

MICHIGAN STATE
UNIVERSITY

REGOVERNING
MARKETS

ILRI
INTERNATIONAL
LIVESTOCK RESEARCH
INSTITUTE

Estudio de Caso de la Cooperativa Matadero Nacional de Montecillos- COPEMONTENCILLOS R.L., Costa Rica

Pilar Jano¹

Septiembre 2004

DRAFT FOR DISCUSSION—DO NOT QUOTE

¹ Jano (pjano@rimisp.org) es Investigadora Asistente en Rimisp- Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural

AGRADECIMIENTOS

Este informe es uno de los resultados de un programa colaborativo de investigación realizado en el 2004 en Nicaragua, Costa Rica y Guatemala por un equipo de investigadores de cuatro proyectos:

- *"Partnerships for Food Industry Development – Fruits and Vegetables"* (PFID-FFV), y *"Assistance for Trade Capacity Building in Relation to the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures"* (RAISE-SPS), ambos implementados por Michigan State University con financiamiento de US AID.
- *"Central America Beef Project"*, del International Livestock Institute (ILRI), con financiamiento del Common Fund for Commodities.
- *"Regoverning Markets"*, un proyecto coordinado por el International Institute for Environment and Development (IIED), el Royal Tropical Institute (KIT), y Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, con financiamiento del Department for International Development (DFID) del Reino Unido.

El programa también se benefició con la colaboración del Proyecto de Desarrollo de Agroempresas del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT).

El programa colaborativo de investigación en los tres países Centramericanos fue coordinado conjuntamente por los Drs. Julio A. Berdegúe (Rimisp), Thomas A. Reardon (MSU) y Paul Schütz (ILRI).

Además se agradece especialmente al Dr. Edwin Pérez (Gerente Regional del Proyecto Centroamericano de Ganadería, del ILRI), a Ileana Guillén (Departamento de Servicios al Ganadero de CoopeMontecillos R.L.) por su apoyo logístico, a Fernando Balsevich (estudiante de Doctorado en Economía Agrícola en MSU) y a la Corporación Ganadera (CORFOGA).

1. Introducción

El presente documento es un estudio de caso de la relación de la Cooperativa Matadero Nacional de Montecillos- COPEMONTENCILLOS R.L., Costa Rica (<http://www.montecillos.com>), con los supermercados. Este estudio de caso es uno de los componentes de un Programa Colaborativo de Investigación sobre "Acceso de pequeños y medianos productores a mercados dinámicos", implementado en Nicaragua, Costa Rica y Guatemala en el 2004.

El estudio de caso se enfoca en los distintos tipos de relaciones que existen entre COPEMONTENCILLOS (en adelante CM) y los supermercados. Es importante señalar que el caso enfatiza en la comercialización de carne de res por tratarse del producto que el Programa Colaborativo seleccionó en el estudio en Centro América.

Este estudio de caso muestra que las asociaciones de pequeños y medianos productores que tienen matadero pueden tener distintos tipos de relaciones con los supermercados ya sea la venta de productos cárnicos de la Cooperativa, la prestación de los servicios de maquila (o matanza) de reses de la cadena de supermercados, la asociación con supermercados pequeños donde CM les administra la carnicería y la competencia de las tiendas propias con los supermercados. Además, el estudio muestra que cada supermercado tiene sus propias exigencias y normas de calidad y que éstas no son informadas por medio de la Cooperativa directamente a los productores, sino que a ellos CM les exige desde hace un año y medio requerimientos de calidad basados en las normas establecidas por la Corporación Ganadera (CORFOGA, www.corfoga.org) y de inocuidad exigidas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de Costa Rica (Legislación de salud animal disponible en <http://www.protecnet.go.cr/salud/Websaludanimal/legislacion.htm>) y por los mercados de exportación.

En una primera instancia se introduce al lector sobre los primeros pasos de la Cooperativa y algunas características sobre la relación con los supermercados, en segundo lugar se indican los requerimientos de calidad y condiciones de comercialización que marcan la relación de venta de productos de CM a los supermercados considerando la relación con la cadena Supercompra como ejemplo, en tercer lugar se mencionan los determinantes tecnológicos, organizacionales, de gestión y financieros que deben cumplir los productores y la Cooperativa para poder acceder a la comercialización con los supermercados y finalmente se mencionan algunos aspectos sobre los otros tipos de relaciones que existen entre CM y los supermercados.

2. Método

Se seleccionó este caso como ejemplo de una Cooperativa de productores de ganado vacuno en Costa Rica que ha logrado acceder a la comercialización con los supermercados a través de distintas vías.

El método que se desarrolló a lo largo de este estudio consistió en la realización de una serie de entrevistas semiestructuradas a distintos actores o agentes a lo largo de la cadena de comercialización desde el supermercado hasta el productor en el campo (ver Anexo 1) y se efectuó un chequeo cruzado de la información. Además se consiguió información secundaria sobre CM, la que corresponde a las memorias de la Cooperativa y a una pequeña reseña histórica.

El período de realización de estas entrevistas fue entre el 5 y el 17 de julio del 2004 y se realizaron 18 entrevistas mediante las cuales se entrevistó a los actores clave que se detallan a continuación:

- Coordinador Área de Carnes de Automercado: Delmar Jean
- Director Comercial de la cadena de supermercados Supercompra: Geovanny Rodríguez
- Gerente General de CM: Carlos Campos

- Presidente de CM: Alejandro Rodríguez
- Contralor General de CM: Wenceslao Rodríguez
- Gerente de Ventas Unidad de Matadero de CM: Wilman Carpio
- Gerente de Operaciones Centros de Carne: Kattia Cambroner
- Gerente de Servicios al Productor y Programación: Melvin Azofeifa
- Periodista del Departamento de Servicios al Asociado: Ileana Guillén
- Inspector oficial del MAG que trabaja en CM: William Fuentes
- Ex Presidente de CM y actual socio ganadero: Edwin Pérez
- Miembros inactivo de CM: Rodrigo Solís
- Socio representante de los trabajadores en el Consejo de Administración: Enrique Cedeño
- Socios activos: Belisario Cupero y José Miguel Iglesias
- Promotor de CM: Fernando Castro
- Propietario y Carnicero de una Carnicería Tradicional que compra a CM: Marcos Villalobos
- Director Ejecutivo de la Corporación Ganadera (CORFOGA): Erick Quirós

3. Formación de COPEMONTENCILLOS R.L. y relación con los supermercados

CM comenzó a funcionar en 1964 como una cooperativa de ganaderos luego de que en 1960 el gobierno publicara una ley que declaró la utilidad pública de la construcción y funcionamiento del Matadero Nacional de Montecillos. La Cooperativa surgió al amparo del Consejo Nacional de Producción (CNP) que es un instituto autónomo del Estado (para mayor información sobre el CNP visite <http://www.cnp.go.cr>) con el propósito de que los mismos ganaderos administraran las instalaciones del matadero, y obedeció a la necesidad en el país de solucionar el problema de insalubridad en el manejo de carnes para consumo humano que existía en ese momento, debido a la carencia de medidas higiénicas en los mataderos rurales o rastros. Incluso habían algunos carniceros que sacrificaban sus reses.

Debido a que la Cooperativa lleva 40 años de trayectoria, se hará una pequeña cronología de los hechos más importantes. En los años '70 CM comenzó a exportar carne del ganado de los asociados, a producir embutidos y compró una planta empacadora de carne en la zona de Barranca en Costa Rica. Este crecimiento no se sustentó en recursos propios de capital y en una administración sólida, lo que llevó a la Cooperativa en 1977 a enfrentar una crisis financiera- administrativa que la condujo al borde de la quiebra. Esta situación motivó la alianza entre ganaderos y trabajadores de CM, quienes lograron que el Banco Nacional de Costa Rica les otorgara un crédito por \$7 millones de colones (US \$15.660). Una de las condiciones del Banco fue que se instaurara la participación de los trabajadores dentro de la empresa. Es así como surgió un nuevo modelo cooperativo, primero en América Latina, llamado de cogestión. Desde entonces los trabajadores y los ganaderos comparten la propiedad (22% es de los trabajadores y 78% de los ganaderos), la gestión y los excedentes de la empresa.

Tras superar la crisis, CM continuó un proceso de diversificación incursionando en negocios como el cuero (1978) y la producción de gelatina industrial. En los años '80 ingresó al negocio de procesamiento de pescados y mariscos y de aves. En 1995 se vendió la División Barranca que era el matadero de exportación de CM y había presentado cuantiosas pérdidas, a la empresa Fomento Ganadero S.A. (FOGASA) de la cual CM fue codueña junto con dos empresas que estaban prácticamente quebradas con el fin de exportar carne. Esta fusión quebró en 1999 y provocó grandes pérdidas a CM las cuales aún están saldando (US \$2,4 millones de deuda). En la segunda mitad de los años '90 CM decidió reconcentrarse en el negocio original que corresponde al procesamiento y comercialización de carne y sus derivados.

Es importante señalar que la Cooperativa se ha visto influida por administraciones erróneas (malversación de fondos) e ingerencia política en los cargos directivos en desmedro de la Cooperativa y de sus socios.

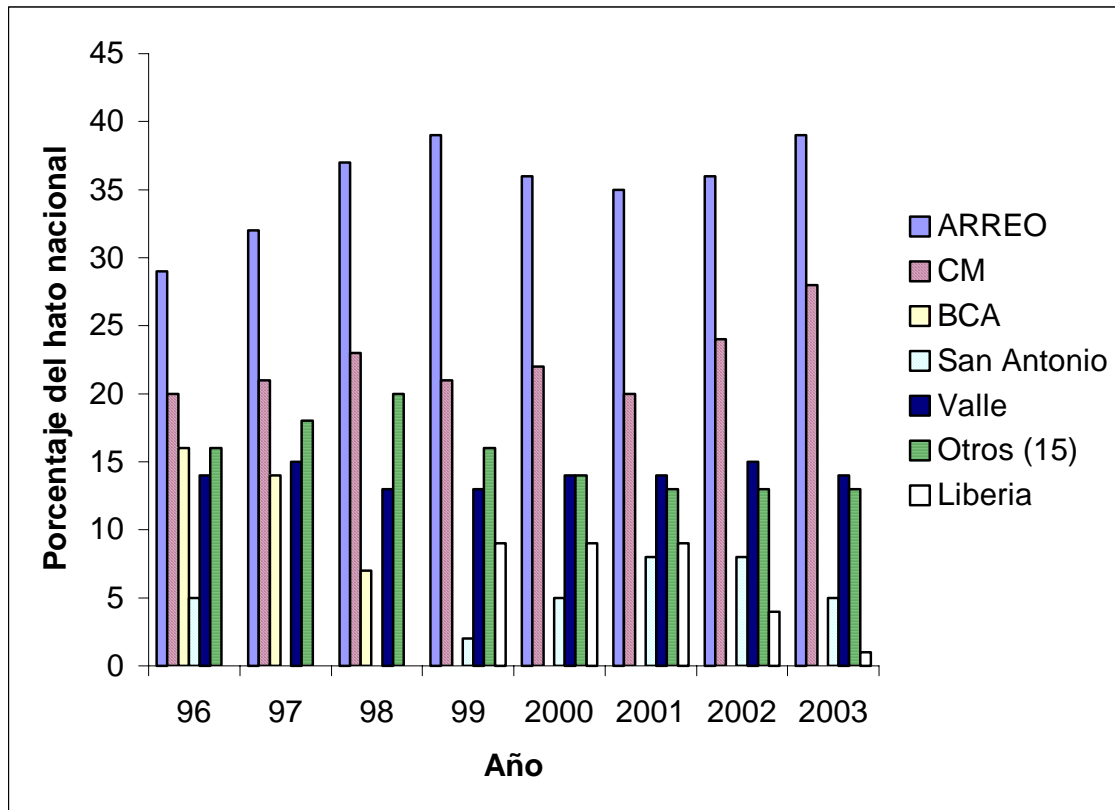
CM se encuentra constituida por alrededor de 2.200 ganaderos inscritos de todo el país y 570 trabajadores. El 71% de los asociados poseen fincas inferiores de 100 Ha lo que se considera pequeño. Es importante señalar que ganaderos activos hay alrededor de 600, lo que puede explicarse porque algunos productores se han retirado del rubro, otros se han dedicado a la cría y otros se han desmotivado debido principalmente a lo señalado en el párrafo anterior lo que ha provocado la minimización de los servicios que ha proporcionado la Cooperativa a los socios, la no repartición del capital de los asociados que anteriormente se repartía en forma anual (hace aproximadamente diez años según un socio ganadero) y que está destinado actualmente a la recapitalización de CM. Además según lo señalado por algunos socios 'la Cooperativa comenzó a pensar más como industria que como empresa de ganaderos'.

El objetivo actual de CM es el procesamiento y comercialización de carne (bovina y porcina) y sus derivados, por lo cual, los negocios actuales corresponden a:

- Matanza y comercialización de ganado bovino y porcino
- Procesamiento y comercialización de: embutidos, cueros, jabón y estereofón
- Venta directa de carne a través de centros de carne de CM

CM tiene el segundo matadero más grande de Costa Rica y sacrificó aproximadamente el 28% del ganado del país en el año 2003 y, en promedio, en los últimos ocho años ha sacrificado un 22% del hato nacional, es decir, alrededor de 80.870 cabezas/ año. En la Figura 1 se puede observar la distribución del sacrificio de los mataderos industriales en los últimos ocho años.

Es importante señalar que entre un 25% y un 30% del volumen de matanza de CM corresponde al ganado de los socios.



Fuente: Elaborada por Edwin Pérez en base a datos del Consejo Nacional de Producción- CNP

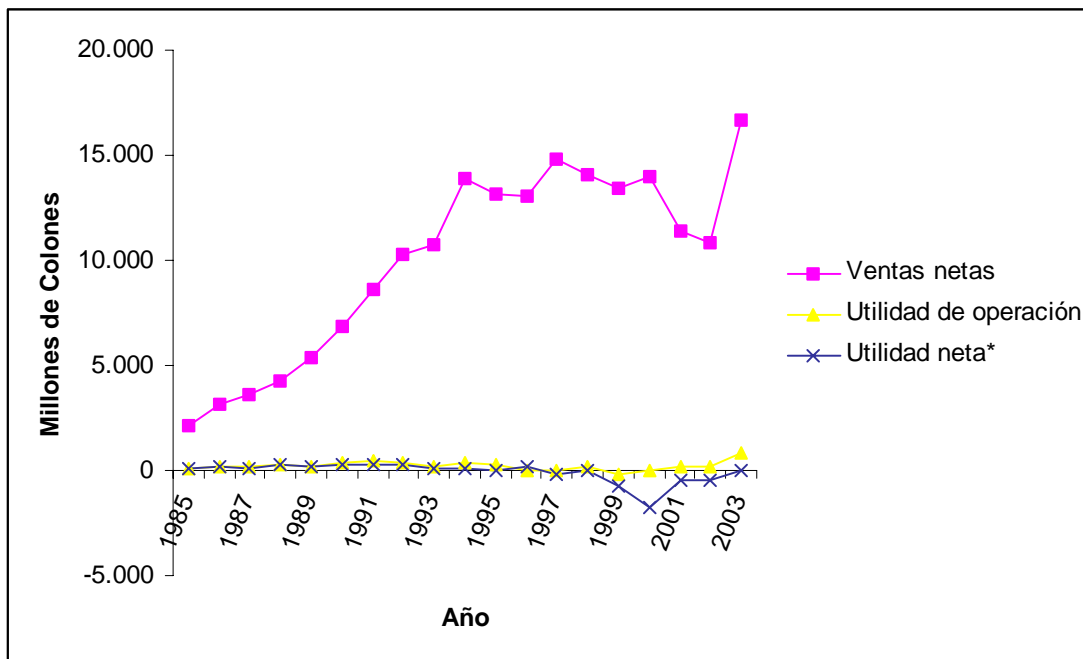
Figura 1. Distribución de la matanza de bovinos de los mataderos industriales de Costa Rica entre los años 1996 y 2003

Montecillos corresponde a la marca comercial con prestigio y buen posicionamiento en el mercado. Legalmente CM es una cooperativa agroindustrial.

Los canales de comercialización de CM con los respectivos porcentajes de ventas del Matadero corresponde a:

- Exportaciones: 35%
- Carnicerías tradicionales: 38,5%
- Carnicerías propias: 10%
- Supermercados: 8,5%
- Unidad de embutidos: 8%

El promedio de ventas totales de CM en los últimos dieciocho años es de US \$1.9 millones/ mes y la evolución de éstas se presenta en la Figura 2.



*Utilidad neta antes de descontar impuestos y reservas

Fuente: Memorias anuales de CM

Figura 2. Evolución de las ventas netas, la utilidad de operación y la utilidad neta de CM desde el año 1985 hasta el 2003

De acuerdo con lo señalado por el Contralor General, las ventas totales de carne de res actualmente corresponden a US \$2,2 millones/ mes, entonces de acuerdo con los porcentajes de ventas señalados anteriormente, la venta a los supermercados es alrededor de US \$187.000 / mes.

La relación comercial con los supermercados de acuerdo con lo indicado por el Gerente de Ventas del Matadero ha estado presente desde que la Cooperativa existe.

Esta relación de los supermercados con CM presenta cuatro facetas de interés:

1. Venta de cortes empacados, canales y productos procesados
 2. Maquila o matanza de los animales del supermercado o mayorista especializado
 3. Carnicerías de CM dentro del supermercado
 4. Competencia debido a la localización estratégica de carnicerías de CM (centros de carne)
1. En lo que respecta a la venta de carne, las cadenas de supermercados más grandes que compran carne de la Cooperativa en la actualidad son Supercompro (cadena con veintidos puntos de venta en la zona de Guanacaste en Costa Rica) y PriceSmart (cadena de tres tiendas en el área metropolitana, CM le vende sólo a una). La venta a Supercompro comenzó hace seis o siete años y con PriceSmart, hace tres años aproximadamente. Adicionalmente, venden algunos cortes a Automercado (cadena de 8 tiendas enfocada a la clase alta) y a otros supermercados más pequeños que compran cortes empacados y están enfocados a la clase media- alta. De todos estos supermercados el que le compra un mayor volumen a CM es Supercompro. De acuerdo con lo señalado por el Gerente de Ventas los supermercados más exigentes en cuanto a normas de calidad y condiciones de comercialización son PriceSmart, Supercompro y Automercado.
 2. En relación con la maquila o matanza de los animales del supermercado o mayorista especializado, se debe mencionar que CSU es la principal cadena de supermercados de Costa Rica y maneja aproximadamente un 70% de las ventas del sector de los supermercados. Junto con la cadena Guatemalteca La Fragua (Paiz) y la multinacional holandesa Royal Ahold, CSU integra el holding Central American Retail Holding Company (CARHCO), que es sin lugar a dudas el principal actor en el comercio centroamericano de alimentos (Reardon y Berdegué, 2002 y Berdegué et al., en prensa). CSU es abastecida por Industrias Cárnicas Integradas S.A. (ICI), mayorista especializado filial de este grupo y responsable de abastecer de carne de alta calidad a todas las tiendas de dicha cadena. ICI se ha integrado verticalmente, por lo que dispone de sus propios productores que la abastecen y sólo utiliza los servicios de maquila de CM. Otro cliente importante de mencionar es Automercado que maquila el 80% a 90% de la producción cárnica de esta cadena.
 3. Se están asociando a supermercados pequeños que se encuentran en sectores estratégicos y con un importante volumen de ventas, donde CM les está administrando sus carnicerías.
 4. Los centros de carne son tiendas propias que antes eran carnicerías tradicionales, pero que ahora presentan un nuevo enfoque bajo un sistema que disminuye la manipulación de producto, con énfasis en temas como calidad, condiciones de higiene, presentación y homogeneidad. Estos centros representan al canal de comercialización de mayor rentabilidad para CM. Actualmente existen tres de estas tiendas y se está tratando de aumentar el número de ellas y de desarrollar un sistema de franquicias.

Este documento se enfocará en el punto 1, específicamente en la relación de CM con Supercompro, por ser la cadena más importante en volumen de venta a supermercados para CM y por ser una de las más exigentes en cuanto a requerimientos de calidad y condiciones de comercialización. Las otras tres facetas se tratarán sólo en forma superficial por el momento.

4. Requerimientos de calidad y condiciones de comercialización

4.1 Requerimientos de calidad de Supercompro

En primer lugar se mencionan algunas normas generales de los distintos supermercados y luego se indicarán las normas específicas de Supercompro.

Las exigencias de calidad generales de los supermercados son:

- 1) abastecimiento de acuerdo a lo que ellos programan
- 2) oportunidad en la entrega
- 3) calidad (normas que cada supermercado establece, por ejemplo, que llegue a la temperatura adecuada, color, olor, tamaño de corte, si es de macho o hembra, cantidad y color de la grasa, entre otras)
- 4) presentación (por ejemplo, limpieza adecuada de la carne, selección, empaque)
- 5) fresca y sanidad del producto
- 6) precios competitivos
- 7) variedad de productos
- 8) campaña de promoción del producto

Las normas de calidad exigidas por Supercompro en relación con las canales se refieren a que el supermercado compra sólo toros para lo cual exige que a las canales no les hayan cortado las criadillas, que presenten un peso máximo 300 Kg, que se encuentren libres de residuos sólidos y libre de grasas.

Con respecto a la calidad de los cortes se exigen parámetros como peso de acuerdo con cada corte, baja cantidad de grasa, limpieza (libre de residuos sólidos) y que sea el corte que corresponde.

Con respecto a las normas de inocuidad se requiere de un certificado del Inspector del MAG que trabaja en CM, se exige además que el transporte se haga en frío lo cual es controlado al momento de la recepción en cada supermercado de la cadena y es necesario que el producto sea manipulado con la indumentaria adecuada.

Todos estos parámetros de calidad e inocuidad fueron determinados por un veterinario contratado por el supermercado.

4.2 Condiciones de comercialización de Supercompro

Entre CM y el supermercado existe un acuerdo comercial sin exclusividad, aunque Supercompro decidió abastecerse 100% a través de CM desde hace seis o siete años debido a que antes trabajaron con otras empresas privadas con las cuales tenían frecuentes problemas de calidad del ganado.

El volumen exigido por el supermercado a CM es de 30 reses/ semana de los cuales un 30% son cortes (como lomito, costilla y vísceras) y un 70% son canales. También se abastecen de tortas o hamburguesas de carne de res y compran cerdos a CM. Es importante señalar que, de acuerdo con el Contralor General de CM, las ventas a Supercompro corresponden actualmente entre 3% y 4% de las ventas totales de reses del matadero. Si se calcula en base al volumen promedio de matanza de CM de los últimos ocho años, corresponde a un 2%.

Con respecto al establecimiento de precios, estos son establecidos por CM y determinados en base al mercado. CM permite que exista negociación.

En relación con la entrega, ésta se efectúa diariamente, con previa programación realizada un día antes por teléfono. Con respecto al transporte de los pedidos, CM se encarga de la distribución a cada tienda y cubre esos costos.

En relación con el control de calidad, éste es controlado por el jefe de carnicería en cada punto de venta quien ha sido previamente capacitado por medio de normas establecidas por el supermercado.

El plazo de pago lo ha establecido el supermercado en 8 días.

Superconpro realiza promociones por cierto monto de compra o por llevar algún producto determinado por el supermercado, donde CM ha sido patrocinador.

Los beneficios de comprar a CM de acuerdo con lo señalado por el Director Comercial del supermercado son: 1) asegurar abastecimiento, 2) certificación de calidad del MAG, 3) condiciones higiénicas de la planta, 4) permiten negociación, 5) cumple con los estándares de calidad exigidos.

5. Determinantes para cumplir con los requerimientos de calidad y las condiciones de comercialización

5.1 Requerimientos tecnológicos

Es importante señalar que no existen requerimientos específicos hacia los productores según mercado de destino, tampoco se les exige una determinada calidad, pero se premia una mejor calidad a través del precio, para lo cual CM ha implementado un sistema de clasificación de calidad del ganado lo que incluye una clasificación de la canal y del cuero. Este sistema se encuentra detallado a continuación.

Sistema de clasificación de calidad del ganado

Calificación de canales

Montecillos es la primera planta que trabaja con un sistema de calificación de canales, el cual está basado en el esquema propuesto por la Corporación Ganadera (CORFOGA). Este consiste en determinar la calidad de la carne mediante la evaluación de los siguientes factores:

- Género
- Edad
- Peso
- Grasa
- Musculatura

Con base en la calificación de estos aspectos, la canal se agrupa en alguna de las siguientes categorías: AA, A, B, C y D.

- **Género:**

Se utiliza el macho y la hembra.

- **Edad:**

Se logra determinar a través de la dentición. Este es un factor importante, porque la edad afecta el color y la textura de la carne. Cuanto más joven sea el animal, su carne será más tierna y tendrá un tono de mejor apariencia. Por esta razón, se da mayor incentivo a los animales jóvenes, de máximo cuatro dientes permanentes.

A continuación se define la relación entre cantidad de dientes y edad del animal.

CANTIDAD DE DIENTES	EDAD
0 DIENTES PERMANENTES (o todos de leche)	Animal joven, menor de 22 meses
2 DIENTES PERMANENTES (6 dientes de leche)	Animal joven, de 22 a 27 meses
4 DIENTES PERMANENTES (4 dientes de leche)	Animal adulto joven, de 27 a 36 meses
6 DIENTES PERMANENTES (2 dientes de leche)	Animal adulto, de 36 a 48 meses
8 DIENTES PERMANENTES (0 dientes de leche)	Animal adulto, más de 48 meses

- **Peso de la canal:**

Este aspecto es importante, debido a que, principalmente para la exportación, se requieren cortes de buen tamaño. Sin embargo, canales muy pesadas tienden a ser más grasosas y de bajo rendimiento. Por ello, se han establecido los siguientes rangos de peso para cada una de las categorías.

Peso	Kg macho	Kg hembra
AA	+270	+205
A	+235	+175
B	+190	+150
C	-190	-150
D	-135*	-135*

*Afectado también por la conformación muscular 4, independiente del peso

• **Grasa**

Se requiere un nivel mínimo de grasa intramuscular para garantizar suavidad y jugosidad. La grasa debe estar uniformemente distribuida en una capa delgada cubriendo toda la extensión de la res, con una coloración blanco cremosa, firme, sin abultamientos, ni profundización entre las masas musculares.

Los siguientes son los diferentes grados de cobertura de grasa establecidos:

COBERTURA DE GRASA

Cobertura de grasa 1: Cobertura no uniforme

Cobertura de grasa 2: Evidente cobertura, pero no uniforme

Cobertura de grasa 3: Cobertura uniforme en toda la canal

• **Apariencia Muscular**

El cuarto trasero deberá presentar:

- Masas musculares voluminosas, profundas y firmes, de excelente calidad y sin deformaciones
- Costillares bien arqueadas, con abundantes masas musculares uniformemente cubiertos de grasa
- Paletas y cruz con suficiente carne de alta calidad, en armonía con el resto de la res
- Pecho y parte superior y posterior del cuello deben ser pequeños, carnudos y cortos y los extremos de las patas medianamente largos y musculosos

A continuación se detallan los diversos grados musculares:

Grado muscular 1: Evidente masa muscular uniforme hasta el cuarto anterior

Grado muscular 2: Masa muscular evidente, con distribución poco uniforme

Grado muscular 3: Masa muscular menos evidente y poco uniforme

Grado muscular 4: Poca o escasa masa muscular

Calificación de cueros

Montecillos fue la primera empresa en implementar el esquema de calificación de cueros. Este consiste en otorgarle al ganadero una bonificación por el buen manejo y cuidado del cuero de su ganado.

El sistema establece las siguientes tres categorías A, B y C, las cuales surgen luego de evaluar los daños que presenta la piel que corresponden a: Garrapata, Tórsalo, Cicatriz o Rayadura y Marcas.

Esto significa que los ganaderos pueden entregar todo tipo de calidades de ganado a la Cooperativa, sin embargo, para lograr las mejores calidades de ganado, se ha generado la necesidad de que los productores aumenten sus rendimientos productivos con el fin de producir animales que alcancen el peso requerido en menor tiempo, por tanto, más jóvenes, de que se utilicen razas de ganado mejoradas genéticamente para mejorar los factores de cantidad y distribución de grasa y de uniformidad y volumen de la conformación muscular. Con respecto al peso exigido para lograr una calidad AA, es decir, alrededor de 500 Kg de peso vivo en el macho (rendimiento país 54%), no se requiere ninguna tecnología muy

especial de alimentación o manejo ya que un ternero de un año de edad y de 250 Kg de peso, requiere ganar otros 250 Kg en dos años (deben ser máximo tres años de edad según la calificación de canales) ello implica una ganancia diaria de sólo 340 Gr que fácilmente se obtienen a base de pastoreo de acuerdo con lo señalado por Edwin Pérez. Tal vez lo único que se requiere es evitar (en las zonas de época seca prolongada) las pérdidas de peso estacionales por falta de pasto, para lo cual debe utilizarse alguna suplementación barata (por ejemplo, gallinaza o melaza), en períodos muy cortos de tiempo, es decir, uno o dos meses.

Este sistema de calificación de canales se implementó en CM hace un año y medio. La Cooperativa, específicamente el Departamento de Servicios al Asociado está llevando a cabo un plan de charlas técnicas una vez por semana en distintas zonas del país con el fin de capacitar a los ganaderos para que conozcan el funcionamiento del sistema y para que enfatizen en el uso de tecnologías enfocadas a lograr las mejores calidades dentro de dicha clasificación.

Se debe mencionar que existen promotores de CM (Ingenieros Agrónomos, Veterinarios o Técnicos Agrícolas) que visitan a los productores en el campo cada seis meses aproximadamente (mínimo una vez por año) y proporcionan recomendaciones técnicas a los socios y los mantienen informados, además de algunas otras funciones que serán mencionadas más adelante.

5.2 Requerimientos organizacionales

De acuerdo con lo señalado por el Gerente de Ventas del matadero la venta a supermercados constituye un negocio seguro debido a la necesidad de abastecimiento continuo. Con respecto a este tema él también indicó que los supermercados son los clientes más exigentes en cuanto a volumen y consistencia.

Con respecto al volumen, es relevante señalar que CM no alcanza a suplir la demanda total de ganado que tiene, motivo por el cual es relevante incrementar el enfoque hacia el productor a través, por ejemplo, de un aumento de los servicios al asociado, para que crezca su sentido de pertenencia y compromiso de entrega de ganado hacia la Cooperativa. Estos servicios se han ido disminuyendo debido a las crisis financieras que ha tenido que enfrentar la Cooperativa, lo que ha provocado desmotivación de los socios ganaderos y pérdida de confianza en CM. Los únicos servicios que existen actualmente son charlas técnicas dadas a los ganaderos, además de las recomendaciones técnicas proporcionadas por los promotores en las fincas, también existe un convenio con casas comerciales y proveedores de insumos para que les hagan descuentos y promociones a los socios.

CM funciona como una empresa privada y está organizada mediante una estructura piramidal donde se encuentra en primer lugar el Consejo Administrativo o Junta Directiva elegida por los socios, constituida en un 78% por ganaderos y en un 22% por trabajadores de la planta, en segundo lugar, la Gerencia General, a continuación de la cual se encuentra la Gerencia de las distintas Unidades de Negocio (matadero, centro de carnes, embutidos, cueros, jabón y estereofón).

No existen requisitos específicos para formar parte de la Junta Directiva, sin embargo, de acuerdo con lo señalado por un ex Presidente de ésta, se encuentra constituida actualmente sólo por medianos ganaderos, todos con título universitario, tres de ellos se dedican 100% a sus fincas y los otros dos lo hacen en forma parcial.

5.3 Necesidades de gestión

Con respecto a la programación de la entrega los promotores de CM son las personas encargadas de planificar en conjunto con cada productor la entrega de ganado, además monitorean en el campo para verificar si los productores dispondrán del ganado programado en la fecha de la entrega. Es importante señalar que existe un problema de cantidad de promotores ya que son sólo seis para atender a todo el país (no sólo visitan a los socios, sino también a ganaderos no asociados con el fin de captar ganado).

Con respecto al monitoreo de calidad Supercompro no ha tenido problemas con la calidad de la carne recibida. Los únicos problemas que se han presentado, se refieren a tortas de carne vencidas o a problemas en cuanto al transporte por falla mecánica o algo similar, pero en esos casos CM envía de inmediato otro camión y se hace sólo un llamado de atención, no se aplican sanciones al respecto.

Los productores no tienen la obligación de entregar su ganado a CM, tampoco se sanciona al productor que no cumple con la programación de entrega. En este aspecto es importante señalar que existen algunos incentivos económicos hacia los socios que se refieren a una capitalización de \$10 colones (US \$0,02)/ Kg de canal entregado a la Cooperativa, lo que va a un fondo que se reparte entre los socios o se utiliza para inversiones. Este fondo no se reparte hace algunos años debido a los problemas financieros que se mencionaron en el punto 3.3. Se da un incentivo también por la calidad de los cueros, el cual para los socios es mayor que para los no socios y se detalla en el Cuadro 1.

Cuadro 1. Bonificación proporcionada a socios y no socios de CM de acuerdo con la tipificación de calidad del cuero

CATEGORÍA	BONIFICACIÓN por Kg CANAL ASOCIADO	BONIFICACION por Kg CANAL NO ASOCIADO
A	¢ 25 (US \$0,06)	¢ 12 (US \$0,03)
B	¢ 10 (US \$0,02)	¢ 8 (US \$0,017)
C	0	0

Fuente: Sistema de calificación de calidad del ganado proporcionado por CM

En lo que se refiere al tema de los incentivos, es importante señalar que CM paga por kilo de canal, el mismo precio a socios y a aquellos que no los son, por tanto, en este aspecto no existe incentivo en favor de los asociados.

Tanto socios como no socios pueden visitar la planta de CM y fiscalizar qué sucede con su ganado y cómo se lleva a cabo la calificación de las canales. Es importante señalar que existe escasa información hacia el productor sobre qué sucede con su ganado luego de la matanza. Por tanto, el ganadero no está al tanto de si su producto se vende o no a un supermercado.

Vender a supermercados constituye una vitrina para los productos de CM, según el Gerente de Ventas del matadero Montecillos.

Se debe señalar que de acuerdo con el Gerente de Ventas del matadero, las relaciones con los supermercados son muy delicadas y CM debe aceptar las condiciones que ellos establecen porque sino pierde a esos clientes (por ejemplo, patrocinar promociones, degustaciones, aceptar mercadería de vuelta por motivos de exceso de stock, etc).

Es importante señalar que CM no firma contratos de exclusividad con ningún supermercado porque a ninguna de las partes le conviene, de acuerdo con lo señalado por el Gerente de Ventas del matadero.

Hay supermercados más exigentes que Supercompro, como PriceSmart y Automercado que sólo compran a plantas aprobadas para exportar lo que significa que en el aspecto de inocuidad, el matadero debe cumplir con normas de inocuidad del sistema de *Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control* (HACCP) (mayor información sobre este tema en http://www.geocities.com/christian_schnettler/articulos/haccp.htm).

De todas formas Supercompro exige una certificación del MAG de la carne recibida, frente a lo cual se debe mencionar que el Departamento Zoonosanitario de Exportación del MAG tiene a inspectores (cinco o

seis) en la planta de Montecillos trabajando en forma permanente para el control de normas de sanidad e higiene (CM paga al Estado por ello). Según un inspector del MAG, se analizan *ante mortem* factores como estado del animal y salud, y *post mortem*, contaminaciones del sistema linfático a través de inspecciones de cabeza y lengua, también analizan las vísceras, presencia de edemas, traumas, posibles residuos de vacunas (si fueron recientes hay hematoma), olor y residuos. Para lograr una certificación del MAG se realizan análisis sensoriales, microbiológicos y físico-químicos.

En general, el MAG inspecciona que todas las plantas de proceso de CM cumplan las normas de inocuidad de alimentos establecidas bajo el Sistema HACCP, la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (**BPM**), un Programa de Limpieza y Desinfección de superficies de contacto y de no contacto con alimentos, un Sistema de Trazabilidad (no desde el campo, sino desde el número de lote de recibo) y de Recepción del ganado. Es importante mencionar que CM cuenta con un Permiso Sanitario de Funcionamiento del Ministerio de Salud (mayor información en <http://www.montecillos.com/haccp.htm>).

Por su parte el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América (USDA) hace una inspección anual con el fin de aprobar la exportación a dicho país de carnes de CM.

5.4 Necesidades financieras

Hubo una donación inicial por parte del gobierno para la construcción del matadero y formación de la Cooperativa, sin embargo, no recibieron más apoyo gubernamental.

Al comienzo, los socios sólo pagaron una membresía simbólica de incorporación y nunca ha habido un aporte real significativo por parte de ellos lo que provocó la incorporación de algunas personas sin un interés ganadero de fondo.

Se debe señalar que cada productor debe autofinanciar su producción y que no reciben créditos, ni donaciones por parte de la Cooperativa.

Actualmente no existe fidelidad en la entrega de ganado por parte de los socios, lo que se ve influido principalmente por:

- La oferta y la demanda de ganado ya que cada matadero establece sus precios de pago, aunque es importante señalar que según lo indicado por diversos agentes, CM paga un precio justo por el ganado (de acuerdo con la calificación de calidad) y nivela el precio en el mercado
- Los plazos de pago, ya que CM paga a los productores su ganado a los veinte días promedio, en cambio, otros mataderos lo hacen al día, además históricamente la Cooperativa ha pagado al contado, excepto desde hace tres años debido a la última crisis financiera (en el año 2000, ver Figura 2), lo que ha provocado una disminución en la entrega de ganado por parte de los productores

La Cooperativa se encuentra en un período de reactivación, por lo cual se ha implementado, desde el 2002 por decisión de la Asamblea General de la Cooperativa (reunión anual de los socios), un plan de recapitalización donde todos los asociados deben realizar un aporte de capital de \$275.000 Colones (US \$615). El plazo de pago es de tres años y se puede ir abonando en forma fraccionada. La razón de esto, es porque CM requiere capital de trabajo y porque se busca que los interesados asuman un compromiso real. Según lo indicado por el Departamento de Servicios al Asociado, ya han firmado 350 socios productores, manifestando su aprobación frente a esta política.

Con respecto a la relación con los supermercados, se debe señalar que de acuerdo con lo indicado por el Gerente de Ventas del matadero los supermercados son los clientes que mejor pagan, aunque a la vez, son los más difíciles de tratar a la hora de negociar los precios.

6. Otras facetas de relación de CM con los supermercados

6.1 Maquila o matanza de los animales del supermercado o mayorista especializado

El porcentaje de la matanza total de CM que corresponde a maquila es entre 40% y 45%. Se debe mencionar que un 25% del sacrificio total de CM corresponde a la cantidad de animales que se maquila para ICI, lo que equivale a alrededor de 20.220 cabezas/ año.

Es importante señalar que a partir de esta relación se produce una transacción donde CM presta los servicios de matanza del ganado y a la vez compra los subproductos como el cuero, las vísceras y otros. ICI tiene sus propios estándares de calidad por medio de los cuales clasifica el ganado de sus productores.

Con respecto a las normas de inocuidad relacionadas con el sacrificio exigidas a CM, ICI se apoya en los estándares de las Plantas de Exportación, los cuales deben ser el cumplimiento del sistema HACCP (Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control) y que sean plantas aprobadas para exportar a Estados Unidos de América, es decir, que cumplan con la aprobación del Departamento de Agricultura de dicho país (USDA).

En relación con la cadena Automercado, también se abastecen en forma directa a partir de sus productores quienes seleccionan previamente el ganado para el supermercado. Esta cadena tiene su propio sistema de clasificación de calidad, pero de acuerdo con lo señalado por el Coordinador del Área de Carnes de Automercado, a futuro CM les hará la clasificación de sus animales sin costo para el supermercado.

La cantidad de reses maquiladas por CM para esta cadena corresponde a alrededor de 4.170 por año, lo que equivale a un 5% de la matanza total del matadero Montecillos.

La relación de prestación del servicio de maquila por CM a Automercado lleva un año y medio. Antes se efectuaba con la planta Arreo, pero según el Coordinador del Área de Carnes de Automercado, con CM reciben un mejor precio, les paga por los subproductos y se logra un mejor rendimiento en cuanto a cueros, además de tener una buena relación gerencial. El pago por los subproductos compensa los costos de matanza, transporte (CM distribuye a cada tienda) y deshuese que Automercado debe pagar a CM. Además de estos servicios, CM también les vende cortes especializados, embutidos y les comenzará a entregarles carne tipo *Kocher*.

Automercado, al igual que ICI exigen que el matadero Montecillos cumpla con las normas de exportación a Estados Unidos de América.

6.2 Carnicerías de CM dentro del supermercado

CM se está asociando con supermercados de segundo orden (más pequeños que las cadenas) que se encuentran en lugares estratégicos y tienen un interesante volumen de venta, donde CM administra sus carnicerías y ellos obtienen un porcentaje de acuerdo a las ventas. Ya tienen esta alianza con cuatro o cinco supermercados los que aseguran tránsito y exposición a la marca Montecillos de acuerdo con lo señalado por la Gerenta de Operaciones de los centros de carne.

6.3 Competencia de las carnicerías de CM (centros de carne) con los supermercados

En CM se está implementando una nueva estrategia que se refiere a la transformación de todas las carnicerías tradicionales (propias) en centros de carne a mediano plazo, bajo un sistema que disminuye la manipulación de producto, con énfasis en temas como calidad, condiciones de higiene, presentación, homogeneidad y entrega de productos con valor agregado como tortas, tacos (tortillas rellenas de carne), carnes condimentadas, entre otros.

Ya existen tres de estas tiendas, las cuales se encuentran ubicadas en zonas estratégicas (cercanas a supermercados importantes) y son las que generan una mayor rentabilidad, por lo que se está tratando de aumentar el número de éstas y de desarrollar un sistema de franquicias enfocadas a la clase media a alta.

En los Centros de Carne, según lo indicado por la Gerenta de esa Unidad, la definición de las normas de calidad las establecen los consumidores y esas reglas son transmitidas al matadero. Se capacita a las personas que están involucradas en el proceso desde la selección del ganado, degüelle, deshuese, empaque, hasta llegar a las carnicerías. Aunque señala que en el matadero no existe suficiente hincapié en la homogeneidad del producto, en la apariencia y el color. En relación con las exigencias del consumidor, se debe mencionar que hoy existe una mayor preocupación por la salud, es decir, al cliente le preocupa de la cantidad de grasa, el origen del producto y la manipulación que ha tenido.

Se espera fortalecer la Unidad de Centros de Carne y que a futuro abarque el mayor porcentaje de las ventas del matadero.

7. Conclusiones

Una Cooperativa del nivel de CM está en condiciones de generar distintos tipos de relación con los supermercados hasta el punto de llegar a ser una competencia importante en el sector cárnico.

La venta de los productos de CM a los supermercados constituye un mecanismo importante de exhibición de la marca Montecillos, lo que puede ser uno de los factores importantes que promueva el éxito de la nueva estrategia de desarrollo de los Centros de Carne, que es hacia donde está apuntando CM y lo seguirá haciendo en el mediano plazo.

En relación con el tema de la calidad, el hecho de que ésta se premie y de que se esté implementando un sistema de calificación de canales con diferenciación de precios está provocando un incentivo al productor para mejorar la calidad de su ganado y, por tanto, la tecnología de producción y manejo.

Con respecto a la captación de ganado por parte de CM, ésta funciona en base a la oferta y la demanda y no existe mucho compromiso por parte de los socios ganaderos. Por lo tanto, se requiere más apoyo y atención hacia los socios a través, por ejemplo, de mejorar la cantidad de servicios que da CM para así promover el sentido de pertenencia del socio y, por tanto, la cantidad de ganado entregada. Además se debe poner hincapié en la promoción en las fincas, mediante visitas más frecuentes a los productores con mayor énfasis en la asistencia técnica, así el productor se sentirá más comprometido con la cooperativa. Por supuesto, se debe acortar el plazo de pago lo antes posible porque constituye un incentivo importante para entregar ganado a otros mataderos que pagan al contado.

Un aspecto interesante de mencionar, se refiere a la recapitalización de CM ya que esta medida puede generar exclusión de los ganaderos más pequeños o de aquellos que están interesados en continuar siendo socios, pero no tienen la posibilidad de pagar la cuota establecida.

Se espera a futuro poder profundizar el estudio de los diferentes tipos de relaciones que presentan los supermercados con CM, además de la venta de carne de res.

7. Anexos

Anexo 1. Anexo 1. Cuadro resumen de agentes entrevistados y temas tratados

Temas	Miembro OEC*	Lider OEC	Mayorista	Coyote	Carnicería	Detallista alternativo	Supermercado	Proveedor de servicios	Gobierno	Líder de la comunidad
Atributos del producto	X	X	X	X	X			X	X	X
Atributos de la transacción	X	X	X	X	X			X	X	
Determinantes de capacidad	X	X	X	X	X			X	X	X
Función legislativa	X	X	X	X	X			X	X	X
Función judicial	X	X	X	X	X			X	X	X
Función ejecutiva	X	X	X	X	X			X	X	X
Legitimidad	X	X	X	X	X			X	X	X
Comportamiento de la cadena	X	X	X	X	X			X	X	X
Productividad										
Technologie										
Costos										
Ingreso y empleo										
Estructura organizacional de la OEC										
Funciones organizacionales de la OEC	X	X	X	X	X			X	X	
Acceso de la OEC a servicios de apoyo	X	X	X					X	X	X

*OEC: organización económica campesina

Fuente: Elaborado por Mark Lundy

8. Bibliografía

CORFOGA. 2004. Diagnóstico del Sector Cárnico Bovino de Costa Rica.
http://www.corfoga.org/pdf/estadist/DiagnosticodelSector2004_Espanol.pdf

COOPEMONTENCILLOS. <http://www.montecillos.com>

MAG, Dirección de Salud Animal. 2004. Legislación de salud animal.
<http://www.protecnet.go.cr/salud/Websaludanimal/legislacion.htm>