

## El potencial de desarrollo de Clusters Porcinos en la Argentina

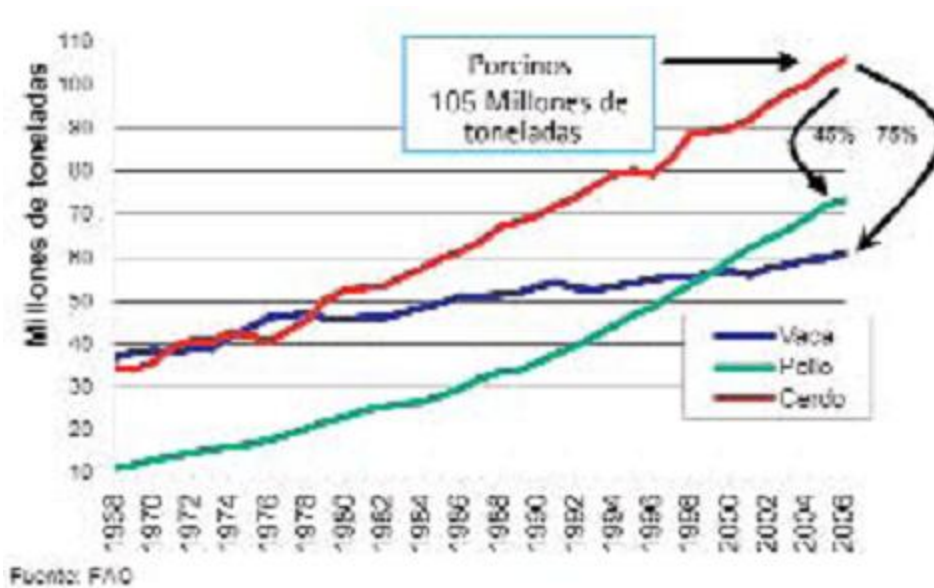
*El interrogante planteado implícitamente con el título de este trabajo puede contestarse buscando respuestas, por lo menos, para las siguientes preguntas: ¿por qué el sector porcino?, ¿qué oportunidades ofrece?, ¿qué es lo que lo vuelve un sector interesante?, ¿qué cambios vivió el sector en el escenario internacional? ¿Los cambios representan una oportunidad real o una configuración donde la Argentina difícilmente pueda integrarse? ¿Por qué la Argentina?, ¿qué particularidades tiene el país?, ¿por qué el desarrollo del sector es posible? Y por último, ¿por qué "Cluster"?, ¿qué potencial ofrece esta forma de organización industrial frente a otras alternativas posibles? Así planteadas, cada respuesta nos dejará más cerca de contestar la pregunta central que domina a todas ¿cuáles son los pasos a seguir para convertir a la Argentina en un actor central en el sector porcino internacional?*



### **Reformas mundiales del sector porcino**

El sector porcino no ha sido ajeno a las reformas que la actividad productiva ha vivido a nivel mundial en las últimas dos décadas. Un buen camino para comenzar a contestar aquellas preguntas es, entonces, analizar estas reformas, identificando sus características, oportunidades y amenazas.

En primer lugar, se encuentra el asombroso dinamismo que el sector continúa mostrando, a pesar de ser una industria centenaria que podría haber llegado a cierto estado de madurez. La carne porcina se ha consolidado como la más comida en el mundo, con una producción en el año 2006 que, según estimaciones de Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), superó por tercer año consecutivo las 100 millones de toneladas. Esta cifra, por su parte, resulta un 45% y 75% superior a la producción mundial de carne aviar y vacuna, respectivamente (Gráfico nº1). Esta producción es el resultado de una fuerte tendencia de crecimiento que logró triplicar los volúmenes alcanzados en tan sólo 40 años.



El cerdo es un animal con una conversión muy eficiente de alimento vegetal a carne (con respecto, por ejemplo, a la carne vacuna). Así, esta "fábrica" de proteínas de alto valor ha logrado satisfacer la pujante demanda mundial, impulsada no sólo por el crecimiento de la población, sino también por el constante aumento de los ingresos per cápita. Como puede verse en el gráfico

2, el crecimiento de la producción mundial de los últimos 45 años más que duplicó el crecimiento vegetativo de la población.

En segundo lugar, se ha evidenciado una clara segmentación del mercado porcino mundial en dos grupos de características claramente diferenciadas. Por un lado, se encuentra el mercado "maduro" de los países desarrollados, donde el consumo per cápita parecería haber alcanzado un techo y en los cuales los aumentos de ingreso no se traducen en demandas de mayor volumen sino en mejoras en la calidad del bien (mejores propiedades organolépticas, garantías de sanidad animal, protección ambiental y animal, etc.).

En el segundo grupo, en cambio, el mercado muestra un marcado dinamismo y es, básicamente, el que ha impulsado más claramente el crecimiento del sector. Este grupo se encuentra formado por los países en desarrollo, que en su conjunto explican el 80% del crecimiento del consumo entre 1997 y 2007. En ellos, a diferencia de los anteriores, la suba de los ingresos se transforma en aumentos de los volúmenes consumidos per cápita, siendo el caso más emblemático el de China, cuyo consumo se septuplicó en un plazo de 30 años.

La carne porcina ha sido tradicionalmente, en comparación con otras carnes y a pesar de ser la más consumida en el mundo, la menos comercializada internacionalmente. Durante años el porcentaje de carne porcina comercializada con respecto a la producida osciló alrededor del 3%, frente a un 10% de las otras. Sin embargo, durante los últimos años, y como tercera característica para destacar, se ha producido una intensa profundización de los intercambios internacionales. Así, por ejemplo, mientras en los últimos 15 años la producción mundial aumentó un 40%, el comercio mundial creció 160%, pasando de dos millones de toneladas anuales a más 5,5 millones. De esta manera, como puede verse en el gráfico 3, el coeficiente de apertura del sector se duplicó al pasar de algo menos del 3% a una cifra cercana al 6%.

En cuarto lugar, se ha producido una revolución productiva en el sector. La actividad ha visto mejoras sensibles en los manejos de los rebaños, de los residuos, en la genética, en las prácticas alimentarias, en la bioseguridad, en la logística, etc. La combinación de estos factores no sólo permitió mejoras sensibles en los indicadores de eficiencia, sino que ha posibilitado también la aparición de fuertes economías de escala, o sea mejoras en la rentabilidad ante aumentos en el tamaño de la unidad productiva. Así, hoy las escalas de producción han adquirido una dimensión impensada e imposible bajo el esquema tecnológico anterior. No es extraño ver establecimientos productivos integrados de 100.000, 150.000 o hasta 200.000 madres, con más de 500.000 cabezas.

Esto ha llevado, naturalmente, a una fuerte reducción en el número de establecimientos productivos y a una concentración de la producción. Por ejemplo, y como puede verse en el gráfico

4, en un plazo de 30 años el número de granjas con producción porcina en EE.UU. cayó en un 80%, desde más de 900.000 hasta alrededor de 150.000.

Estos cambios tecnológicos y el aumento de la escala productiva han permitido e incentivado una relocalización regional de la actividad. La caída del peso relativo de los alimentos en la estructura de costos, así como la posibilidad de compensar desventajas climáticas con mayores inversiones, ha permitido un movimiento de la actividad desde las zonas tradicionales productoras de alimentos hacia zonas con otras ventajas relativas, como menores densidades poblacionales (y por ende, menores requerimientos ambientales), menor competencia por el uso de los suelos, mejor acceso a los centros de demanda, etc.

De esta manera, por ejemplo, en los Estados Unidos se evidencia una tendencia hacia la relocalización de la actividad fuera del cinturón maicero del norte del país hacia la Costa Este; en tanto que en Canadá, cuya producción de maíz y soja se concentra en la región sudeste que rodea a los grandes lagos, los estados que explican prácticamente la totalidad del crecimiento de la producción del país fueron Manitoba y Saskatchewan, en la región central del país.

Así, las reformas del sector pueden resumirse en:

- Fuerte crecimiento del consumo per cápita mundial.
- Segmentación del mercado entre un mercado maduro en los países desarrollados y uno pujante en los países en desarrollo.
- Aumento del intercambio comercial.
- Intensificación de la producción e incremento de las escalas de planta.
- Relocalización regional hacia zonas "no-núcleo".

### **¿Cuál ha sido el rol de Argentina en el nuevo contexto internacional?**

Un vistazo superficial a las estadísticas argentinas no ofrece mucho margen para ilusionarse. En los últimos años la Argentina, país que posee condiciones ideales para la producción porcina, no sólo no logró insertarse exitosamente en el dinámico negocio exportador, sino que incluso su participación en el flujo de bienes tuvo el sentido inverso al esperado. A mediados de la década del noventa, la Argentina se convierte en importador neto de carne porcina.

Así, como puede verse en los gráficos 5 y 6, en medio de la crisis generalizada que sufrió el sector durante la convertibilidad, el stock de ganado porcino cayó hasta un 30% con respecto a los valores de fin de la década del ochenta, mientras que la faena llegó a tocar un piso histórico de 990 mil cabezas en 1996, un valor 60% inferior al observado 15 años atrás.

Con la salida del esquema de tipo de cambio fijo, se produjo una reconversión de la ecuación económica que revitalizó la producción nacional en un proceso virtuoso, que aprovechó la renovación tecnológica y la capacidad instalada durante el periodo anterior, fruto de inversiones del orden los U\$D 120 millones, según estimaciones del Ing. Agr. Daniel Papotto. Sin embargo, salvo por algún exitoso caso aislado o por la colocación en el exterior de saldos productivos no consumibles en la Argentina el nivel de exportaciones se ha mantenido prácticamente nulo.

Pero, ¿cómo reconocer, entonces, si aquellos cambios estructurales en el sector representan un potencial genuino para la Argentina? ¿No podría haber sucedido, en cambio, que el comercio internacional se haya configurado de tal manera que resultaría casi imposible para el país integrarse?

### **Las experiencias de Brasil y Chile**

Para tratar de buscar una respuesta es conveniente analizar los casos de Brasil y Chile, dos países que sin tener claras ventajas comparativas con respecto a la

Argentina (el segundo país, incluso, con desventajas comparativas), han logrado integrarse exitosamente en el flujo comercial internacional.

El caso de Chile es particularmente interesante por ser el de una desventaja en la provisión de alimentos. Durante la campaña 2006/2007, la producción chilena de maíz ascendió a 1.5 millones de toneladas, un 6.7% de la producción argentina en el mismo año, debiendo importar las 1.8 millones de toneladas adicionales necesarias para satisfacer su necesidad de consumo interno, 90% del cual (2.9 millones) es alimento forrajero.

A pesar de esta desventaja comparativa, Chile ha logrado alcanzar una producción de medio millón de toneladas anuales de carne porcina, 2½ veces más que la faena de una década atrás. De esta manera, Chile pasó de ser un actor casi insignificante en el escenario internacional a exportar 150 mil toneladas por un valor de U\$D 400 millones.

Es interesante destacar como la estrategia de inserción internacional de Chile se orientó hacia la búsqueda de nichos de alto valor agregado en países desarrollados. En particular, puede verse

como, a partir de la firma de diversos Tratados de Libre Comercio, ha logrado penetrar con fuerza en los mercados maduros de países desarrollados, como Japón o Corea del Sur. Esta estrategia lo ha forzado a superar estándares de sanidad más exigentes que los observados en otros países, esfuerzo que es recompensado con la posibilidad de vender cortes de mayor precio unitario (más de U\$D 2.600 por tonelada).

El caso brasilero, por su parte, sorprende no sólo por la magnitud que ha adquirido, sino también por el corto periodo en el cual eso ha sido conseguido. En Brasil se produjo una profundización tecnológica que ha permitido, con un nivel de stock que supera tan sólo en un 20% al de 30 años atrás, triplicar su producción (Gráfico 7). Este aumento sorprendente de la productividad ha sido el resultado de un intenso proceso de incorporación de mejor genética, mejor administración de los rodeos y aumentos en las escalas productivas, entre otros factores relevantes. A comienzos de la década del noventa, Brasil producía alrededor de un millón de toneladas anuales de carne porcina, destinado menos del 2% al mercado externo. Casi dos décadas después, la industria porcina triplicó su producción, exportando el 25% (770 mil toneladas), logra de esa manera conquistar el 15% del mercado internacional, obteniendo más de U\$D 1.500 millones de dólares con el intercambio.

Es interesante destacar que las divisas obtenidas por la exportación brasilera de carne porcina son equivalentes a todas las exportaciones del complejo siderúrgico argentino, 50% superiores a las del complejo forestal, dos veces y media al vitivinícola y la mitad de las exportaciones del complejo automotriz argentino.

A diferencia de Chile, Brasil ha mostrado una estrategia de integración del sector orientada hacia la penetración de los mercados más dinámicos de los países en desarrollo, en particular China y Rusia.

### **Fortalezas y debilidades**

¿Cómo pueden, entonces, incorporarse estas enseñanzas para convertir el virtual estancamiento del sector en la Argentina en un proceso virtuoso de crecimiento y creación de valor? En primer lugar, es indispensable reconocer las fortalezas, las virtudes comparadas de la Argentina que pueden darle un lugar en el escenario internacional.

Entre ellas pueden destacarse los bajos costos en la provisión de alimentos, nuestro país produce más de 70 millones de toneladas de soja y maíz, con una eficiencia y tecnología que lo ubican en la vanguardia internacional. Esto lo ubica en una posición inmejorable, considerando que el alimento puede representar más del 60% del costo final del cerdo.

Por otro lado, el país muestra también abundancia de agua dulce y un muy buen estatus sanitario. La Argentina es un país considerado libre de fiebre aftosa con vacunación hacia el Norte del Río Colorado y sin vacunación hacia el Sur. A su vez, a partir de 2005 es considerada también libre de peste porcina clásica. El virtual aislamiento geográfico del país con respecto a los flujos internacionales y su baja densidad territorial, lo vuelven más seguro, por ejemplo, con respecto a Dinamarca, cuya fuerte exposición y concentración productiva la tornan un foco riesgoso de difusión de enfermedades. Cuenta también el país con capital humano formado y centros de alta tecnología.

Sin embargo, la Argentina presenta también claras desventajas comparativas, que justamente son las que han impedido el aprovechamiento de ese potencial. Reconocerlas y trabajar sobre ellas es el primer paso que debe darse para cristalizarlo. Así, entre otras, puede identificarse la alta volatilidad macroeconómica y sectorial; la poca integración intrasectorial y la falta de visión de la "cadena de valor"; la dificultad en el acceso al financiamiento; en la difusión e incorporación de tecnología; la variabilidad en las "reglas del juego" y, sobre todo, la falta de un planeamiento de largo plazo, tanto público como privado.

### **¿Qué es un clúster?**

La pregunta final que se puede hacer -para ser fiel al título del trabajo- es ¿por qué un clúster porcino? o, ¿cómo puede la estructura de clúster contribuir a resolver las debilidades? Un clúster es una forma de organización industrial intermedia entre el "mercado spot" y una integración vertical completa de toda la cadena.

En el mercado spot, primer caso extremo, la relación entre los eslabones es instantánea, comienza y termina con el acto de la transacción. Toda la información necesaria está incluida en el mismo bien, que suele ser un commodity. El comprador no necesita saber ni verificar quién es el productor, con qué tecnología se produjo, con cuáles estándares sanitarios. Toda la información sobre la calidad del bien es fácilmente medible y puede resumirse en un precio. Para el comprador, los productores son todos iguales en tanto lleven un producto igual al mercado. El vendedor, por su parte, tampoco necesita conocer a quién le compra ni establece otra relación

adicional a esa transacción particular. En general, se considera que los mercados de commodities agrícolas internacionales tienen una estructura de estas características.

En el otro extremo se encuentra la integración vertical total, en la cual el conocimiento entre las partes no es necesario por una simple razón: es la misma persona o empresa.

Un clúster, en cambio, reconoce a los actores como participantes de una red. La información del bien no se traduce transparentemente en su precio y su calidad no es fácilmente medible. Verticalmente, compradores y vendedores se entrelazan en una relación que supera a la simple transacción comercial e incluye el afianzamiento de la confianza entre las partes como un medio para suplir esa información que no es fácilmente transmisible. Sus interacciones suelen sostenerse en el tiempo, y se crea una situación de "ganancia-ganancia" (win-win) en la cual las partes no compiten sino que comparten intereses.

Horizontalmente, los miembros de un mismo eslabón compiten por proveedores y clientes, pero en la competencia, todos los participantes ganan. La interacción permite la difusión de tecnología, de mejores prácticas empresariales, de información de mercado y de oportunidades, etc.

El Clúster, adicionalmente, se caracteriza por la concentración geográfica de la producción que no sólo incentiva a los factores "no económicos" mencionados recién, sino que, simultáneamente, genera beneficios de escala, por ejemplo, fortalece la división del trabajo y la especialización, atrae proveedores y mejora la oferta de factores y reduce los costos de transporte y de transacción.

### **Clúster porcino ¿Una solución?**

Según estimaciones propias, a publicarse próximamente, el nivel de inversión necesario para obtener un nivel de producción adicional equivalente a la exportación anual de Brasil (770.000 toneladas) rondaría los U\$D 3.100 millones.

Ahora bien ¿cómo lograr en la Argentina coordinar inversiones por U\$D 3.100 millones? ¿Podemos confiar en que el surgimiento de grandes actores, concentrando la inversión en cuatro o cinco mega emprendimientos, logre articular la cadena productiva en su conjunto? ¿O debemos trabajar reconociendo que las debilidades mencionadas más arriba posiblemente imposibiliten, en el corto plazo, este camino?

Orientar los esfuerzos hacia la consolidación de un clúster porcino en la Argentina puede ofrecer una solución alternativa, que nos acerque a aquel ambicioso objetivo de convertir a nuestro país en un actor central en el sector porcino internacional.

### **¿Qué beneficios puede traer un Clúster?**

- Diversificación de los riesgos y de la inversión: un clúster no requiere de multimillonarias inversiones centralizadas en un solo agente, lo que generaría una fuerte concentración en los riesgos y un desaliento para la inversión. Un clúster consiste de decenas de eslabones interrelacionados pero independientes.
- Mayores impactos sociales positivos: al crear oportunidades de negocios para múltiples agentes en cada uno de los eslabones productivos, el clúster presenta menores barreras de entrada que otras formas de organización más verticales, lo cual a su vez genera un ambiente más competitivo e incentiva la innovación.
- Eslabonamientos hacia delante, hacia atrás y hacia los costados: la existencia de un ambiente competitivo con mecanismos eficientes de transmisión de tecnología e información es un caldo de cultivo propicio para el desarrollo de actividades vinculadas a la producción central. Por ejemplo, en este caso, la provisión de servicios e insumos veterinarios, de bienes de capital, de manejo biotecnológico de residuos, de biocombustibles, etc.
- Oportunidad de diversificación regional y productiva: la Argentina cuenta hoy con regiones "no-núcleo", que poseen producción porcina e interesantes condiciones potenciales, cuya estructura productiva puede ser fortalecida para consolidar un clúster porcino, diversificando regionalmente la producción y la matriz productiva nacional.

### **¿Cómo puede desarrollarse un Clúster?**

Sin duda cualquier respuesta requiere reconocer la importancia no sólo de la coordinación entre privados, sino de la necesidad del trabajo conjunto entre el sector público y privado. El desarrollo de un clúster requiere que:

- La cadena (que incluye también al sector público) se plantee objetivos realistas y medibles de corto y mediano plazo: niveles de producción, ganar algún mercado externo puntal, cierto nivel de exportaciones, de calidad del producto, de eficiencia productiva, etc., lo cual tendrá como prerequisite el mejoramiento de las estadísticas e información disponible sobre el sector.

- Fortalecer los mecanismos de transferencia tecnológica entre los actores, trabajando sobre las instituciones actualmente exigentes.
- Generar incentivos para el trabajo conjunto entre los distintos actores, para la toma de riesgos colectiva, que permita la consolidación de una red de confianza y la creación de intereses conjuntos.
- Incentivar la inversión conjunta público-privada en bienes públicos, o sea aquellas inversiones en las cuales el inversor no puede apropiarse de la totalidad de los beneficios obtenidos, como por ejemplo:
  - Sanidad animal: en la cual toda la cadena es beneficiada cuando cada eslabón invierte.
  - Infraestructura: red vial y ferroviaria, provisión de energía eléctrica y combustibles, etc.
  - Investigación y apertura de mercados externos: que puede representar un costo elevado para el primer participante (el inversor) pero que puede ser aprovechado por muchos "seguidores".
  - Marketing, creación de marca país, etc.
  - Investigación de nuevas prácticas tecnológicas y organizativas.
  - Formación de un plantel especializado de trabajadores.

Claramente resulta mucho más sencillo realizar un listado de recomendaciones que llevarlo a la práctica, con todos los "shocks de mundo real" que eso implica. Sin embargo, definir objetivos y convencerse de ellos es el primer paso indispensable de un trabajo que no debe olvidar la motivación inicial, que a su vez es la que impulsó este trabajo.

Hay una oportunidad, un potencial, tanto externo como interno, y hay quienes han sabido aprovecharlo ¿Cómo puede ser que nosotros no lo hayamos hecho?

Fuente: La Revista Cárnica Latinoamericana.

Trabajo presentado en el IV Curso:

Situación actual de la producción y consumo del cerdo, por Luciano Cohan, organizado por Fanus.