

# CÓMO JUEGAN LOS PRINCIPALES ACTORES DEL COMERCIO INTERNACIONAL

*Economista Silvana Bonsignore  
Directora de Mercados Externos - INAC*

Cuando miramos las cifras de los flujos de comercio internacional de carne bovina encontramos una muy alta concentración, tanto del lado de la oferta como de la demanda.

Según datos del USDA en los últimos dos años, casi la mitad de las importaciones mundiales las realizan sólo dos países: Estados Unidos y Federación Rusa y casi la mitad de las exportaciones del mundo también las realizan sólo dos países: Brasil y Australia

Esta alta concentración de compras y ventas en pocos actores, podría llevar a pensar que el análisis del mercado mundial de carne bovina es relativamente sencillo. Sin embargo, el mismo presenta una complejidad muy particular. La oferta y la demanda están afectadas por variables de la más diversa naturaleza, entre barreras sanitarias, barreras arancelarias y barreras no arancelarias. El comercio está afectado por cupos, subsidios, exigencias de trazabilidad, de bienestar animal, de habilitaciones de plantas de faena por tipo de productos y otras variables como: la paridad cambiaria entre países, el precio del petróleo, los precios de los granos, factores climáticos, cambios en los hábitos de consumo, nuevas demandas, competencia de otras carnes, etc.

Como forma de simplificar este análisis y para ayudar a la recordación, podemos imaginar que el mercado mundial de carne bovina funciona como un juego de ajedrez, donde los flujos de comercio circulan por el tablero y las fichas son los principales actores, que con distintos poderes, se mueven de manera estratégica.

Vamos a analizar las principales características, que a nuestro juicio definen a cada uno de los principales países exportadores de carne bovina, los hechos recientes más relevantes, las estrategias de comunicación y marketing que vienen usando y los principales desafíos para el futuro.

## **EL REY: ESTADOS UNIDOS**

### Características:

- Pieza de gran relevancia.
- Constituye un centro de poder indiscutible.
- Su presencia acapara la atención de todos los juegos de intereses.
- A pesar de ser un gigante, sus movimientos están acotados.

### Hechos:

- Estados Unidos es el productor, consumidor e importador de carne vacuna más grande del mundo. Hasta el año 2003, además de ser el primer importador mundial, también era el segundo mayor exportador de carne bovina del mundo. Esta condición la perdió por causa de la aparición de la enfermedad de vaca loca en 2003. Hoy consume un cuarto de la carne que se produce en el mundo e importa un tercio de lo que se comercializa entre países a nivel mundial.
- En el mercado interno, USA ha sabido manejar los casos de aparición de "vaca loca", manteniendo una demanda doméstica firme. En cambio, en el mercado externo su

posición ha sido afectada principalmente por la pérdida de ventas a Japón, Corea del Sur y Taiwán, mercados que hoy está recuperando, gracias a su poderío económico.

- A pesar de su gran poderío, las posibilidades de crecer como exportador están acotadas por temas sanitarios (riesgo de “vaca loca”) y por el tipo de producto que ofrece (con uso de hormonas y anabólicos).
- La alta dependencia de sistemas intensivos de producción con uso de hormonas, le ha significado la pérdida de mercados relevantes, como es la Unión Europea.
- Sus mercados objetivos en orden de importancia son: Japón, Corea del Sur, México y Canadá. Pero también le interesa ingresar con fuerza en China y federación Rusa.
- Estados Unidos se encuentra en una etapa de aumento gradual de la oferta.

#### Marketing:

- La comunicación se centra en exaltar el placer de comer carne americana y la facilidad de preparación (“beef made easy”).
- Para mantener el dinamismo del sector, USA invierte en valorizar nuevos cortes y en profundizar temas sobre nutrición y salud humana.
- En el mercado doméstico, el tradicional target del ama de casa va dejando lugar al mensaje didáctico para niños, adolescentes y docentes, que aparecen con más fuerza como público objetivo.
- Se observa una tendencia creciente a valorizar más todo lo natural y orgánico.
- Las instituciones de referencia en promoción son USMEF y National Cattlemen’s Beef Association.

#### Desafíos:

- Recuperar el protagonismo en los países asiáticos. Esto será un gran desafío ya que la población está muy sensibilizada frente al temor de nuevos casos de “vaca loca”.
- Para consolidar la confianza, Estados Unidos está invirtiendo en: mejorar los sistemas de información, fortalecer los programas de sanidad animal, implementar la obligatoriedad de la trazabilidad en todo el territorio nacional y desarrollar planes específicos de comunicación y marketing.
- En el mediano plazo, su meta es poder satisfacer las oportunidades que ofrece la demanda creciente de carnes a nivel mundial, prevista para los próximos años. Apoyado en las fortalezas de su producto: terneza, sabor, conveniencia y alta tecnología, apuestan a mercados de ingresos per cápita crecientes y de enorme potencialidad, como es el caso de China y Federación Rusa.
- Se dan cuenta de la importancia que van teniendo en la sociedad, los productos naturales y orgánicos, tanto en su propio país como en el resto del mundo. En ese sentido, se ve un aumento de propuestas orientadas a sistemas de producción pastoriles, básicamente para cubrir la demanda interna.
- A nivel mundial, existen fuertes agresiones contra la industria cárnica en general y contra el consumo de carnes rojas en particular, por parte de vegetarianos, defensores extremistas de derechos de animales, etc. El sector cárnico americano ve como una amenaza los movimientos de estos grupos sociales y ha aceptado el desafío de dar respuestas racionales a dichos ataques, basándose en la investigación científica.

## LA REINA: AUSTRALIA

### Características:

- Es la pieza más estratégica.
- Puede moverse con bastante libertad.

### Hechos:

- Australia fue el primer exportador de carne vacuna del mundo, medida en volúmenes, hasta el año 2004, momento en que Brasil pasó a ocupar esa posición.
- No tiene problemas de acceso a mercados y actualmente exporta a más de cien países.
- Tiene claros sus objetivos y plantea metas concretas, que son llevadas adelante en un trabajo conjunto entre el sector público y privado. Meat and Livestock Australia (MLA) es quien lidera las acciones de investigación, promoción y desarrollo, con una fuerte colaboración del sector primario e industrial, que en gran parte está integrado por capitales extranjeros.
- Este país invierte anualmente importantes sumas de dinero en investigación y desarrollo, marketing, acceso a mercados y generación de información para apoyo de la industria cárnica.
- La clara segmentación de mercados y productos (carne producida a pasto para Norteamérica y carne de feed-lot para los mercados asiáticos), más la participación estable en el tiempo en los mercados que conquista, le permite diseñar estrategias de mediano y largo plazo.
- A nivel internacional, la posición de Australia apunta hacia la liberalización del comercio y hacia la reducción de las tarifas.
- En forma individual, ha logrado diversos tratados de libre comercio con Nueva Zelanda (desde hace 20 años), Singapur, Tailandia y desde el 1 de enero de 2005 con Estados Unidos. Este acuerdo implica un aumento gradual de la cuota de ingreso de carne bovina, con la disminución de las tarifas extra-cuota, hasta llegar a cero en el año 2023. Para ese año, Australia espera colocar en USA, con tarifa cero, 448 mil toneladas.
- En 2004 y 2005, este país ha sabido capitalizar los espacios dejados por Estados Unidos en los países asiáticos y aprovechar la ventaja de haber quedado prácticamente como único oferente, consiguiendo incrementos en los valores de exportación, basando su promoción en la seguridad y calidad de sus productos. Los elevados importes de Australia, causaron quejas por parte de Japón y Corea del Sur, quienes se encuentran ahora más abiertos a levantar las trabas sanitarias de acceso a otros países. A pesar del reingreso de USA a Japón y Corea del Sur a fines de 2006, Australia hoy se maneja con una imagen fortalecida y muy competitiva frente a la carne estadounidense.
- Actualmente, el país se encuentra en una etapa de recomposición de stocks, luego de un largo período de sequías.

### Marketing:

- Tienen muy desarrollada el área de "Inteligencia de mercados" y han instalado oficinas en los países de interés (Estados Unidos, Unión Europea, China, Japón, Corea del Sur, y otros países del Sur de Asia).

- Como estrategia en el exterior, combinan mejorar el acceso a los mercados con fuertes programas de marketing.
- A pesar que casi la mitad de su industria pertenece a capitales de USA y Japón, la promoción destaca el origen de las carnes australianas y en especial, la producida a pasto.
- El foco al cual va dirigida la comunicación es el consumidor final, tanto en el mercado interno como externo. Eso implica una inversión monetaria muy superior, a si la comunicación se hiciese a nivel de mayoristas.
- En el mercado doméstico el marketing se basa en 5 pilares:
  - a) Integridad y reputación de la industria australiana (programas de calidad asegurada, de protección del medio ambiente y bienestar animal)
  - b) Placer (percepción de calidad que recibe el consumidor )
  - c) Nutrición (importancia de incluir carne en dietas saludables)
  - d) Conveniencia (fácil de preparar)
  - e) Valor del producto (justa ecuación precio-calidad).
- La comunicación en el exterior busca resaltar básicamente dos aspectos:
  - a) la imagen-país como limpio, natural y confiable
  - b) la imagen-país como proveedor de carnes seguras y de la más alta calidad.
- El MLA diseña programas de marketing específicos para cada mercado. Crean logos en el idioma local; realizan diversas actividades en puestos de venta directa al consumidor y en restaurantes; promueven actividades educativas sobre los beneficios de la carne australiana y dan clases de entrenamiento para el personal de supermercados y para Chefs; participan en ferias internacionales, preparan diversos materiales como libros, manuales, stickers, etc.
- A modo de ejemplo, se menciona que aprovechando la salida de USA en Japón y enfocados a conseguir la lealtad del consumidor japonés, Australia organizó: 5238 degustaciones, distribuyeron 40 millones de stickers y 25.000 manuales de cortes, y realizaron campañas de promoción, a través de 73 cadenas de venta en 9.150 lugares y la lista de actividades no se agota aquí.

### Desafíos:

- Ocupar un lugar relevante en el ranking mundial de exportaciones cárnicas.
- Sus principales mercados objetivo son aquellos de alto poder adquisitivo: Japón, Corea del Sur, USA y en el mediano plazo Rusia y China.
- Ser pro-activos en la captación de fondos para seguir invirtiendo en investigación y desarrollo y en nuevas tecnologías vinculadas a genomas.
- Para poder crecer y mejorar aún más la productividad y la eficiencia, deben encontrar soluciones a los importantes problemas de sequía, que constituye su mayor debilidad.
- Defender la imagen del sector cárnico, invirtiendo en investigaciones científicas que demuestren la importancia de la carne en la alimentación humana.
- Profundizar en los temas vinculados a terneza y seguridad del producto, porque es allí donde Australia tiene sus mayores fortalezas.
- Mejorar las condiciones de acceso a países (tratados de libre comercio y reducción de tarifas) como base de las estrategias.

## **EL CABALLO: BRASIL**

### Características:

- Pieza clave.
- Se caracteriza por sus jugadas sorpresivas.
- Su presencia obliga a modificar las estrategias de la competencia
- Tiene la capacidad de dar saltos, pasando por encima de piezas importantes

### Hechos:

- Brasil muestra una evolución impactante en las exportaciones de carne bovina de la última década, multiplicando por 8 el volumen de las mismas.
- En tan sólo 5 años, pasó a ocupar el primer lugar como exportador mundial de carne bovina (desde la devaluación de su moneda en 1999 al 2004, permaneciendo en esa posición en 2005 y 2006).
- Antes del año 2000, el 60% de sus exportaciones eran carnes procesadas. Después de dicho año, el 60% de los productos son carnes refrigeradas.
- Posicionado como el país que posee el rebaño comercial de bovinos más grande del mundo y siendo el segundo mayor productor mundial, Brasil juega como "líder en costos", siendo proveedor de grandes volúmenes a bajos precios.
- Su presencia influye fuertemente en la formación de precios de sus competidores y los obliga al replanteo de estrategias.
- Los pasos dados en el comercio exterior se sustentan en cambios internos estructurales y no tienen retroceso, aún pensando en un posible fortalecimiento del consumo doméstico y/o problemas sanitarios coyunturales.
- Ha ganado todos los espacios dejados por la Unión Europea en su proceso de retirada de mercados. Ello explica el avance de Brasil en Rusia, Egipto, países de Medio Oriente, así como en la propia Unión Europea.
- Desde octubre de 2005 a la fecha, Brasil ha confirmado 30 casos de aftosa y ha recibido 57 embargos de países compradores. Pero esto no ha impedido que continúe como primer exportador mundial. Actualmente, se están levantando muchas de esas limitaciones y se espera el reingreso de Brasil con fuerza en mercados de importancia para Uruguay, como Rusia.
- Brasil sólo exporta el 20% de su producción y utiliza 1/8 de su superficie agrícola (fuente: Facultad de Economía de Riberão Preto – San Pablo). Estos son sólo algunos de los datos que hablan del potencial de desarrollo y crecimiento.
- Esta enorme potencialidad de Brasil de poder seguir creciendo, sumado a su estrategia de conquistar mercados, a través de vender grandes volúmenes a bajos precios, lo hace temible para la competencia. Por ese motivo es muy atacado, principalmente por los países europeos.
- Pero esta estrategia de auto-defensa que viene siguiendo la UE con continuas exigencias y presiones contra Brasil, atacando aspectos como la no protección del medio ambiente, sus razas bovinas, la trazabilidad, los derechos de los trabajadores, etc, en realidad lo que están logrando, es un proceso de superación continua que lo fortalece cada vez más.

### Marketing:

- Instituciones como ABIEC, APEX y SIC desarrollan una gran labor de marketing, apoyando a las empresas privadas. Enfocan la comunicación básicamente a nivel de mayoristas y eso tiene su explicación, ya que la estrategia de Brasil es ser “líder en costos”
- Los mensajes apelan a demostrar su poderío: “conquistar el mundo”, enorme producción, tecnología de última generación y cuidadosa higiene. Como está enfocado a compradores mayoristas, generalmente en sus materiales de promoción se muestran más cortes, que platos preparados.
- Pero también se destinan recursos a demostrar que Brasil protege el medio ambiente y a difundir información del gran patrimonio cultural que tiene este país.
- A nivel de empresas privadas, se ven esfuerzos de llegar al consumidor final. Hay un especial cuidado en la presentación de los productos y en el diseño de sus etiquetas, etc. Por ejemplo: la línea “Bassi” de Marfrig, los productos orgánicos de Friboi, o la línea “Pronto Sabor” de Bertín.

### Desafíos:

- Su mayor desafío es mejorar su status sanitario, para poder conquistar los mercados del circuito no aftósico. Mientras tanto, realiza inversiones en países del MERCOSUR, para ampliar el acceso a mercados.
- Además, deberá resistir los ataques y revertir su imagen, en aspectos vinculados a: protección del medio ambiente, calidad genética de su rodeo, seguridad del producto, normas laborales, bienestar animal y trazabilidad.
- En el corto plazo, aspira a mantener su posición de fuerte proveedor en la Unión Europea, Federación Rusa y Egipto. En el mediano plazo, desea conquistar el mercado de China y lograr cuanto antes el acceso a Estados Unidos.
- El enorme potencial de crecimiento que tiene Brasil, le da capacidad suficiente como para seguir sorprendiendo al mundo.

## **LAS TORRES: UNIÓN EUROPEA, NUEVA ZELANDA Y CANADÁ**

### Características:

- Son importantes jugadores.
- Pueden llegar a definir partidos, en coyunturas favorables.
- Sus movimientos son bastante predecibles.

### Hechos:

- Estos tres países tienen gran influencia en los resultados finales, ya que representan en conjunto el 20% de las exportaciones mundiales.
- Como característica común, comparten que sus exportaciones están concentradas en pocos mercados, lo que hace más previsible el comportamiento futuro.
- La Unión Europea se orienta a exportar dentro de la propia UE y a la Federación Rusa, países del norte de África y Medio Oriente. Nueva Zelanda, básicamente a Estados Unidos, Japón y Corea, y finalmente Canadá, a sus socios comerciales del Nafta y recientemente intenta ampliar sus horizontes en los mercados asiáticos y Rusia.

- No obstante sus movimientos relativamente previsibles, son actores de relevancia y sus acciones generan oportunidades y amenazas para el resto de los competidores.
- Canadá ha sufrido importantes pérdidas por los casos de “vaca loca” desde 2003. Como lección de lo sucedido, ha aprendido que debe diversificar más sus mercados de exportación y no depender tanto de sus socios del Nafta. En 2005, ha conseguido la reapertura de Hong-Kong y Macao antes que USA y ya puede vender en Japón, carnes provenientes de animales menores a 20 meses de edad. En igual sentido, también ha logrado avances para ingresar en Rusia. Compite fuertemente con Estados Unidos en el mercado de México y ha demostrado ser muy competitivo en precios.
- Nueva Zelanda tiene como principal mercado de exportación a los Estados Unidos, donde compite con Uruguay en carne producida a pastos. Por su sistema de producción pastoril, con base lechera, no compite tan bien como Australia en los mercados asiáticos. No obstante, ha sabido aprovechar favorablemente la salida temporaria de Estados Unidos, para generar una imagen positiva y ganar espacios en estos mercados tan codiciados.
- La Unión Europea, a partir del 2003, pasó de ser un exportador neto a un importador neto y la tendencia es a seguir dependiendo de las importaciones, aún en la UE-25, sobre todo de carne bovina proveniente de América del Sur. Este proceso de retirada fue dejando espacios a otros exportadores, fundamentalmente aprovechados por Brasil.
- La Unión Europea tiene serios problemas de competitividad en el sector cárnico en general y en la producción de carne bovina en particular, debido al desestímulo productivo por la disminución de subsidios y re-embolsos a los productores y por las nuevas normativas que han incrementado los costos entre un 15 y 20%, sin considerar otros factores, también poco competitivos, como el elevado valor de la mano de obra y de la tierra. El escenario más probable es que la UE continúe protegiendo su producción, controlando y estableciendo las mismas exigencias internas para los productos que pretendan ingresar. Pero esto, lejos de ser una amenaza puede ser visto como una oportunidad para las carnes naturales y de buena calidad de los países del Mercosur.

#### Marketing:

##### Canadá:

- Tiene como nuevo foco de promoción a los mercados asiáticos.
- Utiliza en su comunicación palabras como “lean” y “healthy”, captando la importancia creciente que tienen los temas de salud en las sociedades desarrolladas.
- Aparece un nuevo enfoque en el target. Se produce más comunicación destinada a niños, con información didáctica en temas de nutrición.

##### Nueva Zelanda:

- Invierte mucho en promoción dirigida al consumidor final.
- Usa mensajes emocionales.
- En la promoción al exterior, saca provecho de la muy buena imagen que tiene como país limpio, natural y serio.
- Colabora con el sector cárnico mundial, invirtiendo en investigación científica para defender al consumo de carnes rojas en general.

### Unión Europea:

- El mensaje central está enfocado a la seguridad alimentaria, principal atributo demandado en Europa.
- Da mucha importancia a la región de origen, dónde se produce la carne, como elemento que otorga seguridad a los consumidores y asegura el control de los procesos.
- Otro de los elementos utilizados para dar confianza y asegurar la calidad del producto es el uso de muchos sellos, que certifiquen que todo lo que dicen las etiquetas es cierto.
- Como nuevo target, aparecen los niños, docentes y ancianos, para recibir información sobre temas de nutrición y salud.
- La “Scotch beef” es la etiqueta negra de las carnes europeas. Utiliza mensajes emocionales. Desde el punto de vista del marketing, constituye un ejemplo de cómo posicionar en la mente de los consumidores una carne de alta calidad.

### Desafíos:

#### Canadá:

- Depender menos de sus socios del Nafta.
- El gobierno de Canadá ha dado apoyo para aumentar la capacidad de faena, exportar menos animales en pie y exportar más carne.
- Conquistar espacios nuevos y consolidarse en los países asiáticos.

#### Nueva Zelanda:

- Mejorar la colocación de carne grass-fed en mercados asiáticos.
- Continuar bien posicionados en Estados Unidos.
- Capitalizar más la buena imagen del país, como proveedor de carnes seguras.

#### Unión Europea:

- Hay países como Reino Unido, que necesitan aumentar sus exportaciones (British beef) y apuntan a lograrlo en principio, dentro de la misma UE.
- Como la UE no es competitiva a nivel internacional, apuesta a la protección de su mercado doméstico, con campañas de promoción que destacan la región de origen y la confiabilidad de sus productos y subliminalmente, apelan a apoyar una forma de vida que hoy está teniendo fuertes amenazas y que va más allá de temas económicos. Tiene que ver con valores, cultura, aspectos sociales y demográficos.

## **EL ALFIL: ARGENTINA**

### Características:

- Pieza de relevancia.
- Tiene limitación en sus movimientos.
- Se mueve bien por donde la dejan.

### Hechos:

- Argentina es uno de los países del mundo con mayor potencialidad de desarrollo como productor y exportador de carnes de alta calidad.
- Sus problemas sanitarios (aftosa) obstaculizan el libre acceso a los mercados.
- Desde que ha obtenido el status de país libre de aftosa con vacunación, sus exportaciones habían venido creciendo. Argentina mantiene una fuerte participación en el mercado europeo por disponer de un cupo Hilton sensiblemente superior al de sus competidores. No obstante, Argentina no se ha conformado solamente con el destino europeo, sino que en los últimos años, ha aumentado la participación en el comercio internacional conquistando nuevos mercados y duplicando el volumen exportado en tan solo 3 años (2002 -2005).
- Lo paradójico del caso es que esta mayor inserción internacional se vio frenada no por razones externas, sino internas. A fines de 2005 y principios de 2006, el gobierno argentino, con el fin de controlar los precios internos, adoptó las siguientes medidas: aplicar retenciones a las exportaciones cárnicas, eliminar los reintegros, exigir un peso mínimo de faena y prohibir las exportaciones por 6 meses (con excepción del cupo Hilton y los acuerdos bilaterales). De esta forma, perdió temporalmente Rusia, Chile y otros mercados en los cuales había realizado importantes inversiones en promoción.
- A pesar de todo, la percepción de las carnes argentinas, como de muy alta calidad, sigue gozando de una imagen positiva a nivel de consumidores finales en el mundo.

### Marketing:

- La promoción de Argentina hace gran hincapié en resaltar sus principales fortalezas que son: su potencial genético, la naturalidad de sus sistemas productivos y la alta calidad del producto
- El IPCVA realiza un importante trabajo de promoción en el exterior, apoyando al sector privado en la labor de posicionar a las carnes argentinas como la mejor del mundo
- A nivel de empresas privadas, encontramos ejemplos que apuntan al consumidor final como Cabaña Las Lilas y Breeders and Packers, en donde el mensaje central es mostrar la más alta calidad de los productos.

### Desafíos:

- Las principales limitantes que debe superar Argentina son de carácter sanitario y de decisiones de política interna.
- Para posicionar a las carnes argentinas como las mejores del mundo, deberán primero recuperar la confianza de los mercados internacionales, dando garantías de continuidad en el abastecimiento.
- Una de sus metas es lograr la apertura del mercado americano y en el más corto plazo, recuperar el protagonismo en Chile y Rusia, sin descartar China.
- Argentina tiene enormes posibilidades de desarrollo y de competir con éxito en el sector de carnes de alta calidad. Pero para poder atender las crecientes demandas externas de carne bovina, deberá aumentar la producción y la capacidad de procesamiento industrial con destino a la exportación que tiene actualmente y desarrollar programas de certificación con protocolos.

## EL PEÓN: URUGUAY

### Características:

- Hábil jugador, a pesar de su tamaño y de las limitaciones de movimientos.
- Aprovecha las oportunidades que se le presentan.
- Sabe sacar ventaja de las debilidades de la competencia.
- Actúa con iniciativa propia.
- Puede generar preocupación en actores relevantes.

### Hechos:

- En el período 2002-2006, el volumen de exportaciones de carne bovina uruguaya se duplicó. Considerando el pequeño tamaño del país y sus limitaciones de acceso, Uruguay ha superado la peor crisis ocurrida en los años 2001 y 2002, alcanzando en los cuatro años siguientes, en forma consecutiva (2003 a 2006) records históricos de exportaciones.
- La cadena cárnica uruguaya ha demostrado ser muy dúctil y tener una rápida capacidad de respuesta a las exigencias, cada vez mayores, que imponen los mercados internacionales.
- Uruguay ha sabido capitalizar las oportunidades que se le han presentado, ya sea por iniciativa propia (ejemplo: acceso de carnes refrigeradas a USA, desarrollo de programas especiales con protocolos, la homologación de protocolos con USDA, los avances en EUREPGAP, etc) o ganando espacios que han quedado libres por dificultades de la competencia (ejemplo: aumento de las exportaciones hacia la Federación Rusa y Chile).

### Marketing:

- Uruguay ha basado su estrategia en vender “carne” como sinónimo de “confianza”. Podemos afirmar que esta es la base central de la comunicación.
- Por restricciones en los recursos económicos destinados a promoción y por la alta variación de los destinos de venta de nuestra carne bovina para maximizar los retornos, la comunicación se ha enfocado básicamente a nivel de mayoristas (con algunas excepciones).
- Pero si bien la comunicación está dirigida a nivel de mayoristas, tiene una diferencia importante a destacar, en relación a la competencia que aplica idéntica estrategia. En Uruguay hemos incorporado elementos emocionales, basados en estudios de mercado orientados al consumidor final. Un ejemplo de ello, es *“Connected to what matters”*. El mensaje dice: conéctate a la naturaleza, conéctate a una vida sana, conéctate con el mejor sabor para compartir y la carne uruguaya es el vínculo. Este material fue puesto como ejemplo de marketing en la Universidad de Michigan de los Estados Unidos.
- Los estudios de mercado son la base de la promoción. En cada caso, se analiza el público objetivo, el tipo de mensaje que conviene resaltar, los canales de comunicación a usar y la definición de la estética más apropiada. Según el país, cambia el diseño y la forma comunicar el mensaje, aunque la esencia siempre sea la misma. Podemos ver algunos ejemplos de materiales gráficos que hemos elaborado en INAC para destinos muy diversos como la Unión Europea, Estados Unidos, China, Rusia, Corea del Sur, México y Japón.
- Para dar respuesta a la necesidad de reafirmar la imagen-país, INAC trabaja junto a otros sectores en el marco del proyecto *“Uruguay Natural. Un Paseo por los Sentidos”*.

Sabemos que un país que genera una imagen positiva y potente, tiene ventajas competitivas. Conseguir reconocimiento y respeto como país, es un activo estratégico que genera valor. Hoy para el mundo, Uruguay es un "libro en blanco". Eso puede verse como desventaja, pero también puede llegar a ser una ventaja si pensamos que podemos empezar a escribir una historia. Por eso, el Ministerio de Turismo y Deporte, INAC e INAVI intentan empezar a escribir por qué Uruguay ofrece un "Paseo por los Sentidos" (en marketing la propuesta se llama "vivir la experiencia") y que por supuesto necesitará de la colaboración de todos.

Desafíos:

- Uruguay tiene buenas perspectivas por delante, pero también muchos desafíos.
- Lo primero es cuidar la condición sanitaria, apelando a la responsabilidad de todos.
- Aprovechar el tiempo de nuestro actual acceso a USA, sin competencia regional, para posicionar la imagen de nuestras carnes naturales.
- Avanzar en las negociaciones con la Unión Europea.
- Consolidar los mercados que tenemos (en particular, USA, Rusia y México).
- Lograr lo antes posible el acceso a los mercados asiáticos con carnes refrigeradas.
- Seguir explorando mercados de gran potencialidad, como China.
- Invertir mucho más en imagen-país y en nuestros productos cárnicos. Necesitamos ser más creativos en las propuestas y en conseguir inversores sumando sinergias.
- Nuestro país nunca puede entrar a competir en volumen ni en precios. Por lo tanto, si queremos mejorar y crecer, la única forma posible es a través del agregado de valor y la diferenciación de producto.
- Debemos cuidar nuestras fortalezas. Tenemos un excelente producto, una industria frigorífica con buena reputación externa y todos los atributos que hoy demandan los mercados más exigentes. Pero no estamos solos, los demás juegan y lo hacen muy bien.
- A Uruguay se le presenta una oportunidad histórica única y si sabemos jugar bien, al igual que en el juego de ajedrez, un "Peón" puede llegar a convertirse en "Reina".

---

*Nota: La autora, Ec. Silvana Bonsignore, desea agradecer la colaboración recibida por parte del Ing. Agr. Juan Lema en temas de inteligencia de mercados, que dan soporte técnico a muchas de las afirmaciones que se realizan.*

---