

Ejemplos empresariales y asociativos de marcas de calidad: Uruguay

MONTOSSI, F. y CAZZULI, F.

Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) Uruguay, Ruta 5 km 386,

Resumen

En un marco de intensificación sostenible de la ganadería nacional, Uruguay viene impulsando una estrategia de diferenciación y agregado de valor de productos y procesos desde una visión integral “del campo al plato del consumidor”. En este contexto, existen una serie de experiencias exitosas a destacar entre los diferentes actores de la cadena cárnica del Uruguay. Este artículo se focaliza en describir, analizar y reflexionar sobre algunos casos exitosos de emprendimientos empresariales asociativos del desarrollo de marcas y/o procesos de certificaciones que permitieron consolidar agronegocios ganaderos innovadores y competitivos. Entre los factores en común que presentan estas iniciativas, se destacan: orientadas a nichos de mercado de alto valor, experiencia grupal previa, protocolo y certificación, asistencia técnica, gobernanza y procesos de gestión que favorecen la confianza y la transparencia, una clara vocación de anticipar, acompañar y capturar las oportunidades que ofrece el mercado.

Palabras clave: **carne, bovinos, emprendimientos asociativos, marcas, Uruguay.**

Introducción

Desde hace ya más de dos décadas, Uruguay viene desarrollando una política pública acordada entre los diferentes actores de la cadena cárnica, que tiene como pilar a la trazabilidad individual del rodeo nacional, en un marco del desarrollo de una política enfocada al desarrollo de un modelo de intensificación sostenible. El país está orientado a fortalecer un modelo agro innovador, agro inteligente y agroexportador, que pretende abastecer con alimentos inocuos, trazables, saludables y certificados a más de 50 millones de los consumidores en un mercado ampliamente diversificado (Montossi & Cazzuli, 2015). En este sentido, varias asociaciones privadas de empresarios agropecuarios se focalizaron en desarrollar agronegocios que permitieran capturar oportunidades de agronegocios y se abocaron a generar “marcas” que diferencien en el mercado a los animales y productos cárnicos que ofrecen, con el objetivo último de agregarle aún más valor a su producción y servicios. Algunos de los casos empresariales que se detallan en este artículo no cuentan con una marca registrada en la actualidad, pero o bien están muy asociados a una o más marcas o podrían crear una en un futuro próximo. El objetivo de este trabajo es resumir, analizar y reflexionar sobre los principales ejemplos empresariales asociativos de construcción de marcas de calidad de ganado y carnes en bovinos del Uruguay.

Casos Uruguayos

1. Carne CREA

La Federación Uruguaya de Grupos CREA (Centros Regionales de Experimentación Agrícola) fue fundada en 1966 y es una organización que nuclea a más 600 productores, que

trabajan en grupos pequeños a través del intercambio de ideas y experiencias, con la colaboración de técnicos asesores que actúan como facilitadores de ese intercambio. El propósito de estos grupos es ayudar a los productores a mejorar sustancialmente los resultados económicos y financieros de sus empresas, a partir de los recursos disponibles en sus establecimientos. CarneCREA es un proyecto que se inició en el año 2005, brindando servicios de coordinación de la cadena cárnica, buscando promover las relaciones comerciales entre los agentes de la cadena cárnica, tanto entre el sector criador con el invernador, como entre este último con la industria frigorífica. El objetivo es lograr mayor valor para el ganado a través del acceso a más información y mejores negocios. Este proyecto concentra esfuerzos en promover el flujo de información entre los diferentes agentes de la cadena. De esta manera, trabaja en conjunto con la industria frigorífica y con instituciones vinculadas al sector, generando información que permite a sus integrantes conocer y mejorar la calidad del ganado producido. La base del funcionamiento del proyecto son los acuerdos comerciales desarrollados con la industria frigorífica, donde se definen criterios objetivos de evaluación y pago del ganado gordo (FUCREA).

Los criterios de premios y castigos que se le aplican a los vacunos que ingresan a este sistema de comercialización son: dentición, conformación, terminación y rango de peso de la canal. Hace unos años se premió la homogeneidad del lote de ganado, pero dejaron esta práctica porque existían limitantes para lograr los estándares requeridos. Por otra parte, según la coordinadora de negocios de CarneCREA (María Nopitsch; *com. pers.*), en un momento se comenzó a penalizar más rigurosamente las reses que no alcanzaban los requerimientos mínimos, lo que determinó un aumento sustantivo de la calidad de las canales. El hecho que la evaluación del ganado en planta sea individual y no del promedio del lote, permite disponer de una información más objetiva para promover la bonificación o el castigo en valor, según el caso. Este sistema de comercialización maneja en promedio 30.000 animales por año, provenientes de unos 100 productores ganaderos perteneciente a grupos CREA que remiten animales engordados a campo. Según el coordinador de la sectorial ganadera (Gonzalo Ducós, *com. pers.*) de la organización, el beneficio captado por el productor en promedio es sensiblemente superior a aquellos productores que no utilizan esta herramienta, donde la comisión del negocio es más baja que otras opciones de mercado y lo más común es que el productor obtenga bonificaciones en el precio final del producto, con pocos castigos. En los últimos 10 años, el ganado producido en el marco del programa CarneCREA estuvieron entre 4 y 5 centavos de USD/kg canal por encima del precio promedio que elabora la Asociación de Consignatarios de Ganado del Uruguay. Este programa tiene -vía “CREA Conecta”- (Figura 1), una herramienta desarrollada como un portal web, a través de la cual los productores CREA registrados pueden publicar lotes de ganados de reposición que desean vender o definir las categorías que les interesa comprar.



Figura 1. Logo de Carne CREA Conecta.

Fuente: fucreea.org.

2. Vaquería del Este

Vaquería del Este es una asociación entre productores ganaderos de la zona este del Uruguay (Figura 2). que se dedica apoyar la producción y comercialización de ganado de carne, tanto para el mercado interno como para la exportación. Su objetivo central es producir carne de calidad y lograr un mejor resultado del negocio ganadero. Este grupo promueve una ganadería natural, a cielo abierto y pastoril por excelencia de acuerdo a las demandas de los consumidores más exigentes y sofisticados. Este emprendimiento tiene las siguientes ideas básicas: (i) lograr un producto de calidad, entendida esta última como un concepto dinámico y definida por el cliente; (ii) incrementar la productividad con sistemas de producción económicamente rentables y sustentables en el tiempo; (iii) aumentar la escala del negocio, comercializando en forma conjunta la producción de todas las empresas de la asociación; (iv) realizar acuerdos con la industria frigorífica para asegurar una mayor transparencia en el negocio, regularidad en la venta y precios acordes a la calidad del producto ofrecido; y (v) diferenciar los productos comercializados, mediante, certificación y difusión de las cualidades de los mismos, intentando satisfacer las necesidades específicas de los clientes. En la actualidad son unos 30 productores y contribuyen a una faena de 25.000-30.000 animales anualmente. Se trata de una marca registrada asociativa mayorista, proveedora de los frigoríficos nacionales, que pretende diferenciarse de otros proveedores por mantener un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) (Certificación UNIT-ISO 9001), que necesariamente incluye un protocolo de buenas prácticas de bienestar animal y origen pastoril de las reses (Carne Natural Certificada) y otros atributos ambientales. Entre las especificaciones actuales de calidad del producto se encuentran la consistencia en el peso de canal, confirmación, dentición, terminación y pH de la carne. Es también importante el cumplimiento de los acuerdos comerciales y el ser consistente en términos de calidad y volúmenes entregados. Algunos de estos productores eligieron además certificar su producción con el Programa “Never Ever 3” USDA Process Verified, en donde se certifica que los animales no recibieron antibióticos, ni promotores del crecimiento o sub productos de origen animal para alimentar a los animales en toda su vida.



Figura 2. Logo de emprendimiento asociativo Vaquerías del Este.

Fuente: www.vaqueriadeleste.com

Según el coordinador general del programa (Gerardo Evia; *com. pers.*), entre las claves del éxito de este emprendimiento es que los productores se acercaran y mantuvieran fidelidad al proyecto por convencimiento de las ventajas de comercializar bajo acuerdos de pago por calidad y la búsqueda permanente de agregado de valor y consistencia en los compromisos de remisión de hacienda. Algunos productores de Vaquería del Este integran, además, al programa de Alianza del Pastizal (ver abajo).

3. Carne de Alianza del Pastizal

En el año 2006 se concretó la primera iniciativa regional sudamericana para la conservación de los pastizales naturales, denominada “Alianza del Pastizal”, liderada por BirdLife International y ejecutada a través de los socios locales Aves Argentina, Guyra Paraguay, Save Brasil y Aves Uruguay (Figura 3). El objetivo de esta iniciativa es la promoción de la conservación de los pastizales del Cono Sur de América del Sur y de su biodiversidad asociada. A fines del año 2017, se comenzó a operar con un distribuidor de carne para abastecer la Cuota Hilton (carne a pasto hacia la UE) con la oferta aproximada de 500 novillos mensuales (1 contenedor) aportados por predios certificados por la Alianza del Pastizal. El comprador europeo no buscaba “una marca más” si no una marca con una historia que contar atrás de la marca que se promociona. Carne de Pastizal es la concesión del uso de una marca y sus acciones están dirigidas a la obtención de la certificación de la carne producida bajo el Protocolo de Carnes del Pastizal (CCCP; http://www.alianzadelpastizal.org/media/Protocolo_Carnes-de-Pastizal_Alianza-del-Pastizal_04.pdf), en donde, entre otros, los productores deben tener al menos 50% de la base forrajera de su predio basada en campo natural o campo natural mejorado, las normas legales cumplidas, condiciones de bienestar animal (entre ellos, sombra y agua en todos los potreros) y se permite la suplementación en pastoreo de los animales pero no la terminación en confinamiento (Alianza del Pastizal).

Desde el momento que se trata de un emprendimiento en pleno desarrollo, sería apresurado concluir que este proyecto ya alcanzó su éxito. Sin embargo, según el coordinador nacional de Alianza del Pastizal (Esteban Carriquiry; *com. pers.*), hay algunos factores que hacen creer que el emprendimiento tiene altas posibilidades de consolidarse con el tiempo, como lo son la actual demanda constante por parte del comprador de carne y que el abastecimiento al comprador esté asegurado. Otra gran oportunidad es, según Carriquiry, la posibilidad de

sumar esfuerzos conjuntos de los más de 100 productores de la Asociación Uruguaya de Ganaderos del Pastizal (AUGAP) con consorcios de productores como CarneCREA y Vaquería del Este, que de hecho ya ha sucedido. El mayor desafío es consolidar el enfoque de cadena cárnica donde el agregado de valor que se pueda lograr en el destino final y que este llegue hasta el criador productor de terneros/as y que esto sea un promotor más de la conservación productiva de los pastizales naturales de la región y de la permanencia de sus productores en el medio productivo rural.



Figura 3. Logo de la Alianza del Pastizal, que dio origen a Carne de Pastizal.

Fuente: www.alianzadelpastizal.org/

Desde el momento que se trata de un emprendimiento en pleno desarrollo, sería apresurado concluir que este proyecto ya alcanzó su éxito. Sin embargo, según el coordinador nacional de Alianza del Pastizal (Esteban Carriquiry; *com. pers.*), hay algunos factores que hacen creer que el emprendimiento tiene altas posibilidades de consolidarse con el tiempo, como lo son la actual demanda constante por parte del comprador de carne y que el abastecimiento al comprador esté asegurado. Otra gran oportunidad es, según Carriquiry, la posibilidad de sumar esfuerzos conjuntos de los más de 100 productores de la Asociación Uruguaya de Ganaderos del Pastizal (AUGAP) con consorcios de productores como CarneCREA y Vaquería del Este, que de hecho ya ha sucedido. El mayor desafío es consolidar el enfoque de cadena cárnica donde el agregado de valor que se pueda lograr en el destino final y que este llegue hasta el criador productor de terneros/as y que esto sea un promotor más de la conservación productiva de los pastizales naturales de la región y de la permanencia de sus productores en el medio productivo rural.

4. AUPCIN

La Asociación Uruguaya de Productores de Carne Intensiva Natural (AUPCIN) es una asociación civil sin fines de lucro cuyo objetivo es el de defender, promover y fomentar la producción, comercialización y distribución, de todo tipo de animales criados con métodos de engorde intensivo (a corral o feedlot) (Figura 4), propender al mejor entendimiento entre los productores integrantes de la asociación y todas aquellas empresas o instituciones relacionadas al sistema con la finalidad de optimizar los procesos productivos y la calidad de los productos desarrollados. Los animales producidos en dicha asociación son de razas carniceras, preferiblemente Angus y sus cruza, siendo producidos libres del uso de hormonas, antibióticos y encefalitis espongiforme (BSE).

Dentro de sus objetivos está la comercialización de los productos producidos en los corrales de engorde, a través de acuerdos con industrias frigoríficas donde en forma conjunta se planifican volúmenes, fechas de entrega y tipo de ganado para los diferentes mercados demandantes del tipo de carne producida bajo este sistema. En los 20 años de historia de la asociación se han desarrollado proyectos vinculados con la industria frigorífica en el desarrollo de marcas para diferentes mercados (El Rancho) y proyectos propios de marca (Rodeo) para la venta en el mercado interno y, eventualmente, la exportación, con el objetivo de valorizar el producto y lograr el sentido de pertenencia de los productores a los proyectos. Dichas marcas fueron vendidas y actualmente la asociación pone especial énfasis en los acuerdos a largo plazo con la industria procesadora, principalmente después del desarrollo de la “Cuota 481” (ganado producido a corral durante al menos durante 100 días), fijando precios a futuro de manera de hacer más certero el proceso productivo. A su vez, se desarrollaron alianzas con proveedores de insumos y productores proveedores de terneros. Dentro de los diferentes alcances de la asociación está el hecho de trabajar e interactuar con entidades de investigación, públicas, etc., para el desarrollo e investigación de este sistema de producción, como por ejemplo el desarrollo de la “Guía de Buenas Prácticas Ambientales y Sanitarias de Establecimientos de Engorde de Bovinos a Corral” con DINAMA, INIA, MGAP, etc.



Figura 4. Ejemplo de los sistemas productivos con los que trabaja AUPCIN.

Fuente: <http://www.aupcin.com>

Según el presidente de AUPCIN (Alvaro Ferrés, *com. pers.*) el secreto del éxito de la asociación se basa específicamente en el concepto de confianza y transparencia de todos los procesos llevados a cabo en la asociación y la particularidad de sus integrantes de pensar en forma grupal.

5. Carne Angus

El proyecto Carne Angus del Uruguay surgió como inquietud de la Sociedad de Criadores de Aberdeen Angus del Uruguay (SCAAU), siguiendo la tendencia del desarrollo que la raza tiene en los principales países productores y consumidores de carne que derivó en el Programa de producción de Carne Angus Certificada del Uruguay. Se busca agregar valor a la raza, potenciando sus atributos diferenciales: terneza, sabor y jugosidad. Mediante un programa de certificación basado en transparencia y credibilidad, utilizando protocolos que aseguran la calidad de los productos, este emprendimiento busca promover y difundir la raza en el país y en los mercados más exigentes a nivel mundial. Se les exige a los productores tener sus animales dentro de la evaluación fenotípica de la raza y mantener los niveles de cruzamientos dentro de determinados rangos. A su vez, cuentan con tres marcas diferenciadas (Angus Verified Breed, Angus Grassfed y Angus Premium) (Figura 5), en las que se tienen exigencias diferentes según la marca, basados en tipificación, terminación, dentición, rangos de pH de la carne y sistemas de alimentación. Anualmente, se faenan entre 80.000 y 100.000 animales que son vendidos con estas marcas.



Figura 5. Presentación de los tres logos de las marcas registradas por Carne Angus del Uruguay.

Fuente: www.carneangus.com.uy

La demanda por los productos de estas marcas sigue creciendo, en parte por el hecho que esta raza está muy bien posicionada en términos de marketing en países como Estados Unidos o Australia y eso determinó que sea muy fácil promover los estos productos cárnicos, según el gerente comercial de la empresa (Joaquín Vázquez; *com. pers.*). Además, los consumidores reconocen los atributos de la raza en términos de grasa infiltrada (marbling) y sabor y asocian la carne de estos animales con la cría a pasto, en por lo menos alguna de sus fases del desarrollo (especialmente durante el proceso de cría). La demanda internacional por los productos de origen Angus ya está construida sólidamente y sigue en aumento, mientras que, en el mercado local, la proporción de la raza en la faena nacional sigue aumentando permanentemente, lo cual contribuye a seguir cubriendo las demandas crecientes.

Resumen general

En la Tabla 1 se resumen las características principales de los 5 casos mencionados de emprendimientos asociativos y una descripción somera de aquellos factores que están explicando su vigencia o crecimiento.

Tabla 1. Principales características y factores que favorecen la vigencia o crecimiento de los emprendimientos asociativos presentados.

Caso	Características principales	Factores que favorecen la vigencia o crecimiento del emprendimiento
CarneCREA	Carne principalmente en engorde a corral. Acceso a mejores negocios por parte de los productores. Información fluida entre productores e industria. Premios y castigos según calidad. Asesoramiento técnico.	Experiencia de trabajo grupal previa Objetividad e individualidad de evaluaciones de calidad del producto. Derechos y obligaciones claros.
Vaquería del Este	Enfocado en el cliente y basado en calidad y consistencia Promueven ganadería natural, a cielo abierto y pastoril. Certificación y marca. Asesoramiento técnico.	Agregado de valor por atributos convencionales y no convencionales. Experiencia de trabajo grupal previa. Convencimiento de sus asociados en la visión del negocio. Fidelidad por resultados.
Carne de Pastizal	Carne a pasto Dentro de una iniciativa regional de América del Sur. Conservación del bioma pampa. Protocolo de certificación y marca “con una historia detrás”. Asesoramiento técnico.	Experiencia de trabajo grupal previa. Demanda en permanente aumento, y asociada a nichos de mercado en crecimiento. Protocolo sencillo, abarcativo y que facilita el abastecimiento. Certificación a bajo costo.
AUPCIN	Producción intensiva (a corral). Elevada homogeneidad del producto y cumplimiento de compromisos. Asesoramiento técnico. Proyectos asociativos	Consistencia de la oferta del producto. Integrantes con visión colectiva. Confianza y transparencia. Experiencia en la negociación con la industria frigorífica. Trabajo con organismos de I+D+i (Investigación, desarrollo e innovación)
Carne Angus	Carne a pasto o en corral de encierre. Nace como inquietud de una sociedad de criadores de promover la raza. Certificación y protocolos.	Raza bien posicionada internacionalmente, anterior a este emprendimiento nacional. Demanda internacional y oferta nacional en aumento. Marketing.

Otros casos

Si bien no es posible en este artículo cubrir todas las experiencias uruguayas en detalle de los emprendimientos asociativos vinculados con el desarrollo de emprendimientos asociativos que promueven la calidad y valor agregado de productos y procesos en la cadena cárnica, se mencionan a continuación otros casos a destacar.

Tal es el caso de emprendimientos asociativos productivos en torno la mejora en la calidad, homogenización y/o continuidad en el abastecimiento de los productos cárnicos, donde

se señalan los siguientes casos: i) la cooperativa Productores Ganaderos del Uruguay (PROGAN), y ii) la cooperativa de segundo grado Central Lanera Uruguaya a través de su operativo Cordero Pesado, entre otros casos.

Como iniciativas de empresas privadas asociadas a la industria frigorífica del Uruguay, existen varios casos, muchos de los cuales están relacionados con algunos de los emprendimientos asociativos mencionados previamente. Por ejemplo, las plantas nacionales de la empresa Marfrig cuenta con programas de certificación específicos, por ejemplo “Carne Orgánica Certificada”, “Carne Angus Certificada”, “Carne Grass-Fed certificada” o “Engorde intensivo”. Otro ejemplo es el Frigorífico San Jacinto (Nirea) a través de sus marcas “El Rancho” (vacunos terminados a grano), “Nirea Verde” (vacunos Premium criados a pasto), cortes certificados dentro de protocolos como “Black Angus”, “Hereford”, “Never Ever 3”, o con corderos, las marcas “Nirea Premium Lamb” o “Majada”. BPU Meat Uruguay promueve las marcas Hereford y Angus Grass Feed y la Cuota 481, mientras que para Minerva Foods Uruguay, se destacan Carne Orgánica de Alta Calidad. A nivel del Instituto Nacional de Carnes (INAC) se promociona la certificación de los siguientes programas: Uruguay Natural Beef, Bienestar Animal Certificado, Hilton (UE), Uruguay Natural Club (<http://www.inac.uy/innovaportal/v/10693/17/innova.front/certificacion>).

Conclusiones

Los casos que se presentaron, si bien no son exhaustivos, son representativos de los emprendimientos más importantes en términos de asociación entre productores ganaderos y/o la generación y uso de marcas para diferenciar y agregar valor a sus productos.

Más allá de las características diferenciales en los casos presentados en el presente artículo, se pueden destacar algunas características que hacen a la vigencia o crecimiento de los emprendimientos asociativos presentados, en términos generales, entre ellos: i) experiencia previa de asociativismo y la motivación de la búsqueda de mayor valor agregado de la producción, ii) empresarios con vocación a la innovación y al emprendedurismo, iii) orientación a nichos mercado de alto valor, iv) aplicación de certificados y estándares a nivel de procesos y protocolos para la aplicación de sistemas incentivos, v) asistencia técnica individual y grupal de los productores, involucrando la capacitación de los colaboradores de estos, vi) experiencia y capacidad de negociación con otros eslabones de la cadena cárnica (ej. frigoríficos), y vii) sistema de gobernanza y gerenciamiento claramente definido entre los integrantes.

Agradecimientos

Se agradece a las personas entrevistadas por su excelente disposición, apertura a compartir información y tiempo dedicado al presente trabajo. Además, se reconoce a otros actores que aportaron información y sugerencias valiosas: Nicolás Uriarte, Nicolás Rohr, Daniela Correa, Wilfredo Zamit, Santiago Luzardo y Elly Navajas.

Associative business examples and quality brands: Uruguay

Summary

In a framework of sustainable intensification of national livestock, Uruguay has been promoting a strategy of differentiation and added value of products and processes from a comprehensive vision “from the field to the plate of the consumer”. In this context, there are series of successful experiences to be highlighted among the different actors of the Uruguayan meat chain of Uruguay. This article focuses on describing, analysing and reflecting on some successful cases of associative entrepreneurial ventures of brand development and/or certification processes that allowed the consolidation of innovative and competitive livestock agribusinesses. Among the common factors presented by these initiatives, we highlight: oriented to high-value market niches, previous working group experience, protocol and certification process, technical assistance, governance and management processes that favour trust and transparency, a clear vocation for anticipation, accompany and capture the opportunities offered by the market.

Key words: **associative ventures, brands, cattle, meat, Uruguay.**