

Estrategias del sector cárnico-ganadero holandés

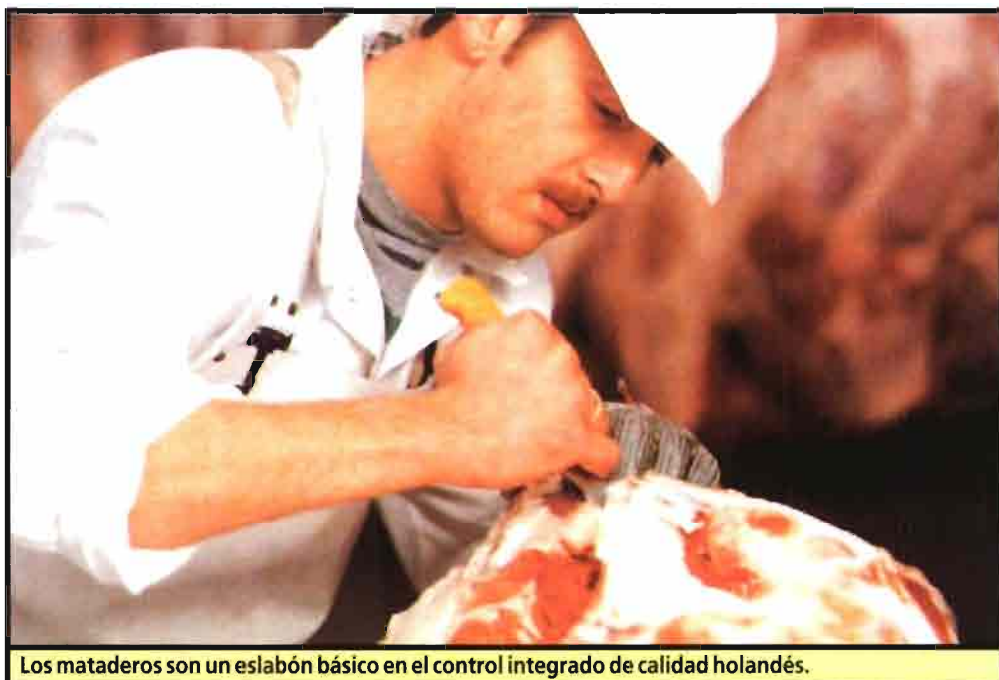
Las crecientes exigencias de los consumidores, cada vez más críticos no sólo con los productos sino también con la forma de obtenerlos, y la prioritaria orientación de la producción cárnica holandesa hacia el comercio de exportación, son factores determinantes en la evolución reciente y estrategias del sector cárnico-ganadero en los Países Bajos.

☛ **JOSÉ A. SEGRELLES SERRANO.**
DPTO. GEOGRAFIA HUMANA. ALICANTE.

Aunque la búsqueda de la máxima calidad en los productos ha sido de forma tradicional el norte que han perseguido las organizaciones interprofesionales del sector (Produktschap Vee en Vlees), que tienen estructura y funcionamiento vertical, y el Ministerio de Agricultura, Naturaleza y Pesca (Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij), desde el comienzo de los años ochenta todos los esfuerzos se han dirigido hacia el fortalecimiento de la competitividad del país en los mercados mundiales mediante tres elementos básicos: el precio, apoyado en unos bajos costos de producción, gracias sobre todo a la innovación tecnológica y racionalidad productiva, la diferenciación y variedad de los productos y una calidad elevada y constante en los mismos.

La calidad de los productos agropecuarios holandeses, en general, y cárnicos, en particular, no es un logro improvisado, sino que responde a un esfuerzo continuado y al respaldo de una sólida infraestructura que lucha constantemente por innovar y mejorar su oferta. La actitud coherente y eficaz de la totalidad de los agentes que intervienen en los procesos de producción, transformación y comercialización ha proporcionado excelentes resultados, tanto para las rentas de los granjeros como para la balanza comercial del país.

Entre los factores que han desarrollado la calidad de los productos cárnicos holan-



Los mataderos son un eslabón básico en el control integrado de calidad holandés.

deses y consolidado su presencia en los mercados europeos y mundiales debemos destacar ante todo la profunda ligazón existente entre todos los estadios que integran el complejo agroalimentario, la estrecha colaboración entre las organizaciones interprofesionales (Produktschappen) y el gobierno, la interrelación entre investigación agropecuaria, divulgación de conocimientos y aplicación real de los mismos, el apoyo financiero, el espíritu cooperativo, los constantes estudios de mercadotecnia, la transparencia de los canales de distribución, la experiencia en el comercio internacional, la publicidad, información y promoción comerciales, etc.

Sin embargo, aquí sólo vamos a esbozar, dadas las limitaciones de espacio, aquellos factores que a nuestro juicio son más significativos y que deberían constituir un espejo para el sector cárnico-ganadero español: el control integrado de calidad, el cooperativismo y la promoción comercial.

Control integrado de calidad

El creciente interés por conseguir unos productos cárnicos de calidad elevada, estable y uniforme y la trascendencia que para la economía holandesa tiene el man-

tenimiento de sus mercados exteriores, cuando no la conquista de otros nuevos, ha llevado durante los últimos años a la creación y desarrollo de sellos distintivos y organismos específicos que cuidan al máximo la calidad de la carne comercializada con esa marca concreta por los sectores bovino, porcino y avícola. Para ello ha sido introducido un sistema denominado «control integrado de calidad», que se constituye por iniciativa de los propios productores, en colaboración con las autoridades holandesas, y tiene como objetivo velar por la calidad del ganado y la carne, al mismo tiempo que vigila la asistencia veterinaria, el transporte de los animales y el suministro de piensos óptimos.

En el caso de la carne de ternera, cuyo organismo regulador responde a las siglas SKV, se decidió poner en marcha este programa a finales de la década de los años ochenta ante la alarmante caída del consumo europeo debido al escándalo provocado por la detección de hormonas en la carne. Para evitar que en el futuro el uso de sustancias prohibidas en el engorde del ganado hundiera este sector fundamental de la economía holandesa, toda vez que el 95% de las ventas totales de ternera depende del comercio de exportación, se intensificaron los controles sanitarios y de calidad, tanto en las fábricas

cas de piensos como en las granjas y mataderos.

Actualmente, la SKV analiza más del 80% de las terneras cebadas en los Países Bajos y se encarga, además, de conceder a cada animal el certificado de garantía por el que se asegura al consumidor que la carne se produce en condiciones óptimas, sin emplear aditivos prohibidos.

El control integrado de calidad en el sector porcino (IKB) se instauró en septiembre del año 1992 con el objeto de garantizar la calidad de la carne y responder a las exigencias de los consumidores mediante la estricta vigilancia de los métodos de producción y la estrecha conexión entre la totalidad de los eslabones que componen la cadena productiva, desde el nacimiento del animal hasta que la carne llega al consumidor final, incluidos los fabricantes de piensos, veterinarios y tratantes de ganado.

Este sistema también fue introducido con idénticos objetivos en el sector de la carne de pollo durante el año 1992.

Como puede observarse en el **gráfico 1**, un rasgo esencial del sistema IKB es la coordinación y el doble intercambio de información entre los elementos fundamentales del proceso de producción.

Los mataderos conocen el lugar exacto donde nacieron los animales y en qué condiciones fueron criados, así como su estado sanitario. A su vez, los granjeros reciben puntualmente los resultados de las inspecciones realizadas en los mataderos para que cumplan los requisitos exigidos en cuanto al uso de piensos y medicamentos, prevención de enfermedades, manejo e higiene animal. Cualquier particularidad al respecto debe ser registrada en unos libros específicos. Este sistema cerrado de Identificación y Registro (I+R) permite conocer en todo momento la procedencia de cada pieza de carne y de esta forma constituirse en la base sobre la que se apoyan las denominaciones de calidad de las carnes.

En cualquier caso, las funciones que realizan los mataderos en este programa de calidad representan el foco neurálgico dentro de la cadena de producción integrada, ya que sobre ellos recae la responsabilidad final del cumplimiento óptimo de los requisitos acordados previamente con la organización de productores del sector porcino por lo que respecta a la sanidad y calidad de las carnes. No obstante, la supervisión del programa IKB corre a cargo de un organismo independiente de inspección (TNO/ICM) que actúa en nombre del Produktschap Vee en Vlees. El incumplimiento de las normas y regulaciones son objeto de diversas sanciones.

Cuando los granjeros no suministran los animales directamente al matadero y utilizan los servicios de un tratante, éste, que actúa de intermediario entre las granjas y las plantas de sacrificio, debe cumplir también una serie de condiciones, como por ejemplo garantizar el bienestar del ganado, notificar el origen de las reses al matadero y entregar los certificados correspondientes elaborados en las granjas. Asimismo, deberá informar al granjero de los resultados obtenidos por la inspección del matadero.

Hacia finales del año 1993, más de 1.500 poricultores, con una producción anual de 3.000.000 de cabezas, cumplían las condiciones exigidas para participar en el programa IKB. Pese a que la participación en él es voluntaria, durante los últimos años no sólo va creciendo el número de granjeros que se adaptan a este sistema de producción, sino que progresivamente también aumentan los mataderos con certificado oficial IKB. A comienzos del año 1994 existían en los Países Bajos ocho mataderos de los de mayor capacidad de sacrificio acogidos a este programa, entre ellos las cooperativas Coveco y Encebe. Incluso se difunden constantemente sus ventajas entre otros agentes que intervienen



nen en el proceso productivo y desean participar en dicho programa (salas de despiece, mayoristas, centrales de compras, minoristas, etc.). Desde el año 1994, algunas de las grandes cadenas de supermercados que operan en Holanda sólo venden carne de cerdo con la marca IKB, de forma que los mataderos que no participan en el mencionado programa no pueden enviar sus productos a este tipo de establecimientos comerciales que han asumido el control integrado de calidad.

De este modo, la meta que se persigue es, en definitiva, que el sistema IKB llegue a ser el modelo productivo habitual para la totalidad del sector porcino holandés y sea identificado como marca de calidad de sus productos cárnicos.

El cooperativismo

Una de las líneas directrices fundamentales sobre la que se apoyan las estrategias de la industria cárnica holandesa, y del complejo agroalimentario en general, es el cooperativismo, fórmula productiva que ocupa un lugar destacado en la economía agropecuaria de los Países Bajos y proporciona empleo directo a más de 80.000 personas.

En Holanda se entiende por cooperativa agraria aquella organización económica de campesinos que se comprometen a efectuar parte de sus actividades, fundamentalmente la comercialización, en común, manteniendo a la vez la independencia en las demás actividades de explotación, con el fin de conseguir el mayor rendimiento posible en las actividades colectivas. Los principios elementales que rigen esta colaboración son la propiedad privada, la independencia empresarial y la libertad de comercio.

Es precisamente el trabajo en común integrado vertical y horizontalmente lo que permite a la explotación familiar de reducidas dimensiones no sólo acceder a los insumos, tecnología e innovaciones en condiciones ventajosas, sino también participar del valor añadido que genera la transformación y distribución de sus productos, soslayando el papel de meros productores que los campesinos desempeñan en otros países comunitarios donde el cooperativismo agropecuario no está tan desarrollado. La actividad eficaz de las cooperativas puede explicar en gran medida el alto nivel de las rentas de los agricultores y ganaderos y el modesto porcentaje del trabajo a tiempo parcial en el campo neerlandés.

El cooperativismo agropecuario, que se inició en la segunda mitad del siglo XIX, nunca fue considerado en Holanda como un fin en sí mismo, sino que la organización de los campesinos en cooperativas tenía un propósito económico orientado a contrarrestar la fuerza de las grandes firmas de capital en los mercados y a posibilitar la competitividad de los pequeños agricultores y ganaderos que estuvieran integrados en esa estructura cooperativa.

En el caso concreto del sector ganado y carne, los primeros intentos de limitar el poder de las grandes empresas a través de cooperativas de mataderos fueron infructuosos. Varios mataderos con gran capacidad de sacrificio se habían especializado en la exportación de carne fresca al Reino Unido, pero cuando este país prohibió la importación de dicho producto a mediados de los años veinte del presente siglo pudieron adaptarse a la nueva situación produciendo jamón y charcutería.

ría enlatada, lo que les permitió penetrar en ese mercado con garantías de éxito, ya que este sector industrial demanda grandes inversiones que no estaban al alcance ni de las pequeñas empresas ni de las cooperativas.

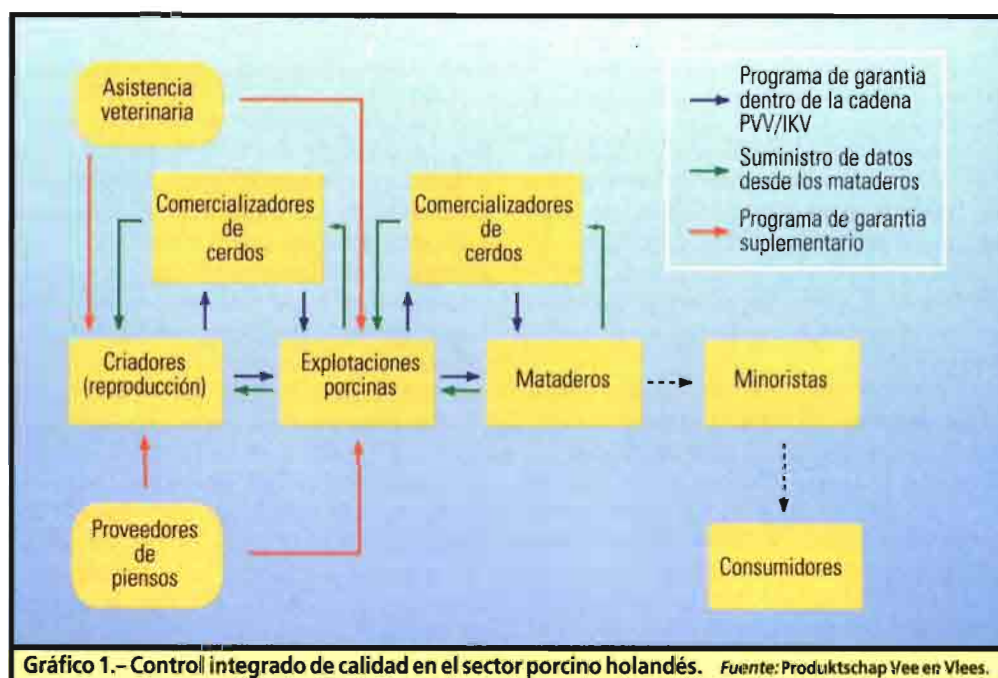
Progresivamente, y tras varios fracasos, las cooperativas ganaderas fueron conquistando significativas cuotas de mercado gracias al esfuerzo de los ganaderos y al apoyo de las autoridades. Una actuación importante en este sentido fue el proceso de fusiones y concentraciones en las cooperativas desde el primer momento. Baste señalar que en 1949 existían en este sector (ganado, carne y productos derivados) ocho cooperativas, mientras que en la actualidad sólo quedan dos: Coveco y Encebe. Sin embargo, su participación en el mercado en ambas fechas es del 17% y 25%, respectivamente.

Esto demuestra que la concentración ha logrado un aumento de la eficacia económica y la competitividad de las cooperativas. Incluso su dinamismo en la producción, transformación y comercialización de las carnes otorga al fenómeno cooperativo un protagonismo de primera magnitud en el agro holandés, que en la Unión Europea sólo es superado por Dinamarca.

A este respecto se puede afirmar sin temor a exagerar que la larga y eficaz trayectoria de la organización interprofesional para el ganado y las carnes, fundada en 1954, se debe al peso determinante que en su seno tiene el cooperativismo.

La actividad internacional de las cooperativas ganaderas se desarrolla a partir del final de la Segunda Guerra Mundial, cuando es necesario importar materias primas para la fabricación de los piensos compuestos que demanda la ganadería intensiva y cuando el crecimiento de las producciones pecuarias estimulan las exportaciones. En este sentido destaca la firma Enco, organizadora y coordinadora de ventas de las cooperativas Encebe y Coveco. Esta empresa, que participa en los programas de control integrado de calidad, tiene 22.000 socios y factura más de 3.000 millones de florines anuales, dispone de infraestructura comercial en Alemania, Francia, Italia, Grecia y España, es decir, los principales clientes comunitarios de los productos cárnicos holandeses. Por lo tanto, queda fuera de toda duda la íntima vinculación del cooperativismo agropecuario con el comercio de exportación holandés y la competitividad de sus productos en los mercados foráneos.

Aparte de estimular las fórmulas de colaboración en cualquier subsector agrícola o ganadero y defender los intereses de sus miembros, el Consejo Nacional de Cooperativas Agrícolas y Hortícolas



(NCR), en el que están afiliadas casi todas las cooperativas agropecuarias del país a través de sus organizaciones centrales (Enco en el caso del ganado y la carne) tiene como misión fundamental el fomento de las exportaciones.

La promoción comercial

Otra estrategia básica de la industria cárnica holandesa que no puede ser en absoluto minimizada es la promoción comercial y la publicidad de sus productos. En este sentido destaca el papel del Centro de Información de la Carne Holandesa, organismo que se dedica a promocionar los productos cárnicos de los Países Bajos en el exterior mediante la asistencia constante a ferias y exposiciones, anuncios en revistas profesionales, carteles publicitarios, organización de congresos y reuniones, información enviada a los posibles clientes a través de catálogos y folletos, etc. Con esta política, el sector cárnico holandés lleva la cooperación hasta sus últimas consecuencias, pues las ventajas individuales de las empresas de exportación se defienden y estimulan fomentando las promociones colectivas. Las actividades del Centro de Información son financiadas por el sector cárnico, cuya contribución es proporcional al volumen del negocio individual de exportación realizado.

Es cierto que la imagen de calidad de la carne holandesa y su gran aceptación por parte de los consumidores de muchos países constituye un valor intrínseco derivado de los estrictos controles a los que se somete la totalidad de la cadena productiva, pero no se debe menospreciar en ningún caso la labor fundamental que llevan a cabo los profesionales del Centro

de Información para divulgar las excelencias de los productos holandeses en los mercados internacionales. La acción promocional de este organismo incluye cualquier país del mundo, aunque dedica especial atención a la Unión Europea. Para ello dispone de delegaciones en los mayores mercados: Alemania (Düsseldorf), Francia (París), Italia (Milán) y Reino Unido (Londres).

Quizás la labor más significativa del Centro de Información de la Carne Holandesa sea la ayuda que presta al establecimiento de contactos comerciales entre exportadores y posibles clientes, incluso en algunos países intenta colaborar con distintas asociaciones autóctonas del sector cárnico. Asimismo, sus campañas publicitarias siempre se ajustan a las características del mercado con el que pretenden comerciar. De ahí la importancia concedida a los estudios de mercadotecnia y la estrecha colaboración con las firmas exportadoras.

Ante el ingreso de España en la CEE como miembro de pleno derecho en 1986, ya desde el año 1984, el sector cárnico holandés inició una serie de estudios de mercado, sobre todo en el subsector porcino, al mismo tiempo que desarrollaba una intensa campaña de información, tanto hacia los exportadores holandeses acerca del mercado español como a las empresas y organizaciones españolas sobre la calidad de los productos cárnicos de Holanda. Esta estrategia permitió que en muy poco tiempo el sector cárnico holandés consiguiera en España notables cuotas de mercado para su ganado y sus carnes. ■

(*) Este artículo ha sido realizado con ayuda de una beca de la Dirección General de Enseñanzas Universitarias e Investigación de la Conselleria de Cultura, Educación y Ciencia de la Generalitat de Valenciana.