

# INIA

INSTITUTO  
NACIONAL DE  
INVESTIGACIÓN  
AGROPECUARIA

URUGUAY



## SEGUNDA AUDITORÍA DE CALIDAD DE CARNE VACUNA DEL URUGUAY

AGOSTO 2011

SERIE  
TÉCNICA **185**  
INIA TACUAREMBÓ

---

# **SEGUNDA AUDITORÍA DE CALIDAD DE CARNE VACUNA DEL URUGUAY**

Editores: Brito, Gustavo \*  
San Julián, Roberto \*\*  
Lagomarsino, Ximena \*\*\*

\* Ing.Agr., PhD., Programa Nacional de Investigación Producción de Carne y Lana, INIA Tacuarembó

\*\* Ing.Agr., M.Sc., Programa Nacional de Investigación Producción de Carne y Lana, INIA Tacuarembó

\*\*\* Ing.Agr., Programa Nacional de Investigación Producción de Carne y Lana, INIA Tacuarembó

**Título:** SEGUNDA AUDITORÍA DE CALIDAD DE CARNE VACUNA DEL  
URUGUAY

**Editores:** Gustavo Brito, Roberto San Julián, Ximena Lagomarsino,

Serie Técnica N° 185

© 2011, INIA

ISBN: 978-9974-38-323-4

Editado por la Unidad de Comunicación y Transferencia de Tecnología de INIA  
Andes 1365, Piso 12. Montevideo, Uruguay  
<http://www.inia.org.uy>

Quedan reservados todos los derechos de la presente edición. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente sin expreso consentimiento del INIA.

# Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria

## Integración de la Junta Directiva

**Ing. Agr., MSc. Enzo Benech** - Presidente

**Ing. Agr., Dr. Mario García** - Vicepresidente



MINISTERIO DE GANADERÍA  
AGRICULTURA Y PESCA  
REPUBLICA ORIENTAL DEL URUGUAY

**Dr., MSc. Pablo Zerbino**

**Dr. Alvaro Bentancur**



**Ing. Agr., MSc. Rodolfo M. Irigoyen**

**Ing. Agr. Mario Costa**





## **2ª AUDITORÍA DE CALIDAD DE LA CADENA CÁRNICA VACUNA DEL URUGUAY 2007-2008**

### **Conducida por:**

Instituto Nacional de Investigación  
Agropecuaria (INIA)

Instituto Nacional de Carnes (INAC)

### **Coordinadores Generales:**

Ing. Agr. PhD. Fabio Montossi, INIA

Ricardo M. Robaina, INAC

### **Coordinadores Operativos:**

Ing. Agr. PhD. Gustavo Brito, INIA

Dr. Vet. Luis Castro, INAC

### **Coordinadores de Encuestas y Entrevistas:**

Ing. Agr. PhD. Bruno Lanfranco, INIA

Ing. Agr. Martín Ferreira, INAC

Ing. Agr. Catalina Rava, INIA

### **Evaluaciones en Plantas Frigoríficas:**

Ing. Agr. PhD. Gustavo Brito, INIA

DMV. Cecilia Varzi, INAC

Dr. Vet. Luis E. Castro INAC

DMV. Victoria Rodríguez, INAC

DMV. Augusto Borca, INAC

DMV. Juan Imelio, INAC

Ing. Agr. M.Sc. Roberto San Julián, INIA

DMV. Analía Rodríguez, INIA

Ing. Agr. Santiago Luzardo, INIA

DMV. América Mederos, INIA

Ing. Agr. Ximena Lagomarsino, INIA

DMV. Nancy Denis, INAC

Téc. Adm. Rural. Daniel Sparano, INAC

DMV. Sebastián Sosa, INAC

Ing. Alim. Carlos Méndez, INAC

DMV. Ma. Noel Rodríguez, INAC

Ing. Agr. María Isabel Pravia, INIA

DMV. José Larrosa, INAC

Gtor. Agrop. Jonathan Piñeiro, INIA

DMV. Iván Pereira, INAC

Ing. Agr. Pablo Llovet, INIA

DMV. Jorge Kanovich, INAC

Téc. Agrop. Daniel Bottero, INIA

DMV. Pablo Formento, INAC

DMV. Horacio Freire, INAC

DMV. Alba Gallo, INAC

DMV. Andrés Lapetina, INAC

DMV. Gustavo Toyos, INAC

DMV. Francisco Albín, INAC

DMV. Stefanía Forichi, INAC

Ing. Agr. Juan Manuel Soares de Lima, INIA

DMV. Leticia Silva, INAC

Ing. Agr. Carolina Silveira, INIA

DMV. Mariana Lizasuaín, INAC

Gtor. Agrop. Wilfredo Zamit, INIA

DMV. Aída Morales, INAC

### **Taller y Resumen:**

Ing. Agr. PhD. Fabio Montossi, INIA

DMV. Augusto Borca, INAC

Sr. Ricardo Robaina, INAC

Ing. Agr. Carolina Silveira, INIA

Ing. Agr. PhD. Gustavo Brito, INIA

Ing. Agr. María Isabel Pravia, INIA

Ing. Agr. PhD. Bruno Lanfranco, INIA

Ing. Agr. Catalina Rava, INIA

Ing. Agr. M.Sc. Roberto San Julián, INIA

Dr. Vet. Luis Castro, INAC

DMV. Juan Mangado, INAC

DMV. Francisco Albín, INAC

Ing. Agr. Raúl Gómez Miller, INIA

DMV. Juan Mangado, INAC

Ing. Agr. Esteban Montes, IPA

DMV. Nancy Denis, INAC

Ing. Agr. Julio Perrachón, IPA

Téc. Adm. Rural. Daniel Sparano, INAC

Ing. Agr. Gonzalo Becoña, IPA

Ing. Alim. Carlos Méndez, INAC

Ing. Agr. Guzmán Garet

Sra. Mónica Sosa, INAC

Ing. Agr. Martín Ferreira, INAC

Ing. Agr. Jorge Acosta, INAC

Ing. Agr. Ximena Lagomarsino, INIA

Camilo Morisca, INAC

Ing. Agr. Santiago Luzardo, INIA

DMV. Mauricio Rodríguez, FUCREA



# INDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 ANTECEDENTES .....	1
2. FASE I – ENCUESTAS Y ENTREVISTAS A AGENTES CALIFICADOS DE LA CADENA CÁRNICA BOVINA .....	2
2.1 ENCUESTAS A RESPONSABLES DEL PROCESAMIENTO INDUSTRIAL.....	3
2.1.1 <i>Identificación del grado de severidad de problemas en Corrales de Espera</i> .....	5
2.1.2 <i>Identificación del grado de severidad de problemas en Playa de Faena</i> .....	5
2.1.3 <i>Identificación del grado de severidad de problemas en Cámara de Frío</i> .....	5
2.1.4 <i>Identificación del grado de severidad de problemas en Sala de Desosado</i> .....	6
2.2 ENCUESTAS A ENCARGADOS DE CONTROL DE CALIDAD .....	6
2.3 ENTREVISTAS A ACTORES DE LA CADENA CÁRNICA BOVINA .....	6
2.3.1 <i>Resultados de las Entrevistas a Productores Ganaderos</i> .....	8
2.3.2 <i>Resultados de las Entrevistas a Consignatarios de Hacienda</i> .....	12
2.3.3 <i>Resultados de las Entrevistas a Transportistas de Hacienda</i> .....	14
2.3.4 <i>Resultados de las Entrevistas a Responsables de la Industria Frigorífica</i> .....	17
2.3.5 <i>Resultados de las Entrevistas a Responsables de Curtiembres</i> .....	26
2.3.6 <i>Resultados de las Entrevistas a Distribuidores de Carne – Abasto</i> .....	30
2.3.7 <i>Resultados de las Entrevistas a Operadores de Mercado</i> .....	32
2.3.8 <i>Resultados de las Entrevistas a Carniceros</i> .....	34
2.3.9 <i>Resultados de las Entrevistas a Encargados de Supermercados</i> .....	37
2.3.10 <i>Resultados de las Entrevistas a Encargados de Restoranes y Parrilladas</i> .....	43
2.4 PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA FASE I .....	46
2.5 COMPARACIÓN ENTRE LAS AUDITORÍAS DE CALIDAD DE CARNE VACUNA (2002 VS 2007) .....	46
3. FASE II: EVALUACIÓN EN PLANTAS FRIGORÍFICAS .....	49
3.1 INTRODUCCIÓN .....	49
3.2 ESTACIÓN 1: PREVIO AL CUEREADO .....	52
3.2.1 <i>Razas</i> .....	52
3.2.2 <i>Presencia y tamaño de cuernos</i> .....	53
3.2.3 <i>Suciedad en cuero</i> .....	55
3.2.4 <i>Daños en cuero</i> .....	55
3.2.5 <i>Bultos y abscesos</i> .....	56
3.2.6 <i>Cantidad y ubicación de marcas</i> .....	58



3.3 ESTACIÓN 2: MACHUCONES .....	59
3.4 ESTACIÓN 3: DECOMISOS .....	64
3.4.1 <i>Determinación de preñez</i> .....	64
3.4.2 <i>Registros de decomiso</i> .....	64
3.5 ESTACIÓN 4: ROMANEOS .....	67
3.5.1 <i>Dentición</i> .....	67
3.5.2 <i>Peso de canal caliente</i> .....	69
3.5.3 <i>Sistema de Clasificación y Tipificación de Canales (Sistema Oficial, INAC)</i> .....	70
3.6 ESTACIÓN 5 Y 6: EVALUACIÓN DE LA CANAL Y LA CARNE .....	72
3.6.1 <i>Madurez esquelética</i> .....	72
3.6.2 <i>Grado de marmoreo (marbling)</i> .....	75
3.6.3 <i>Clasificación de las canales por calidad según el Sistema Quality Grade de USDA</i> .....	76
3.6.4 <i>Color de grasa de cobertura</i> .....	78
3.6.5 <i>Color del músculo</i> .....	79
3.6.6 <i>pH y temperatura</i> .....	80
3.6.7 <i>Area de Ojo de Bife y Espesor de grasa subcutánea</i> .....	82
3.6.8 <i>Resumen de las principales variables relacionadas a calidad de la canal y la carne según rangos de peso de canal caliente</i> .....	84
3.6.9 <i>Resumen comparativo de Auditorías</i> .....	85
4. FASE III – TALLER DE ESTRATEGIAS .....	87
4.1 INTRODUCCIÓN .....	87
4.2 PERCEPCIÓN DE LOS DISTINTOS ACTORES DE LA CADENA CÁRNICA VACUNA DEL URUGUAY .....	87
4.3 DEFINICIÓN, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA CADENA CÁRNICA VACUNA DEL URUGUAY .....	88
4.4 CUANTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS .....	90
4.5 CONCLUSIONES .....	90
5. BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.....	91

# SEGUNDA AUDITORÍA DE CALIDAD DE CARNE VACUNA DEL URUGUAY

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES

La Calidad se refiere a las características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades o deseos del cliente. Es la relación entre las características reales y esperadas de ese producto, en la medida que se satisface al consumidor. Pero el concepto o percepción de calidad es más amplio, en cierto modo subjetivo, y abarca aspectos que van más allá del producto en sí, como el status sanitario del país, la certificación de procesos y productos y la oferta de productos de calidad constante, entre otros.

La evaluación de calidad de carne depende del lugar de la cadena cárnica donde estamos; es por ello que se utilizan diferentes parámetros para su caracterización. Para algunos actores de la cadena (productores e industria frigorífica, por ejemplo) se refiere a características de la res (peso, cobertura y distribución de grasa, conformación). Para otros, puede ser el tamaño y peso de los cortes, el color y pH de la carne, el color de la grasa, el grado de marmoreo y/o la textura de la carne. En el otro extremo de la cadena, el consumidor entiende por calidad a ciertos atributos visuales y otras características sensoriales, a aspectos nutritivos, a la inocuidad y a la ternura de la carne.

Existen antecedentes a nivel de la industria cárnica que muestran la incidencia de problemas de calidad (machucamientos, decomisos, pH inadecuado) que afectan el valor potencial de los cortes cárnicos, los costos de producción y la comercialización de los mismos, reduciendo su consistencia y por ende la demanda de los mercados. Esto termina generando pérdidas de competitividad en toda la cadena cárnica uruguaya. Este aspecto puede ser mitigado con la cuantificación de estas ineficiencias y la correspondiente generación de estrategias que ayuden a minimizar las restricciones de calidad con la consecuente mejora de la relación beneficio/costo de producción.

Las Auditorías de Calidad de Carne Vacuna son originarias de Estados Unidos de América y han sido una herramienta importante para medir y comunicar los principales problemas observados a nivel del ganado como de las canales en la industria cárnica, generando programas de educación en el manejo animal para productores, nuevas líneas de investigación y compromiso para levantar esas restricciones. A la fecha en ese país se han realizado 4 Auditorías (1991, 1995, 2000 y 2005). En Canadá fueron dos las experiencias similares, en 1995-96 y 1998-99. La información obtenida ha mostrado mejoras significativas en ambas industrias, en el área de mejoramiento genético y buenas prácticas de manejo animal. Además acorde con la evolución del mercado o la creación de ciertas normas por eventos sucedidos entre períodos, nuevas mediciones han sido incorporadas, tal es el ejemplo de las prácticas de manejo que contemplen el bienestar animal, o de la incidencia de casos de BSE obligando a diferenciar canales con determinado grado de madurez, o bien de la identificación individual de los animales como forma de conocer el origen de los mismos.

De lo observado en la Auditoría de Calidad de EEUU (2005) se concluye una mayor participación de ganado negro, menor número de marcas en el cuero, menor número de machucos en la canal, menor presencia de ganado cebuino y un incremento en el peso de las canales, comparando con las auditorías previas.

En el año 2002, el Instituto Nacional de Carnes (INAC) y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) decidieron, a partir de la exitosa experiencia estadounidense y con la colaboración de la Universidad de Colorado (EEUU), llevar a cabo la primera Auditoría de Calidad de Carne para determinar y cuantificar los principales factores responsables de las pérdidas de valor. Esta metodología incluye la repetición del proceso de Auditoría cada cinco años, con el objetivo

de visualizar los avances logrados con respecto a las limitantes detectadas, identificar la presencia de nuevos defectos de calidad, evaluar la efectividad de las estrategias definidas y diseñar nuevas alternativas frente a los escenarios cambiantes. Es así que en el año 2007, habiéndose cumplido 5 años de la realización de la 1ª Auditoría, INAC e INIA procedieron a dar inicio a la 2ª Auditoría de Calidad de Carne del Uruguay.

### **Objetivo General**

El objetivo inicial fue determinar la calidad del ganado, de las canales, de las menudencias y de los subproductos en la cadena cárnica vacuna uruguaya. A los efectos de este estudio, se definió el término calidad como aquellos factores que afectan el valor o la aceptación del ganado vacuno, sus canales y productos. Adicionalmente, mediante la ejecución de esta propuesta, se procuró identificar y cuantificar los actuales problemas de calidad, definiendo los niveles deseados en el futuro como forma de mejorar la competitividad en la cadena cárnica vacuna. Se planteó, finalmente, comparar los resultados obtenidos entre ambas Auditorías y evaluar los cambios observados, como parte de un proceso de mejora continua.

### **Objetivos Específicos**

Esta propuesta fue desarrollada en tres fases, definiéndose objetivos específicos para cada una de las mismas:

1. Fase I: Entrevistas y encuestas a informantes calificados:

- Relevar información a través de entrevistas de percepción, a los diferentes actores de la cadena cárnica. El objetivo fue registrar la percepción de estos agentes sobre la calidad de la carne vacuna en el Uruguay, los problemas que la afectan y los desafíos a enfrentar operando en dicha cadena.

- Recoger información autorizada acerca de los problemas de calidad detectados en las plantas frigoríficas. Para ello se realizaron encuestas a los encargados del control de calidad y a los responsables de las distintas etapas del proceso industrial consultándolos en base a formularios estructurados sobre los posibles problemas que aparecen referidos a la calidad de la carne.

2. Fase II: Trabajos en plantas frigoríficas:

- Levantar información para la evaluación, priorización y cuantificación de los principales problemas de calidad a nivel de industria cárnica vacuna uruguaya.

3. Fase III: Taller de trabajo y definición de estrategias:

- Establecer, mediante grupos de trabajo con los agentes involucrados, nuevas estrategias de la industria cárnica vacuna para evitar o disminuir los problemas detectados así como cuantificar las pérdidas económicas existentes en la Cadena Cárnica Bovina del Uruguay.

- Monitorear la evolución de los problemas detectados en las Auditorías de calidad de carne vacuna (2002 – 2003 y 2007 – 2008).

## 2. FASE I – ENCUESTAS Y ENTREVISTAS A AGENTES CALIFICADOS DE LA CADENA CÁRNICA BOVINA

\* Lanfranco, Bruno

\*\* Rava, Catalina

### INTRODUCCIÓN

La Fase I de la Auditoría consistió en la realización de una serie de encuestas y entrevistas a distintos actores de la cadena cárnica bovina, previo a las evaluaciones en planta programadas para la Fase II. En el caso de las encuestas realizadas a las personas responsables de las diferentes etapas del proceso industrial, el objetivo central fue recoger información autorizada acerca de los problemas de calidad detectados en cada planta frigorífica. Esto permitió orientar mejor el trabajo a realizar a nivel de plantas frigoríficas y enfocar con mayor énfasis aquellos aspectos que, a juicio de estos informantes, se consideraban críticos durante dicho procesamiento. En el caso de las entrevistas, el objetivo principal fue conocer la percepción de algunos de los agentes relevantes que actúan en distintos niveles de la cadena, sobre la calidad de la carne uruguaya, los problemas que la afectan y los desafíos que enfrentan operando en dicha cadena.

A menudo resulta difícil discernir entre un problema existente en la calidad del producto y el problema o factor que genera la deficiencia de calidad, lo que hace arbitraria y discutible una clara distinción entre ambos. Debido a que el método de entrevista y encuesta empleado no delimitaba la respuesta en este sentido, las respuestas de los entrevistados muchas veces no conducían a la identificación de los problemas específicos de calidad sino a sus causas.

Por otro lado, las entrevistas que tuvieron como protagonistas a los agentes ubicados en los primeros eslabones de la cadena (productores, consignatarios y transportistas de hacienda) in-

cluyeron preguntas acerca de los problemas de calidad de la carne, en una etapa de la cadena en que la carne no se ve (el animal está vivo). Era esperable que la visión de los mismos se centrara no sobre los problemas de calidad sino sobre algunas de sus causas.

Debido a estos motivos, para la presentación de los resultados de la Fase I se intenta diferenciar entre los problemas de calidad de las causas que los generan, señalando a estos últimos con letra itálica en el texto de esta publicación.

### 2.1 ENCUESTAS A RESPONSABLES DEL PROCESAMIENTO INDUSTRIAL

Las encuestas se llevaron a cabo entre agosto y diciembre de 2007, previamente (en su mayoría) a la realización de la primera ronda de la Fase II. Fueron dirigidas a los responsables de las diferentes etapas del proceso industrial y a los encargados del control de calidad, de las diez plantas frigoríficas que explican al menos el 75% de la faena nacional (base año 2007, Cuadro 1). Las etapas del proceso consideradas fueron los corrales de espera, la playa de faena, las cámaras de frío y la sala de desosado.

A los efectos, se confeccionó y distribuyó un cuestionario entre los funcionarios responsables de las diferentes etapas del proceso industrial (corrales de espera, playa de faena, cámaras de frío y sala de desosado). El cuestionario contenía un extenso listado de potenciales problemas, pasibles de ser identificados en dichas etapas. Los encuestados debían responder si, a su criterio, los poten-

\*Ing. Agr., MSc., PhD., Economía Aplicada INIA.

\*\*Ing. Agr., Economía Aplicada INIA.

ciales problemas enumerados efectivamente eran percibidos como tales en la etapa de procesamiento a su cargo. En caso positivo, identificaba el o los problemas y los clasificaba de acuerdo a su grado de severidad, señalando una de las tres categorías posibles: leves, moderados o severos. Los resultados de la encuesta, se utilizaron como ayuda para la definición de los sitios de evaluación durante la etapa de procesamiento (Fase II). En los cuadros que se presentan a continuación (Cuadro 2 al 5) se describe la clasificación de los problemas realizada por los responsables de cada una de las etapas del proceso en planta, distinguiendo con la letra "N" a los

novillos, con la letra "V" a las vacas, y con las letras "Vq" a las vaquillonas. En ocasiones, algunos problemas para una misma categoría animal se clasifican con dos grados distintos de severidad dado que así fue señalado por los distintos encuestados, sin poder definir un único grado de severidad predominante.

Debe señalarse que la información presentada en los cuadros intenta presentar la situación promedio. A modo de ejemplo, la apreciación de que el color amarillo de la grasa, detectado en sala de desosado, pueda ser un problema leve en vacas, no significa que lo sea para todas las plantas ni que ocurra

**Cuadro 1.** Plantas frigoríficas seleccionadas.

Plantas Frigoríficas
Frigorífico Canelones Foods S.A. – Bertín
Frigorífico y Matadero Carrasco S.A.
Frigorífico Las Piedras S.A.
Frigorífico Matadero Pando – Ontilcor S.A.
Frigorífico PUL S.A.
Frigorífico San Jacinto NIREA S.A.
Frigorífico Tacuarembó - Grupo Marfrig. Planta industrial Colonia
Frigorífico Tacuarembó - Grupo Marfrig. Planta industrial La Caballada – Salto
Frigorífico Tacuarembó - Grupo Marfrig. Planta industrial San José
Frigorífico Tacuarembó - Grupo Marfrig. Planta industrial Tacuarembó

**Cuadro 2.** Problemas en Corrales de espera

	Sin problemas	Problemas leves	Problemas moderados	Problemas severos
Problemas locomotrices	N – V – Vq.			
Animales caídos	Vq.	N – V		
Animales enfermos	N – Vq.	N – V		
Cáncer de ojo		N – V – Vq.		
Exceso de barro	Vq.	N – V – Vq.		
Terminación excesiva	N – V – Vq.			
Peso excesivo	N – V – Vq.			
Daños en el cuero		N – V – Vq.		
Presencia de insectos		N – V – Vq.		
Heterogeneidad del ganado		N – V – Vq.		
Inadecuada conformación		N – V – Vq.		
Presencia de cuernos		Vq.	N – V	
Problemas de temperamento		N – V – Vq.		
Excesivo uso de marcas de fuego		N – V – Vq.		
Bultos/Abscesos		N – V – Vq.		
Mosca de los cuernos			N – V – Vq.	

N: Novillo; V: Vaca; Vq.: Vaquillona.

todo el tiempo. Puede haber plantas que no visualicen este problema y otras que lo consideren un problema moderado. Significa simplemente que, en forma general, la opinión coincidente ubica el color amarillo de la grasa como un problema leve, en esa etapa del proceso industrial.

En ocasiones, no fue posible determinar una opinión general coincidente en torno a la severidad de algunos problemas en una misma categoría animal. En esos casos, se optó por especificar un rango (por ejemplo, leve a moderado) lo cual es señalado por la misma letra en más de un grado de severidad, en un mismo problema.

**2.1.1 Identificación del grado de severidad de problemas en Corrales de Espera**

Los potenciales problemas detectados en los corrales de espera afectan de la misma forma a las tres categorías consideradas y se observan en el Cuadro 2. El principal problema detectado es la presencia de la mosca de cuerno, afectando por igual a las tres categorías. En promedio, la severidad se determinó como moderada. También la presencia de cuernos se identificó como un problema moderado en vacas y novillos, siendo leve su severidad en la categoría vaquillonas. Con excepción de problemas locomotrices, peso y terminación excesiva que no fueron consi-

derados como problema para ninguna categoría, los restantes problemas fueron señalados como de incidencia leve. La llegada de animales caídos o enfermos solo significó un problema leve para vacas y novillos.

**2.1.2 Identificación del grado de severidad de problemas en Playa de Faena**

Los problemas de mayor severidad en playa de faena fueron los machucamientos y los decomisos de hígado, siendo su incidencia moderada en vacas y novillos y leve en vaquillonas (Cuadro 3). Tanto la artritis como la excesiva grasa cavitaria no fueron considerados como un problema para ninguna categoría. El decomiso de canales solo fue registrado como un problema leve en vacas. Los restantes problemas enumerados fueron catalogados como de incidencia leve.

**2.1.3 Identificación del grado de severidad de problemas en Cámara de Frío**

En cámara de frío, según los encuestados se aprecia una diferenciación en cómo los problemas estarían afectando a las distintas categorías (Cuadro 4). El escaso marmoreo en la carne fue percibido como un problema moderado a severo en vacas, no siendo así en novillos ni vaquillonas donde se lo vio como un problema leve.

**Cuadro 3.** Problemas en Playa de faena

	Sin problemas	Problemas leves	Problemas moderados	Problemas severos
Suciedad		N - V - Vq.		
Machucamientos		Vq.	N - V	
Decomisos de canal	N - Vq.	V		
Decomisos de pulmón		N - V - Vq.		
Decomisos de corazón		N - V - Vq.		
Decomisos de cabeza		N - V - Vq.		
Decomisos de lengua		N - V - Vq.		
Decomisos de vísceras verdes		N - V - Vq.		
Decomisos de hígado		Vq.	N - V	
Preñeces	Vq.	V - Vq.		
Artritis	N - V - Vq.	V - Vq.		
Excesiva grasa cavitaria	N - V - Vq.	N - V		
Tumores		N - V - Vq.		
Lesiones por inyectables		N - V - Vq.		

N: Novillo; V: Vaca; Vq.: Vaquillona.

**Cuadro 4.** Problemas en Cámara de frío

	Sin problemas	Problemas leves	Problemas moderados	Problemas severos
Conformación inadecuada	N - V - Vq.	N - Vq.		
Color amarillo de la grasa	N - Vq.	V	N	
Cortes oscuros y pH	Vq.	N - V		
Escasa grasa cobertura		N - V - Vq.	V	
Color de carne inadecuado	N - Vq.	V		
Escaso marmoreo		N - V - Vq.	V	V
Área de ojo de bife pequeña	N	N - Vq.	V	
Pesos bajos	N	Vq.	V	
Pesos excesivos	N - V - Vq.			

N: Novillo; V: Vaca; Vq.: Vaquillona.

En el mismo sentido, el bajo peso en los cortes, la reducida área de ojo de bife y la escasez de grasa de cobertura, fueron señalados como problemas moderados en vaquillonas, si bien en el caso de la grasa se señaló como “de leve a moderado”. La categoría novillos es la que registraría menores problemas. La falta de marmoreo, los cortes oscuros y pH elevado y la falta de área de cobertura se identificaron como problemas leves, en tanto que la conformación inadecuada y el área de ojo de bife no fueron identificadas claramente como un problema.

### 2.1.4 Identificación del grado de severidad de problemas en Sala de Desosado

Tres de los potenciales problemas listados para sala de desosado fueron señalados como de incidencia moderada, aunque solo las lesiones por inyectables aplicaron a las tres categorías por igual. La escasez de grasa de cobertura fue indicada como problema moderado en vacas y vaquillonas, en tanto que el escaso marmoreo lo fue para vacas y novillos. Mientras tanto, ninguna categoría

fue señalada como afectada por color pálido en la carne (Cuadro 5).

## 2.2 ENCUESTAS A ENCARGADOS DE CONTROL DE CALIDAD

Por otro lado, los encargados de control de calidad de las plantas respondieron a la encuesta en forma abierta. Se les solicitó que especificaran los problemas sin ofrecerles un listado previo ni que establecieran un grado de incidencia o severidad. Las opiniones se sintetizan en el Cuadro 6. Como ya fue señalado, aquellos problemas que no son de calidad en sí mismos pero son causa de problemas potenciales de calidad se señalan en letra itálica.

## 2.3 ENTREVISTAS A ACTORES DE LA CADENA CÁRNICA BOVINA

Entre agosto y diciembre de 2007, se llevaron a cabo 37 entrevistas de percepción a algunos actores relevantes de la cadena cárnica bovina, representando a los diferentes agentes: productores ganaderos,

**Cuadro 5.** Problemas en Sala de desosado

	Sin problemas	Problemas leves	Problemas moderados	Problemas severos
Escasa grasa cobertura		N	V - Vq.	
Excesiva grasa cobertura	N - V - Vq.	N - V		
Cobertura irregular de grasa		N - V - Vq.		
Color amarillo de la grasa	N - Vq.	V	V	
Uniformidad en el color de grasa	Vq.	N - V - Vq.		
Lesiones por inyectables			N - V - Vq.	
Escaso marmoreo		V - Vq.	N - V	V
Color de carne pálido	N - V - Vq.			
Presencia de agentes extraños		N - V - Vq.		

N: Novillo; V: Vaca; Vq.: Vaquillona.

**Cuadro 6.** Principales problemas según Encargados del Control de Calidad.

Corrales de espera	Playa de faena	Cámara de frío	Sala de desosado
Heterogeneidad del ganado	Lesiones por inyectables	Cortes oscuros y pH	Lesiones por inyectables
<i>Suciedad, exceso de barro y/o bosta</i>	Machucamientos	Conformación inadecuada	Cortes heterogéneos
<i>Presencia de mosca de los cuernos</i>	Heterogeneidad de la materia prima	Animales muy grandes	Tamaño de cortes inadecuado
<i>Presencia de cuernos</i>	Decomiso de hígados	Escaso marmoreo	Escasa grasa de cobertura
<i>Animales caídos, resbalones en la descarga</i>	<i>Suciedad</i>	Área de ojo de bife pequeña	Cobertura irregular de grasa
<i>Presencia de insectos</i>	<i>Noria y pisos inadecuados</i>	Escasa grasa de cobertura	Escaso marmoreo
<i>Mal manejo de los animales en el tubo</i>		<i>Pisos, desagües e iluminación son mejorables</i>	Machucamientos en cortes valiosos
<i>Estrés durante la clasificación</i>			<i>Instalaciones inadecuadas</i>
<i>Instalaciones en mal estado y diseño inadecuado</i>			

consignatarios y/o rematadores de ganado, transportistas de hacienda, responsables de la industria frigorífica, responsables de curtiembres, distribuidores de mercado interno, operadores de comercio exterior, carniceros y encargados de supermercados, encargados de restaurantes y/o parrilladas.

Los cuestionarios difirieron ligeramente entre eslabones, contemplando las especificidades de cada uno pero manteniendo una estructura general de seguimiento, con el objetivo de conocer la percepción de cada uno de los actores sobre toda la cadena cárnica, más allá de su propio eslabón y generar consistencia para la comparación entre eslabones. A partir de las respuestas obtenidas, no se pretendió realizar un estudio exhaustivo de las mismas así como tampoco alcanzar conclusiones definitivas sobre la problemática en torno a la calidad de la carne, sino obtener indicios acerca de la percepción que tenían los agentes consultados sobre ese tema.

Para el caso de los frigoríficos, se realizaron entrevistas a los encargados de las diez empresas que participaron en la evaluación de la Fase II (Cuadro 1). En el caso de los restantes eslabones de la cadena, las entrevistas fueron elegidas de manera de cubrir

lo mejor posible todo el espectro, desde el sector productor hasta el eslabón inmediato inferior al consumidor final, a través de informantes calificados. Debido a esta modalidad de trabajo, la imposibilidad de entrevistar a informantes calificados entre los consumidores impidió relevar la percepción de este importante sector. La única manera de obtener información relevante a partir de consumidores es utilizando técnicas de muestreo y procesamiento estadístico de datos, a través de un trabajo de otras dimensiones, lo que escapaba a los objetivos de esta fase de la Auditoría de Calidad.

Las entrevistas se realizaron mediante preguntas amplias y abiertas, tratando de no incidir ni inducir en momento alguno una respuesta determinada por parte del entrevistado. La cantidad de preguntas en cada formulario varió entre 7 y 10, por las mismas razones. Cada entrevistado fue consultado sobre la operativa y la logística de abastecimiento del producto, el sistema de pago de hacienda y la carne, el transporte del producto, la calidad del mismo, la relación con proveedores y clientes, y los desafíos y oportunidades de mejora.

Las entrevistas fueron totalmente anónimas, no realizándose un procesamiento formal de las mismas. Un resumen general por sector



o eslabón fue elaborado por los técnicos a cargo de esta fase, donde se procuró dejar asentadas lo más fielmente posible las distintas opiniones y manifestaciones acerca de los distintos temas consultados. Cuando se consideró importante, se recurrió a la transcripción textual de frases o expresiones volcadas por los informantes.

A continuación se presenta, para cada eslabón de la cadena consultado, el resumen de las entrevistas realizadas. Para facilitar la presentación de las opiniones, las respuestas se agruparon en seis grandes temas, a saber: “operativa y logística”, “sistema de pago de la hacienda”, “transporte de hacienda”, “calidad del producto”, “relación con proveedores y clientes” y “desafíos y oportunidades de mejora”. Al término de cada cuerpo de entrevistas se presenta además un cuadro final resumen con un puntaje sobre los problemas percibidos en el transporte, los problemas percibidos en el producto, los problemas percibidos en la cadena y los desafíos futuros.

### **2.3.1 Resultados de las Entrevistas a Productores Ganaderos**

#### ***Operativa y Logística***

Los productores ganaderos entrevistados eran invernadores o productores de ciclo completo, excepto uno que era criador con invernada de vacas. En el caso de los de ciclo completo, se trató fundamentalmente de criadores de razas británicas, mientras que los invernadores puros engordaban preferentemente novillos de razas británicas y sus cruzas con razas continentales, sin menoscabo de trabajar con otros tipos de razas (carniceras) y cruzas (cebú). Los invernadores manifestaron realizar la mayoría de las compras de ganado por pantalla, dando prioridad a la conformación de los animales. La compra en ferias y compra directa a particulares (a otros productores y a través de consignatarios) no se descarta, pero ocupa un lugar menos destacado. De todos modos, algunos entrevistados enfatizaron que aún cuando compran en feria les interesa de sobremanera conocer el origen de los ganados.

La mayoría de los productores coincidieron en señalar que realizan el engorde en campo natural y praderas, en una proporción variable que depende esencialmente de los costos de estas últimas. Los mayores niveles de mejoramiento se observan en aquellos predios que cuentan con agricultura en el mismo, ya sea propia o en medianería. Eventualmente, algunos de los productores consultados manifestaron que utilizan la reserva de pasturas y la suplementación con raciones o fardos con fines estratégicos. Sólo un entrevistado declaró que termina su ganado en feed lot.

Con referencia a la edad de terminación de los novillos, casi todos los productores aseguraron terminar el 90% de los animales antes de los 2 años y medio, y el 10% restante entre los 2 años y medio y 3 años y medio, existiendo preocupación en poder terminar los novillos a edades lo más tempranas posibles. Como excepción, un empresario declaró que embarcaba por lo general novillos con más de 3 años y medio.

En cuanto a la comercialización, la mayoría de los productores indicaron que las ventas de ganado para faena las realizan en forma directa, sin intermediarios, tratando de mantenerse informados a través de diversas fuentes. Los tres productores que admitieron vender a través de consignatarios, dos de ellos productores de ciclo completo, coincidieron en destacar que el mayor valor de un consignatario es el de brindar información sobre la situación de los mercados.

Todos los entrevistados resaltaron la importancia de tener una relación fiel con el frigorífico, de manera de reducir la desconfianza, mejorar el vínculo y el intercambio de información entre ambos. La mitad de los productores remite a no más de dos o tres frigoríficos, casi siempre los mismos; mientras que la otra mitad, remite siempre al mismo frigorífico, en una relación de fidelidad sin importar como venga el mercado. Respecto a la participación en algún programa de producción certificada, si bien varios de los entrevistados declararon que venden fuera de todo programa especial, hubo otros que

manifestaron vender su ganado gordo en el marco de un programa de producción de carne natural. Un sólo empresario expresó vender parte de su ganado en el marco de un programa de producción de carne orgánica, y dos de ellos declararon vender en el marco de programas especiales (feed lot y Carne Hereford Tesco).

Casi todos los productores coincidieron en que deben ofrecer lotes homogéneos y una adecuada terminación de los novillos al frigorífico u otro comprador de hacienda. La consistencia en la oferta, la calidad y la certificación de procesos también fueron mencionados como valor agregado a ofrecer por los productores.

### ***Sistema de Pagos de la Hacienda***

Si bien todos los productores consultados venden casi siempre el ganado en segunda balanza, varios de ellos admitieron que prefieren la venta en pie, obteniendo un conocimiento directo de lo que significa la información del peso en pie. Algunos productores declararon tener siempre un sistema de bonificaciones en los lugares donde remiten, recibiendo un plus por atributos de calidad como color de carne, grasa, pH, edad, conformación y terminación. Sólo dos productores señalaron recibir bonificaciones por estar dentro de programas especiales, carne orgánica y Tesco.

Con referencia al actual sistema de pagos, todos los productores entrevistados, con excepción de aquellos que se encuentran dentro de un programa especial, declararon que podría mejorarse o debería cambiarse a un sistema de pagos pre dressing (previo a la actual segunda balanza). Otro de los entrevistados mencionó que debería considerarse el grado de terminación como medida de calidad para la formación del precio.

La mayoría de los productores entrevistados señalaron la necesidad y viabilidad de un mecanismo generalizado de compra de hacienda, del frigorífico al productor, basado en medidas de calidad objetivas, que beneficie a toda la cadena. Otros, se manifestaron re-

ticentes a la propuesta y argumentaron que para lograr que funcione, se necesitan reglas claras y transparencia de mercado. Un productor declaró, que al existir diferentes mercados para atender que necesitan distintos productos y que pagan por eso, una única forma de comercializar el ganado no sería lo mejor, no beneficiaría a nadie.

La falta de información (mercados, precios, tipo de animal deseado por la industria) es tal vez, el problema que se percibe con mayor claridad por parte de los productores. Debido a que existen problemas de confiabilidad de datos y acceso a la información, todos los productores expresaron que el mecanismo de las cajas negras es una buena herramienta para transparentar la cadena y conseguir información.

Varios productores coincidieron en que si bien el mecanismo de trazabilidad es una ventaja para el país, dado que permite el acceso a nuevos mercados (seguridad alimentaria), no lo visualizan como una ventaja para el productor ya que consideran que complica y aumenta los costos. Uno de los productores entrevistados puntualizó que no se justifica la trazabilidad individual, pero ve de gran utilidad la trazabilidad grupal por predio.

### ***Transporte de Hacienda***

Todos los productores entrevistados señalaron que el negocio se realiza al levantar en el establecimiento y que el transporte de la hacienda lo elige el frigorífico o el consignatario. Con referencia al transporte del ganado bajo algún protocolo o reglamento que establezca las condiciones del mismo, si bien la mayoría de los productores admitió que se realiza sin protocolo alguno, otros manifestaron la existencia de un reglamento escrito, acordado por las partes, que considera el bienestar animal (evitando la deshidratación y los golpes y caídas de los animales) e intenta minimizar los defectos en el producto (machucamientos).

### ***Problemas en el embarque de hacienda a frigorífico***

Si bien se reconocen las ventajas de contar con buenas instalaciones (embarcaderos y

mangas), la mayoría de los productores consultados señaló que en Uruguay se trabaja generalmente con instalaciones obsoletas y en mal estado, resaltando que debería prestarse especial atención al diseño y los materiales utilizados. La falta de personal de campo capacitado en buenas prácticas de manejo animal (contemplando el bienestar animal: uso de picanas, palos, perros, gritos) fue un tema recurrente entre los productores. Adicionalmente, algunos de los entrevistados indicaron que resulta difícil “enseñar” a la gente a trabajar en forma correcta, sobre todo en lo que se refiere al manejo de animales de razas “ariscas” como las cebuinas y el angus.

La presencia de jaulas de transporte en mal estado e inadecuadas (ángulos filosos, falta de rodillos, puertas guillotina que no abren bien, falta de uniformidad en alturas, falta de separadores portátiles), fue otro de los problemas frecuentemente identificado.

Varios productores comentaron las malas costumbres de algunos transportistas en lo referente a los horarios inadecuados. Esto hace que a veces no se respete el tiempo necesario para evitar el riesgo de estrés y de machucamiento. Finalmente, dos de los empresarios consultados señalaron como muy estresante para el animal, el caravaneo pre embarque que debe realizarse.

### ***Problemas durante el transporte de hacienda a frigorífico***

En cuanto al transporte, casi todos los productores expresaron la falta de capacitación de algunos conductores en buenas prácticas de manejo animal, como falta de “paradas” para levantar animales caídos, falta de agua para evitar deshidratación y uso de picanas eléctricas para mover los animales.

Varios de los entrevistados señalaron como muy importante el problema que representa para el sector la falta de rutas y caminos rurales en condiciones para la circulación de camiones, sumado muchas veces a un tiempo excesivo de transporte.

### ***Problemas en la llegada y desembarque de hacienda en frigorífico***

Con referencia a la llegada y desembarque de los animales, varios productores entrevistados mencionaron que consideran excesivo el tiempo de espera entre el arribo de los animales y la faena de los mismos, señalando el estrés y la deshidratación como problemas principales. Otros mencionaron la falta de entrenamiento del personal del frigorífico así como el inadecuado diseño de bretes y corrales de descarga.

### ***Calidad del Producto***

#### **Fortalezas y debilidades del ganado uruguayo pensando en la calidad de la carne**

Todos los productores entrevistados coincidieron en señalar como fortalezas las razas y la genética uniforme y de calidad que hay en el país, como actores principales en la caracterización de la carne obtenida. Muchos destacaron el sistema de producción extensivo, el estado sanitario y la alimentación natural, sin hormonas ni promotores de crecimiento.

Dentro de las debilidades del ganado uruguayo, los empresarios mencionaron la heterogeneidad de la hacienda dada por la diversidad de los sistemas productivos, así como la baja eficiencia productiva, un bajo peso al destete y una alta edad de faena. Uno de los productores entrevistados resaltó la falta de una propuesta tecnológica integral a nivel país, como forma de evitar que cada productor tome decisiones individuales y elija su sistema productivo generando heterogeneidad en la producción. Otro de los entrevistados, señaló que los animales tienen un frame chico para ciertos mercados.

#### **Fortalezas y debilidades de la carne uruguaya en términos de su calidad**

En lo que se refiere a las fortalezas de la carne uruguaya, varios de los entrevistados destacaron que es natural, su terneza, sabor y aroma, todas cualidades que permiten su buen posicionamiento a nivel mundial.

La heterogeneidad de los cortes y el tamaño insuficiente de los mismos fueron las debilidades mencionadas. Algunos productores agregaron: inadecuado color de carne y grasa, mala terminación, escaso marmoreo, falta de estándar en el dressing, señalando que una elevada edad de faena atenta contra la terneza y calidad de la carne. Un productor en particular resaltó la falta de carnes procesadas y la importancia de agregar valor al producto final. Por otra parte, varios de los entrevistados percibieron como un gran problema para la industria procesadora de cueros el exceso de marcas que se observan en los mismos.

### ***Relación con Proveedores y Clientes***

#### **Relación con frigoríficos**

Todos los productores reconocen la falta de integración entre los ganaderos y la industria y la falta de información. Reclaman la carencia de señales claras. Varios mencionan la falta de estímulos económicos a seguir generando materia prima, ya que no se premia lo que se busca y no se paga más por animales mejores.

La mayoría de los consultados opina que los frigoríficos deberían agregar valor a la carne (inversión en carnes procesadas) y desarrollar nuevos negocios como forma de mejorar la oferta y calidad de la carne.

Varios de los productores manifestaron que ofrecen homogeneidad, calidad y volumen, se autodefinen como creíbles y estarían dispuestos a definir y aceptar en conjunto con la industria un sistema de precios con premios y castigos. Sin embargo, otros opinaron que la falta de ofertas atractivas y comprometidas de las industrias, determina que no se realicen mayores esfuerzos en mejorar la oferta de ganado.

#### **Relación con Consignatarios**

La mayoría de los productores consultados considera que los consignatarios deberían

ser el nexo entre la industria y el productor, brindando información a los productores sobre los requerimientos de la industria. Algunos manifestaron que en caso de lograr la integración total de la cadena, el consignatario perdería ese papel de nexo.

### ***Desafíos y Oportunidades de Mejora***

#### **Desafíos de las Empresas ganaderas**

Varios productores consideran como gran amenaza la baja rentabilidad de la ganadería respecto a la generada por otros rubros, planteando como desafío competir por tierra (recurso natural limitado) con otras actividades de mayor rentabilidad. Algunos de los entrevistados declararon como un desafío necesario el “tejer” relaciones estables con la industria. Otros de los desafíos mencionados fueron, disponer de un mayor volumen, disminuir la edad de faena, disminuir los costos de mano de obra y capacitar recursos humanos.

#### **Desafíos de la cadena cárnica bovina en el mediano plazo**

Cuando se preguntó acerca de los desafíos de la cadena en el mediano plazo volvió a mencionarse, por la mayoría de los entrevistados, la necesidad de mejorar la rentabilidad económica para competir por tierra con las demás actividades, y evitar relegar la ganadería a las áreas marginales. Un productor, declaró que el desafío de la cadena es subsistir. Otros opinaron que se debe intensificar la producción lo más posible sin perder los atributos de la producción intensiva, y varios de los entrevistados, denotaron gran preocupación por la incertidumbre que causa la concentración de la industria en manos de extranjeros provenientes de un país competidor.

#### ***Resumen de las Entrevistas a Productores ganaderos***

A manera de resumen, se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro (Cuadro 7).

**Cuadro 7.** Productores ganaderos

Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Durante el embarque</b></li> <li>• Machucamiento</li> <li>• <i>Falta de capacitación del personal: picanas, perros, gritos, palos</i></li> <li>• <i>Malas costumbres de algunos transportistas: horarios y forma de atracar</i></li> <li>• <i>Caravaneo previo al embarque</i></li> <li>• <i>Mal estado y diseño inadecuado de embarcaderos y jaulas</i></li> <li>▪ <b>Durante el transporte a frigorífico</b></li> <li>• <i>Rutas y caminos en mal estado</i></li> <li>• <i>Falta de capacitación de algunos conductores: picanas eléctricas</i></li> <li>• <i>Duración excesiva de los viajes</i></li> <li>• <i>Falta de “paradas” para controlar los animales</i></li> <li>• <i>Deshidratación de los animales</i></li> <li>• <i>Animales caídos</i></li> <li>▪ <b>Durante la llegada y desembarque</b></li> <li>• <i>Animales deshidratados</i></li> <li>• <i>Diseño inadecuado de bretes y corrales de descarga</i></li> <li>• <i>Falta de entrenamiento del personal del frigorífico en los corrales</i></li> <li>• <i>Periodo de espera arribo-faena excesivo</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeneidad en el ganado y los cortes</li> <li>• Falta de terneza y marmoreo</li> <li>• Falta de calibre en los cortes</li> <li>• Inadecuado color de la carne y grasa</li> <li>• Falta de terminación (grasa de cobertura)</li> <li>• Exceso de marcas en los cueros</li> <li>• “Frame” (tamaño) chico para algunos mercados</li> <li>• <i>Escaso valor agregado en el producto final</i></li> </ul>
	Problemas en la cadena
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de estándar en el “dressing”</i></li> <li>• <i>Desconfianza, falta de información de las necesidades de la industria</i></li> <li>• <i>Falta de estímulos económicos, no se premia lo que se busca</i></li> <li>• <i>Insuficiente papel articulador del consignatario entre el productor y la industria</i></li> </ul>
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la cría del ganado.</li> <li>• Disminuir la edad de faena e incrementar los proceos.</li> <li>• Homogeneizar el producto.</li> <li>• Disponer de mayor volumen, por aumento de la producción.</li> <li>• Disminuir costos de mano de obra.</li> <li>• Capacitar mejor a los recursos humanos.</li> <li>• Sustituir costos de consignatarios e intermediarios para vender.</li> <li>• Tener relaciones estables con la industria, para aumentar la confianza.</li> <li>• Competir con otros rubros de mayor rentabilidad.</li> </ul>	

### 2.3.2 Resultados de las Entrevistas a Consignatarios de Hacienda

#### Operativa y Logística

Existe gran variabilidad en el tipo de consignatarios que operan en el mercado. Algunos escritorios, por lo general los más pequeños, trabajan en cooperación con otros escritorios, intercambiando negocios y repartiendo las comisiones; mientras que los más grandes, trabajan solos en la operativa de compra de hacienda y tienen operadores recorriendo todo el país.

La mayoría ofrece un servicio amplio que comprende consignación y remate, feria y pantalla, y consignación exclusiva, sea por

compra/venta o intermediación. Todos los consignatarios entrevistados declararon que si bien operan con al menos dos o tres frigoríficos, ninguno compra hacienda en forma exclusiva por cuenta y orden de los frigoríficos. La modalidad principal, consiste en recoger la oferta de los productores y ofrecerla a la industria, buscando el frigorífico más adecuado. Entre las razones manifestadas para manejarse con la mayor cantidad de compradores posibles se destaca el dar un mayor abanico de posibilidades a los productores, ya que a veces un ganado calza las necesidades de un frigorífico en determinado momento.

Del lado de los productores, en general los escritorios tratan de atender todo tipo de

clientes. Aunque resulta más fácil la comercialización de los ganados para faena bien terminados, los entrevistados señalaron que normalmente “hay mercado para todos los ganados”, por lo que no trabajan exclusivamente con un tipo determinado de ganado o de productor. El abastecimiento de hacienda se realiza principalmente en el centro del país (Florida, Durazno), y en departamentos como Tacuarembó, Cerro Largo y Paysandú. La “confianza” – coinciden los operadores consultados – es un aspecto fundamental en el negocio de la intermediación de ganado.

Los intermediarios consideran que el principal valor agregado que ofrecen a los productores es ser profesionales, dar financiamiento, cumplir con los pagos, cargas y horarios, así como asesorar y dar información del mercado. “Siempre tratamos de mantener informados a los clientes de lo que está pidiendo el frigorífico y después tratamos de ver siempre los ganados y cambiar ideas en el campo con la gente”. Varios entrevistados, garantizan la colocación de los animales en su mejor destino según la categoría. Por otro lado, frente a la industria, el consignatario aspira a dar la tranquilidad de que el ganado se ajusta a las necesidades circunstanciales de la industria, dar información sobre las tropas y cumplir con las fechas comprometidas. Abastecer de materia prima en volumen y calidad es lo que caracteriza a varios de los consultados.

### **Sistema de Pagos de la Hacienda**

Todos los consignatarios manifestaron que si bien están de acuerdo con el actual sistema de pagos que se utiliza, éste podría mejorarse documentando los pagos con vales, conformes, y la utilización de cheques. Unánimemente, creen que sería viable y necesario un mecanismo generalizado de compra de hacienda, del frigorífico al productor, basado en medidas de calidad objetivas como dentición, terminación y peso en segunda balanza. Actualmente predominan los negocios a rendimiento (segunda balanza), sin embargo, varios señalaron la falta de una estandarización en aspectos como el dressing, prefiriendo la primera balanza a la hora de concretar el negocio.

Con referencia a las cajas negras y la trazabilidad, todos los operadores declararon que ambos mecanismos pueden ser de utilidad y representan una ventaja para el país. A juicio de los entrevistados, las “cajas negras” garantizan una mayor transparencia que permite eliminar la desconfianza entre las partes y brindar información.

### **Transporte de Hacienda**

Con referencia al transporte, los consignatarios declararon que casi la totalidad de los negocios se realizan a levantar en el establecimiento y que la mayoría de las veces es la industria frigorífica quien elige el transporte de la hacienda, eligiéndolo el consignatario de manera ocasional. Señalaron que dicho transporte se realiza, en la mayoría de los casos, bajo normas no escritas pero conocidas y aceptadas por todas las partes que establecen las condiciones del mismo.

La totalidad del transporte del ganado para faena se realiza en camión. Embarcaderos en mal estado y jaulas inadecuadas, son los principales problemas detectados en el momento del embarque. A juicio de uno de los consultados, la falta de capacitación del personal en el tema manejo animal, y la falta de capacitación de los camioneros, sobretodo en el tema velocidad, representan más del 50% de los problemas relativos al transporte. La percepción general es que todo el esfuerzo realizado en el embarque, muchas veces se ve opacado por el inadecuado acceso a los embarcaderos y el mal estado de las rutas. Ninguno de los entrevistados considera que los machucamientos constituyan un problema generalizado o mayor.

### **Calidad del Producto**

Las razas y el sistema de producción natural “a cielo abierto”, sin hormonas ni promotores de crecimiento, fueron las fortalezas del ganado destacadas por los consignatarios.

Respecto a los problemas que existen con el ganado todos mencionaron la falta de uniformidad y terminación como los principales. Mientras uno de los consultados acotó que

muchas veces las necesidades financieras obligan a los productores a vender el ganado cuando aún no está pronto; otro señaló que la internada es muy extensiva y debería intensificarse, para reducir la edad de faena; agregando que a partir de otoño, la disminución de la calidad del ganado también conspira contra la uniformidad. Finalmente, todos reconocieron que el exceso de marcas es un problema relevante.

Con referencia a las fortalezas de la carne, ninguno de los entrevistados supo mencionar alguna que se relacionara con la calidad, sólo opinaron que su precio es accesible en el mercado.

Dentro de las debilidades de la carne, el color amarillo de la grasa, las lesiones por inyectables y el elevado nivel de decomisos fueron los problemas percibidos. Agregar mayor valor al producto final y realizar una mayor promoción de la carne en el exterior fueron las sugerencias de algunos consignatarios. Por último, consultados acerca de si se visualizaba como un problema el desbaste que sufren los ganados, varios coincidieron en que se trata de un problema recurrente.

### **Relación con Proveedores y Clientes**

Todos los entrevistados hicieron hincapié en que los productores deberían realizar mayores inversiones en pasturas, invertir en alimento para poder terminar los animales en tiempo y forma. También fueron mencionadas, la mejora en genética animal y la mantención del estado sanitario.

Respecto a la relación con los frigoríficos, un intermediario enfatizó en que la relación entre ambos no debería depender de la oferta, señalando que se debe mejorar el diálogo y el intercambio de información. Unánimemente los entrevistados denotaron la escasa información que reciben de parte de los frigoríficos, lo que dificulta “rumbear” correctamente al productor acerca de las necesidades de la industria. Varios opinaron que la industria debería realizar pagos diferenciales, pagar la calidad que exigen de manera de dar las señales correctas.

### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

Los intermediarios coincidieron que su gran desafío en el corto plazo, es mejorar el relacionamiento con los productores y con la industria. A juicio de varios consultados, dichos actores de la cadena deberán afrontar una demanda que supera la oferta, para lo cual deberán volverse más eficientes. Varios mencionaron la opción de prestar nuevos servicios y brindar una atención personalizada, de manera de mejorar las relaciones.

En cuanto a los desafíos de toda la cadena, la percepción general es que es imprescindible incrementar el volumen de oferta así como acceder a nuevos mercados. Para ello, uno de los entrevistados sugirió la necesidad de buscar una raza con un frame (tamaño) diferente que permita sacar los animales a los 24 meses. Otro de los consultados, señaló que no hay que dejar de lado el mercado interno, y que es necesario buscar formas o volumen para abastecerlo. Aumentar la rentabilidad de la ganadería para no perder terreno frente a otras actividades más rentables, es visto con gran preocupación por varios consignatarios.

### **Resumen de las Entrevistas a Consignatarios**

A manera de resumen, se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro (Cuadro 8).

#### **2.3.3 Resultados de las Entrevistas a Transportistas de Hacienda**

##### **Operativa y Logística**

La mayoría de las empresas grandes de transporte de hacienda trabajan en forma exclusiva o casi exclusiva con algún frigorífico, en una relación por lo general de confianza, donde el negocio es a levantar y el pago del flete de la hacienda corre a cargo del frigorífico.

Como parte del valor agregado ofrecido a productores y frigoríficos, los entrevistados

**Cuadro 8.** Consignatarios

Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Durante el embarque</b></li> <li>• <i>Embarcaderos en mal estado</i></li> <li>• <i>Diseño de jaulas inadecuado</i></li> <li>• <i>Falta de capacitación del personal de campo en el manejo de los animales</i></li> <li>▪ <b>Durante el transporte a frigorífico</b></li> <li>• <i>Rutas, camino y accesos en mal estado</i></li> <li>• <i>Falta de capacitación de algunos camioneros: alta velocidad</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeneidad de los animales para faena</li> <li>• Elevada edad de faena</li> <li>• Falta de terminación (grasa de cobertura)</li> <li>• Color amarillo de la grasa</li> <li>• Lesiones por inyectables</li> <li>• Exceso de marcas</li> <li>• Elevado nivel de decomisos</li> <li>• Ausencia de una raza con un “frame” (tamaño) para sacar animales a los 24 meses</li> <li>• <i>Escaso valor agregado en el producto final</i></li> </ul>
	Problemas en la cadena
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de una definición clara del alcance del “dressing”</i></li> <li>• <i>Invernada extensiva amenazada por otros rubros agropecuarios</i></li> <li>• <i>Inexistencia de pagos diferenciales por calidad</i></li> <li>• <i>Variaciones importantes en los desbastes</i></li> </ul>
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la eficiencia productiva.</li> <li>• Mejorar el relacionamiento con el productor y la industria.</li> <li>• Afrontar una demanda que supera la oferta.</li> <li>• Brindar un servicio personalizado.</li> <li>• Prestar nuevos servicios.</li> </ul>	

señalaron que ofrecen puntualidad y equipos adecuados en excelente condiciones con rodillos en las puertas y adaptación de las jaulas, para realizar un transporte sin dañar los animales.

**Sistema de Pagos de la Hacienda**

Los responsables de las empresas transportistas consultadas declararon estar completamente de acuerdo con el actual sistema de pagos de la hacienda, sin emitir más comentarios al respecto. Consultados acerca de si sería beneficioso para la cadena un mecanismo generalizado de compra de hacienda basado en medidas de calidad objetivas, manifestaron desconocer el tema.

En cuanto al mecanismo de cajas negras, opinaron que representa una ventaja para el país y para el productor ya que brinda información; considerando de gran utilidad para el productor el mecanismo de trazabilidad.

**Transporte de Hacienda**

La mayoría de las empresas trabajan bajo normas no escritas, que responden a usos

y costumbres aceptadas por todos y arraigados por una relación de años. Sólo algunos, declararon trabajar en ocasiones bajo un protocolo escrito acordado entre las partes.

**Problemas en el embarque de hacienda a frigorífico**

Con referencia a los problemas detectados en el embarque de hacienda, la falta de instalaciones adecuadas (mangueras de encierro, tubos, embarcaderos en mal estado) y la falta de personal capacitado, mencionando el uso de perros y palos para cargar los animales, fueron destacados como principales. Varios entrevistados señalaron que un mal manejo genera estrés en los animales, puntualizándose animales llenos y traídos desde grandes distancias.

Se indicó que a menudo existen problemas de coordinación de horarios, que derivan en que el camión deba enfrentar largas esperas para poder cargar el ganado.

A juicio de los transportistas, el mal estado de las vías de acceso a los predios es un tema preocupante, señalándose que muchas veces el



camionero debe sortear dificultades de todo tipo para llegar con el camión al lugar de embarque e incluso para atracarlo contra la rampa.

Con referencia al estado de los camiones, los entrevistados mencionaron la presencia de enganche doble piso y que en varias ocasiones faltan separadores portátiles y rodillos en las puertas.

### **Problemas durante el transporte de hacienda a frigorífico**

El mal estado de los caminos y la falta de capacitación de algunos camioneros en buenas prácticas ganaderas, son los problemas percibidos durante el transporte. Se reconoce, que existen camioneros que no son muy prolijos, los que, ya sea por un manejo inapropiado del camión (velocidad) o por falta de cuidado de las jaulas, contribuyen a ocasionar daños por machucamientos.

### **Problemas en la llegada y desembarque de hacienda en frigorífico**

Como principal problema detectado en la llegada al frigorífico, los entrevistados señalaron el largo tiempo de espera para descargar, adjudicando el mismo a la falta de coordinación de llegada que muchas veces causa una fila de camiones esperando para descargar.

### **Calidad del Producto**

El sistema de producción natural en base a pasturas, junto con la baja edad de faena, fueron las principales fortalezas del ganado uruguayo mencionadas por los entrevistados. En contrapartida, las razas ariscas y la heterogeneidad de los animales se perciben como los principales problemas del ganado, pensando en el manejo y la calidad de la carne.

Consultados acerca de los problemas detectados en el producto, opinaron sólo que es de baja calidad, sin dar mayores detalles.

Más adelante, manifestaron otros aspectos que de una manera u otra influyen también en la calidad del producto, como el exceso de trámites y papeleos, muchos de los cuales debe terminar haciendo el camionero durante su viaje y la escasez de lavaderos habilitados (o incluso “mal ubicados”) con relación a las rutas donde transitan habitualmente los camiones.

### **Relación con Proveedores y Clientes**

### **Relación con Productores y con Frigoríficos**

Los entrevistados señalaron tener una buena relación con ambos agentes de la cade-

**Cuadro 9.** Transportistas de hacienda

Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Durante el embarque</b></li> <li>• <i>Ubicación de embarcaderos</i></li> <li>• <i>Embarcaderos y mangas en mal estado</i></li> <li>• <i>Impuntualidad</i></li> <li>• <i>Uso de perros y palos</i></li> <li>• <i>Presencia de enganche doble piso</i></li> <li>• <i>Falta de puertas neumáticas, rodillos y separadores portátiles</i></li> <li>▪ <b>Durante el transporte a frigorífico</b></li> <li>• <i>Rutas y caminos en mal estado</i></li> <li>• <i>Falta de capacitación de algunos camioneros</i></li> <li>▪ <b>Durante la llegada y desembarque</b></li> <li>• <i>Excesivo tiempo de espera para descarga</i></li> <li>• <i>Falta de utilización de banderas en frigoríficos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeneidad de animales para faena</li> <li>• Razas ariscas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de lavaderos habilitados</i></li> <li>• <i>Excesivos trámites</i></li> </ul>
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfrentar el bajo volumen de oferta después de haber invertido en mejoras del servicio.</li> </ul>	

na, en base a una confianza generada como resultado de años trabajando juntos. A los efectos de mejorar su tarea, los mismos ofrecen realizar mejoras en la infraestructura de los camiones, eliminando el enganche doble piso, usando separadores portátiles y puertas neumáticas que cierren mejor y más suave. Pero en contrapartida, reclaman a los productores mejoras en las instalaciones y caminos internos de acceso a los embarcaderos, así como el uso de banderines para mover los animales en el frigorífico.

### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

Algunos de los empresarios entrevistados e incluso representantes de la gremial de transportistas de hacienda, manifestaron la preocupación del sector a enfrentar el actual periodo de bajo volumen de oferta después de haber invertido en material que permite mejorar las condiciones del transporte de animales.

Todos los entrevistados coincidieron en señalar como grandes desafíos para la cadena, incrementar el volumen de producción y mejorar la calidad del producto.

### **Resumen de las Entrevistas**

A manera de resumen, se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro (Cuadro 9).

#### **2.3.4 Resultados de las Entrevistas a Responsables de la Industria Frigorífica**

##### **Mecanismos de Abastecimiento de Hacienda**

La industria frigorífica en el Uruguay utiliza diversos mecanismos y modalidades para su abastecimiento de materia prima. Entre estos pueden citarse, compra a través de consignatarios, compra directa al productor y compra por medio de representantes exclusivos del frigorífico en la zona.

Como se constató en la Auditoría anterior, las dos primeras modalidades son las más

comunes y son utilizadas por casi todos los frigoríficos aunque en distinta proporción. Por lo general, la participación de los consignatarios ronda entre un 60% y un 80%. Es un sistema que está muy instrumentado y que, como toda intermediación, ofrece ventajas y desventajas a ambas partes (frigoríficos y productores). La mayoría de los consultados opina que la predisposición a la realización de negocios directos entre frigoríficos y productores estaría condicionada a un tema de confianza entre las partes. La compra a través de representantes exclusivos del frigorífico no es una práctica muy extendida, aunque es muy valorada por las plantas que la utilizan.

Si bien los frigoríficos de mayor volumen de faena compran ganados provenientes de todo el país, se pueden apreciar zonas de influencia definidas (Litoral Sur, Litoral Norte, Centro Oeste) por la localización geográfica de las distintas plantas, delimitadas por un radio de 160 a 250 km de distancia a la planta. De todos modos, las preferencias regionales, por parte de los frigoríficos, están fuertemente ligadas, primeramente, a una cuestión de disponibilidad (oferta de hacienda) y costos de transporte, y luego a un tema de calidad de la materia prima buscada.

##### **Sistema de Pagos de la Hacienda**

La inmensa mayoría de la industria frigorífica concentra sus negocios de compra de hacienda casi exclusivamente en "segunda balanza". La razón esgrimida con mayor frecuencia para la venta en segunda balanza es el hecho de que el frigorífico vende carne, y debe por tanto, comprar carne, siendo entonces esta modalidad de compra la más transparente. Los entrevistados que declararon utilizar la modalidad de comercialización en pie, en determinada proporción de sus negocios, señalaron que el sistema de pagos se perfila hacia la segunda balanza.

Con referencia a la existencia de un sistema de bonificaciones, la mayoría de los entrevistados declaró haber instrumentado programas (orgánico, feed lot, Procarne, Fucrea) que intentan premiar la calidad, como forma

de evitar que “los ganados buenos subsidien a los malos”. De esta forma, para la formación del precio se ponderan características relacionadas a la calidad del producto, como peso, conformación, porcentaje de grasa, sexo y edad de los animales. No obstante, la aplicación de estos programas ha estado siempre dentro de un esquema fuertemente condicionado por el mercado. Algunos frigoríficos comentaron que se realizan acuerdos de bonificación en forma individual con algunos productores de confianza.

Consultados acerca del plazo de pago, los entrevistados declararon que en su mayoría se realizan a un plazo de 30-45 días, son pocos los frigoríficos que pagan en la modalidad de contado, asegurando que no lo hacen porque los productores no prefieren esta última forma de pago.

Hay consenso en que el mecanismo de oferta y demanda es el factor determinante del precio que se paga por las haciendas. La mayoría de los entrevistados reconoce que si bien está satisfecho con el actual sistema de pagos, este podría mejorarse pagando en segunda balanza (canal caliente) con precios diferenciales según determinados parámetros de calidad medibles objetivamente. Uno de los entrevistados señaló que debería eliminarse la subjetividad de la primera balanza, y debería implementarse un sistema de pagos “animal por animal” basado en cuatro factores: conformación, terminación, edad y peso, acotando que en un futuro sería bueno incluir el pH.

Actualmente, hay coincidencia dentro de la industria, en que sería beneficioso la implementación de un mecanismo generalizado de compra de hacienda, del frigorífico al productor, basado en medidas de calidad objetivas. Hay quienes opinaron que hay mucho espacio para mejorar la forma de comercialización, mediante la utilización de sistemas objetivos como el VIASCAN o similar, que eviten la “subjetividad del ojo humano”. La mayoría de los entrevistados cree que es viable y necesario un mecanismo que considere factores como: edad, peso, terminación, conformación, color de grasa, marmoreo, área del ojo de bife, entre otros. Varios

resaltaron la necesidad de un sistema de premios y castigos generalizado para dar señales claras al productor de las necesidades de la industria. Mientras algunos declararon que lo ideal es el pago animal por animal, otros opinaron que es algo muy difícil y utópico de alcanzar.

En todo caso, hay coincidencia en que el éxito de un mecanismo objetivo de comercialización, basado en “valor”, cualquiera sea su forma, dependerá de que sea confiable, seguro, fácil de implementar y que por sobretodo, no implique un costo extra. Algunos de los entrevistados opinaron que la heterogeneidad de las haciendas y la falta de un producto estandarizado obstaculizarían actualmente la implementación de un mecanismo objetivo de comercialización, dificultando la definición de un valor objetivo.

Consultados acerca del mecanismo de cajas negras, se encontraron diversas opiniones en torno al tema. La mayoría de los entrevistados coincidió en que representa una ventaja para el país, ya que sirve para evitar la evasión fiscal, aunque señalaron que no es necesario ni útil para la gestión del frigorífico porque éste ya tiene su propio sistema. Por el contrario, algunos opinaron que también puede ser de utilidad para el productor y el frigorífico, ya que da transparencia al mercado y es una ventaja práctica que brinda tranquilidad; es un dato más que sirve para avanzar y tomar decisiones. Uno de los entrevistados declaró que no debía opinar, mientras que otro se quejó acerca del funcionamiento del sistema y la lentitud del tiempo de respuesta, argumentando que cuando éste se rompe, debe suspenderse la faena hasta que vuelva a funcionar.

Con respecto a la trazabilidad, entendida como un sistema de identificación de origen, existe una total concordancia en cuanto al papel y la ventaja que representa a nivel país. Si bien existe la impresión de que es una barrera para arancelaria, el mercado lo pide y hay que hacerlo para poder vender, actúa como condicionante de un negocio: “si no hago trazabilidad no vendo, porque el comprador pide seguridad alimentaria”.

La trazabilidad es visualizada hoy como un mal necesario que permite agregar valor o imagen al producto, es la herramienta que tiene el país para diferenciarse y compensar el bajo volumen. Existen opiniones encontradas con referencia a costos y velocidad de faena, mientras varias industrias se quejaron de que la trazabilidad incrementa los costos que el mercado a veces no paga y reduce la velocidad de faena de 250 a 70 animales, otros entrevistados declararon que no afecta la velocidad de faena y que representa una manera objetiva de capturar datos que sirven al productor. Es más, algunos señalaron que lo ideal es la trazabilidad animal por animal junto a la trazabilidad de cortes: bife, lomo, cuadril, entre otros.

### ***Transporte de Hacienda***

Actualmente, las haciendas se comercializan en su gran mayoría "a levantar en el establecimiento". En la gran parte de los frigoríficos, la totalidad del transporte es tercerizado; sólo uno cuenta con flota propia de camiones, la cual es insuficiente para transportar todo el ganado que compra. Cada frigorífico trabaja con una o más empresas que se encargan del transporte, ya sea con camiones propios o subcontratados. En general, trabajan con empresas de transporte contratadas en forma exclusiva, son pocos los frigoríficos que utilizan un servicio de transporte no exclusivo.

En la mayoría de los casos existe un protocolo escrito que el frigorífico exige (de adhesión) a los transportistas. Además, los frigoríficos se encargan de aprobar e inspeccionar los camiones al menos dos veces al año, observando las condiciones de las jaulas, puertas y rejillas. En el caso particular de flota propia, ésta se encuentra equipada con GPS, control satelital que permite controlar la velocidad, las paradas y tiempos de espera. En los pocos casos que no existe un protocolo escrito para el transporte de haciendas, existen reglas o acuerdos implícitos, más o menos rígidos, conocidos y respetados por todas las partes. En casi todos los frigoríficos impera una "costumbre" de trabajar con las mismas empresas.

A pesar de que no existen incentivos extras por el cumplimiento de protocolos o pautas de transporte, se realizan penalizaciones cuando se detectan problemas atribuibles al mismo, que van desde multas y descuentos en el pago, hasta suspensión de la unidad o de la empresa que brinda el servicio. Sin embargo, a juicio de la industria, los problemas relacionados con el transporte no parecen ser de gran envergadura.

### **Problemas en el embarque de hacienda a frigorífico**

Consultados acerca de los problemas que consideran que se producen en el embarque de los animales, todos los responsables de los frigoríficos entrevistados coincidieron en mencionar como problemas principales el mal estado de los embarcaderos y los horarios impropios de carga (altas temperaturas). Señalaron también la falta de capacitación de algunos encargados en el tema de buenas prácticas ganaderas, resaltando el uso de palos, picanas, perros mal adiestrados y gritos al momento de embarcar. Varios sugirieron que el tropo excesivo de los animales para llegar hasta el embarcadero y el encierro sin agua ocasionan gran estrés y deshidratación. La falta de rodillos en las puertas y puertas mal levantadas también se destacaron como problemas a la hora de embarcar los animales.

### **Problemas durante el transporte de hacienda a frigorífico**

Entrevistados acerca de su percepción sobre los problemas durante el transporte, el mal estado de rutas y caminos fue el problema unánimemente remarcado por todos los consultados. Los viajes largos, jaulas mal mantenidas, el uso de palos y picanas, la alta velocidad, y falta de "paradas" para revisar los animales caídos denotan la falta de capacitación de algunos camioneros. También se mencionó que la presencia de animales astados y agresivos perjudica a los demás animales.

### **Problemas en la llegada y desembarque de hacienda en frigorífico**

Con referencia a los problemas durante la llegada de los animales al frigorífico, los entrevistados señalaron que las fallas en la planificación y coordinación, generan una logística de llegada inadecuada que provoca la acumulación de camiones para descargar. Otro de los problemas mencionados se refiere a la reglamentación que rige sobre el tiempo de espera a faena, ya que la mayoría de los consultados lo considera excesivo, declarando que lo mejor sería faenar enseguida de la llegada. Varios, especificaron que hay frigoríficos que no tienen instalaciones en buen estado.

### **Planta Frigorífica**

#### **Problemas en los Corrales de Descanso**

A nivel de corrales de descanso, el mayor problema parece ser la suciedad, el exceso de barro y bosta con que llegan los animales. El segundo problema visualizado, inherente a la calidad del producto, es la heterogeneidad de las tropas, constituida muchas veces por animales con distinta conformación y grado de terminación. Como ya se ha expresado, la presencia de animales astados y ariscos con mal comportamiento es un problema, siendo en muchas ocasiones la causa de machucamientos. Otros problemas citados frecuentemente son la llegada de animales estresados y la presencia de animales con exceso de marcas en el cuero. Nuevamente se menciona como excesivo el tiempo de espera a cumplir para realizar la faena.

#### **Problemas a nivel de Playa de Faena**

Entre los problemas detectados a nivel de playa de faena, la presencia de machucamientos es considerado unánimemente el número uno. Aunque es difícil a veces detectar el origen de los machucamientos, se sospecha que la mayoría son causados por problemas de manejo previo al embarque por golpes con palos y picanas, sin descartar las corneadas entre los animales y las puertas del box en los frigoríficos.

Animales muy llenos, con excesivo contenido ruminal es otro de los problemas observados frecuentemente en esta etapa. Los abscesos y lesiones por inyectables, así como las vacunas intramusculares en cortes de valor se constatan reiteradamente. Con gran preocupación los entrevistados mencionaron las adherencias en el vacío y el elevado nivel de decomisos.

Otros problemas detectados en esta etapa fueron la mala terminación y conformación de los animales, suciedad, generalmente en aquellos que vienen de feed lot, presencia de agentes extraños e inadecuado color de carne y grasa. La existencia, en ocasiones, de playas de faena en malas condiciones, con falta de noria o plataformas con poco espacio, fue considerado un problema importante en el caso de algunos frigoríficos.

#### **Problemas a nivel de Cámara de Frío**

En la cámara de frío, el problema más observado es el relativo al color y el pH de la carne. Para la mayoría de las plantas, la presencia de cortes oscuros es una constante en referencia a problemas en esta etapa, complicando la comercialización del producto. En segundo nivel de importancia, parece ubicarse la mala conformación y la falta de grasa de cobertura, la cual no puede corregirse y trae consigo las consiguientes limitaciones respecto a los mercados a los que se puede acceder. Como explicaron los entrevistados, luego del período de maduración de la carne por 36 horas, como consecuencia de la baja cobertura de grasa, aparecen zonas quemadas por el frío que son rechazadas por los consumidores. A esto debe sumarse el color amarillo de la grasa. Los problemas de uniformidad en los animales causan además problemas de eficiencia en el manejo de las reses en cámara, debiendo seleccionar canales por tamaño, alterando el orden de la línea.

#### **Problemas a nivel de Sala de Desosado**

La presencia de abscesos y lesiones por inyectables es frecuentemente detectada en esta etapa, problema que empeora cuando se constata en los cortes valiosos del trasero (generalmente cuadril).

Muchos de los problemas mencionados anteriormente en la cámara de frío se trasladan también a la sala de desosado, como ser la presencia de machucos internos (hemorragias), color oscuro y pH elevado del músculo, problemas de grasa de cobertura y su color amarillo. Los problemas de heterogeneidad del ganado se traducen en el peso, calibre y forma de algunos cortes específicos (por ejemplo, problemas de peso en el bife angosto). La mayoría los entrevistados señalaron que cuando la canal se enfría todos los problemas se visualizan más claramente, y que por tanto, éste debería ser el momento de control de calidad del proceso y del producto.

### **Problemas en Cueros**

Las excesivas marcas de fuego junto a los daños por parásitos (garrapata y mosca de los cuernos), son las principales limitantes encontradas al trabajar con los cueros. Varios entrevistados mencionaron los cortes y rupturas en el desollado (operativo) y la excesiva suciedad, principalmente con barro, como los problemas principales. Los daños por púas, alambres, espinillos y cuernos, son otras de las lesiones encontradas que perjudican la calidad del cuero. Varios de los consultados señalaron que si bien las curtiembres están castigando cada vez más la suciedad, ya que compran por kilo, éste castigo no se traslada al productor.

### **Problemas en Menudencias**

En la mesa de vísceras, preocupan los altos niveles de decomiso de hígado, riñón y pulmón. El decomiso de hígado, tanto por sa-guaipé como por quiste hidático, es por lejos el más importante en términos de frecuencia. En el caso del sa-guaipé, se trata de un problema crónico de difícil solución, ya que en la mayoría de los casos lo que se decomisa es la reacción inmunológica.

## ***Producción y Mercados***

### **Mercado interno**

Se estima que el mercado interno representa alrededor de un 30 % de la faena del Uru-

guay. Tradicionalmente, el abasto fue considerado como un mercado marginal e indiferenciado, a donde las plantas remitían los excedentes de exportación. Actualmente se está llegando a un consenso en la industria acerca de la importancia del abasto en los negocios.

Con referencia al conocimiento de los frigoríficos sobre el destino final que tienen los productos vendidos en el mercado interno, los consultados declararon unánimemente que más del 90% de los productos vendidos llegan directamente al consumidor final en supermercados y carnicerías.

Cortes como el asado, la falda, la colita y menudencias, son los productos destinados a las carnicerías y supermercados, mientras que la carne de inferior calidad se destina a la industria para hacer enlatados.

El tipo de animal faenado para abasto cambió, producto de las nuevas exigencias de calidad vigentes en el mercado interno. El carnicero exige buen color y poca grasa, debido a las exigencias del consumidor.

Las opiniones son diversas a la hora de definir las características del consumidor uruguayo, mientras algunos señalan que pide y busca precio, otros resaltan que ha habido un cambio y que hoy en día el consumidor busca calidad, ternura, uniformidad y consume más carne sin hueso. Actualmente, en la mayoría de los casos, los únicos cortes vendidos con hueso son el asado y las costillas; ya que la gente prefiere cortes pequeños. Salvo el caso de la colita, la "unidad" de venta es cada vez más chica. Los cortes al vacío se van imponiendo aunque a una velocidad bastante menor a la deseada por la industria. Existe todavía un desconocimiento o al menos una falta de costumbre, por parte del consumidor. La opinión de varios empresarios, es que hace falta una buena propaganda e información para mejorar el consumo de carnes al vacío.

Con referencia al futuro de la demanda interna, varios entrevistados coincidieron en señalar que en términos de volumen está

complicado, el consumo no crece y no hay nichos de valor. Consideran la demanda interna como marginal, señalando que el mercado interno no tiene oportunidades de valor porque el consumidor no lo paga y no lo pide. Es claro para la mayoría de los industriales que las posibilidades de crecimiento son hacia "afuera". Sin embargo, otros manifestaron que diferenciación, seguridad, calidad y buen empaque serán las futuras demandas de los consumidores a nivel local.

### **Mercado externo**

Entre el 70 y 90% de la producción de los frigoríficos se destina al abastecimiento del mercado externo. El tipo de cliente que se atiende en el exterior es muy variado, e incluye importadores de grandes volúmenes, fundamentalmente para industria; importadores que atienden mercados de valor, con cortes específicos, y distribuidores locales. La mayoría de los entrevistados coincidieron en señalar que según el mercado y el tipo de cliente es el producto que se vende y el destino final del producto.

Generalmente, cuando se exporta a Rusia y EEUU, se hace a través de importadores de grandes volúmenes, mientras que cuando se exporta a Europa, el cliente suele ser un importador que atiende mercados de valor o un distribuidor local. Con referencia al conocimiento del destino final que tiene el producto, los consultados declararon que la mayor parte de la carne exportada, sea carne congelada o aquella exportada hacia EEUU, Rusia, Chile o México, tiene como destino final la industria manufacturera para la elaboración de productos cárnicos. Por lo general, se mencionó que cuando se exporta a Europa, la carne llega directamente al consumidor final en restaurantes y hoteles, o a través de supermercados, carnicerías y afines, ocurriendo lo mismo en los casos en que se exporta carne enfriada a EEUU. Es muy poca la carne exportada que abastece el segmento institucional.

Varios entrevistados coinciden en señalar que el mercado europeo y el estadounidense, demandan las exigencias más altas. En

ellos, el factor preponderante es la seguridad alimentaria, se requieren productos confiables, con controles microbiológicos e higiénico-sanitarios. Se pide trazabilidad, carne certificada, carne orgánica y mucha calidad. Para estos clientes, se debe ofrecer un producto que reúna esas condiciones, pero que a la vez, posea otras características como ser terniza, sabor, color y un tamaño mínimo de piezas. Si bien éstos son indudablemente los mercados más valiosos, algunos manifestaron que muchas veces realizan productos específicos para determinados clientes, para evitar depender de Europa.

Analizando las características futuras de la demanda externa de carnes uruguayas, las opiniones apuntaron hacia mucho volumen de calidad (tener consistencia), trazabilidad individual de la carne, seguridad alimentaria y productos con mayor valor agregado como los porcionados, precocidos, marinados, productos premium, y termoprocesado de retail no de industria. En cuanto a la producción de porcionados, varios entrevistados opinaron que es muy difícil y costoso de realizar, siendo la vida útil la principal limitante, manifestando la conveniencia de porcionar la carne en el lugar de destino. Uno de los entrevistados destacó la posibilidad de exportar carne cocida al segmento institucional de Europa (bandejas para escuelas). Con referencia al volumen, los consultados resaltaron que si bien hay muchísima demanda de volumen de calidad, actualmente es imposible cumplirla y establecer compromisos.

Se deberá tratar de identificar el perfil de los clientes y trabajar con ellos. Según los entrevistados, la exportación ha requerido animales más pesados que los que actualmente se destinan al abasto. No obstante, la "mezcla" de países puede generar requerimientos "contradictorios" en torno al tipo de animal, donde a su vez, la falta de homogeneidad de las haciendas supone una dificultad adicional. A juicio de los industriales, a excepción de los cortes Hilton, se les hace muy difícil establecer compromisos respecto al mantenimiento de estándares de calidad, lo que les obligaría a ir definiendo las ventas a partir de lo que van obteniendo de la materia prima que trabajan.

Varios coinciden en resaltar que la heterogeneidad del ganado uruguayo, trae como consecuencia heterogeneidad en el peso y forma de los cortes, mencionando que el largo y ancho de los mismos son muy importantes.

### **Productos de valor agregado**

El desarrollo de productos de valor agregado está muy ligado, a las perspectivas de los mercados de exportación. Algunos de los frigoríficos consultados tienen ciclo III, ampliando su oferta de productos hacia el exterior con carne cocida enlatada, carne cocida congelada, carne cocida IQF (cubos), carne trozada, carne feteada, menudencias procesadas (lenguas cocidas al vacío y en lata, riñones y tripas en lata), porcionados y corned beef orgánico.

Los niveles “más sofisticados” de valor agregado (milanesas, hamburguesas, porciones controladas) han quedado acotados prácticamente al mercado interno. Por otro lado, como ya se ha dicho, el mercado interno no proporciona las perspectivas de crecimiento que justifiquen por sí mismo, un mayor desarrollo de productos de valor agregado.

En forma adicional, la industria visualiza tres grandes obstáculos para el desarrollo de productos exportables con mayor valor agregado. Por un lado, existen problemas de escala que dificultan “terminar” los productos. Por otro lado y relacionado con lo anterior, está el tema de las marcas. El consumidor sigue marcas y el Uruguay no las tiene. Es muy complicado pasar la barrera del broker o el gran distribuidor, sobretudo en Europa, donde por ejemplo, los supermercados ingleses no dejan entrar a los frigoríficos uruguayos con sus propias marcas. Un tercer obstáculo estaría dado por la distancia a los mercados de mayor valor. La ubicación geográfica del Uruguay no facilita llegar a esos mercados con productos de gran valor agregado. Si el valor agregado supone llegar al corte final, la distancia es una barrera muy dura de superar. La estrategia debería apuntar a llegar con otro tipo de productos o conseguir partners en el exterior para el establecimiento de acuerdos del tipo joint-venture.

### **Subproductos comestibles y no comestibles**

Existen diferencias entre las plantas frigoríficas en cuanto al tratamiento de los subproductos. En general los frigoríficos tratan de recuperar todos los subproductos y venderlos en los mercados habilitados. En algunos casos, las plantas hacen todo el procesamiento, en tanto otras, han tercerizado este proceso en busca de eliminar ineficiencias y bajar costos.

Con referencia al destino actual de las menudencias, por lo general la tripa se vende a un procesador local, mientras que casi todos los frigoríficos realizan procesamiento propio de lengua, rabo, corazón y riñón, destinándolo al mercado interno. Existe algo de exportación a China y Rusia, sobretudo de tendón y aorta.

El destino actual de los subproductos comestibles (básicamente grasa) es muy variado entre los frigoríficos entrevistados. Mientras algunos venden la grasa cruda, otros realizan procesamiento propio y venden la grasa con su propia marca en el mercado interno. Sólo uno de los consultados declaró exportar la grasa refinada.

Acerca del destino del cuero, la mayoría de los industriales manifestaron que el mismo se vende fresco a un procesador local, siendo un solo frigorífico el que realiza exportación directa del cuero.

La mayoría de las industrias venden los subproductos no comestibles crudos a un procesador local para hacer harina de carne; son pocas las que tienen procesamiento propio. Sólo uno de los entrevistados declaró exportar el 90% de los sebos, tendones y huesos.

### ***Relación con Proveedores y Clientes***

#### **Relación con los Productores**

Consultados acerca de lo que deberían realizar los productores para mejorar la oferta y calidad de la carne, unánimemente



los entrevistados respondieron en primer lugar, ofrecer precocidad con tamaño, es decir, disminuir la edad de faena y ofrecer animales más pesados. Señalaron que las exigencias del consumidor llevan a la necesidad de animales jóvenes y canales de 240 kg de peso mínimo para lograr un buen calibre de los cortes. En segundo lugar, mencionaron que los productores deberían aumentar la producción incrementando los índices de procreo. Reclamaron que éste aumento en el volumen de la oferta debe venir en conjunto con la desestacionalización de la oferta. Estandarizar el rodeo, mejorar la alimentación, lograr mejor conformación, aumentar el grado de terminación, mejorar la genética animal, mejorar la sanidad y capacitar al personal encargado del manejo animal, fueron otros de los pretendidos de los industriales.

La mayoría de los entrevistados demandan estabilidad y consistencia en cantidad y calidad ofrecida. Algunos manifestaron que sería bueno que el productor observara la cuarta balanza para visualizar los problemas en sus animales: pH, tamaño de cortes, falta de grasa, abscesos por vacunas, de manera de ver su rendimiento.

Varios señalaron la necesidad de dar señales claras sobre los requerimientos y compartir la información de la faena con cada productor. Dentro de las señales, se ofrecen programas especiales de pagos para fidelizar clientes, bonificaciones y premios a quienes cumplan con los requisitos. Uno de los frigoríficos entrevistados manifestó que en su caso, ofrecen asesoramiento técnico, así como diversos planes de implementación de pasturas, suplementación invernal, y planes de mejora genética y sanitaria.

Se reconoce que se debe mejorar y estandarizar la información brindada al productor acerca del ganado que vende al frigorífico. Algunas empresas han realizado avances significativos en este punto, donde por ejemplo, el parte sanitario sale con la liquidación de la tropa. No obstante, se insiste en que no sólo debe ampliarse el volumen de información sino que además, debe mejorarse la

forma en que se presenta de manera de facilitar su análisis. También debe mejorar la información comercial, incluyendo los destinos de la producción e información estratégica con los escenarios del mercado.

### **Relación con los clientes locales y extranjeros**

Con referencia a su relación con los clientes compradores, los entrevistados reclamaron principalmente precios estables y atractivos, aludiendo a mejores pagos por productos diferenciados. También demandaron señales claras de los cortes y pesos que quiere cada mercado, información que permita conocer que producto es viable de colocar en cada destino. Estabilidad, consistencia y permanencia de la demanda es lo deseado, aunque en la situación actual de poco volumen se complica adquirir compromisos.

En contrapartida, los industriales afirmaron que ofrecen y están dispuestos a ofrecer lo que el mercado les pida, sean productos premium de calidad, homogeneidad en los cortes, volumen consistente, productos diferenciados, certificaciones, cumplimiento de normas, productos con marcas, aunque sin desconocer la realidad de que para todo ello deben partir de volumen y animales homogéneos.

### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

La industria frigorífica visualiza varios desafíos y oportunidades para el presente y futuro. Relacionado con el sector primario, la industria reclama una mejora en el volumen (mediante un aumento de las tasas de procreo y extracción) para evitar la capacidad ociosa. Plantea como uno de sus desafíos, encontrar proveedores de materia prima uniforme y de calidad, sin machucamientos, homogénea (peso, conformación), que permita consolidar los logros obtenidos en la reducción de la edad de faena. Descubrir la forma de llegar con porcionados al exterior, limitado actualmente por su vida útil; exportar con marca propia, limitado por falta de escala y volumen estandarizado de materia prima; y agregar valor a los productos, son algunos de los desafíos planteados por el sector in-

dustrial. Están dispuestos a capacitarse en tecnología, certificaciones, inocuidad alimentaria, trazabilidad y capacitación del personal. Todos coincidieron en que deben prepararse para la calidad e identificar nichos de mercado. Uno de los desafíos no compartido

por todos los entrevistados, es pelear por el mercado interno, ya que varios consideran que no tiene posibilidades de crecimiento.

A nivel de la cadena, los entrevistados señalaron unánimemente como gran desafío

**Cuadro 10.** Responsables de frigoríficos

Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Durante el embarque</b></li> <li>• <i>Tropeo de animales hasta embarcaderos distantes</i></li> <li>• <i>Encierro sin agua</i></li> <li>• <i>Embarcaderos en mal estado</i></li> <li>• <i>Temperaturas y horarios de carga impropios</i></li> <li>• <i>Uso de palos, picanas, perros y gritos</i></li> <li>• <i>Falta de rodillos, mantenimiento inadecuado de las jaulas, puertas mal levantadas</i></li> <li>▪ <b>Durante el transporte a frigorífico</b></li> <li>• <i>Rutas y caminos en mal estado</i></li> <li>• <i>Viajes largos</i></li> <li>• <i>Falta de capacitación de algunos camioneros: uso de palos, picanas y alta velocidad</i></li> <li>• <i>Número insuficiente de “paradas” para inspeccionar a los animales</i></li> <li>• <i>Presencia de animales astados</i></li> <li>• <i>Animales caídos</i></li> <li>▪ <b>Durante la llegada y desembarque</b></li> <li>• <i>Excesivo tiempo reglamentario de espera para faena</i></li> <li>• <i>Logística inadecuada de llegada y acumulación de camiones</i></li> <li>• <i>Falta de adecuación de algunas instalaciones</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>A nivel de corrales de espera</b></li> <li>• Heterogeneidad de las tropas</li> <li>• Excesos de marcas</li> <li>• Animales livianos que no llegan al peso requerido</li> <li>• Elevada edad de faena en novillos</li> <li>• <i>Exceso de barro y bosta (suciedad)</i></li> <li>• <i>Presencia de animales astados, ariscos y estresados</i></li> <li>▪ <b>A nivel de playa de faena</b></li> <li>• Machucamientos</li> <li>• Lesiones por inyectables</li> <li>• Falta de terminación (grasa de cobertura)</li> <li>• Mala conformación</li> <li>• Color inadecuado de carne y grasa</li> <li>• <i>Excesivo contenido ruminal</i></li> <li>• <i>Riesgo de presencia de agentes extraños</i></li> <li>▪ <b>A nivel de cámaras</b></li> <li>• Cortes oscuros y pH</li> <li>• Falta de terminación (grasa de cobertura)</li> <li>• Mala conformación</li> <li>• Color amarillo de la grasa</li> <li>• <i>Excesivo tiempo exigido de maduración</i></li> <li>▪ <b>A nivel de desosado</b></li> <li>• Heterogeneidad en peso, calibre y forma de los cortes</li> <li>• Lesiones por inyectables</li> <li>• Falta de terminación (grasa de cobertura)</li> <li>• Color amarillo de la grasa</li> <li>• Machucamientos</li> <li>• Problemas de pH</li> </ul>
	<b>Problemas en menudencias</b>
	• <i>Decomisos de hígado: quiste hidático y saguaipé</i>
	<b>Problemas en cuero</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcas de fuego</li> <li>• Daños por parásitos (garrapata y mosca del cuerno)</li> <li>• Cortes en el desollado (operativo)</li> <li>• Daños por púas, alambres, espinillos, cuernos</li> <li>• Bacterias en el transporte (temperatura, humedad relativa y ventilación)</li> <li>• Grasa en el cuero</li> <li>• Exceso de barro y bosta (suciedad)</li> </ul>
<b>Problemas en la cadena</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Valor agregado y diferenciación en el producto son insuficientes.</i></li> <li>• <i>Dualidad de estándares exigidos para la exportación y el abasto.</i></li> </ul>	

### Desafíos

- Tener volumen de materia prima para evitar capacidad ociosa.
- Diferenciar y agregar valor al producto.
- Encontrar proveedores con materia prima de calidad requerida.
- Descubrir la forma de llegar con porcionados al exterior.
- Marca propia.
- Capacitar al personal en tecnología industrial, certificaciones, trazabilidad e inocuidad alimentaria.
- Mantener la calidad del producto recibido.
- Pelear por el Mercado Interno estancado.
- Mantener estabilidad de la oferta.
- Mantener estabilidad laboral.
- Identificar nichos de mercado.
- Mejorar en frío e instalaciones.

competir por el recurso tierra (recurso limitado) con otras actividades más rentables que la ganadería. Hay que ser rentables según el costo actual de la tierra, y ser más rentables que la soja y la forestación para no desaparecer.

Referidos al sector primario, el desafío se enfoca a solucionar el tema de la cría, aumentar la producción de terneros para lograr tener volumen. Los desafíos de aumentar las cuotas, mantener y mejorar el acceso a mercados como Corea y Japón, realizando certificaciones si es necesario, están basados en el mantenimiento del estado sanitario. Todos coinciden en que el negocio de la carne debe ser un objetivo del país y dentro de éste, el tema "estado sanitario".

### **Resumen de Entrevistas a Frigoríficos**

A manera de resumen, se presenta en el Cuadro 10 los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

### **2.3.5 Resultados de las Entrevistas a Responsables de Curtiembres**

#### **Operativa y Logística**

El 75% del cuero que compran las curtiembres, lo realizan directamente a los frigoríficos y mataderos, adquiriendo la totalidad en forma de cuero fresco, un 10%-15% del abastecimiento, es realizado a través de barracas y acopiadores, en forma de cuero salado, y el 10%-15% restante, es adquirido a través de la importación de cueros

semiprocesados (wet blue) o salados en distintos países de América Latina o países de la ex URSS. En general, aquellas curtiembres que trabajan en la confección de artículos de calidad no compran cuero seco proveniente de establecimientos rurales.

La mayoría de las curtiembres entrevistadas, manifestaron trabajar en el 80% de las compras, con pocos proveedores, casi siempre los mismos y sin contrato, señalando que no hay contratos escritos dado que se apuesta a la fidelización. Destacaron que es un negocio de confianza mantenido en el largo plazo, a lo cual acotaron: "hay que tener la planta funcionando para poder amortizar las inversiones". Uno de los entrevistados señaló que desde hace 10 años la capacidad de producción de Uruguay excede la oferta, ya que actualmente se hacen poco más de 2 millones de cabezas y se pueden procesar 4 millones de cueros, lo que lleva a que exista una alta competencia por la materia prima y que todas las empresas deban importar.

Uno de los entrevistados, declaró que se trata de identificar los proveedores que siguen la misma línea de la empresa y realizar alianzas estratégicas conjuntas. Precio ofrecido, financiación, sistema de logística, sistema de pago, son algunos de los ítems considerados a la hora de evaluar e identificar los buenos proveedores. Sólo un 20% del abastecimiento, se realiza en términos de relación coyuntural con el proveedor que sea, dependiendo de las condiciones de mercado y necesidades del producto.

El 90% de los productos que venden las curtiembres son productos de cuero terminado, calzado deportivo, vestimenta, ropa deportiva, e incluso tapicería residencial (sillones). Es muy poco lo que se vende para carteras, billeteras y cintos. Algunas manifestaron vender cueros semiprocesados para la industria automotriz.

Con referencia al valor agregado que las curtiembres brindan a sus proveedores de materia prima, la mayoría destacó ofrecer el precio del mercado y garantizar la compra de los cueros aunque el precio caiga por debajo de lo acordado. Algunos entrevistados señalaron que además del precio, ofrecen una relación de fidelización y lealtad, compartir valores comunes y responsabilidad en los negocios. Uno de los industriales destacó el gran compromiso con el medio ambiente, al tener en la planta un excelente sistema de tratamiento de efluentes (aguas residuales y sólidos), agregando que hay varias industrias que valoran dicho aspecto.

Uno de los entrevistados señaló que a nivel mundial, el 60% del cuero consumido se destina a calzado, y que el 80% de la producción de zapatos se realiza en Asia. La empresa debe ser capaz de llegar al cliente independientemente del lugar o país en donde se quiera instalar a producir zapatos, para lo cual, poseer un abastecimiento global y no depender de la faena ni del cuero uruguayo es fundamental.

Varios de los consultados afirmaron ofrecer un permanente desarrollo de productos de avanzada: moda, calidad, requisitos, trabajando en conjunto con el cliente, para lograr obtener lo que el cliente necesita. La inversión en maquinaria, desarrollo y tecnología, así como contar con un equipo de trabajo capacitado, con experiencia y conocedor de la materia prima y el negocio, también forman parte del valor agregado ofrecido por algunas curtiembres.

### **Sistema de Pagos de la Hacienda**

La materia prima se comercializa por kilo de cuero fresco, y si bien el precio lo determina

el mercado, hay curtiembres que realizan un pago diferencial por calidad, según el tipo de cuero: si es gordo o flaco, si sirve para industria o manufactura, si es de toro o ternero. Sin embargo, varias consideran que no hay mucha posibilidad de pelear el precio porque hay más clientes que proveedores, en términos de volumen, lo que a juicio de aquellas, daría a los frigoríficos cierto poder oligopólico. Como se mencionó anteriormente, la producción local de materia prima no alcanza para las necesidades de la industria del cuero y se estima que nunca va a alcanzar, casi todas las curtiembres importan materia prima.

La opción de importar la materia prima permitiría contrarrestar de alguna manera el poder de los frigoríficos en el mercado del cuero fresco. De todos modos, en opinión de las curtiembres, la demanda es muy importante y la competencia es grande, por lo que los frigoríficos “pueden ponerse fuertes con el tema del precio”. Adicionalmente, si bien los frigoríficos pueden realizar exportaciones directas de cuero, tienen que exportarlo salado, lo cual encarece los costos. Consultados acerca de si un sistema generalizado de compra de hacienda basado en medidas de calidad objetivas del cuero beneficiaría a la cadena, la mayoría de las curtiembres respondieron que si bien es necesario, no lo consideran viable por el tema de la marca de fuego. Con referencia a ello, opinaron que una de las medidas de calidad objetivas a tener en cuenta en el pago del ganado debería ser la entrega del cuero sin marcas, pero la realidad es que existe una ley y ni siquiera hoy se exige que la ley se cumpla, es decir, marcar donde se debe. Señalaron que el día en que se logre tener algún mecanismo que garantice la propiedad del ganado a los productores, recién ahí serviría el premio o sobreprecio por no marcar, ya que actualmente el sobreprecio no compensa el valor de un animal en el caso de un robo (abigeato).

Con referencia a la utilidad del mecanismo de las cajas negras, los entrevistados manifestaron que les es indiferente, resaltando que sería ideal tener el peso cuero por cuero y saber cuánto de lo que se compra no es cuero.

Respecto al mecanismo de trazabilidad, varios consultados declararon que representa una ventaja para el país y para las curtiembres. Una de las curtiembres, manifestó que si bien su empresa posee trazabilidad individual de los cueros desde el día en que los mismos salen del frigorífico, no logran llegar hasta el productor porque los frigoríficos carecen de esa información. Varios acotaron que si bien es una ventaja para el país, aún no soluciona al productor el tema de la propiedad del animal. En este mismo sentido, algunos se refirieron a que si bien la trazabilidad es requerida por el mercado exterior, el proceso del cuero no es ecológico, señalando que el 99% del cuero en el mundo se procesa con productos contaminantes como cromo y sulfuro, dado que el curtido vegetal con aluminio es muy caro.

### ***Transporte del Cuero***

El transporte de los cueros desde el frigorífico hasta la curtiembre se realiza en camiones. En general, se trata de fleteros contratados, corriendo el costo del flete a cargo del comprador. Consultados acerca de los problemas relativos al transporte de los cueros, los entrevistados destacaron que los factores ambientales son los principales actores que atentan contra la calidad del producto. Las altas temperaturas son un problema cuando no se aplican bactericidas y los cueros no se apilan carne con carne (mejor aprovechamiento del bactericida). En este sentido, una de las industrias aseguró que posee un sistema de monitoreo que permite conocer la concentración del bactericida, temperatura y humedad relativa en todo momento del transporte. La falta de ventilación de los camiones (ausencia de sistema malla) y el excesivo tiempo de transporte del cuero faenado hasta que llega a la fábrica de procesado, son otros de los problemas señalados que causan efectos nocivos sobre los cueros.

### ***Calidad del Producto***

Como fortaleza del ganado vacuno, las curtiembres resaltaron la homogeneidad del ganado en cuanto a las razas, en su gran mayoría británicas que permiten trabajar con un nivel de cuero muy parejo. Con referencia al

producto cuero, señalaron que es de buena calidad pero no es de los mejores, destacando su peso y extensión, los cuales permiten manejar una gran variedad de artículos.

Las curtiembres tienen claro que el cuero es un subproducto de la faena, no se faena por el cuero, resaltando que los mejores cueros son los provenientes de los frigoríficos porque el cuereado es de mejor calidad y con menos cortes operativos. Las barracas muchas veces procesan cueros de animales muertos.

Cuando el cuero entra al proceso industrial se evidencian varios problemas que afectan el procesamiento y suponen grandes pérdidas para la industria y para el país. Entre ellos, cabe mencionar: cantidad y localización de las marcas de fuego, el remarque previo a embarque y los daños por garrapata, por mosca del cuerno, por alambres de púa, por uso de picanas y manejo del ganado dentro de los montes.

Unánimemente, los consultados coincidieron en que las marcas de fuego y el remarque constituyen los problemas más graves. Si bien existe una ley que explica donde y como marcar el animal, la ley no se cumple y las marcas se encuentran en cualquier lado, causando un gran desperdicio y desaprovechamiento del cuero. Algunos sugirieron marcar los cueros preembarque con marca de pintura, de forma que no se arruine el cuero y no afecte al animal para nada. Esto reduciría también daños por machucamientos. Otros apuntaron hacia el uso de caravanas, tatuajes o microchips, en vez de marcas.

Las pérdidas ocasionadas por garrapata y mosca del cuerno también fueron consideradas muy importantes. Se sugirió que debería intensificarse la lucha contra estos problemas sanitarios. Los problemas con la mosca comienzan a aparecer en el mes de noviembre, cuando empieza el calor. La postura de huevos de la mosca del cuerno viene desde el verano anterior en el estiércol, en la bosta del animal. Apenas viene el calor, aparece el problema. Con las garrapatas, la situación es similar.

Los daños causados por espinas, alambres de púa, palos y picanas aparecen con mu-

cha menor frecuencia por lo que podrían ser considerados como problemas ocasionales.

En síntesis, uno de los consultados resaltó que el tema de fondo es que no existen especificaciones ni estándares que establezcan niveles mínimos de calidad y tolerancia a los daños para los cueros que recibe la industria. El establecimiento de estándares que se traduzcan en el precio, como por ejemplo “con una marca vale tanto, con dos marcas vale tanto...” sería muy difícil debido que al momento de la compra el problema no es fácil de identificar (la marca está cubierta).

**Relación con Proveedores y Clientes**

**Relación con Frigoríficos Proveedores y Clientes**

Incrementar el volumen de faena y tener una playa de cueros adecuada para levantarlos a la sombra y con ventilación son algunos de los requerimientos de las curtiembres hacia los frigoríficos. Otra sugerencia apunta al establecimiento de normas que regulen los niveles de humedad en el cuero, recortes y desgrasado. En contrapartida, las curtiembres ofrecen el precio del mercado, seguridad de compra, relación de fidelización, valores de empresa y un compromiso con el medio ambiente.

Consultados acerca de la relación con sus clientes, los industriales destacaron que ya

tienen una buena integración y que trabajan en conjunto para diseñar el producto a entregar y su calidad. Resaltaron que un buen cliente no debe estar únicamente interesado en el precio, sino que debe compartir los valores de la empresa y apreciar la fortaleza de abastecimiento global del producto, los equipos de trabajo altamente capacitados y el permanente y constante desarrollo de productos que ofrece la empresa.

**Desafíos y Oportunidades de Mejora**

A juicio de la mayoría de los empresarios, el primer desafío para la cadena sería tener volumen, el que posibilitaría poder concretar una mayor cantidad de negocios. De la mano de éste, se menciona el desafío de lograr una mayor producción en una superficie dedicada a la ganadería cada vez menor dado el avance y competencia de otros rubros sobre el recurso tierra. Incrementar la rentabilidad de la ganadería es algo inevitable para poder sobrevivir y enfrentar la renta generada por otros negocios.

A nivel personal, los desafíos planteados fueron: continuar siendo líderes en la industria, seguir desarrollando fuentes de abastecimiento de cueros crudos a nivel regional e incrementar el volumen de negocios con clientes con responsabilidad empresarial cumpliendo con las obligaciones que exige cada país.

**Cuadro 11.** Responsables de curtiembres

Problemas en el transporte de cuero	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva temperatura y humedad relativa</li> <li>• Tiempo de transporte excesivo desde faena a planta de procesado</li> <li>• Forma incorrecta de apilar los cueros (debería apilarse carne con carne)</li> <li>• Falta de ventilación de los camiones (sistema malla)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características indeseables de la materia prima: elevado % de grasa, agua y recortes</li> <li>• Marcas de fuego en lugares inadecuados</li> <li>• Daños por parásitos: garrapata y mosca del cuerno</li> <li>• Daños por alambres de púa, picanas y espinas</li> </ul>
	Problemas en la cadena
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir siendo líderes en la industria a nivel mundial en el rubro calzado.</li> <li>• Seguir desarrollando fuentes de abastecimiento de cueros crudos regionales y mundiales.</li> <li>• Aumentar el volumen de negocios con responsabilidad empresarial cumpliendo con las obligaciones de cada país.</li> </ul>	

### **Resumen de Entrevistas a Responsables de Curtiembres**

A manera de resumen en el Cuadro 11, se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

#### **2.3.6 Resultados de las Entrevistas a Distribuidores de Carne – Abasto**

##### **Operativa y Logística**

La situación de los distribuidores de carne para el abasto es bastante variada, pero la mayoría de las empresas consultadas actúan como verdaderos intermediarios en la cadena, con su propia cartera de clientes. En ese caso, el distribuidor no trabaja en exclusividad con un único proveedor ni vende a un único cliente en el mercado interno, sino que se maneja con una cartera de proveedores y clientes. El único distribuidor que declaró que opera en exclusividad con un frigorífico, mencionó que en ocasiones también trabaja para otros. Por lo general, el distribuidor intenta, en la medida de lo posible, mantener relaciones más o menos estables con un determinado número de frigoríficos de plaza, como forma de asegurar cierta uniformidad en calidad, precio y volumen, pero sin exclusividad. Lo mismo ocurre con sus clientes, en su gran mayoría carnicerías, ocupando las grandes superficies un segundo lugar. Ninguno de los entrevistados mencionó atender los segmentos institucionales, hoteles y restaurantes.

Algunos distribuidores destacaron que si bien compran toda la carne a los frigoríficos, ésta no se distribuye en su totalidad. Sólo el 50% de la carne que distribuyen se compra directamente, ya que el otro 50% de la carne se vende deshuesada, para lo cual arriendan instalaciones de ciclo II.

Consultados acerca de las características de la demanda interna, las respuestas fueron bien diferentes. Mientras algunos distribuidores manifestaron que actualmente se demandan cortes específicos, dejando de lado la media res, otros mencionaron

que por un tema de precios altos se está volviendo a consumir carne con hueso y media res, habiendo carnicerías que rechazan los cortes. En cuanto a las características de los consumidores locales, todos los consultados opinaron que éstos piden carnes cada vez más magras, señalando que es difícil colocar carne de feed lot en el abasto o carnicerías. Según la percepción de uno de los entrevistados, la cantidad y tipo de carne demandada, depende mucho del precio.

Con referencia a los precios, manifestaron que la base de la fijación de los precios está en manos de los frigoríficos, aunque en última instancia, éstos responden a las leyes de la oferta y la demanda. En el caso de los distribuidores que operan en exclusividad con algún frigorífico, trabajan con una lista de precios establecida por este último y a partir de la cual, negocian los precios hacia delante, los que abarcan un margen para la planchada y otro para la distribución. Los distribuidores que no atienden la distribución de un proveedor en exclusividad intentan trabajar con ciertos márgenes, por ejemplo para la carne con hueso, por un lado y para la carne sin hueso por otro. En este caso, adquiere mayor relevancia la competencia entre distribuidores.

Según la visión de los operadores, la distribución y venta de carne es un negocio caracterizado por el gran volumen y alta rotación del producto, con una dinámica que hace muy difícil el manejo de márgenes de comercialización, dado que los comercios de venta al público no trabajan con stocks sino que compran la carne casi diariamente, y la carne no es la misma todos los días. En cierta forma, los reducidos márgenes netos se compensan con volumen, aunque a juicio de los entrevistados, dichos márgenes no van de acuerdo a los riesgos. En este tipo de negocio, donde se mueve mucho dinero por la alta rotación y los márgenes son reducidos, los empresarios tienen una gran proporción de dinero en la "calle" en forma constante. Esto hace que las necesidades de capital de trabajo sean bastante elevadas y el riesgo considerable.

Según los entrevistados, para mantener un buen relacionamiento, el principal valor agregado que debe dar un distribuidor a un frigorífico proveedor, es seguridad de pago. Con referencia a los compradores locales, manifestaron que lo principal es una atención personalizada del cliente, conocer sus preferencias, y ofrecerle gran variedad de productos de calidad estandarizada. Como muy importante, señalaron que se deben respetar los horarios de entrega de la carne.

### ***Sistema de Pagos de la Hacienda***

Consultados acerca de si cree beneficioso para la cadena un mecanismo generalizado de compra de hacienda basado en medidas de calidad objetivas, los distribuidores entrevistados manifestaron que si bien es un tema importante, ellos no están en esa etapa de la cadena y no deben opinar.

Con referencia al mecanismo de trazabilidad, algunos señalaron que representa una ventaja para el productor y para el país, así como para el consumidor, ya que garantiza la seguridad alimentaria.

### ***Transporte del Producto***

Todas las empresas consultadas declararon que realizan la totalidad del transporte y la distribución de la carne con flota de camiones propios, todos con equipos de frío. Se pone especial cuidado en preservar la cadena de frío, de modo que no haya interrupciones.

A pesar de que ninguno de los consultados manifestó haber tenido alguna vez problemas de calidad en la carne debido al transporte, algunos reconocieron que es más factible que éstos aparezcan en situaciones de flete contratado (problemas de frío, falta de higiene o vestimenta adecuada).

Los problemas señalados, se relacionan con el tráfico, dado el gran tamaño de los camiones muchas veces se dificulta atracar; y con la imposibilidad de atender carnicerías y resoranes en la misma recorrida, dado que requieren distintos productos y tienen distintos horarios. Uno de los entrevistados mencionó

que tener demasiados clientes de poco volumen complica y enlentece la distribución.

### ***Calidad del Producto***

Consultados acerca de las fortalezas del ganado uruguayo, nuevamente, la mayoría de los distribuidores argumentó que como no llega a estar en contacto con esa etapa de la cadena, desconoce el tema. A pesar de ello, uno de los entrevistados destacó como fortaleza el sistema de cría natural del país, mencionando la baja calidad y la falta de terminación en ciertas épocas del año como las principales debilidades.

Entrevistados acerca del producto carne, la mayoría destacó su sabor como principal cualidad, mencionando como problemas la falta de terneza y el color amarillo de la grasa. La presencia de machucamientos y lesiones por inyectables fue resaltada como un problema frecuente.

### ***Relación con Proveedores y Clientes***

#### **Relación con los Frigoríficos y Carnicerías**

Si bien declararon anteriormente que poseen muy buena relación con los frigoríficos proveedores, varios distribuidores reclamaron que éstos deberían prestar mayor atención al mercado interno, y no asignar sólo saldos de exportación. Uno de los entrevistados mencionó que los frigoríficos deberían mandar sólo carne de calidad al mercado interno, dado que los consumidores la exigen actualmente. Este papel subsidiario o secundario del abasto, genera problemas de abastecimiento, faltando carne generalmente en pos zafra. Mencionaron que muchas veces los clientes locales piden determinados cortes que son difíciles de conseguir debido a que en su mayoría son exportados. En contrapartida, los distribuidores aseguran ofrecerles un transporte en excelentes condiciones y continuidad de colocación de la mercadería.

Respecto a los compradores, muchos distribuidores mencionaron que a pesar de que



ellos entregan materia prima de calidad homogénea y en excelentes condiciones, el manejo inadecuado de la mercadería podría perjudicar la calidad ofrecida al consumidor. Algunos entrevistados señalaron que muchos compradores no distinguen o no valoran la carne de calidad, aclarando que depende mucho de la zona geográfica.

### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

Unánimemente todos los distribuidores consultados mencionaron como principal desafío, lograr abastecerse y asegurar volúmenes de carne dado el incremento de las exportaciones. Agregar mayor valor a la carne, y venderla no como se compra al frigorífico sino un poco más procesada, es otro de los desafíos que enfrentarán algunos distribuidores. Encontrar alguna manera de reducir la dependencia de los frigoríficos fue mencionado por otro de los entrevistados. Entrando en un nivel más particular, algunos consultados manifestaron la necesidad de mejorar sus depósi-

tos, señalando que en el país no hay cámaras para alquilar, e invertir en una planta nueva.

Con referencia a la cadena, según los entrevistados, el principal problema es la falta de ganado y la baja faena, y por lo tanto, los principales desafíos son aumentar el stock de ganado, y destinar más carne al mercado interno. Uno de los distribuidores mencionó con preocupación la incertidumbre que genera que varios frigoríficos estén en manos de extranjeros que no apuntan al mercado interno. Según varios consultados, la competencia del sector ganadero por tierra frente a otras actividades de mayor rentabilidad es un desafío a enfrentar en el plazo inmediato para poder sobrevivir.

### **Resumen de Entrevistas a Distribuidores de Mercado Interno**

A manera de resumen, en el Cuadro 12, se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

**Cuadro 12.** Distribuidores de carne en el mercado interno

Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durante el transporte a carnicerías y restaurantes</li> <li>• Excesivo número de clientes para atender en una misma recorrida</li> <li>• Problemas en la cadena de frío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta terminación en animales para faena (grasa de cobertura)</li> <li>• Lesiones por inyectables</li> <li>• Falta terneza en la carne</li> <li>• Color amarillo de la grasa</li> </ul>
	Problemas en la cadena
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel subsidiario del abasto genera problemas de abastecimiento: disponibilidad y calidad</li> </ul>
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agregar valor a la carne.</li> <li>• Asegurar volúmenes de carne dado el aumento de las exportaciones.</li> <li>• Reducir la dependencia de los frigoríficos.</li> <li>• Invertir en nuevas instalaciones y mejorar depósitos.</li> </ul>	

### **2.3.7 Resultados de las Entrevistas a Operadores de Mercado**

#### **Operativa y Logística**

La mayoría de los operadores de mercado, son empresas internacionales que se dedican casi exclusivamente a la intermediación de negocios de exportación de carne de distintos orígenes, a distintos países del mundo. Son pocos los intermediarios que en ocasiones

compran y venden la mercadería. Sus clientes, del lado de la demanda, son los importadores en los países de destino, algunos de los cuales se dedican a la compra de cortes de valor como el Hilton, localizados en su mayoría en la Unión Europea y México; en tanto que otros, operan mayoritariamente con grandes volúmenes de carne para industria, localizados en la región del NAFTA. MERCOSUR y Medio Oriente son mercados atendidos ocasionalmente. Estos importadores, actúan lue-

go en los países destino como distribuidores o meros intermediarios que hacen “pasa mano” de la mercadería. Consultados acerca del destino final del producto exportado, varios de los entrevistados señalaron que en la mayoría de los casos, va a la industria manufacturera para la elaboración de productos cárnicos y llega directamente a los consumidores en supermercados y carnicerías. Poco de lo exportado llega al consumidor a través de hoteles y restaurantes, y es ocasional la exportación de carne con destino al segmento institucional (hospitales, presidios). Uno de los consultados, manifestó que desconoce cuál es el destino de la cuarta parte del producto que exporta. Del lado de la oferta, los clientes son por lo general, los frigoríficos exportadores.

La tarea del operador intermediario o broker consiste en conciliar las necesidades o demandas de los compradores con la oferta de los vendedores, es decir, crear el “ámbito” del mercado. Para ello es necesario conocer las especificaciones requeridas por el comprador y en función de ellas, buscar al exportador que mejor satisfaga dichas necesidades. Esto implica, a su vez, conocer bien el producto que ofrece cada frigorífico. Se procura así establecer una corriente comercial entre el frigorífico exportador y el agente importador extranjero, en la cual el broker juega un papel muy importante. Lo vital, es brindar un servicio que satisfaga a las dos partes, cuyos pilares son proveer información, facilitar la operación con una buena logística y documentos al día, de manera de garantizar seriedad y confianza en la relación comercial. El principal valor agregado que debe ofrecer el frigorífico exportador local es promocionar la carne y buscar nuevos compradores, nuevos clientes. Por el lado del importador extranjero, el control de calidad del producto en el frigorífico y el mantenimiento de ésta durante el transporte, sobretodo del tema enfriado, son las características que debería ofrecer el intermediario, de manera de cumplir con su tarea de custodio del producto.

### **Sistema de Pagos de la Hacienda y de la Carne**

Con referencia a la pregunta de si sería beneficioso para la cadena implementar un me-

canismo generalizado de compra de hacienda basado en medidas de calidad objetivas, las respuestas fueron variadas. Mientras uno de los consultados respondió no tener idea, y desconocer el tema porque su accionar no llega a esa etapa de la cadena, otro manifestó que es viable y necesario para toda la cadena, opinando que lo mejor sería pagar en segunda balanza considerando medidas objetivas de calidad.

Consultados nuevamente sobre la implementación de un mecanismo generalizado de compra, pero ésta vez de compra de carne, basado en medidas de calidad objetivas, unánimemente todos los intermediarios declararon desconocer el impacto que tendría este mecanismo, y no emitieron opinión sobre cómo se podría implementar o qué medidas podrían utilizarse para determinar el pago.

Con referencia al mecanismo de trazabilidad, todos los consultados manifestaron que es una ventaja para el país y para el intermediario exportador, dado que actualmente posibilita el acceso a nuevos mercados, y muchas veces marca la diferencia entre vender y no vender.

### **Transporte del Producto**

Casi la totalidad del transporte de la carne exportada se realiza por barco, mayoritariamente en bodega. Esta opción se emplea comúnmente para los mercados de volumen. Los embarques por avión son esporádicos, y por lo general, se utilizan para el envío de muestras para mercados específicos.

Conseguir frecuencias a Europa para enviar carne enfriada es uno de los mayores problemas a la hora de embarcar carne al exterior, señalando además, que muchas veces faltan barcos directos, dependiendo del destino. Otros intermediarios manifestaron que muchas veces los barcos cambian su destino y no tocan Montevideo, complicando la situación. El retraso en la salida o cancelación de la misma, fueron mencionados como problemas frecuentes en el embarque de la carne al exterior.

Fallas en la temperatura de los contenedores es el problema comúnmente observado durante el transporte. Con referencia a la llegada y entrega de la carne en el exterior, retrasos en la llegada, exceso de papeleos y certificados sanitarios, fueron los principales problemas manifestados por los entrevistados.

### **Calidad del Producto**

A juicio de todos los operadores, las razas británicas y el sistema de producción natural son las principales fortalezas del ganado vacuno uruguayo. En contrapartida, unánimemente mencionaron como problema principal la heterogeneidad de los animales, subrayando que trae como consecuencia la heterogeneidad en el producto, en el tamaño de cortes, perjudicando su calidad y disminuyendo las posibilidades de venta. Continuando en ésta línea, también señalaron la mala terminación de los animales. Seleccionar un contenedor de carne uruguayo “uniforme” es una tarea difícil, en opinión de un agente consultado. Se agrega, además, que el ganado en Uruguay es chico para los estándares internacionales, que exigen mínimos que no son fáciles de conseguir. Esto es muy claro para el caso de cortes como el lomo y el bife angosto.

La falta de marketing de las carnes uruguayas en el exterior así como la falta de una técnica y envase adecuado para realizar porcionado enfriado, dificultan la generación de nuevos negocios. Uno de los intermediarios, destacó la falta de producción de carne orgánica, producto muy demandado en la actualidad.

### **Relación con Proveedores y Clientes**

#### **Relación con los Frigoríficos Exportadores y Clientes Importadores**

Todos los entrevistados coincidieron en señalar que no hay problemas en la relación con proveedores y clientes. A pesar de ello, los intermediarios sugirieron a los frigoríficos que deberían agregar más valor al producto, aumentar la variedad de productos ofrecidos y vender productos más preparados, para poder conquistar clientes más regulares. Varios reclamaron a los importadores extranje-

ros desestacionalizar la demanda, asegurando los intermediarios por su parte, una oferta sostenida de producto y mucha información sobre los mismos.

### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

Como se mencionó anteriormente, un mayor valor agregado y la obtención de porcionado enfriado para exportación, son dos de los grandes desafíos que deberá enfrentar la cadena según los entrevistados. Uno de los brokers, mencionó que es importante poder llegar al consumidor final, de manera de promocionar mejor los productos y hacer que el producto se instale en el común de la población del exterior. Con referencia a los desafíos personales, las empresas mencionaron varios a lograr en el mediano plazo, entre los que se destacan: sumar líneas de trabajo, poder suministrar productos todo el año, brindar un mejor servicio, realizar negocios de valor y buscar nichos de calidad (diferenciación). Otro de los intermediarios, opinó que lo más importante es dar información, promocionar los productos y acercar el cliente a la industria.

### **Resumen de Entrevistas a Operadores de Comercio Exterior**

En el Cuadro 13, se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

#### **2.3.8 Resultados de las Entrevistas a Carniceros**

##### **Operativa y Logística**

Si bien tradicionalmente existieron muchos distribuidores y abastecedores de carne para el mercado interno, y varias carnicerías aún compran a través de los mismos, la compra directa a los frigoríficos está tomando cada vez más fuerza entre los carniceros.

El tipo de productos comprados por las carnicerías es muy amplio, abarcando medias así como cortes delanteros y traseros. La compra de asado representa solo un 10%-15% de las compras totales.

**Cuadro 13.** Operadores de comercio exterior

Problemas en el transporte		Problemas en el producto	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Durante el embarque de la carne</b></li> <li>• <i>Conseguir frecuencias a Europa (enfriadas)</i></li> <li>• <i>Cambio de rutas y destinos de compañías navieras (pocas escalas en Montevideo)</i></li> <li>• <i>Retraso o cancelación de los viajes</i></li> <li>• <i>Falta de barcos directos</i></li> <li>▪ <b>Durante el transporte al exterior</b></li> <li>• <i>Fallas en temperatura y enfriado</i></li> <li>▪ <b>Durante la llegada y el desembarque</b></li> <li>• <i>Papeleo</i></li> <li>• <i>Certificados sanitarios</i></li> <li>• <i>Retrasos en la llegada</i></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeneidad en el tamaño de los cortes</li> <li>• Falta de terminación (grasa de cobertura)</li> <li>• Lesiones por inyectables</li> <li>• Falta de estandarización en el producto</li> <li>• Ausencia de una técnica de envase adecuada para hacer productos porcionados enfriados</li> </ul>	
		Problemas en la cadena	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta promoción de la carne en el exterior</i></li> <li>• <i>Falta de valor agregado en el producto final (porcionados congelados)</i></li> <li>• <i>Escasa asociación de intermediarios para competir en el mercado internacional</i></li> </ul>	
Desafíos			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumar líneas de trabajo.</li> <li>• Suministrar el producto todo el año.</li> <li>• Brindar un mejor servicio.</li> <li>• Realizar negocios de valor.</li> <li>• Acercar el cliente a la industria y dar información.</li> <li>• Buscar nichos de calidad.</li> </ul>			

Actualmente, hay una tendencia en las carnicerías de apuntar hacia el consumidor selectivo que antepone calidad al precio, o mejor dicho paga por calidad. Hoy en día la gente se fija mucho más en el color de la carne y de la grasa. Cuando el precio lo permite, la gente rechaza la carne oscura y la grasa amarilla. En ésta misma línea, uno de los carniceros opinó que no es que se apunte hacia ese mercado selectivo, sino que la mayoría de los consumidores está cambiando sus preferencias de calidad, y por lo tanto, es lo que se debe ofrecer.

Coincidiendo con lo manifestado en la Auditoría anterior, el cliente de la carnicería continúa valorando más la atención directa, y por lo tanto, la presentación y venta de los productos, en su amplia mayoría, se realiza con cortes a pedidos en mostrador (atendido por un carnicero). Continuando en la misma línea, una atención y preparación del producto personalizada forma parte del valor agregado que deben ofrecer las carnicerías a los consumidores. A juicio de algunos entrevistados, el agregado de valor a la carne por parte del carnicero debería ser precisamente en el “corte a la vista”, apuntando a explotar una potencial ventaja

comparativa, que es aún muy apreciada por muchos consumidores en nuestro país. De manera complementaria, es imposible dejar de ofrecer productos preparados o sofisticados como milanesas, carnes mechadas y otras carnes preparadas y cocidas, hay mercado para ello, aún chico, pero hay consumidores que buscan practicidad y ahorrar tiempo en la cocina.

Respecto a la venta de carne en caja, no se excluye o no se renuncia a la posibilidad de aumentar esta forma de venta en el futuro, de manera de abrir espacio a un nuevo segmento de consumidores. Se trata más bien de la constatación de que las condiciones actuales del mercado interno no permiten el desarrollo ni la inversión que requiere este tipo de productos. Si bien la carne vacuna ha sido tradicionalmente accesible al público, se ha encarecido en los últimos tiempos, por lo que el comerciante tiene que pensar mucho antes de embarcarse en el agregado de valor del producto cárnico. Uno de los entrevistados agregó que el servicio de reparto a domicilio incorporado en los últimos tiempos ha tenido una muy buena recepción en los consumidores.

### **Sistema de Pagos de la Hacienda y de la Carne**

Consultados acerca de si sería beneficioso un mecanismo generalizado de compra de hacienda o de compra de carne basado en medidas de calidad objetivas, unánimemente los carniceros entrevistados respondieron que sí, mencionando el sexo, la edad, tipificación y conformación como las posibles medidas a utilizar para determinar el pago. Respecto a la implementación del mecanismo de trazabilidad, todos estuvieron de acuerdo en señalar que representa una ventaja para el productor y para el país que permite acceder a mercados extranjeros.

### **Transporte del Producto**

En la mayoría de los casos, el transporte y distribución del producto se realiza en camiones del frigorífico o del distribuidor, dado que casi ninguna de las carnicerías posee flota propia.

Si bien muchos de los consultados declararon que no se observan problemas durante el transporte, a veces pueden darse problemas de temperatura, en los productos procedentes de mataderos chicos.

### **Calidad del Producto**

Preguntados acerca de las fortalezas del ganado uruguayo, los carniceros destacaron la alimentación y el sistema de producción natural a pasto. La heterogeneidad de los animales, fue resaltada como la mayor debilidad del ganado, dado que ésta determina la heterogeneidad en los productos y cortes vendidos. Continuando con las debilidades de la carne, también mencionaron su falta de terneza y la presencia de cortes oscuros, como problemas muy frecuentes, destacando en contrapartida su excelente sabor.

Con referencia al producto envasado al vacío, los entrevistados señalaron que al consumidor le desagrada el aspecto de la carne envasada al vacío, señalando que existe un desconocimiento por parte del mismo acerca de cómo utilizar dicha carne. La gente que

conoce este sistema de envasado, sabe que luego de unos minutos de abierta la bolsa, la carne recupera su aspecto original (color y olor). La ventaja que ofrece la carne al vacío, en lo que se refiere a su mayor vida útil sin tener que ser congelada, la hace muy atractiva para muchos clientes.

### **Relación con Proveedores y Clientes**

#### **Relación con Frigoríficos Proveedores y Consumidores**

Coincidiendo con lo denotado en la Auditoría anterior, un reclamo muy sentido por parte de los carniceros, es el desdén con el que miran los frigoríficos al mercado interno cuando la exportación anda bien. No se reclaman privilegios – se asegura – sino que el mercado interno sea realmente un eslabón importante en la cadena. Se reclama volumen de carne seleccionada y de calidad para el abasto. En opinión de los carniceros, muchas veces los frigoríficos sienten que con todo lo que venden en el exterior les alcanza, pero luego, en los momentos en los que hay problemas con la exportación, “echan mano” al mercado interno que los termina salvando. Los carniceros pretenden que el mercado interno no sea dejado de lado.

También se reclama a los frigoríficos romper con el monopolio de los precios. De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, el precio de compra y venta lo manejan los frigoríficos. Si bien la negociación del precio de compra con el proveedor lo hace cada carnicero en forma individual, hoy en día todos los frigoríficos manejan el mismo precio para el abasto interno, tienen un acuerdo entre ellos, y a los carniceros no les queda más que fijar sobre éste un precio de venta al consumidor.

Respecto a la demanda, las carnicerías tratan de establecer relaciones en el largo plazo con los consumidores de manera de ir apreciando más de cerca los cambios en sus preferencias.

### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

Como consecuencia de lo dicho anteriormente, el gran desafío señalado por la

mayoría de los carniceros, es unirse para tener poder de compra y cortar con el monopolio de precios de los frigoríficos. Uno de los consultados destacó que el desafío es encontrar las medidas para mantener un precio de venta al consumidor acorde a las posibilidades y salarios que se perciben en el país. Pensando en el largo plazo, uno de los entrevistados señaló que su objetivo es poder autoabastecerse en frigorífico propio.

Respecto a los desafíos que deberá enfrentar la cadena cárnica vacuna para seguir adelante y mejorar sus problemas, las carnicerías señalaron que se debe aumentar el volumen de producción de animales, para que haya más carne a repartir entre mer-

cado externo y mercado interno, apuntando a que haya carne de calidad en el abasto. Encontrar la manera de que a los frigoríficos les interese el abasto, es la cuestión más importante para algunos entrevistados. El tema de suba de precios en el mercado interno, también fue mencionado, dado que si continúa reflejando el precio que se maneja en el exterior, se volverá un producto muy caro para el consumidor local comparado con el bajo ingreso que éste recibe.

**Resumen de las Entrevistas a Carniceros**

En el Cuadro 14, se observa a manera de resumen, los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

**Cuadro 14.** Encargados de carnicerías

Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Temperaturas en mataderos chicos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeneidad de ganados para faena y cortes</li> <li>• Elevada edad de faena</li> <li>• Falta de terneza</li> <li>• Cortes oscuros</li> <li>• Excesiva grasa de cobertura</li> <li>• Aspecto del envasado al vacío poco atractivo (desconocimiento del consumidor)</li> </ul>
Problemas en la cadena	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Mercado imperfecto, agentes con poder de mercado</i></li> <li>• <i>Falta de interés de los frigoríficos en el mercado interno</i></li> </ul>	
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr unidad con otros carniceros para tener poder de compra.</li> <li>• Autoabastecerse en frigorífico propio.</li> <li>• Mantener precio adaptado al mercado interno.</li> </ul>	

**2.3.9 Resultados de las Entrevistas a Encargados de Supermercados**

**Operativa y Logística**

La mayoría de los supermercados tienden a comprar la carne en forma directa y a más de un frigorífico (por lo menos dos o tres). Para algunos entrevistados, el uso de distribuidores depende de las necesidades específicas del supermercado en un momento determinado. Por lo general, el distribuidor maneja de otra manera la oferta ya que, al surtirse a su vez de varios proveedores, puede cubrir más fácilmente demandas puntuales y muy específicas, tanto en tiempo como en forma. Uno de

los supermercados, puntualizó que la compra a través de distribuidores, se centra principalmente en cajas al vacío que luego abren y venden en bandeja. De todas maneras, la estrategia de compra de los supermercados se basa en contar con una amplia y diversa cartera de proveedores, como forma de optimizar la posición negociadora del supermercado, evitando así las posibilidades de colusión entre proveedores. Dentro de esta estrategia, en algunos casos, se incluye la compra directa a ciclo II y las importaciones. Uno de los entrevistados, manifestó importar carne envasada al vacío de buena calidad desde Río Grande, señalando que lo importado rinde 100% porque son cortes sin hueso.

En lo que se refiere a la compra del producto, todos los supermercados compran medias reses, delanteros y traseros, argumentando que la compra de carne con hueso en forma de media res (con excepción del asado), sale más barato que comprar cortes aparte. Algunos empresarios, sostienen que el nivel de aprovechamiento que logra el consumidor final de la carne proveniente de medias reses es mayor, ya que el supermercado controla mejor la calidad de los cortes. Uno de los entrevistados puntualizó que la vaquillona es fácil de apropiarse y controlar, señalando principalmente, que este producto no compite con las exportaciones. A pesar de ello, varios manifestaron la necesidad de comprar todos los cortes como complemento a los cuartos delanteros y traseros con hueso. Uno de los entrevistados puntualizó que compra estos cortes envasados al vacío, aclarando que no se venden al vacío.

La presentación de los productos es variada, mientras algunos supermercados, a pesar de comprar media res, venden todo deshuesado, otros manifestaron vender mucha carne con hueso: delantero, paleta, rueda, costillar, asado, para no tener problemas con los cortes.

Consultados acerca del tipo de público al que se dirigen, algunos empresarios respondieron que en sus estrategias comerciales apuntan a todos los segmentos y todo tipo de clientes, desde aquel consumidor que antepone precio a calidad, hasta el que prefiere calidad y paga por ésta. Todas las cadenas abastecen sus distintos puntos de venta con la misma carne, en términos de calidad, y todos los locales de la cadena de supermercados son abastecidos con carne del mismo origen y proveedor. Puede variar la proporción de trasero o delantero que va a cada local o incluso puede haber zonas donde se demande alguna categoría especial, como vaquillona o ternera. Mientras uno de los entrevistados señaló que existen diferencias del tipo de consumidor por localización geográfica según el barrio o la zona, posibilitando realizar ofertas diferenciales, otros opinaron que el público busca precio y calidad por igual, no visualizando

segmentación de mercado en calidad y precio para un mismo producto, señalando que los consumidores de clase media a baja son los que exigen más calidad dado que son los que más cocinan. Mientras uno de los supermercados manifestó que la política de la empresa está orientada actualmente hacia la calidad, apuntando a captar el segmento consumidor más selectivo, otros resaltaron que se están moviendo en ese mismo sentido, argumentando que en un futuro cercano todos los consumidores van a pedir calidad.

Con referencia a la presentación de los productos a vender dentro de los supermercados, a pesar de que algunos manifestaron vender cortes envasados al vacío en bandeja en vitrina o góndola, principalmente peceto, colita y picaña, señalaron que el consumidor no se adapta al autoservicio. El desconocimiento del producto y la falta de cultura del consumidor y de los carniceros, lleva a que no se compre. Varios señalaron las dificultades del autoservicio, mencionando que es complicado mantener las vitrinas llenas de carne ya que requiere una alta rotación de producto. También puntualizaron en las dificultades de lograr que en la caja todos los cortes sean iguales y tengan la misma calidad, causando desconfianza en el consumidor dado que no puede apreciar lo que está adentro. Algunos supermercados también venden cortes frescos en bandeja con film, señalando que si bien este tipo de presentación tiene mayor salida que el envasado al vacío, los problemas del autoservicio se repiten. Por todo lo argumentado anteriormente, las principales ventas de carne en los supermercados se realizan a través de cortes pedidos en mostrador (atención tipo carnicería), coincidiendo todos los entrevistados en que a la gente le gusta elegir lo que compra. Uno de los entrevistados señaló que para tener una buena atención en mostrador es fundamental tener carniceros capacitados, que le den presentación y calidad al corte, y que asesoren al cliente.

A juicio de los empresarios, los supermercados son tomadores de precios y de excedentes de exportación. Todas las empresas con-

sultadas reconocen como una pretensión, que a veces logran y a veces no, poder comprar la carne más barata que los carniceros, a juzgar por los volúmenes que mueven y por considerar que dan suficientes garantías en el pago. Una de las formas de ejercer ese poder de compra sería, como fuera señalado anteriormente, teniendo una gran cantidad de proveedores, para los cuales el volumen de compra por parte del supermercado fuera significativo.

Consultados acerca del valor agregado que deberían ofrecer a los proveedores de carne (frigoríficos o distribuidores), la certeza de pago y educar al proveedor con información del producto que se quiere, fueron las respuestas más reiteradas. A los efectos de controlar la calidad de los productos cárnicos que se venden en sus locales, algunas empresas han tratado de establecer especificaciones para la compra de sus productos, a veces en el marco de convenios específicos de abastecimiento con sus proveedores. Dichas especificaciones no están escritas pero son conocidas por estos últimos, por lo que cualquier producto que no se ajuste se rechaza y es devuelto. Otra de las medidas tomadas es la suspensión temporaria de determinado proveedor que no cumplió con los requisitos de calidad determinados. Uno de los supermercados destacó que en sus locales posibilita al frigorífico la venta de cortes con marca.

Con referencia a los consumidores, todos los entrevistados coincidieron en que otorgar una rápida atención al público con productos de calidad es el principal valor agregado a ofrecer. Varios opinaron que brindar información sobre los productos que se venden y tener locales limpios y ordenados son características valoradas por los consumidores. Generar confianza en el cliente dando la certeza de "lo que dice es lo que se vende", y asegurar de que se compra carne a empresas autorizadas es fundamental. Una de las empresas destacó que se debe escuchar al cliente, escuchar sus quejas para corregir los problemas. En este sentido señaló que se debe educar al personal en cómo atender al cliente, reforzando la idea de que no se discute con el cliente o "el cliente siempre tiene

la razón". Otro de los supermercados manifestó la posibilidad de ofrecer carne orgánica o carne natural, así como dar la opción de una carnicería menos tradicional (rana, conejo, nutria, avestruz), argumentando que existe un mercado y público para ello.

### ***Sistema de Pagos de la Hacienda y de la Carne***

Ante la pregunta de si sería beneficioso para la cadena un mecanismo generalizado de compra de hacienda basado en medidas objetivas de calidad, las respuestas fueron variadas. Dentro de los entrevistados que aseguraron que es necesario un mecanismo de ese tipo, las diferencias estuvieron enfocadas en su viabilidad. Señalaron que hay un tema de desconfianza entre las partes, donde es difícil creer que se van a respetar los acuerdos de pago por calidad y que cada eslabón va a preocuparse por lograr la calidad (mencionando los machucamientos como problema principal). Otro de los empresarios afirmó que dicho mecanismo no es beneficioso ni necesario para nadie en una situación de escasez como la actual, argumentando que si falta ganado el productor vende a quien pague más y los frigoríficos compran todo lo que les ofrezcan. En su opinión, existe poca comunicación entre los eslabones de la cadena, productor-industria-consumidor, destacando que no se transmiten las señales y que si bien la relación frigorífico-supermercado es comercial, la relación productor-industria es netamente oportunista.

Con referencia a un mecanismo generalizado de compra de carne basado en medidas de calidad, unánimemente todos los consultados señalaron que no es necesario para nadie, aclarando que no realizan un pago diferencial por calidad porque sólo compran carne de calidad. La mayoría posee sistemas e instructivos de recibimiento propios, en los que se rechazan los cortes oscuros y la carne con machucones. Uno de los entrevistados explicó su política de recibo: no más de 110kg, animales con menos de 2.5 años, grado 2 de grasa y si fuera posible todo Angus, el resto se rechaza.



La mayoría de los supermercados opinaron que no ven de utilidad la implementación de un mecanismo de trazabilidad del productor al consumidor para el mercado interno, puntualizando que el consumidor local confía en la carne que compra. Por el contrario, otro de los interrogados manifestó que representa una ventaja para el país, agrega valor y ofrece seguridad al consumidor.

### **Transporte del Producto**

#### **Problemas relativos al transporte y logística de distribución de la carne que recibe**

En todos los casos el transporte y distribución de la carne se realiza en camiones propiedad del frigorífico o del distribuidor, ya que los supermercados no poseen flota propia.

Normalmente, no se detectan grandes problemas en la calidad de la carne imputables al transporte. Sin embargo, hay coincidencia en que los principales inconvenientes serían los relativos a fallas en los equipos de frío y la higiene. Como es de esperar, los problemas de "frío" aparecen con mayor intensidad durante el verano (a partir del 20 de diciembre y pueden ir hasta marzo). En general, todos los vehículos distribuidores son isotérmicos y cuentan con cámara de frío. El problema surge cuando los camiones tienen que realizar muchas paradas y abrir las puertas constantemente. Si bien comienzan el reparto temprano en la mañana, cada cadena de supermercado tiene una gran cantidad de locales, por lo que aún cuando en el mejor de los casos el distribuidor posea una flota grande de camiones, es inevitable que cada uno visite por lo menos de 3 a 5 locales, lo que significa tener abiertas las puertas durante 10 minutos en cada parada. Por lo tanto, los supermercados controlan el funcionamiento de los equipos de frío, normalmente a partir de setiembre, quedando dicha responsabilidad a cargo del encargado de recibir la mercadería en cada local. En muchos casos, no solamente se controla que el equipo esté encendido al llegar, sino que se les toma la temperatura para constatar que estuvo prendido durante todo el trayecto.

En términos de higiene no se observan problemas importantes con los distribuidores grandes, como son los de carne vacuna. Los problemas relacionados con las condiciones del camión o la indumentaria del personal son más comunes en el caso de fleteros y distribuidores chicos. Uno de los entrevistados manifestó que durante el transporte la carne se golpea y se mancha, sugiriendo que ésta debería venir forrada con nylon para evitar dicho problema.

### **Calidad del Producto**

#### **Fortalezas y debilidades del ganado uruguayo**

El sistema de producción natural a pasto, la baja en la edad de faena y las razas utilizadas, fueron las principales fortalezas destacadas por los entrevistados. Mientras uno de ellos mencionó las razas británicas como las mejores, otro de los supermercados destacó las características del ganado Angus: mocho, con hueso fino, pierna corta, paleta de buen tamaño y buen marmoreo.

Con respecto a las debilidades, algunos manifestaron que no son muchas argumentando que existe mercado para toda la carne que se produce. De todas maneras, los supermercados señalaron como debilidad o problema principal la baja producción, adjudicando la actual escasez de carne a problemas en la cría y su falta de profesionalización. La heterogeneidad del ganado, causante de la heterogeneidad observada en los cortes, y la falta de terminación, fueron otros de los problemas mencionados. Finalmente, uno de los entrevistados manifestó su preocupación por la disminución del área destinada a la ganadería, dado el crecimiento de otras actividades de mayor rentabilidad.

#### **Fortalezas y debilidades de la carne uruguayo**

Con relación a la carne, las principales fortalezas resaltadas por algunos supermercados fueron su sabor y sus cualidades nutricionales, mencionando que para el consumidor local, la carne no significa mucho dado que es un alimento consumido a diario.

Dentro de las debilidades, mientras uno de los consultados mencionó la falta de terneza, unánimemente todos señalaron que no hay carne para el mercado interno porque todo se destina a exportación. El desabastecimiento de carne y la falta de consistencia en determinados cortes y productos fueron mencionados como los problemas de mayor entidad. Coincidiendo con la auditoría anterior, la carne oscura, el color amarillo de la grasa, y la presencia de machucos y abscesos por inyectables en cortes de valor continúan siendo problemas frecuentemente observados.

Como se mencionó anteriormente, existe un gran problema de aceptación, por parte del consumidor, del producto envasado al vacío. Es más bien un tema “cultural”, éste desconoce el producto y no le gusta su aspecto, prefiere comprar en mostrador y “elegir su carne”. Del lado del supermercado, las complicaciones consisten en que el autoservicio requiere alta uniformidad del producto dentro del paquete y alta rotación.

### **Relación con Proveedores y Clientes**

#### **Relación con Frigoríficos y Distribuidores**

Consultados acerca de qué deberían realizar los frigoríficos y distribuidores en pos de mejorar la oferta y calidad de la carne, la mayoría de los supermercados mencionaron que deberían comenzar por exigir animales de calidad a los productores y no faenar todo lo que les traen. En este sentido, opinaron que los frigoríficos y distribuidores deberían descartar con rigor las carnes con machucos y los cortes con abscesos por inyectables, ni siquiera deberían estar dentro de los productos ofrecidos, advirtiendo que dichos cortes no entran a los supermercados. Uno de los entrevistados, dejó en claro que deberían cambiar el perfil de la disputa, dejar de pelear por ser el más barato y preocuparse por ser el mejor en calidad. Si bien varios consultados reconocieron que cuando hay escasez de volumen se hace difícil conjugar con calidad, se reclamó a la industria mirar el mercado interno como demandante de calidad. Uno de los responsables puntualizó

que a veces hay cortes de calidad que no cuadran para exportación y se venden en el mercado interno, mientras que cuando falta carne el mercado local es residual, disminuyendo la calidad del producto.

En contrapartida, los supermercados se definen como buenos clientes con demanda consistente y de gran volumen. Uno de los empresarios destacó que con determinados frigoríficos mantiene una relación permanente basada en acuerdos a largo plazo, destacando que no establece dicha relación con cualquier proveedor.

#### **Relación con los Clientes compradores**

La relación entre el supermercado y el cliente es más fría que la que se desarrolla en una carnicería, el diálogo y la confianza son difíciles de reproducir en el supermercado. Es por esto que los entrevistados piden a sus clientes que hablen, que se comuniquen y transmitan lo que no les gusta, lo que debería cambiar, lo que se debería modificar, y pidan lo que realmente quieren llevar o necesitan, de manera que el supermercado pueda estar en sintonía y satisfacer sus necesidades.

Los supermercados ofrecen para ello los medios para oír sus sugerencias, sea a través de comunicación personal, escrita dejando comentarios en un buzón o vía correo electrónico en la página web. Además, mencionaron que brindan información sobre los productos, buen servicio y aconsejan a quienes no saben que producto comprar. La garantía total de vender productos frescos y autorizados, la cual representa una gran responsabilidad para el supermercado, forma parte de lo ofrecido a los clientes. En el caso del autoservicio, se garantiza que lo que está abajo en la bandeja, es igual de bueno que lo que se ve arriba. Finalmente, uno de los entrevistados resumió que se brinda un servicio y se cobra calidad.

#### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

Dentro de los desafíos particulares que enfrentará cada supermercado en el mediano plazo, los entrevistados mencionaron:

- Abastecerse con productos de buena calidad cuando falta volumen
- Actualizarse y estar a tono con la demanda del consumidor en calidad, presentación y atención
- Mejorar la atención al cliente, educando el personal
- Tener buen empaque y frío continuo en góndola para mantener la calidad del producto
- Incrementar las ventas
- Generar escala para poder invertir en cámaras de frío y procesos de empaquetado
- Encontrar un reconocimiento en el consumidor del cambio de estrategia hacia la calidad
- Capacitar cortadores carniceros
- Vender carne orgánica y carne natural, existe un público para ello

- Promocionar el consumo de carne no tradicional (cerdo y pollo)

Con referencia a la cadena cárnica, se mencionó el incremento del stock de ganado como principal desafío para afrontar la demanda actual de carne vacuna. Como alternativa, uno de los entrevistados propuso la búsqueda y promoción de carnes sustitutas que hagan que el volumen de carne vacuna demandado no sea un problema. En éste mismo sentido, algunos mencionaron promocionar las carnes de pollo y cerdo, así como educar al consumidor sobre el tema carne. Otro de los entrevistados sugirió que sería importante terminar antes los animales, dado que de lo contrario se atenta contra la calidad buscada. Finalmente, la profesionalización de los carniceros fue un tema repetido, señalando que en el país no existe dicho oficio.

### **Resumen de las Entrevistas a Supermercadistas**

A manera de resumen en el Cuadro 15, se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

**Cuadro 15.** Encargados de supermercados

Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fallas en la cadena de frío</i></li> <li>• <i>Manchas en la carne por contacto de cuartos (debería forrarse con nylon)</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeneidad de los animales para faena</li> <li>• Cortes oscuros y problemas de pH</li> <li>• Color inadecuado de la grasa</li> <li>• Machucamiento</li> <li>• Lesiones por inyectables</li> <li>• Falta de terminación (grasa de cobertura)</li> <li>• Aspecto poco atractivo del envasado al vacío</li> <li>• <i>Desconfianza del cliente al autoservicio</i></li> <li>• <i>Falta de capacitación de carniceros cortadores</i></li> </ul>
Problemas en la cadena	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Papel secundario del mercado interno respecto a la exportación</i></li> <li>• <i>Falta comunicación, no se transmiten bien las señales de mercado</i></li> <li>• <i>Escala del mercado interno limita inversiones en cámaras y procesos de etiquetados</i></li> </ul>	
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con la demanda del consumidor: calidad, presentación y atención.</li> <li>• Crear el oficio de carnicero.</li> <li>• Incrementar las ventas.</li> <li>• Tener un buen empaque y frío continuo en góndola para mantener la calidad del producto.</li> <li>• Mejorar la atención al público.</li> <li>• Vender carne orgánica y carne natural (existe un público para ello).</li> <li>• Promocionar consumo de carne no tradicional (cerdo y pollo).</li> <li>• Encontrar el reconocimiento del consumidor en nuestro cambio hacia la calidad.</li> </ul>	

### **2.3.10 Resultados de las Entrevistas a Encargados de Restoranes y Parrilladas**

#### **Operativa y Logística**

La mayoría de los restoranes y parrilladas que mueven grandes volúmenes compran la carne directamente a los frigoríficos, es la minoría los que utilizan el canal de compra de los distribuidores. Por lo general, se trata de tener más de un proveedor, evitando así la exclusividad.

Si bien se compran distintos tipos de productos, la mayoría de las compras están representadas por los cortes traseros con hueso y al vacío. El segundo lugar dentro de las compras le corresponde al asado y asado de tira. Con respecto a éste, uno de los entrevistados señaló que en ocasiones lo compra en carnicerías. Sólo algunos consultados declararon comprar cortes delanteros con hueso y bife ancho al vacío. En resumen, los principales cortes mencionados fueron: bife ancho, bife angosto, asado de tira, vacío, picaña y lomo, en distintas proporciones según el restorán o parrillada consultada. La calidad de la mercadería exigida es la misma que la de exportación. El problema es que dicha exportación condiciona las ventas al mercado interno, tanto en precios, tipo de cortes y cantidades, sobretodo en momentos en que el producto escasea.

Todos los restoranes y parrilladas entrevistadas atienden un consumidor selectivo que antepone calidad al precio, y paga dicha calidad. Se trabaja sobre la base de la calidad, como elemento diferenciador. En esos casos el precio, aunque no deja de ser importante, pasa a ser un elemento secundario. Uno de los consultados mencionó, que en su caso, se trata de aprovechar la locación o barrio en el que se encuentra ubicado, siguiendo la misma línea de la clase de consumidor que allí reside. Mientras uno de los empresarios manifestó que trabaja con turistas de distintos orígenes, promocionando el producto genérico, sin hacer propaganda de las marcas, otro de los restoranes destacó que en su caso, existe una relación de fidelidad

con un frigorífico, otorgando plazos de pago y cobrándole propaganda en el local. Certificación con SGS, seguimiento de proveedores, control de temperatura, control de los envases y certificación de calidad, son otros de los servicios ofrecidos a los proveedores (frigorífico o distribuidor) que agregan valor.

Consultados acerca del valor agregado ofrecido a los consumidores, unánimemente se mencionó carne de calidad, con comentarios de “se come la mejor carne” o “se come el mejor churrasco del país”. Características como terneza, sabor, buen color y buen olor, adecuada maduración, identifican la carne consumida en éstos restoranes y parrilladas. Uno de los empresarios señaló que si bien la carne es cara, es excelente y “vale lo que realmente es”. Carne con trazabilidad y la seguridad de que el producto es inocuo, es otro de los servicios que agregan valor al producto ofrecido por algunas de éstas empresas. Una de las parrilladas comentó que de un tiempo a esta parte, se está tratando de integrar el mix cordero con bife como segundo plato.

#### **Sistema de Pago de la Hacienda y de la Carne**

Con referencia a la implementación de un mecanismo generalizado de compra de hacienda basado en medidas de calidad objetivas, algunos entrevistados declararon que el pago por calidad sería beneficioso para toda la cadena, sin mencionar las medidas que deberían utilizarse. Uno de los consultados manifestó que si bien lo considera algo viable y necesario, no está muy seguro de la forma en que afectaría su eslabón, asegurando que en su negocio se compra siempre carne de calidad a cualquier precio, buscando textura, sabor, marmoreo y pH.

Preguntados acerca de si sería beneficioso para la cadena un mecanismo generalizado de compra de carne basado en medidas de calidad objetivas, la mayoría de los entrevistados respondió afirmativamente, mencionando que debería bonificarse por marmoreo y descontarse por fallas en la cadena de frío. Uno de los representantes, nuevamente

señaló que en su caso sólo se compra carne de calidad, y que por lo tanto, no lo considera necesario.

Unánimemente todos los empresarios coincidieron en señalar que la trazabilidad desde el productor al consumidor, es necesaria y beneficiosa para el consumidor y la cadena. La trazabilidad es la tendencia, es lo que el mundo pide, permite acceder a nuevos mercados y trae consigo una mejora en la calidad de la carne. Uno de los restaurantes manifestó que en su caso, la trazabilidad ha sido la base de su producto, señalando que el consumidor busca información y quiere saber qué es lo que está comiendo.

### **Transporte del Producto**

La mayoría de los entrevistados manifestaron que el transporte lo realiza el frigorífico o el distribuidor. Un solo restaurante mencionó que posee flota propia y que se encarga personalmente de ir a levantar su carne, señalando que en su caso, las condiciones de transporte del producto son adecuadas, elogiando la prolijidad en la presentación de los productos.

### **Problemas relativos al transporte y logística de distribución**

El principal problema detectado durante el transporte por la mayoría de los consultados está relacionado al embalaje del producto y al mal manejo que realizan los encargados del transporte de las cajas, señalando que muchas veces llegan estropeadas, y en el peor de los casos, totalmente deshechas. Uno de los entrevistados manifestó que si bien muchas veces la carne viene embolsada al vacío, como el caso del pulpón, el micronaje de las bolsas es inadecuado, mencionando que en ocasiones llegan pinchadas.

A juicio de uno de los comerciantes entrevistados, no existen mayores problemas durante el transporte, señalando que para ello se trabaja con proveedores seleccionados y no se permite la entrada de productos con defectos en el embalaje y el producto.

### **Calidad del Producto**

#### **Fortalezas y debilidades en la calidad del ganado y de la carne uruguaya**

Dentro de las fortalezas del ganado uruguayo, la mayoría de los consultados mencionó las razas Hereford y Angus, como principales determinantes de la calidad del producto. El buen marketing y promoción del sistema de producción natural del ganado, le agregan valor al producto. Con referencia a la calidad del producto, las fortalezas de la carne mencionadas se consideran consecuencia de una conjunción de factores productivos, entre ellas, buen gusto y sabor, adecuada firmeza y terneza, carne magra y con buen marmoreo. Varios señalaron que “se come carne tierna sin comer lomo”.

El principal problema detectado por algunos comerciantes es la mala presentación de los cortes, el envasado al vacío mal congelado fue una de las quejas principales. La falta de consistencia en calibres, lesiones por inyectables y problemas con el desgrase, fueron otros de los problemas señalados frecuentemente por los entrevistados. Carne dura en algunos cortes, fue mencionado por uno de los consultados, aclarando que la terneza, puntualmente del entrecot, es mejor a 21 días. Por el contrario, algunos entrevistados declararon que no hay mayormente problemas de calidad (terneza, marmoreo, sabor, pH, textura), ya que en ese caso no aceptan la mercadería.

#### **Relación con Proveedores y Clientes**

##### **Relación con distribuidores o frigoríficos proveedores y con los consumidores**

Un reclamo unánime de los encargados de restaurantes y parrilladas consultados es que la industria frigorífica “no se juegue exclusivamente a la exportación”. Se reconoce que sin duda la exportación es el mejor negocio para los frigoríficos pero se plantea la necesidad de atender el abasto en alguna forma razonable, donde el precio en el mercado interno no esté tan atado a la exportación. Uno de los empresarios instó a los frigorífi-

cos a dar la posibilidad de comprar carne de calidad de exportación, mencionando que si bien está dispuesto a pagar dicha carne, no tiene la oportunidad.

Otro de los reclamos consistió en que los frigoríficos o distribuidores deberían respaldar y asegurar la calidad del producto, agregando que en la actualidad hay mucho profesionalismo y dicho aspecto ha mejorado, ya que en general, todo el producto que viene dentro de la caja es de calidad. En contrapartida, los restaurantes y parrilladas ofrecen pagar la carne de exportación o de calidad que buscan. Uno de los consultados afirmó que se realizan exigencias en cuanto a envases, calidad y tamaño de los cortes durante la recepción.

Con referencia a los consumidores, los entrevistados señalaron que el consumidor exige, aprecia y paga la calidad (terneza, sabor, tamaño). Sin embargo, uno de los representantes declaró que a veces el consumidor se confunde, pide asado bueno de calidad pero flaco, lo cual es contradictorio. Aunque luego le saque la grasa, a su entender, un buen asado tiene que tener marmoreo y cobertura para darle sabor a la carne; agregando que debe romperse el mito de que el asado bueno es el asado flaco, ya que la calidad está dada por la cobertura y el marmoreo. Los restaurantes y parrilladas ofrecen en recompensa un excelente servicio de atención, con carne de calidad, cortes parejos a precios aceptables.

### Desafíos y Oportunidades de Mejora

Continuar con el negocio, mantener la clientela de alto poder adquisitivo y el reconocimiento logrado por la misma, son los desafíos que enfrentarán los restaurantes y parrilladas consultadas. Una de las empresas mencionó que está dentro de sus objetivos implementar normas de calidad ISO en procesos de compra y manufactura.

A nivel de la cadena cárnica, el principal problema que deberán enfrentar todos los eslabones es la escasez de volumen y la falta de oferta de carne. A nivel productivo, se mencionó la necesidad de disminuir la edad de faena y mejorar los procreos. Realizar controles sanitarios, controles de calidad e implementar protocolos de recibimiento de ganado y de carne, son desafíos planteados por los entrevistados. Uno de los restaurantes señaló su preocupación por la “batalla que se le avecina a la ganadería en busca del factor tierra”, la competencia por tierra con otras alternativas más rentables es algo inmediato.

### Resumen de las Entrevistas a Operadores de Restaurantes, Parrilladas y Hoteles

A manera de resumen, se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro (Cuadro 16).

**Cuadro 16.** Restaurantes, parrilladas y hoteles

Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de empaque y mal manejo de las cajas (llegan deshechas)</li> <li>• Micronaje de bolsas inadecuado para vacío (bolsas pinchadas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada edad de faena</li> <li>• Falta de terneza</li> <li>• Falta de consistencia en el calibre de los cortes</li> <li>• Lesiones por inyectables</li> <li>• Problemas con el desgrase</li> <li>• Envasado inadecuado y envasado al vacío mal congelado</li> <li>• Mala presentación de los productos</li> </ul>
Problemas en la cadena	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel secundario del mercado interno</li> <li>• Dificultades de comprar carne de calidad de exportación</li> <li>• Inexistencia de protocolos de recibimiento de carne</li> <li>• Ausencia de controles de calidad (temperatura)</li> </ul>	
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar normas ISO de calidad.</li> <li>• Mantener al cliente de alto poder adquisitivo que está dispuesto a pagar la calidad.</li> <li>• Continuar en el negocio y mantener el status logrado.</li> </ul>	

## 2.4 PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA FASE I

En el Cuadro 17, se presenta la evaluación conjunta de los principales problemas identificados a partir de la percepción de cada uno de los diferentes agentes de la cadena cár-

nica vacuna del Uruguay. En este sentido, se visualizan las distintas percepciones que cada uno de ellos tiene con respecto a los principales problemas y están en función de la posición que ocupan en la cadena. Existen problemas que son identificados como tales por más de un agente.

**Cuadro 17.** Principales problemas según la percepción de los distintos eslabones de la cadena

Problemas	Productores	Comisnatsarios	Transportistas	Frigoríficos	Curtiembres	Distribuidores	Ope. C. Exterior	Carnicerías	Supermercados	Restorantes
1 Heterogeneidad de animales, canales y cortes										
2 Variedad, presentación y envasado del producto										
3 Falta de terminación (grasa de cobertura)										
4 Lesiones por inyectables										
5 Problemas en la cadena de frío										
6 Color amarillo de la grasa										
7 Rutas, caminos e instalaciones en mal estado										
8 Falta de capacitación del personal en manejo animal										
9 Exceso de marcas										
10 Color oscuro de la carne / pH										
11 Falta de terneza										
12 Elevada edad de faena										
13 Machucamientos										
14 Tiempo de viaje a planta excesivo										
15 Falta de estándar en el dressing										
16 Decomisos										
17 Animales astados y estresados										
18 Tiempo excesivo de espera a faena										
19 Tiempo excesivo de espera para descargar										
20 Deshidratación de animales										
21 Exceso de barro y bosta										

## 2.5 COMPARACIÓN ENTRE LAS AUDITORÍAS DE CALIDAD DE CARNE VACUNA (2002 VS 2007)

En el Cuadro 18, se presenta la comparación de la Fase I de las dos Auditorías realizadas hasta el momento (2002 versus 2007). En la primera columna se listan los problemas percibidos, y se marcan con una viñeta, en la siguiente columna, se identifican los 10 problemas detectados como más importantes en la auditoría de 2002. En la columna llamada "percepción", se representa la percepción de los entrevistados en la Auditoría 2007 acerca de los problemas definidos como más importantes en la Auditoría anterior (2002). Los entrevistados debían señalar si a su juicio esos problemas habían mejorado, seguían igual o habían empeorado. El color azul sig-

nifica que se percibe una mejora del problema, mientras que el color amarillo significa que dicho problema es percibido como que sigue permaneciendo desde la primer Auditoría. La cantidad de círculos indica el grado de mejora o desmejora de los problemas, por lo tanto, a mayor cantidad de círculos azules, mayor es nivel de mejora. Finalmente, en la última columna se presentan marcados con una viñeta, los problemas más nombrados por la cadena cárnica vacuna en la Auditoría de 2007.

Como podemos observar, hay una variación marcada en las respuestas obtenidas, por ejemplo sobre la heterogeneidad del producto que estuvo dentro de los 10 problemas más importantes en la Auditoría de 2002, y si bien se percibe actualmente como un problema que ha mejorado, igualmente aparece

dentro de los 10 problemas más nombrados en la Auditoría 2007. Los principales actores de la Cadena Cárnica americana, en trabajos similares a este siguen constatando como principal problema la falta de uniformidad del ganado, reflejado posteriormente en las canales y en los cortes. (Roeber et al., 2002). Al comparar las principales limitantes entre

ambos estudios (la Auditoría en Uruguay vs la realizada en EEUU), y como era esperable, el problema de falta de terminación observado en nuestros ganados se contrapone con el exceso de grasa de cobertura reportado por las Auditorías americanas como uno de los diez problemas principales. (Roeber et al., 2002).

**Cuadro 18.** Comparación de la Fase I de la Auditoría de Calidad de la Carne Vacuna 2002 vs. 2007

Problemas	Fase I 2002	Percepción	Fase I 2007
Heterogeneidad	✓	● ●	✓
Machucamientos	✓	● ●	❖
Carne oscura / pH elevado	✓	● ●	✓
Presentación del producto	✓	● ● ● ●	✓
Estándar de dressing	✓	●	❖
Decomisos	✓	●	❖
Exceso de marcas	✓	●	✓
Lesiones por inyectables	✓	●	✓
Falta de terminación	✓	● ● ●	✓
Problemas de frío	✓	●	✓
Color amarillo de la grasa			✓
Rutas e instalaciones			✓
Falta de capacitación			✓

Dentro de las causas, un caso que llama la atención es el de la falta de presentación del producto, problema que es percibido con una mejora importantísima, pero aún tiene camino de progreso por recorrer.

Con respecto a la escasez de volumen, a pesar de ser un problema percibido como que sigue igual que hace cinco años no figura dentro de los 10 más nombrados en la Auditoría de 2007.

Una limitante de la Fase I, que al no haber un muestreo estadístico, es que el listado de los diez problemas incluye los diez más nombrados a nivel de toda la cadena, lo cual no significa necesariamente que sean los más severos o importantes. Eso explica porque los decomisos y machucamientos, que son problemas muy importantes, no hayan aparecido entre los problemas más nombrados en la última Auditoría, dado que se ven sólo

en la fase industrial. Y otros como lesiones por inyectable permanezcan con una leve mejoría. Las Auditorías de Calidad de Carne Vacuna realizadas en Estados Unidos de América, detectaron mejoras sustanciales desde 1991 al 2000 en la incidencia de lesiones por inyectables, producto de la modificación en los programas de vacunación (principalmente sitio) implementados posterior a la Primer Auditoría de 1991 (McKenna et al., 2002).

Finalmente, hay otros problemas y causas que no aparecen dentro de los diez problemas más importantes durante el 2002, pero aparecen dentro de los más nombrados en la Auditoría de 2007. El problema del color amarillo de la grasa y las causas: rutas e instalaciones en mal estado y falta de capacitación de personal de campo y camioneros en manejo animal, son los “nuevos problemas” encontrados en la actualidad.



