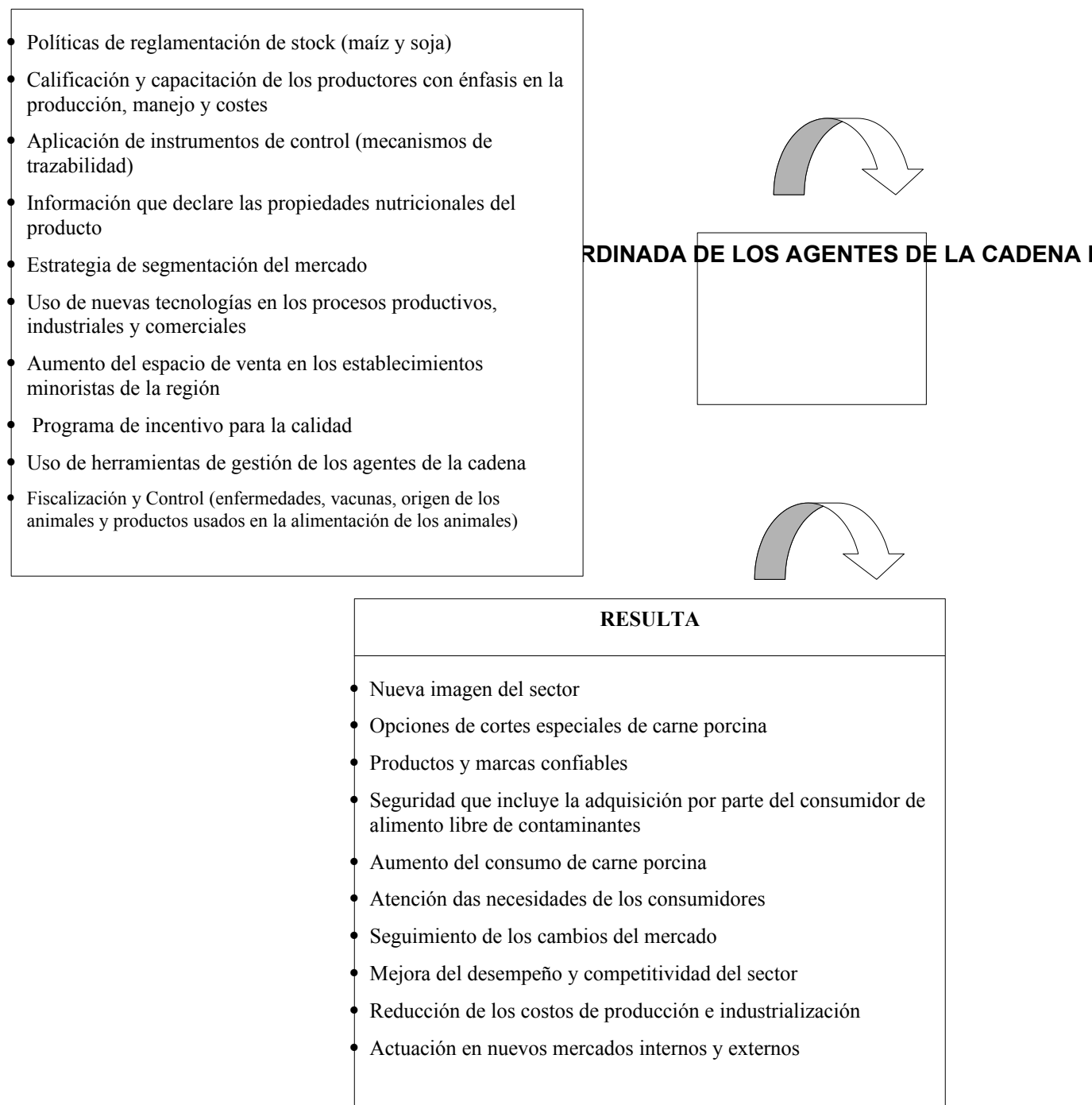
Las mejoras e innovaciones de los productos nacen a través del feedback con los clientes. Estos dispones de mucha información, pues son exigentes y cuidadosos en lo que concierne a su alimentación. Debido a esto, deben ser socios y participar de la gestión, contribuyendo con los objetivos y la competitividad de los agentes componentes de la cadena productiva de la porcicultura.

Este conjunto de propuestas, si son consideradas desde el punto de vista sistémico, ciertamente colaboraría en el proceso de agregado de valor en el complejo de la cadena productiva de la porcicultura y, en consecuencia, en una mejor administración de la cadena y de los niveles de competitividad de este importante sector de la economía en el estado de Río Grande do Sul.

La figura 20, busca de manera más esquemática, presentar una síntesis de este conjunto de propuestas estratégicas, con el objetivo de visualizar de manera más resumida y conclusiva lo que hasta aquí fue presentado.

Figura 20 – Síntesis de las propuestas para aumentar la performance del sector

ACCIONES



Fuente: Elaboración propia

El estudio muestra que es posible desarrollar acciones que puedan elevar el desempeño de la cadena porcícola. Principalmente en lo que atañe a la implementación de estrategias que puedan garantizar la continuidad y el crecimiento del sector de la porcicultura regional. No obstante, los resultados positivos no se obtendrán solamente con la perspectiva de un grupo de actores, sino con el involucramiento y la creación de un plan de

acción que considere la pluralidad de definiciones que representen a la totalidad de los actores involucrados desde los momentos iniciales del proceso. Para que esto suceda, el sector debe construir formas de presión y articulación política, hecho que también debe ser gestado junto a organizaciones del segmento de la porcicultura de la Región Fronteriza Noroeste.

Las acciones propuestas para mejorar la performance del sector, así como los posibles resultados de estas acciones, son representadas en el figura 19. Estas estrategias involucran a todos los agentes de la cadena productiva, ya sea de la industria proveedora de insumos, los productores, la industria frigorífica, los minoristas como el consumidor final.

No obstante, las acciones de los agentes, para que sean eficientes y presenten resultados efectivos, deben ser llevadas a cabo de manera coordinada. Esto implica proveer a todos los agentes de información referente a los requisitos para la calidad del producto final y de técnicas adecuadas para reducir costes de transformación y de producción. De esta manera, se obtienen los resultados de mejora en la competitividad y del desempeño del sector.

La competitividad está asociada a la calidad del producto. En otros casos esta calidad se encuentra vinculada a las características intrínsecas u ocultas del producto, tales como las características nutricionales e higiénicas, no percibidas por los consumidores. Desde un punto de vista subjetivo, los atributos de la calidad se refieren a las características de preferencia de los consumidores, en especial, la forma, apariencia, olor y practicidad, que pueden interferir en la decisión de compra de los mismos. Con este conjunto de análisis y propuestas, se espera mejorar la performance del sector y consecuentemente el aumento del consumo de carne porcina y de sus derivados.

Finalmente, se presentan algunas sugerencias para trabajos futuros, pues nuevos conocimientos, nuevas técnicas, nuevos estudios e investigaciones pueden ampliar los avances hasta aquí conquistados en la exploración de esta temática que fue objeto de investigación. La ciencia avanza a partir de nuevas indagaciones y, en este caso, algunas cuestiones merecen una mirada más profunda, que este estudio no se propuso a responder, pero que suscita nuevas investigaciones.

Es importante sugerir la realización de estudios que puedan ampliar el conocimiento del tema presentado, especialmente en razón del actual cuadro mundial de dificultades que

enfrentan las empresas y las personas, principalmente como resultado de decisiones políticas y económicas inadecuadas tomadas en periodos inapropiados por parte de gestores de todo el mundo. Las sugerencias presentadas se dirigen hacia otros trabajos de esta naturaleza que puedan dar continuidad a la investigación, así como formular críticas a los resultados aquí presentados.

Se puede pensar, por ejemplo, en estudios que incorporen la contaminación ambiental ocasionada por la deyección resultante de la producción agropecuaria. El problema de la contaminación y su control presentan riesgos tanto para la salud de la población como para el medio ambiente. La porcicultura se presenta como un sector para este estudio, cuyos resultados podrán permitir la formulación de estrategias ambientales y de sustentabilidad para la actividad y para la región. También es relevante el estudio en el área ambiental de la porcicultura para investigar la aplicación de la legislación y profundizar el entendimiento acerca del control en los sistemas de producción, identificando las fuentes de contaminación generadas en el ámbito de las propiedades de los criadores. Otro punto a ser explorado se refiere a los costes ambientales adicionales en los establecimientos productivos y en las agroindustrias y la forma de inclusión de estos costes al producto final.

Un nuevo trabajo puede identificar en el área de la producción de granos en el país, en el estado o en la región, cómo interfieren estos procesos de industrialización de productos y sus políticas de comercialización y de stock en el desempeño de la cadena. Se percibe, por ejemplo, que cualquier alteración en el precio del maíz interfiere en la competitividad de la cadena, principalmente debido a que este insumo es importante en la elaboración de la ración y esta, en consecuencia, es el principal componente utilizado en la alimentación de los cerdos.

Otra línea de estudio está relacionada con el problema del transporte y movimiento de la ración y de los animales en la región. El transporte de lechones, hembras y cerdos terminados es esencial para el desarrollo de las actividades en el sector. La programación en la entrega y en el retiro, principalmente de los animales en los chiqueros y del transporte hasta la industria y de la distribución de la ración, mueve en los municipios de la región un porcentaje elevado de vehículos de carga y de personas involucradas con esta actividad responsable por la vinculación física de productos entre industrias, productores y minoristas. Se destaca también la estructura logística propia o mercerizada de las industrias y de

mataderos para atender al segmento minorista de la región en el transporte de carne y de productos industrializados.

Los estudios para la identificación de las dificultades y de las ventajas competitivas, así como evaluar el proceso logístico, puede contribuir con la mejora de la competitividad de la cadena en términos de rentabilidad y de formulación de estrategias volcadas hacia la obtención de resultados que orienten las decisiones de los gestores involucrados en la cadena de producción de cerdos.

Otro campo de estudio prometedor hace referencia a los consumidores del mercado interno que pueden proporcionar a la cadena el conocimiento de los factores inhibidores del acto de consumir carne porcina. También es importante identificar las políticas de comercialización que deben ser mejoradas para aumentar la venta del producto en supermercados, carnicerías y restaurantes de la región. Los resultados de estos estudios podrían orientar a la industria y al sector productivo en el desarrollo de nuevos productos y de acciones de marketing que muestren a la sociedad el valor y la importancia de la carne porcina en la alimentación humana.

Finalmente, se sugiere la aplicación de este estudio en el territorio argentino, específicamente en regiones productoras de cerdos. Además de proporcionar comparaciones entre los métodos de producción, el trabajo también podría contribuir con la ampliación las acciones en el campo político de Brasil y Argentina, de modo de generar riqueza e ingresos para las personas, posibilitando el crecimiento y el desarrollo de las economías de los dos países, dado que esta actividad es representativa en ambas economías.

BIBLIOGRAFIA

ALCÂNTARA, R. L. C. (1997) A gestão estratégica dos canais de distribuição: um exame da evolução do atual estágio do relacionamento entre atacado de entrega e indústria. Tese (Doutorado) – Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

ALVES, Magda. (2003) Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo. Rio de Janeiro: Campus.

AMIT, R., SCHOEMAKER, P. (1993) Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v 14, n. 1.

ANDERSON, E.; DAY, G. S.; RANGAN, V. K. (1997) Strategic channel design. *Sloan Management Review*, Cambridge, Mass.: MIT, v. 38, n. 4. p.

ANSOFF, H. Igor. (1990 A). A Nova estratégia empresarial. Trad. Antônio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas.

ANSOFF, H. Igor. (1993B) Implantando a administração estratégica. 2 ed. São Paulo: Atlas.

ARAÚJO, Massilon J. (2003) Fundamentos de agronegócios. São Paulo: Atlas.

ARBAGE, A. P. (2004) Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. (Tese) Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

AZEVEDO, P.F. (2000) Concorrência no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.

BARBOSA, F. Vidal. (1999) Competitividade: Conceitos Gerais. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, p.22-24

BARNEY, J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1.

BARNEY, J. B. (1997) *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.

BASSI, Eduardo. (1997) *Globalização de negócios*. São Paulo: Cultura Editores Associados.

BATALHA, M. O. (coord.). (2001 A) *Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais*. v.1 2.ed. – São Paulo: Atlas.

BATALHA, M. O. (coord.). (1997 B) *Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais*. São Paulo: Atlas.

BATALHA, M. O.; Da SILVA, A.L. (1999) Gestão de Cadeias produtivas: Novos Aportes Teóricos e Empíricos. In: GOMES, M.F. M.; COSTA, F.A da. (Des) Equilíbrio econômico & agronegócio. Viçosa: UFV, DER.

BATALHA, M.O. (1995 C) As cadeias de produção agroindustriais: uma perspectiva para o estudo das inovações tecnológicas. Revista de Administração, São Paulo, v. 30, n 4, out./dez..

BATALHA, M.O. (1993) La notion de filière comme outil d' analyse stratégique: le cas des matières grasses à tartiner au Brésil. Tese (Doutorado) – Nancy, França: INPL/IGIA.

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L.da. (2001) Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M.O. (Coord.). Gestão Agroindustrial. São Paulo: Atlas, v.1.

BELIK, Walter. (1998) O novo panorama competitivo da indústria de alimentos no Brasil. In: MELLO, Cristina H. P. Reestruturação Industrial. São Paulo: Educ.

BERTALANFF, L.V. (1950) “The Theory of Open Systems in Physics and Biology”, Science, vol.111, pp.23-29.

BOYD JR., H.rW.; WESTTFALL, R.(1989) Marketing research: text and cases. 7 th. edition. Boston: Irwin.

BRUM, A. Luís.(2007) O agronegócio no contexto do desenvolvimento do noroeste gaúcho: Alguns elementos para debate. In: In:DALLABRID,A, Valdir,R.; BÜTTENBENDER, Pedro.L. (orgs.). Gestão, inovação e desenvolvimento: oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste. Santa Cruz do Sul: Edunisc.

BRUM, Argemiro J. (1983) Modernização da agricultura no planalto gaúcho. Ijuí, FIDENE.

BRUM, Argemiro J. (1996) O cooperativismo nova geração-documento interno CEEMA/UNIJUÍ.

BÜTTENBENDER, Pedro L.; DALLABRIDA, Valdir R. (2006) Planejamento estratégico territorial: a experiência de planejamento do desenvolvimento na região fronteira Noroeste-RS- Brasil. Ijuí: Ed. UNIJUÍ.

BUWDITCH, L. James.; BUONO, F. Anthony. (1992). Elementos do Comportamento Organizacional. Tradução de José H. Lamendorf. Livraria Pioneira Editora, São Paulo.

CAPRA, Fritjof. (1996) A Teia da vida. Tradução: Newton R. Eichenberg. Editora Pensamento-.Cultrix Ltda. São Paulo, SP.

CARNEIRO, J.M.T.; et alli. (1999) Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão resource-based. 23 ENANPAD.

CASOTTI, L. (2001) Comportamento do consumidor de alimentos: adoção de novos produtos e riscos associados. ENANPAD, 25., 2001, Campinas.Anais.Campinas.

CASTELLS, Manuel. (1999) A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura. v.1. São Paulo: Paz e Terra.

CASTRO, A.M.G. de. (2000) Análise da competitividade de cadeias produtivas. In: Workshop de cadeias produtivas e extensão rural na Amazônia, 1.,2000, Manaus. Anais...Manaus: EMBRAPA.

CAVALCANTI, S. Souza de.(1984) Produção de suínos. Campinas,SP: Instituto Campineiro de Ensino Agrícola.

CAVES, R. (1995) American Industry – Structure, Conduct, Performance. New York: Prentice Hall.

CHING, H. Y.(1999). Gestão de Estoque na Cadeias Logística Integrada: Supply Chain. SãoPaulo: Atlas.

COLLINS, D. J. (1991) A resource-based analysis of global competition: the case of the bearing industry. Strategic Management Journal, n.12.

COOPER M.C. & ELRAM, E.L.(1993) Characteristics of Supply Chain Management and Implications for Purchasing and Logistics Strategy in: The international journal of logistics management, v.4: n. 2.

COOPER, D.R.; SCHINDLER, P.S. (2003) Métodos de pesquisa em Administração. 7.ed. Porto Alegre: Bookman.

COSTA, Melina. (2007) Muito mais que comida. Revista Exame, ano 41, n.1, 31/1/2007 edição 885. Editora Abril S.A. São Paulo, SP.

COUTINHO, G. L & FERRAZ, J.C. (org).(1993b) Estudo da Competitividade da indústria brasileira: competitividade do compexlo agroindustrial. Consórcio Unicamp – UFRJ-Fundação Dom Cabral – Funcex.

COUTINHO, G. Luciano; FERRAZ, C. João. (coords.) (1995) Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3. ed. – Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas.

DAFT, Richard L. (2002) Organizações: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

DAVIS, J. H. e GOLDBERG, R. A. (1957. A Concept of Agribusiness. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, Boston.

DAY, G.S. (1994) The capabilities of market-driven organizations. Journal of Marketing, v. 58, oct.

DI SERIO, C.; VASCONCELLOS, M. Augusto de.(2009) Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor. São Paulo: Saraiva.

EISENHARDT, K.M.; MARTIN, J.A. (2000) Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*,v.21.

EMPEL, G.V. (1996) Perspectivas Futuras para as Cooperativas Européias em um Ambiente Agroalimentar Dinâmico. Rabobank Internacional- RIAS- Palestra realizada para o Seminário do PENSA, Canela, RS, 15 a 18 de setembro.

ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.(1995) *Consumer behavior*. Orlando: Dryden Press.

ENGEL. James F., BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W.(2000) *Comportamento do consumidor*. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora.

FAHY,J. (1998) The role of resources in global competition. In: HOOLEY. G.; LOVERIDGE, R.; WILSON, D. *Internationalization: Process, Context and Markets*. New York: St. Martin's Press, Inc.

FARINA, Elizabeth M.M.Q. *Organização Industrial no Agribusiness*.(2000) In: ZYLBERSZTAJN D.; NEVES, M. F. (Org.). *Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares*. São Paulo: Pioneira.

FAVERET FILHO, Paulo, PAULA, Sérgio R. Lima. (1998) Cadeia da carne bovina: o novo ambiente competitivo. *Revista do BNDS*, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10.

FENSTERSEIFER, J.(2000) *Internacionalização e Cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio*. In READ, ed. 15, n 3, v.6.

FERRAZ, J.C.;KUPFER, D.;HAGUENAUER, L. (1996 a) *Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria*. Rio de janeiro; Campus.

FRAZÃO, E.; ALLSHOUSE, J. E.(1995) *Novos atributos nutricionais dos alimentos e comportamento do consumidor*. *Revista de Administração*. São Paulo: v.30,n.4, out.dez.

GARCIA, Renato F.; BLISKA, Flávia M.M.(2000) *Caracterização do consumo de carnes no Brasil*. *Revista Nacional da Carne*. São Paulo; n.284,p.108-110.

GIL, Antonio Carlos. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas.

GOLDBERG, R.A.(1968) *Agribusiness Coordination*. Boston,Harvard University,143p.
GONÇALVES , Reinaldo. (1999)*Globalização e desenvolvimento*. São Paulo: Paz e Terra.

GRANT, R.M. (1991) *The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*. *California Management Review*, Spring.

GRIFFITH, D. A..HARVEY, M. G. (2001) *A resource perspective of global dynamic capabilities*. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.32, n.3, Third Quarter.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1995 A) *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.

HAMEL, Gary (2005) Todos podemos ser resilientes. Revista HSM Management, Ano 9, V.3 n. 50 maio-junho.HSM do Brasil São Paulo.

HANASHIRO, M. Darcy; TEIXEIRA, M.L. Maria; ZACCARELLI, M. Laura (Org.) (2007) Gestão do fator humano: uma visão baseada em stakeholders. São Paulo: Saraiva.

HAYEK, F. A. (1978) Competition as Discovery Procedure. New Studies in Philosophy, Politics and Economics.

HAYEK, F.A (1978). "Competition as a Discovery Procedure" in New Studies in Philosophy, Politics, Economics and the history of Ideas, Chicago: University of Chicago Press.

HILL, C. W. L.; DEEDS, D.L. (1996)The importance of industry structure for the determination of firm profitability: a new-Austrian perspective. Journal of Management Studies, v. 33, n. 4.

IPARDES Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (2002). Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne suína no estado do Paraná. Curitiba.

JANK, M. Sawaya; NASSAR, A. Meloni.(2000) Competitividade e globalização. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org). Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira.

KAGEYAMA, A.(1990) O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais. In DELGADO, G.C. et al (org) Agricultura e políticas públicas. Brasília, (Série IPEA, 127) .

KIRZNER, I. (1985) Discovery and The capitalist process, Chicago: The University of Chicago Press.

KLUYVER, C. A.de.; PEARCE II, John A. (2007) Estratégia: uma visão executiva. 2.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

KOHLER, Romualdo.(2007) Aspectos socioeconômicos da região fronteira noroeste. In:DALLABRID,A, Valdir,R.; BÜTTENBENDER, Pedro.L. (orgs.). Gestão, inovação e desenvolvimento: oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste. Santa Cruz do Sul: Edunisc.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. (2003) Princípios de marketing. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall.

KROGH, G.; ROOS, J. (1995) A perspective on knowledge competence and strategy. Personnel Review, v. 24, n.3.

KUPFER, D.(1992) Padrões de concorrência e competitividade. In: Encontro Nacional da ANPEC, 20., Campos de Jordão. Texto para discussão. 265, IEI/UFRJ. Anais.

LABONNE, M. (1985) Sur le concept de filière en Economie Agro-Alimentaire. Institute National de la Recherche Agronomique. Laboratoire d'Economie et Sociologie Rurales. Montpellier, France.

LACOMBE, Francisco José Masset.(2003) Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva.

LAKATOS, Eva Maria.; MARCONI, Marina de Andrade (2001) Fundamentos de metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas.

LAS CASAS, A. Luzzi (2001) Marketing: conceitos, exercícios, casos. 5.ed. São Paulo: Atlas.

LAUSCHNER, Roque.(1976) Estratégia de desenvolvimento agroindustrial na região sul do Brasil. Porto Alegre, RS. Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos.

LEVY, Alberto, R.(1992) Competitividade organizacional. São Paulo: Makron, McGraw-Hill.

LORENZONI, G.; LIPPARINI, A. (1999) The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study. Strategic Management, v. 20.

LUCAS, M.R. Ventura. (2003) Segurança alimentar e comportamento do consumidor. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 41, Juiz de Fora, Minas Gerais.

MALASSIS, L. Economie agro- alimentaire. Paris: Cujas, 1979.

MALHOTRA, Naresh. K. (2001) Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

MATTAR, F.N. (1996) Pesquisa de Marketing. 4. ed. Edição Compacta. São Paulo: Atlas.

MEGIDO, José Luiz Tejon; XAVIER Coriolano. (1990) Complexo Agroindustrial : O Agribusiness Brasileiro, São Paulo: Agroceres.

MINAYO, Maria. Cecilia de Souza.(org.). (1994) Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes.

MINTZBERG, Henry & QUINN, B.(2002) James. Tradução James S. Cook. 3.ed. – Porto Alegre: Bookman.

MORVAN, Y. (1985 a) Filière de Production, in Fondaments d'economie industrielle, Economica.

MORVAN, Y. (1988b) fondements d'economie industrielle. Paris : Economica.

NASCIMENTO, F.Gomes do.(1986) Manual de controle da saúde e produção de animais. Editora Manole São Paulo.

- NAUHAUS, Vanderlei. (2005) As agroindústrias suínícolas da região fronteira noroeste do RS. Monografia do curso de Pós-Graduação Lato Senso em Marketing. Orientador Professor Ariosto Sparemberger. UNIJUI.
- NEVES, Marcos F., CHADDAD, Fábio R., LAZZARINI, Sérgio G.(2000) Alimentos: novos tempos e conceitos na gestão de negócios. São Paulo: Pioneira.
- Neves, Marcos Fava et alii.(1997) Cenários e perspectivas para o agribusiness. In: Congresso brasileiro de economia e sociologia rural, 35., 1997, natal. anais... natal.
- NEVES, Marcos Fava.; ZYLBERSZTAJN, Decio.; NEVES, M. Evaristo (2005) Agronegócio do Brasil. São Paulo: Saraiva.
- NEVES, M. F., et al.(2002) Gestão de negócios em alimentos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. (1999) Marketing: relacionamentos, qualidade e valor. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos.
- NOGUEIRA, Alexandre S. (1998) Padrão de Concorrência e estrutura competitiva da indústria suínícola catarinense. (Dissertação) Mestrado. UFSC, Florianópolis.
- OLIVEIRA, J. Figueiredo de; SILVA, E. Aurélio (2006) Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva.
- OMTA, O.; TRIENEKENS, J.; BEERS, G. (2001) The Knowledge domain of chain and network science. Journal on Chain and Network Science, Wageningen, v.1 n.2.
- PARENT, J. (1979) Filières de produits, stades de production et branches d'activité. Revue d'Economie Industrielle, n 7.
- PARKER, K. (2000) How do you like your beef? American Demographics, January.
- PEDRON, D. Cristiane.; CALDEIRA, M. (2008) O CRM e as Capacidades Dinâmicas Organizacionais: Um estudo de Caso em Uma Empresa Européia. In: XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro/RJ 6 a 10 setembro.
- PENEROSE, E.T. (1962) Teoria Del crecimiento de la empresa. Madrid: Aguilar.
- PETERAF, M. A. (1993) The cornerstones of the competitive advantage: a resource-based view. Strategic Management Journal, v. 14.
- PINAZZA, L.A & ARAÚJO, N.B.(1993) Agricultura na Virada do Século XX – Visão de Agribusiness. São Paulo: Globo.
- PORTER, Michael (1989 b) Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, Michael. (1986 a) Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus.

- PORTER, Michael.(1999c) *Competição= on competition: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- PRAHALAD, C.K.; HAMEL,G.(1990b) *The core competence of the corporation*. Harvard Business Review, may/june.
- PROENÇA, A. (1999) *Dinâmica estratégica sob uma perspective analítica: refinando o entendimento gerencial*. Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes. Revista Arché, ano VIII, n. 23.
- REZENDE, Daniel C.de.;REZENDE, C. Ferreira.(2001) *O Varejo como Agente Coordenador da Qualidade em Cadeias Produtivas de Alimentos Perecíveis: um estudo multicaseos*. In: Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração –ENANPAD.
- RICHARDSON, R. Jarry. ;(et alli.). (1999) *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- ROPPA, Luciano. (2005) *Suinocultura Mundial: Situação atual*. Revista Porkworld – Edição 25, março/abril.
- ROPPA, Luciano.(2003) *A Suinocultura no Mundo*. Anuário Pork World. Paulínea, n. 17, dez..
- ROTTA, Edemar.(1999) *A construção do desenvolvimento: análise de um “modelo”de integração entre regional e global*. Ijuí: Ed. Unijuí.
- RUMELT, R. P.(1994) *Foreword*. In: HAMEL, G., HEENE, A. *Toward a strategic Competence-based competition*: Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- RUMELT, Richard P. (1987) *Theory, strategy and entrepreneurship*.In: TEECE, D. J. *The competitive challenge: strategies for industrial innovation and renewal*. Cambridge, MA: Harper and Row.
- SAPIENZA, H. J; AUTIO, E.; GEORGE, G.; ZAHRA, S.A. (2006) *A capabilities perspective on the effects of early interbationalizaion on firm survival and growth*. Academy of Management Review. V.31. n 4.
- SCHNEIDER, Alcio. (2004) *O Impacto da globalização na cadeia suinícola da região noroeste colonial: o caso do frigorífico cotrijuí*.Dissertação: Mestrado. UNIJUÍ: Ijuí.
- SCHUMPETER, J. A. (1934 c) *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- SCHUMPETER, J. A. (1955 a) *The Contribution of Joseph Schumpetr to Economics. Economic development and institutional change*. Edited by Richard Arena and Cécile Dangel Hagnauer.
- SCHUMPETER, J. A.(1982 b) *Capitalisme, socialisme et democratie*. Paris: Editions Payot.

SCHUMPETER, Joseph A.(1934/1955) The Theory of Economic Development: in inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press.

SELZNICK, P. (1957) Leadership and administration. Los Angeles, Cal.: University of California Press.

SERRALVO, F. A.; IGNACIO, C.P.(2004) O comportamento do consumidor de Produtos Alimentícios: um estudo exploratório sobre a importância das marcas. In VII SEMEAD, São Paulo.

SHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. (2000) Comportamento do Consumidor. Tradução: Vicente Ambrósio. 6 ed. Rio de Janeiro: LTC.

SILVA, J. F. da, OLIVEIRA, C. A. dos S. (2005) Grupos estratégicos e a visão Resource-Based: uma aplicação de Sistemas Neuro-fuzzy. In: Encontro anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD, XXVIII,2005, Brasília. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2005, 1 CD ROM.

SLACK, N. (1993). Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.;JOHNSTON, R.(2002) Administração da Produção. 2.ed. São Paulo: Atlas.

SOLOMON, Michael, R. (2002) O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo. Tradução de Lene Belon Ribeiro. 5.ed. Porto Alegre: Bookman.

SOUZA, A.A. (2000 b) A marmorização e a qualidade da carne bovina. Pecuária de corte, São Paulo, Ano XI,n.100, jul.

SOUZA, José P. (1999 a) Estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: a ótica do distribuidor. Dissertação (Mestrado) UFSC.Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.

SPAREMBERGER, A.; ZAMBERLAN, L. LEUSIN, C. (2004) Avaliação do Comportamento do Consumidor de Produtos derivados da Carne Suína na Região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul. Livro de resumos do XII Seminário de Iniciação Científica. Ijuí: Ed. Unijui.

SPAREMBERGER, Ariosto. (2001) As estratégias de uma empresa agroindustrial: o caso do frigorífico Cotrijuí. Florianópolis: Insular.

SPAREMBERGER, Ariosto.; et al. (2005) Avaliação das decisões dos Gestores das Agroindústrias Suinícola da região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul em relação ao projeto de criação e desenvolvimento de produtos.Anais da 10 Jornada de Pesquisa. Anais. Ijuí: Ed. Unijui 1 CD-ROM.

SPAREMBERGER, Ariosto.; ZAMBERLAN, Luciano.; BÜTTENBERNDER, Pedro, Luís. (2004) Anais da 9. Jornada de Pesquisa: Livro de resumos. Ijuí: Ed. Unijuí.

SPAREMBERGER, Ariosto.; ZAMBERLAN, Luciano.; BÜTTENBERNDER, Pedro, Luís. (2004). O Estudo das Agroindústrias da região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul: Um diagnostico do Setor Suinícola. Anais da 9. Jornada de Pesquisa: Livro de resumos. Ijuí: Ed. Unijuí.

SPERS, E. Eduardo. Qualidade e Segurança em Alimentos. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (org.).(2000) Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira.

STAATZ,J.M. (1997) Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for inking industry and agriculture. East Lansing: Michigan State University/Department of Agricultural economics, (Staff Paper 97-4).

STAATZ,J.M. (1997) Notes on the use of subsector analysis as a diagnostic tool for inking industry and agriculture. East Lansing: Michigan State University/Department of Agricultural economics, (Staff Paper 97-4).

STEPHANES, Reinhold. (2007) Prioridades para o agronegócio brasileiro em 2008. In: Revista de política agrícola. Ano XVI-n 4. out/Nov/dez.2008.Brasília,DF.: Secretaria Nacional de Política Agrícola, Companhia Nacional de Abastecimento.

STERN, L. W., EL-ANSARY, A.I. (1992) Marketing channels. 4.ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

TEECE, D. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. (1997) Dynamic Capabilities and strategic Management. Strategic Management Journal, v.18, n.7.

TOLEDO, J.C. de ; SCALCO, A.R. ; LIMA, L.S. ; BORRÁS, M.A.A. ; SIMÃO, S.B. 2004 Coordenação da qualidade em cadeias de produção: estrutura e método para cadeias agroalimentares.In. GESTÃO & PRODUÇÃO, v.11, n.3.

VAN DUREN, E.; MARTIN, L.; WESTGREN, R.(1991) Assenssing the competitiveness of Canada s agrifood industry. Canadian Journal of Agricultural Economics, n.39.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, B.(2000) Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. REA – Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 40, out./dez..

VERGARA, Sylvia Constant. (2000 a) Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.

VERGARA, Sylvia Constant. (2005b) Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.

VILCKAS, M.; NANTES, Diniz. F. J.(2006) In: ZUIN, S.F. L ; QUEIROZ, Ramos,T.Agronegócios: gestão e inovação. São Paulo: Saraiva.

VILLWOCK, Luís Humberto de Mello.(2001) Consórcios Agroexportadores: Estratégia para o desenvolvimento competitivo da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul. Tese de Doutorado. Porto Alegre: UFRGS.

WEINSTEIN, Art.(1995) Segmentação de mercado. São Paulo: Atlas.

WERNERFELT, B. (1984) A resource-based view of the firm. Strategic Management Journal, n. 5.

WOOD JR., Thomaz & ZUFFO, Paulo Knörich. (1998) Supply chain management. Revista de Administração de Empresas, v.38, n.3.

YIN, Roberto K.(2005) Estudo de caso: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman.

ZAMBERLAN, L. SPAREMBERGER, A. A carne suína e a assimetria de informações quanto à segurança do alimento: um estudo exploratório dos atributos de escolha do consumidor ório dos atributos de escolha do consumidor. Revista de Administração. V.2 n.2 (junh.) Ed. URI.

ZAMBERLAN, Luciano.(2002) A influência do atributo na segmentação dos consumidores de carne suína da região fronteira noroeste do rio grande do sul. Fundação Getúlio Vargas. Escola de empresas. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro.

ZAMBERLAN, Luciano.; SPAREMBERGER, Ariosto.; BÜTTENBENDER. (2007) O comportamento do consumidor de carne: Um estudo exploratório. In: DALLABRID,A, Valdir,R.; BÜTTENBENDER, Pedro.L. (orgs.). Gestão, inovação e desenvolvimento: oportunidades e desafios para o desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste. Santa Cruz do Sul: Edunisc.

ZARIFIAN, Philippe. (1999) O modelo da competência: Trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Senac- São Paulo.

ZYLBERSZTAJN, D. (1995) Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições. São Paulo. Tese (Livre-Docência),Departamento de Administração, FEA-USP.

ZYLBERSZTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava.(Orgs.). (2000) Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira.

OTRAS FUENTES

ABCS – Asociación Brasileña de Criadores de Porcinos (2006). Consumo per capita de carne suína por país (Kg/hab./ano/).Disponível em:

http://abcs.org.br/ins_inf/inf/estatisticas/MontarEstatisticaPortal.do?actionParameter=verde. Acceso en 08/07/09.

ABIEPCS - Associação Brasileira de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina. Estadísticas. Disponible en <<http://www.abiepcs.org.br>>. Acceso en 02/08/08.

ABIEPCS - Associação Brasileira de Indústrias Processadoras e Exportadoras de Carne Suína. (2005) Relatório Anual 2004. Disponível em: <<http://www.Abiepcs.org.br>>. Acesso em 25/07/2008.

ABIEPCS Y EMBRAPA – Relevamiento Sistemático de la Producción Sacrificio de Porcinos (LSPS). Estadística. Disponible en <<http://www.abiepcs.org.br>>. Acceso en 02/08/08.

ABIEPCS y EMBRAPA – Relevamiento Sistemático de Producción de Porcinos (LSPS) Disponible en <<http://www.abiepcs.org.br>>. Acceso en 02/08/08.

ABIEPCS. Associação Brasileira das Indústrias Produtoras e Exportadoras de Carne Suína (2007) Relatório Anual. Disponível em: www.abiepcs.org.br. Acesso em 02/10/08.

ACSURS- - Asociación de la criadores de porcinos de rio grande do Sul.(2008) Visión general del sector en el RS. Disponible en <<http://www.acsurs.com.br>>. Acceso en 13/2/2008.

ACSURS – Asociación de Criadores de Porcinos de Río Grande do Sul. (2008). Estadística. Disponible en: <www.acsurs.com.br>. Acceso en septiembre de 2008.

ACSURS – SIPS/RS-IBGE-ABICEPS – ABCS. ACSURS- IBGE: 2008). Censo Agropecuario. Disponible en <<http://www.acsurs.com.br>.e www.ibge.org.br>. Acceso en 13/2/2008.

ACSURS- Associação de criadores de suínos do rio grande do Sul.(2006) Visão geral do setor no RS. Disponible em <<http://www.acsurs.com.br>>. Acesso em 13/2/2006.

Asociación Brasileira de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina. Estadísticas. Disponible en <<http://www.abiepcs.org.br>>. Acceso en 02/08/08.

DADOS do site da Fundação de Economia e estatística. (2008) Disponível em: <<http://www.fee.tche.br>>. Acesso em 2008.

EMPREGOS E OPORTUNIDADES (2008) Onde o trabalho avança mais. ZH Classificados. Porto Alegre 1 de junho de 2008.p.1-3.

FAO / Abiepcs /2006 ABIEPCS - Asociación Brasileira de la Industria Productora y Exportadora de Carne Porcina. Estadísticas. Disponible en <<http://www.abiepcs.org.br>>. Acceso en 02/08/08.

FAO/Abiepcs. FAO/ABIEPCS. Importación Mundial de Carne Porcina. Estadísticas/Importación. Disponible en <<http://www.abiepcs.org.br>>. Acceso en 07/07/09.

FAO/ABIEPCS. Importação Mundial de Carne Suína. Estatísticas/Importação. Disponible em < [http://: www.abiepcs.org.br](http://www.abiepcs.org.br)>. Acesso :07/07/09.

Genética de porcinos (2008). Mejoramiento Genético. Disponible en :<<http://www.biribas.com.br>> Acceso en 26/11/08.

Genética de porcinos. (2008). Conversão Alimentar. Disponible en : < <http://www.biribas.com.br>>. Acceso en 26/11/08.

GEOP – Geoprocessamento y Análisis Territorial – IPD – Unijuí. Disponible en: www.seplag.rs.gov.br/principal.asp?conteudo=indicadores&cod_texto=376&cod_menu_esq=123 > Acceso en noviembre de 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em < www.ibge.gov.br> Acceso em fevereiro de 2008.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.(2007) Censo Agropecuário..Disponível em: www.ibge.org.br. Acceso em 24/11/08.

IBGE - Instituto Brasileño de Geografía y Estadística 2007. Disponible en: www.ibge.gov.br – acceso en 01/09/07.

IBGE – Instituto Brasileño de Geografía y Estadística.(2007) Censo Agropecuário.Disponible en: www.ibge.org.br. Acceso en 24/11/08.

IBGE *IBGE – Investigación de la Pecuaria municipal IBGE – Censo Agropecuario 2007 – año base 2006. Estimación de la ACSURS. IBGE – Instituto Brasileño de Geografía y Estadística .(2007) Evolución del Rebaño Porcino .Disponible en <[http:// www.ibge.org.br](http://www.ibge.org.br)>. Acceso en 24/11/08.

IBGE. Instituto Brasileño de Geografía y Estadística. (2008) Censo Agropecuário. Disponible en:< <http://www.ibge.org.br>>. Acceso en agosto de 2008.

IBGE: Instituto Brasileño de Geografía y Estadística. Estadística. (2008). Censo Agropecuário. Disponible en:< <http://www.ibge.org.br>>. Acceso en agosto de 2008. Investigación Pecuaria Municipal.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2008) Censo Agropecuário. Disponível em:< <http://www.ibge.org.br>> . Acceso em agosto de 2008.

Instituto Brasileño de Geografía y Estadística. (2008) IBGE. Disponible en < <http://www.ibge.org.br>>. Acceso en: Octubre de 2008.

Instituto Brasileño de Geografía y Estadística. IBGE (2008). Disponible en:< <http://www.ibge.org.br>> . Acceso en: septiembre de 2008.

MAPA - Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Disponível em <www.seplag.rs.gov.br/principal.asp?conteudo=indicadores&cod_texto=376&cod_menu_esq=123>.

NETO. Pedro de Camargo.(2008) Relatório. Associação Brasileira de Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína. ABIPECS.Disponível em www.abipecs.org.br/relatórios. Acesso em novembro de 2008.

NEVES,M.F.; CASTRO,L.T.; FAZANARO,K.(2001) Food Consumer: Some Insights. Publicação: Fruit Processing International Journal. p.1 Disponível em: <http://www.favaneves.org/arquivos/1foodconsum.pdf>. Acesso em novembro de 2009.

OCDE/FAO. PROJEÇÕES DO AGRONEGÓCIO: Mundial e Brasil até 2017/17.MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIEMNTO.Disponível em <<http://www.afamang.org.br/imagens/estudoguesdes.doc>> . Acesso em 03/10/08.

PROJEÇÕES DO AGRONEGÓCIO: Mundial e Brasil até 2016/17.MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIEMNTO.Assessoria de Gestão estratégica. Projeções do Agronegócio.Disponível em : www.afamang.org.br/imagens/estudoguesdes.doc. Acesso em 29/07/08.

PROJEÇÕES DO AGRONEGÓCIO: Mundial e Brasil até 2017/17. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIEMNTO.Disponível em : www.afamang.org.br/imagens/estudoguesdes.doc. Acesso em 03/10/08.
RELATÓRIO (2004) Crítica concentração no varejo. Clipping Mercador, São Paulo.Disponível em: <http://www.mercador.com/portal/loadnoticia>. Acesso em 20/09/08.

Resolução CONAMA 237, de 19 de dezembro de 1997. Disponível em: <http://www.saneamento.poli.ufrj.br/documentos/Josimar/Resolucao_CONAMA_1997_237-licenciamento_ambiental.pdf> . Acesso em: Novembro de 2008. 9 p.

ROPPA, Luciano. (2006) Perspectivas da Produção Mundial de carnes, 2007 a 20015. Disponível em: http://pt.engormix.com/MA-pecuaria-corte/artigos/perspectivas-producao-mundial-carnes_140. Acesso em:12/09/08.

ROPPA, Luciano.(2008) Brasil: O consumo de carnes passado a limpo. Disponible en <<http://www.acsurs.com.br>>. Aveworld fev /março. p.10-14.

ROPPA,Luciano.(2006) Atualização sobre os níveis de Colesterol, Gordura e calorias da carne suína. Disponível em: www.porkworld.com.br. Acesso em 13 de fevereiro de 2006.

SIF/MAPA, CISPOA/SEAPA, FAMURS y ACSURS – Elaboración y Montaje: ACSURS - * Estimación. ACSURS – Asociación de Criadores de Porcos de Río Grande do Sul (2008). Estadística. Disponible en: <<http://www.acsurs.com.br/>>. Acesso en septiembre de 2008.

Sindicato de las Industrias de Productos Porcos (2007) SIPS. Disponible en: <<http://www.sips.com.br>> . Acesso em novembro de 2008.

SIPS- Sindicato das Indústrias de Produtos Suínos.(2007) Regiões Produtoras de Suínos. Disponível em: <[http:// www.sips.com.br](http://www.sips.com.br) >. Acesso em 2008.

SIPS- Sindicato das Indústrias de Prdoutos Suínos (2007). Disponível em: <<http://www.sips.com.br> >. Acesso em 2008.

SOUZA, W,de.(2003b) Segurança alimentar: como conquistar o cliente pela qualidade. São Paulo, ABRAS, Disponível em:<[http:// www.abrasnet.com.br](http://www.abrasnet.com.br)>. Acesso: em outubro de 2008.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE DATOS APLICADO A LOS AGENTES DE LA CADENA DE CRIA DE PORCINOS DE LA REGIÓN FRONTERIZA NOROESTE DEL ESTADO DE RIO GRANDE DO SUL

Estimado Señor:

El presente cuestionario de investigación forma parte del trabajo que se realiza con el objetivo de elaborar la Tesis de Doctorado en Administración del alumno Ariosto Sparemberger. El trabajo presenta como tema principal el estudio de la cadena de cría de porcinos de la región Fronteriza Noroeste del Estado de Río Grande do Sul, abordando las estrategias, los factores de competitividad e inhibidores de los agentes de la cadena. El resultado será presentado en la UNAM – Universidad Nacional de Misiones – Argentina, como requisito para la obtención del título. Por lo tanto, su contribución es importante en el sentido de responder las preguntas presentadas a continuación.

PRODUCTORES DE PORCINOS

Nombre:

Dirección:

Ciudad:

Función:

Tipo de Sistema de Cría:

Motivo de opción por este sistema:

ESTRUTURA DE LAS INSTALACIONES

- a. Instalaciones Propias:
- b. Antigüedad promedio de las instalaciones:
- c. Inicio de las Actividades:
- d. Número de personas involucradas en la actividad:
- e. Estructura Agrícola:
- f. Recibe Asistencia técnica? De quién?
- g. Origen: De la Ración, Genética, Medicamentos.
- h. Medicamentos:
- i. Genética:
- j. Calidad:
- k. Sanidad:

CARACTERÍSTICAS

- a. Producción de la ración propia:
- b. Capacidad de Producción: Kg
- c. Número de animales:
- d. Producción final de Cerdos: Kg.
- e. Criterios de exigencia requerida:
- f. Volumen:
- g. Escala de Producción:
- h. Plazo:
- i. Bonificación:
- j. Tamaño del chiquero en metros cuadrados:
- k. Metros cuadrados por cada compartimiento:
- l. Número de animales por compartimiento:
- m. Tiempo en la maternidad:
- n. Tiempo en la Guardería:
- o. Valor de la inversión:
- p. Propiedad:
- q. Sistema de alimentación:
- r. Otras materias-primas utilizadas en la actividad:

PERFIL DEL ENTREVISTADO

- a. Origen étnica Predominante:
- b. Grado de Escolaridad del Responsable por el negocio:

- c. Tiempo en la Actividad:
- d. Experiencia:
- e. Ingreso promedio de la familia:
- f. Posee Curso específico para actuar en la Actividad de cría de porcinos:
- g. Desempeña otra actividad productiva:
- h. Especificar:
- i. Participa de cursos, congresos, seminarios y ferias que tratan el tema de la porcicultura:
- k. Tiempo promedio diario dedicado a la actividad:

POLÍTICA DE PRECIOS

- b. Cuál es el precio del kilo vivo de cerdo?
 - c. Tenor graso:
 - d. Otro criterio (cuál):
 - e. Precio fijado anticipadamente:
 - f. Precio al contado: en el momento de la entrega del lote:
 - g. Precio a fijar: el día de la entrega:
 - h. En cuotas conforme facturación de la empresa:
 - i. Premio por la calidad:
 - i. Precio de adquisición de los animales:
 - k. Precio fijado por la tasa de conversión alimentaria:
- Obs. Existen condiciones para la negociación entre las partes conforme el momento del mercado:

COMERCIALIZACIÓN

- a. Destino final de los animales:
- b. Criterios de exigencia requerida. Volumen:
- c. Plazo:
- d. Bonificación:
- e. Asistencia post venta:
- f. Transporte de los animales

EXIGÊNCIAS SANITÁRIAS

- a. Sistema de Trazabilidad:
- b. Tipos de Enfermedades controladas:
- c. Papel de las entidades públicas en el control sanitario:
- d. Principales dificultades:
- e. Certificación de origen:
- f. Licencia ambiental: FEPAM
- h. Como se realiza el control de las enfermedades?

CONTROL DEL MEDIO AMBIENTE

- a. Sistema de Control Utilizado:
- b. Costes involucrados por mes:
- c. Tratamiento de residuos sólidos:
- d. Tratamiento de residuos líquidos:
- e. Control de gases y olores:
- f. Manejo y control de los excrementos:
- g. Animales muertos:
- h. Relación con los órganos de control ambiental público:
- i. Principales dificultades:
- j. Posee Biodigestor:
- k. Actuación de los Órganos de Fiscalización:
- l. Aprovechamiento de los excrementos:

NIVEL DE INTEGRACIÓN

- a. Libre mercado:
- b. Contrato de preferencia:
- c. Contrato de parte de las ventas:
- d. Contrato de exclusividad:
- e. Contacto con el mercado:

PERFIL TECNOLÓGICO

- a. Nacidos lechones/hembra/año:
- b. Terminados (matriz/año):
- c. Mortalidad promedio en %:
- d. Porcentaje del Rebaño Integrado:
- e. Promedio de Lechones por matriz:
- f. Peso final del animal:
- g. Total de días:
- h. Crecimiento de los lotes de lechones:
- i. Peso de entrada:
- j. Aumento de peso promedio por día:
- k. Tasa de conversión alimentaria:

PLANEAMIENTO

- a. Es realizado algún tipo de planeamiento con relación a la actividad de cría de cerdos dentro de la propiedad?
- b. Existe acompañamiento de las principales tendencias relacionadas al mercado, producción y comercialización de porcinos?
- c. Existió la necesidad de buscar algún empréstito para mejorar su sistema productivo?
- d. Cuál es el método de acompañamiento de los costes de producción?
- e. Existen mejoras que se fueren necesarias, aunque imposibles de ser realizadas?
- f. A porcicultura ejerce el papel principal de las actividades en su propiedad?
- g. Evaluación de la actividad de cría de porcinos y cuál es su perspectiva?
- h. Existe un control del Flujo Financiero?
- i. Existe una definición de Planes y Metas a corto, mediano y largo plazo?
- j. La actividad de cría de porcinos es rentable y, por lo tanto, la recomendaría a alguien que quisiese comenzar a trabajar con cerdos hoy?

CUSTOS

- a. Es realizado el control de los costes con los lechones:
- b. Cuál es el coste de la ración propia
- c. Costes de los medicamentos?
- d. La actividad proporciona lucro financiero?
- e. Cuál es el coste del mantenimiento de la estructura y de los equipamientos?
- f. Cuál es el coste de la mano de obra?
- g. Posee costes de horas extras?
- h. En la actividad, cuál es el mayor coste en porcentajes:

GESTIÓN DE LAS PERSONAS

- a. Cuál es el número de personas que residen en la propiedad?
- b. Cuál es el grado de instrucción de las personas?
- c. Cuál es el número de personas que trabajan en la propiedad?
- d. La industria integradora ofrece cursos de calificación?
- e. Cuál es el tipo de servicio de asistencia técnica y el número de servicios por lote?
- f. Los servicios en la propiedad son acompañados por técnicos de la Integradora?
- g. Beneficios y Ventajas de la integradora?
- h. Contribución o exigencia de la integradora para el perfeccionamiento en la actividad?
- i. Cuál es la aplicabilidad de los conocimientos y/o información para mejorar la productividad?

TECNOLOGÍA UTILIZADA EN EL SISTEMA DE CRIA

- a. El control y el acompañamiento de sus actividades son realizado a través de medios automatizados?
- b. Tipo de comedero y sistema de bebedero utilizado:
- c. La Integradora ha proporcionado asistencia técnica con relación con la informatización:
- d. Acciones para volver más eficiente la producción:
- e. Cuales son las mayores dificultades que Ud. ha encontrado para mejorar la productividad (eficiencia)?:
- f. Cuál es la tasa de conversión alimentaria:
- g. Forma de introducción de innovaciones en la propiedad:
- h. Influencia de los insumos en la calidad del rebaño:

ADQUISICIÓN

- a. Cuál es el método de adquisición de la ración y de los animales?
- b. Existe falta de materia-prima?
- c. Cuál es el plazo determinado por la integradora entre la reposición de los lotes:
- d. Existen condiciones para el aumento del plantel?
- e. Cuál es el origen de los animales recibidos?
- f. Cuál es la tasa de mortalidad de cerdos por lote:
- g. Acciones de mejora para la reducción de la pérdida:
- h. Recepción de medicamentos:

LOGÍSTICA

- a. El proceso de comercialización del porcino se basa exclusivamente en la necesidad de la Integradora:?
- b. Cuál es el mecanismo de control de los lotes para la entrega?
- c. Cuáles son los principales problemas con la integradora?
- d. Quién es el responsable por el embarque del porcino?
- e. Cuáles son los beneficios, dificultades, ventajas y desventajas de trabajar con la integradora?
- f. Cómo se realiza la recepción y descarga en su propiedad del lechón y de la ración?
- g. El almacenamiento de la ración está de acuerdo con el determinado por la Integradora?
- h. Cómo se realiza el control del inventario del rebaño y de la ración?
- i. Existe falta de insumos?
- j. Cuáles son las principales exigencias de la integradora?

GENERALES

- a. Cuáles son las principales razones para mantenerse en la actividad?
- b. El criador es dependiente desde el punto de vista de la innovación tecnológica y de los precios de los porcinos?
- c. Cuáles son las principales ventajas y desventajas de estar integrado?
- d. Cuáles son las ventajas y desventajas de ser productor independiente?
- e. Cuál es la evaluación de la cadena de cría de porcinos en la región?
- f. Cuál es el apoyo del sector público para el fortalecimiento de la cadena productiva del porcino?
- g. Cuál es la participación de los principales órganos involucrados con la cadena de cría de porcinos?

INDÚSTRIA FRIGORÍFICA**CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

- Razón Social:**
- Dirección:**
- Ciudad:**
- Cargo del entrevistado:**
- Antigüedad de la Planta Industrial:**
- Número actual de Funcionarios:**.....
- Actividades en que opera la empresa:**.....
- Localización de la Planta para la competitividad de la empresa:**.....
- Producción propia de lechones:**.....
- Total de cerdos recibidos de propiedad de la industria:**.....

ESTRUCTURA DEL MERCADO

- a. Cuál es la estructura del mercado en relación a los productos fabricados por el Frigorífico:
- b. Cuál es la participación en el mercado local, estatal, nacional e internacional?
- c. Cuáles son los principales competidores?
- d. Cuánto representa la exportación de la producción total de la industria y hacia qué países?
- e. Cuáles son los principales productos exportados?

MERCADO INTERNO

- a. Cuál es el destino de los productos industrializados?
- b. Cuáles son las marcas de los productos?
- c. Principal destino de los productos?
- d. Formas de venta de los productos?

- e. Existen sociedades con supermercados para comercializar los productos?
- f. La industria realiza investigaciones de mercado?
- g. De qué manera la empresa obtiene información sobre nuevas tecnologías?

ÁREA COMERCIAL

- a. Cuáles son las políticas de ventas de la industria?
- b. Cómo se realiza la atención del mercado?
- c. Cuáles son las estrategias para buscar nuevos mercados?
- d. Como se realiza el proceso de desarrollo de nuevos productos?
- e. Motivo de los contactos con proveedores?
- f. Existe relaciones, sociedades con proveedores?
- g. Se realiza el acompañamiento en la entrega de los productos?
- h. Existe supervisor, degustadores y expositores que acompañen a los productos en el punto de venta?
- i. Son cumplidos los plazos de entrega a los distribuidores, revendedores, mayoristas y minoristas?
- j. Cuáles son los canales de distribución?
- k. Cómo se establece la política de definición de precios?
- l. Se monitorea a los principales competidores?
- m. Existe preocupación con la calidad de los productos y con la preferencia de los consumidores?
- n. Cómo se adquieren los insumos para a industria?
- o. Cuál es la forma de pago efectuada al productor integrado e independiente?

CONTROL SANITARIO

- a. Cómo se realiza la inspección sanitaria en la recepción de los animales?
- b. Cómo se realiza la inspección durante el sacrificio, fabricación y expedición de los productos?
- c. Cuál es el tipo de identificación del lote de entrada y salida de animales y de productos?
- d. Participación de los Órganos responsables?
- e. Existe un controle del sistema de cría?
- f. Se realiza un monitoreo de la alimentación utilizada para los animales?
- g. Cómo se realiza el control de los animales de los productores independientes?
- h. Cuál es la influencia de los órganos oficiales en el proceso de control?

COMPETENCIA

- a. Como se realiza el monitoreo de las estrategias de los competidores?
- b. Cuáles son los principales factores considerados para la definición de las estrategias de la empresa?
- c. Proceso de creación y desarrollo de estrategias competitivas?
- d. Quién monitorea los productos de los competidores en los comercios minoristas?
- e. Cuáles son las estrategias de fijación de precios?
- f. Influencia de la Globalización en la competitividad de la Industria.

ADQUISICIÓN DE LOS ANIMALES

- a. Cuál es la forma de adquisición de los porcinos no mercado?
- b. Cuál es el origen de los Animales?
- c. Cuál es la forma de pago?
- d. Existen criterios para la elección del productor integrado?
- e. Cuál es el criterio técnico para la adquisición y pago por el porcino?
- f. Cuáles son los servicios ofrecidos a los productores?
- g. Cómo se realiza la difusión de la tecnología a los criadores integrados?
- h. Cómo es la gestión del proceso logístico?

FÁBRICA DE RACIÓN

- a. Cómo se realiza la adquisición de los insumos para la fabricación de ración?
- b. Cómo se realiza la industrialización de los insumos y el control de los costes?
- c. Existe integración con los productores de granos?
- d. Principal destino de la ración?
- e. Cuáles son las ventajas para la industria al poseer un fábrica propia de raciones?
- f. La región produce todo el maíz para la ración?
- g. Cómo se realiza el controle de los insumos?

GESTIÓN DE LA INDUSTRIA

- a. La industria posee programas de calidad en especial ISO y HACCP?
- b. Existe un control de los costes gerenciales?
- c. Cuál es el grado de preocupación con la calidad de los Productos?
- d. Existen programas de monitoreo y de calificación de la mano de obra?
- e. La industria realiza planeamiento estratégico?
- f. Cuáles son las principales estrategias de marketing de la industria?.
- g. Cómo se realiza la búsqueda de nuevos mercados?
- h. Cuál es la relación con los proveedores?
- i. Principales aspectos tecnológicos?
- j. Lleva a cabo la empresa la trazabilidad?
- k. Cómo afecta el sistema de inspección la competitividad de la empresa?
- l. Principal preocupación con a sanidad animal en relación a la conquista de mercados?
- m. Importancia del sistema de integración para la eficiencia y competitividad de la industria?
- n. Cómo se administra la cuestión del suministro de los cerdos a la industria?
- o. Cuál es la forma de gestión para atender a los integrados en términos de lechones y materia-prima?

CONTROL AMBIENTAL

- a. Sistema de tratamiento de los efluentes
- b. Origen del agua utilizada en el proceso productivo de la industria.
- c. Participación e involucramiento de los órganos responsables:
- d. Influencia de los costes involucrados con la actividad de la cría de porcinos?

ASPECTOS GENERALES

- a. Cuál es la importancia de la porcicultura para la región?
- b. Principales tendencias para la porcicultura?
- c. Qué tipo de cría predomina en la región?
- d. Cuáles son los principales problemas que afecta la competitividad de la cadena?
- e. Cuáles son las principales innovaciones introducidas en la propiedad de cría de los integrados?
- f. Principales Innovaciones tecnológicas en la industria para aumentar la competitividad?
- g. Principal destino del rebaño porcino de la región?
- h. Cuáles son los principales problemas de orden sanitario y sus consecuencias sobre las ganancias y la búsqueda de nuevos mercados?

SISTEMA COOPERATIVO**CARACTERIZACIÓN DE LA COOPERATIVA**

Nombre da Cooperativa:.....

Ciudad:.....

Cargo del entrevistado:.....

Antigüedad de la Cooperativa:.....

Municipios donde actúa:

Número de asociados:.....

Número de Funcionarios:.....

Principal actividad:.....

Número de asociados de la Cooperativa:.....

INSUMOS Y SERVICIOS A LOS ASOCIADOS INVOLUCRADOS CON LA PORCINOCULTURA

- a. Principales insumos fabricados por la Cooperativa?
- b. Principales insumos suministrados a los criadores?
- c. Cuál es la forma de distribución en la propiedad?
- d. Se realiza asistencia técnica?
- e. Suministra genética la cooperativa?
- f. Principal información sobre el comportamiento do mercado:
- g. Cuál es el control del manejo de los animales?

PRECIO

- a. Cuál es la forma de establecimiento del precio al productor?
- b. Es el precio establecido según el rendimiento de la carcaza?
- c. Precio por peso vivo?
- d. Precio definido por la tasa de conversión?
- e. Precio establecido según otro criterio. Cuál?
- f. Cuál es la Estrategia para la definición del precio?
- g. Se fija por anticipado el precio al productor?
- h. Se descuenta el valor dos animales de los traspasos de los insumos?

COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS

- a. Cuál es el método de adquisición del porcino?
- b. Cuál es el destino del porcino?
- c. Existe una venta programada por lote?
- d. Existe un equipo de ventas?
- e. Cuáles son los principales mercados?
- f. Cuál es la forma de pago al asociado?
- g. Como se realiza el traspaso del porcino a la Industria?
- h. Existe traspaso de los animales a los asociados?

CONTROL SANITARIO

- a. Tipo de enfermedades controladas?
- b. Cuáles son los principales problemas sanitarios?
- c. Cuál es el papel de las entidades públicas en el control sanitario?
- d. Principales dificultades para el control sanitario?

CALIDAD

- a. Existe certificación del origen animal?
- b. Cómo se produce el proceso de trazabilidad?
- c. Tipo de estándar sanitario?
- d. Cómo se presentan los productos?
- e. En relación a los insumos utilizados en el proceso productivo?
- f. Principales certificaciones?
- g. Existe preocupación con el Control de los residuos líquidos y sólidos?

ASPECTOS GENERALES

- a. Cuál es la importancia de la actividad de cría de porcinos para a Cooperativa?
- b. Cuáles son los factores de la Competitividad de la cadena de cría de porcinos?
- c. Cuáles son las principales dificultades de la cadena de cría de porcinos?
- d. Cómo son las relaciones con proveedores, asociados, distribuidores, mayoristas y minoristas?
- e. Principales estrategias de la Cooperativa en relación a la actividad de cría de porcinos?
- f. Existe monitoreo de los Competidores?
- g. Cuáles son las perspectivas de la porcicultura en la región?
- h. Principales avances de la Cooperativa en los últimos años relacionados a la Actividad de la porcicultura?

EMPRESA MINORISTA**CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA**

- Nombre da empresa:**.....
- Ciudad:**.....
- Cargo del Entrevistado:**.....
- Antigüedad de la Empresa:**.....
- Número de Funcionarios:**.....
- Número de ítems:**.....
- Número de check-outs:**.....
- Promedio de clientes diarios:**.....
- Principales productos comercializados:**.....
- Principales proveedores de carne porcina y derivados:**.....

TECNOLOGIA

- a. Cuál es la condición para la llegada de los productos al establecimiento comercial?
- b. Cómo se realiza el control de la temperatura de los productos?
- c. Existen productos con poca validez?
- d. En relación a la calidad de los envases de los productos derivados de la carne porcina, son adecuados?
- e. Los productos son desarrollados con tecnología o parte de la industria?

GESTIÓN DE LAS PERSONAS

- a. Cuál es la calificación técnica de los funcionarios responsables por la conservación de los productos perecederos.
- b. Los funcionarios reciben información técnica de los productos para ofrecer a los consumidores?
- c. Los funcionarios están preocupados con la exposición y la validez de los productos?
- d. Están preparados los funcionarios para realizar los cortes de carne?
- e. Posee la industria personal capacitado para realizar cortes especiales?

PRODUCTOS

- a. Los productos presentan diferencias entre los proveedores?
- b. Cuál es el origen de los productos?
- c. Condiciones para la compra?
- d. Cómo se realiza la evaluación de los productos?
- e. Cuáles son los productos de origen animal con que trabaja la empresa?

GESTIÓN

- a. Cuál es la forma de organización de las actividades de logística?
- b. Cómo se gerencia el inventario?
- c. Cómo es la política de fijación del precio?
- d. Los proveedores participan de las promociones?
- e. Existe una estrategia para aumentar las ventas?
- f. Cómo se realiza la distribución de los productos en el punto de venta.
- g. Poseen los proveedores expositores en el punto de venta?
- h. El supermercado monitorea las acciones de la competencia?
- i. Forma de contacto con los distribuidores, frigoríficos y agroindustrias?
- j. Cuáles son las ventajas y desventajas en la comercialización de productos industrializados y de carne porcina?

POLÍTICA DE COMPRAS

- a. Cómo se realizan las compras junto a los frigoríficos, distribuidores y mayoristas?
- b. Cuál es la política de relaciones con los proveedores?
- c. Cómo realiza la evaluación de los proveedores?
- d. Se realiza la cotización de precios para realizar las compras?
- e. Cuáles son las estrategias de compra?
- f. Existe apoyo de los proveedores para la venta de sus productos?
- g. Cuáles son los criterios para la selección de los proveedores?
- h. Existe devolución de los productos?
- i. Existe una elección por marca?
- j. El volumen de compras afecta el proceso de negociación?
- k. Se realiza el monitoreo de los principales productos en el punto de venta?
- l. Perspectivas para el mercado de carne y derivados de la porcicultura?
- m. Existe fidelización con los proveedores?
- n. Existe mucha competencia entre las industrias ?

CONSUMO

- a. Cuáles son los productos de origen animal (porcino) más consumidos?
- b. Existe preocupación por parte del consumidor en relación a los productos de origen animal?
- c. Se transmite la información al consumidor?
- d. Principales estrategias de Compra y Venta de productos derivados de la carne Porcina?
- e. Es importante para el establecimiento ofrecer productos derivados de la carne porcina?
- f. Cuáles son las perspectivas futuras en relación a la comercialización de productos de carne porcina?
- g. Cuáles son las principales innovaciones en la industrialización de los productos de carne porcina?
- h. Innovación promedio de productos de carne porcina?

- i. Cuál es la influencia de los tipos de corte en el consumo de carne porcina?
- j. Principales estrategias para aumentar el consumo de carne porcina?
- k. La industria ofrece varios tipos de corte?

INDUSTRIA PROVEEDORA DE INSUMOS

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

- Nombre de la empresa:**.....
- Ciudad:**.....
- Capacidad de Producción:**.....
- Cargo del entrevistado:**.....
- Antigüedad de la empresa:**.....
- Número de funcionarios:**.....
- Localización:**.....
- Principales productos fabricados:**.....
- Destino de los productos:**.....

COMERCIALIZACIÓN

- a. Cuál es el área de venta de la empresa?
- b. Cómo se realiza el contacto con las agropecuarias?
- c. Cuál es la relación con los distribuidores?
- d. Cuáles son los principales productos fabricados?
- e. Cuál es la política de precios de la empresa?
- f. Cuál es la relación con la industria?
- g. La empresa visita a los criadores?

INNOVACIÓN Y LOGÍSTICA

- a. Existe una política para el desarrollo de nuevos productos?
- b. Cómo se realiza el monitoreo de la competencia?
- c. Existe contacto con criadores de porcinos?
- d. Cómo es el proceso de información de los agentes de la cadena?
- e. Cuáles son las estrategias de Distribución de los Productos?
- f. Existe apoyo a los criadores para el traspaso de tecnologías?

TENDENCIAS DE LA CADENA DE CRÍA DE PORCINOS

- a. Cuáles son las principales tendencias del sector?
- b. Existe una concentración de las empresas en este sector?
- c. Principales tecnologías?
- d. Que evaluación de la cadena de cría de porcinos se puede hacer involucrando al Productor, Industria y minoristas?

SERVICIO DE INSPECCIÓN FEDERAL MÉDICA VETERINARIA

- a. Qué evaluación realiza de la actividad de cría de porcinos?
- b. Cuáles son los principales problemas?
- c. Principales beneficios a los criadores ofrecidos por esta actividad?
- d. Principales exigencias sanitarias del criador, industria y mercado tanto interno como externo?
- e. Cómo monitorea la industria las exigencias del mercado?
- f. De qué manera el criador enfrenta las exigencias sanitarias para producir el cerdo?
- g. Cuál es la situación del rebaño de la región y el origen de los animales?
- h. Cuál es la tendencia de la porcicultura en la región?
- i. En relación a la clasificación de los productores, lo que más se percibe en la región?
- j. Cuáles son los riesgos de la actividad?
- k. En el caso del integrado, de quién es la responsabilidad del coste del control ambiental y sanitario?
- l. Cómo es el involucramiento de la industria en el control ambiental?
- m. Principales proveedores para la industria y los productores?
- n. En la región, cuál es el sistema de producción que más se observa?
- o. Los criadores respetan las exigencias sanitarias?
- p. El sistema de cría de porcinos en la región obedece a un estándar de calidad?

ASOCIACIÓN RIOGRANDENSE DE EMPRENDIMIENTOS DE ASISTENCIA TÉCNICA Y EXTENSIÓN RURAL –EMATER/RS

- a. Cuáles son las principales actividades desarrolladas por la EMATER, para la Cadena de cría de porcinos?
- b. En términos de los productores, cuáles son las principales orientaciones técnicas?
- c. Qué evaluación realizan de la actividad los productores involucrados?
- d. Los productores están involucrados por necesidad o por falta de alternativas?
- e. Qué evaluación es posible realizar de la actividad de cría de porcinos?
- f. En la región existen más Pequeñas, medianas o grandes propiedades?
- g. Cuáles son las principales dificultades en la actividad de cría de porcinos?
- h. Existen incentivos del órgano público para la porcicultura?
- i. La producción de la región atiende a las necesidades de la industria?
- j. Actualmente existe mucha adhesión de productores para actuar en la actividad de cría de porcinos?
- k. En términos de retorno financiero y márgenes, cuáles son los porcentajes: Productores, industria, minoristas?
- l. Principal destino de la producción?
- m. Principales dificultades?
- n. Cuáles son las perspectivas, tendencias de la actividad?
- o. La mano de obra es familiar?
- p. Cuáles son las estrategias para la actividad? Integración, Producción de maíz y soja?
- q. Quién ejerce mayor influencia en las actividades de la cadena?
- r. Qué debe ser realizado para mejorar la actividad?
- s. Cuál es la Influencia de la industria en la región?
- t. Cuál es la actuación del sistema Cooperativo?
- u. Existe participación del poder Público?
- v. Cómo se encuentra el nivel tecnológico de la producción.
- x. Qué es lo que más preocupa a la EMATER en relación a la actividad de cría de porcinos?
- z. En la región, qué otras actividades en la agricultura son desarrolladas?

NÚCLEO DE CRIADORES DE PORCINOS DEL MUNICIPIO DE SANTO CRISTO – PRESIDENTE

- a. Cuál es la Historia de la porcicultura en Santo Cristo y en la Región?
- b. Cuál es la evaluación actual de la actividad de cría de porcinos?
- c. Para el productor es una actividad rentable?
- d. Cuál es la tendencia hoy del sistema de cría?
- e. Cuál es la participación de la Industria en la actividad de cría de porcinos?
- f. Evaluación de la participación del sistema cooperativo en la actividad.
- g. Cuál es el involucramiento del Sector Público y de otras instituciones en la actividad.
- h. Cuál es el nivel tecnológico de la producción?
- i. Cómo se trata la cuestión del medio ambiente?
- j. Principales son los motivos para mantenerse en la actividad?
- k. Cuáles son las ventajas de permanecer en la actividad?
- l. Quién ejerce mayor influencia en la actividad de cría de porcinos?
- m. En cuánto a los insumos y coste de producción?
- n. Cuál es la principal ventaja competitiva de la cadena de cría de porcinos?
- o. Principales estrategias del sector?
- p. Cuáles son los principales problemas de la actividad?
- q. Cuál es la importancia de la actividad para el desarrollo de la región?
- r. Cuál es la relación de la actividad de cría de porcinos con otras actividades de la agricultura?

ANEXO B

LISTA DE INSTITUCIONES Y PERSONAS QUE COLABORARON COM EL
PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Persona / Función	Empresa - Localidad
Rogério J. Kerber – Director Ejecutivo	Sindicato de las Industrias de Productos Porcinos- SIPS –Porto Alegre /RS
Flávio J. B. Fagonde – Ingeniero Agrónomo	Asociación Riograndense de Emprendimientos de Asistencia Técnica y Extensión Rural - EMATER - Santa Rosa/RS
Gabriel A. Weber – Director e Ingeniero Agrónomo	Cooperativa Mixta São Luiz Ltda- COOPERMIL – Santa Rosa/RS
Egon Kelm - Productor Integrado- Comercio	Tuparendi/ RS
Bento José Puhl – Productor Integrado- Industria UPLs- Unidad de Producción de lechones	Santo Cristo/RS
Amaro José Puhl - Productor Integrado- Industria UPLs- Unidad de Producción de Lechones	Santo Cristo/RS
Jorge R. Giacomini – Médico Veterinario	Mig-Plus – Nutrimientos Agropecuarios Ltda. Passo Fundo/RS
Ivar Duarte- Productor Integrado – Industria -Terminador	Santa Rosa/RS
Liliane C.P. Duarte. Productora Integrada- Industria- Terminador	Santa Rosa/RS
Edson R. Gross – Productor – Ciclo Completo - Independiente	Santa Rosa/RS
Paulo John Guma- Compras de Porcinos Vivos	Alibem Comercial de Alimentos Ltda-ALIBEM / Santo Ângelo/RS
Luiz Carlos da Silva Pillon – Sector de Abastecimiento	Alibem Comercial de Alimentos Ltda-ALIBEM / Santa Rosa /RS
Adriando Tibulo – Productor Integrado – Unidad de Producción de Lechones	Santa Rosa - RS
Ângela de Faria Maraschin – Médica Veterinaria -	Ministerio de Agricultura/ Inspección Federal
Jandir André Erthal – Ingeniero Agrónomo	Municipalidad de Nova Candelária/RS

Celso Diel – Presidente del Núcleo de Criadores de Porcos -	Santo Cristo/RS
Paulo Lauerman - Carnicero	Supermercado Polivalente- Santa Rosa/RS
Jorge L. Steiger – Secretário de Agricultura y Abastecimiento – Productor terminador integrado al comercio.	Municipalidad de Nova Candelária/RS
Orlando G. Konzen – Propietario de la empresa Konzen Suinocultura	Nova Candelária/ RS
Adolar S. Kurzy – Jefe Sector Supermercado	Cooperativa Mixta São Luiz Ltda – COOPERMIL – Santa Rosa/RS
Cleto I. Fernandes – Productor terminador – Integrado con la Industria	Boa Vista do Buricá/RS
Gerson A. Loeblein - Integrado al Comercio – Ciclo Completo	Boa Vista do Buricá/ RS
Delton Luiz Brandalise - Secretário	Municipalidad de Doutor Maurício Cardoso/RS
Fábio L Lopes - Terminador – Integrado a la Industria	Sede Nova/ RS
Juscelino F. Gonçalves - Gerente	Alibem Comercio de Alimentos –ALIBEM/ Santa Rosa/RS
Leandro Sidnei Immich - Técnico	IBGE- Santa Rosas/RS

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA

UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**Formulario de autorización para la publicación de Tesis**

1. **Identificación del material bibliográfico** Tesis Doctoral Tesis Magister

2. **Identificación del documento / autor:** SPAREMBERGER, Ariosto.

Programa de postgrado: DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN _____

Área de conocimiento: Ciencias Económicas _____

Identificación Institucional: UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS _____

Título _____

Autor: SPAREMBERGER, Ariosto. _____

Tipo y N° de documento: D.N.I _____

Director JORGE ONEIDE SAUSEN _____

Tipo y N° de documento DI 8013887966 _____

N° de páginas 344 _____

Fecha de defensa: ___ / ___ / ___

Fecha de entrega del archivo: ___ / ___ / ___

3. Información de acceso al documento

Autorizo Publicación¹ SI NO

Puede ser liberado para publicación² Total Parcial Después de un año

En caso de publicación parcial, señale las restricciones:

Sumario

Capítulos. Especifique: _____

[] Bibliografía.

[] Otras restricciones: _____

En calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, **a publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca y en la Revista Científica Visión de Futuro de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en las que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que UD puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de la publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Firma del Autor

Firma del Director de Tesis

POSADAS -AR
Lugar

_____/_____/_____
Fecha

¹ En caso de autorizar la publicación puede optar que la misma sea parcial o total después de un año a partir de la fecha de defensa.

² Aplicable a compromisos de índole institucional, acuerdos con terceros, etc.; esta especificación podrá ser mantenida durante un año a partir de la fecha de defensa.-