

Establecimiento Las Teresas

Kramer, Enrique

Casos Nro. 3  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales  
Universidad ORT Uruguay  
Agosto de 2012  
ISSN 1688-9797

# Casos



## Establecimiento Las Teresas

Pedro Piñeiro era un productor agropecuario perteneciente a una familia que llevaba varias generaciones en la propiedad y administración de sus campos. Como era tradicional en el Uruguay, siempre se habían dedicado a la cría y engorde de ganado vacuno con destino a la producción de carne, y a la cría de ovejas para la obtención de lana.

Pero a mediados del año 2000, el negocio agropecuario tradicional no estaba funcionando como antes. Los precios de la carne y la lana estaban en mínimos históricos. En consecuencia, la rentabilidad de Las Teresas era muy baja, insuficiente para dar sustento a la familia Piñeiro.

Pedro comenzó a buscar alternativas para el establecimiento agropecuario. Durante la visita que realizó a la exposición del Prado, en agosto, se encontró con el *stand* de AUCRIÑA –Asociación Uruguaya de Criadores del Ñandú–. Intrigado por lo que allí se ofrecía, entró a conversar con el responsable del *stand*.

### **El ñandú**

Es un ave que no puede volar, emparentada con el avestruz africano y con el emú australiano. Se lo puede encontrar desde el noreste de Brasil hasta la Argentina, pasando por Paraguay y Bolivia. Hasta la década de los '90, el ñandú sólo vivía en estado salvaje, reunido en bandadas. Antiguamente se le daba caza para aprovechar sus plumas. Hacia finales de la década, sin embargo, la ola por alimentos sanos hizo que se vislumbrara la oportunidad de criar estos animales para la producción de carne. La carne de ñandú es de color rojo, muy similar en apariencia y sabor a la carne vacuna, pero con bajos niveles de grasa, calorías y colesterol. Tiene el sabor de carnes rojas de caza.

Los productos que pueden obtenerse del ñandú son:

- *Carne*. Cada animal en edad de ser sacrificado –unos 14 meses– produce entre 12 y 15 kilos de carne. El precio internacional se encuentra en el entorno de US\$ 15. Esto debía compararse con el precio de US\$ 1.700 la tonelada de carne vacuna en 2000.
- *Piel*. La piel del ñandú tiene características que la hacen especial y exótica. El diseño que le dan los folículos de las plumas, su flexibilidad y tersura la colocan entre las pieles más finas y de mayor valor. Un animal maduro para ser sacrificado rinde una piel de medio metro cuadrado, que puede llegar a valer entre US\$ 45 y US\$ 60 en el mercado internacional.
- *Plumas*. Un uso tradicional es el de la vestimenta: decoración de sombreros y vestimenta de carnaval. En este sentido, Brasil es un mercado destacado. Otro uso importante se da en la limpieza de equipos de computación e instrumentos electrónicos de alta precisión. Al no contener resinas y no cargarse con energía electrostática, así como por su excelente capacidad de recoger polvo y partículas pequeñas, las plumas son particularmente recomendables para la limpieza de componentes electrónicos. Cada ñandú adulto rinde unos 350 gramos de plumas largas por año. En 2000, el precio internacional de las plumas era de aproximadamente US\$ 70 el kilo.
- *Aceite*. Extraído de la grasa del ñandú, está constituido por una de las moléculas de aceite más pequeñas conocidas por el hombre. Dado el contenido de estabilizantes naturales y vitamina E, es de particular valor para la industria cosmética, particularmente como humectante. Un litro de aceite valía US\$ 70 en el mercado internacional en 2000.
- *Córneas*. Se utilizan para realizar implantes en humanos.
- *Cuero de las patas*. Puede ser un efectivo sustituto de la piel de reptil.
- *Pestañas*. Tienen diversos usos, en particular para la fabricación de pinceles de alta calidad.

---

Este caso fue preparado por el Prof. Enrique Kramer, de Universidad ORT Uruguay, en base al Plan de Negocios de Balaguer, Narancio y Nina, así como un Boletín Informativo de Aucriña, artículos de Internet y su propia experiencia personal. Procura servir de base para su discusión en clase más que para ilustrar el manejo efectivo o inefectivo de una situación gerencial.

## Producción

Los ñandúes podían ser criados de manera extensiva o intensiva. Los mejores resultados se conseguían con la cría intensiva, lo cual significaba realizarla en bretes de relativamente poco espacio y alimentados con ración y a pradera. El mayor control que se tenía del desarrollo de los animales, así como de la reproducción y de la puesta de los huevos, permitía rendimientos muy altos cuando se los comparaba con los obtenidos en la producción de carne vacuna.

Para el desarrollo de los huevos, se debían realizar inversiones en incubadoras y nacedoras, así como invernaderos. Con esta infraestructura, se podía esperar alcanzar rendimientos muy satisfactorios: un 80 por ciento de huevos incubados resultando en charabones (la cría del ñandú) vivos, y un 80 por ciento de llegada a la madurez de los charabones nacidos. Una hembra podía dar entre 10 y 20 charabones listos para faenar a los 14 meses.

Las inversiones necesarias para una producción de unas 200-300 aves por año podían llegar a unos US\$ 20.000, incluyendo alambrados y galpones. Aquellos productores agropecuarios que ya los tuvieran podían reducir las inversiones necesarias.

## AUCRIÑA

Con la intención de incentivar la producción de ñandúes en el Uruguay, un pequeño núcleo de productores dio origen a AUCRIÑA en 1998. La Asociación contaba a mediados de 2000 con unos 30 miembros, y se esperaba que para el final del año tuviera 50.

Los objetivos que perseguía eran:

- La consolidación de una corriente exportadora de la carne de ñandú. Esto implicaba inicialmente realizar un acuerdo con una planta de faena habilitada para la exportación. Se había llegado a un acuerdo con el Frigorífico Casablanca, de Paysandú, habilitado en el Mercosur para la faena de especies llamadas exóticas. Los productores contrataban, a través de AUCRIÑA, la faena de los animales *à façon* con el frigorífico y luego comercializaban la carne también a través de AUCRIÑA. El objetivo declarado era no perder la ganancia de comercialización. A mediados de 2000 se estaba procurando negociar un acuerdo con una planta en el Departamento de Durazno que tuviera la habilitación de faena para la Unión Europea.
- La realización de un seminario internacional sobre la cría del ñandú en el Uruguay, en el cual participarían importantes especialistas extranjeros. El objetivo era desarrollar y difundir conocimientos técnico-prácticos y científicos.
- Dar a conocer la cría del ñandú mediante un boletín informativo, una secretaría a tiempo completo con una línea telefónica exclusiva, una página web y un local propio para las reuniones de la Asociación.

En el primer boletín informativo de agosto de 2000, se informaba que en el Uruguay había:

- 43 criaderos autorizados
- 6 solicitudes de criadero en curso
- 9.100 animales en cautiverio declarados por los socios
- 1.525 madres en postura para la próxima temporada

y se estimaba una producción superior a los 20.000 charabones para febrero de 2001.

## Comercialización realizada y mercados internacionales

Se habían realizado inicialmente algunas exportaciones puntuales a Brasil, luego de lo cual los productores decidieron experimentar en el mercado local. La carne de ñandú se comenzó a ofrecer en algunos hoteles internacionales y restaurantes selectos.

Para alcanzar mercados más exigentes, como la Unión Europea, hacía falta no sólo animales que cumplieran con todos los requisitos de sanidad, calidad y presentación, sino que también se debía estar en condiciones de proveer las cantidades que se demandaran y hacerlo con continuidad. “Ningún comprador serio quiere que hoy se le entregue y el

mes que viene no porque no se tiene el producto por problemas de producción” decía un criador. Se decía que en diciembre de 2000 se estaría en condiciones de producir unos 2.000 kilos de carne mensuales, las que alcanzarían para hacer pequeñas exportaciones al Mercosur.

Los grandes mercados a los cuales se debería apuntar en el futuro eran Europa y Japón. En 1996, Uruguay había recibido solicitudes de compra de entre 15 y 20 toneladas mensuales desde la Unión Europea, y de 10 toneladas mensuales desde Japón.

En 1996, y según las últimas cifras disponibles, se estimaba el consumo europeo de carne de ratite (denominación genérica para todos los tipos de avestruces) en 8.900 toneladas por año y con un potencial de crecimiento del 28 por ciento anual.

En el Lejano Oriente, en especial en Japón, Hong Kong y Singapur, se estimaba el consumo anual en unas 1.700 toneladas anuales. En particular en Japón, donde la carne vacuna tenía un precio sumamente alto, se especulaba con que la carne de ratite podría competir en mejores condiciones.

El mercado de los Estados Unidos no parecía accesible dado que tenía producción propia, aunque insuficiente para autoabastecerse, y mantenía una política de mercado cerrado. Se estimaba el consumo de carne de ratite en 1.600 toneladas anuales en 1998, con un fuerte crecimiento en los años sucesivos, lo que llevaría el mercado a un tamaño de 15.000 toneladas anuales en algunos años.

En cuanto a la demanda mundial de cueros, se estimaba que podía llegar a 750.000 piezas por año. En 1996, el mercado americano había importado 90.000 piezas de avestruz. El principal exportador de cueros de avestruz era Sudáfrica.

La compra e importación de carne en los países de destino la realizaban grandes importadores y distribuidores de alimentos.

Sudáfrica era, con diferencia, el principal productor de avestruces del mundo. Se había iniciado en su producción hacía más de cien años, comercializando las plumas de estos animales. A mediados de la década de los ‘90, centraba su actividad en la comercialización de reproductores, carne y piel. El crecimiento de la industria había sido muy importante. Si bien en 1976 había en Sudáfrica 90.000 animales en unas 200 granjas, en 1992 se criaban unos 200.000 animales en unas 400 explotaciones. Se estimaba una faena de unas 200.000 avestruces en 1995.

En Estados Unidos, donde se criaban los tres tipos de ratites (avestruz africano, emú australiano y ñandú sudamericano), el énfasis se había puesto hasta mediados de los ‘90 en la comercialización de reproductores. Se esperaba para los años sucesivos un crecimiento del interés de los productores por comercializar carne y piel para el mercado interno. Se estimaba que en 1998 había en ese país unas 200 granjas dedicadas a la cría de ratites.

### **La decisión**

Pedro salió del *stand* de AUCRIÑA preguntándose si todos los datos que había obtenido sobre la cría del ñandú debieran decidirlo a comenzar a criar ñandúes.

No sólo estaban los aspectos operativos de la cría de los animales sino también los aspectos comerciales.

¿Podría ser esta una alternativa para aumentar la productividad y rentabilidad de los campos de la familia Piñeiro? Se propuso entonces armar un proyecto y presentarlo a la reunión mensual de la familia.