

"LA INDUSTRIA CARNICA Y EL RETO DEL 93"

Ilm. Sr. D. JUAN ANGEL BRAGE VIZOSO
De la empresa
"Hijos de Andrés Molina, S.A." Jaén

1. Agradecimiento:

Antes de nada deseo justificar mi presencia aquí como una correspondencia de agradecimiento a la profesión veterinaria que me acogió en la Industria Cárnica, a la que accedía desde otras facetas del ejercicio profesional de la ingeniería, con una naturalidad y un apoyo que no suele ser frecuentes. Siendo así no podía negarme a la invitación que me hizo la Academia de Ciencias Veterinarias, a través de su Secretario General, José Jerónimo Estévez, para pronunciar esta conferencia.

2. La Industria Cárnica y el reto del 93

Obedece al deseo—desde mi natural optimista—de poner remedio al grave problema que está atravesando esta industria, y del que, en muchos aspectos, estamos olvidados, como creyendo que no existe o que se resolverá por sí mismo. Mi exposición quiere ser una llamada a la responsabilidad de los diferentes dirigentes implicados en el desarrollo de este sector. Mis palabras pretenden denunciar, con una cierta sistemática, algunos de los puntos en los que se precisa una acción urgente. Sé que la enumeración de esos problemas no es completa pero quedan recogidos los más destacados.

3. Cambio de mentalidad. (Luis Malagarriga VP MAC GROUP. Barcelona)

Pocos slogans han sido tan repetidos y tan poco comprendidos como el de la anexión a la CEE. Se habla de Mercado Unico, pero ni la Administración ni el empresario, ni el consumidor saben lo que significa.

El empresario sigue fragmentando el mercado hasta límites insospechados. Se preocupa del mercado interior y desconoce el exterior. Considera que va a tener los

competidores de siempre; así se contenta preparándose a un morir tranquilo. O piensa que el competidor foráneo no triunfará porque hay que conocer al tendero de la esquina o a la gente de aquí.

En cambio, no acomete el estudio del impacto que ese mercado va a tener en su producto. Ni plantea la extrategia de acomodación a ese mercado. Ni orienta sus ventas por nuevos canales de distribución.

La Administración traduce al castellano la legislación comunitaria y la publica. Pero esas normas no son asumidas por los empresarios ni controladas por la Administración. Las empresas que las siguen se encuentran en desventaja con la competencia que las ignora.

La misma Administración que conoce la situación del sector cárnico con perfección tampoco adopta medidas de apoyo eficaces o de orientación, y cuando lo hace se mira con desconfianza desde el industrial.

Se olvida que la racionalización y consolidación de empresas que compitan en el mercado mundial con USA y Japón, supone a corto plazo, la reducción de 500.000 puestos de trabajo en la Europa Unida. La recuperación pasa por la creación de numerosas pequeñas empresas.

En cuanto al consumidor, que será el más beneficiado, porque comprará con mejor calidad, mejor precio, más variedad, etc. sigue pensando que somos muy diferentes nacionalmente para tener un único mercado; o que somos muy tradicionales y no nos cambia nadie (eso se dice mientras se bebe Coca-cola y se viste con ropa vaquera). El consumidor alemán dirá que un electrodoméstico como el suyo no lo fabrican en ningún otro sitio... la calidad será inferior.

4. El reto

El reto que se nos plantea consiste en situarnos en muy corto plazo en el nivel de competencia del sector cárnico europeo y en el mismo esfuerzo disponernos para una competencia en el mercado mundial. En la economía de mercado Europa tiene sentido en la medida en que puede ser una alternativa a la producción de USA o Japón, pero no en sí misma.

Para alcanzar este objetivo hay que superar una serie de metas intermedias que nos capacitan para esa competencia.

Antes de entrar en ellas quisiera señalar gráficamente cómo se distribuye el mercado en Europa en relación con USA y Japón, de modo que ese modelo nos pueda adelantar lo que probablemente sucederá en el marco europeo.

Se puede apreciar que 3 empresas, las mayores, acaparan un elevado porcentaje de cuota de mercado:

LAS 3 MAYORES EMPRESAS DEL SECTOR DE	CEE	USA	JAPON
	% CUOTA DE MERCADO		
CERVEZA	12	72	91
VEHICULOS	41	70	78
ELECTRONICA	33	42	57

PROF. MAURICE SALAS
INS. ADMON. Y NEGOCIOS AIX-EN-PROVENCE

Se puede, lógicamente, deducir que muy pocas empresas abarcarán la práctica totalidad de la demanda. Conviene por tanto cuestionarse si crecer o morir. Cabe también la alternativa del mercado regional, artesanal, específico, etc.

5. Metas a superar

5.1. Medidas Sanitarias

La industria cárnica nace para conservar y alargar la vida de los alimentos y en su segundo momento para dar una variedad al gusto. Está ya comprobado y aceptado por todo el mundo que las medidas sanitarias son elementales para la consecución de estos objetivos. Hay además una fuerte sensibilidad por parte del consumidor hacia la situación en la que se encuentran los alimentos, desde el punto de vista sanitario. También la Administración, aquí implicada toma cada vez más precauciones en este terreno: está Consumo, Sanidad, Fraude, etc. que de modo regular toman muestras, analizan, sancionan, etc. en definitiva, está todo el mundo interesado pero no terminan de vivirse porque supone un coste añadido a la producción que muy pocos pueden soportar.

Mi experiencia en el ejercicio profesional de la dirección de la producción en la industria cárnica que ha sido transformada radicalmente, me permite afirmar que resulta enormemente caro sustituir el sistema de salazón de jamones del modo tradicional, formando capas sobre el suelo, a introducirlos en recipientes de inoxidable. Esta transformación no es rentable nunca, viene la rentabilidad por otros cauces (mayor producción, etc.) y al disminuir el riesgo de deterioro del producto por una contaminación, se trabaja con mayor tranquilidad.

Como saben, las antiguas normas sanitarias españolas están dejando paso a la normativa comunitaria. No tenemos claro por el momento si la exigencia de esa nueva norma se aplicará por igual a todos los centros de producción o solamente a aquellos que deseen que sus productos crucen las fronteras entre países. Ahora mismo es así, pero en mi opinión es discriminatorio frente al consumidor y frente al industrial que adopta esa decisión de asumir el reto europeo. Confío que se aplique por igual a todos, pero entonces muchos industriales no sobrevivirán.

En este punto creo que debería intervenir la Administración, facilitando estas transformaciones, primero con un asesoramiento claro y eficaz y después concediendo subvenciones para este fin. Es cierto que entre las líneas prioritarias para la concesión de ayudas del mapa aparecen siempre estos conceptos, pero esas subvenciones se tardan tanto en cobrar, cuando se cobran, que en muchas ocasiones ponen en la bancarrota a los empresarios que confían en ellas.

Orden del 13.9.90 se amplían para el 90 las actividades prioritarias definidas en el RD 1462/86.

Se consideran actividades prioritarias en el sector cárnico las siguientes:

- Mejoras tecnológicas en mataderos y salas de despiece de ganado vacuno, porcino y ovino.
- Modernización de mataderos de conejos y aves.
- Embutidos, salazones, conservas y semiconservas.
- Aprovechamiento de subproductos.
- Productos derivados de la caza.

Por otro lado, las normas sanitarias vigentes en España hasta la entrada en vigor de las nuevas adaptaciones de la norma comunitaria distaban mucho en cuanto a sus exigencias y lógicamente la respuesta requiere un período de adaptación proporcional. No se puede pasar de unas instalaciones familiares de matanza porcina a un matadero homologado inmediatamente. Se precisa tiempo y formación.

Este es otro capítulo muy importante: la formación sanitaria de los empresarios y de los operarios. Creo que puedo decir que mis mayores esfuerzos en los últimos cuatro años de trabajo han sido dirigidos a la formación de nuestro personal en este aspecto. Ha supuesto una transformación radical, pero dista mucho de estar en los niveles ideales. La responsabilidad en este punto puede decirse que se encuentra dentro de este salón de actos.

Para finalizar este capítulo, señalar que la inspección veterinaria no está aún a la altura de lo exigido. Ordinariamente los centros de producción no tienen la plantilla necesaria para llevar a cabo el trabajo que se pide y falta, a mi entender, la figura de inspector sanitario como ayudante del veterinario que realice los trabajos más sencillos y rutinarios.

5.2. Calidad de los productos

Al margen de las referencias habituales a la excelente calidad de nuestro lomo embuchado y del jamón serrano, que la tienen, es preciso alcanzar esa misma calidad en los otros productos tradicionales de la industria cárnica española: chorizo, salchichón, sobrasada, etc.; y en los otros que no son tan tradicionales en España como el jamón cocido, el bacon, etc. En la mayor parte de los casos, la calidad pasa por la igualdad de unas fabricaciones a otras de modo que no se desconcierte al consumidor y por supuesto por el cumplimiento de la norma establecida o al menos por la correcta información al consumidor de la composición del producto.

Me detengo un momento, para hacer referencia a un problema que tenemos planteado a nivel nacional los fabricantes, que nos vemos discriminados cuando no dejan de consumir en Francia unos productos que están fabricados de acuerdo con la norma española. Señalo Francia como cualquier otro país. Defendemos que cualquier norma de un país es o ha de ser de aceptación general. También aquí la Administración española tiene un urgente trabajo en la defensa de los centros de producción.

Creo que se puede afirmar que aún estamos lejos de este ideal y que sólo unas pocas empresas grandes y algunos productos de pequeñas empresas reúnen estos requisitos.

En cuanto a jamón curado se precisa un acuerdo del subsector para definir los parámetros mínimos que configuran el producto. Se han realizado numerosos intentos, pero no se ha conseguido mucho. La variedad de jamones, de tipos, de presentaciones, de sabores ha de desconcertar sin duda al consumidor nuevo restando eficacia a nuestro producto líder.

Otro dato que puede tener interés en este capítulo es que los estudios realizados a través de nuestro departamento de marketing o que recibimos en fábrica, nos confirman en una homogeneización de gustos, con sabores suaves. Manda la comida doméstica más que el aperitivo del padre de familia, o son mercados complementarios, este último muy minoritario.

5.3. Unidad monetaria y la armonización fiscal

Perdónenme una anécdota personal ocurrida el mes de abril de 1988 en un momento en el que el cerdo vivo alcanzó la mínima cotización. Se presentó un ganadero en mi despacho desconsolado y dispuesto a sacrificar a sus 100 cerdas madres, porque estaba perdiendo 10.000 ptas./cabeza sacrificada. Llenándome de fortaleza y asumiendo un riesgo que no me correspondía le aseguré que el cerdo subiría de inmediato. Así sucedió y mi prestigio con él. Fue entonces cuando intervino la Administración, con una ayuda al almacenamiento privado que se demostró muy eficaz desde el primer momento. Pero ciertamente no se sabe lo que va a hacer el cerdo. Como reflejo observen las alteraciones a lo largo de los tres últimos años. Es la cotización de la bolsa de Lérida a la que nos acogemos en todas las compras de nuestra empresa.

Recientemente un periodista de ABC (Jovellanos) firmaba una crónica sobre este tema en la que analizaba una vieja conseja española que dice que el que afirma entender sobre el mercado del ganado porcino, o es un insensato, o miente como un bellaco.

Se comprende que sin una estabilidad mínima en el precio es muy difícil hacer previsiones. Por otro lado, la alteración del precio obedece siempre a causas objetivas, pero incontrolables: unas exportaciones imprevistas fuera de la CEE, una declaración de peste porcina, la Guerra del Golfo, etc. Como única solución aportó una mayor cooperación sectorial y una actuación de la Administración más ágil.

Por otra parte, el resto de los precios de los productos auxiliares es muy distinto de unos países a otros. Como ejemplo citar que el transporte por carretera varía de 1 a 4.

Las variaciones del índice de inflación de unos países a otros hace difícil la competencia de España con la Alemania Federal de hace unos meses. El dinero tiene

unos índices de interés muy superiores (17%). Todo ello en un sector que ha tenido unas importaciones de 880.000 M. frente a unas exportaciones de 810.000 M. de ptas. Deficitario, pero por sus perspectivas con gran facilidad para reaccionar.

5.4. Nivel tecnológico

Recientemente fuimos convocados representantes de las empresas alimentarias andaluzas en el recinto de la Expo con el fin de aportar soluciones a las instalaciones de la feria una vez que ésta hubiese concluido. La reunión me llamó la atención por lo bien planteada que estaba y confío que nuestras aportaciones hayan servido para los gestores del proyecto Cartuja 93. Estábamos presentes el sector lácteo, el cervecero, el vinícola y el del aceite. Quizás el azucarero y el de pastas, pero no recuerdo bien. En todos ellos éramos empresas líderes en la Comunidad Autónoma, en muchos en el territorio español y varios en Europa. En la reunión ninguno necesitaba mejoras tecnológicas, las instalaciones estaban a la altura de lo más moderno del momento en el mundo. Me llenó de optimismo, pero al tiempo vimos que las industrias de la competencia no se encuentran, la mayoría, en ese nivel.

5.5. Capacidad de gestión y Formación Profesional

En esa misma reunión, a la que asistieron algunas autoridades de la Junta de Andalucía, quedó también de manifiesto que la dificultad de Andalucía para el desarrollo industrial procedía de la ausencia de gerentes y de la deficiente gestión de los actuales, que desconocen los modos modernos de gestionar una empresa. Una anécdota lo puede ilustrar. Visité al Director General de una mediana empresa en su despacho, por motivos profesionales que no vienen al caso. Una vez en su despacho observé que no me atendía, que se dedicaba al teléfono, a la secretaria, que entraban innumerables personas sin siquiera pedir permiso, algo que deduje que sería lo habitual de cada día. Interiormente no pude evitar el juicio de que aquella persona no sabía trabajar. Terminada la conversación que me llevaba allí, tuvimos un rato de confidencia y me reveló que había ganado varios cientos de millones de pesetas en el último ejercicio. Era imposible que aquella persona entendiera que trabajaba mal, cuando si lo hiciera bien podría haber duplicado los beneficios.

Varias iniciativas en el campo de la formación empresarial hacen ver con cierto optimismo el futuro: la Escuela de negocios de Andalucía, el Instituto San Telmo, etc.

En el campo de la Formación Profesional, estamos pasando un tremendo bache. Sabemos formar Administrativos, incluso con conocimientos de informática, pero no sabemos formar oficiales mecánicos, electrónicos, etc. Las empresas nos vemos obligadas a tener a los aprendices grandes períodos en formación, sin obtener el rendimiento total. Este problema está asumido por la Administración, los Sindicatos, incluso el Fondo Social Europeo destina grandes sumas a este punto, pero hasta el momento no está resuelto. Fruto de ello se produce el fenómeno siguiente: personal que aprende a trabajar en una firma, cuando tiene confianza en su buen quehacer, se traslada con mejor sueldo

a la competencia, suponiendo un coste de mano de obra elevadísimo. Son precisas plantillas estables de buenos profesionales.

5.6. Costes de producción

El ajuste de los costes de producción es producto de un complejo entramado de factores, algunos de los cuales ya ha sido analizado, pero fundamentalmente pasa por la automatización de los procesos productivos, con grandes tiradas y a ser posible con líneas exclusivas, trabajando a jornada completa. La contrapartida de este punto es el ahorro de la mano de obra en un momento en que el mercado exige la creación de puestos de trabajo.

Como confirmación de este planteamiento está la conducta de los fabricantes de maquinaria, que cuando ofertan la línea la ofertan comparativamente con las de la competencia en cuanto a calidad, capacidad de producción y mano de obra. La decisión está previamente tomada.

En la industria cárnica triunfar en salchichas supone tener la línea continuada desde la embutición hasta el embalado; idem en el chopped o cualquier fiambre. Recientemente están apareciendo las líneas de jamón cocido, etc.

5.7. Redes de distribución

Desde hace años vengo recibiendo en mi despacho llamadas desde los lugares más insospechados ofreciendo materia prima para nuestra fabricación. A pesar del transporte nos resulta, en ocasiones más rentable la importación de canales de cerdo desde Alemania, Holanda o Francia. Después de una cierta experiencia seguimos comprando en Francia y Holanda. En el primer caso por proximidad y en el segundo por la perfección de la industria porcina, que junto con la danesa, son las mejores y más exportadoras de Europa. Esta referencia puede dar idea de la potencia comercial de la industria cárnica europea.

Por nuestra parte, las acciones son todavía tímidas y cargadas de complejos. Por un lado hemos constituido CECARNEX como un órgano coordinado para la exportación de productos cárnicos. Pero todavía se mueve a nivel de acuerdos del sector, homologación de empresas para el comercio comunitario y cauce para acceder a información de interés. Seguramente en el futuro servirá para operaciones importantes, pero no es la solución.

Otros intentos están en la línea de contratar con cadenas de distribución acuerdos más o menos interesantes. Creo que por ahí irá el futuro, pero el comercial español tiene que patear más el mercado europeo, que todavía no conoce.

No veo posible la apertura de una nueva línea comercial, que nadie hace ya. Se compran las existentes como vemos que están haciendo las empresas foráneas en España con nuestra industria, y también con la cárnica: ejemplos son Oscar-Mayer, Campofrío —que ha vuelto a retornar a sus originarios propietarios— Revilla, Acueducto y un largo etc.

Para pequeños fabricantes puede tener interés abrir líneas de productos españoles

en torno a grupos de emigrantes, pero será siempre algo al margen de lo que entendemos como adecuación comercial al Mercado Unico.

En definitiva, que el reto en este punto está en alcanzar acuerdos de compra o alianzas entre competencias para tener de entrada las redes de distribución.

5.8. Envases y presentación

La exigencia de calidad requiere un envase adecuado. Además la estética juega un papel importante y un buen producto, con buena imagen, se vende mejor. A éso se une el tiempo que el ama de casa destina a la cocina que se reduce de día en día y requiere los alimentos más preparados. Un ejemplo de ello son los precocinados, en auge creciente.

En la línea de los envases señalar la aportación de los complejos plásticos: polietileno, poliamida, polipropileno, etc. En diferentes proporciones de composición dan lugar justo a lo que se necesita. Recuerdo la experiencia de un paquete de almendras envasado de un modo correcto que mantenía el "craquing" al cabo de mucho tiempo mientras que otro envase inadecuado lo perdía por humedad en pocos días.

Recientemente aparece el vacío como forma de conservación revolucionaria. Más recientemente se perfecciona el vacío y aparece el envasado con gas inerte, donde el CO₂ y el N₂, en proporciones adecuadas, alarga la vida del producto a la par que le aíslan sanitariamente del exterior. Piensen en lo que está ya ésto suponiendo en el capítulo de los embutidos: mermas fuera, alargamiento de la vida, mayor higiene, etc, para el fabricante el punto crítico se le puede alargar hasta 45 días.

Un ejemplo más para hacer el recorrido dentro del envase de la industria de la carne: el loncheado. Todavía el consumidor no está familiarizado y le parece caro, pero en muy poco tiempo comprobará que el precio y la calidad son los mismos y que se ahorrará tiempo en la elaboración de su comida. Recuerdo un artículo de un famoso psicólogo andaluz, Aquilino Polaino, que calificaba a la civilización actual como la civilización del clip, en el sentido de obtener lo que se desea en el instante. Ofrecía esta consideración en contraste con lo que sucedía anteriormente que se compraba la casa cuando se tenía el dinero ahorrado.

Todo este desarrollo está hecho pensando en el producto elaborado, se puede trasladar a las carnes frescas. Es sintomático que el mercado europeo vaya creciendo en intercambios de producto cárnico deshuesado y casi siempre las piezas más nobles: solomillos, lomos, etc. por supuesto los envases son excelentes.

5.9. Nivel de investigación

Desde hace 5 años, la investigación aplicada empieza en España a despertar un mayor interés y son frecuentes ahora las acciones concertadas entre universidad y empresa, aunque todavía hay por parte de la empresa una cierta desconfianza, porque se requieren resultados y no siempre se obtienen.

Por otra parte la Univerdidad ha tomado postura activa frente a la tecnología de la alimentación. Ya hay esa especialidad en varias universidades, pero todavía son

recientes. Es más frecuente un departamento de investigación ligado a una Facultad de Veterinaria, Agrónomos, etc.

En Andalucía he visto también por parte de la Universidad el esfuerzo por llevar adelante la fundación Empresa Universidad.

También la misma Administración a través del CDTI favorece esos proyectos conjuntos subvencioándolos sustanciosamente y ya ninguna de las empresas punteras del sector desconoce este camino.

Los empresarios más desconfiados en este terreno se limitan a acciones conjuntas y contratan a través de las asociaciones, con laboratorios de investigación, por ejemplo el Instituto Catalán de la Carne y el Instituto Agroquímico de Valencia.

En definitiva es algo que tendrá que imponerse, porque el que está en la vanguardia es el que estudia y saca nuevos productos.

5.10. Publicidad y marketing

España ha invertido en publicidad en 1989, 850.000 M. de ptas. superando en un 25% la inversión del año pasado y quedando situada en tercer lugar dentro de la Comunidad Europea. El primer sector es el del automóvil y el tercero el de la alimentación con un total de 45.000 M. de ptas. En cabeza aparece el grupo Unilever, seguido de Nestlé, Coca-Cola, Leche Pascual y Danone. Los dos primeros son industrias cárnicas también, pero fundamentalmente multinacionales que tienen un sistema de trabajo muy experimentado. Todos conocemos a la Lever y mucho más a la Nestlé o Coca-Cola. Faltan Campofrío, Oscar-Mayer, El Pozo, etc. que son firmas que tienen un elevado presupuesto de publicidad, algo por encima de los 1.000 M. Todos ellos tienen marca. Los otros, los más pequeños no la tienen y el consumidor la requiere, ya no sólo en zapatillas de deporte o trajes, también en las salchichas o el jamón.

6. Conclusión

Otros capítulos podríamos añadir como la alimentación dietética que este año pasado facturó más de 12.000 M. de ptas. O la alimentación de animales de compañía que supera de año en año las cifras con márgenes del 30%. La nueva familia nuclear de marido-mujer-perro, aparece ahugurarle un buen futuro.

Todo ello es un equilibrio precario porque ahora mismo estamos presenciando la unificación alemana y la incorporación a la economía de mercado de la Europa del Este. Cómo evolucionará lo podremos comentar en la próxima reunión a la que ustedes me quieran volver a invitar.

Todo en fin, requiere una estructura de empresa muy ágil acomodándose al cambio continuo.

Muchas gracias

