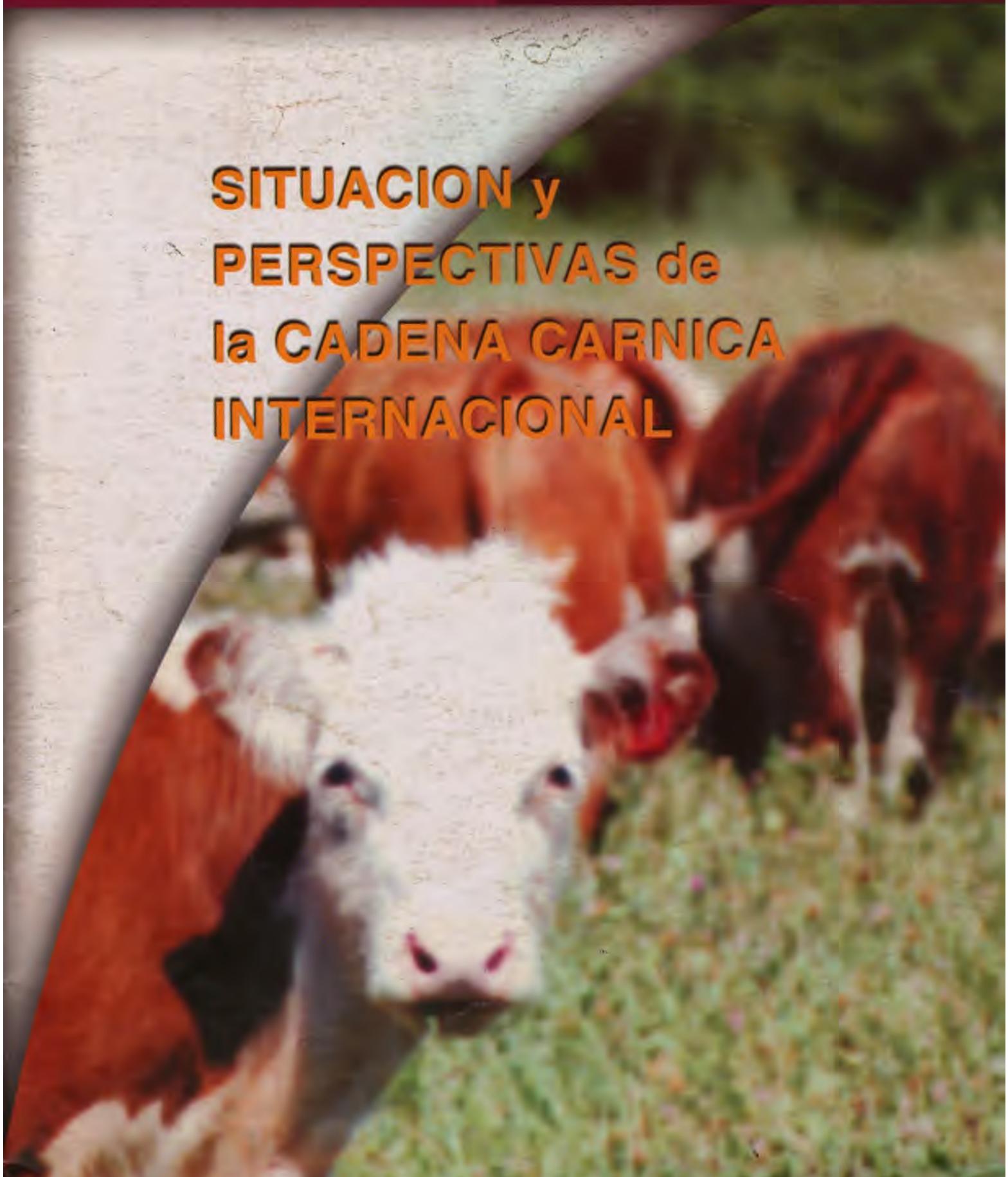


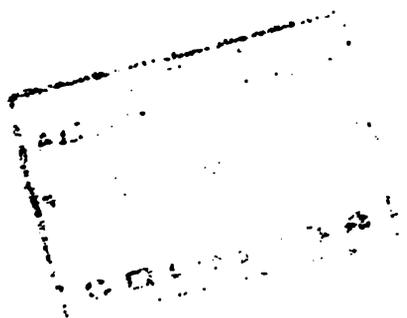
IICA
L01
12

CONFERENCIAS



SITUACION y PERSPECTIVAS de la CADENA CARNICA INTERNACIONAL







SITUACION y PERSPECTIVAS de la CADENA CARNICA INTERNACIONAL

**Una VISION del CONGRESO MUNDIAL de
OPIC en DUBLIN y una GIRA POSTERIOR por el
REINO UNIDO y FRANCIA**



Uruguay 2000

1101
L01
12

0
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12

INTRODUCCION

Presidente del Instituto Plan Agropecuario

**TENDENCIAS en la PRODUCCION y el
CONSUMO MUNDIAL de CARNES**

Secretariado Uruguayo de la Lana

**CAMBIOS en el CONSUMO de
CARNE a NIVEL MUNDIAL**

Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria

**RESUMEN de la GIRA y PERSPECTIVAS para
el URUGUAY**

Instituto Plan Agropecuario

Introducción

Una visión de las tendencias en la producción y consumo mundial de carnes

Esta publicación es fruto del viaje que realizó un grupo de uruguayos al viejo mundo para recabar información, preocupados por saber qué requiere el consumidor europeo, y para aprender qué estaban haciendo los países más adelantados en el tema alimentario.

Fue un grupo conformado por técnicos y personas vinculadas al sector agropecuario, al político, a la educación, a la industria frigorífica y a instituciones de generación y transferencia de tecnología (Comisión de Ganadería y Agricultura del Senado, Facultad de Agronomía, Instituto Plan Agropecuario, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria, Instituto Nacional de Carnes, Secretariado Uruguayo de la Lana, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, empresarios industriales y ganaderos, prensa especializada).

Se visitó todo el Reino Unido y Francia, asistiendo al Congreso Mundial de Carnes en Irlanda, a un curso de actualización en el Royal Agricultural College de Inglaterra, a la Universidad de Edimburgo y al Colegio Rural de Gales. También se mantuvieron entrevistas con productores, frigoríficos, supermercados, carnicerías, estaciones experimentales, etc. Y de todas ellas sacamos enseñanzas que tratamos de transmitirles a Uds. con charlas, trabajos que se están realizando, propuestas que se están elaborando y donde la premisa fuerte en que insistimos es: capacitémonos.

En este mundo globalizado, lo principal es informarse, saber qué quiere el consumidor, no despreciar la fuerza del supermercado, saber que los subsidios van a continuar y que hay que tener buenos negociadores que nos defiendan en todos los foros de discusión, porque ahí se juega nuestro destino como país agroexportador.

Este trabajo de los técnicos es un humilde aporte a esclarecer y empezar a discutir algunos temas en los cuales nuestro país tiene ventajas que, necesariamente, se deben aprovechar y llegar a sus manos a través de esta publicación, impulsada por el Dr. Tomás Mulleady, Representante del IICA en Uruguay, integrante de la delegación que asistió al Congreso Mundial de la Carne en Dublín, para que el tema tenga una mayor difusión y una mejor discusión.

Sr. Teófilo Pereira Micoud
Pte. del Instituto Plan Agropecuario

**VERSIÓN DE LAS TRES CONFERENCIAS REALIZADAS
EN EL LOCAL DE LA ASOCIACIÓN RURAL DE
TACUAREMBÓ EL
VIERNES 17 DE DICIEMBRE DE 1999,
ORGANIZADAS POR FRIGORÍFICO TACUAREMBÓ S.A.**



*Teófilo Pereira Micoud, Fernando Secco, Gabriel Capurro, Daniel De Mattos,
Hugo Durán Martínez*



TENDENCIAS en la PRODUCCION y el CONSUMO MUNDIAL de CARNES

Los factores que determinan el consumo mundial de carnes, que son la cantidad de gente que hay en el mundo y lo que cada persona consume, han variado sustancialmente en los últimos años. En cuanto a la población mundial, en 1960 había tres mil millones de habitantes en el planeta cifra que, en 1999, hace pocos meses, trepó hasta los seis mil millones de habitantes. Es decir que en sólo cuarenta años se duplicó la cantidad de gente habitando la tierra. Esto es la primera vez que sucede en cuatro millones de años de existencia de la humanidad; siempre el crecimiento de la población fue mucho más lento, por efecto de las guerras, de las enfermedades; pero en estos últimos cuarenta años ha habido una gran aceleración en el crecimiento demográfico. Es una cifra que impacta. En una sola generación se pasó de tres mil a seis mil millones de personas habitando el mundo. Pero además, el ingreso por persona en el mundo, que en 1950 era U\$S 2.500 por persona, en 1999 llegó a U\$S 6.000 por persona. Es decir que, en cincuenta años, más que se duplicó el ingreso promedio de las personas habitando el planeta.

La proteína de origen animal es la más cara y, por lo tanto, hay una relación directa entre lo que la persona tiene de ingreso y su capacidad de consumir carne. En 1950 se consumían 17 kilos de carne por persona a nivel mundial. Pero en 1998 se llegó a 36 kilos. Es decir que

el ingreso promedio por persona en el mundo, en los últimos 50 años, pasó de 2.500 a 6.000 dólares por persona, más que se duplicó, y el consumo de carne por persona también, más que se duplicó, pasó de 17 a 36 kilos por persona.

Como además el número de personas en el mundo también aumentó, la producción y el consumo mundial de carnes pasó de 44 millones de toneladas en 1950 a 216 millones de toneladas en 1998; es decir que se multiplicó por cinco, lo cual es un aumento de producción espectacular para sólo 50 años. Esto ha exigido un esfuerzo productivo muy grande y en muchos países un compromiso de los recursos naturales. En algunos casos con un grado de deterioro que deja muchas dudas se pueda mantener hacia delante, como vamos a ver dentro de un momento.

En relación al consumo de los distintos tipos de carne la que más se consume es la carne porcina: 91 millones de toneladas a nivel mundial, seguida por la carne de aves, con 62 millones de toneladas; la carne vacuna, con 57 millones de toneladas y recién después por las carnes ovina y de cabra, que están en los 11 millones de toneladas en conjunto.

Si se lo analiza por persona, se consumen 15 kilos de carne porcina por año por persona en el mundo, 10 kilos de carne de aves, casi 10 kilos de

carne vacuna y sólo 2 kilos de carne ovina y de cabra.

El crecimiento del consumo de los distintos tipos de carne en los últimos tres años sin embargo, ha sido diferente; la carne de ave pasó de 55 millones de toneladas a 62; es decir un crecimiento de más del 10%; la carne porcina pasó de 82 a 91 millones de toneladas, es decir también un crecimiento del 10% en los últimos tres años, mientras que la carne vacuna pasó de 56 millones de toneladas a 57 millones de toneladas; es decir que solamente tuvo un crecimiento de un 2%; mientras que la carne ovina y de cabra crece el 10%, pasando de 10.5 millones de toneladas a 11.5 millones de toneladas.

En los últimos diez años, la carne vacuna creció a un promedio del 1.6% anual; la ovina el 2.8% anual; la porcina crece más rápido, 3.4% anual; la carne de ave crece 5% anual; la pesca oceánica está bajando 1% anual y la pesca artificial está creciendo 12% por año.

En Europa se aprecia que hubo una gran expansión de la producción y del consumo mundial de carnes en los últimos cincuenta años y una expansión de esa magnitud sólo es posible lograrla en base a alimentación con granos, fundamentalmente porque las áreas forrajeras en el mundo y su capacidad de producir nutrientes es mucho más limitada que la capacidad y los rendimientos de los culti-

vos de cereales. Este crecimiento diferencial en la producción de los distintos tipos de carne se da por las diferencias en la eficiencia de las especies para transformar el grano en carne. Tanto los vacunos como los ovinos precisan entre 7 y 8 kilos de grano para producir un kilo de carne, los porcinos requieren entre 4 y 5 kilos; las aves necesitan 3.5 kilos, y los peces precisan menos de un kilo y medio de grano para producir un kilo de carne. La eficiencia, por otra parte, tiene una incidencia directa en el precio.

Las principales carnes que produce Uruguay, la vacuna y la ovina, son las que siempre van a valer más, porque son estas especies las que tienen una menor eficiencia de conversión del grano en carne y, como consecuencia, son las carnes cuya producción crece más lentamente.

MÁS INGRESO, MEJOR COMIDA

Las relaciones de precios entre las distintas carnes en el año 60 muestran que estaban todas bastante parejas en un índice de 100, pero veinte años más tarde, se valorizó la carne vacuna, también la carne ovina y bajaron de precio la carne porcina y la carne de ave, fruto de esa mayor eficiencia que tienen para transformar el grano en carne. En el período 97/98; la carne ovina se siguió valorizando, llegó a un índice de 202, la carne vacuna quedó en un valor de 150 mientras las carnes de ave y la porcina se estabilizaron en valores del entorno de 80.

También se observó que hubo un gran crecimiento de la población mundial en los últimos cuarenta años, pero... ¿qué va a pasar en los próximos cincuenta años? Vamos a llegar a nueve mil millones de habitantes, estamos en seis mil ahora, es decir otros tres mil millones de habitantes más en la tierra, con una par-

ticuliaridad: los países más desarrollados prácticamente no van a crecer y son los países en vías de desarrollo los que tendrán el crecimiento demográfico más alto en los próximos años.

Los países desarrollados, con un ingreso promedio por persona del entorno de los veinte mil dólares por año, tienen actualmente un consumo de carne de 80 kilos promedio por persona por año. América Latina, con un ingreso promedio por persona de seis mil dólares por año, es decir en la tercera parte del habitante del mundo desarrollado, tiene un consumo del entorno de 45 kilos de carne por persona por año. Asia en desarrollo, con un ingreso promedio de menos de dos mil dólares, tiene un consumo de carne de menos de veinte kilos y África, con un ingreso promedio de menos de mil dólares por persona por año, tiene un consumo de diez kilos de carne por persona por año.

Esto refleja la relación directa que existe entre el ingreso de la gente y el consumo de proteína animal, pero también nos está mostrando el gran potencial de crecimiento que hay en el mundo en la medida que el ingreso de todos estos países en vías de desarrollo siga mejorando. El nivel de crecimiento económico del conjunto de estos países, en los últimos diez años, fue el 3.5% anual. Hay países, como China, que están creciendo cerca del 8% anual, recién el último año se desaceleró al 6% y, en la medida en que estos países sigan mejorando su situación económica, el potencial de crecimiento en el consumo de carnes es muy grande.

En relación al pescado, se da una situación parecida. Los países que tienen mayor ingreso consumen alrededor de 20 kilos por persona por año, pero la diferencia relativa en el

consumo entre países es menor porque, como vimos, ésta es la carne más barata, y los países en vías de desarrollo están en el entorno de los 10 kilos de consumo por persona por año.

Se aprecia una expansión muy grande de la cantidad de habitantes en el planeta y de la producción mundial de carne, pero hay una serie de incertidumbres.

Al ritmo actual de crecimiento demográfico se llegará a nueve mil millones de habitantes en los próximos cincuenta años... ¿vamos a poder seguir alimentando esa cantidad de gente? Estamos hablando de un crecimiento de setenta millones de personas por año en el mundo.

LAS INCERTIDUMBRES

La primera incertidumbre que hay es sobre si las condiciones de producción en forma creciente son sostenibles hacia adelante. Hay muchos países que están sobre explotando los recursos naturales, que los están contaminando y que, de alguna manera, están perdiendo su potencial de seguir produciendo en el futuro. ¿Hasta dónde la humanidad va a seguir incrementando su ansia de consumo de todos los bienes que se producen? Hay un estudio en Canadá que señala que si todos los países tuvieran los niveles de consumo que tiene América del Norte, precisaríamos tres planetas para sostener a la población que actualmente habita en la Tierra. Entonces... ¿hasta dónde vamos a seguir corriendo todos detrás del consumo exacerbado que hay en muchos países? ¿Realmente los recursos naturales que tenemos nos alcanzan para correr esa carrera?

Se están produciendo cambios climáticos de una magnitud muy grande. La ocurrencia de desastres climáticos en los últimos diez años fue 8 veces mayor que en la década anterior y eso compromete los recursos

de producción. Existe un problema con las reservas de agua en el mundo. Hay muchos países que están irrigando cultivos, y están usando el agua a una velocidad mayor que la velocidad de reposición; es el caso de China e India. China tiene mil doscientos millones de habitantes, India tiene mil millones de habitantes: entre los dos tienen el 30% de la humanidad. En China las corrientes subterráneas de agua están bajando 1.60 metros por año, en India 3 metros por año, porque se están usando a un nivel que no es sostenible y eso les va a acarrear problemas en el corto plazo para alimentar sus poblaciones.

El Cono Sur americano es la que tiene mayores reservas de agua y de mejor calidad en el mundo y la mayor superficie de tierra cultivable disponible por persona en el mundo.

Hay países que tienen menos de la décima parte de una hectárea cultivable por persona, mientras Uruguay tiene cerca de cinco hectáreas por persona. También en este recurso somos un país privilegiado y tenemos ventajas comparativas muy importantes para la producción de alimentos.

Otra incertidumbre es el proteccionismo que están aplicando los países desarrollados y las implicancias que eso tiene en la producción mundial de alimentos en forma sostenible. El proteccionismo se aplica en tres niveles diferentes: uno es a nivel de las fronteras de los países, otro de las fronteras hacia afuera, y otro de las fronteras hacia adentro. De las fronteras hacia afuera se aplica lo que son los subsidios a la exportación, a nivel de fronteras los aranceles y cuotas por un lado y lo que son las barreras no arancelarias por otro; y de las fronteras hacia adentro los subsidios a la producción que realmente en la Unión Europea son de una magnitud que, a nosotros, no dejan de asombrarnos.

Por cada ternero que nace, al productor le dan 350 dólares sólo por el

hecho de que el ternero nazca; por cada cordero le dan 35 dólares. Después hay un precio piso de 1.80 dólar/kg. en pie para los vacunos y de 1.80 dólar /kg. en pie para los ovinos por debajo del cual no se vende porque si el precio baja compra la Unión Europea y lo pone en el stock de intervención.

También existen premios sobre los precios piso para faenas en post zafra, etc. Es decir que existe una cantidad de protecciones a los productores realmente muy grande. Y cuando uno va un Congreso como el Mundial de la Carne en Dublín y aparece el representante europeo, se planta y dice: *"bueno, señores, el proteccionismo que nosotros aplicamos no es sólo un problema económico; de ninguna manera queda restringido a eso. Hay un problema social. Nosotros tenemos una agricultura familiar, de explotaciones muy chicas, que si no la protegemos no es capaz de competir con la agricultura que se realiza en extensiones mucho más grandes en Norteamérica, Oceanía y América del Sur. Además hay consideraciones de tipo ambiental, el paisaje europeo a nosotros nos gusta que esté bien cuidado, no nos sirve que los productores se vayan y se vuelva todo tapera; porque uno de los recursos más grandes que tiene la Unión Europea es el turismo y si esto se pone feo, la gente no va a venir a visitar Europa y no va a dejar la cantidad de dinero que deja todos los años. Por otro lado hay un tema de garantía de abastecimiento; somos 400 millones de habitantes, no queremos depender de otros para la producción de alimentos, confiamos más en los productores que están en la Unión Europea que en los productores que están lejos y no nos garantizan un abastecimiento regular a precios estables.*

El último punto, es que desde el punto de vista de la seguridad del alimento tenemos más confianza en nuestros productores que en otros que están lejos y no vemos en qué condiciones producen. Por lo tanto, vamos a seguir con el proteccionismo, es lo que a nosotros nos sirve."

SUBSIDIOS IMPOSIBLES

Lo mismo dicen los representantes europeos cuando van a una reunión como la de la Organización Mundial del Comercio, en Seattle, Estados Unidos, y hablan de la multifuncionalidad de la agricultura.

Pero cuando uno va hacia adentro del Reino Unido, y nosotros recorrimos las Universidades de Escocia, Gales y de Inglaterra, y habla con los economistas de estas universidades, prácticamente todos ellos transmiten una visión diferente. Dicen que los subsidios actuales no son sostenibles porque les cuestan 160 mil millones de dólares por año y eso no van a poder seguir haciéndolo en el futuro porque no tienen recursos.

El segundo punto es que tal como están concebidos los subsidios actualmente, conducen a un incremento constante de la productividad, y eso cada vez cuesta más dinero, y entonces están en un círculo vicioso que no son capaces de seguir alimentando.

El tercer aspecto es que la Unión Europea, este año, incorporará a otros cinco países y esos países son muy competitivos desde el punto de vista agrícola. Y subsidiar a todos esos nuevos productores significa aumentar enormemente la cantidad de dinero que actualmente están destinando a subsidios.

El cuarto aspecto es que tal como están concebidos los subsidios y corriendo detrás de la productividad, viven realmente con problemas ambientales muy graves, con las aguas contaminadas y ellos ven que cada vez tienen más problemas. Uds. han visto en los diarios los problemas de intoxicación de los alimentos en Europa, la dioxina de los pollos, metales pesados en la carne de cerdo, el tema de la "Vaca Loca".

Es decir, una cantidad de problemas que son fruto de cómo están atacando y contaminando el ambiente en la carrera continua para lograr mayor productividad.

El último aspecto, y no menos importante que los anteriores, es que a pesar de usar toda esa cantidad de dinero en subsidios, no pueden solucionar su problema de desempleo, que está creciendo, y además ellos ven que Estados Unidos invierte sus excedentes económicos en Ciencia y Tecnología y crece mucho más rápido que la Unión Europea, solucionando de mejor manera el desempleo mientras ellos siguen usando sus excedentes económicos en mantener una agricultura que no es competitiva a nivel mundial.

Esta es la opinión resumida de prácticamente todos los economistas con los que el grupo tuvo oportunidad de dialogar en el Reino Unido. Por supuesto no es la misma opinión que tienen los franceses o los alemanes más atados a la otra visión que mostramos primero; y realmente son los que por ahora van imponiendo su punto de vista en la política interna y externa de la Unión Europea.

LA VISIÓN EUROPEA

Las conclusiones que, resultan interesante mostrar son de un trabajo que se hizo en el Colegio Real de Agricultura que es el más antiguo y uno de los más prestigiosos de Inglaterra, y que es un colegio privado de los productores ingleses. Ese trabajo reúne una información estadística fantástica de todas las regiones del mundo, en qué condiciones están produciendo, cuál es el rendimiento promedio de los cultivos, cuántas hectáreas hay irrigadas en cada cultivo, cuál es el área de pastoreo de los distintos países, etc. Es decir un trabajo con una información estadística muy completa.

Las conclusiones dicen:

“los líderes mundiales deben liberar el comercio, apoyar a los países en desarrollo, considerar las amenazas a la producción cerealera, preocuparse por el medio ambiente y el clima, el desafío del futuro

será superar la falta de agua causada por el costo creciente de su obtención, su uso indiscriminado, la degradación de la tierra en áreas irrigadas, el agotamiento de las fuentes subterráneas, su contaminación, los subsidios e incentivos desvirtuados que regulan su uso.

Las únicas dos razones legítimas para proveer apoyo a largo plazo a los productores es cuando los gobernantes quieren apoyar la agricultura debido a razones sociales evitando el éxodo, o de medio ambiente en las áreas menos favorecidas, como regiones montañosas o con clima poco favorable; o cuando la agricultura es potencialmente competitiva pero precisa ser reestructurada, en este caso el apoyo del gobierno es necesario sólo temporariamente.

Acciones. Reforzar la producción ética, desarrollar productos únicos, prepararse para precios cíclicos, eliminar la burocracia institucional, (de los 160 mil millones de dólares que gastan en subsidios el 30% queda en los que los administran); utilizar la energía colectiva de los productores para compensar la fortaleza de los procesadores y minoristas. Este es un punto crucial; en todos los países del mundo se está dando que cada vez está más concentrada la demanda de alimentos. En el Reino Unido hay un supermercado que vende 24 mil millones de dólares por año, más que el PBI del Uruguay. Sólo cinco supermercados venden el 80% de los alimentos en el Reino Unido y eso les da un poder de negociación muy grande y lo que les llega a los productores del precio final de los alimentos es cada vez menos. Apuntar a la exportación, apoyar la investigación, incorporar nuevas tecnologías, trabajar para influir al consumidor. Para alcanzar esta situación deben tomarse ciertas decisiones políticas: mayor acceso de mercado a otros países, tarifas más bajas, mayores niveles mínimos de acceso a algunos países, eliminación de subsidios a la exportación, utilización temporaria de apoyo directo a los ingresos.”

Los cambios más probables que se vislumbran son: eliminación de los subsidios a la exportación, baja del precio de intervención (el precio de

U\$S 1.80 de ganado en pie bajaría un 30% en los próximos tres años); reorientación de los subsidios hacia el ambiente, es decir ya no subsidiar la productividad sino el cuidado del ambiente; premios a la extensificación (100 dólares/há. para aquellos que trabajan con menos de 1.4 unidades ganaderas por hectárea), y van a concentrar la protección en barreras no arancelarias. De alguna manera seguirán protegiendo su mercado interno, pero se van a concentrar en las barreras no arancelarias: consideraciones acerca del bienestar animal, el medio ambiente, y la producción de alimentos en condiciones seguras para la salud. En el caso del medio ambiente, hay una legislación muy pesada en la Unión Europea, que ellos están exigiendo a sus productores, pero el paso siguiente es exigirla a los productores que les venden alimentos, o sea a nosotros. También en el tema seguridad de los alimentos se está legislando rápidamente y si nosotros no comenzamos a tener en cuenta todos estos aspectos, corremos el riesgo de quedar afuera de los mercados de los países desarrollados en el mediano plazo.

CONCLUSIONES

Como **consideraciones finales** vale establecer que, la demanda de alimentos y, particularmente de proteínas de origen animal, continuará aumentando debido al crecimiento de la población mundial y del ingreso medio por persona en el mundo; el mayor crecimiento se dará en los países en desarrollo.

El nivel de proteccionismo en los países desarrollados tiende a cambiar, y a hacer foco en aspectos ambientales en sustitución de incentivos a la productividad. Si bien va a seguir siendo difícil ingresar al mercado Europeo, al bajar sus niveles de producción, sus saldos exportables van a descender y la competencia desleal en terceros mercados será menor.

Nuestra región y nuestro país tienen las mayores ventajas comparativas

para la producción de alimentos, reservas de agua, tierra disponible por persona, clima y calidad de suelos. Estas ventajas comparativas no se manifiestan en ventajas competitivas que son las importantes; por las políticas proteccionistas de los países desarrollados y por las políticas nuestras; es decir la culpa no la tienen sólo los países desarrollados, nosotros no hemos aplicado políticas de desarrollo de la producción, sino todo lo contrario. La producción ha sido utilizada como una fuente inagotable de recursos fiscales y nos hemos quedado sin rentabilidad para producir.

Las exigencias de los consumidores se acentúan en aspectos ambientales, de bienestar animal y de seguridad de los productos; todas condiciones que nuestra región, por sus características naturales y por sus sistemas de producción, cumple con muy bajos costos.

Para finalizar, se recuerda que a fines del siglo pasado la rentabilidad de la ganadería en el Uruguay era del 18% en promedio. Eso le permitió al país, a principios de este siglo, desarrollarse y ponerse a la vanguardia de muchas sociedades a nivel mundial, y ser un modelo de país. Pero en el transcurso de este siglo, le hemos exigido tanto a la ganadería (detracciones, IMEBA, IMABA, BPS a la tierra, contribución inmobiliaria, patrimonio etc.) y no nos dimos cuenta que, a partir del año 70, se estaba armando una política proteccionista en los países desarrollados que nos estaba compitiendo deslealmente en los mercados, y les pedimos a nuestros productores que compitieran contra eso llevando al hombro la carga impuesta.

Después, en el 90, aplicamos una política de estabilización económica, con un retraso cambiario y una inflación en dólares de las más altas del

mundo, que llevaron los costos de producción por hectárea al doble. Pero por si esto fuera poco, antes se pagaban 80 millones de dólares por año de impuestos y les pedimos a los productores que ahora paguen 160 millones de dólares, porque el Estado precisa eso para seguir financiando sus actividades.

Se llega a la coyuntura actual donde a todas estas condiciones que han afectado en forma negativa y estructural la competitividad de la ganadería, se agregan, en el año 99, la caída de precios internacional de los principales productos agropecuarios, la devaluación de Brasil y ahora una sequía intensa. El sector, que ya estaba prácticamente sin rentabilidad, no tiene resto para resistir tanta adversidad.

A BUEN PUERTO

La rentabilidad de la actividad ganadera, el año pasado en el Uruguay,

fue el 1%, con precios muy superiores a los que hoy tenemos. A los precios de hoy es negativa.

Después que nosotros dimos esta charla en Paysandú, se nos arrimó un productor de unos 55/60 años y nos preguntó si podía hablar un minuto conmigo. Nos dijo que era productor desde hace muchos años, que le gustaba la actividad pero la verdad que estaba totalmente desorientado, con ganas de vender el campo y dedicarse a otra cosa, porque este le parecía que era un negocio que no caminaba más.

Ahora, después de la conferencia, tenía dudas. ¿Qué opinión le podía dar al respecto? A uno le hacen una pregunta de esas y lo descolocan; decisiones de esa envergadura tienen demasiadas implicancias para poder dar una respuesta de utilidad sin conocer a fondo los problemas, a las personas y a su familia. Creo que lamentablemente eso es lo que nos está pasando. Nunca vi, y hace varios años que llevo trabajando en el sector, la desorientación y las dudas que hoy existen en los productores. Dicen los grandes navegantes que es muy difícil aprovechar los buenos vientos si uno no tiene claro a qué puerto quiere ir, y realmente creo que con la actividad ganadera en el Uruguay está pasando esto. No tenemos claro a dónde queremos ir. Esta información nos está diciendo que la producción de alimentos en el mundo seguirá siendo un negocio, que nosotros tenemos las mayores ventajas comparativas para desarrollarla. Creo que depende de nosotros que seamos capaces de generar las condiciones, no para volver a tener un 18% de rentabilidad, pero por lo menos sí a una rentabilidad que le permita a los productores apostar a un sector que es responsable directo del 70% de las exportaciones del país y que en la medida que se desarrolle va a contribuir a generar empleos y a mejorar el nivel de vida de todos los uruguayos.



CAMBIOS en el CONSUMO de CARNE a NIVEL MUNDIAL

INTRODUCCION

Por sobre todas las cosas, dos puntos importantes. El primero es sobre las grandes ventajas comparativas que tiene Uruguay como país y como región para la producción de carne; en segundo lugar destacar que el mercado de la carne se está desarrollando a nivel mundial en cuanto al volumen consumido pero que claramente presenta dos fracciones bien diferenciadas. La primera es en los países desarrollados, que son países que están dispuestos a pagar más por un producto de alta calidad, y segundo los países en desarrollo, los cuales tienden a ser mercados de bajos precios, mercados de commodities o de productos no diferenciados.

Se puede observar que los países productores de carne han desarrollado estrategias para seguir vendiendo carne en los mercados de mayor poder adquisitivo, mercados en los cuales a todos nos interesa estar. Estas estrategias pasan por una política de invertir en investigación y desarrollo. Esta es la tendencia mundial, los países que producen carne tratan asimismo de innovar dentro de la cadena cárnica, promoviendo estrategias de alianza y aumentando la eficiencia en todos los segmentos. Claramente el mercado de la carne está cambiando, y sobre todo está cambiando en aquellos mercados que pueden pagar más.

Para ilustrar sobre el enfoque vale hacer referencia a Irlanda, país al cual asistimos al Congreso, de cómo es-

tán atacando el problema del mercado de la carne, para luego pasear un poco alrededor del mundo y ver qué es lo que está pensando el resto de los países desarrollados.

SITUACIÓN EN IRLANDA

Analizando la situación irlandesa, se aprecia que es un país muy similar a Uruguay en cuanto a sus costumbres, a su manera de producir. Tiene 7.8 millones de vacunos, 8 millones de ovinos y exporta el 90% de lo que produce a nivel agropecuario, un poco más de lo que exportamos nosotros, pero con una orientación bastante similar. Además, hasta hace muy poco, era uno de los socios más pobres de la Comunidad Europea, así que tenía restricciones económicas.

En este país existe un organismo llamado BORD BIA que se encarga de la promoción y venta (mercadeo) de todo lo que tiene que ver con productos alimenticios en ese país. Hay que remarcar, además, que se trata de una institución de alta especialización y reducido cuerpo técnico, que cuenta con un muy buen presupuesto y que ha logrado insertar a Irlanda como un país exportador de productos agropecuarios de primera línea y de primera calidad, con prioridad el mercado externo.

El análisis de la demanda que están haciendo es, en primer lugar, por *factores económicos*: analizando cómo en

otros tipos de producto la evolución del consumo que se verifica en los distintos países a los cuales quieren acceder en función de los diferentes grupos sociales y en función de los precios relativos a otros productos locales. En segundo lugar, se analiza el efecto sobre el consumo que tienen los *factores no económicos*: estos comienzan a afectar muy fuertemente, sobre todo cuando nos referimos al mercado de la carne. Los principales factores son:

- ♦ **Seguridad y salud** del consumidor, ya que en los últimos años ha habido una cantidad de problemas que han hecho que la confianza del consumidor en productos cárnicos descienda. Uno de ellos ha sido la enfermedad de la "Vaca Loca", pero no el único (y no solamente en Europa); también están otros problemas como Escherichia coli, Salmonella, Dioxina y cualquier otro que pueda aparecer en el futuro.
- ♦ **La conveniencia**, es otro de los factores no económicos que afecta en forma muy marcada a los productos de carne vacuna. Sobre todo, refiriéndose básicamente a la facilidad de uso del producto, especialmente en sociedades que han cambiado sus formas de vida y que requieren alimentos que sean preparados en forma rápida. A modo de ejemplo: un ama de

casa en Estados Unidos dedica de 30 a 45 minutos desde lavar, preparar la comida y comerla; por lo tanto es impensable que cocinen un "puchero" al estilo uruguayo.

- ♦ **La calidad**, es otro punto al que los mercados de alto poder adquisitivo ponen mucha atención, ya que el precio es un problema bastante secundario, dado el relativo alto poder adquisitivo que poseen.
- ♦ **Bienestar animal y cuidado del Medio Ambiente**, son aquellos factores emergentes, pero no menos importantes, que hoy están pesando mucho en los mercados de la carne. Es lo que ellos llaman tratamiento humanitario de los animales para producir carne, así como el cuidado del medio ambiente al que ya se hizo bastante referencia. Estos factores, a pesar de ser emergentes, ya están siendo utilizados como barreras no arancelarias en el comercio de la carne.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA DEMANDA

Analizando lo ocurrido en el período 1955 a 1979 (Figura 1), en cuanto a la importancia de los factores económicos (precio y poder adquisitivo), el 95% de la decisión de compra de un producto cárnico era referido a estos factores.

Cuando se analiza el período 75/94, esa relación es 60-40% (económicos y no económicos, respectivamente) para el promedio de las carnes. Dada la importancia de este tipo de factores, pueden rápidamente transformarse en una barrera para que la gente no compre nuestra carne. Esas son exigencias que están sufriendo los productores de carne europeos, por todos los problemas que tuvieron con el BSE, que son exigencias que se van a trasladar en el corto plazo a todos sus proveedores alrededor del mundo, pudiéndose transformar fácilmente en barreras para el

acceso de nuestros productos a ese importante mercado.

Los factores no económicos ya comienzan a tener un impacto negativo en el consumo de carne vacuna del mercado europeo, impidiendo el crecimiento del mismo; destacándose entre éstas una altísima preocupación por la salud y por la dieta.

La conveniencia es otro de los factores que tiene impacto negativo marcado en el consumo de carne; como ejemplo el pollo, que ha innovado mucho, que ha desarrollado mil y una soluciones para el ama de casa pueda usar el microondas y en 15 minutos hacer una comida. La carne vacuna ha hecho muy poco; en este sentido, el microondas o cualquier otro tipo de tecnología para la cual la carne vacuna no está preparada, estarán influyendo negativamente en la decisión de compra del consumidor.

Por último, vale recordar un factor no económico que muchas veces no se tiene en cuenta, que nosotros como país no lo tenemos en cuenta.

Fuente: Bansback, Journal Ag.Econ. 46:3 1995

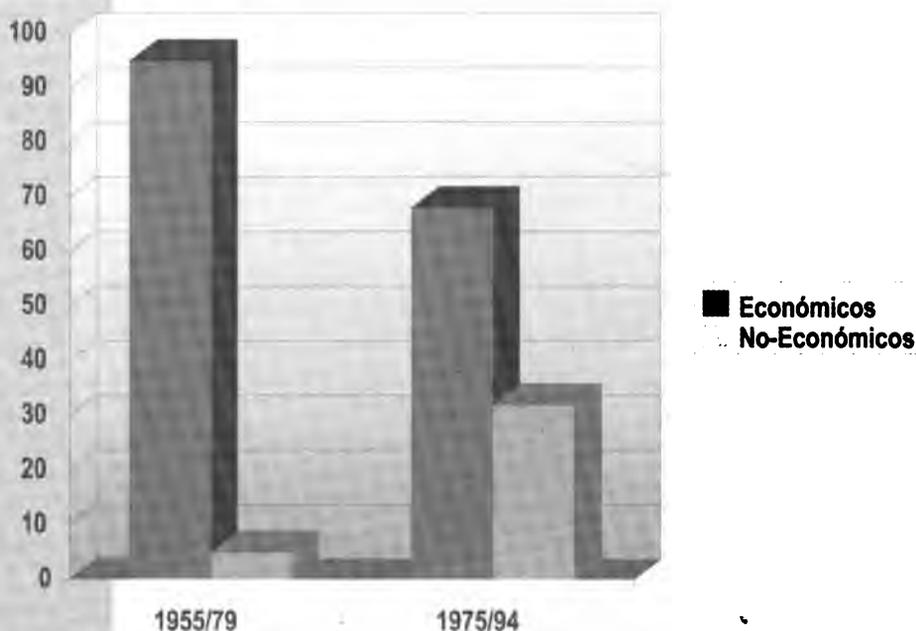


Figura 1. Precio relativo en UE como % del precio promedio

Es la especificidad que tienen los grupos de consumidores. Mac Donalds es una empresa que claramente tiene un marketing orientado a grupos de consumidores y atiende muy bien a aquellos más jóvenes. Esto es cierto para las diferentes edades, es cierto para los diferentes grupos étnicos; estratos sociales o culturas alrededor del mundo, lo que sugiere la necesidad de conocer mejor a nuestros compradores, y desarrollar productos y estrategias de mercadeo acordes a sus necesidades.

¿Qué piensa el consumidor europeo?

Los mercados no cambian gradualmente como sucedía en el pasado, donde los gustos se iban lentamente adaptando a otro tipo de consumo, sea por el ritmo de vida o por el cambio en el producto que se está ofertando. Un ejemplo que nos permite ver esto es lo que ha pasado con el consumidor europeo donde, antes de 1996 para comprar carne, se priorizaba en aspectos como el bienestar animal, la calidad y la salud humana como las grandes limitantes para aumentar el consumo de carne.

Existió un cambio violento en 1996; la enfermedad de la "Vaca Loca" hizo que aquellas razones perdieran importancia relativa. Puede apreciarse cómo, de un año a otro, el mercado de la carne puede cambiar radicalmente. Hoy por hoy, se cree en la seguridad del proveedor, existiendo un alto grado de descreimiento tanto en la ciencia como en el gobierno, que no fueron capaces de protegerlos contra ese mal que fue la "Vaca Loca". Hoy creen en algo más tangible, por lo tanto creen en su proveedor, y para creer en su proveedor han instrumentado esquemas de trazabilidad que permitan certificar no solamente el producto que está ofreciendo ese proveedor, sino también el proceso por el cual se obtiene ese producto.

Este es un nuevo concepto que, para nosotros como productores en el

Uruguay nos toca muy de cerca. Porque estamos acostumbrados a hablar de calidad de productos; ahora viene el estudio de la calidad del proceso que lleva a ese producto de alta calidad.

Como consecuencia, las tendencias del mercado europeo, así como la del mercado norteamericano (dos de los cuales tenemos acceso en forma importante), son a una mayor exigencia de seguridad en relación al origen que ese producto tiene y en la forma en que ha sido tratado a lo largo de todo el proceso productivo; **seguridad de producto, y de proceso.**

En este nuevo esquema, el supermercado es el gran proveedor que asegura el producto y el proceso. Y para asegurar el producto y el proceso se está apoyando en las **Marcas**, que permitan que ese consumidor sea fiel al tipo de producto que está ofreciendo. Estos logran desarrollar una mayor confianza en los mercados locales y con la trazabilidad asegurada.

Atendiendo al consumidor del mañana

Otra de las cosas que es fundamental para mantener, o ganar posicionamiento dentro de los mercados, es el atender los cambios en las necesidades del consumidor. Este es un aspecto que entendemos ha sido parcialmente atendido en la cadena cárnica uruguaya. Estamos en falta en conocer en profundidad cuáles son los gustos de nuestros compradores, no sabemos quién es el que nos está comprando, y lo que es más

importante, no estamos monitoreando el cambio en el gusto de los consumidores dentro de las sociedades a las cuales nuestras carnes acceden. La mayor parte de la carne que se está vendiendo a la Unión Europea, en la mayoría de las veces, pierde total identidad antes de llegar a manos del consumidor, el que accede a un producto que no está identificado como carne de Uruguay.

Por lo tanto, es necesario tener un monitoreo constante de los mercados, saber qué es lo que nos están pidiendo y **pasar de esa industria gobernada por la producción que vende lo que produce, a una industria que produce lo que el consumidor quiere.** El desconocimiento del consumidor en el mercado externo también es parcialmente cierto para el mercado interno, donde existe muy poco conocimiento sistematizado, científico, de qué es lo que está pasando en el mismo, donde también ha descendido en el consumo de carne vacuna, y donde también ha aumentado violentamente el consumo de carne de ave, nuestro principal competidor.

♦ **Hombre y mujer trabajando.**

Los estudios de mercado muestran cambios en las preferencias de los consumidores, destacan algunos factores importantes esté tanto el hombre como la mujer trabajando. Esto permite un mayor ingreso global, pero con una distribución diferente a lo que venía pasando anteriormente; se gasta cada vez menos en comida y cada vez más en artículos suntuarios. Esto sugiere que las estrategias de mercadeo cambian para vender más productos alimenticios con mayor valor agregado.

♦ **Envejecimiento de la población en los países desarrollados.**

Existe un envejecimiento de la sociedad, del cual Uruguay también es partícipe a pesar de que no tenemos tanto ingreso per capita, y por lo tanto un cambio en los hábitos de consumo, en las horas de comer, en el tipo

de comida que está demandando esa población en promedio.

- ▶ **Hogares «no tradicionales».** Existe un crecimiento de hogares no tradicionales, con una, dos o tres personas lo máximo. Ya no existen aquellas familias grandes que se reunían en una mesa larga y necesitaban de mucha comida y de mucha preparación.
- ▶ **Comidas frescas y orgánicas en ascenso.** Hay una mayor demanda por comidas frescas sin conservantes y/o, por comidas orgánicas a pesar de que todavía son una porción pequeña del mercado.
- ▶ **GMO, hormonas, salud y ambiente.** Por otro lado, el consumidor del mañana está muy preocupado por aspectos tales como organismos genéticamente modificados (GMO); o sea aquellas plantas o animales en que el hombre ha modificado su genética para adaptarla a tal o cual condición productiva. Esto no viene sólo porque tengamos animales genéticamente modificados. Las plantas también influyen, ya que los anima-



les pueden consumirlas. El uso de hormonas, del que por suerte estamos libres, también es una barrera no arancelaria hoy al comercio de la carne, y el consumidor piensa que estas dos cosas pueden afectar tanto a la salud humana como al ambiente; por lo tanto la presencia o no, el uso o no de esas cosas; podría restringir nuestro acceso a mercados como el europeo.

- ▶ **Consumidores buscan soluciones y no ingredientes para la comida.** Ese consumidor del mañana busca soluciones alimenticias y no ingredientes para la comida. El ama de casa quiere algo pronto, algo que le permita dedicar su tiempo a otra cosa, y no para adquirir uno a uno los ingredientes para “armar” una comida en casa.
- ▶ **Diversidad para elegir.** Buscan también diversidad para elegir, no solamente diversidad entre productos, sino dentro de

una misma línea de productos, mayores opciones, por ejemplo de como comer la carne vacuna.

- ▶ **Los consumidores están comiendo más en restaurantes.** Los consumidores cada vez más van a comer afuera, al restaurante; cuando tienen más dinero se dedican a salir más. Esto es bastante importante para el concepto que tenemos de lo que está demandando el consumidor europeo en cuanto a calidad de carnes. A nosotros se nos dice que el consumidor europeo quiere carnes magras, muy magras, que quiere un corte rojo sin ninguna traza de grasa y eso es lo que vimos cuando fuimos a las góndolas de los supermercados allá: tan magros eran que le ponían una capa de grasa artificial para darles algo de vista a ese corte (Foto 1). Sin embargo, cuando vamos al restaurante, el cocinero necesita de carnes que tengan grasa; sobre todo grasa intramuscular, porque eso le asegura sabor, jugosidad, terneza hasta cierto punto y, lo más importante, que le está asegurando a ese cocinero es que los churrascos



Foto 1

se pasan menos. Uds. saben que un churrasco flaco queda como una suela muy rápidamente. Existe entonces una dualidad de lo que es la calidad según a qué porción del mercado accedemos. Gran parte de los cortes Hilton que nosotros enviamos a Europa van a restaurantes y no a supermercados, según opinión que recabamos allá.

Procesos asegurados- Productos aceptados: el ejemplo británico

Para asegurar los procesos, se están proponiendo varias cosas; para llenar esa palabra que ellos llaman trazabilidad existen varias propuestas. Los que están más a la vanguardia son los británicos, por el grave problema de la "Vaca Loca".

- ▶ **Minimizar impactos directos e indirectos en medio ambiente (EQM).** Estos están proponiendo diferentes sistemas de control de esos procesos productivos. Por un lado aquellos procesos que minimicen los impactos directos o indirectos sobre el medio ambiente; normas EQM.
- ▶ **Actividades sectoriales y Procesos de manufactura basados en HACCP.** Las normas ISO 9.000 que son los procesos de control HACCP o de control de puntos críticos que nuestra Industria frigorífica ha implementado para su proceso de producción (Por ejemplo, Frigorífico Tacuarembó). Que esos procesos se hagan extensivos al resto de la cadena de producción. Es un proceso que permite la identificación de problemas y la propuesta de métodos de control inmediato; determina los puntos críticos de control y los niveles mínimos aceptables, por ejemplo de presencia de agro tóxicos, y establecen sistemas de monitoreo y registración. Probablemente sea exigido a nuestra

industria cárnica en el corto plazo para que podamos acceder o seguir accediendo a esos mercados de alto poder adquisitivo.

Necesidad de asegurar la calidad

¿Cuáles son los beneficios que puede traer a toda la cadena cárnica uruguaya, el aplicar un sistema de monitoreo, un sistema de trazabilidad o un sistema de verificación de fuente? Por un lado, podría dar una capacidad de direccionar los escasos recursos que hoy tiene el esquema de producción de carne a los puntos más críticos de la cadena, aumentando su eficiencia global. Por otro lado, **asegurar la calidad** por acciones de monitoreo correctivas, **dar respuesta a situaciones de emergencia**, como puede ser el descubrimiento de un foco de Escherichia coli; **generar una mayor confianza en el consumidor**, tanto en el exterior como en el local, y tener una mayor habilidad para responder a los requerimientos del consumidor sea porque nos estamos dedicando a otro nicho de mercado, o sea, porque queremos atacar problemas de cambio en los hábitos de consumo que como vimos eran muy violentos o, porque queremos responder a cambios en el sistema de legislación que quieran imponer cambios impositivos, etc.

Las dificultades de la implementación de este tipo de esquemas que está viendo el productor en Europa o el productor en Estados Unidos; y yo creo que son las mismas dificultades que podemos ver en nuestra cadena cárnica. Existe una resistencia en el productor a aplicar más controles que los que ya aplica; porque, con una

rentabilidad del 1% o rentabilidad negativa, hay una incapacidad total de absorber mayores costos dentro de la cadena.

Por otro lado, los distribuidores en Europa creen que existe la necesidad de tener estos sistemas de controles pero dudan muchas veces de la eficacia y, por lo tanto, actúan como freno para que esto se expanda más.

Sin embargo, la confianza del consumidor sigue disminuyendo y la necesidad de instrumentación de este tipo de esquemas se hace cada vez más necesaria.

Estrategias de Marketing

El desafío que se observa en los países desarrollados es el de mantener el actual posicionamiento que tiene la carne y no pretender ganar más mercado a las otras carnes que hoy compiten con la carne vacuna. Lo que están pretendiendo hoy es no seguir bajando, no seguir en ese descenso en el consumo.

Cuando analizan las estrategias de marketing, ven que aquellas estrategias tradicionales de mercadeo, como puede ser bajar el precio de algún objeto para vender más, no funcionan para la carne. TESCO es una cadena de supermercados que, en cierto período del año, bajó violentamente el precio de todos los cortes de carne sin tener una respuesta muy buena en el aumento de venta. Aquellos factores no económicos están incidiendo tanto o más en el precio como en la decisión de compra del consumidor.

Las necesidades de los consumidores difieren dentro y entre países, por lo que se apunta a atender las necesidades de grupos específicos de consumidores.

Muchas veces no se sabe del mercado y hay que auditar ese mercado, pero auditarlo en forma continúa ya que no basta tener una auditoría hoy

y sentarnos sobre esos datos a decidir nuestras estrategias de producción y mercadeo para el resto del siglo. Como ejemplo, el mercado americano realiza una auditoría cada cuatro años de los mercados interno y externo. Hay que dar respuesta a los factores no económicos. En cuanto a la inversión que se realiza en Investigación y Desarrollo, por ejemplo, Irlanda está invirtiendo el 0.2% del valor de venta en la góndola, de los productos cárnicos y proponen subir, para el año 2000, al 1% del valor de venta. Eso es claramente mucho más de lo que Uruguay invierte como país en desarrollar y promocionar sus productos.

La necesidad de innovar

Existe una imperiosa necesidad de innovar en cuanto a nuevos cortes, en cuanto a comidas preparadas, y eso es en función de los requerimientos de cada mercado, tanto la carne vacuna como la carne ovina deben innovar. Creo que esto está sucediendo, pero debe ser acelerado. La hamburguesa es un ejemplo claro de innovación dentro de nuestra propia industria cárnica, pero también debemos pensar en otro tipo de productos.

- ♦ **Desarrollo de marcas y su necesidad de innovar.** Una de las estrategias que se está usando cada vez más con la carne, es la del desarrollo de marcas; como puede ser la carne escocesa de calidad. Estos dicen que es una carne diferente al resto del mundo, y por eso la gente está dispuesta a pagarles más dentro del mercado europeo. Pero el desarrollo de marcas no solamente intenta captar al consumidor y la lealtad que ese consumidor tenga con nuestro producto, sino que tiene otros beneficios. **Desarrolla estándares de los procesos productivos que permitan asegurar la calidad de ese producto con marca.**

La falta de homogeneidad en la calidad, la falta de consistencia en el producto cárnico, es una de las fallas más

graves de la carne a nivel mundial. Es normal acá en Uruguay comprar un asado bueno hoy y al otro día un asado duro, a no ser que tengamos un "proveedor seguro". Esto es un problema que debemos atacar fuertemente porque los competidores más cercanos -y les hablo del pollo- son capaces de producir millones de pollos todos iguales y día tras día. Lo otro que está surgiendo en los mercados es la denominación de origen como la que tiene el champagne, denominación que hoy está utilizando la carne para darle valor agregado a su producto. Esta se encuentra protegida en la Unión Europea y su uso podría presentar ventajas para el Uruguay.

¿Qué piensa y hace Estados Unidos?

Quisiera comentar ahora la visión que tiene Estados Unidos de lo que es su cadena cárnica hoy. El consumidor, la industria en su conjunto, está requiriendo exactamente lo mismo que lo que requiere el consumidor en Europa o en cualquier otro país desarrollado: es asegurarles todas estas cosas que veníamos hablando del mercado europeo.

Según Gary Smith (1999), hay que asegurar que el consumidor a nivel internacional y doméstico reciba un producto seguro (bacteriológica y químicamente), saludable, de alta consistencia y palatabilidad, sin comprometer el bienestar animal remarcando la necesidad de asegurar que el producto tenga las calificaciones demandadas por el consumidor.

Primer mensaje fuerte: pasar de una industria que siempre ha sido dominada por la producción, a una industria

dominada por el consumidor. Producir lo que el consumidor quiere y no producir y después vender.

Para estas calificaciones demandadas se requiere la verificación de fuente (término europeo trazabilidad) que alienta al producto con marca como forma de identificarlo (esta es una diferencia grande con el pensamiento europeo) y fuerza las asociaciones o alianzas dentro de la cadena cárnica, fuerza la integración vertical de la cadena. Porque el industrial y el supermercado tienen que saber qué es lo que está haciendo el productor y viceversa para poder asegurar esa calidad requerida y esa seguridad del alimento que se está ofreciendo.

Esto está pasando no por decreto, no porque digan de hoy para mañana que la cadena cárnica debe integrarse, sino que está pasando porque se identifican puntos de interés en los diferentes eslabones que hacen una mayor eficiencia de la cadena en su conjunto. Ellos remarcan asimismo que deben conocer lo que el consumidor está requiriendo, debemos conocer demanda y monitorear los cambios del mercado para saber lo que tenemos que producir y cómo debemos presentarlo.

La experiencia de Nueva Zelanda

- † **Dependiente del mercado exterior.** Nueva Zelanda, un país muy similar al nuestro, tanto en clima como en número de personas que lo habitan; es responsable del 76% de las exportaciones de carne ovina en el mundo y que sólo produce el 5% del total de carne ovina en el mundo.

- ♦ **Estrategia basada en el estudio de mercado y aumento de la eficiencia en la cadena.** Tienen una estrategia de marketing muy agresiva en el mercado externo; se basó primero que nada en el estudio del mercado, en conocer al consumidor, después en aumentar la eficiencia de toda

la cadena cárnica en función del producto que se estaba esperando. Definir el objetivo de producto, ese objetivo que probablemente nuestra cadena cárnica no tenga del todo claro. En función de esto definieron los nichos y comenzaron una estrategia de mercadeo agresivo. Se identificaron los aspectos principales a mejorar cuando encuestaron a sus consumidores, si querían acceder a esos mercados.

Lograron el aumento del consumo mejorando los factores limitantes que incluyen: terneza, productos mas magros, productos seguros (bio-seguridad), consistencia (homogeneidad), e innovación de productos.

Requerían de innovación porque Nueva Zelanda se dedicaba a exportar carcasas ovinas. Esa estrategia de mercadeo, junto con Australia, le permitió adueñarse

del mercado más importante del mundo en cuanto a poder adquisitivo; teniendo hoy el 30% del mercado de Estados Unidos.

Las campañas fueron basadas en la distribución de un producto homogéneo y de alta calidad que se dirigía a grupos de consumidores específicos. Esto provoco un cambio en la producción de carne ovina, cuando en 1982 el 80% de lo que vendían era carcasa sin procesar. Hoy por hoy, en 1999 el 90% de lo que venden tiene valor agregado, son cortes de alto valor, o es carne que ya está semi procesada o procesada (Figura 2). Por lo tanto, si Nueva Zelanda lo ha logrado, siendo un país tan chico... ¿Por qué nosotros no lo hacemos? Este crecimiento tanto en calidad como en cantidad necesita de un pensamiento integral dentro de la cadena.

CONCLUSIONES

- ◆ La continuidad y el crecimiento del complejo agroindustrial cárnico del Uruguay dependerá del mantenimiento de sus ventajas competitivas frente a sus principales competidores en el mercado internacional, así como el incremento de la eficiencia en todo el complejo.
- ◆ Este desafío requiere de un imperioso diseño de estrategias comunes de interés nacional. La investigación, la educación y la extensión, con el apoyo del sector productivo, la industria y el Estado, cumplirán un rol fundamental en el incremento de la competitividad y eficiencia del complejo.



Fuente: N.W. Taylor; Chief Executive, Meat New Zealand 1999

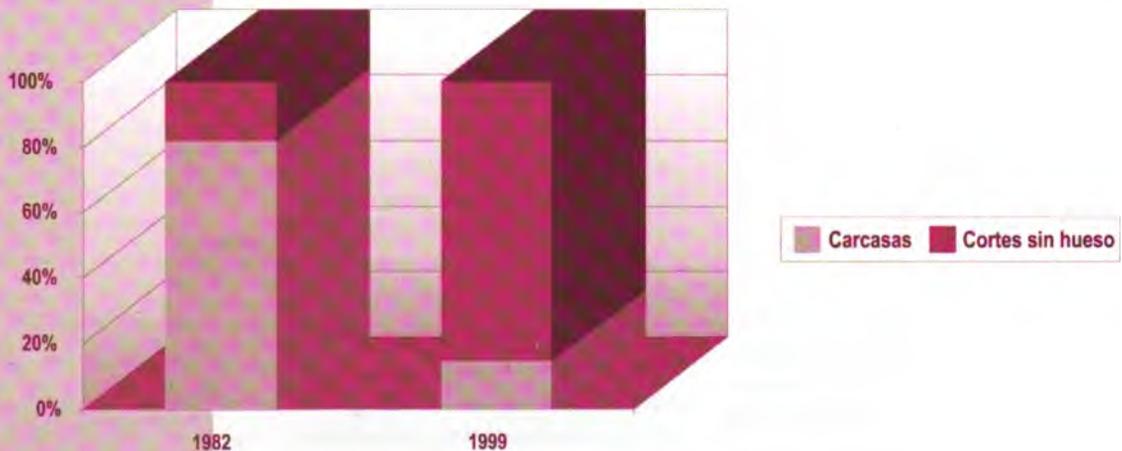


Figura 2. Evolución de la forma de exportación carne ovina de N.Z. a la UE



RESUMEN

de la GIRA y PERSPECTIVAS para el URUGUAY

Lo que ha ocurrido como efecto de la globalización en los predios, es que se han venido produciendo cambios desde la producción hacia el mercado y desde éste a la agricultura. Se ha sumado que la globalización ha sido dominada por compañías transnacionales, y que ha fomentado una demanda de los consumidores por alimentos que sean consistentes, seguros, convenientes, opciones de seguridad en el abastecimiento, comidas menos caras y producción sostenible.

Eso ha traído como consecuencia una industrialización de la agricultura que ha fomentado la integración, la cooperación, sistemas de calidad asegurada, lo que además ha traído una disminución del número de los predios comerciales y finalmente menores márgenes para los que producen commodities indiferenciados y **oportunidades** para quien agregue valor y capte nichos de mercado. Vale recordar lo que son las «**oportunidades**», porque realmente es sobre lo que hay que trabajar. Generalmente los uruguayos tendemos a considerar sólo las amenazas y nos quedamos en ellas, desperdiciando nuestras ventajas, que en este caso es la producción de alimentos. Aquellas hay que saberlas, para poderlas reducir o hasta incluso eliminarlas y potencializar las oportunidades. Hay

que trabajar sobre las dos pero con el claro objetivo de potencializar las **oportunidades**.

Uruguay, por no haber levantado las limitantes de conocimiento –fuerte debilidad- para competir en una economía de mercado, y por haber querido competir libremente en forma ingenua en el mercado de alimentos, cuando es el más protegido del mundo –gran desconocimiento-, perdió la gran oportunidad en la década del 90 para realizar los cambios que se debieron hacer paralelamente, mientras se tomaban las medidas que se aprobaban, para producir alimentos diferenciados y de calidad en función de los mercados de alto poder adquisitivo.

TIPO DE MERCADOS

Vale una definición muy simple de cómo son los mercados hoy en el mundo. Se encuentran dos tipos: el de los **commodities** y el de los **productos especializados**.

◆ **Mercados de los commodities** son aquellos en los cuales se vende prácticamente la materia prima sin procesar o con muy poco valor agregado. Estos mercados se pueden encontrar dentro de un mismo país y dentro de una mis-

ma ciudad, según el segmento de la población a donde vayan destinados. La principal característica para entrar en el mercado de los commodities ha sido el precio, porque en definitiva es un mercado que va al consumidor masivo, al consumidor no identificado, a un mercado de gente anónima. Los principales competidores, en el caso de las carnes rojas, han sido la carne del pollo, la carne de cerdo y hoy está siendo atacado peligrosamente por la carne de pescado, como muy bien lo expresaron De Mattos y Capurro en sus conferencias.

El Cuadro 1 explica cómo ha sido la evolución en la producción de pollo entre 1960 y 1998. Contra esta eficiencia de conversión y de reproducción, a la que se le agrega la carne de cerdo y de pescado en poco tiempo más, nuestras carnes rojas han venido sosteniendo una “batalla muy desigual” por su competitividad. Por eso, para entrar en este tipo de mercado de consumidores anónimos, la única manera de competir es con precios cada vez más bajos; y aún así la competencia es cada vez más desigual, por eso la importancia de marcar otra estrategia.

Mientras el objetivo de Uruguay sea entrar en ese tipo de mercados, no

CUADRO 1

EVOLUCION en la PRODUCCION de POLLO

AÑO	1960	1998
Peso pollo fresco	2,2 k	2,75 k
Días de producción	80	52
Kg alim / kg ave	2,485	2,1

Fuente: Sr. Roberto Domenech, Jornadas Nacionales sobre Carnes, Bs. As. 15 y 16 de setiembre de 1999.

nos queda otra que seguir bajando los precios.

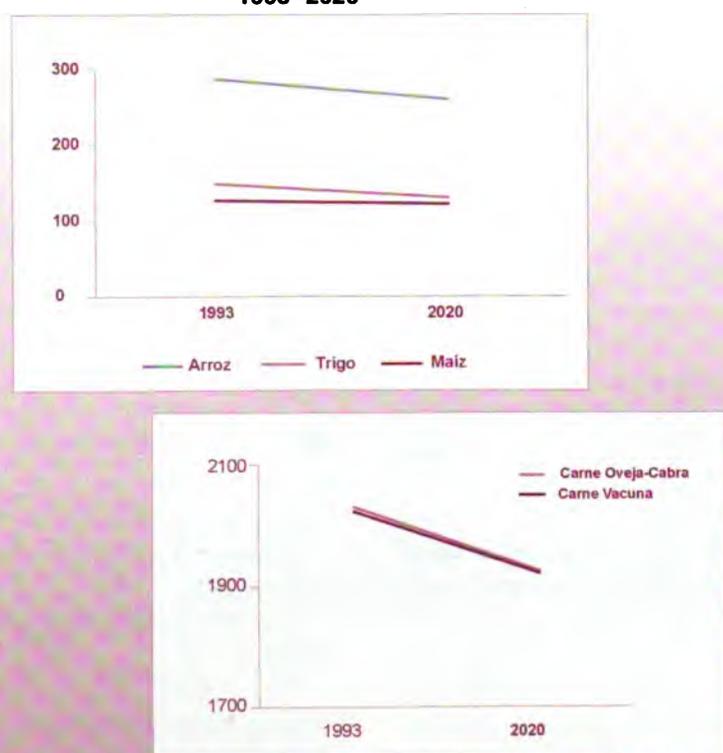
El Gráfico 1 muestra un trabajo presentado por el Colegio Real de Agricultura de Inglaterra donde vemos la tendencia en el largo plazo de los precios de los commodities. Del análisis del mismo, se concluye en el por

qué de la importancia de tratar de salir del mercado de commodities. De ese trabajo que analiza una cantidad muy importante de productos, se extrajeron aquellos que se producen en forma más importante en el Uruguay: arroz, trigo, maíz, carne ovina y vacuna. La tendencia en todos es la misma, a la baja.

GRAFICO 1

Evolución estimada del precio de los commodities (US\$ / t)

1993 -2020



Fuente: RAC

Trabajando en el mercado de los commodities, los sistemas están basados en la producción. Es decir primero produzco y luego salgo a vender. Eso ha sido sistemáticamente nuestro sistema de producción, y si bien no se han tenido problemas en la colocación del producto, cada vez más se ha comercializado con precios a la baja. Esto ha traído, como consecuencia, una cadena cárnica no articulada, donde los márgenes se obtienen buscando las ganancias dentro de la propia cadena. Es lo que Stephen R. Covey (Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva) define como el principio de ganar-perder: naturalmente en un tiempo gana uno, y en otro ese que ganó pierde y así sucesivamente. Esto ha sido la historia de la ganadería del Uruguay.

Cuando en estos casos se habla de la industria de la carne, la referencia es al lugar físico donde se faena el animal.

El mercado de los productos especializados está formado por consumidores de alto poder adquisitivo -en definitiva consumidores identificados- donde, como bien se dijo anteriormente, priorizan cada vez más, al momento de comprar un alimento, los factores no económicos sobre los económicos, y dentro de los factores no económicos más importantes están el que el producto sea identificable, diferenciable, seguro, saludable y que sea conveniente (esto relacionado a comodidad de preparación). Las carnes rojas, con la excepción de la hamburguesa, no le supieron dar estas ventajas. Las carnes competitivas sí lo hicieron.

Estos son sistemas de producción que están basados en el cliente. Es

decir, se investiga el mercado, se analiza al consumidor, y de ahí hacia abajo se trasmite a la cadena y se produce en función de ello. Esto trae, como consecuencia, una cadena cárnica articulada donde los márgenes, al contrario del anterior, se buscan hacia afuera de la cadena. Es decir hacia ese cliente que pidió ese producto. Trabajar de esta manera es lo que Stephen R. Covey (*Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*) define como el principio de ganar-ganar, donde todos quedan conformes.

En estos casos, cuando la referencia es de la industria de la carne, se habla de todo el proceso que va desde la genética al plato

Una foto que merece ser comentada

En la Foto 1, que se trajo como parte del material del Congreso y que habla por sí sola, es importante hacer algunas apreciaciones.

Lo primero que demuestra es que la cadena de la carne no termina en la industria, sino que hay otros actores hacia adelante, donde aparece al lado del consumidor una figura que en todos lados empieza a jugar un rol cada vez más determinante, el *supermercado*, y que debemos analizarlo como un futuro "gran jugador", nos guste o no su forma de actuar. En Uruguay es un fenómeno que recién empieza pero ya hay países en los que el 80% de los alimentos se comercializan a través de ellos.

Lo importante es ver que para trabajar en función del consumidor, para trabajar en una cadena cárnica articulada, cada uno de los que la integran (por ejemplo,

los que están en la foto) deben hacer las cosas bien, porque si no esa persona que está al final de la cadena, llamada consumidor, no va a optar por nuestro producto, sino por el de la competencia, con la casi segura determinación de no volver más a comprar el nuestro, perdiendo por lo tanto un cliente. Por eso, cuando nosotros vemos esta cadena y cuando observamos todos los que intervienen en ella, debemos darnos cuenta que no sólo al Estado hay que pedirle derechos y deberes, sino que además, entre nosotros mismos, tenemos que exigirnos el hacer las cosas bien. No alcanza con que el Estado realice las cosas como corresponde si entre nosotros hay eslabones débiles, porque el efecto a nivel del consumidor va a ser el mismo: **no comprará nuestro producto**. Y a este consumidor, que sin lugar a dudas es caprichoso y hasta impertinente, les pido que no se apresuren a juzgarlo negativamente, porque solamente por un minuto dejen de pensar en lo que son durante todo el día y piensen en lo que son unos minutos por día. Es decir, cuando Uds. mismos van a realizar las compras y se transforman en consumidores, y analicen si no actúan en

forma similar cuando van a elegir un producto para consumir, si no leen las etiquetas para saber una cantidad de aspectos que hacen al alimento: valor nutritivo, fecha de vencimiento, presentación, seguridad, ingredientes, etc.

También es importante resaltar de esta foto lo que hay atrás de cada apretón de manos. Son dos elementos que le dan solidez a todo esto: **confianza** y **contratos**. Confianza, porque la única manera de poder trabajar en cadenas articuladas es sobre la base de la confianza y naturalmente la confianza no se decreta sino que se gana día a día con actitudes. Y ese es uno de los grandes problemas que tenemos nosotros, porque hemos trabajado permanentemente sobre la base de la desconfianza, porque hemos trabajado en ese sistema de ganar-perder. Por algo el Congreso de Dublín se denominó «Compiteando con confianza» y por eso quienes asistimos recordamos que la Presidenta de Irlanda, cuando inauguró el Congreso, dijo: "nosotros, gracias a trabajar con confianza, hemos generado ideas y eso nos ha puesto en una posición de privilegio". Generar



Foto 1. Enganchando la cadena

confianza lleva mucho tiempo.

El otro aspecto son los contratos: ahí sí es trascendente el rol del Estado; es fundamental que se permita que cuando esos contratos no se cumplen, haya castigo para el que no lo haga. Necesitamos una legislación muy rigurosa.

En el Cuadro 2 vemos las tendencias en el mercado mundial de alimentos entre 1972 y 1997 y el mismo permite comprender mejor lo que venimos diciendo, referente a la importancia de diferenciar los productos.

Hasta ahora la referencia fue el Congreso de Dublín y la gira posterior, que enfatizó en cómo hacen los países desarrollados para entrar precisamente en esos mercados, en esos nichos de mercado de consumidores de alto poder adquisitivo.

Perspectivas para el Uruguay

La visión y el ánimo con que este grupo regresó a Uruguay después de esa gira de tres semanas muy intensas fueron altamente optimistas. Y lo fueron porque el presidente del Worldwacht Institute, Dr. Lester Brown (desde nuestro punto de vista la mejor conferencia del Congreso) dijo que la región del mundo con mayor potencial de crecimiento en la producción de alimentos está en el MERCOSUR, y dio tres razones para ello. Una, porque tiene la reserva más grande de agua por persona. Dio cifras muy impactantes (el Ing. Gabriel Capurro las expone en esta publicación) del déficit de agua que está ocurriendo en grandes zo-

En 1972
Comercio Mundial de Alimentos:
US\$ 65 mil millones
Commodities: 59%
Alimentos procesados: 41%

En 1997
Comercio Mundial de Alimentos:
US\$ 480 mil millones
Commodities: 29%
Alimentos procesados: 71%

Fuente: JAMES AUSTIN INFORTAMBO Nº 64

CUADRO 2

nas del planeta; como análisis comparativo manifestó que está desapareciendo del mundo el caudal de un Río Nilo por año. Dos, porque posee la mayor cantidad de tierra productiva por persona. Y tres, porque tiene el mayor potencial de incremento en rendimientos de cultivos.

Somos optimistas también porque las cuatro nuevas barreras emergentes no arancelarias al comercio debemos verlas como oportunidades para nuestros productos.

Bienestar Animal, que no significa otra cosa que darle la tranquilidad a ese consumidor de alto poder adquisitivo, que cuando está comiendo un pedazo de carne, tenga conocimiento que esa carne viene de un animal que fue bien tratado, que estuvo en contacto con la naturaleza, que no estuvo en cau-

tiverio, que comió alimentos saludables y que fue bien transportado. Y para demostrarle eso a sus consumidores -los europeos y los japoneses- nunca mostraron en el Congreso una foto de un animal que no estuviera a la intemperie. Cualquiera sabe que esos son sistemas de producción donde los animales pasan un mínimo de ocho meses dentro de un establo.

Ellos tienen que mentir para demostrar esto, nosotros no. Hay que saberlo vender, cosa que no se ha hecho.

Conservación del Medio Ambiente, que es una ironía, porque Europa tiene que hablar de recuperación del medio ambiente, porque por el uso abusivo de agro químicos lo tienen absolutamente destruido. Tal es así que en la Unión Europea la bebida no alcohólica más cara es el agua mineral; en cambio en Uruguay sí se puede hablar de conservación del medio ambiente. Una de las recomendaciones que realizan para conservar el medio ambiente es implementar sistemas de producción alternativos de pasturas y cultivos. Este es el sistema típico de producción que la zona agrícola ganadera y lechera del Uruguay viene llevando adelante desde hace más de 30 años.

Pero hay que tener bien claro este concepto, porque no sólo alcanza con que aquí sepamos que se hace eso, sino que se precisa saber venderlo, porque lo que importa es que lo sepan nuestros consumidores. Para ello hay que implementar acciones que avalen, en forma creíble, los sistemas de producción uruguayos y, por ende, de los alimentos uruguayos.

El Dr. Lester Brown en ese Congreso también nos establecía: "Una economía es sostenible desde el punto de vista ambiental, solamente si satisface principios de continuidad – aprobados por las ciencias ecológicas -. Para mantener una continuidad en la economía, las capturas de peces no deben superar los rendimientos sostenibles de los respectivos pesqueros; los montos de agua bombeada de los acuíferos del subsuelo no exceder a las reposiciones; la erosión de los suelos no superar la tasa natural de formación de suelo; el corte de árboles no exceder a la replantación, o las emisiones de carbono no superar la capacidad de la naturaleza para fijación de CO2. Una economía sustentable no destruye a las especies de plantas o animales antes de que ellas evolucionen en otro sentido." Más adelante comentaba: "Ninguno de estos indicadores son positivos en estos momentos". Uruguay deberá tener muy en cuenta estos parámetros para poder sacar ventajas de su producción de alimentos; y poder corregir los aspectos que no están del todo bien y potenciar los que tienen saldo positivo. El concepto que a tener bien claro es que **los alimentos con futuro van a ser aquellos que salgan de sistemas de producción amigables con el ambiente**. Y se tiene absolutamente todo para lograrlo, pero se requiere un apoyo tal en ciencia y tecnología que permita certificarlo y dar las garantías suficientes a los consumidores de que eso es así.

☞ **Extensividad**, que en realidad está inserta dentro de los dos puntos anteriores y no es tratado por separado. Desde el punto de vista de la Unión Europea, los sistemas intensivos de Uruguay son extensivos para ellos. El problema es que por esa carrera productivista, los alimentos que suministran a los animales no son naturales y fueron los que produjeron los principales problemas a la salud humana como Vaca Loca, Dioxinas, etc., alimentos que jamás Uruguay suministró. Al decir extensividad no se refiere, como alguno puede llegar a pensar, en volver a la estancia cimarrona, sino que se está aplicado a una alimentación de origen vegetal y sana.

☞ **Trazabilidad**, que es definida como *la identificación del animal desde su nacimiento hasta el final de su cadena de comercialización*, lo que el Ing. De Mattos explicó muy bien en su conferencia no es una barrera no arancelaria desde el punto de vista de los europeos, sino una exigencia del consumidor. Más allá de las definiciones que ellos quieren darle, también hay que verla como una oportunidad que se presenta para el país.

Uruguay no puede competir mundialmente con volumen de producción dada su escasa superficie. Lo debe hacer aumentando la productividad para vender productos diferenciados y de calidad. Debe vender inteligencia incorporada.

En definitiva, Uruguay debe ver estas barreras que están surgiendo al comercio como oportunidades. Por lo tanto hay que saberlas capitalizar y, por ende, saberlas vender.

Lo otro positivo que dejó el Congreso fue que a través de trabajos presentados por médicos, se defendió la tesis de que no hay relación entre cáncer de colon y consumo de carne, y además que la carne debe ser incluida en toda dieta saludable. En el momento de llegar a Irlanda, hacía pocos días que habían lanzado una campaña denominada *la campaña del hierro*, destinada fundamentalmente a la mujer, por las propiedades de aportar hierro que tienen las carnes rojas. Paralelamente también la llevan adelante en las escuelas para trabajar con los niños, con material gráfico especial, didáctico, porque saben que son una gran puerta de entrada en la familia. Los niños son siempre un público objetivo de consideración en cualquier estrategia de marketing.

Este es un tema que entre todos se debe difundir entre la sociedad, para desmitificar el paradigma de que la carne es mala para salud; algo muy enraizado en la sociedad uruguaya por una mala propaganda de los médicos.

¿Qué tiene Uruguay?

Pero además de lo que agregó el Congreso, Uruguay tiene a favor el hecho de estar libre de las principales enfermedades que hoy cuestionan el consumo de carne vacuna y ovina; que no suministra ni hormonas ni anabólicos; que es respetado a nivel internacional por cumplir con todas las exigencias que se nos imponen, tanto desde el punto de vista de sanidad como de reglamentaciones a la industria frigorífica. En el tema trazabilidad, el reconocimiento a DICOSE, que no lo tiene ningún otro país en América; aún cuando también es válido decir que DICOSE no es sólo trazabilidad sino que hay que seguir progresando, pero reconociendo que partimos de un punto mucho más avanzado que los demás. Se debe agregar que no hay problemas severos de colesterol por la alimentación en base a pasturas que tienen nuestros animales; que además se produce carne en un clima templado, que son pocos los países que lo hacen y que tienen características especiales que no se adquieren comprando tecnología; y que además existe la gente. Y eso refiere a que no existen problemas étnicos, culturales, religiosos. Gente que ha demostrado su inteligencia para permanecer en el sector, pero que hoy no tiene la preparación necesaria o la formación suficiente para producir y competir en el mundo globalizado de hoy y que, por lo tanto, no hay que escatimar esfuerzos en dársela, por su demostrada alta capacidad de aprendizaje.

Lo que hay que tener claro es que se dispone del producto; y de clarísimas ventajas comparativas en las carnes rojas uruguayas para ofrecérselas a consumidores elitistas.

¿Qué falta?

Para transformarlas en ventajas competitivas nos falta conquistar a los consumidores, tal como lo viene haciendo la competencia; se han abierto los mercados, pero falta mucho

por hacer dentro de los mismos. Entendiendo por esto que no hay un sólo consumidor y que no hay un sólo producto; y que a cada uno hay que atenderlo, de la manera que esa señora -que es la que demanda, la que levanta la carne de la góndola- quiere, si realmente se pretende obtener un precio diferencial; para eso hay que dar garantías confiables, certificar los alimentos y tratar de determinar una denominación de origen, tal como lo logró Escocia para sus carnes rojas.

¿Cómo lo hace la competencia?

Lo hace de varias maneras:

1. Invirtiendo en investigación de mercado y desarrollo de productos para elaborar una clara estrategia de marketing. Para eso Australia tiene una institución que cuenta con 60 millones de dólares por año para trabajar en esos puntos. Nueva Zelanda cuenta con una institución con 14 millones de dólares para el mismo período para tra-

bajar en lo mismo; Estados Unidos dispone de una institución con 100 millones de dólares anuales; el Bord Bia de Irlanda, como explicó bien Daniel De Mattos, cuenta con 30 millones de dólares por año para trabajar con esos fines. Argentina preparó un proyecto de ley para formar un instituto para hacer lo mismo; nosotros visitamos en Inglaterra una institución, Meat and Livestock Commission, que posee 120 millones de dólares de presupuesto anual, que trabaja para fomentar el consumo de la carne vacuna, ovina y porcina británica. Y en esa institución a la que se visitó en Inglaterra se pudo hablar, dentro del mismo edificio, por un lado con científicos donde nos mostraban cómo seleccionan los carneros para obtener un tipo de res que se adecue a los mercados de las carnes británicas en su país y en Europa, y en otra parte de ese mismo edificio se conversó con un cocinero-investigador, que explicó cómo llevaba adelante sus diferentes líneas de investigación para el-

How to Stir-Fry

Best Quality Beef Cuts to Stir-Fry - Sirloin, Striploin, Fillet, Topside.

10 Minute Beef Stir-fry

(Serves 4)

450g (1 lb) beef, cut into fine strips
Oil
225g (8 oz) vegetables, cut into fine strips
1 tablesp. oyster sauce

Marinade

2 tablesp. soy sauce
1 tablesp. dry sherry
2 cloves garlic, chopped
2 teasp. cornflour

To Cook: Mix marinade ingredients together. Add the beef. Heat a wok or large pan. Add oil and stir-fry the vegetables, remove.

Stir-fry the beef in batches. Return the vegetables to the wok, add 2-3 tablesp. of water and the oyster sauce.

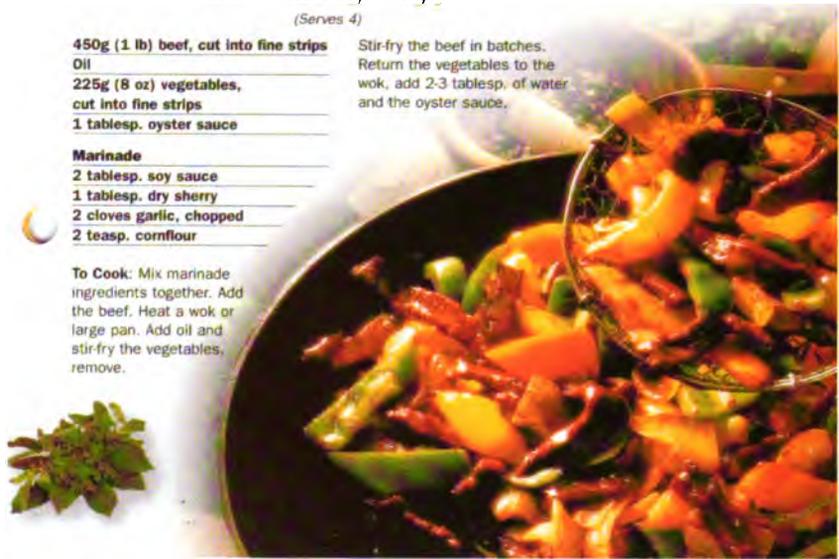


Foto 2

borar nuevos platos de comida para ofrecerle a los consumidores, platos que además son naturalmente vendidos, promocionados, con una artillería de fascículos y folletos de primerísima calidad (Fotos 2, 3, 4 y 5), donde naturalmente los niños tampoco son dejados de lado.

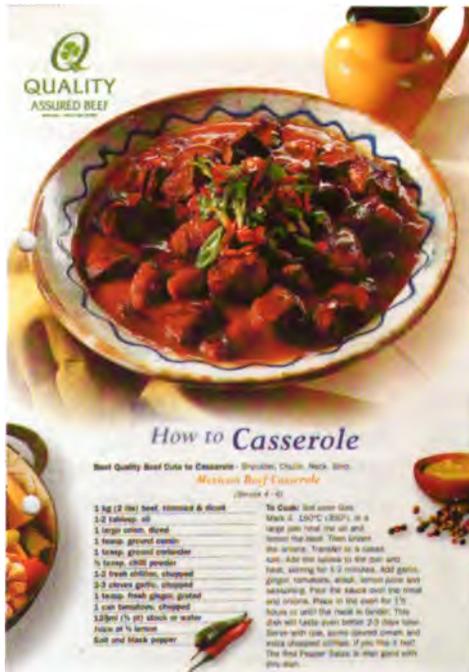


Foto 3

How to Barbecue

Best Quality Beef Cuts to Barbecue - grilling and frying cuts such as, sirloin, beef burgers and steaks. Barbecue - choose the Best Quality cuts and the grill is the best way to cook them. The grill is essential in successful barbecuing. Time for the barbecue is best to be done in the afternoon or evening, and then time for the food to cook. Marinating and seasoning first and to get good flavor.

Beef Burgers with Spicy Beef Pepper Sauce (Serves 4)

450g (1 lb) minced beef
1 onion, finely chopped and cooked
2 tablesp. parsley, chopped
Dash of soy sauce
Salt and black pepper
Spicy Beef Pepper Sauce
2 red pepper, sliced and chopped
2 large tomatoes
1 small onion, chopped
Juice of half a lemon
1 green chili, chopped
1-2 tablesp. olive oil
2 tablesp. parsley or basil
Salt and black pepper

To Prepare: Mix the beef, onion, parsley, soy sauce and seasonings together. Shape into 4 burgers. Refrigerate until you are ready to cook.

To Cook: Heat the barbecue. Cook for about 5 minutes on each side until the patties are cooked to the center of the burger and the juices run clear. Serve with the Spicy Beef Pepper Sauce.

To make the sauce: Mix all the sauce ingredients in a food processor. This sauce is also great with the steaks.



Foto 4

How to Roast

Best Quality Best Cuts to Roast - Rib of Beef, Rolled Rib, Striploin, Topside. The Beef must be aged for a minimum of two weeks.

Roast Rib of Beef

(Serves 6-7)



2kg (4 lbs) joint of beef

To Cook: Spread the fat surface with a mixture of mustard and black pepper. Add some peeled shallots or onion halves around the joint to give extra flavour and colour to the gravy. Set oven to Gas Mark 6, 200°C (400°F). Place the joint in the hot oven for 15 minutes, reduce the temperature to Gas Mark 4, 180°C (350°C) and allow 15 minutes per ½ kg (1 lb) for rare, plus 20 minutes extra for medium or 30 minutes extra for well done. To be absolutely accurate,

use a meat roasting thermometer. When the meat is cooked remove from the oven, cover loosely with foil and allow to rest for 30 minutes. This resting time allows the juices to settle; the meat firms up so it is easier to carve.

To Serve: Spoon off the fat. Add some wine or water to the juices. Boil over a high heat and taste for seasoning. Serve with the sliced roast. Delicious with crispy roast potatoes, roast vegetables or a creamy vegetable purée.

Foto 5

En el Cuadro 3 se observa cómo, en forma sencilla a través de dos cuadros referentes para la carne ovina, se obtiene la mejor calidad y los mejores precios para esa carne británica. Posiblemente esto requiere de genética diferente porque son productos diferentes.

Naturalmente, hay que entender que detrás de esto que parece tan

sencillo hay toda una investigación de mercado y un desarrollo de productos para satisfacer esa demanda detectada.

2. El otro aspecto donde está focalizada la inversión es en la capacitación y en la educación continua. Son conscientes (algo que en Uruguay no hemos sido capaces de comprender) de la velocidad con

que cambia el mundo de hoy, en el cual es fundamental la educación y la formación que debe tener toda la sociedad para poder adaptarse esos cambios. Nuestro país ignoró la importancia del conocimiento para adecuarse a una economía de mercado y es hoy uno de los factores determinantes de nuestro fracaso competitivo. Desconocimiento de qué quieren los diferentes consumidores (tanto interno como externo), hasta el desconocimiento de cómo producir para los diferentes mercados.

La educación es clave para poder entender los procesos de cambio que están ocurriendo y poder adaptarse rápidamente a ellos; también lo es para realizar las transformaciones necesarias en la empresa; para instrumentar las alianzas que sean necesarias, tanto horizontales como verticales. Y para encontrar un mejor trabajo extra empresa, si esa es la mejor opción. La importancia de la educación se minimizó al momento de priorizar inversiones.

La Figura 1 muestra la evolución ocurrida desde la llamada *la era agrícola* a la denominada hoy *la era del conocimiento*. Se puede ver en esta última cómo los factores de producción: tierra, trabajo y capital, pierden peso relativo con respecto al conocimiento.



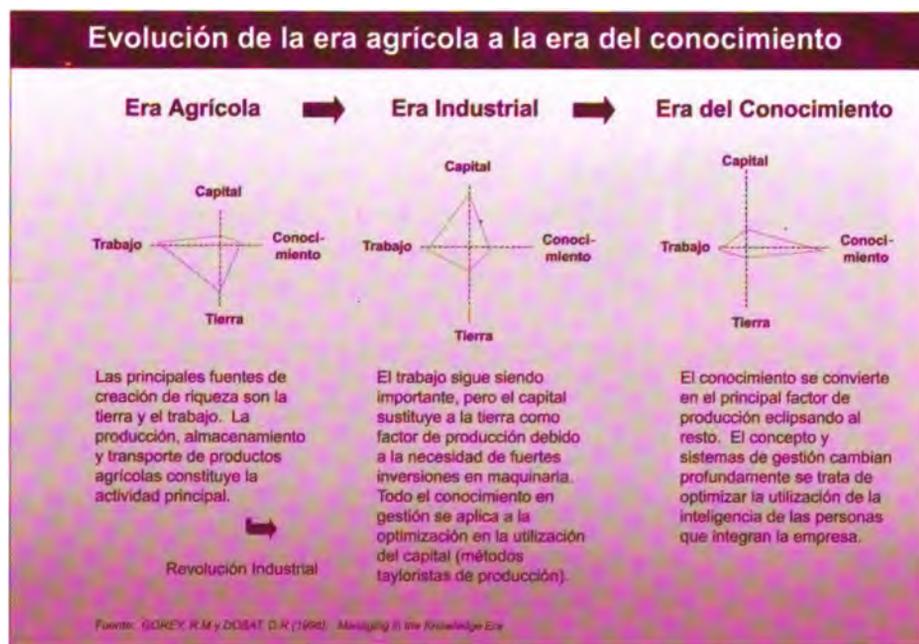


FIGURA 1

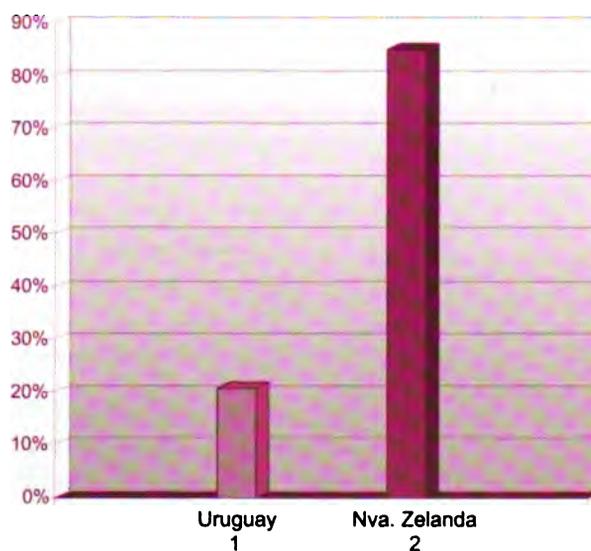
Un trabajo del Banco Mundial publicado en 1998 dice: "Para los países que están a la vanguardia en la economía mundial el balance entre los conocimientos y los recursos se ha desplazado tanto hacia el primero que probablemente el conocimiento se haya vuelto el factor más importante del estándar de vida. Las mayores economías desarrolladas tecnológicamente están basadas en el conocimiento." No es casualidad que Lionel Jospin (el Primer Ministro de Francia) hace poco al inaugurar un evento de educación, decía: "como sabemos, la competencia internacional del próximo siglo será en gran medida una batalla de la inteligencia". Por eso un candidato a la presidencia de Uruguay, en el año 1994, cuando le preguntaron en un programa televisivo qué opinaba de la educación, dijo "el que sabe es libre y el que ignora es esclavo." Por eso, el Presidente de la Asociación Rural del Uruguay, Ing. Roberto Symonds, compañero de la gira, al cerrar la última Expo Prado, la edición 1999, dijo «*hoy día producir requiere conocimientos e información y más que nunca la explotación agropecuaria debe encararse con carácter empresarial y ser manejada por verdaderos empresarios*».

El Plan Agropecuario, consciente de lo que significa el conocien-

to para lograr la competitividad, realizó conjuntamente con la Declaración Jurada de DICOSE de 1998 una encuesta para determinar cómo es la formación de nuestros empresarios. Ella fue contestada por el 40,3% de los productores, que ocupan el 50,6% de la tierra. En el Gráfico 2 se ve que el 20,1% de los que contestaron tienen título universitario (ingenieros agrónomos, médicos veterinarios, U.T.U. y otras profesiones), mien-

tras que en Nueva Zelanda el 85% de los productores tienen alto grado de especialización inherente a las tareas que realizan. Este es un aspecto a tener muy en cuenta en el momento de determinar prioridades de inversión ya que para competir de igual a igual con otros países, se necesitan, entre otras cosas, niveles de preparación similares. Uruguay no la tiene y no tenerla significa relegar posibilidades de competir.

ESPECIALIZACIÓN DE PRODUCTORES



Fuente: 1) Encuesta DICOSE para IPA
2) Profesor James McWha, Rector de la Univ. De Massey en INIA Las Brujas - Oct'98

Figura 1

Hoy en día las naciones se evalúan no por su capital fijo, sino por algo que es mucho más intangible de evaluar, como es el nivel de conocimiento, el que traerá como consecuencia una mejor capacidad de saber hacer.

Como concepto importante para retener, hay que entender que hoy en el mundo no se compete con productos, se compete con conocimientos. El resultado final de la aplicación de ese conocimiento es el producto final obtenido. Mientras que los países en vías de desarrollo venden productos indiferenciados o escasamente diferenciados, los países desarrollados cada vez más tienden a producir productos especializados.

Lo que se debe tener claro, es que no se pide el conocimiento por el conocimiento mismo sino el conocimiento en base a los factores productivos más importantes que tiene el Uruguay.

3. El otro punto donde los países desarrollados hacen una importante inversión es en la formación de negociadores. Hoy no sólo en los mercados de más alto poder adquisitivo como es el europeo, el de Estados Unidos, Japón, se entra con ciencia y tecnología, sino que por el contrario, el primer paso para poder entrar es negociando cuotas. Para eso el Uruguay tiene que tener **negociadores** en cantidad y en calidad para poder estar en todos los foros donde existen este tipo de negociaciones (Cairns, Organización Mundial de Comercio, etc.), para que realmente puedan negociar con propiedad, con conocimiento y con fuerza las máximas ventajas para Uruguay. Para eso hay que estar detrás de ellos, formando equipos, para darles los mejores elementos. Sin lugar a dudas, un rol muy importante a jugar hoy por las gremiales.

CONCLUSIONES

Hay que resaltar tres aspectos fundamentales de estas conferencias:

1. Se debería invertir más en lo que es investigación post portera. Es decir investigación de mercado, desarrollo de productos, para realizar una adecuada estrategia de marketing. Es un buen ejemplo de esto lo que hace la Facultad de Agronomía con la Caja Notarial y el Frigorífico Tacuarembó, evaluando distintos aspectos que hacen a la calidad de carne. Esas son las cosas que el Uruguay debe hacer para poder promocionar y precisamente armar una verdadera estrategia de marketing para vender sus productos.

También conviene repetir algo que se ha dicho en muchas oportunidades, pero como parece que no se comprende, ya que eso ocurrió en 1994 y sigue ignorándose. Es la importancia que significa el marketing en el mundo de hoy para penetrar en los mercados. El ejemplo de referencia ocurrió en 1994 cuando vino una consultora neocelandesa al Uruguay, enviada por su propio país, no contratada por Uruguay, para ver cómo eran las carnes del Río de la Plata. A su vuelta y en un pasaje de su informe, se comentaba *“las carnes del Río de la Plata son mejores que las de Nueva Zelanda; el problema radica que en el Río de la Plata el marketing está sumido en el máximo de los misterios. Mientras ellos no develen eso, la ventaja estará de nuestra parte.”*

Con esto se puede entender la importancia del marketing en el mundo de hoy.

2. Hay que invertir cada vez más en procesos de educación y capacitación permanente para poder levantar una de las principales restricciones que tiene Uruguay. La aplicación de tecnología, la obtención de un crédito, el realizar una co-

rrecta gestión empresarial, requiere de buenos conocimientos para su correcta implementación, de lo contrario traerá un mayor número de personas marginadas.

3. Hay que empezar además empezar a ver al sector agropecuario como algo más que un sector productor de alimentos. Para eso se debe trabajar mucho en el Desarrollo Rural, donde el hombre se encuentra en el centro de una red de “Investigación, Formación y Desarrollo”, siendo participe en su orientación, en su aplicación y en su funcionamiento. Este es un aspecto que el grupo apreció en profundidad en Francia y que realmente merece un capítulo aparte.

Vale esta reflexión importante tomada de un libro, sobre la importancia que tiene producir en función de los mercados y cuán novedoso es eso que tanto miedo produce, porque obliga a trabajar de otra manera: *“Las sociedades europeas reclaman la carne cada día con mayor empeño; como elemento principal de una buena alimentación, es necesario por lo tanto, producir el artículo que aquellas sociedades civilizadas reclaman y abrir de este modo una nueva corriente mercantil para que la industria del país se desenvuelva sobre una base más amplia, más sólida y más en armonía con las tendencias del progreso y del moderno comercio internacional. El secreto de la prosperidad y el engrandecimiento de las naciones está hoy en mejorar y perfeccionar sus productos presentándolos en los centros de consumidores en condiciones de soportar ventajosamente la competencia de productos similares.”* Señores, esto no fue escrito por Michael Porter sino por José Hernández, el autor del Martín Fierro, en el libro Instrucciones al Estanciero en el año 1882. Esto se lo decía a los argentinos para que copiaran el ejemplo de Uruguay, porque era lo que Uruguay hacía en 1882: producía en función de los clientes. Cada uno sacará las conclusiones que corresponda de por qué lo sabíamos

hacer y hoy no se hace. Se supone que no sea porque nuestros antepasados eran mejores que nosotros.

Dicen que hay tres tipos de personas: las que ven que pasan cosas, las que sienten las cosas que les pasan, y las que hacen que las cosas pasen. La ganadería del Uruguay pasó décadas viendo cómo pasaban las cosas. Sin lugar a dudas pasó la década del 90 sintiendo las cosas que le pasan. Es hora, de hacer que las cosas pasen.

Integrantes de la delegación que concurrió al Congreso Mundial de Carne y a la gira posterior por el Reino Unido y Francia

Dr. Jorge Batlle

Senador y Presidente de la Comisión de Ganadería y Agricultura del Senado de la República Oriental del Uruguay

Teófilo Pereira Micoud

Presidente de Instituto Plan Agropecuario

Ing. Agr. Gonzalo González

Decano de la Facultad de Agronomía

Ing. Agr. Roberto Symonds

Presidente de la Asociación Rural del Uruguay (ARU)

Dr. Tomás Mulleady

Representante del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en Uruguay

Ing. Agr. César Ceroni

Miembro de la Junta Directiva del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) por la Federación Uruguaya de Grupos CREA (FUCREA)

Ing. Agr. Gabriel Capurro

Gerente General del Secretariado Uruguayo de la Lana (SUL)

Fernando Secco

Miembro de la Junta Directiva de la Asociación de la Industria Frigorífica del Uruguay (ADIFU)

Ing. Agr. Manuel Lussich

Miembro de la Junta Directiva del Instituto Nacional de Carnes (INAC) por la Federación Rural

Ing. Agr. (Ph.D.) Daniel de Mattos

Técnico del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA)

Ing. Agr. Mauro Cal

Miembro de la Junta Directiva del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) por la Asociación Rural del Uruguay (ARU)

Juan Ibarburu

Productor rural de Florida

Ing. Agr. Hugo Durán Martínez

Técnico del Instituto Plan Agropecuario

Javier Pastoriza

Editor de la página Rurales del diario «El País».

Reflexiones

TENEMOS EL PRODUCTO, LAS VENTAJAS COMPARATIVAS, PERO

Al cabo de estas tres conferencias, repetidas en muchos puntos del país, les hemos dicho que tenemos el producto, tenemos las ventajas comparativas, pero debemos transformarlas en competitivas. Hace 12 años, cuando vinimos de Nueva Zelanda, expresamos por todo el país, en una forma coloquial, el mundo que se venía para ser entendido por todos. Dijimos que iba a venir un ómnibus y que lo que traía eran oportunidades para el que invirtiera en conocimientos, que supiera diferenciar productos, que analizara mercados y produjera en función de ellos; que además venía una economía mucho más abierta y que si no nos adaptábamos rápidamente a ello no nos iba a ir bien. Muchos se enojaron con nosotros como si fuéramos culpables del mensaje que traíamos. Hoy decimos que el ómnibus está pasando frente a nosotros; con los consumidores y con los competidores arriba. No sigamos discutiendo abajo quién tiene la culpa de lo que nos sucede, porque es claro que somos todos culpables; subamos al ómnibus y después arriba veremos que hacemos para insertarnos al mundo. Tengamos en cuenta que para los competidores, cuantos menos haya, mucho mejor.

Este grupo multiinstitucional y multidisciplinario que concurrió a Irlanda no lo hizo por casualidad. Fue porque vio en nuestras carnes rojas uno de los rubros con mayor potencial de crecimiento que tiene el Uruguay para salir adelante como país. El desarrollo de dicho sub sector traerá consigo la creación, en forma genuina, de los mayores puestos de trabajo que nuestra economía pueda lograr. Por eso es importante que se incorpore cada vez más a este grupo de trabajo gente e instituciones vinculadas al negocio.

Con estas conferencias estamos cerrando un ciclo que comenzó a principios del año 1999 y hoy lleva más de veinte charlas y muchos escritos. Si de alguna forma estas conferencias, que reconocemos pueden ser polémicas, han servido para reflexionar; para cuestionar nuestro comportamiento y ver que la culpa no es solo de los demás; para generar **auto crítica**; para empezar a pensar por qué nos pasa lo que nos está ocurriendo, y como conclusión, se empiecen a generar propuestas en búsqueda de encontrar soluciones, realmente cada uno de nosotros, de los que fuimos a Irlanda, nos vamos a sentir muy satisfechos porque estaremos en condiciones de empezar a construir un futuro mejor.

Y les recuerdo, sólo les recuerdo, que nada tiene que ver el cartero que les trajo una carta que no querían leer.

Ing. Agr. Hugo Durán Martínez

**Esta publicación tiene un tiraje de 1000 ejemplares y
se terminó de imprimir en la ciudad de Montevideo,
Uruguay, en el mes de abril del 2000.**

Diagramación y armado: Cristina Díaz

Impresión: Imprenta Boscana S.R.L.

Depósito Legal Nº 318235

FECHA DE DEVOLUCION

26 MAYO 2000

20/3/04

15/II/05

IICA
L01-12

Autor

Título Situación y perspectiva
la cadena cárnica interna

Fecha
Devolución

Nombre del s

20/3/04

Luis Dieg

15/2/05

Luis Dieg





Instituto Plan Agropecuario

INSTITUTO PLAN AGROPECUARIO (IPA)

Bvar. Artigas 3802 - Montevideo, Uruguay - planagro@chasque.apc.org



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA (IICA)

Agencia de Cooperación Técnica en Uruguay
Andes 1365, Piso 8, Montevideo, Uruguay - iica@iica.org.uy
www.iica.org.uy