

2º CONGRESO DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNE  
**"DEL CAMPO AL PLATO"**



Montevideo, 25 y 26 de noviembre de 2002

**Taller "El Rol de la industria Frigorífica en la  
mejora de la competitividad de la cadena cárnica"**

Moderador: Dr. Alvaro Ferrés  
Disertantes: Sr. Daniel Belerati  
Cr. Enrique Elena

2º CONGRESO DE PRODUCCION Y COMERCIALIZACIÓN DE CARNE  
**"DEL CAMPO AL PLATO"**



Montevideo, 25 y 26 de noviembre de 2002

**Participantes:**

□.Daniel Bellerati	(Presidente de la CIF)
□.José Costa	(Catter Group)
□.Alberto Gonzalez	(Frigorífico Las Piedras)
□.Marcelo Secco	(Frigorífico Tacuarembó)
□.Enrique Elena	(Frigorífico San Jacinto)
□.Betiana Bouzas	(Frigorífico Pando)
□.Gerardo Mattos	(Frigorífico Pando)
□.Guillermo Pigurina	(INAC)
□.Alvaro Ferrés	(LATU)



## “El Rol de la industria Frigorífica en la mejora de la competitividad de la cadena cárnica”

- A) Aspectos propios de la Industria
- B) Incidencia del entorno para mejorar la competitividad de la Industria.



### A) Aspectos propios de la Industria

- ❖ Captar señales de mercado
- ❖ Optimizar el proceso industrial en función de requerimientos de mercados (productos, etc)
- ❖ Transmitir al sector productivo las características de la demanda del mercado
- ❖ Diferenciar la materia prima en función de la calidad de hacienda que se recibe para el objetivo “comercial buscado” estableciendo un sistema de premios y castigos a través de sistemas objetivos de clasificación y tipificación
- ❖ Acciones conjuntas con otras industrias con el objetivo de lograr mejores condiciones de venta
- ❖ Ser mas eficientes en los procesos, bajando costos



## A) Aspectos propios de la Industria

- Fomentar el desarrollo de procesos integradas para conquistar mercados de valor agregado
- Desarrollar protocolos de productos, de procesos y de producción para obtener certificaciones
- Interactuar con institutos de investigación tecnológica en el desarrollo de la misma
- Ganar competitividad en aspectos
  - económicos
  - no económicos
- Mantenerse actualizado en las tecnologías de proceso de última generación
- Interactuar con mayor protagonismo con organismos oficiales y de promoción para tener un mayor peso en gestiones y estrategias sanitarias y comerciales



## B) Incidencia del entorno para mejorar la competitividad de la Industria.

- Equivalencia entre capacidad instalada y oferta para faena
- Preservar y mejorar el Status Sanitario
- Reglas de juego claras y parejas
- Heterogeneidad de la materia prima
- Marcos de competitividad (devolución de impuestos, prefinanciación, líneas de crédito, costos de servicio)
- Coordinador esfuerzos promocionales de exportación
- Proyecto de modificación del funcionamiento de INAC
- Mejorar la confianza entre los actores de la cadena a través de una profundización del entendimiento de como funcionan sus distintas etapas.



## Aspectos propios de la Industria



## Aspectos propios de la Industria

- ❶ La competitividad de la cadena



## Aspectos propios de la Industria

- La competitividad de la cadena
- Rol de la industria



## Aspectos propios de la Industria

- La competitividad de la cadena
- Rol de la industria
- El valor del juego en equipo



## Aspectos propios de la Industria

### ● La competitividad de la cadena



## Aspectos propios de la Industria

### La competitividad de la cadena

La cuenta del "contador":

$$(PV - CV) \times Q - CF = UTILIDAD$$



## Aspectos propios de la Industria

### La competitividad de la cadena

La cuenta del "bolichero":

**PRECIO DE VENTA**

-

**COSTO DE LA CADENA**

---

**MARGEN**



## Aspectos propios de la Industria

### La competitividad de la cadena

La cuenta del "bolichero":

**PRECIO DE VENTA**



-

**COSTO DE LA CADENA**

---



**MAXIMIZAR MARGEN**





## Aspectos propios de la Industria

### La competitividad de la cadena

#### ¿Cómo subir el PRECIO DE VENTA?

##### MERCADO EXTERNO:

###### Trampa:

- ❶ Uruguay tomador de precios
- ❷ Argentina y Brasil
- ❸ Australia y Nueva Zelandia

###### Pero:

- ❹ Hay formas de zafar de la trampa



## Aspectos propios de la Industria

### La competitividad de la cadena

#### ¿Cómo subir el PRECIO DE VENTA?

##### MERCADO EXTERNO:

###### Formas de zafar de la trampa:

- ❶ Mejorar el status sanitario
- ❷ Mejorar la calidad del producto final:
  - Materia prima
  - Proceso industrial
  - Presentación
- ❸ Valor agregado
- ❹ Búsqueda de nichos
- ❺ Diferenciar
- ❻ Promoción



## Aspectos propios de la Industria

### La competitividad de la cadena

#### ¿Cómo subir el PRECIO DE VENTA?

##### MERCADO INTERNO:

###### Trampa:

- ❖ Uruguay: mercado chico y con el consumo per cápita más alto del mundo
- ❖ Dificultad de absorber incrementos en dólares
- ❖ Caída en los ingresos en dólares
- ❖ Otros alimentos más baratos

###### Pero:

- ❖ Hay formas de zafar de la trampa



## Aspectos propios de la Industria

### La competitividad de la cadena

#### ¿Cómo subir el PRECIO DE VENTA?

##### MERCADO INTERNO:

###### Formas de zafar de la trampa:

- ❖ Dar al mercado interno más de lo que quiere y menos de lo que no quiere: cortes en lugar de medias reses
- ❖ Valor agregado
- ❖ Diferenciar
- ❖ Promoción



## Aspectos propios de la Industria

### La competitividad de la cadena

#### ¿Cómo bajar el COSTO DE LA CADENA?

COSTO DE LA CADENA VISTO DESDE LA INDUSTRIA:

- MATERIA PRIMA**
- + **COSTOS VARIABLES DE LA INDUSTRIA**
- + **COSTOS FIJOS DE LA INDUSTRIA**
- + **COSTOS FINANCIEROS DE LA INDUSTRIA**



## Aspectos propios de la Industria

### La competitividad de la cadena

#### ¿Cómo bajar el COSTO DE LA CADENA?

**MATERIA PRIMA:**

- No es mi tema

**COSTOS VARIABLES DE LA INDUSTRIA:**

- Aumentar la eficiencia de los procesos

**COSTOS FIJOS DE LA INDUSTRIA:**

- Redimensionar capacidades de proceso y mejor tecnología

**COSTOS FINANCIEROS DE LA INDUSTRIA:**

- Crédito más barato, que baje el riesgo país y rotar más



## Aspectos propios de la Industria

- La competitividad de la cadena
- Rol de la industria



## Aspectos propios de la Industria

### Rol de la industria

- Incidir con las acciones a su alcance para que mejore la ecuación de competitividad de la cadena
- Vender mejor, para mejorar el precio de venta
- Ser más eficiente en los procesos industriales
- Agregar más valor
- Invertir
- Orientar a los productores a producir el tipo de materia prima que quieren los mercados



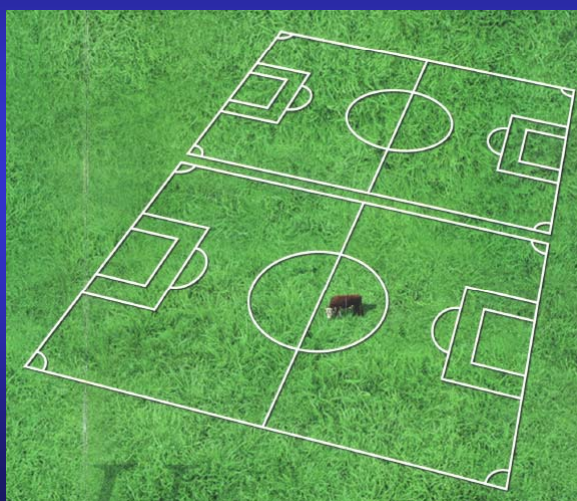
## Aspectos propios de la Industria

- La competitividad de la cadena
- Rol de la industria
- El valor del juego en equipo



## Aspectos propios de la Industria

### El valor del juego en equipo





## Aspectos propios de la Industria

### El valor del juego en equipo



## Aspectos propios de la Industria

### El valor del juego en equipo

- La industria podrá asegurar la consistencia en la calidad final de sus productos sólo en la medida que exista una similar consistencia en la calidad de los ganados que compra.
- Esto lleva a la necesidad de buscar modalidades de trabajo integrado con sus proveedores de hacienda, dentro de un auténtico concepto de cadena: acuerdos, programas, protocolos.



## Aspectos propios de la Industria

**Muchas Gracias**