



FUTURO DE LA COMERCIALIZACIÓN DE LA CARNE EN URUGUAY

Marcelo Secco

Medico Veterinario, Frigorífico Tacuarembó

Quizás muchos puedan esperar de este trabajo un repaso de las circunstancias sanitarias y económicas que condicionan hoy nuestros escenarios comerciales, pero dado que esa información está ampliamente difundida y a la cual nos podemos referir en cualquier otro momento, nos pareció más rico y oportuno desarrollar nuestro trabajo con un objetivo complementario.

OBJETIVO

Profundizar en una visión amplia de los diferentes aspectos en los que la profesión puede y debe tener como objetivos y campos de acción a modo de ser partícipe en forma destacada en el desarrollo sostenido de la cadena cárnica del país. No escapa que estas acciones tendrán su mayor efecto relativo cuando logremos posicionarnos en forma estable en circuitos de comercio de mayor valor como los que veníamos trabajando hasta comienzos del año pasado que prontamente retomaremos si hacemos bien todos los deberes -mercados objetivos.

INTRODUCCIÓN

Escenarios de nuestra cadena cárnica: básicamente diferenciados por circuitos, aftósico vs. no aftósico. Cabe señalar sus diferenciales mayores en base a pertenecer a circuitos de comercio que proveen y a su vez protegen a los mercados de mayor poder adquisitivo (y no necesariamente de mayor consumo de carne). Cabe aquí la mención en lo que a nuestro entender hace a una de las premisas más importantes del trabajo conjunto de toda la cadena cárnica que es que en función de los volúmenes de carne que Uruguay puede ofrecer en el circuito de comercio mundial (menor al 4% de la carne que se comercializa en el mundo), el objetivo macro es sin lugar a dudas acceder a consumidores de mejor posicionamiento económico con los mejores promedios de precio del mercado, adecuando el producto a sus costumbres, con presencia constante, con altos niveles de homogeneidad y con dos grandes fundamentos que nos sobrepongan dos de las barreras más importantes de estos circuitos:

- 1) la presencia en el mercado con un **diferencial país y producto** que le genere fortaleza comercial y la demanda sostenida como herramienta principal para la lucha contra la cuotificación / acceso de los mercados de mayor poder adquisitivo (NAFTA, UE, ORIENTE).
- 2) el análisis y la acción a contemplar la preocupación de los consumidores en lo relativo a:
 - a) **seguridad alimentaria** (imagen, acciones internas, nivel sanitario de país y plantas; brindar los estándares exigidos a efectos de vencer el componente de restricción que enmascara estas acciones)

- b) **bienestar animal (animal welfare)** – acciones mediante las cuales nuestra cadena puede estandarizar y protocolizar los procedimientos a modo de dar garantía a los consumidores de mayor exigencia.

GENERACIÓN Y DINÁMICA DEL NEGOCIO CÁRNICO

Gráficamente pretendo compartir con ustedes los conceptos de cómo surgen y se expone el mercado como elemento generador de movimiento en la cadena cárnica.

Del análisis del mercado (obviamente sin restricciones sanitarias) es de donde surge la oportunidad de la comercialización en función también de ser equivalente en los niveles de competitividad con nuestros otros grandes competidores (países / regiones), concepto de contexto mundial en producción y comercialización de carne.

Desde el momento que se genera la oportunidad comercial, existe una premisa para todo negocio duradero que es el **cumplimiento** de lo pactado y es en función de ello que la industria (en cadenas no integradas como la nuestra) se presenta al mercado ganadero con el objetivo de encontrar las materias primas necesarias para lograr el cumplimiento de lo pactado (es aquí donde debemos destacar que existe hoy mayor nivel de información del sector industrial acerca del sector primario que viceversa), hecho que debería equilibrarse para una mayor efectividad en la cadena. Cabe aquí la consideración muy importante también de poder acompañar las diferentes velocidades en las que el mundo comercial se mueve en discordancia con la velocidad de los ciclos productivos; esa predecibilidad es clave a la hora de trabajar en acciones integradoras.

Este es uno de los conceptos más importantes en la articulación del negocio cárnico dado que se asumen riesgos en una cadena de variables muy vulnerables, tal cual lo ha marcado la historia de la producción y comercialización de carne en Uruguay, pero es clave conocer sobre qué elementos debemos trabajar para lograr la articulación.

Siguiendo con el razonamiento, debe también comprenderse que no solamente hay que ser competitivo en producto y precio, sino además en los estándares de productividad tanto a nivel primario como a nivel industrial; la tan nombrada globalización nos expone cada día más en el escenario mundial y por tanto así nos exige y en países tan condicionados a la exportación dada la dimensión de su mercado interno, debemos ser muy profesionales para así exponernos y competir.

Este breve razonamiento es simplemente el mecanismo por el cual se generan la tan reclamadas "señales", elementos claves para encarrilar un accionar conjunto de los distintos sectores de la cadena cárnica, pero sepamos todos que existen distorsiones permanentes a nivel nacional, regional y mundial básicamente de índole



X Congreso Latinoamericano de Buiatría XXX Jornadas Uruguayas de Buiatría

económico y sanitario que hacen imprescindible el flujo rápido y efectivo de la información entre los diferentes actores. Dicho de otra forma, debemos ser ágiles y precisos para lograr un **razonamiento integral**.



Enganchando la cadena

CAMPOS DE ACCIÓN

Para su mejor desarrollo los presentaremos con una apertura sectorial a modo de una mayor comprensión de ese razonamiento integral que pretendemos inculcar. Cabe la consideración de que a pesar de que el mercado es el que condiciona nuestro accionar todos los días para dicha presentación comenzaremos en forma inversa para visualizar los **campos de acción** que nuestra profesión tiene y tendrá en economías como la nuestra (dependencia agropecuaria/impacto).

Sector Primario:

En dicho sector repasaremos 3 áreas básicas.

a) **cría y recría:** como toda actividad económica debe estar regida por conceptos de eficiencia y eficacia productiva y económica de modo de ser sustentable en el tiempo. Hay aquí conceptos que quizás hoy para muchos puedan estar opacados por la coyuntura pero que en el mediano y largo plazo no podemos olvidar. Uno de los pilares del crecimiento en su más amplio sentido de la cadena cárnica está dado en la relación nacimientos/faenas (necesariamente debemos procurar una extracción sostenida y fundamentalmente valorizada), hecho que ya lo vivimos en años anteriores en función de que con una relación inversa ninguna acción de mercado a mediano y largo plazo puede ser posible obviamente con escenarios comerciales de continuo desarrollo como lo eran los que teníamos cuando habíamos accedido al circuito no aftósico en su totalidad. Para ello es importante volver sobre el concepto de cliente en la cadena y conocer los objetivos para los que estamos trabajando y no restringir a la cría como una actividad en sí misma pues la condenaría fuertemente.

Muy frecuentemente vemos en los productores agropecuarios que la visualización del concepto de eficiencia reproductiva en la cría no siempre está alineada con los objetivos de eficiencia económica de la empresa ganadera en función de la priorización

de objetivos puntuales y no el razonamiento de objetivos globales de dicha empresa. A modo de ejemplo, hemos visto analizar los logros en materia de peso y precio obtenidos por los terneros como objetivo parcial sin conjugarlo con las otras variables de alto impacto económico como el comportamiento reproductivo de las madres en la siguiente preñez.

Lo que quiero resaltar es, sin entrar en conceptos de manejo y tecnologías aplicables a dicho sector, que debemos profesionalizarnos no solamente en conceptos técnicos de aplicación práctica sino también en el análisis integral de los resultados y los objetivos de la empresa ganadera; sin ello nuestro accionar se verá limitado a los objetivos parciales y nos quedaremos con la visión del árbol y no del bosque.

No con ello quiero desalentar sino todo lo contrario, a que se profundice en el estudio de las medidas y acciones de alto impacto económico en el sector (parámetros de eficiencia reproductiva, peso de terneros, destetes, biotipos raciales, preñeces futuras, invernada de vacas, etc.), sino insistir en un análisis integral.

Quiero también aquí insistir en algo que algunos colegas aquí presentes tienen mayor autoridad que yo para destacar que es el componente del mejoramiento genético no solo aplicado a parámetros de eficiencia en la cría sino también aplicado a parámetros de eficiencia en la producción de carne. A modo de ejemplo, sabemos que Uruguay está trabajando en la evaluación del EPD carnícano (Hereford) con el cual hemos colaborado como empresa y personalmente, el cual ha comenzado a dar sus primeros frutos, y este es un concepto sobre el cual necesariamente no podemos estar ajenos por el hecho de que si queremos ser competitivos en la producción de carne, no podemos renegar el análisis del mejoramiento genético aplicado tanto a nivel de la investigación como a nivel práctico. Y particularmente me refiero desde mi actividad en la cual convivo a diario con la más variada gama de productos que nuestra ganadería genera pero lo que es más importante aún convivo desde hace algunos años con la inquietud de industrias, técnicos y productores de que en la evolución de los sistemas de pagos se contemple necesariamente la diferente performance carnícano individual como mecanismo motivador de este tipo de acciones

Algunos ya saben que desde hace algunos años existen técnicos arduamente en este sentido como lo son los trabajos de Caja Notarial, Facultad de Agronomía, INAC e INIA, trabajos a los cuales debemos acercarnos como lo estamos haciendo en la jornada de hoy.

En lo referente a la recría, lo fundamental que quisiera destacar aquí es el hecho de que es estrictamente necesario alinear acciones de todos los sectores de la cadena a modo de no hipotecar la producción de carne como hoy sucede, por acciones o inacciones, en una etapa tan crítica para la estructuración del producto final a remitir. Esta alineación pasa necesariamente por concepto de análisis básicamente económico, tipos de invernada, biotipos, niveles de crecimiento compensatorio o pérdida del mismo, manejo sanitario adecuado para permitir el



normal accionar del desarrollo animal, de sus tejidos que luego estructuran las bases del producto que vendemos.

- b) **invernada**: yendo a este concepto quiero insistir en que como cualquier empresa deben tenerse claros los objetivos a modo de alinear en forma eficiente las acciones de modo de lograr la eficacia necesaria en la etapa final del ciclo primario. Aquí no voy a entrar en conceptos económicos de invernada que por su comportamiento cíclico hacen que necesariamente hasta que no logremos alinearnos todos tras objetivos comerciales conjuntos y evitando que acciones externas a la cadena (como lo han sido políticas monetarias de la región) podamos compartir objetivos integrales para toda ella (ej. Australia / Japón). En Uruguay no hemos podido todavía consolidar en el mercado pautas de producto que en forma sustentable en el tiempo permitan alinearse en "producciones tipo".

Quiero resaltar algo que nos está generando a todos costos ocultos y que considero el objetivo más prontamente alcanzable. El concepto base aquí es que toda empresa ganadera de invernada necesariamente debe programarse para el objetivo de res que apunta a producir; cuando digo programar es coordinar forraje, edad, biotipo, sanidad, componente racial, manejo, fechas de entrega, de modo de lograr la eficiencia en este proceso y no por distorsiones de uno o más de estos factores no alcanzar el objetivo de res y entregar productos de poca demanda, depreciados o en su defecto de demanda forzada para cubrir faltantes de haciendas de modo de que la industria lo faene por el volumen y no por el objetivo comercial perseguido, y de ese modo se transfiera una disputa por ver qué actor en la cadena pierde menos y de ese modo hipotecar las acciones de ganar, ganar..

En ambos casos, en uno y en otro sector existen importantes costos ocultos que estamos asumiendo todos, y es sobre este concepto de alineación con el mercado en donde debemos analizar dichos costos a modo de recuperarlos para integrarlos con crédito a la valorización de la res..

Un comentario aparte me merece el seguimiento sanitario de todo el proceso productivo primario. No voy aquí a hondar en lo que la problemática sanitaria impacta en la productividad del sector ya que hay colegas aquí presentes con mayor autoridad para hacerlo. Pero sí me referiré brevemente al impacto económico que producen las pérdidas por decomiso sanitario que rutinariamente vemos en Planta. Sin duda el impacto económico para todos es fuertemente mayor en el circuito comercial que valoriza la menudencia ya sea por sus costumbres de alimentación, por su valorización del aporte a la dieta que dichos productos realizan en mercados donde el músculo rojo es por tradición y precio, un alimento restrictivo (Oriente).

En las valorizaciones de res, se pone la menudencia y los subproductos como un crédito accesorio básicamente al músculo rojo que ella genera y así lograr una formación de precio en función del mercado al que se pretende destinar; y es aquí donde la menudencia generada de cabeza (básicamente lengua), hígado y vísceras verdes, así como los

buenos procedimientos de vacunación (abscesos y pérdida de cortes valiosos) juegan un papel trascendental en la formación del precio de la carne final. Insucesos como el haber perdido el acceso al circuito aftósico han corroborado la lección de que la valorización de las menudencias ejercía un fuerte impacto en el componente del precio de la res. (Ej. lengua). Es por ello que nuevamente insisto en el manejo de la información que se genera a nivel industrial de la evaluación sanitaria de las haciendas remitidas. Debemos procurar dicha información a modo de hacer el seguimiento y análisis necesario para la toma de acciones y por ello analizar los resultados..

MANEJO Y TRANSPORTE

Básicamente aquí me quiero referir a un fuerte cambio conceptual. Debemos acostumbrarnos todos a que en cualquier punto de la cadena en que estemos trabajando sepamos que en cada acción que tomamos **estamos manejando carne**, manejo que condicionará el producto final que recibirá nuestro consumidor.

Los nuevos conceptos de bienestar animal que muchas veces se nos presentan como argumentos proteccionistas (UE) contienen sin duda elementos en los cuales debemos trabajar no solo para que en los ajustes de los procedimientos evitemos pérdidas sino para presentar nuestras carnes en el escenario mundial como producidas y manejadas en toda la cadena bajo procedimientos estandarizados. A modo de ejemplo, nuestra empresa recibe varias auditorías al año de supermercados europeos, empresas certificadoras, McDonald's, en las cuales un componente muy importante de ellas es evaluar las acciones que al respecto se están tomando y corregir los procedimientos.

Existen temas que por componentes de tradición, costumbres y desinformación muchas veces no lo abordamos con detenimiento, como es el tema de los embarques. Sin duda son acciones en las cuales el objetivo a perseguir es minimizar los causales de stress que comienzan desde el manejo previo (animales no llenos, descanso, relación humedad-temperatura / horarios), durante el transporte (aquí es clave tener una relación de evaluación con el transportista e integrarlo al análisis), y la llegada en función de recibir las haciendas en condiciones de poder revertir rápidamente las condicionantes que causaron los distintos niveles de stress. Los efectos más importantes que se generan ocasionan pérdidas en la cadena que afectan de distinta forma.

En el caso del machucamiento no solamente genera stress y por lo tanto afecta las masas musculares bioquímicamente y por ende su presentación, sino que ocasiona mutilaciones y pérdidas parciales o totales de cortes nobles y valiosos. En el caso de los efectos sobre el pH lo cual no sólo es condición exigible dado su nivel de protección ácida para el acceso a mercados con restricción sanitaria sino que además tiene una alta correlación con el color y la terneza, elementos que debemos como objetivo estandarizar a modo de mantener una oferta homogénea en el mercado.



X Congreso Latinoamericano de Buiatría XXX Jornadas Uruguayas de Buiatría

Aquí, al igual que en lo referente a manejo sanitario la auditoría que viene realizando INIA e INAC en conjunción con la Universidad de Colorado permitirá a todos tener una visión más transparente de las pérdidas que generamos en la cadena, costos ocultos que todos soportamos y que debemos colaborar en reducir como elemento potenciador para nuestra producción. La investigación aplicada como lo hemos visto en ejemplos anteriores (Caja Notarial, Facultad de Agronomía, INIA, INAC, Facultad de Veterinaria), es un campo fundamental de donde están surgiendo informaciones que de su análisis y direccionamiento surgen efectos de alto impacto económico de mediano y largo plazo para toda la cadena cárnica del país.

Planta Procesadora

Quiero aquí colaborar con dos conceptos que fundamentalmente debemos destacar para continuar con la alineación de acciones para el desarrollo de la cadena cárnica.

En primer término, desmitificar a las plantas como una unidad por sí misma, cerradas, aisladas por más que dada la exigencia de tener un cerco sanitario y dada la historia que a muchas las condiciona, no han sabido dar las señales y la apertura necesaria a los otros sectores de la cadena..

Del mismo modo, el otro concepto trascendente es que más que plantas procesadoras de materia prima, son la usina de información trascendental mediante la cual sin las señales claras que hoy nos referíamos y sin el acceso a la información que en sus procesos se genera, muy difícil será sino imposible, sostener la producción y más aún alinearnos con objetivos estratégicos comunes que a todos beneficia.

Nuestra profesión no puede ni debe estar ajena a fundamentar su accionar en función de la información allí generada ya que de ella surgen campos de acción y corrección del producto entregado (mermas, machucamientos, información sanitaria, cueros, rendimiento, edad por cronología dentaria y edad fisiológica, destino final de cortes y menudencias, etc.). Es este destino final en el que en un sistema alineado y trabajando con objetivos de homogeneidad (peso, cobertura de grasa, pH, color, terneza) irá diferenciando los estándares y por tanto los destinos y su homogeneización generará el poder negociador necesario o en su defecto reducirá nuestro impacto comercial en los distintos nichos de mercado (ej. Mercado alemán).

Quiero hacer mención aquí a un tema muy importante que muchas veces no le asignamos la relevancia que tiene como herramienta útil en la ayuda de estos procesos. Me refiero a los sistemas de trazabilidad los cuales no sólo son una asignatura pendiente que tendremos que resolver como forma de acceder a algunos circuitos de comercio importante (ej. UE), sino que además, potenciarían el buen uso y manejo de la información para trabajar en los distintos campos de acción antes vistos. Muchas veces caemos en la confusión de que por discutir el mecanismo a usar perdemos de vista los objetivos macro y es sin duda un complemento necesario del cual tendremos que ocuparnos muy prontamente.

A su vez, existen dentro de los procesos industriales

distintos niveles de exigencia los cuales se profundizan en la medida que logramos acceder a los niveles más selectos del mercado mundial. Aquí quiero referirme básicamente a dos grandes campos de acción para nuestra profesión:

- a) El profesionalismo en el gerenciamiento integral de la Planta donde conjugan conceptos comerciales/sanitarios; conceptos de aseguramiento de proceso y conceptos de análisis de rendimiento económico-financiero con una necesaria visión de todos los sectores involucrados en la cadena dado el impacto de las decisiones que día a día se toman en cada uno de ellos –visión integral aplicada a toda la cadena.

Existe hoy y está en constante evolución, un soporte técnico- profesional muy importante que las plantas que trabajan para mercados de alta exigencia deben poseer. Aquí básicamente me referiría a 7 cosas:

- 1) **Análisis de los procesos productivos:** que implica diagramar flujos, análisis de tecnologías aplicadas a los productos biológicos, sistemas de frío y vapor a modo de, en un análisis interprofesional, optimizar el manejo de materias primas de modo de no disminuir durante el proceso los parámetros de calidad intrínseca del producto entregado vivo.
- 2) **Buenas prácticas de manufactura (GMP),** básicamente alineando los procesos operacionales (definición, monitoreo y auditoría), de modo de mantener un standard sustentable de toda la operativa.
- 3) **Procedimientos de higiene standarizados (SSOP)** donde cada Planta lleva al detalle sus instructivos de limpieza y desinfección así como la especificación de productos y por tanto con el proceso de monitoreo, verificación y auditoría trabajar al detalle en acciones correctivas y preventivas directamente con los responsables de la ejecución.
- 4) **HACCP,** sistema que soporta mediante el análisis y control de los puntos críticos definidos, la





performance de todos los procedimientos que impactan directa o indirectamente en el proceso y en el producto final.

- 5) **Análisis microbiológicos** son una herramienta de monitoreo y control para clientes, organismos oficiales y la propia gestión de calidad de la Planta, imprescindibles hoy en las plantas industriales que en forma responsable quieren estar presentes en el mercado consumidor.
 - 6) **Gestión de Calidad** básicamente aplicada a la línea productiva de la cual genera la información necesaria e imprescindible para trabajar con los proveedores en correcciones de desvíos o como aporte de información y que además lleva a la práctica las particularidades comerciales de cada cliente final aplicada a su línea de productos.
 - 7) **Control de Medio Ambiente**, sin duda, cada vez más otra acción imprescindible en el contexto de un centro de producción de alimentos. Hay aquí sin duda un campo a desarrollar a modo de permitirle al eslabón final de la cadena no hipotecar el destino de la misma por descuidos de elementos no solamente de imagen sino de real impacto ambiental (ej. Promedio 2000 lts. Agua potable por día por res procesada.
- b) El profesionalismo en el gerenciamiento de ventas partiendo desde el mercado y diseñando estrategias posibles hacia el sector ya sea en el campo comercial de los productos tradicionales como en el desarrollo comercial de los sub-productos (mercado en constante crecimiento y con cada vez mayor complejidad – vaca loca, etc.)

En síntesis quiero destacar una vez más la gran capacidad y necesidad de la retroalimentación intersectorial en toda la cadena cárnica, elemento base para el asesoramiento y toma de decisiones en cualquier cadena productiva.

Para finalizar me gustaría repasar con ustedes algunos nuevos elementos que se están dando de la comercialización dentro de la cadena cárnica pero ya no trayendo ejemplos del exterior, son fundamentalmente los que se están desarrollando en el Uruguay.

Me refiero más concretamente a nuevos programas de integración, algunos de los cuales ya son hoy una realidad funcionando y a los cuales debemos mirar con

deterioro para rescatar las acciones trascendentes que han logrado realizar a pesar de estar conviviendo con las mismas dificultades que toda la producción cárnica.

Básicamente estamos hablando de:

- A) los contratos de Capitalización entre Productores (especialización / eficiencia), sustentabilidad económica y financiera en el tiempo.
- B) los programas con protocolos de producción (ej. Vaquería del Este) que necesariamente deben alinearse a oportunidades de mercado y que ya han comenzado a trabajar en la mejora interna.
- C) los acuerdos de producción y comercialización que viene impulsando FUCREA.
- D) los programas de Producción de Carne Ecológica (mercado / señal / certificación).

Sin duda persiguen objetivos de homogeneidad de producto, aseguramiento de volumen mínimo y estandarización de procedimientos a nivel de todo el ciclo de forma de tener mayor impacto en el mercado..

En alguno de ellos se desprende un nuevo concepto, una nueva línea de acción que es la que refiere a la certificación de procesos y productos. Como ejemplo, nuestra empresa en el Proyecto de Carne Ecológica está trabajando con una certificadora holandesa dado que dicha empresa está acreditada frente a la UE el cual es el mercado objetivo para esta línea de productos en el corto plazo, pero sin duda este proyecto como referentia de hoy que está certificando más de 240.000 hás, más de 215.000 bovinos y 320.000 ovinos, es uno de los primeros pasos en el camino que prontamente deberemos recorrer en función de seguir avanzando con procesos de certificación alineados con el mercado que nos permitan seguir estando bien posicionados en los segmentos de mercado objetivo.

También es de destacar el trabajo de INAC en cuanto a protocolizar y certificar la marca país en post de un mismo objetivo, que es satisfacer requerimientos de los consumidores que no solamente están dispuestos a adquirir sus alimentos producidos bajo estándares más exigentes sino que para ello exigen que esté certificado. Esto sin duda le dará a nuestro país un marco de acción que le permitirá resaltar los principales atributos de su cadena cárnica y que servirá de campo fértil para el desarrollo posterior de nuevos emprendimientos comerciales articulados.

Días atrás recibíamos el primer reporte referente a la EUREP - GAP, del cual se traduce que básicamente impulsado por los supermercados europeos, Uruguay deberá estar alineado para Diciembre del 2003 a normas de producción certificadas ya no sólo como mecanismo de mejor impacto comercial sino como barrera de acceso a este mercado tan importante.

Con todo esto, pretendo haber cumplido con el objetivo planteado al comienzo que no fue más que colaborar en ampliar los campos de visión e los que nuestra profesión está siendo demandada y que por ello debemos necesariamente prepararnos para en el camino de la profesionalización de nuestras acciones, ser un pilar en el sustento de la competitividad de nuestra cadena cárnica.