



"Estrategias comerciales para el agregado de valor en la industria cárnica del Uruguay.

Ing.Agr. (Dr) Pablo Caputi

Institución: INAC y Facultad de Agronomía-UDELAR.

1- Introducción

La industria cárnica en el Uruguay ha tenido un importante desarrollo en los últimos años. Este desarrollo estuvo basado en la dinámica de las exportaciones más que en un mercado interno con limitaciones en su capacidad de compra. Un indicador rápido de esta dinámica son los más de 1000 millones de dólares generados por las exportaciones cárnicas en el año 2006: esto representa aproximadamente la cuarta parte de las exportaciones de bienes en el país.

El buen desempeño exportador en la carne bovina se puede visualizar tanto en el volumen (más de 450 mil toneladas en peso carcasa) como en el valor conseguido (más de 2000 dólares por tonelada). Ambos guarismos posicionan al país entre los principales exportadores mundiales junto a Brasil, Australia, Nueva Zelanda, Argentina y USA.

Observando la oferta de los sistemas productivos nacionales podemos identificar algunas amenazas o desafíos. La expansión de la forestación en todo el país y, fundamentalmente, de la agricultura de secano en el litoral oeste ha significado una fuerte competencia por superficie. Muchas empresas han moderado su crecimiento ganadero para orientar sus recursos a las actividades agrícolas, más riesgosas pero más rentables. Este fenómeno también se ha observado en la Argentina en la última década. La consecuencia natural es una menor superficie total asignada a las actividades ganaderas y una mayor intensificación productiva. Importantes mejoras en el proceso de engorde (disminución de la edad de faena) y algunas mejoras en el proceso de cría (disminución de la edad al primer entore).

Este panorama general refuerza la posición de que la principal apuesta del país debería ser la mejora de la calidad de los productos y los procesos, dado que las posibilidades de expansión en la cantidad están acotadas. El proceso de disminución de costos unitarios de producción en base a escala estaría llegando a su fin y para el país es prácticamente imposible competir en costos con Brasil, por ejemplo. Por lo tanto el camino que se abre es el de agregado de valor a los productos, mejorando la inserción comercial de las carnes uruguayas en el mundo.

A continuación se discute el problema del agregado de valor y se plantea cuál sería la agenda de trabajo para

los próximos años, tanto desde el punto de vista técnico como desde el punto de vista empresarial.

2- Los 3 ejes que explican el valor alcanzado

El Uruguay superó los 2000 dólares de ingreso promedio en las exportaciones de carne refrigerada (enfriada y congelada) en el año 2006, medidos en equivalente con hueso. Si medimos en peso de embarque y dado que la casi totalidad se exporta sin hueso, esto quiere decir unos 3000 dólares por tonelada de carne sin hueso. Dicho de forma más simple, unos **3 dólares por kilogramo de carne exportado**. Esto es el indicador más simple y directo del grado de avance en nuestra estrategia de agregar valor a los productos cárnicos nacionales. Al día de hoy esto es lo que los mercados mundiales están dispuestos a pagar por la carne uruguaya.

Entender cuáles son las variables explicativas de este valor es un aspecto fundamental por dos motivos:

- a- Nos permitiría aventurar qué puede suceder en el mediano plazo en la medida que van cambiando los escenarios comerciales.
- b- Abriría una agenda de trabajo para la mejora de aquellos factores que están bajo nuestro control.

Por ejemplo ¿qué deberíamos hacer como país a los efectos que los 3 USD/kg del 2006 se transformen en 4 USD/kg en el 2008? ¿Es algo totalmente impredecible o hay acciones que podemos tomar para que la cadena avance en esta dirección?

Para comenzar presentaremos una forma de analizar el tema del valor generado. En forma simplificada podemos agrupar los factores que determinan el valor de nuestros productos cárnicos en tres ejes: características del producto primario, del proceso industrial y del posicionamiento comercial.

2.1 Producto primario

* Saludable

En primer lugar es importante para el consumidor moderno saber que tiene en sus manos un producto saludable. Esto refiere tanto a las condiciones en las que fue producido, como a la alimentación y a los diversos trata-

¹El desarrollo de este punto se basa en la presentación "Midiendo el valor agregado: como hacer que 2+2=4", 4to Congreso de producción, industrialización y comercialización de carne: del campo al plato, 2006.

mientos que sufrió el animal en su proceso de cría y engorde. Por ejemplo en nuestro país está prohibido el uso de hormonas de crecimiento, los animales son criados mayormente a pasto y a cielo abierto, etc.

* Terneza

En segundo lugar tenemos la terneza. Entre la decena de atributos que el consumidor valora en el consumo de carnes rojas, la terneza parece tener una preponderancia fundamental. Tanto es así que algunos países (Australia, por ejemplo) hacen de este atributo el principal elemento de valor para clasificar sus carcasas. Si bien en cuanto a razas o genes específicos de terneza no hemos recorrido un gran camino, hemos disminuido la edad de faena considerablemente y para este año un 48% de los novillos faenados son de 2-4 dientes. Esto sin dudas ha contribuido a mejorar la terneza (aunque no es un factor que midamos bien cuantitativamente).

* Trazable

En tercer lugar tenemos a la trazabilidad. En principio surgió como un requerimiento futuro de la Unión Europea y ahora se ha tomado conciencia de que será un requisito imprescindible en muchos mercados. Uruguay lanzó en el 2006 su programa de trazabilidad obligatoria a nivel nacional, cuando solo 3 países en el mundo lo tenían con este nivel de cobertura (Australia, Canadá y Uruguay). El hecho de ser un país pequeño facilita sin dudas el logro de tener a todo el rodeo nacional con trazabilidad individual obligatoria en un futuro no lejano. Al sistema de trazabilidad habría que adicionarle el sistema de Cajas Negras que puede ser una importante herramienta de marketing, si se usa correctamente.

* Nuevas demandas

En los últimos años han surgido nuevas preocupaciones de los consumidores en los países desarrollados. El bienestar animal, las preocupaciones ambientales y sociales están entre ellas. Nuestro país está en muy buena posición para dar respuesta a este tipo de preocupaciones, desde que se tomen las medidas correspondientes y se logre desarrollar conciencia en los actores de la cadena en que estos factores importan cada vez más.

Considerando en conjunto estos "direccionadores" o "drivers" de desarrollo, **¿qué tanto hemos avanzado en el producto?** Si bien es opinable, tenemos varias de las fuerzas jugando en un nivel muy "básico", es decir tienen un potencial de desarrollo muy importante. En este sentido podríamos decir que nos movimos de un nivel básico a un nivel intermedio. Sería difícil argumentar que el factor "Producto primario" (y sus drivers) ha sido el que cambió significativamente en los últimos años, de modo de explicar nuestra buena performance internacional. Hay que indagar en los otros factores.

2.2 Procesamiento industrial

* Seguridad

Del mismo modo que la trazabilidad contribuye a la imagen de seguridad del producto, todos los elementos de gestión y contralor de la calidad dentro de la industria frigorífica son esenciales para asegurar la calidad. Normas y procedimientos del tipo HACCP, GMP, etc se han transformado en un estándar y cualquier industria exportadora de clase mundial tiene que tener implantados estos sistemas de contralor. Las industrias uruguayas han acompañado esta tendencia y tienen en su mayoría implantados exigentes sistemas de contralor de la calidad, lo que les permite superar con éxito las exigentes auditorías internacionales a las que periódicamente es sometida.

* Tratamiento térmico

Dependiendo del producto y del mercado, se debe definir el tratamiento térmico. La capacidad de frío condiciona en buena medida las posibilidades de gestión de los grandes volúmenes de producto que la industria frigorífica debe manejar. Un manejo eficiente de esta cadena de frío (evitando "quebras" de la misma) es un pre-requisito para un óptimo procesamiento de la carne. Adicionalmente varias empresas nacionales han incursionado en productos cocidos, que significan un muy buen paso intermedio para acceder a mercados que por el momento no se puede acceder con carne "in natura" (ejm Japón y Corea).

* Preparación

Un tercer elemento de valorización de la carne, es el grado de preparación que tiene el producto (en un sentido amplio). Como es evidente un mayor fraccionamiento del producto contribuye a un mayor valor agregado. No es lo mismo vender una media res, que vender un corte individual o que vender un corte porcionado en bandejas. Asimismo no es lo mismo vender trimming que vender hamburguesas prontas para consumo (producto procesado). Cada uno de estos procesos y preparaciones agrega valor al producto. El grado de desarrollo de este "tercer nivel" (la incipiente industria alimenticia) es todavía bajo.

* Envasado

Finalmente, en el proceso industrial se define el modo en que el producto es envasado. Cada una de las formas de envasar (simplemente embolsado, envasado al vacío, tratamiento con atmósferas modificadas, enlatados, etc..) implica distinto grado de complejidad, distintos atributos del producto final y distintas prestaciones finales del mismo. Esto está muy relacionado con la estrategia de marketing general de la empresa.

¿Qué tanto hemos avanzado en los procesos? Sin dudas la industria nacional ha hecho importantes modifi-



caciones e inversiones en tecnología en los últimos años. En cierta medida se puede afirmar que en el denominado Ciclo 1 (faena) y el Ciclo 2 (desosado) tenemos una industria competitiva a nivel mundial. Sin embargo el denominado Ciclo 3 es incipiente en Uruguay y falta bastante para tener una industria de alimentos pujante y bien desarrollada.

2.3- Posicionamiento comercial

* Sanidad

Es sin dudas el factor que más ha marcado el posicionamiento de los países en el mercado mundial. Críticamente la vaca loca y en gran medida la aftosa condicionan todos los flujos de comercio. Uruguay es uno de los 4 países en el mundo reconocidos oficialmente como libres del mal de la vaca loca (los otros 3 son Argentina, Australia y Nueva Zelanda) y es reconocido como un país libre de aftosa donde se practica la vacunación. Esto nos da un diferencial positivo frente a Argentina, Brasil, Estados Unidos y Canadá (provisoriamente) pero nos deja en inferioridad frente a Australia y Nueva Zelanda.

* Cuotas y aranceles

En segundo lugar importa nuestro acceso a cuotas, es decir a condiciones preferentes de comercio. En este sentido la posición del país está incambiada hace ya varios años, no registrándose progresos. Hay que tener presente que uno de los aspectos fundamentales de cualquier acuerdo de libre comercio es la negociación de los rubros agrícolas que en general son sensibles. Australia tiene un acceso con cuotas en carne bovina muy preferencial en Estados Unidos y Nueva Zelanda tiene el mismo estatus en la Unión Europea para la carne ovina: esto condiciona en mucho el precio final recibido.

* Imagen país

En tercer lugar del posicionamiento está el cómo "se vende" la imagen del país en el exterior, como un lugar apto para invertir y desde donde se pueden comprar productos. El país ha apostado a una imagen ("Uruguay Natural") que está basada fuertemente en lo agropecuario y turístico y que a la vez refuerza el valor para esas cadenas de la promoción del país. Los resultados concretos de este posicionamiento son difíciles de medir y están en proporción a la inversión material que se hace en este aspecto, que no ha sido muy grande hasta el momento.

* Branding

Este aspecto tiene varias dimensiones. Una vez que

uno ha profundizado su inserción (o sea está más cerca del consumidor) comienzan a surgir valores atribuibles al producto en su país. ¿De qué forma se capta? De distintas formas. Puede ser una denominación de origen que identifique un lugar determinado, puede ser un protocolo de producción o de raza o, en forma más clásica y tradicional, puede ser una marca de una empresa que capta ese valor generado. Hasta el momento no se puede decir que exista un "branding" muy importante en los productos cárnicos del Uruguay: esto no llega al consumidor final. Esto no quiere decir que no haya un capital importante de imagen en el país y las empresas comercializadoras que venden la carne uruguaya. Lo que quiere decir es que recién estamos en un proceso inicial para que el producto uruguayo sea reconocido por el consumidor final: allí está la promesa de máximo valor agregado.

En un balance de los tres drivers, se puede decir que el principal impulsor del valor de las exportaciones uruguayas ha sido el **posicionamiento comercial** logrado, quedando un camino importante por recorrer en el producto y el proceso. En cuanto al posicionamiento, el mayor avance se logró en el **estatus sanitario** (por virtudes propias y errores ajenos) siendo menores los avances en rebaja de aranceles (o en aumento de cuotas), imagen país y branding.

En relación al futuro, debemos preguntarnos ¿cómo podemos trabajar con estos tres drivers para lograr impulsar el valor a niveles superiores? Comenzaremos por cuantificar el valor generado por un animal según los distintos productos que se extraen de la faena.

3- Productos, sub-productos y la preservación del valor generado

Para identificar los caminos más promisorios de agregado de valor a la hacienda nacional, debemos en primer lugar identificar los productos y sus valores medios actuales. Para esto es de utilidad consultar el trabajo que realiza INAC de divulgación mensual del valor generado por un novillo tipo y sobre él comenzar a realizar algunas conjeturas.

3.1- El valor medio de un novillo tipo Uruguay

Cómo es bien conocido se pueden agrupar todos los items de la faena de la hacienda en tres categorías:

- a- Canal
- b- Cuero
- c- Menudencias y sub-productos

²No es fácil hacer estas comparaciones porque existe reserva a nivel industrial en el mundo en divulgar las características y procesos técnicos en las empresas

³Se realizan promedios trimestrales para evitar las fuertes oscilaciones mensuales en los ingresos promedio por concepto de exportaciones.



El INAC realiza un proceso de cálculo donde se toma un novillo representativo (480 kg, razas británicas y sus cruces, 54% rendimiento, etc) a los efectos de estimar el rendimiento físico (en kilogramos) de los distintos items. Sobre estos rendimientos se realiza un cálculo económico, asignando los valores medios obtenidos tanto en el mercado interno como en el mercado externo para cada uno de los productos.

Para el trimestre diciembre 2006-febrero 2007 el valor generado por el novillo tipo fue de 626 USD por animal. Este valor surge de la suma de los 520 dólares generados por la canal (por su colocación ponderada en el mercado interno y en el mercado externo), los 65 dólares generados por las menudencias y sub-productos y los 41 dólares generados por la venta del cuero.

Cómo se observa los productos que se obtienen de la canal representan un 83% del valor: es seguramente allí donde están las mayores posibilidades de agregado de valor. Sin embargo el cuero, las menudencias y sub-productos representan un nada despreciable 17%: en un negocio de grandes volúmenes como es el ganadero, pequeñas variaciones porcentuales rápidamente se transforman en grandes cifras económicas de pérdidas o ganancias.

Por ese motivo, quizás la primera reflexión sobre cómo ganar valor debería comenzar por cómo no perderlo. Existen a lo largo de toda la cadena productiva diversos puntos de alto riesgo donde se puede comenzar a perder el valor de cualquiera de los productos que luego surgirán de la faena del ganado. Repasemos estos aspectos.

3.2- Pérdidas de valor en la cadena productiva

Hace ya algunos años se realizó un importante trabajo de evaluación de pérdidas de valor a lo largo de la cadena productiva por prácticas incorrectas de manejo. El mismo fue conocido como "Auditoria de calidad de la cadena cárnica" y arrojó importantes informaciones.

En dicho trabajo se cuantificaron las pérdidas por diversos motivos (cortes oscuros, madurez excesiva, defectos del cuero, machucamientos, decomisos, etc) llegándose a un valor promedio por cabeza faenada de 32.5 USD (a valores del 2003). De estos, casi la mitad se deberían a cortes oscuros, defecto atribuible a los problemas de PH de los carcasas, lo que a su vez estaría vinculado al mal manejo previo a faena y a un inadecuado manejo del frío post-faena. Algunos ejercicios de cálculo sugieren que a precios actuales la cifra podría superar los 56 USD/cabeza, si se mantienen en el mismo nivel de pérdidas que en el año 2003.

Esto debería motivar una primera reflexión. La primera responsabilidad en cuanto al tema del valor agregado es preservar lo que se genera. Si un inadecuado manejo en alguno de los eslabones de la cadena provoca pérdidas de valor, esto se debe corregir rápidamente. Aún en una hipótesis muy optimista de que haya mejorado en forma significativa la calidad en la cadena nos encontraremos que las pérdidas económicas por animal son muy altas (porque aumentó el valor unitario de los productos).

A pesar de que esta visión ("preservar el valor generado") puede parecer conservadora o de corto alcance, es importante tener en mente que en la medida que aumenta el valor unitario de cada producto (carne, cuero, menudencia, etc..) más importante se hace el control de la calidad y la minimización de las pérdidas. Esto no solo no va en el sentido contrario del agregado de valor: va exactamente en la misma dirección. Cómo los productos son, y serán, más valiosos toda pérdida debe ser combatida.

La pregunta lógica a continuación es cómo podemos trabajar con el item que genera mayor valor: la canal. No solo es el item económicamente más importante en la actualidad sino también aquel donde los drivers de valor impactarán con mayor impacto. Este aspecto se discute a continuación.

4- El potencial de generación de valor de los distintos cortes y preparaciones

Dado que estamos trabajando con ganado, lo básico es conocer en detalle el producto ("las piezas") que tenemos entre manos. El INAC y otros institutos de investigación han realizado importantes contribuciones a la comprensión del rendimiento carnicero de las reses bajo distintas condiciones (razas, sistemas de alimentación, forma de cortes, etc).

Desde el punto de vista del valor, se tiende a simplificar el problema hablando de que los cortes del trasero son más valiosos que del delantero, o que la colocación dentro de la cuota Hilton en la Unión Europea representa el máximo valor. Quizás deberíamos ser más específicos para entender el valor generado por un animal, en general, y por una carcasa en particular.

4.1- Las cuatro zonas de generación de valor

Un primer paso para acercarnos al problema es redefinir ligeramente la forma en que se ve la media res. La media res en una primera etapa puede dividirse en corte

⁴"Auditoria de calidad de la carne vacuna, 2003". Un compromiso de mejora continua de la calidad de la carne vacuna del Uruguay. INAC, Colorado State University, INIA.

⁵Dr. Bruno Lanfranco, 4to Congreso de producción, industrialización y comercialización de carne: del campo al plato, 2006.

⁶El INAC y el INIA estaría trabajando para actualizar aquel diagnóstico.



pistola, herradura y el asado. Sin embargo esto no identifica automáticamente el valor de los cortes: la realidad es más compleja. No es lo mismo los cortes del denominado Rump & Loin (lomo, cuadril y bife angosto) que los cortes de la rueda, aunque ambos están en el trasero. Asimismo el denominado bife ancho (del delantero) tiene un valor similar a los cortes del R & L.

Agrupando por criterio de valor, podemos definir 4 zonas con mayor significado:

- Zona I- Rump & Loin + (lomo, cuadril, bife angosto y bife ancho)
- Zona II- Rueda + (bola de lomo, cuadrada, peceto, nalga de adentro, vacío, colita de cuadril)
- Zona III- Delantero - (aguja, pecho, marucha, paita, tapa de aguja, chingolo, cogote, tapa de bife ancho)
- Zona IV- Asado + (asado, garrón, tortuguita, brazuelo, matambre, falda, otros)

Si tomamos como referencia la carne generada por la canal del novillo tipo (260 kg de carne con hueso, 185 kg de carne sin hueso) podemos decir que la Zona 1 representa 26 kg, la Zona 2 43 kg, la Zona 3 51 kg y finalmente la Zona 4 65 kg. Por supuesto que este agrupamiento tiene un cierto nivel de "arbitrariedad" (como toda categorización), por lo que cortes que en un momento se incluyen en la Zona 2 en otro momento podrán "migrar" a una zona de mayor valor como la Zona 1 (y viceversa). Todo dependerá de lo que las empresas procesadoras y comercializadoras logren hacer con el producto.

En relación al valor generado por cada una de las zonas, para el año 2006 podemos ver que por concepto de exportaciones los cortes de la Zona 1 se ubicaron promedialmente en 5.9 USD/kg, los cortes de la Zona 2 en 3.5 USD/kg, los cortes de la Zona 3 en 2.8 USD/kg y finalmente los cortes de la Zona 4 en 1.9 USD/kg. El promedio ponderado de las cuatro zonas es el que produce los 3 USD/kg general comentado al inicio de exposición.

Cada una de estas zonas debe ser vista como un objetivo de valorización en sí mismo, afectada por diferentes factores. Cada mercado demanda cortes específicos, con preparaciones determinadas. El industrial, enfrentado a una demanda de determinado producto, deberá elegir una estrategia de elaboración que cumpla con los estándares requeridos. En algunos casos los "grados de libertad" serán muy limitados (o inexistentes) por ejemplo si le demandan determinado corte, de tal peso o calibre, con determinada cobertura de grasa, etc. Pero en otros casos (básicamente termo-procesados, carnes molidas, etc) habrá una mayor flexibilidad o espacio para el desarrollo industrial.

Nuestra habilidad como país está en ir agregando a cada zona su máximo valor, considerando su potencial.

No es lo mismo lo que se puede aspirar en la Zona I (donde están los cortes más valiosos, ideales para llegar al plato en forma de porciones) que los de la Zona IV (aquellos que deberán tener algún procesamiento industrial para extraerles el máximo valor). Todos estos aspectos deberían estar claros en la comunicación entre todos los agentes de la cadena, para poder finalmente tener un mismo lenguaje.

5- Atributos de valor en las zonas de mayor potencial y estímulos de precios

Si bien como principio general se puede afirmar que la calidad de la carne es importante para la elaboración de todos los productos, es evidente que en algunos casos será más importante que en otros. Si un corte va a ser molido para luego integrarse a una preparación con base en carne, es una cosa, y si un corte va a ser presentado en un plato de un restaurante es otra. Se abre así un amplio abanico de posibilidades y exigencias en cuanto a las características demandadas por el industrial a los ganaderos.

Algunas de las características que tienen valor comercial (por ejemplo lograr canales con un pH inferior a 5.8) no están incorporadas en los sistemas de pago. Otras están recogidas indirectamente. Por ejemplo, internacionalmente el mercado comprador privilegia los cortes con colores de grasa blancos (no amarillentos) que son un indicador de la baja edad del animal. Este factor está indirectamente reconocido en aquellos sistemas de pago que bonifican o privilegian animales de dentición incompleta.

Concentremos por un instante el análisis en la denominada Zona 1. Esta zona es la que tiene el mayor potencial de brindar cortes de alto valor que se puedan porcionar. Las porciones de buen tamaño (o calibre) son las que se pagan mejor en los mercados internacionales, debido a que los chefs tienen preferencia por platos donde los "medallones" de carne ocupen un lugar preferente. Ahora ¿qué diferencias puede haber en el valor de venta de un corte valiosos, por ejemplo el lomo, según la variación de calibre? La diferencia en valores puede ser muy importante, llegando a 6-8 USD/kg, al igual que en el peso del lomo en la carcasa (puede llegar a 2 kg). O sea que en condiciones extremas, se puede generar una diferencia de 16 USD por animal (en un solo corte).

Dado que dos de los principales mercados (UE, USA) están cuotificados, las empresas optan en general por colocar dentro de esa cuota los productos de mayor valor (para así pagar el menor monto de aranceles). Por este motivo tienen gran interés en disponer de suficientes cortes con el calibre adecuado para cumplir sus compromisos comerciales (ejm cuota Hilton, en UE). ¿Qué he-

ramienta tienen las empresas industriales para garantizar la proporción adecuada de cortes con el calibre adecuado? Como es conocido el peso de la carcasa es un indicador indirecto bastante confiable del potencial del animal para generar los cortes con los calibres requeridos. Por este motivo las carcasas pesadas tienden a pagarse mejor, a igualdad de condición de engarzamiento. Esto pone un límite muy preciso dentro del cuál deben moverse los estándares de calidad.

El calibre es solo una de las características que deberíamos considerar a la hora de analizar los atributos de mayor potencial de generación de valor en la zona 1. Otros serán la terneza, el color de carne y grasa, el pH, etc. Los sistemas de clasificación de las carcasas y los sistemas de pago deberían estar íntimamente asociados a estas características de modo que hacia el productor fluyeran los estímulos correctos.

6- Estrategias comerciales para los próximos años

Las empresas y el país comparten logros y dificultades en la búsqueda de avanzar en el agregado del valor. Los logros del sector privado en coordinación con el sector público son notorios en el área de sanidad animal, seguridad de los procesos industriales y credibilidad de todo el sistema de información.

Revisando uno por uno los factores podemos evaluar las posibilidades de diseñar estrategias comerciales diferentes y exitosas que apunten al crecimiento del valor agregado a los productos.

i) Posicionamiento comercial

Sanidad

El país tiene un buen estatus en vaca loca y difícilmente se pueda mejorar. En este rubro lo único que hay que hacer es extremar los controles y seguir una política de "tolerancia cero" ante cualquier anomalía. En relación a la aftosa el país continuará vacunando (no está en evaluación el interrumpir la vacunación) y por lo tanto la única apuesta es a "convencer" a países como Corea o Japón (los grandes mercados que restan abrir para las carnes frescas) que el producto desosado y madurado no implica ningún riesgo, como lo prueban nuestras exportaciones a USA y otros mercados. Por lo tanto, no hay ninguna decisión estratégica que las empresas puedan tomar en esta área.

Cuotas y aranceles

Es una decisión a nivel país. Una mejora significativa del acceso a USA puede consolidar una corriente comer-

cial que se ha mostrado como clave en los últimos años. Si este mercado se afirmara las empresas podrían considerar el realizar inversiones de mediano plazo para desarrollar canales e iniciar un proceso de marcas. Lo mismo puede decirse de otros acuerdos comerciales que se puedan firmar (con UE o Corea, por ejemplo). Sin embargo, pensar mejorar el posicionamiento comercial en carnes de una empresa en un entorno tan incierto por la fragilidad de las políticas, no parece viable.

Imagen país

Esta es una tarea incipiente. La identificación con el slogan "Uruguay Natural" tiene por el momento un bajo impacto a nivel de los compradores en el exterior. Si bien parece un buen trabajo "de base" difícilmente una empresa de carne dirija su estrategia comercial en función de que en determinado país existe una buena imagen del Uruguay o no: las propias empresas son los vectores de esa imagen.

Branding

El cuarto factor del posicionamiento, el branding, es sin dudas el que está bajo control exclusivo de las empresas y sobre el cuál hay que tomar decisiones importantes. Básicamente cuales son los valores de la marca, donde y cómo se va a posicionar, que inversión realizar y por qué canales, etc. Esto tiene que ver mucho con el tipo de negocio imaginado y los canales elegidos. Lo normal es que los productos uruguayos pierdan rápidamente su identidad, integrándose como commodities a cadenas de suministro complejas. ¿Qué espacio hay para la diferenciación con denominación de origen, identificación de raza, definición con algún protocolo especial de producción o, finalmente, para el branding clásico de una marca de empresa? Este es un aspecto a estudiar, particularmente a la luz de la "internacionalización" de la cadena cárnica uruguaya con la presencia cada vez más numerosa de grandes inversores extranjeros. Puede ser que en este factor haya un espacio muy importante para el agregado de valor, en la medida que los consumidores estén más dispuestos a reconocer esos atributos como valiosos.

ii) Atributos del producto

Saludable

Uruguay ha optado por definir un producto natural. Entre las características más importantes, la prohibición en el uso de hormonas. Esto es una opción estratégica que el país debería mantener. Sin embargo no está muy claro cómo se piensa mover en cuanto al equilibrio entre un producto básicamente alimentado a pasto (en un extremo) o la opción por un confinamiento más o menos intensivo. Esto tiene implicancias en cuanto a la coherencia de la imagen del producto uruguayo como saludable, si se quiere profundizar el marketing en esta dirección. En las



actuales relaciones de precios con los granos este es un aspecto que no se debatirá con intensidad: directamente la realidad ha dejado muy lejos una generalización masiva del confinamiento intensivo. Pero en el futuro esto es algo que debe analizarse con seriedad.

Terneza

Las empresas podrían optar por estrategias más agresivas en este punto, a través de bonificaciones por edad o premios específicos por razas o líneas de animales con atributos de terneza. Sin embargo esto debe estar asociado a un programa más amplio de certificación de la calidad y producción bajo protocolo. Esto seguramente comience a ocurrir en el país cuando se consoliden algunas inversiones nuevas en la industria frigorífica que apuntan en la dirección de obtener productos de mayor valor agregado en este rubro. Como fue dicho, los productos con este atributo serán fundamentalmente los que se obtienen de la Zona 1 que pueden ser porcionados y vendidos directamente para su consumo final.

Trazabilidad

En un nivel básico, la trazabilidad es obligatoria en el país desde 2006. Esto sin dudas es un diferencial frente a otros países. Sin embargo el mayor potencial de la trazabilidad está en establecer verdaderas cadenas de suministros que puedan darle niveles crecientes de confianza a los compradores. Para esto seguramente haya que complementar el sistema de trazabilidad pública con esquemas de certificación privadas o de conectividad total de las empresas y sus proveedores con sus clientes finales. Aquí hay una gran oportunidad de agregado de valor, dado que los consumidores hoy en día dan mucha importancia a la transparencia en la gestión de las cadenas de alimentos.

Nuevas Demandas

Vinculado a lo anterior las empresas podrían optar por ingresar voluntariamente a programas que auditen el bienestar animal, la sustentabilidad ambiental y todos aquellos requisitos que la nueva agenda de demandas impone. La orientación comercial del país también define el rango de demandas que enfrentaremos: no es lo mismo alinear los intereses de nuestros sistemas productivos con las demandas de los consumidores europeos, que con la visión de los consumidores norte-americanos, rusos o asiáticos. Cada cultura tendrá sus demandas específicas y las empresas deberán identificar en qué nichos de mercado los atributos que se desarrollan en nuestro país tienen mayor relevancia económica.

iii) Atributos del proceso

Seguridad

Es un tema clásico y donde no hay demasiadas decisiones de tipo estratégico que tomar. La implantación del HACCP y toda la secuencia de controles asociada ya implica un estándar de mejora progresiva. En términos generales, no existe ningún camino relevante de agregado de valor que no comience por niveles altos de seguridad de la inocuidad de los alimentos con todos los protocolos correspondientes.

Tratamiento térmico

Cada negocio (producto-proceso-canal) implica un tipo de tratamiento térmico específico. En ocasiones el tratamiento de frío está asociado a la logística: productos congelados tienen mayor flexibilidad para su comercialización que productos enfriados. Naturalmente eso se asocia al destino final y al canal utilizado, ya que en el proceso de descongelado se pierden muchos atributos organolépticos.

Preparación

Existe una amplia gama de procesos industriales. Desde envasar un corte al vacío, porcionarlo, tratarlo con atmósferas especiales para mejorar la conservación, picarlo, molerlo, combinarlo con otros ingredientes hasta elaborar platos prontos. Hasta el momento el camino recorrido por el Uruguay en preparación es limitado, fundamentalmente por la dificultad del país de acceder a los canales finales de distribución con productos más "cercaños" al consumo. Si las cadenas de abastecimiento del Uruguay tuvieran una mayor profundidad de penetración sin dudas se abrirían muchísimas posibilidades de nuevos productos y, por lo tanto, de nuevos procesos.

Envasado

Este punto es un corolario de la estrategia de marketing y del proceso definido. La buena presentación de nuestro producto es una asignatura que recién comienza a prepararse dado que hasta el momento no era un elemento de preocupación. Pero si el camino es al agregado de valor y a tener un producto identificado como de excelencia todos los aspectos de la presentación (packaging) pasan a ser decisivos. Algunas empresas realizarán mayores inversiones en estos desarrollos por lo que estarán en mejores condiciones de captar el valor generado.



7- Conclusiones

La cadena cárnica uruguaya se encuentra en un punto de inflexión en su desarrollo. La importante expansión en volumen producido y exportado seguramente se moderará en los próximos años, en función de la competencia por recursos. En este contexto la mayor expectativa de crecimiento es por el agregado de valor a los productos nacionales.

Los buenos precios logrados en los mercados internacionales pueden atribuirse tanto a virtudes propias como a errores ajenos. El buen manejo del problema de la aftosa en nuestro país y la errática política argentina en carnes

son un buen ejemplo. Sin embargo hay un límite o techo al que se llega cuando el grueso de la colocación es de un producto con bajo nivel de diferenciación.

El país está en el momento justo de abrir una nueva agenda de trabajo en la cadena cárnica que profundice algunas de las orientaciones sugeridas para la mejora y explore nuevos caminos. Las recientes inversiones en la industria frigorífica nacional señalan tanto un reconocimiento al estatus alcanzado como una promesa de nuevos desarrollos. En la medida que se logren acuerdos importantes entre todas las partes (sector público y privado, ganaderos e industriales, etc) será más factible continuar en el camino de continuar agregando valor a los productos nacionales.