



Estudio:

**DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA  
COMPETITIVA PARA LA INDUSTRIA CHILENA  
DE LA CARNE BOVINA**

Realizado Por:

**CENTRO DE INNOVACIÓN PARA EL  
DESARROLLO**

Director Estudio:

**Francisco Arroyo Schick**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

UNIVERSIDAD DE CHILE

ENERO, 2008

## **EQUIPO ESTUDIO:**

- **Director General:** Francisco Arroyo Schick.
- **Directores Técnicos:** Claus Köbrich Gruebler.  
Mario Maino Menedez.
- **Ayudantes:**
  - **Editor:** Carlos Ferruz Klerman.
  - María Catalina Torres Céspedes.
  - Javiera Calvo Barentin.
  - Marcos Salas Pino.
  - Mauricio Gutierrez Avendaño.

**INFORME FINAL**

**EJECUTOR:** UNIVERSIDAD DE CHILE – FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

- CENTRO DE INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO.

**NOMBRE DE LA INICIATIVA:** DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA INDUSTRIA CHILENA DE LA CARNE BOVINA.

**CÓDIGO:** EST-2008-0219

**Nº INFORME:** INFORME FINAL

**PERÍODO:** JULIO-2008 A ENERO-2008

**NOMBRE Y FIRMA DEL COORDINADOR**

USO INTERNO FIA	
FECHA RECEPCIÓN	

## RESUMEN EJECUTIVO

---

Para llegar a ser un actor importante en algún mercado, es fundamental encontrar soluciones innovadoras y eficientes, a pesar de las limitantes que se puedan tener. En el contexto de la industria bovina nacional, la reducida masa ganadera del país hace muy difícil competir en mercados masivos con los grandes productores mundiales, como EEUU, Brasil, Australia, Argentina. Es por esto que el desarrollo de esta industria, en Chile, requiere de una estrategia sectorial que responda a oportunidades de negocio exclusivas, que permitan el crecimiento ganadero nacional en base a productos especiales orientados a nichos de alto valor.

En el contexto anterior, la Fundación para la Innovación Agraria impulsó el estudio *Desarrollo de una Estrategia Competitiva para la Industria Chilena de la Carne Bovina*, cuyo objetivo fue identificar y caracterizar los mercados de carne bovina de interés para Chile y que presenten oportunidades de negocio para el sector, particularmente en los mercados de productos de alto valor. De esta forma se reconoce que la apertura económica chilena crea nuevas oportunidades de negocio para la ganadería bovina, entre ellas producir y comercializar productos cárneos de alto valor. En estos mercados de nicho, ya no se estará compitiendo por volúmenes y economías de escala, sino que será por la excelencia de los productos y servicios que se ofrecen. Para poder comercializar dichos productos, es necesario detectar clientes potenciales, con mira a establecer lazos comerciales. Sin embargo, además de detectar estos nichos de mercado, se debe diseñar una agenda que apoye la creación de la tecnología necesaria para obtener estos productos.

Dos elementos deben ser destacados en relación al análisis de estos mercados de nicho. En primer lugar, son por definición mucho más pequeños que los mercados de productos menos diferenciados o genéricos. Por ello, normalmente, no constituyen por si solos categorías observables en las bases de datos comerciales públicas. En segundo lugar, los nichos se establecen a partir de atributos de calidad de alto valor y operan como mercados cerrados sobre los cuales no hay información, ni se generan estadísticas. **Los controladores de los mercados cerrados buscan protegerse de los imitadores, no publican sus precios, ni sus volúmenes ni llaman a licitaciones públicas abiertas.** En consecuencia, la única forma de comprender estos mercados es a través del contacto directo con los actores relevantes y la identificación de sus redes.

En una **primera fase** se procedió a la **selección de los países con mayor potencial de consumo de nicho**, desarrollando una metodología objetiva, a fin de analizar en profundidad las principales oportunidades que en estos se ofrecen para el desarrollo del potencial ganadero bovino nacional, sin prejuicios ni estereotipos. **Como resultado de la investigación se construyó un ranking de países en relación a las oportunidades que ofrecen**, considerando tamaño potencial del mercado (personas y poder adquisitivo), consumo y comercio de carne bovina. Considerando este ranking, criterios como (a) evidencia negocios de alto interés, (b) condiciones de acceso para los productos chilenos, (c) evidencia consumo interno, (d) actores de alto nivel en las cadenas de comercialización, y (e) la opinión de expertos, se procedió a seleccionar cinco países para un estudio en profundidad. Estos fueron: Estados Unidos, Holanda, Inglaterra, Francia e Italia. Además se acordó un estudio prospectivo de Rusia, en consideración de que la evolución de sus importaciones, parecieran proyectar a ese país como un cliente importante en un futuro cercano.

Se debe destacar que existe una segunda categoría de países que, a pesar de no ser estudiados en profundidad, son atractivos para Chile, por sus grandes mercados como España y Alemania, o porque tienen una industria del catering bastante desarrollada, como Dinamarca. Si bien no son los países por los cuales se debe empezar en una primera etapa, son países en los que probablemente se podrían encontrar oportunidades interesantes en estudios futuros.

La **segunda fase** se centró en la **identificación de mercados de nicho** en cada uno de los países seleccionados, a partir de recopilación de información secundaria, terciaria y entrevistas a expertos e informantes calificados y, finalmente, una visita a los principales operadores identificados en cada país.

En Estados Unidos este proceso permitió identificar mercados de nicho de interés para Chile, así como a los actores más relevantes, entrevistando e incluso visitando las operaciones de un número significativo de ellos. En este punto, se puso énfasis en entender cómo operan sus negocios y en explorar oportunidades de mutuo interés con algunos operadores de mayor potencial. Cabe señalar que muchos de los entrevistados consideran que sus operaciones están únicamente relacionadas con la producción de una determinada región y que no podrían abrirse a nuevos proveedores. Sin embargo, aquellos que si visualizan la ventaja de colaborar con Chile son más que suficientes para insertar la ganadería nacional en posiciones de elite en el mercado norteamericano, lo que permite augurar un alto impacto del presente estudio para el desarrollo del sector.

Se debe destacar que en esta fase no se encontraron mercados de nicho para la carne congelada, ni tampoco para carnes sin atributos especiales, por lo que en los grandes mercados, como EEUU o la UE, Chile tendría que enfrentar a países con muchos más recursos y ventajas a escala, como Brasil, Argentina y Australia, cuyos grandes exportadores son mucho más atractivos para los operadores orientados a los mercados masivos. Con ello se corrobora que las perspectivas de exportación por la vía de la oferta de “commodities” son limitadas y es poco probable que el sector ganadero chileno llegue a ser competitivo en bienes básicos.

En el caso del mercado norteamericano, país definido unánimemente como primera prioridad para el estudio, se identificó siete oportunidades de nicho interesantes, dos de carne convencional y cinco de especialidad. Los nichos de carne convencional son carnes frescas y refrigeradas de las categorías USDA Prime y USDA Choice, que son las más valoradas. Los negocios de especialidad corresponden a cuatro tipos de carnes frescas envasadas al vacío pero con atributos adicionales, esto es carne “Natural”, carne “Orgánica”, carne Kosher y carne de terneras y terneros (“Veal”), y a carnes preparadas.

- i. **Carne USDA Prime:** Sólo 650.000 canales de los cerca de 34 millones de cabezas beneficiadas alcanzan la máxima clasificación de las carnes en EEUU, preferida por consumidores de altos ingresos. Se trata de un mercado muy atomizado y conservador. En principio es un mercado extremadamente difícil de abordar, tanto desde la perspectiva tecnológica, como para obtener canales que clasifiquen como Prime y comercial, penetrar mercados con redes de abastecimiento desarrolladas y consumidores que valoran el producto nacional. Sin embargo, las mayores dificultades que implica producir en invierno productos de alta calidad permite esperar colaboración de empresas líderes de este nicho, para que Chile ofrezca carne Premium durante el invierno boreal. Lo cual requerirá una sólida agenda técnica productiva.
- ii. **Carne USDA Choice:** Dentro de esta gran categoría, que representa cerca del 40% del beneficio, como es muy amplia se ha diversificado, así el 15% de más alta clasificación también participa en el mercado de nicho. Aunque son de calidad inferior a las prime caen bajo el concepto de carne Premium, por lo que reciben precios por sobre la media y constituyen atractivas oportunidades de negocio. Las principales oportunidades para carnes de calidad Premium se dan en el ámbito de las cadenas de “retail” de tamaño medio orientadas a clientes exigentes, en las firmas que abastecen con carne de calidad a cadenas de “foodservice” y a fabricantes de alimentos preparados.

- iii. **Carne Natural**: El nicho de la carne natural tiene, indudablemente, sus raíces en estilos de vida más sanos y cercanos a la naturaleza. En este contexto, la demanda por carne obtenida sin el uso de sustancias químicas, con alimentación a pradera y tomando en cuenta el bienestar de los animales, ha tenido una interesante evolución y constituye de por sí un nicho interesante para Chile. Sin embargo, este nicho no sólo se limita a carnes con menor engrasamiento, como en el caso europeo. La percepción es que el consumidor de EEUU busca carnes naturales Premium, muy bien infiltradas, lo que constituye un desafío tecnológico muy interesante. Cabe señalar que se espera un fuerte crecimiento de este nicho en la presente década.
- iv. **Carne Orgánica**: También se trata de un nicho dinámico, pero a diferencia de la carne natural, está muy regulado y por ello es difícil que actores aislados accedan a él. Los modelos de negocio, en este caso, son muy cerrados e incluyen alianzas estratégicas entre operadores del retail especializado en productos orgánicos y asociaciones de productores regionales o empresas integradoras. Prácticamente no existen mercados abiertos para carnes orgánicas.
- v. **Carne Kosher**: Es consumida mayoritariamente por la población judía, y a diferencia de los nichos anteriores, los atributos que la diferencian de una carne convencional se dan en la faena y no en la producción, por lo que es difícil apropiarse de ellos. Este mercado, importante en algunos estados, es muy cerrado con cadenas de abastecimiento en manos de unas pocas empresas proveedoras que mantiene un férreo control a partir de que ofrecen la canasta completa de productos Kosher. No se observan grandes oportunidades en este nicho.
- vi. **Carne de Ternera (“Veal”)**: Se obtiene de animales de hasta seis meses de edad y logra precios cercanos a la carne USDA Prime. Aunque es un negocio pequeño y tradicional, la situación de contra-estación le da a Chile una ventaja competitiva. Estas carnes son ofrecidas por distribuidores gourmet, así como “foodservice” de alta calidad. Abordar este negocio requerirá una sólida agenda tecnológica, pero también operaciones logísticas sofisticadas, no es un negocio de volumen.
- vii. **Carnes preparadas**: Es probablemente el nicho detectado más sorprendente e interesante. Se trata de clientes del “foodservice” gourmet que están cambiando progresivamente su modelo de negocios. Los que antes compraban y preparaban la carne en sus cocinas, hoy mandan a hacer carnes preparadas a su medida, con sus recetas, su objetivo es de reducir la complejidad de sus propios negocios y mejorar su posibilidad de crecer. El desarrollo de productos incluye

innovadores sistemas de cocción o complejos métodos de maduración. Por ello se trata de nichos muy dinámicos y completamente cerrados, ya que la confianza y el constante flujo de información son clave.

El estudio detallado lleva a concluir que algunos de estos son nichos pequeños y de baja presencia en el contexto de EEUU, pero no en el chileno, además su crecimiento en las principales ciudades es tan sólido, que se debe concluir que es altamente probable que en el futuro también lleguen a ser categorías de volumen significativo en relación a la oferta potencial chilena.

Del estudio de estos nichos se concluye, que todos ellos, con la excepción de la carne Kosher, debido a su baja apropiabilidad y alta concentración de mercado, son reales oportunidades de negocios para las carnes chilenas en EEUU.

Para Chile, el mercado europeo tiene profundas diferencias con el de EEUU. La más importante está dada por la limitación que impone una cuota de importación, que crece muy lentamente y por la que competirán todas las carnes de bovino. Segundo no existe un mercado europeo de nicho con controladores importantes, sino que realidades nacionales muy diferentes, las que limitan la expansión de los nichos a los propios países. Dicho de otra forma, los mercados de nicho son mucho más diversos, dispersos y pequeños, con un fuerte componente local o tradicional que se refleja con indicaciones respecto al origen del producto.

En el contexto anterior, se estudió los mercados de nicho en cuatro países europeos. Las principales conclusiones se detallan a continuación:

- i. En el **Reino Unido** el nicho más interesante se encuentra en el ámbito de la **carne natural**. Aunque no es un mercado profundo, algunos retailers están ofreciendo carne proveniente de animales criados a pradera y sin el uso de antibióticos ni hormonas. Es un nicho muy exigente adecuado para abordar desde Chile por las ventajas de contra estación.
- ii. En **Francia** los mercados de nicho son bastante más pequeños y en ellos dominan las indicaciones y denominaciones de origen, por lo que difícilmente constituyen oportunidades para la carne chilena, salvo que se den pasos tendientes a desarrollar relaciones de asociación y complementación con algunos de los nichos más fuertes, a fin de extender su oferta de calidad al invierno boreal. El nicho más relevante en el ámbito de las carnes especiales, lo constituye el sello de calidad superior "**Label Rouge**", tanto para carne de vacuno como de ternera. Este sello establece protocolos estrictos de



producción los que son certificados oficialmente. Sin embargo, se trata de un sello difícil de obtener que requerirá una sólida agenda técnica productiva y de certificaciones.

- iii. Los únicos nichos destacables encontrados en **Italia** fueron las carnes con indicación de origen italiano, la carne de ternera (“Veal”) y la carne natural. Sin embargo, se trata de nichos de tamaño reducido, poco dinámicos y con un fuerte tinte local, siendo por ello de reducido interés para la industria nacional. Las oportunidades se ven más amplias para carnes preparadas.
- iv. En el caso de **Holanda** no se detectó ningún mercado de nicho interesante. Si se detectaron importadores de productos de calidad, que atienden a múltiples mercados, tanto en Holanda como en el resto de Europa y el mundo. Se detectaron además modelos de negocios muy interesantes que permiten a los comerciantes holandeses desarrollar realmente negocios de nicho.

Del análisis de estos nichos se concluye que para Chile, sólo la **carne natural en el Reino Unido** y las **carnes con sello Label Rouge** en Francia, constituyen oportunidades de negocios cercanas para la carne chilena. Los demás nichos o son demasiado pequeños o tienen muy altas barreras de entrada. Sin embargo, el **comercio de productos de alta calidad en Holanda** también es una oportunidad interesante.

La **tercera fase** correspondió al **Análisis de oportunidades de negocios relevantes para Chile**, cuyo propósito es analizar en mayor profundidad los nichos, identificar operadores importantes y conocer sus modelos de negocios.

El primer elemento a destacar es que los operadores de los mercados de nicho funcionan con modelos de negocios muy diferentes a los del mercado convencional, ya que se trata de mercados muy cerrados, generados y manejados por controladores. Para participar en ellos no basta producir, es necesario primero recibir el encargo de un operador directo de estos nichos, mientras en las carnes convencionales basta con ubicar a un trader especializado para vender a precios de mercado. En este sentido el estudio ha comprobado, claramente, que las grandes oportunidades para el desarrollo de la ganadería bovina chilena están en mercados de nicho cerrados.

**En el mercado de EEUU**, y desde la perspectiva de su operación, se distinguen el “retail” y el “foodservice”, los cuales operan de una manera muy diferente, e incluso tienen una trayectoria

divergente. Claramente los consumidores norteamericanos compran cada vez en menor proporción los productos frescos sin procesar y dependen cada vez más de las ofertas del “foodservice”.

El abastecimiento de **carne USDA Prime** sigue dos modelos de negocios. El primero es a través de contratos con redes de productores especializados y a veces exclusivos. Las más exclusivas supervisan estrechamente a sus proveedores, creando sus propios estándares y los administran. El segundo, es la compra a operadores especializados independientes o filiales de las grandes compañías. Estas últimas también se abastecen de los animales mejor calificados que su compañía matriz adquiere en grandes volúmenes para sus operaciones generales. Los modelos de negocio que siguen los operadores especializados en carnes exclusivas de alta calidad son la venta directa, por internet o en locales que incluyen carnicerías del tipo tradicional en sus operaciones de retail. En general son mercados cerrados sujetos a una rigurosa trazabilidad que va mucho más allá de lo que exigen las regulaciones oficiales y las producciones convencionales.

Dado que la **carne USDA Choice** es la abundante del mercado, los operadores han incorporado nuevos atributos diferenciadores, creando sus propias denominaciones, por ejemplo Premium, o incorporando atributos adicionales, como Angus. De esta forma, las empresas más destacadas ofrecen sellos propios y garantías de satisfacción a partir de carnes convencionales no USDA Prime. A pesar de que teóricamente estos operadores de nicho podrían abastecerse en mercados abiertos, ellos han creado sus propias redes de proveedores estableciendo sus propias normas de calidad, como una forma de cerrar su negocio y diferenciarse de la oferta del retail, de los mega operadores y de sus propios competidores. Estos operadores han extremado el acento en la calidad y sanidad de sus productos.

El nicho de la **carne natural** es mucho más reciente. El consumidor accede a ella en cadenas o empresas de alcance más reducido o empresas especializadas en productos naturales. Aunque la participación de los grandes operadores es aún reducida, está cambiando rápidamente, ya que ellos están comprando las empresas más exitosas. En todo caso, al tratarse de productos basadas en certificaciones privadas, la importancia de crear redes cerradas con su propia identidad es mucho mayor, por lo que al menos en el mediano plazo estas dominarán las cadenas de abastecimiento.

La **carne orgánica** presenta dos características diferenciadoras. Primero, el proceso de producción requiere de la certificación USDA y segundo la carne se vende, mayoritariamente, en cadenas especializadas locales y de menor tamaño. Varias de ellas han nacido como iniciativa de productores que han formado sus propias redes o cooperativas para insertarse localmente sin depender de los

grandes operadores de la industria. Aparentemente, los grandes operadores tendrían interés de participar en este negocio, pero las altas exigencias del USDA serían una barrera de entrada que difícilmente podrán sortear.

El negocio de las **carnes preparadas** es el más incipiente pero con muy interesantes proyecciones. Problemas de espacio, costo de los recursos humanos y la sofisticación de algunos procesos culinarios, sobre todo en términos de tiempo de preparación, está llevando que restaurantes gourmet empiecen a externalizar algunos procesos, abasteciéndose con platos semi-preparados. Se trata de negocios cerrados, muy dinámicos, basados en la confianza y un flujo constante de información. Por ello la información asequible es muy limitada.

Con respecto a la oportunidad de negocio para carnes chilenas en los mercados de nicho en los países europeos estudiados, se concluye lo siguiente.

- i. Una primera oportunidad es la **carne natural en el Reino Unido**, por cuanto las normativas o regulaciones son más flexibles y permiten competir desde Chile. Además distribuidores ingleses ya están importando carne natural de Australia y Nueva Zelanda. Por ello, se debe estudiar en mayor detalle la posibilidad de obtener un sello por parte de las autoridades del Reino Unido.
- ii. Obtener un **Label Rouge** para participar en el **mercado francés y europeo** es una oportunidad muy interesante, pero difícil de obtener, para el sector ganadero nacional en Europa. Las razones de ellos son que el mercado existe, y porque al calificar como Label Rouge se podría llegar a tener productos con identidad propia, ya que este sello no estandariza, sino que se centra en garantizar la excelencia de los productos. Sin embargo, obtener este sello requiere contar con una organización formal y un producto con atributos superiores demostrables.
- iii. La existencia en Holanda de profundas redes que distribuyen productos de calidad en toda Europa, particularmente a hoteles, restaurantes y catering, es otra oportunidad muy interesante para productos cárneos de calidad, no sólo vacuno. Lo diferente de esta oportunidad es la diversidad de su oferta y su capacidad de ofrecer soluciones a la medida. Desde esta perspectiva lo que realmente ofrece Holanda es aprender a hacer negocios con productos y vocación de productor de nicho.

Para el mercado ruso, se pudo constatar que mayoritariamente el consumo de carne es de productos muy básicos, muchas veces sin distinción de cortes y además congelados. En todo Moscú se pudo

identificar apenas unas pocas tiendas que vendían carne al estilo occidental con buenas presentaciones. Estas están orientadas a los clientes más ricos, y se puede encontrar en ellas carnes de la calidad de Europa y EEUU, aunque su volumen de negocios es mínimo en carnes de vacuno. Es decir en Rusia no existe el trato fino a las carnes, no hay cultura culinaria respecto de ellas.

Que la industria Rusa del retail, por ahora, no ofrezca oportunidades de nicho, no es necesariamente una mala noticia para Chile. Es bueno saber que el mercado es muy sólido para los productos similares, por lo que ciertamente, se debería extender la investigación para comprender mejor el mercado, para visualizar oportunidades país y, eventualmente, para participar en el mercado de los bloques congelados con carnes de menor calidad y cortes de baja demanda.

Como conclusión se puede señalar que hay muchos estudios de interés por hacer en Rusia, antes de diseñar una estrategia de penetración de sus mercados, y que estas deben estar focalizadas en cinco grandes objetivos:

- Analizar en profundidad el mercado de las carnes congeladas masivas
- Analizar en profundidad el mercado de las carnes procesadas masivas de mejor nivel.
- Analizar oportunidades de desarrollar nuevas ofertas con mejores productos destinados al retail de nivel medio
- Analizar en profundidad las redes de abastecimiento de carnes de los hoteles y restaurantes
- Analizar en profundidad las redes de abastecimiento de los productos de elite

Por último, el análisis de los mercados de nicho de la carne bovina permitió identificar otras tendencias en el mercado de las carnes. La más relevante para Chile, desde la perspectiva de un país exportador de productos de calidad, es la oferta de soluciones gourmet, combinaciones de productos cárneos de primer nivel en presentaciones de lujo, tanto para hogares como regalos corporativos. Es decir no sólo un producto que incluya diferentes cortes de carne de vacuno, sino que un surtido que incluya carne de vacuno, cerdo, pollo y, tal vez, alguna otra carne más exótica de calidad. La oportunidad de desarrollar una plataforma integradora en Chile, que ensamble estas soluciones debe ser analizada con mayor profundidad.

Una lección importante que deja el estudio es que las empresas exitosas se respaldan en grandes y profundas redes, no compiten solas. En Chile será indispensable actualizar los modelos de negocios para responder a la complejidad de los productos de nicho.

# I. INTRODUCCIÓN

---

## **PERSPECTIVA DE LAS EXPORTACIONES CHILENAS DE CARNE DE BOVINA**

El objetivo general del presente estudio es detectar nuevas bases para formular una innovadora estrategia de desarrollo exportador para las carnes bovinas nacionales.

A partir del reconocimiento de la situación de la ganadería nacional en el ámbito del comercio internacional, existe amplio y plenamente justificado consenso de operadores, autoridades y expertos, respecto de que Chile no cuenta con condiciones adecuadas para desarrollar una oferta exportadora de carnes estándar que sea sustentable y competitiva.

Consecuentemente se estima que para sustentar una nueva estrategia será fundamental detectar oportunidades de negocios relacionadas con mercados de especialidad, no masivos. Estos normalmente establecen altas exigencias pero también buenos precios, pero para Chile es también importante que se trate de oportunidades difíciles de abordar para grandes operadores masivos del hemisferio sur, específicamente para aquellos que cuentan con grandes masas ganaderas y gigantescas extensiones de praderas que les otorgan sus sólidas ventajas competitivas en los grandes mercados abiertos y los productos estándar.

Todo indica que las nuevas bases de la estrategia de desarrollo del sector ganadero de carne chileno sólo pueden estar en nuevas y macizas oportunidades de negocios en mercados de nicho altamente especializados, a los que los operadores nacionales podrían llegar con las carnes que se producen actualmente o las que podrían producirse potencialmente en el futuro, si se presentan oportunidades atractivas.

Aparentemente, para superar la situación de desventaja de los operadores nacionales, en los mercados de exportación en que actualmente operan, se necesita cambiar el foco hacia nuevos clientes. Por lo cual es esencial investigar quienes podrían ser éstos y cuáles son sus demandas.

De acuerdo a lo que se estima, las bases de la nueva estrategia deben buscarse en oportunidades que permitan a la industria nacional de la carne crear valor, reinventándose, de otro modo no podría competir exitosamente en los mercados internacionales.

Sin embargo, antes de diseñar una estrategia es necesario preguntarse acerca de su fundamento, tanto respecto de los consensos como de la estrategia misma.

También corresponderá en su momento, una vez que se conozcan las oportunidades que ofrecen las exportaciones, cuestionarse si el sector debería focalizarse en producir más para aprovechar la demanda interna que en exportar.

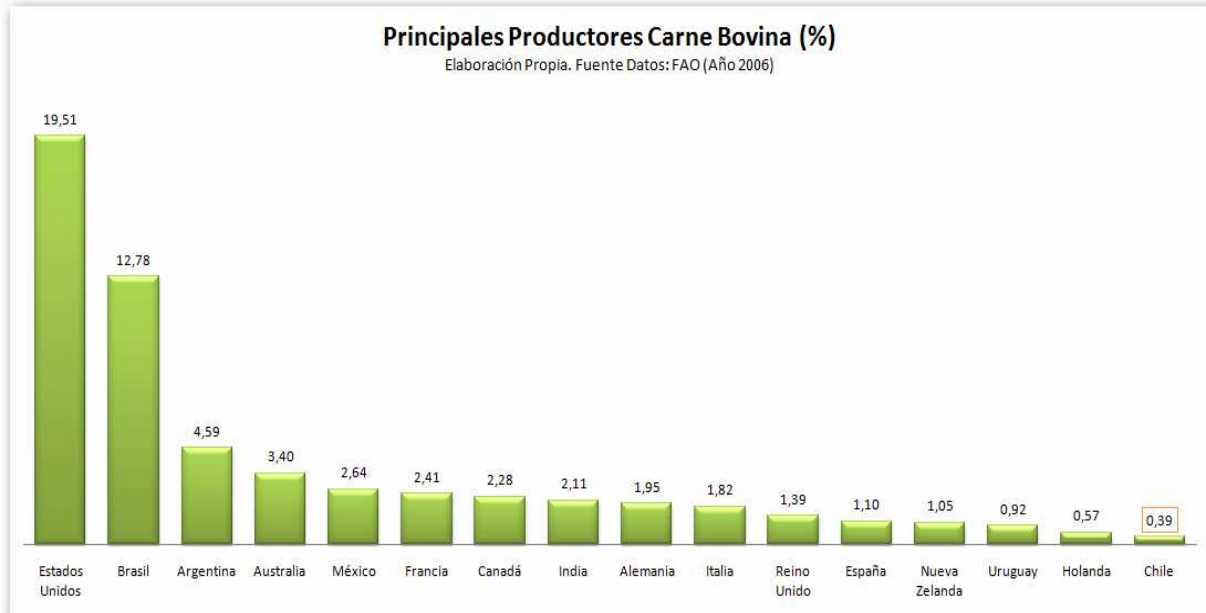
### **Oportunidades de Chile como Exportador Masivo**

Los datos que aporta el presente estudio ratifican el diagnóstico de consenso, en el sentido que resulta evidente que el sector cárneo nacional no llegará a ser un actor relevante en el mercado internacional si sigue orientado a proveer carnes *commodities*. Objetivamente no cuenta con las condiciones necesarias, ni ventajas de escala ni de posición. Al respecto se ofrecen cifras concluyentes, que muestran la escasa participación chilena en el mercado internacional y su débil posición relativa como productor masivo.

Los datos muestran una situación muy extrema. Si aún eventualmente los operadores chilenos llegaran primero a algún mercado atractivo - el de Estonia, por ejemplo - y lo desarrollaran exitosamente en base a productos masivos, aún así lo más probable es que terminarían en problemas. Si sus inversiones desarrollan un nuevo mercado hasta hacerlo atractivo a los grandes del sector, más pronto que tarde serían desplazados por grandes operadores de Australia, Estados Unidos, Brasil o Argentina.

Naturalmente Chile nunca tendrá ni ventajas de escala ni de capacidad de negociación suficiente como para enfrentar a los grandes países y prosperar como exportador masivo. Esto, es fácilmente observable si analizamos datos del posicionamiento de Chile en el mercado internacional de la Carne Bovina.

**Gráfico N°1: Principales países productores de Carne Bovina (2006):**

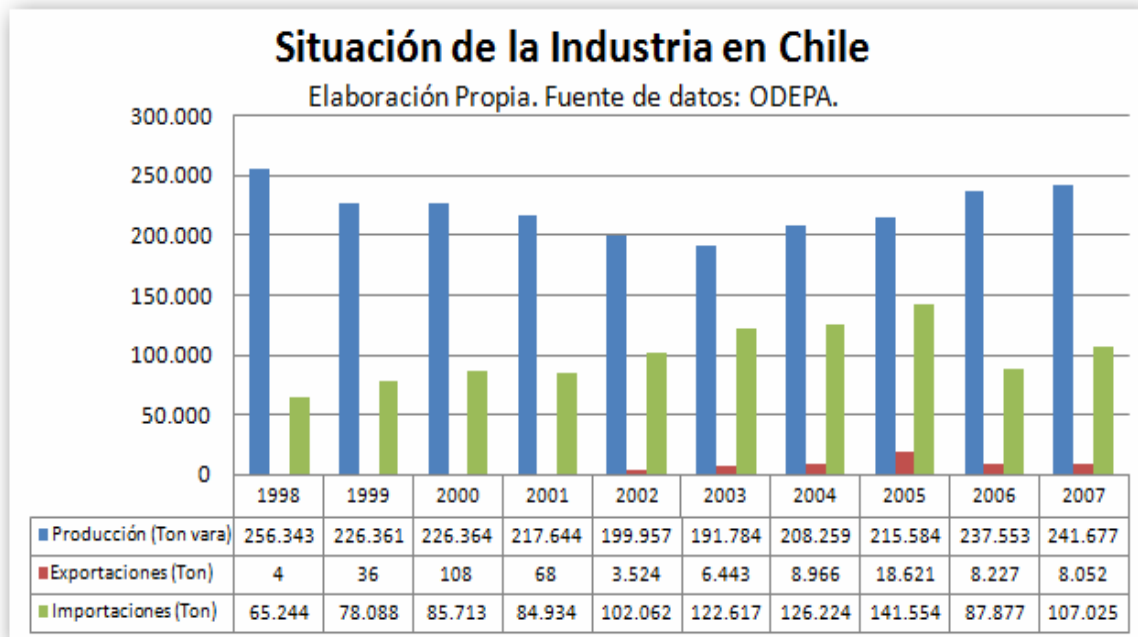


El Gráfico N° 1 muestra la producción chilena de carne bovina junto a la de los principales productores del mundo, el país posee una pequeñísima participación en la producción mundial. Este nivel de producción hace prácticamente imposible lograr competir en el mercado internacional con países como Estados Unidos, Brasil y otros grandes exportadores en aquellos productos masivos.

El Gráfico N°2 muestra la situación interna de Chile, en que destaca su condición de importador neto, lo cual limita más aún sus posibilidades de desarrollo como exportador masivo.



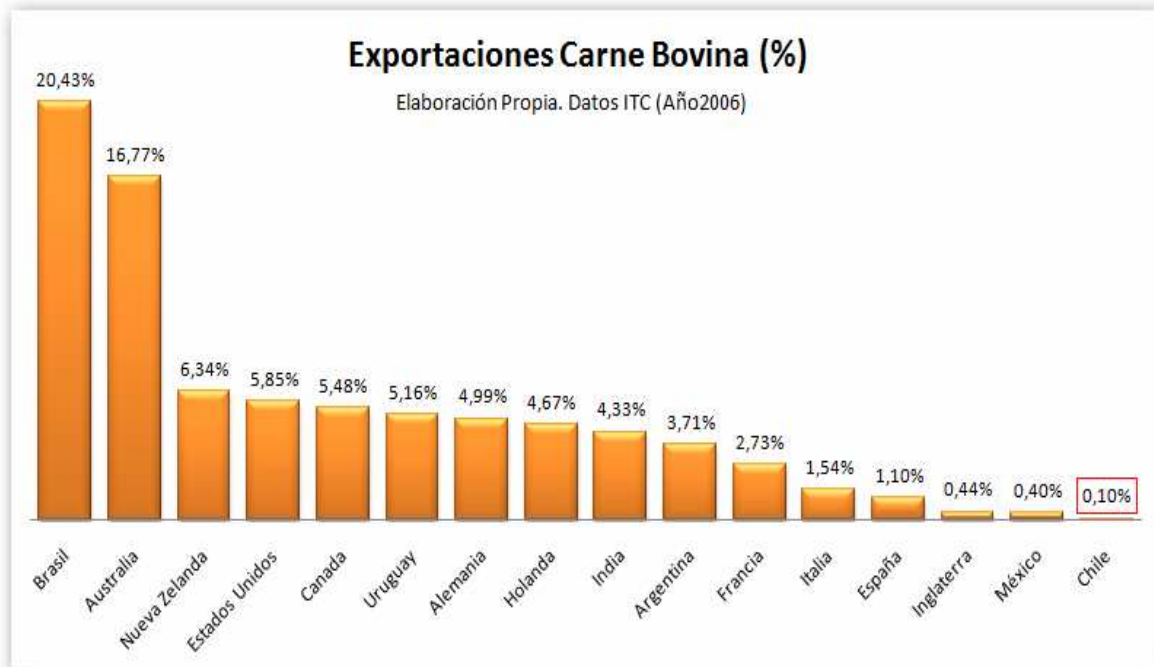
**Gráfico N°2:** Producción, Importaciones y Exportaciones de Carne en Chile, año 2000 al 2007:



Chile es un importador neto de carne, exporta solo un pequeño porcentaje de su producción, mientras que importa aproximadamente la mitad de su consumo, ya que la producción local no alcanza para satisfacer la demanda interna. Sólo se podrá incrementar las exportaciones si se colocan productos de alto valor en mercados más rentables que el mercado interno.

Un análisis de la situación de las exportaciones mundiales viene a confirmar una vez más la necesidad de especialización. Los 10 principales países exportadores el año 2006 colocaron entre 30 y 150 veces más tonelaje que Chile.

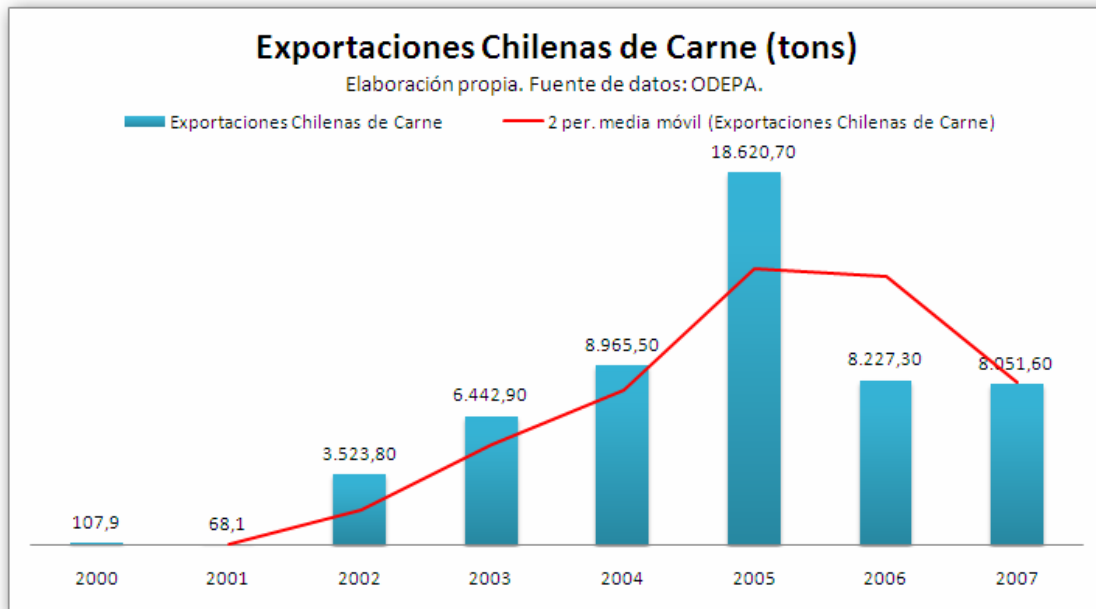
**Gráfico N°3:** Principales países exportadores de Carne Bovina (2006):



Observando las exportaciones de Carne Bovina de las principales potencias, Chile queda relegado al final de la tabla.

Finalmente los hechos demuestran que el sector no ha encontrado los mercados que requiere para desarrollarse. Al respecto existe consenso que es necesario desarrollar nuevos mercados para productos de especialidad.

**Gráfico N°4:** Exportaciones de Carne en Chile, año 2000 al 2007:



Los datos históricos de las exportaciones chilenas, indican que la exportación no es atractiva para los actores nacionales, en los últimos años éstas se han estancado en un bajo nivel.

#### **¿Debe especializarse Chile? ¿En qué? ¿Cómo lo logrará?**

De las reflexiones anteriores, que están respaldadas por datos ciertos, se puede concluir responsablemente que para impulsar exportaciones exitosas basadas en la producción bovina local sería indispensable desarrollar especializaciones no convencionales que protejan a los eventuales exportadores nacionales de la competencia frontal de los grandes actores, pero también corresponde preguntarse si ello representa un proyecto razonable, sustentable y con alta proyección de crecimiento.

Hasta ahora los consensos respecto a la necesidad de impulsar exportaciones de nicho son muy amplios, pero también demasiado generales como para formular una estrategia, lo que queda claro es el requisito, pero faltan las bases. Por ello será necesario avanzar por etapas, entrando paso a paso profundamente en los detalles, comenzando por entender la situación de los mercados de nicho, cómo operan, a partir de ello identificar oportunidades de interés para Chile, para luego analizar cómo pueden lograrse las especializaciones necesarias, y finalmente evaluar su conveniencia. Sólo una vez que estén identificadas las oportunidades rentables corresponde establecer una nueva estrategia.

### **¿Cuáles son las especialidades que ofrecen oportunidades para Chile?**

Esta es una pregunta muy compleja, que el presente estudio aborda en profundidad, la respuesta es compleja y requiere un análisis exhaustivo.

Lo primero que se viene a la mente de los operadores nacionales cuando buscan oportunidades para su desarrollo exportador es que **deben agregar valor**, y por esto se refieren a procesar las carnes más allá de las canales y los grandes cortes. Se refieren, por ejemplo a exportarlas cortadas y congelados, como se hace actualmente con las porciones de los salmones. Sin embargo esto es erróneo, agregar valor no tiene que ver con especializaciones sino que únicamente con sustituir servicios convencionales que se hacen en destino por otros que se hacen en origen.

Dichos servicios permitirán ser más competitivos en la medida que sean más productivas o más baratas las operaciones en Chile que en destino, pero agregar valor no genera ventajas sustentables, sino solamente ventajas transitorias fáciles de imitar.

Si se diera el caso de que los exportadores nacionales lograsen ser muy productivos en sus operaciones de valor agregado dirigidas a algún mercado importante, es altamente probable que los demás exportadores decidan también dar el servicio y con ello volver la situación de ventajas a su situación inicial, dejando a los inversionistas chilenos en mala posición.

Las oportunidades de especialización que podrían ofrecer oportunidades importantes para Chile no se refieren a agregar valor, sino a **crear valor**. Son oportunidades para transformar la carne exportada en soluciones especiales, de mayor valor, las que no pueden ofrecer otras carnes, aparentemente idénticas.

### **¿Quiénes pueden introducir productos innovadores en los mercados?**

A la hora de definir donde están las oportunidades es necesario ser muy cautelosos, los productos no lo son todo. Por ello no se trata de hacer volar la imaginación, ponerse creativo o innovador con los productos que se ofrecen. Definitivamente las oportunidades no están en ello para operadores emergentes, una cuestión es evolucionar para mejorar la posición competitiva, otra es inventar productos exitosos.

Por el momento los operadores nacionales no están en posición de dictar tendencias en mercados externos sofisticados que no conocen en profundidad, en los que tampoco se han ganado un sólido reconocimiento.

Las investigaciones de casos son muy concluyentes al respecto, en todas las industrias, para llegar a estar en posición de liderar el desarrollo de mercados de nicho hay que estar muy bien posicionado en ellos, de otro modo los intentos tienen mínimas posibilidades de éxito, normalmente resultan suicidas.<sup>1</sup> Ello en ningún momento significa que los actores nacionales no puedan hacer contribuciones significativas al desarrollo de nuevos productos, sino que no están en posición de hacerlo sin insertarse primero en las redes que pueden validarlos y conducirlos al éxito.

En una primera etapa, los potenciales exportadores chilenos de especialidades de alto valor, más que inventar nuevos productos, deben reconocer los mercados de nicho existentes, donde se transan especialidades no convencionales, aquellas que normalmente son de bajo interés para los grandes operadores masivos dado que en ellos no tienen ventajas competitivas sustentables. A los mega-operadores no les interesan los clientes de nicho de alto costo de acceso, que exigen soluciones especiales, tal como a los bancos masivos orientados a ofrecer productos estándar no les interesan los clientes de elite que exigen servicios sofisticados y muy especializados. Sin embargo la banca de nicho es una gran proporción de la industria, especialmente en los países desarrollados. Del mismo modo ocurre en muchas otras líneas de productos desde hace muchos años, la vestimenta exclusiva, a pesar de serlo participa con una alta proporción de la rentabilidad del negocio global.

### **¿Que son los mercados de nicho?, ¿Cuáles son sus características?**

En Chile existe gran experiencia exportadora a mercados abiertos, sin embargo muy poca para acceder a los mercados de nicho, por ello es necesario abordar algunas reflexiones preliminares al respecto.

Una característica esencial de los mercados donde se transan *commodities* es que son abiertos a todos los oferentes, a tal extremo que en ellos compiten los productos, no los productores, lo cual a quienes siempre han participado en mercados de este tipo les parece totalmente natural, que no podría ser de otra manera. En los mercados abiertos los productos casi inmediatamente después de ser transados se

---

<sup>1</sup> Las buenas ideas no son suficientes. Es muy frecuente que aún los grandes inventores fracasen en poner en el mercado sus invenciones, las que sólo han prosperado en manos de terceros que están en posición de introducirlas exitosamente en los mercados.

Si operadores chilenos descubren innovaciones significativas deberían actuar con mucho realismo insertándolas en las redes que pueden darles éxito.

independizan de sus productores y proveedores, pasan a ser genéricos. Nadie sabe de dónde proviene la carne, la harina ni los vegetales que están en una hamburguesa de McDonald, los clientes ni siquiera se lo preguntaron por muchas décadas. En estos mercados a los proveedores e intermediarios solo se les exige que se cumpla con las normas y estándares establecidos para que sus productos puedan ser comercializados. Normalmente las exigencias son objetivas, es fácil determinar si los productos las cumplen, para ello se someten a pruebas técnicas. A partir de que el producto cumple las condiciones, la diferenciación no existe, son todos iguales.

Pero la situación es totalmente diferente en la mayoría de los mercados de nicho donde la competencia no es abierta, sino sólo entre unos pocos operadores que han logrado la confianza de los consumidores de ese nicho. En este escenario la competencia no es entre los productos sino entre soluciones. Los clientes de nicho normalmente no tienen mayor interés en saber qué pasa en los mercados abiertos, ellos saben que exigen algo distinto, diferenciado y están dispuestos a pagar por ello. Ciertamente hay distintos niveles de compromiso en los diferentes clientes, tal como ocurre en el mercado de la educación, algunos padres pagan diferencias muy importantes por mejorar la educación de sus hijos, incluso haciendo importantes sacrificios, mientras otros actúan muy diferente, son solo clientes circunstanciales. <sup>2</sup>

Otra característica esencial de los mercados de nicho proviene de qué las soluciones integrales complejas no son fáciles de evaluar por medios objetivos. Esto hace la principal medida de calidad es la propia satisfacción de los consumidores. En este escenario ellos no tienen otra solución que confiar en que quien les dio satisfacción antes lo seguirá haciendo en el futuro. Esta genera una realidad comercial muy diferente respecto de aquellos mercados donde los negocios son centrados sólo en los productos, son impersonales.

En los nichos se da que necesariamente la sustentabilidad del operador está en la fidelización de sus clientes, si no lo logra su situación en el mercado colapsa. Un operador se consolida cuando es capaz de establecer una posición de confianzas mutuas con sus clientes, la que llega a ser muy explícita y es alimentada permanentemente con comunicaciones, informaciones, mejoras, consultas e innovaciones.

---

<sup>2</sup> En todo caso la solidez de los mercados de nicho es muy diferentes en los diversos nichos y distintos lugares. La investigación realizada en la primera fase del presente estudio permite concluir que los mercados de nichos son sustancialmente más sólidos en los lugares donde el ingreso per cápita sobrepasa un umbral en que el costo de la alimentación no es tan relevante para las personas.

Nada de esto ocurre en los mercados masivos, ni en los mercados intermedios donde se transan *commodities*, donde el precio final es lo más relevante, lo es casi todo, los consumidores pasan de uno a otro proveedor casi sin darse cuenta cuando compran arroz, leche o carnes convencionales.

Por lo mismo, para operar en mercados de nicho es importante tener en consideración que ningún consumidor compra comida de alto valor a un proveedor desconocido, las confianzas se establecen lentamente, ni el precio, ni el producto son argumentos suficientes. Por ello es necesario tomar conciencia que en estos mercados no se transan productos solamente, sino **productos-servicios-soluciones-integrales**.

En los mercados de nicho la imitación no sirve, por muy perfecta que esta sea, salvo que induzca a engaño y se haga pasar por original, en cuyo caso sólo se lograría un éxito fraudulento, no sustentable. En los mercados de nicho sofisticados los productos propiamente tales enfrentan barreras infranqueables, exactamente lo opuesto que ocurre en los mercados abiertos.

Los consumidores de mercados de nicho demandan soluciones en base a productos y servicios diferenciados, los que muchas veces deben ser innovadores y hasta únicos. Sus estándares no son públicos, como en los mercados abiertos, sus formulas son parte del secreto de los operadores. Los controladores llegan a posicionarse como tales, como consecuencia de haberse ganado paso a paso la confianza de **sus** consumidores.

En conclusión los controladores de los mercados de nicho existen, son los dueños de las confianzas de los clientes finales. Esto, natural y necesariamente para protegerse de los imitadores, los engaños y los competidores trabajan con mucha cautela. Forman redes muy cerradas, establecen relaciones de largo plazo, que se consolidan lentamente, sólo trabajan con **sus** proveedores asociados. Para abastecerse y hacer sus negocios operan como un club exclusivo. Su producción la gestionan a través de encargos específicos a aquellos que forman parte de sus redes, que ellos directamente operan tomando posición de controladores, tanto de los encargos como del acceso a **sus** mercados.

No obstante que los productos de nicho se pueden imitar, incluso a costos muy inferiores a los de las redes originales, ello no sirve para llegar al mercado de nicho donde se pretende venderlos, allí están establecidos los controles de los controladores. Para sus clientes serían simplemente considerados clones, imitaciones de escaso valor. La fidelidad existente en la relación entre los controladores y los consumidores por una parte y la de los controladores y sus proveedores por otra.

Adicionalmente, en el caso de los productos de nicho, la imitación tiene dos barreras adicionales. Por una parte las imitaciones siempre llegan tarde, las propuestas originales normalmente evolucionan muy rápidamente, están siempre cambiando, e incluso pueden estar sujetos a modas, los cambios no son anunciados, sino por el contrario se hacen bajo estricta reserva. Exactamente al opuesto de lo que ocurre en los mercados abiertos, en que sus *commodities* evolucionan muy lentamente, haciendo los cambios asequibles a todos. Por otra parte poco se gana con imitar productos cuando lo que se transa en estos mercados es mucho más que productos, son soluciones integrales que pueden incluso incluir intangibles muy sutiles, como satisfacciones aspiracionales, por ejemplo.

Las diferencias mencionadas constituyen características esenciales, distintivas y únicas de los mercados de nicho más sofisticados, por ello corresponde llamarlos mercados cerrados.

Para los efectos del presente estudio es necesario tener en consideración que es muy difícil obtener información sobre ellos.

Después de estas consideraciones corresponde preguntarse ¿Dónde están las oportunidades de nicho que el sector de la carne bovina nacional necesita para desarrollarse? Es evidente que la respuesta no es fácil. No basta con detectar oportunidades que otros tienen, ni identificar donde operan los mercados y cuáles son los productos transados. Ello no garantiza el acceso a las oportunidades detectadas, puesto que no se trata de mercados abiertos a nuevos proveedores, son diferentes a aquellos donde se transan productos genéricos.

En el caso en estudio las generalizaciones no sirven, si no se analiza en profundidad las características propias de cada uno de los mercados de nicho en que interesa participar se puede llegar a conclusiones erróneas, y tomar un camino equivocado.

### **Acceso a los Mercados de Nicho**

A pesar de lo anterior, el tema se puede abordar consistentemente. Dadas sus características particulares, para participar en los mercados de nicho hay dos opciones

- Generar soluciones propias y desarrollar exitosas estrategias de posicionamiento.
- Ser invitado por algunos de los actuales controladores.

La primera es muy restrictiva, establecerse como operador independiente en mercados de nicho en el extranjero sólo es posible para firmas muy poderosas que tengan la lucidez, el tiempo y los recursos



para invertir en su posicionamiento. Esta posibilidad no será abordada, ya que sale completamente del ámbito del presente estudio, cuyo objetivo es aportar bases de interés general, no focalizado en empresas determinadas.

El presente informe aporta bases conceptuales para la formulación de una estrategia de desarrollo del sector. Para lograrlo es imprescindible comprender cómo los actuales operadores del sector pueden insertarse en mercados de nicho existentes, y sobre qué base podrían tener ventajas competitivas sustentables.

### **Informe Final en mercados de nicho en países seleccionados**

Teniendo presente las consideraciones anteriores el informe final da una cuenta de los resultados obtenidos en las investigaciones en los países seleccionados (ver Informes I y II) con el propósito de identificar y caracterizar las oportunidades adecuadas para el potencial nacional, así como también de comprender las claves para conectarse con operadores que podrían interesarse en invitar a operadores nacionales a participar en sus redes de proveedores orientadas a mercados de elite.

Para realizar el trabajo se ha diseñado una metodología orientada a detectar mercados de nicho y operadores líderes, la que se describe a más adelante.

El estudio del conjunto de las empresas más destacadas y sus negocios, en cada uno de los países seleccionados, permitió hacer un primer análisis integral de los negocios de nicho para las carnes de bovinos, logrando comprender cuales eran las oportunidades de nicho más interesantes para Chile.

Cabe destacar que, en cada uno de los países seleccionados, se corrobora amplia y expresamente la existencia de mercados cerrados muy importantes y altamente desarrollados, no solo en el mercado de la carne sino también en otros alimentos. Ello viene a validar la fundamentación misma del estudio, que está directamente orientado a detectar oportunidades de nicho en mercados cerrados.

## II. ACTIVIDADES Y TAREAS EJECUTADAS

---

La metodología diseñada para detectar, reconocer y analizar mercados de nicho de interés para el potencial productivo de la industria ganadera nacional se basó en diversas actividades que se detallan a continuación.

**Primera Actividad:** Detección y Análisis de Oportunidades de Negocio.

Como primera tarea se analizó y entendió el mercado de la carne bovina, cuáles son sus características, y como este se desenvuelve en los mercados de masivos y de especialidad. Así se concluye donde están las oportunidades para la industria chilena, en cuales de estos nichos puede llegar a ser competitivo, y como se debe insertar en estos mercados.

**Segunda Actividad:** Selección de Países Prioritarios.

Como segunda actividad, el estudio se plantea el objetivo de determinar cuáles son los países que presentan mejores oportunidades para el mercado de la carne bovina chilena.

Así, el estudio parte por asumir la tarea de detectar los países con mayor potencial de negocios para Chile a partir de análisis de datos estadísticos y descriptivos, además de la opinión de expertos. Con esto se desarrolla un filtro que garantice alta eficiencia en la detección de los países de mayor interés. Para ello, se tomó como universo objetivo el total de los países para los cuales se cuenta con información adecuada.

**Tercera Actividad:** Comprensión del Mercado de la Carne en los países seleccionados.

Se recopiló y analizó toda la información disponible en fuentes públicas que permitiera conocer en detalle cómo opera y quiénes son los actores más relevantes en el mercado de las carnes de vacuno en los países seleccionados.

Una vez conformada la visión general del mercado, se procedió a detectar y consultar las bases de datos disponibles a fin de generar una lista lo más completa posible de empresas destacadas dentro del rubro, cuyo estudio permitiría comprender mejor el mercado.

En esta primera parte se generó una importante lista de empresas interesantes en cada uno de los países, esto centrado en su potencial de generar negocios para Chile. En el proceso se descartaron muchas empresas no pertinentes para la investigación, por ejemplo porque eran eminentemente locales, simples intermediarios o puntos de venta aislados.

La metodología diseñada resultó ser muy eficaz. El trabajo de investigación que comenzó por revisar los estudios disponibles y continuó con el análisis de las empresas más relevantes, fue muy importante para cumplir los objetivos de la investigación. No solo permitió contar como resultado con un muy significativo listado de empresas operadoras de nicho, además permitió construir una visión integral del mercado de la carne de vacuno en los países seleccionados y reconocer los principales tipos de negocios que se realizan, las cadenas de valor y de comercialización de la carne.

#### **Cuarta Actividad:** Reconocimiento de los Nichos de Interés

A partir de la visión del mercado lograda como resultado de la tercera actividad, se trabajó con la información disponible y el listado de empresas seleccionadas a fin de reconocer y distinguir las operaciones de nicho más interesantes en los países seleccionados.

Como la investigación trata de mercados de nicho respecto de los cuales la información abierta es muy limitada se procedió a investigar directamente los asuntos de interés contactando a múltiples operadores, los que fueron consultados respecto de cómo operaban sus negocios y, en los casos en que era relevante, también se preguntó su eventual interés en incluir proveedores de Chile.

El objetivo de la actividad fue generar un listado acotado, fundamentado y significativo de las grandes oportunidades de nicho que el mercado ofrece a la industria nacional.

#### **Quinta Actividad:** Reconocimiento de Modelos de Negocios en los Mercado de Nicho Seleccionados

Para comprender cómo la industria nacional podría participar ventajosamente en los mercados seleccionados se procedió a detectar los modelos de negocios dominantes en los nichos seleccionados. Este no es un trabajo trivial, ya que los mercados de nichos operan discretamente, es decir son mercados cerrados y crípticos desde el punto de vista de la información, no revelan sus datos.

Consecuentemente, para avanzar en esta actividad fue necesario tomar contacto con operadores líderes representativos de cada uno de dicho nichos y con expertos dispuestos a compartir información privada. Ello sólo se puede lograr si se está preparado a tal extremo que los entrevistados consideren de su interés explorar lo que se les pide. Es decir se trabajó para detectar cómo y bajo que premisas la oferta chilena podría ser de interés para los operadores líderes de cada nicho.

De dicho trabajo se generó una lista de empresas seleccionadas. De estas se contactó telefónicamente a los representantes de las empresas de mayor interés.

Las conversaciones, cuyo objetivo fue comprender mejor los modelos de negocios permitieron comprender mejor la realidad de los mercados de nicho de interés y también el perfil de aquellas empresas que estarían abiertas a colaborar en la investigación y eventualmente a hacer negocios con la industria chilena.

**Sexta Actividad:** Validación de las conclusiones preliminares

En las actividades anteriores se construyó una serie de hipótesis provisorias con respecto de los mercados de nicho de interés para el potencial nacional. Por la naturaleza misma de los mercados de nicho la única manera de corroborar las hipótesis formuladas es consultando a los actores involucrados respecto de éstas.

Por lo tanto para validar las conclusiones preliminares se tomó nuevamente contacto con empresas interesantes, con la intención de discutir dichas conclusiones, como también para escuchar acerca de su interés y sugerencias para impulsar el desarrollo de proveedores asociados en Chile, por cuanto se consideró que la máxima validación de las hipótesis formuladas se lograría si acaso los actores del perfil seleccionado se interesaban en hacer negocios con Chile invitando a los actores nacionales a formar parte de sus redes.

De la consulta a los operadores se logró detectar que en general las hipótesis eran correctas y que efectivamente hay líderes de los nichos seleccionados dispuestos a iniciar un acercamiento con la industria nacional para desarrollo nuevas oportunidades de negocios.

### III. ANÁLISIS DE BRECHA

---

El presente estudio resultó ser de mucha mayor complejidad de lo estimado. La dificultad de investigar mercados de nicho en los que no hay investigaciones publicadas, salvo algunas especializadas cuyo valor estaba totalmente fuera del presupuesto del estudio, obligó a recurrir a fuentes directas.

La dificultad se incrementó al intentar obtener colaboración, que en los mercados de nicho y los mercados cerrados no se usa, no corresponde, porque incrementa significativamente el riesgo de alimentar la competencia y hacerse visible. Muchos actores de interés se negaron a entregar información y a colaborar en el estudio. Casi en todos los casos, se exigió confidencialidad, algunos señalaron que la conversación era bajo reserva legal, es decir sujeta a la confidencialidad de los secretos de negocio, que especialmente en los EEUU son fuertemente protegidos por la ley.

Este hecho tuvo un impacto muy significativo en el estudio y en la metodología de investigación. Muy pronto se pudo comprender que para obtener información era imprescindible tener algo que ofrecer, no simplemente apelar a la buena voluntad de los actores entrevistados.

Por ende, el enfoque y la metodología del estudio cambiaron de manera radical, lo que conllevó a entregar los resultados de una manera distinta a la programada inicialmente. Como el cambio de enfoque fue casi completo, es difícil abarcarlo en un análisis de brecha. Se puede decir que los cambios fueron enormes y muy interesantes para lograr una comprensión completa de lo que se está investigando.

## **IV. METODOLOGÍA**

---

### **1) Fundamentos de la metodología utilizada**

Dado que el estudio enfrenta un desafío metodológico nuevo, por tratarse de mercados de nicho de los que no se dispone de información pública suficiente, para diseñar la metodología se tuvo en cuenta tanto los objetivos específicos del estudio, como los aspectos teóricos relevantes desarrollados en la introducción del presente informe y en la propuesta técnica presentada a FIA.

Se debe tener en consideración que los estudios de mercado convencionales que son aplicables en los mercados abiertos, no han sido diseñados para penetrar en los modelos de negocios de los mercados de nicho donde la información directa no está disponible. Por ello ha sido necesario desarrollar metodologías y técnicas de investigación y análisis que se alejan de las convencionales de estudios de mercado.

La falta de información objetiva y abierta plantea un problema de difícil solución que no existe en los estudios de mercado tradicionales de mercados abiertos. Dado que los operadores de estos últimos se esfuerzan mucho por generar información pública, ya que ello es clave para su competitividad, su alta visibilidad es la que les permite desarrollar permanente y dinámicamente su red de abastecimiento. Si se trata de comprar carne común y corriente para hacer hamburguesas el comprador de carne trata de publicar sus necesidades donde todos las vean, además le conviene especificar sus requerimientos lo mejor posible, ojalá logre convocar una licitación lo más abierta e internacional posible, así podrá comprar más barato. Además existe una permanente y muy dinámica transmisión de información y saber hacer desde los compradores, tanto industriales como “traders”, hacia los productores. Cuando reciben un buen producto de un proveedor de inmediato tratan de que el resto de sus proveedores lo iguale. De esa forma logran que la calidad sea adecuada, la productividad sea alta y los precios bajos.

Por el contrario, si un operador de mercado de nicho muestra todo su saber hacer sin lugar a dudas saldría perdiendo lo exclusivo de su negocio. Por lo mismo sus controladores ocultan lo más posible sus operaciones para ser menos vulnerables a la competencia y las imitaciones.

Para preparar las entrevistas e identificar a los informantes adecuados se analizaron en profundidad una importante cantidad de empresas de cada especialidad utilizando criterios objetivos para definir las empresas que se ajustaban al perfil buscado.

La base de la metodología diseñada para el presente estudio se funda en cuatro pilares teóricos esenciales:

- **Primero:**

La distinción entre diferentes tipos de mercados y la comprensión de las importantes diferencias entre los mercados abiertos, en los cuales se transan productos estándar masivos, y los mercados cerrados, a los que solo se tiene acceso a participar si se es un actor directamente posicionado con sus productos-servicios-soluciones-satisfacciones integrales o bien a través de invitaciones de otros actores si lo están.<sup>3</sup>

- **Segundo:**

El reconocimiento de que las oportunidades en los mercados de nicho no son genéricas ni abiertas, por lo tanto es esencial reconocer las particularidades de cada caso. En especial cómo se conforman las redes que operan y las reglas que las rigen, para comprender cómo se podría acceder a ser invitado como asociado en aquellas de interés para el potencial nacional.

- **Tercero:**

En el caso de los mercados de nicho contar con cifras es siempre deseable, pero el aporte de estas no es suficiente, ni central para el análisis de las oportunidades. Las cifras pueden mostrar oportunidades que en realidad no existen, ya que normalmente las oportunidades que los datos muestran ya están tomadas por los controladores y sus equipos. El real dimensionamiento de las oportunidades sólo se conocerá una vez que se encuentre un lugar en sus redes. Sin embargo las cifras globales aportan un antecedente muy importante respecto de las tendencias de los mercados de nicho, si están creciendo se darán naturalmente mucho más oportunidades que si están estancados o decreciendo.

- **Cuarto:**

Consecuentemente con la situación del presente estudio se considera que la metodología que guie la investigación del presente estudio debe estar orientada a detectar y conocer los nichos de interés y

---

<sup>3</sup> No es posible acceder de manera libre a mercados de nicho, ellos tienen “dueños controladores” que operan asociando proveedores y otros actores de la cadenas de distribución, no operan con cualquiera, sino sólo con invitados.



luego a las empresas más relevantes de cada nicho, con cuya interacción se podrán conocer los detalles necesarios para visualizar adecuadamente las oportunidades buscadas.

## **2) Metodología utilizada en el estudio**

La metodología fue diseñada en tres fases secuenciales. Así, para cumplir los objetivos del estudio, la metodología debe permitir avanzar gradualmente desde seleccionar los países que mejores oportunidades brindan hasta detectar no solo las oportunidades concretas de nicho que se busca encontrar sino también abordar en detalle las dinámicas propias de sus mercados y operadores, así como las exigencias planteadas y las posibilidades del sector nacional de abordar los desafíos que éstas plantean.

### **I FASE: Captura y análisis de información de países y selección aquellos a abordar en profundidad.**

Lo primero que se realizó fue estudiar la situación general del sector, a observar cuales son las grandes tendencias, la posición de la industria ganadera local y el comercio internacional del sector en los países en estudio. Las estadísticas agregadas aportan la primera base de esta fase.

Ya comprendiendo la dinámica del mercado de la carne bovina y las potenciales oportunidades de la industria chilena, se procedió a definir criterios que nos permitieran realizar una selección de los países prioritarios para enfocar las estrategias de desarrollo de la industria. Para identificar los países que deberían ser estudiados en profundidad se desarrolló una metodología de varios pasos.

#### **Primer paso: Eliminación países bajo potencial comercial**

La primera selección de países fue realizada de manera tal que se eliminaran, del total de los países para los cuales se cuenta con información relevante, todos aquellos países que presentan un bajo potencial de negocio para productos de nicho. Como criterio de clasificación de dicho potencial se definieron tres parámetros. La condición de selección fue que se debía incluir en el estudio aquellos países que al menos cumplen con uno de los parámetros establecidos. Dichos criterios son:

- PIB per cápita mayor a US\$ 10.000, año 2006
- Población mayor a 15.000.000 de habitantes, año 2006
- Crecimiento del ingreso per cápita los últimos años mayor a 50%, entre 1990 y 2006.

Los datos necesarios para esta elección de países fueron obtenidos desde la base de datos del Banco Mundial.<sup>4</sup>

### **Segundo paso: Priorización de los países**

Para elegir de estos países los que realmente presentan un potencial interesante para el desarrollo del negocio en cuestión, se establecieron los siguientes 3 criterios y 5 variables que cuantifican la demanda potencial de los consumidores de mayor poder adquisitivo en cada país. Luego se construyó una base de datos para los 87 países, asignando un puntaje (entre -2 y 4) para cada variable y se estableció un ranking ponderando el puntaje obtenido por el ponderador indicado en la tabla.

<b>Criterio</b>	<b>Variable</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Población en cantidad y con poder adquisitivo necesarios para conformar un mercado de nicho</b>	Cantidad de personas con ingresos superiores a US\$ 30.000	<b>16%</b>
	Ingreso promedio de las personas con ingresos superiores a US\$ 30.000	<b>24%</b>
<b>Existencia de cultura consumidora de carne</b>	Consumo total de carnes de mayor valor	<b>20%</b>
<b>Existencia de comercio de carne</b>	Volumen importado de cortes de mayor valor	<b>16%</b>
	<b>Valor relativo de las importaciones relevantes</b>	<b>24%</b>

### **Tercer paso: Pre-selección de países prioritarios**

En esta etapa se analizó en mayor profundidad, el potencial que poseían los países de mayor potencial identificados en la etapa anterior, con el fin de detectar aquellos que ofrecen las mejores oportunidades de negocios a la industria nacional de la carne. Como metodología se realizó un análisis de la información pública disponible. Como ella fue insuficiente, se realizó una mirada detallada de cada uno de los países, en términos de actores relevantes, tipos de negocios y tendencias y

<sup>4</sup> [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

preferencias de mercado, para detectar el potencial de negocios. La identificación de países con mayor potencial se basó en los siguientes criterios:

- Capacidad importadora y exportadora de carne.
- Apertura de mercado que presenta cada país, es decir, las cuotas, los aranceles y tratados que Chile posee con ellos.
- Comparación de precios que se pagan por las importaciones y los volúmenes de éstas, destacando aquellos países que presentaban los precios más altos y mayores volúmenes de importación. Se consideró sólo las cuatros glosas más importantes (020120, 020130, 020220, 020230) y la información se obtuvo desde las bases de datos del Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA)<sup>5</sup>, del International Trade Centre (ITC)<sup>6</sup> y Comtrade<sup>7</sup>.

Los países de mayor potencial fueron pre-seleccionados como países prioritarios

#### **Cuarto paso: Selección final**

Para seleccionar los países que presentan el mayor potencial para desarrollar el sector hacia mercados exigentes se analizó en profundidad la situación del mercado de la carne de alto estándar en cada país preseleccionado. En base a la información recopilada en este paso y en los anteriores, se asignó un puntaje a cada país considerando cinco criterios.

- **Evidencia negocios de alto interés:** Se consideraron son las importaciones de carnes de vacuno de alto precio, como también informes sobre la situación del mercado nacional en cada caso.
- **Condiciones de acceso:** Se analizó la apertura del país en estudio hacia Chile y otros países proveedores. Se consideraron los TLC suscritos con ellos, sus cuotas y aranceles.
- **Evidencia consumo interno:** Se cuantificó el consumo de carne del porcentaje de la población cuyo ingreso es mayor o igual a US\$ 30.000. También se buscó evidencias de marcas gourmet, cadenas especializadas, sellos de alta calidad, alimentos funcionales, naturales, orgánicos y otros indicativos de consumo de alto valor.
- **Actores de Alto Nivel:** Se estimó la presencia de operadores de alto nivel que puedan facilitar negocios desde Chile. También se valoró la presencia de empresas desarrolladoras de producción especializada, importadores de alto nivel, etc.

---

<sup>5</sup> [www.usda.gov/wps/portal/usdahome](http://www.usda.gov/wps/portal/usdahome)

<sup>6</sup> <http://beta.trademap.net/index.aspx?ReturnUrl=%2fSelectionMenu.aspx>

<sup>7</sup> <http://comtrade.un.org/db/dqQuickQuery.aspx?px=H1&cc=020120&r=484&p=0&rg=1&y=2006&so=8>

- **Opinión de Expertos:** Se reunió un conjunto de expertos que tienen un conocimiento acabado en el tema, a quienes se les presentó el trabajo hecho y se les solicitó opinión.

## **II FASE: Detección de mercados de nicho en cada país seleccionado.**

Una vez seleccionados los países con potencial, se abordó la detección de los mercados de nicho. La metodología diseñada para identificar y analizarlos tiene una fase convencional, que es el análisis de las publicaciones y las estadísticas respectivas, y otra de investigación no convencional, centrada en las operaciones mismas y los actores, en busca de conocimiento directo de cómo operan los nichos.

En la fase de conocimiento directo se buscó actores relevantes en cada nicho, y a partir de analizarlos complementar los antecedentes de cada nicho. Esto es muy importante dado que se trata de mercados cerrados, en que no hay suficiente información pública y los estudios privados especializados están fuera del alcance del estudio. Consecuentemente, para llegar a comprensiones dinámicas se definió la necesidad de investigar que hacen las principales empresas del rubro, especialmente las ganaderas, industriales y comerciales. Para detectar las empresas se consultaron múltiples fuentes, entre ellas las principales bases especializadas privadas disponibles, tales como Goliath, Cuil, Ausight y Efresh. Adicionalmente se recopiló listados de expositores participantes de las principales ferias internacionales y en las asociaciones relacionadas con el rubro de los alimentos. Complementariamente se utilizaron bases de datos abiertas de Internet y se realizaron búsquedas a través de bases de datos tales como Google, Yahoo, Altavista, Google Finance, Yahoo Finance.

Como apoyo se trabajó detectando las redes de relaciones de las empresas a través de Internet, esto es relacionando la información de un sitio con otros, a través de nexos de las empresas con sus proveedores, distribuidores, asociaciones, etc.

En el trabajo de búsqueda y selección se establecieron criterios de inclusión de las empresas detectadas en las diversas etapas de análisis. Se partió con un primer listado general en que fueron incluidas todas las empresas que tuvieran página web y pertenecieran al rubro de la carne bovina en cada país seleccionada, como productores ganaderos, faenadoras, comercializadoras, procesadores, restaurantes especializados, etc. El listado creado fue muy extenso en término del número de operadores que se pueden abordar en el estudio, por lo que se procedió a identificar compañías líderes en nichos de alto valor. Para ello se utilizaron diversas fuentes, desde bases de datos públicas y privadas orientadas a entregar información sobre las actividades de las empresas y sus operaciones, así como datos

financieros y comerciales de las empresas, hasta el análisis de los antecedentes de las mismas compañías y la búsqueda de su figuración en los medios públicos.

Los criterios utilizados para reconocer a las empresas de mayor interés fueron:

**I. Características de la empresa:**

- **Trayectoria y Posicionamiento;** se privilegió a las empresas que son reconocidas como sólidas y de vasta trayectoria en el nicho. Algunas aparecen como fundacionales.
- **Volumen de venta;** se privilegió a las empresas con volúmenes de venta atractivos, capaces de sustentar operaciones interesantes para el mercado chileno.<sup>8</sup>
- **Empresas que crean valor:** interesa detectar empresas que crean valor más que empresas que agregan valor. Este criterio es fundamental para detectar empresas que apuntan hacia mercados de nicho y si dentro de ellas son líderes.

**II. Características de sus productos y clientes:**

- **Principales productos y principales clientes:** la mayoría de las empresas poseen una amplia gama de productos, los que pueden ir desde la venta de cortes frescos o congelados sin mayor diferenciación, hasta productos elaborados listo para servir. Se privilegió a empresas orientadas a productos y servicios altamente diferenciados. Los criterios usados para seleccionarlos fueron:
- **Grado de diferenciación** que se logra en el nicho respecto de los productos masivos.
- **Importancia del nicho** en términos de montos transados.
- **Premio que obtienen los productos** en relación a los precios de productos equivalentes en los mercados masivos.

**III. Características de la empresa:**

- **Trayectoria y Posicionamiento;** se privilegió a las empresas que son reconocidas como sólidas y de vasta trayectoria en el nicho. Algunas aparecen como fundacionales.
- **Volumen de venta;** se privilegió a las empresas con volúmenes de venta atractivos, capaces de sustentar operaciones interesantes para el mercado chileno.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Se consideró fundamental que las empresas a estudiar y contactar tuviesen la capacidad efectiva de sostener importaciones que permitieran a lo menos realizar envíos de un container semanal en los periodos de exportaciones desde Chile.

<sup>9</sup> Se consideró fundamental que las empresas a estudiar y contactar tuviesen la capacidad efectiva de sostener importaciones que permitieran a lo menos realizar envíos de un container semanal en los periodos de exportaciones desde Chile.

- **Empresas que crean valor:** interesa detectar empresas que crean valor más que empresas que agregan valor. Este criterio es fundamental para detectar empresas que apuntan hacia mercados de nicho y si dentro de ellas son líderes.

#### **IV. Características de sus productos y clientes:**

- **Principales productos y principales clientes:** Se privilegió a empresas orientadas a productos y servicios altamente diferenciados. Algunas evidencias de diferenciación y sofisticación consideradas fueron:
  - **Sellos de calidad:** generalmente esta característica es trascendental para sustentar mercados cerrados. En este sentido se privilegió empresas con sellos propios, pero que no estuviesen ligados a lugares geográficos
  - **Desarrollo de marcas líderes propias:** esta característica implicaría que en estas empresas han sido capaces de lograr una fidelización de sus clientes y diferenciación respecto de su competencia.
  - **Atributos especiales:** En ocasiones existen otros atributos diferenciadores relevantes, que buscan posesionar diferenciación.

#### **V. Modelo Operacional**

- **Operadores de redes:** Se privilegió empresas que tuviesen bien desarrolladas sus redes comerciales y de abastecimiento, además que se orienten a mercados cerrados. Se excluyeron empresas con alcance local o aquellas que actúan aisladas.
- **Políticas de desarrollo de proveedores:** se privilegió empresas con claras políticas al respecto y orientadas a relaciones de largo plazo.
- **Empresas con vínculos con Sudamérica:** Se privilegió a empresas que importan y especialmente a las que tienen negocios en Sudamérica.

Cabe señalar que no siempre es fácil reconocer a los operadores líderes, ya que no existe información disponible respecto a los criterios anteriores para todas las empresas y cuando existe información, esta no siempre es objetiva o verificable. Por esta razón en el presente estudio se consideraron prioritarias para el interés del estudio aquellas empresas que evidentemente mostraban un volumen y solidez suficiente como para eventualmente proyectar sus operaciones hacia Chile.

En resumen en la segunda fase la metodología se basó en:

- Análisis de bibliografía, estadísticas y estudios disponibles respecto de cada nicho en estudio.

- Análisis de las empresas del sector para observar en los mercados que están presentes y cómo compiten
- Revisión de ofertas y propuestas de valor de empresas más destacadas.
- Entrevistas a expertos y operadores destacados

### **III FASE: Análisis de oportunidades de negocios relevantes para Chile**

En la fase anterior se identificaron los actores más relevantes, los que finalmente son analizados en detalle. Para detectar los nichos se observa cómo se diferencian los productos y servicios. Se busca comprender las particularidades de las demandas de aquellos bienes y servicios no masivos, especialmente aquellos que se transan en base a parámetros no convencionales. Se analizan los demás aspectos visibles que permiten configurar la distinción de un determinado nicho, cuales son las características distintivas y cómo se sustenta el mercado de nicho.

Para determinar que un determinado grupo de operaciones pertenecen a un nicho particular es necesario poder fundamentar su diferenciación en términos muy claros. Sin embargo las claves de la diferenciación no son predecibles, no corresponde acotarlas, ni juzgarlas. Éstas pueden tener raíces étnicas, ideológicas, modas, funcionalidades, prácticas de respeto al medio ambiente, etc.

El propósito de esta fase es avanzar en el reconocimiento y la comprensión de los modelos de negocios predominantes en cada uno de estos mercados de nicho. Para así, contar con antecedentes confiables respecto de cuáles son las condiciones para incorporarse como proveedor a dichos mercados. Para cumplir con el mencionado propósito es indispensable investigar las prácticas específicas de los operadores líderes, especialmente en cuanto a:

- Cómo logran su posicionamiento en el mercado.
- Como enfrentan a sus competidores.
- Como estructuran sus redes de abastecimiento.
- Cómo se relacionan con sus proveedores y clientes.

La metodología contempló entrevistas y visitas a operadores destacados. Sin embargo, por tratarse de mercados cerrados se enfrentan diversas limitaciones antes señaladas, entre ellas la enorme importancia que tiene para los actores líderes no divulgar sus prácticas. Por lo mismo, es natural

esperar que no todos los actores seleccionados estén dispuestos a colaborar en la investigación, en cuyo caso deben ser sustituidos por otros más asequibles.

Por otra parte, por la naturaleza extremadamente dinámica de las tendencias dominantes y la permanente necesidad de innovar para diferenciarse y alejarse de los imitadores, son mercados que evolucionan constantemente, en sus productos y soluciones, como también en sus estrategias competitivas y modelos de negocios.<sup>10</sup> Respecto a este último punto, si bien es cierto que los operadores de un nicho determinado pueden tener estrategias diferentes, normalmente es posible percibir que en conjunto los modelos de negocios tienden a ser similares dentro de cada nicho, aunque podría haber diversos modelos en competencia la mayoría son imitadores de líderes y fundadores.

Otra consideración fundamental es que, dado que se busca colocar productos alimenticios especiales específicos, no genéricos, las perspectivas comerciales no pueden basarse solamente en información abstracta, ya que las oportunidades buscadas necesariamente están relacionadas con mercados específicos y operadores específicos con demandas bien definidas en momentos definidos. Desde esta perspectiva la metodología diseñada para este estudio no busca resolver la inserción de las empresas a los mercados de nicho sino solamente mostrar oportunidades y las claves para abordarlas. Sólo las negociaciones pueden garantizar que existen espacios de participación para en nichos determinados las empresas que califiquen. En los mercados cerrados estar en condiciones de producir no es suficiente para poder vender los productos o servicios que allí se transan, los espacios, por definición están cerrados a los operadores independientes.

Desde el punto de vista de la información el análisis se sustenta en las siguientes fuentes:

- i. Análisis de los datos disponibles para el mercado de la carne del país en estudio.
- ii. Revisión y análisis bibliográfico de estudios de mercado y otros de interés para el sector en el país en estudio.
- iii. Análisis de operadores destacados del sector.
- iv. Entrevistas a expertos y operadores.

---

<sup>10</sup> La situación dinámica que se da en los mercados de nichos es muy radicalmente distinta a los que ocurre en los mercados de commodities, que generan información de gran calidad y además evolucionan lenta y públicamente, por lo tanto los estudios son muy diferentes en ambos casos.



### 3) Principales problemas metodológicos encontrados

El principal problema para llevar adelante la metodología diseñada tiene relación con el hecho que se está investigando mercados cerrados; los operadores de éstos no son proclives a compartir información, por ello se llaman mercados cerrados. Ha sido indispensable para el progreso de la investigación contar con la capacidad de mostrar a los operadores entrevistados la conveniencia que podría llegar a tener para ellos colaborar, lo cual no siempre es posible.

Sin embargo esta dificultad presenta un desafío interesante, y hasta cierto punto útil. Por una parte ha sido necesario pasarse al otro lado de la entrevista, para comprender que productos, servicios o soluciones podría ofrecer el sector ganadero nacional a los operadores que se busca interesar. Esto de suyo ha sido estimulante para detectar las bases que podrían sustentar una nueva estrategia exportadora para el sector.

Cabe señalar que la situación en que se está cuando se enfrenta a un operador líder, prestigioso y exitoso es muy diferente a la que se encuentra cuando se visita a un *trader*, un mayorista o un *bróker*, para pedirle que ofrezca los productos del sector a sus clientes en los mercados abiertos. Las dos situaciones son altamente antagónicas, el *trader* siempre está interesado en tener nuevos proveedores para sus clientes, eso le da competitividad y le puede generar ingresos en comisiones, por lo que estará interesado en colaborar lo mejor posible. Sin embargo los operadores de nicho pueden no ver oportunidades o no estar interesados en crecer o compartir sus negocios. Por lo mismo, desde un punto de vista metodológico el ejercicio que el estudio contempla aporta una perspectiva nueva para analizar y proyectar el potencial de desarrollo del sector.

Un segundo problema tiene que ver con lo poco abierto a trabajar con carnes importadas de buena parte de los operadores, mucho de ellos tienen establecidos vínculos que son esenciales a sus compromisos con sus clientes. Por ejemplo, el de proveerlos sólo de carne de una cierta procedencia, en muchos casos esto implica una región muy específica.<sup>11</sup>

Sin embargo ello no ha sido una barrera en los casos de algunas empresas de mayor potencial de gestión y más innovadoras. Éstas han reaccionado interesadas frente a la posibilidad de que sus clientes podrían beneficiarse de escoger nuevas líneas de productos que si son atractivas podrían fortalecer su posición competitiva.

---

<sup>11</sup> Esta actitud pragmática está avalada por los resultados de estudios que estiman que en la mayoría de los casos los consumidores norteamericanos están dispuestos a pagar un premio de 15 a 20% por la certeza de que se trata de productos de su país.

Un tercer problema para llevar a delante la investigación proviene que los actores entrevistados muy mayoritariamente son operadores pragmáticos encerrados en el día a día, a pesar de que muchos de ellos son los líderes de su organización. Para estos hubiese sido más interesante colaborar si estuviesen reaccionando a la oferta de productos específicos. Una vez más esta dificultad no ha sido inútil, dado que ha permitido comprender mejor el perfil de quienes podrán colaborar más activamente en el desarrollo del potencial nacional, si se hace un trabajo adecuado para captar su interés real.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> De la investigación parece necesario concluir que sólo las empresas con real experiencia en desarrollo de redes de proveedores tiene confianza en que podrían beneficiarse de operaciones remotas. El resto se interesan en evaluar los productos y los precios de oferta, es decir las muestras y las cotizaciones.

## V. RESULTADOS

---

### **OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO: RESULTADOS ESPERADOS**

El objetivo general del estudio, según se establece en el contrato, es:

*“Identificar y caracterizar los mercados de carne bovina de interés para Chile y que se presenten como oportunidades de negocios para el sector. Especial énfasis debe ser puesto en los mercados de productos de alto valor y/o mercados cerrados”.*<sup>13</sup>

A fin de lograr el gran objetivo anterior, los seis objetivos específicos del estudio fueron abordados integralmente, teniendo en consideración la perspectiva que corresponde al objetivo final del estudio.

Cabe señalar que por las razones expuestas en el **Resumen de la Situación Inicial**, respecto de las cuales hay un importante consenso, el presente estudio se concentró directamente en las oportunidades que ofrecen mercados especializados, por dos razones fundamentales:

Primero, porque Chile no cuenta con ventajas para competir con los grandes operadores en los mercados abiertos, ya que en estos se compite por precio, por lo cual el atributo competitivo esencial es un bajo costo que es imposible de alcanzar en las condiciones nacionales.

Segundo, porque Chile tiene un importante déficit de abastecimiento el que cubre con importaciones, lo cual anula totalmente el interés de los operadores nacionales en exportar productos básicos. Lo único que puede impulsar el desarrollo exportador del sector es la exportación de productos de alto valor, productos de nicho destinados a mercados cerrados.

En consecuencia, se busca entregar un análisis comprensión integral, lo suficientemente completo como para formular sobre bases sólidas las bases de la nueva estrategia para el sector estrategia, toda vez que los mercados de nicho cerrados no compran productos directamente, como ocurre en los mercados abiertos.

---

<sup>13</sup> Artículo tercero del contrato del presente Estudio

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO: RESULTADOS ESPERADOS**

Los objetivos específicos del estudio y los resultados esperados respecto de éstos se detallan a continuación y son abordados en la siguiente sección.

<b><u>OBJETIVO ESPEC. Nº</u></b>	<b><u>RESULTADO</u></b>
1) Conocer y caracterizar la demanda de “Productos de Alto Valor” en un conjunto de países seleccionados.	<b>i. Países seleccionados según potencial importador de productos cárnicos bovinos de alto valor</b>
2) Detectar proveedores relevantes de los mercados de nicho y conocer sus principales características.	<b>ii. Listado priorizado de productos cárnicos bovinos de alto valor que se comercializan en los países seleccionados</b>
	<b>iii. Listado de proveedores de mercado productos cárnicos bovinos de alto valor en los países seleccionados</b>
3) Detectar y caracterizar las redes de abastecimiento de dichos operadores. (incluyendo modelos de negocios y contratos, agentes articuladores, sistemas de control, requerimientos especiales y otros).	<b>iv. Redes de abastecimiento identificadas y caracterizadas</b>
4) Identificar instituciones, asociaciones, reguladores y otros que intervienen en los mercados y negocios de nicho en cuestión.	<b>v. Institucionalidad que participa en los mercados de nicho listada</b>
5) Reconocer cuales son las reglas, requisitos, condiciones y oportunidades de incorporarse como proveedor a dichos mercados.	<b>vi. Reglas y requisitos que rigen los mercados de nicho</b>
6) Explorar oportunidades de negocios para el potencial actual y futuro para los productores e industriales nacionales.	<b>vii. Oportunidades de negocio</b>

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ESTUDIO: RESULTADOS OBTENIDOS**

### **PRIMERO: Conocer y caracterizar la demanda de “Productos de Alto Valor” en un conjunto de países seleccionados.**

A fin de lograr cumplir este objetivo fue necesario comenzar por identificar los países que a juicio de la investigación ofrecen las mayores oportunidades de desarrollo exportador para el sector en estudio, por lo que los resultados esperados se dividen en dos:

- Países seleccionados según potencial importador de productos cárnicos bovinos de alto valor
- Listado priorizado de productos cárnicos bovinos de alto valor que se comercializan en los países seleccionados

Los resultados correspondientes a cada uno se presentan a continuación.

#### **i Países seleccionados según potencial importador de productos cárnicos bovinos de alto valor.**

Para cumplir con el objetivo específico de “Conocer y caracterizar la demanda de “Productos de Alto Valor” en un conjunto de países seleccionados” se procedió a seleccionar los países de mayor interés para Chile. Un completo análisis de la situación del comercio mundial de carnes de vacuno permitió realizar una rigurosa selección de los países de mayor interés. El informe detallado del proceso de selección se encuentra en el Primer Informe de Avance.

En esta sección sólo se presenta un resumen de los resultados a los que se llegó luego de concluida la investigación. El informe completo se adjunta como Anexo Nº 2 del presente informe final.

A fin de evitar prejuicios la selección comenzó a partir de todos aquellos países, pobres y ricos, respecto de los cuales se cuenta con la información básica preliminar suficiente para analizar su potencial de generar mercados de interés para Chile.

En el primer filtro se utilizó como fuente principal de información la base de datos del Banco Mundial. Como primera actividad se hizo un ranking del total de los 198 países con información disponible (PIB,

población y crecimiento), este dejó 111 países muy por debajo de los criterios mínimos establecidos, los que se detallan en el anexo correspondiente.

Como segunda actividad se analizó la situación de los 87 países restantes, a los que se les calificó con puntajes de -2 a 4 puntos, según tres criterios relacionados con el ingreso disponible, el consumo de carne de vacuno y la apertura a las importaciones de carne. Con estos tres criterios se generaron cinco variables para estimar la presencia potencial de mercados de interés para Chile en cada país. Para priorizar se asignó puntaje a las siguientes variables:

- Número de Personas con altos ingresos
- Ingreso promedio por persona
- Consumo carne de mayor valor
- Importación carne de mayor valor
- Precio carnes importada de mayor valor

Estos puntajes debidamente ponderados generaron un ranking de países. El resultado de la investigación arrojó 23 países que al menos tenían un puntaje total positivo, lo que se estimó mérito suficiente para pasar a la próxima fase de investigación.

Los países pre-seleccionados fueron: Dinamarca, Francia, Hong Kong, Italia, Japón, Corea del Sur, Holanda, España, Suiza, Reino Unido, Estados Unidos, Austria, Alemania, Bélgica, Canadá, Finlandia, Grecia, Irlanda, Luxemburgo, Noruega, Portugal, Singapur y Suecia. Sin embargo a esta lista se agregó un conjunto de países adicionales, como una forma de eliminar el riesgo de mala calidad de la información en las bases de datos mundiales, como también de haberse visto obligado a elegir variables indirectas. Los países incluidos adicionalmente a la siguiente etapa de la investigación, en mérito de atributos especiales y opinión de expertos que los aconsejaron, fueron México, China, Islandia, Egipto y Federación Rusa, los que a pesar de tener puntajes negativos tenían otras características que ameritaban ser analizados posteriormente (Tabla 1).

**Tabla 1: Ranking de países preseleccionados**

	Segmento de altos ingresos		Carnes de mayor			Ptje Final
	Número	Ingreso promedio	Consumo	Importación	Precio	
<b>Ponderación</b>	16%	24%	20%	16%	24%	
Canadá	3	2	4	1	3	2,64
Japón	4	0	3	2	4	2,52
Reino Unido	4	2	4	3	0	2,40
EEUU	4	4	4	0	0	2,40
Holanda	2	3	2	3	2	2,40
Suiza	1	4	1	2	3	2,36
Francia	4	1	4	4	0	2,32
Noruega	1	4	1	0	4	2,28
España	3	0	3	4	2	2,20
Alemania	4	0	3	4	1	2,12
Italia	3	1	3	4	0	1,96
Luxemburgo	0	4	0	0	4	1,92
Hong Kong, China	0	4	0	0	4	1,92
Bélgica	2	1	2	2	2	1,76
Suecia	1	2	1	3	1	1,56
Austria	1	1	1	1	3	1,48
Dinamarca	0	3	1	3	0	1,40
Portugal	0	0	0	2	4	1,28
Irlanda	0	3	2	1	0	1,28
Rep. de Corea.	2	0	0	4	0	0,96
Singapur	0	1	0	0	3	0,96
Finlandia	0	2	0	1	1	0,88
Grecia	1	0	0	1	0	0,32
México	2	0	2	-2	-2	-0,08
China	-2	-2	-2	0	-2	-1,68
Islandia	-2	-2	-2	0	-2	-1,68
Egipto	-2	-2	-2	0	-2	-1,68
Federación Rusa	-2	-2	-2	-2	-2	-2,00

El análisis en mayor profundidad, esto es considerando su capacidad de importación, apertura de mercado y precios pagados, permitió clasificar los países en que aquellos que pueden brindar

oportunidades de negocios y aquellos en que estos se darán más difícilmente. Los países pre-seleccionados fueron los siguientes:

País	Comentario
Dinamarca	Importador neto, básicamente desde la UE, pero paga bien
Francia	Gran importador, fuerte evidencia de consumo gourmet
Alemania	Gran importador, evidencia de consumo gourmet, importa desde América Latina
Hong Kong, China	Paga buenos precios por producto fresco
Italia	Gran importador, fuerte evidencia de consumo gourmet
Japón	Gran importador, principalmente de productos baratos
Corea del Sur	Importador neto, paga buenos precios
México	Importador neto, paga precios bajos
Holanda	Gran importador, fuerte evidencia de consumo gourmet
España	Gran importador, paga muy buenos precios, grandes oportunidades para América Latina
Reino Unido	Gran importador, fuerte evidencia de consumo gourmet. Abierto a América Latina
Estados Unidos	No por sus precios de importación, sino por su gigantesco consumo de carnes gourmet y su total abertura a Chile
Federación Rusa	Es uno de los principales importadores del mundo. Las estadísticas de precios no son confiables, indican valores muy bajos. Sin embargo se sabe que el país está viviendo un destape de consumo gourmet, por ello se considera un caso especial. Utilizando fuentes públicas y bases de datos, no fue posible encontrar evidencias de buenos negocios potenciales, pero los expertos consideran que sin duda los hay. Rusia es un gran consumidor de otros productos de alto valor como el salmón.
Suiza	Aunque es poco abierto, presenta algunas oportunidades para carnes diferenciadas

Los países que quedaron fuera del análisis y los motivos de ello fueron los siguientes:



País	Comentario
Austria	País básicamente exportador, cerrado a América Latina
Bélgica	País básicamente exportador, importa preferentemente de UE
Canadá	País básicamente exportador, importa preferentemente del NAFTA
China	País que se autoabastece, importaciones casi nulas
Egipto	Importador neto, pero de productos baratos
Finlandia	Importador neto, pero de volúmenes muy limitados, escasa oportunidades desde América Latina
Grecia	Importador neto, pero de productos baratos, casi exclusivamente de la UE
Islandia	Importador neto, pero de volúmenes muy limitados, escasa oportunidades desde América Latina
Irlanda	País básicamente exportador, importa preferentemente de UE
Luxemburgo	Importador neto, pero de volúmenes muy limitados, escasa oportunidades desde América Latina
Noruega	Importador neto, pero de volúmenes muy limitados, escasa oportunidades desde América Latina
Portugal	Importador neto, pero desde la UE. Poco evidencia de consumo gourmet
Singapur	Importador interesante de productos fresco sin hueso, pero no para América Latina
Suecia	País interesante, pero menos que otros de la UE

Para la selección final de los países a estudiar, se profundizó el análisis caso a caso considerando cuatro criterios, así como la opinión de expertos reunidos en el taller. Cada uno de ellos se calificó con un puntaje de 1 a 5.

País	Evidencia negocios	Condiciones de acceso	Evidencia consumo interno	Actores de Alto Nivel	Opinión de Expertos	Puntajes
Estados Unidos	5	5	5	5	5	25
Holanda	5	2	4	5	4	20
Italia	4	2	4	3	3	16
Reino Unido	4	2	4	4	3	17
Francia	3	2	5	4	3	17
España	4	2	4	3	2	15
Alemania	3	2	4	3	3	15
Dinamarca	2	2	3	4	2	13
Rep. de Corea	3	2	3	3	2	13
Suiza	3	2	4	2	2	13
Hong Kong, China	1	4	3	2	2	12
Japón	2	3	3	2	2	12
México	1	5	2	2	2	12
Federación Rusa	s/i	1	s/i	s/i	4	-

s/i: no fue posible obtener evidencia concreta respecto a estos criterios.

A partir de este análisis se planteó la necesidad de abordar los cinco países que lideraban el ranking, esto es EEUU, Holanda, Italia, Reino Unido y Francia. Sin embargo, los expertos reunidos indicaron que existían argumentos adicionales, que debían ser tomados en cuenta para priorizar entre los países seleccionados, antes de definir la profundidad con que deberían ser analizados cada uno de ellos.

Se estableció un consenso unánime respecto EEUU es el mercado más promisorio para Chile, tanto por su apertura, los niveles de consumo, la segmentación ya existente del mercado interno y el tamaño del segmento gourmet. Por lo tanto no había dudo que constituía la primera prioridad. Pero, además se argumentó que el tamaño geográfico del país, su enorme población, dispersión étnica y cultural, requería dedicar un mayor esfuerzo, de forma de poder conocer las oportunidades de negocios de nicho que son de suyo poco notorias frente a los enormes mercados masivos. Se insistió en concentrar los esfuerzos en ese país, ya que su tamaño y diversidad implicaba recursos significativos.

Respecto a los países europeos, se concluyó que debía analizarse a la Unión Europea como un todo como mercado objetivo, por razones muy contundentes. Primero, la existencia de una cuota de importación comunitaria global, la que representa severas limitaciones de acceso para las carnes gourmet de Chile, no sólo por que establecen un techo, sino que porque implican que las carnes gourmet deben competir por un cupo con todas las demás carnes de bovino, pudiendo no acceder a este mercado, simplemente porque la cuota ha sido copada<sup>14</sup>. Ello implica una dificultad insoslayable, ya que por problemas arancelarios es posible que los exportadores no puedan cumplir con los compromisos pactados.

Segundo, algunos de los operadores relevantes, sobre todo los de mayor tamaño, cuentan con redes de distribución a lo largo de varios de los países, por lo que resultaba difícil abordar un país en particular.

Tercero, si de suyo se buscan oportunidades para productos de alto valor que se comercializan mayoritariamente en mercados cerrados el tamaño relativo de éstos a nivel nacional en el caso de los países de Europa podría ser muy pequeño, y difícil de abordar comparado con los equivalentes en los EEUU.

Luego de un dilatado análisis de la situación, el panel de expertos consensuó que los mercados/ países, a analizar debían ser:

---

<sup>14</sup> De 1.550 ton al año 2009. Aunque existen negociaciones que apuntan a aumentar significativamente esta cantidad, el problema de su asignación subsistirá en el corto plazo.

- **Estados Unidos**, con un fuerte énfasis, analizando la situación en diversos estados o ciudades
- **Unión Europea**, estudiando las oportunidades que se podían dar en el contexto comunitario, y profundizando los nichos de mercado en:
  - Holanda, como el mayor articulador de ofertas de alto valor y como el más proclive a comercializar con Chile
  - Italia
  - Reino Unido
  - Francia
- **Federación Rusa**, por su gran participación en las importaciones mundiales de carne y su rápida evolución como mercado para productos de alto valor, los expertos sugirieron explorar prospectivamente este mercado, especialmente en Moscú donde se concentra la población de más altos ingresos.

Por lo tanto, se concluye la necesidad de que el presente proyecto informe sobre oportunidades en los tres grandes mercados mencionados.

ii **Listado priorizado de productos cárnicos bovinos de alto valor que se comercializan en los países seleccionados.**

<u>Formato utilizado por mercado:</u>	
▪	<u>Antecedentes Generales y relación con Chile</u>
▪	<u>Características del mercado de la carne</u>
	Pasión por la carne de vacuno
	Bases de la segmentación del Mercado
	Dinámicas y evolución en el mercado de la carne
	Evolución de la demanda
	Cadenas de distribución
	Evolución de la Oferta
	Desarrollo de Proveedores
▪	<u>Listado Priorizado de Productos Cárnicos de Alto Valor</u>

**A. ESTADOS UNIDOS**

▪ **Antecedentes Generales y Relación con Chile**

La investigación confirmó ampliamente lo que se estimó en el análisis global preliminar de los mercados. Se detectó que comparativamente Estado Unidos es el mercado más abierto, el que tiene más desarrollado los mercados de nicho para las carnes de vacuno y el que ofrece oportunidades más relevantes al sector bovino nacional.

Se debe considerar un hecho esencial de la situación del sector el que el Tratado de Libre Comercio con EEUU, que regula las exportaciones desde Chile, es el único pacto a nivel global que establece arancel cero para la carne de bovino chilena, sin límite ni cuota alguna. Además se debe tener presente que ofrece a Chile ventajas competitivas muy importantes respecto de los potenciales competidores del hemisferio sur, que no cuentan privilegios equivalentes.

Esta situación tan favorable para Chile, como tampoco el enorme tamaño y desarrollo de la diversidad del mercado de los EEUU, no se da en ningún otro caso.

▪ **Características del mercado de la carne en Estados Unidos**

**Pasión por la Carne de Vacuno**

La primera característica fundamental para comprender el mercado norteamericano, que se hizo evidente en toda la investigación, es que los ciudadanos mayoritariamente son apasionados consumidores de la carne de vacuno. No sólo es un alimento muy importante en su dieta, sino también uno de los que más disfrutan y valoran. Prueba de ello es el alto consumo per cápita, que es de 43,8 kg anuales por habitante, frente a el promedio mundial que no supera los 15 kg anuales por habitante y muy por sobre el resto de los países incluidos en el estudio.

Otra prueba contundente de la pasión por la carne en este mercado la ofrece el meteórico ascenso de los sitios web dedicados a la venta por internet de carnes de alto valor, con entrega a domicilio. Este es un fenómeno nuevo que demuestra el enorme espacio que estaba disponible para satisfacer a los clientes exigentes que no se conforman con la venta de los productos estándar del supermercado y que aún añoran las viejas carnicerías de barrio con productos personalizados. En menos de una década este negocio ha adquirido gran importancia, los pioneros han pasado de un par a cientos de puntos de venta, con redes de distribución cada vez más amplias, además han emergido decenas de nuevos competidores, todos ellos enfocados exclusivamente a la calidad y la satisfacción al cliente, sus precios duplican a los del retail convencional, sin que ello haya limitado el despegue vertical del nuevo modelo de negocios. La sofisticación de los nuevos servicios ha llegado al extremo que las carnes gourmet son una opción de regalo para familiares y amigos tan apreciada como los mejores chocolates.

**Bases de la segmentación del Mercado**

Una segunda característica fundamental que se destaca como resultado del estudio, en términos de la comprensión del enorme y activo mercado norteamericano, es la formulación de bases sólidas para su segmentación desde el punto de vista de los intereses de los operadores chilenos. Se proponen dos criterios estructurantes que se superponen.

- La primera segmentación dice relación con atributos específicos de la carne y las prácticas de producción a través de los cuales se obtiene, según los cuales la carne comercializada se divide en convencional y no convencional.

- Una segunda segmentación dice relación con los canales de comercialización a través de los cuales la carne, fresca o preparada, llega a los consumidores. Esta segmentación distingue entre el consumo en el hogar y el consumo en restaurantes o locales de comida preparada. Los hogares se abastecen en las tiendas de alimentos y en los supermercados que conforman la categoría del comercio minorista, cuyo nombre en inglés es “retail”. La categoría correspondiente a los restaurantes y los demás lugares en que las personas consumen alimentos fuera de casa, como los hospitales, casinos, etc. conforman la categoría servicios de alimentación, llamada en inglés “foodservice”. Ambas denominaciones se usarán sin traducirlas en el presente documento.

Los hogares se abastecen en las tiendas de alimentos y en los supermercados que conforman la categoría del comercio minorista, cuyo nombre en inglés es “retail”. La categoría correspondiente a los restaurantes y los demás lugares en que las personas consumen alimentos fuera de casa, como los hospitales, casinos, etc. conforman la categoría servicios de alimentación, llamada en inglés “foodservice”. Ambas denominaciones se usarán sin traducirlas en el presente documento.

Estas dos segmentaciones, por características de los productos y por canales de distribución se superponen, los diferentes productos se comercializan en ambos canales, sin embargo se deben reconocer que algunos productos se comportan diferentes a los otros. Por ello, solo cuando se justifica, se abordan caso a caso los canales preferidos por los consumidores para cada tipo de producto analizado.

Existe una tercera segmentación muy relevante que se da necesariamente en los negocios de carnes de vacuno, esta dice relación con los cortes, las partes del animal que se comercializan, los que en el caso de los EEUU están muy bien tipificados por las regulaciones y las prácticas del mercado. Sin embargo la actual investigación no se centró en el análisis de los diversos cortes, sino un análisis global, ya que el objetivo principal del estudio es proponer bases para una nueva estrategia integral para el sector, las que no podrían focalizarse en detalles singulares de los negocios. Haber abordado la investigación a nivel de cortes hubiese requerido muchísimo más tiempo y recursos, sin embargo se recogió interesante información al respecto que se consigna en los anexos.

Además, debe considerarse que para el desarrollo de la exportación nacional será necesario desarrollar mercado para la mayor parte del animal. Debe tenerse en consideración que los actuales exportadores nacionales ven en el mercado externo básicamente una vía de escape para los cortes de alto valor, ese ha sido su principal objetivo hasta la fecha. Ello se debe a que el escaso poder de compra de los clientes chilenos hacen muy difícil obtener un buen precio, comparado con el internacional, para los cortes

considerados de lujo. Ello indica que si el estudio sólo se concentrara en los cortes de lujo sería de poca utilidad para ellos.

En todo caso, en EEUU las preferencias de los consumidores en términos de cortes son muy similares en todos los segmentos. El cambio más considerable dice relación con los cortes que se destinan al retail, que son los cortes finos y los que se destinan al “foodservice”, que incluyen un conjunto mucho más amplio. Sin embargo la participación de la carne molida en el retail alcanza una participación muy significativa, entre un 30 y 40% del volumen transado, como a esta categoría se destinan los cortes menos apreciados para preparar en casa, con ello equipara la situación de preferencias con el “foodservice”.

Adicionalmente cabe señalar que el mercado de los EEUU es muy activo a la hora de innovar en los cortes y formatos, siendo mucho más dinámico que los demás mercados analizados. Algunas de las empresas estudiadas han creado ofertas únicas que, cuando son exitosas, pronto se transforman en nuevos “cortes estándar” por la vía de la imitación. Por ejemplo, el estudio detectó que está emergiendo una nueva categoría a nivel del retail que se ha llamado *value steaks*, *value beef*, destinada a mejorar la oferta a consumidores masivos que disfrutan la carne pero no pueden pagar los mejores cortes tradicionales. La oferta consiste en porcionar en láminas para cocinar como bistec carnes que normalmente se utilizaba para otros métodos de cocinar, como horno, asado o cacerola.

### **Regulaciones a nivel de mercado interno**

El caso de los EEUU es también muy especial por la participación activa del agente regulador, en este caso el Departamento de Agricultura de los EEUU, conocido por sus siglas en inglés como USDA, cuya presencia dominante ha dado lugar a una fuerte estandarización, a tal extremo que ha generado importantes reacciones.

Si bien la acción de la autoridad no es obligatoria, su intervención es tan importante que ha generado una división entre las carnes que se rigen por sus reglas, que son las llamadas “convencionales” y las demás, llamadas “no convencionales”.

Las carnes convencionales en EEUU son las que se rigen por los estándares nacionales fijados por la autoridad reguladora, el Departamento de Agricultura de EEUU. Su intervención clasificatoria no es obligatoria pero es muy generalizada y ampliamente dominante. En su clasificación solo se consideran sólo los atributos tipificados en la legislación, los que por la tradición de usos y costumbres se han

definido como convencionales (Ver detalles en Web del USDA donde se define la graduación de las carnes<sup>15</sup>).

### **Dinámicas y evolución en el mercado de la carne.**

Otra característica muy importante de destacar del mercado de la carne en los EEUU es su notable evolución en las últimas décadas, la que se genera a partir de los cambios radicales en la industria misma, que responden a cambios en la comercialización, las regulaciones y las preferencias de los consumidores.

A diferencia de los demás países estudiados los cambios en el mercado de la carne de los EEUU son rápidos y constantes. Esto quedará en evidencia en las descripciones siguientes. Todo ha cambiado y sigue cambiando, los modelos de producción, el equilibrio de los actores, las formas de comercialización, los gustos de los clientes, etc.

### **Modelos de negocios en la Comercialización de la Carne**

Uno de los cambios más significativos en el mercado de la carne en EEUU es a nivel del retail, especialmente en los modelos de negocios de las comercializadoras, es decir los operadores de los puntos de venta. Estos tradicionalmente estaban dominados por las carnicerías, las que hoy son marginales. Este cambio no ha ocurrido de la misma manera en Europa.

La innovación la impulsó la incursión supermercados pioneros, que a principio de los 80 comenzaron a incluir por primera vez productos perecibles entre sus líneas habituales. En EEUU, como en el resto del mundo hasta entonces, el comercio de carnes y perecibles en general estaba totalmente separado del de los abarrotos no perecibles.

La innovación la inició Sam Wallton, fundador de Walmart, quien comenzó a incluir una gran sección de perecibles en sus locales, entre ellos carnes. La alta rentabilidad obtenida del espacio destinado a los perecibles le valió liderar la evolución de la industria hasta hoy. Con el nuevo modelo de negocios del

---

<sup>15</sup> [www.ams.usda.gov/AMSV1.0/ams.fetchTemplateData.do?template=TemplateN&navID=GradingCertificationandVerification&leftNav=GradingCertificationandVerification&page=LSMeatGradingGradingServices&description=Meat%20Grading%20and%20Certification%20Services](http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/ams.fetchTemplateData.do?template=TemplateN&navID=GradingCertificationandVerification&leftNav=GradingCertificationandVerification&page=LSMeatGradingGradingServices&description=Meat%20Grading%20and%20Certification%20Services)



retail en USA se comenzó a gestar un realineamiento muy significativo para la industria carnea, que aún tiene repercusiones.

El cambio en el modelo de comercialización de la carne fue muy rápido y profundo, en sólo un par de décadas desde que comenzó la incursión de los nuevos formatos supermercados en la distribución de perecibles su participación pasó de cero a cerca de un 75%. En los EEUU, hoy las grandes compañías de retail dominan el mercado.

Este cambio hizo desaparecer a la gran mayoría de los antiguos operadores de frutas, verduras, lácteos y carnes. Antes el mercado de la carne estaba muy atomizado, había muchas carnicerías, algunas muy tradicionales ofrecían los productos de elite. Como generalmente su alcance era muy local, no lograban ventajas de escala para competir con los grandes actores emergentes. Ellos compraban en las ferias o en los ranchos ganaderos, la segmentación por calidad ocurría a nivel de la compra de animales, los que se trasladaban en canales a los locales de faena y venta.

### **Tipos de Consumidores**

Actualmente en EEUU las carnes de vacuno destinadas al consumo directo se comercializan casi exclusivamente frescas, no congeladas.

Se transan mayoritariamente en locales del retail orientados a productos masivos, se ofrecen porciones pre-envasadas, preparadas a partir de los grandes cortes que hoy se realizan en las plantas faenadoras, y que se comercializan sin mayor diferenciación que la que provee la clasificación del grado USDA y los tipos de cortes.

Sin embargo, poco a poco se ha ido gestando una nueva tendencia hacia la calidad diferenciada y servicios más personalizados, que opera de manera diferente. Esta tendencia estuvo relativamente en segundo plano hasta fines de los 90, pero comenzó a acelerarse cuando empezó a cundir un creciente desprestigio de las operaciones masivas y sus principales operadores, promoviendo una creciente desconfianza de los consumidores en general, especialmente a partir de la detección de la encefalopatía espongiforme bovina (la llamada enfermedad de las vacas locas).

En resumen, los grandes cambios mencionados han generado múltiples reacciones sistémicas, entre ellas el desarrollo casi natural de nuevos nichos creados en el margen de grandes mercados abiertos

masivos, donde la diferenciación no está sólo en los productos sino también en un conjunto de servicios, valores y compromisos de los operadores que complementan al producto. Se estima que ésta es una nueva tendencia que emerge con fuerza, a partir de los años 90, luego del progresivo y avasallador avance de los supermercados a la distribución de perecibles y su estandarización de la oferta de carnes a niveles frustrantes para los consumidores apasionados por las buenas carnes.

### **Cadenas de Distribución**

El cambio en la cadena de comercialización impulsó también un cambio en la forma de distribución. Las carnicerías artesanales atendían uno por uno a los clientes preparando los cortes que éstos solicitaban a la medida, fueron reemplazadas por vitrinas llenas de productos listos para llevar. Ello impulsó una estandarización que requería urgentemente un gran cambio la cadena de distribución y en los tipos de proveedores.

En el modelo anterior los carniceros tenían refrigeradores en los que acopiaban canales, y mesones de posteo para hacer las porciones, ambas instalaciones resultaban muy inadecuadas para los supermercados. Los carniceros se abastecían de ferias de ganado y plantas faenadoras locales, las que los cambios llevaron a casi desaparecer en pocos años.

El nuevo escenario encontró su equilibrio en una gran concentración en las operaciones de beneficio, faena y distribución, las ventajas de escala pasaron a ser muy importantes, así como el servicio “*just in time*” de mayor complejidad que satisfacía las necesidades operacionales de los nuevos “carniceros”. Las firmas que entendieron esto lograron grandes ventajas, que les permitieron incrementar sustancialmente su participación de mercado, desplazando actores antiguos.

Firmas como JB Swift, Tyson, Cargill y Sysco que lograron una participación sin precedentes, al paso que profundizaron una fuerte “comoditización” del sector. Ello también significó alejar a los industriales de la carne del consumidor final. Dejando a los consumidores exigentes insatisfechos, lo que creó espacios disponibles para el desarrollo de mercado de nicho, desde donde emergen los nichos más relevantes para Chile.

Otro cambio sustancial tiene que ver con la forma en que se comercializan las carnes a nivel mayorista, tanto para los nuevos operadores del retail como del foodservice ya no es práctico comprar canales y despostarla en sus locales. Esta oportunidad creó demandas nuevas, frente a lo cual los líderes del

mercado reaccionaron generando nuevos formatos. Ello le dio un lugar privilegiado a los grandes distribuidores capaces de ofrecer abastecimiento “*just in time*” a sus clientes comerciales, a partir de ello se dieron relaciones de cooperación que impulsaron nuevos desarrollos y lo siguen haciendo.

### **Cadenas de Abastecimiento**

Los grandes cambios en los mercados, incluida la desaparición masiva de las carnicerías de barrio, crearon oportunidades interesantes para el surgimiento de operadores especializados en carnes de alta calidad. Como reacción a la excesiva estandarización de la oferta a nivel del retail y el “*foodservice*”, empresarios que percibían consumidores exigentes insatisfechos desde mediados de los noventa se comenzaron a desarrollar mercados de nicho, los que han llegado a ser cada vez más importantes. Éstos no puede ofrecer productos baratos ya que los costos operacionales son mucho más altos que en los operadores masivos.

Ello tuvo a su vez grandes consecuencias en la comercialización del ganado. El principal problema que enfrentaron los operadores especializados como proveedores de elite, es que su negocio de bajo volumen no les permite comprar competitivamente animales, ya que las partidas que se transan en las ferias mayoristas a bajos precios son muy grandes, por lo cual dicho canal no les permite lograr el abastecimiento deseado en condiciones razonables, más aún si requieren animales de gran calidad.

Estos empresarios, innovando constantemente fueron desarrollando un nuevo modelo de negocios orientado a impulsar relaciones de largo plazo con productores. Esto ha evolucionado en el caso de los operadores líderes consolidados hasta formar sólidas redes cerradas de abastecimiento, conformadas por productores con dedicación exclusiva a un cliente, regidas por protocolos propios y relaciones de asociación estratégica sujetas a contratos de largo plazo. Con ello los dueños de las oportunidades de negocios han logrado profundizar su diferenciación, gracias a que sus ganaderos asociados se han especializado cada vez más profundamente en los animales, el manejo y la alimentación ideales para el mercado de nicho que ellos atienden.

### **Desarrollo de Proveedores**

La práctica de desarrollar proveedores asociados se justifica en elementos muy sólidos, en el caso de los mercados de nicho de los EEUU.

Primero, porque las carnes de alta calidad en un mercado dominado por los commodities son muy escasas y por ello los operadores de mercados de elite que las necesitan deben buscar asegurar su abastecimiento continuo. Ello lo han logrado ofreciendo contratos ventajosos a sus proveedores calificados, los que incluyen confianza, cooperación, exclusividad y relaciones de largo plazo.

Segundo, con dichos contratos reducen su problema de escala, ya que se dirigen a ranchos ganaderos que están muchísimo más atomizados que los mercados mayoristas y las plantas de faena. Gracias a ello logran un mejor equilibrio en la posición de negociación con el nuevo modelo, los operadores de nicho pueden comprar una proporción muy significativa de la producción de sus productores asociados. Además, si les va bien pueden seguir el mercado con agilidad, si requieren crecer simplemente agregan nuevos ranchos a su red, los que normalmente estarán entre los vecinos de sus asociados que están interesados en salirse de los mercados de *commodities*.

Tercero, como el mercado final de la carne en los EEUU es tan grande permite diferenciarse, aún cuando mayoritariamente se consumen productos convencionales que utilizan la misma certificación del USDA, los operadores innovadores tiene oportunidades para desarrollar sólidas operaciones orientadas a crear valor para sus marcas, diferenciándose sustancialmente del producto genérico, esto lo han logrado con gran creatividad agregando atributos innovadores de alto valor social, que nunca antes fueron asociados a la carne, tales como alimentación exclusiva en praderas, trato humanitario a los animales, no uso de antibióticos ni hormonas u otros.

### **Evolución de la Oferta a los Consumidores**

De hecho la evolución de la oferta hacia mercados de nichos en la carne de vacuno es realmente sorprendente en los EEUU, cada temporada aparecen nuevos atributos para sustentar la diferenciación. Ello es tan notorio que las grandes compañías están reaccionando comprando a los operadores más destacados a fin de no quedarse fuera de la nueva tendencia.

Según algunos expertos consultados es posible que los mercados de nicho incrementen su actual cifra de participación cercana al 10% hasta un 30% con la nueva generación de consumidores, es decir en

menos de 20 años, dado que los atributos que agregan a sus productos son vistos como más sanos y amigables con el medio ambiente.

Esta circunstancia es esencial para las oportunidades de los productores chilenos, cuyo volumen de producción es más adecuado a las necesidades de los operadores de nicho que a las de los operadores masivos. Se debe considerar que en EEUU se faenan unos 50.000 animales por jornada, mientras en Chile la cifra total es del orden de los 4.000 diarios, de los cuales solo una fracción califica para mercados exigentes.

Cabe además mencionar que este proceso de diferenciación, iniciado probablemente como reacción a la concentración de actores a nivel de la industria faenadora y la distribución, sólo ha ocurrido con fuerza en los Estados Unidos. En el resto de los países analizados el mercado sigue aún mayoritariamente con su estructura tradicional, es decir mantiene un equilibrio de actores similar al de los años 80, dado que la masificación del consumo de la carne no ha polarizado las posiciones en la cadena de valor.

▪ **Listado Priorizado de Productos Cárnicos de Alto Valor**

El estudio realizado permitió identificar importantes oportunidades de negocios de nicho para la industria chilena de la carne bovina. El listado resumen es el siguiente:

• **CARNES USDA PRIME**

USDA Prime es la clasificación más alta y más prestigiosa de las carnes convencionales que se comercializan en EEUU. La logran sólo una pequeña proporción de los animales inspeccionados, normalmente menos del 3%.

Su denominación proviene de haber obtenido la mayor clasificación en la inspección oficial de la cual se obtiene una graduación objetiva. Tanto la inspección como la graduación están fuertemente estandarizadas, conforme un conjunto de especificaciones precisamente establecidas mediante estrictos parámetros incluidos en la reglamentación correspondiente. Las mediciones técnicas son realizadas por agentes oficiales del USDA.

Existe una fuerte demanda por productos USDA Prime, pero su producción en Chile requerirá importantes ajustes. Se concluye que este mercado representa una importante oportunidad para Chile

en el mediano y largo plazo, especialmente como producto de contra estación. Sin embargo por su clara connotación de producto de elite, para acceder a los nichos de este mercado se debe integrar el potencial nacional a redes exitosas que operan mercados cerrados. En los mercados abiertos los precios de estos productos son muy inestables.

#### • **CARNES USDA CHOICE**

USDA Choice, es la segunda más alta clasificación para las carnes convencionales.

Sin embargo representan la mayoría de la carne producida en EEUU, con más del 55 % de participación. Por lo mismo su rango es tan amplio que a nivel de mercado se ha producido una importante segmentación orientada a distinguir carnes de calidades muy diferentes. El tercio superior de esta categoría, cuya puntuación es también amplia y precisa, se considera carne de alta calidad, especialmente que la categoría anterior agrupa menos de un 3 % de los animales faenados.

Existe una fuerte demanda por productos USDA Choice de alto estándar, pero su producción en Chile requerirá importantes ajustes. Se concluye que este mercado representa una importante oportunidad para Chile en el mediano y largo plazo, especialmente como producto de contra estación. Sin embargo las oportunidades no son de fácil acceso porque los productos bien pagados son los contratados en convenios de largo plazo por operadores de mercados de nicho que contratan con anticipación la producción que requieren para atender a sus clientes.

#### • **CARNE NATURAL**

En Estados Unidos, a partir de los 80 ha surgido con intensidad un mercado que agrupa a consumidores de carne bovina que buscan carnes más sanas que las convencionales. Ellos temen potenciales riesgos a su salud debido a externalidad negativas generadas por los intensivos sistemas de producción convencionales, los cuales permiten alimentar los animales con productos poco naturales, incluidos desechos animales, usan intensivamente químicos y confinarlos por meses en estrechos y antinaturales feed-lots. Los consumidores más preocupados de la calidad de su dieta valoran además productos con menor infiltración grasa.

La producción y comercialización de carne natural está muy poco regulada en los EEUU.

Dada la creciente demanda por Carne Natural en EEUU, y que la producción en Chile es adaptable fácilmente a nuestras condiciones nacionales. Se concluye que este mercado representa una importante oportunidad para Chile en el corto, mediano y largo plazo, especialmente como producto de contra estación. El mayor desafío será integrar el potencial nacional a las redes más exitosas de este mercado en los EEUU, las que operan mercados cerrados a los competidores emergentes.

#### • CARNE ORGÁNICA

La Carne Orgánica es aquella comercializada con un sello de calidad emitido por el USDA que acredita que fue producida íntegramente en base a protocolos de producción orgánica en toda la cadena de producción. Su certificación, comercialización y producción en EEUU está muy controlada y fiscalizada. La regulan estrictas normas reglamentadas en el Programa Orgánico del USDA, con exigencias son muy superiores a las de la producción de la carne Natural.

Consecuentemente se diferencia claramente de todas las demás categorías presentes en el mercado de los EEUU. Su mercado es un nicho muy pequeño, pero con tasas de crecimiento persistentemente altas y precios superiores a los de productos convencionales equivalentes.

Se concluye que este mercado representa una importante interesante para Chile en el mediano y largo plazo, especialmente como producto de contra estación. El mayor desafío será integrar el potencial nacional a las redes más exitosas de este mercado en los EEUU, las que operan mercados cerrados a los competidores emergentes.

#### • CARNE KOSHER

El adjetivo Kosher significa “adecuado”, “limpio”, “conforme”. Las Carnes Kosher corresponden a aquellas producidas siguiendo las leyes Judías sobre cómo debe ser la alimentación (Kashrus), establecidas por la “Torah” y el Antiguo Testamento.

Su producción compite por los animales estándar, ya que se diferencia de los sistemas convencionales sólo en el sacrificio de los animales que exige un ritual especial. No está reglamentada en los EEUU por la autoridad, sin embargo se encuentra fuertemente regulada por certificaciones exclusivas de rabinos autorizados, lo que permite un fuerte control del mercado a los operadores dominantes.

En el mercado norteamericano tiene una demanda significativa, pero a precios masivos. Se trata además de un mercado muy controlado por grandes operadores especializados. No se visualiza una gran oportunidad para Chile en productos de alto valor, sin embargo si podría ser de interés para la venta de cortes difíciles del cuarto delantero.

#### • CARNE VEAL

La carne denominada Veal es la que proviene de la faena de terneros y terneras de corta edad, hasta los seis meses. Hay varias categorías de Veal. La mayoría de los animales faenados corresponden a terneros machos generados en predios lecheros, que tienen menor valor para el productor. La producción de carne Veal no está regulada por la autoridad en EEUU y tampoco por estándares generalizados a nivel de mercado. Es un mercado poco profundo y muy atomizado, pero con precios son aparentemente muy atractivos.

Se concluye que este mercado representa una oportunidad acotada para Chile en el corto, mediano y largo plazo, con mayores posibilidades como producto de contra estación, dada la natural estacionalidad de las pariciones. Sin embargo se estima que será complejo integrar el potencial nacional a las redes más exitosas de este mercado en los EEUU, las que operan mercados cerrados a los competidores emergentes, principalmente porque no son de grandes volúmenes y se observan más bien estancadas, no se observa que busquen activamente desarrollar nuevos proveedores.

#### • CARNES PREPARADAS

La investigación realizada en los EEUU permitió detectar un importante nicho emergente relacionado con el abastecimiento de los restaurantes de buen nivel que están impulsando una innovación sustancial en su modelo de negocios. Independiente del tipo de carne que ofrezcan, USDA Prime, USDA Choice o Natural, un importante número de restaurantes que atienden clientes exigentes y ofrecen carnes en su menú han descubierto las ventajas de sustituir a los proveedores de carne fresca por otros de carne semi preparada según sus propias recetas.

Se trata de operaciones muy confidenciales pero cada vez más numerosas, que buscan reemplazar a sus cocineros por procesos de preparación muy sofisticados que encargan a terceros, que requieren de buenas carnes sujetas a rigurosos modelos de producción que garanticen productos uniformes de alta



calidad para cumplir sus pedidos sin riesgo de rechazo. La fuerte valoración de la carne al venderse preparada permite pagar las materias prima de excelencia que se requieren.

Detectar este nicho emergente ha sido sorprendente, porque hasta ahora tradicionalmente la producción de carne preparada ha sido orientada a clientes masivos en cadenas de comercialización del retail y del food service de baja diferenciación, que requieren carne de bajo valor.

Se concluye que este mercado representa una oportunidad muy interesante para Chile en el corto, mediano y largo plazo, aunque podría exigir importantes desarrollos, salvo que se participa sólo como proveedor de plantas productoras de platos preparados. Se estima que será complejo integrar el potencial nacional a las redes más exitosas de este mercado en los EEUU, las que operan mercados cerrados a los competidores emergentes. Sin embargo como se trata de un mercado en plena expansión se espera que los operadores líderes busquen activamente desarrollar nuevos proveedores, por lo que estar consciente de la oportunidad podría permitir conectar rápidamente con clientes potenciales.

## **B. UNIÓN EUROPEA**

### ▪ **Antecedentes Generales y Relación con Chile**

Aparentemente el mercado europeo a partir de la creación de la comunidad económica también a avanzado hacia la estandarización, que siempre fue una preocupación de los principales países de la EU, ya que es considerado un elemento estructurante de gran importancia para que la competencia al interior de la UE sea transparente y beneficiosa. Además esto es particularmente cierto en el sector agrícola respecto del cual se ha logrado una política común muy sustantiva, que ha sido determinante para que Chile suscriba un tratado de complementación económica con la UE y no con sus miembros.

En virtud de ello se han establecido altas barreras de entrada para los productos cárneos chilenos a la UE, salvo por una cuota de menos de 2.000 toneladas anuales, que crece lentamente un 10% anual, sobre la cual no se puede proyectar un desarrollo exportador sustentable.

Por la misma política las condiciones de competencia en los mercados locales de los países europeos son también muy desfavorables para Chile. Las preferencias para negociar dentro de la comunidad son

muy fuertes. Pero además en todos los países está instalado un significativo proteccionismo, que grava las importaciones, sobre ello se dan muchas otras ventajas locales y una cultura de consumidores que se inclina por lo propio y por lo local. Los operadores de nicho en general prefieren hacer negocios con sus socios de la UE de siempre que hacerlos con un nuevo proveedor chileno. No en vano sus lazos y relaciones se han estrechado muy significativamente en las últimas décadas de trayectoria común.

Por otra parte este fuerte sentimiento comunitario, que visto de afuera parece muy uniformador, se contrapone plenamente con los hechos en el mercado de la carne de vacuno. Aquí las diferencias de costumbres alimentarias han construido muros de segmentación muy poderosos, sobre todo en las generaciones de edad media para arriba, apegadas a sus tradiciones.

Ha sido sorprendente la ausencia de operadores pan europeos tanto en el rubro, como en la alimentación en general y en la comercialización.

Sin embargo no se puede evitar volver a la realidad, las negociaciones con todos los países de la UE están centralizadas, sujetas a un tratamiento arancelario único, a una única cuota común, un reglamento común. Además con redes logísticas muy limitadas, lo que crea inevitablemente una estructura de articulación concentrada en unos pocos puertos.

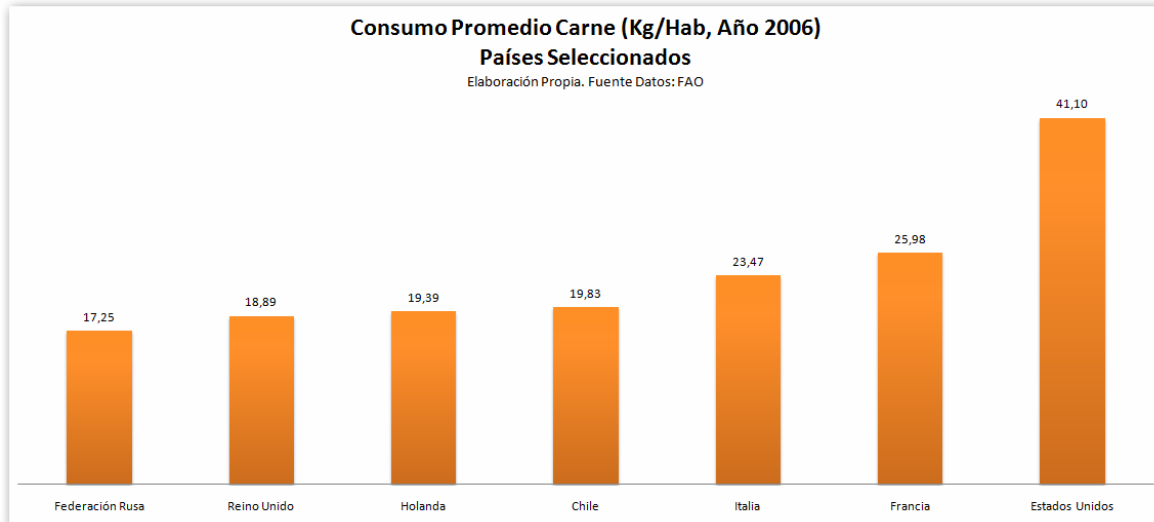
Lo más grave de esta situación tiene que ver con la escala de los negocios de nicho. No es lo mismo abordar un mercado del 1% de un país de 300 millones de habitantes que consume 30 millones de animales vacunos al año, sin barreras arancelarias ni cuotas, que abordar un continente con decenas de nichos pequeños, con alto arancel y muchas ventajas competitivas para terceros, donde en el mejor de los casos las posibilidades finales son muy restringidas por el mercado mismo.

#### ▪ **Características del Mercado de la Carne**

##### **Pasión por la carne de vacuno**

Una gran característica común del mercado de la carne bovina en Europa, salvo excepciones locales, es la falta de pasión por la carne de vacuno. Esta carne representa un alimento destacado pero dista mucho de ser esencial para los europeos, no es la fuente de placer más valorada entre los europeos, ni el panorama común indispensable en las reuniones que es en otros países, entre ellos en EEUU.

**Gráfico N°5:** Consumo Promedio de Carne en Países Seleccionados, año 2006:



### Bases de la segmentación de mercado

Fundamental para comprender el mercado de la UE es reconocer la tremenda importancia de las tradiciones nacionales y locales. En estricto rigor no existe tal cosa como el mercado europeo, o más bien existe sólo a nivel de una abstracción estadística. Lo que se vende en Inglaterra es muy diferente a lo que consumen los franceses, italianos u holandeses. Adicionalmente en los mismos países hay zonas culturalmente distintas desde el punto de vista del consumo de alimentos y particularmente de la carne de vacuno, en que la diversidad de razas y denominaciones de origen es muy grande.

Como consecuencia de la gran fragmentación del mercado es muy difícil hacer negocios a nivel Europeo aún para los grandes operadores internacionales de Australia, EEUU o Brasil.

Esta fragmentación tiene como consecuencia que para hacer negocios en mercados de nicho en este territorio necesariamente éstos se deben abordar a nivel de país y dentro de éstos en zonas homogéneas con características propias.

Esto también implica que un primer criterio de segmentación del mercado europeo parte por el país y los nichos dentro de éstos.

Respecto de la segmentación entre retail y “foodservice” ella se da de una manera mucho menos significativa que en EEUU, precisamente por la ausencia de grandes actores orientados a nichos también a nivel del retail y del “foodservice”. Tanto los operadores de nicho del retail, como los del “foodservice”, salvo poquísimas excepciones compran a proveedores de nivel local. En Europa la

concentración de actores es tan baja que no destacan grandes operadores capaces de establecer condiciones especiales, como ocurre en EEUU, Chile y muchos otros mercados.

El comercio de carnes está dominado en su conjunto por distribuidores locales independientes muy diversos, rara vez alguno de ellos llega a ser referente y dominante. A diferencia de los EEUU en que todo el mundo sabe en la industria quienes son los grandes de cada mercado de especialidad, sea de nicho o masivo, en Europa ello no ocurre. La visión de conjunto es muy limitada, precisamente por la gran fragmentación de gustos y preferencias de consumidores que desmotiva las grandes concentraciones. Por la misma fragmentación hay pocos estudios globales en los que apoyarse, e inclusive especialistas de alta comprensión. Todo ello hace muy difícil la investigación si se cuenta con tiempos y recursos limitados.

### **Dinámicas y evolución en el mercado de la carne**

A diferencia del mercado de los EEUU el mercado Europeo conserva una estructura tradicional que apenas comienza a cambiar. Esto tiene una importancia crucial en el análisis, ya que las oportunidades que ofrece a los exportadores del resto del mundo un mercado dominado por actores locales es muy diferente a las que ofrece un mercado de alta estandarización y concentración como es el mercado de los EEUU, el que además muestra un dinamismo innovador realmente notable que desarrolla nuevos nichos constantemente. Las características del mercado Europeo son totalmente distintas, tanto como lo son también las oportunidades que ofrece a Chile el tratado de cooperación y complementación vigente que regula las exportaciones chilenas a los países de la Unión Europea.

En la investigación no se detectaron cambios significativos en esta situación, salvo por una mayor preocupación más o menos generalizada por la sanidad de la alimentación, que pareciera impulsar un aumento de la conciencia de los consumidores por toda Europa hacia alimentos más naturales y menos grasos. Sin embargo como Europa no ha caído en los excesos de la obesidad de otras regiones, como tampoco en los modelos de producción fuertemente masivos, esta preocupación es más bien una advertencia que lleva a preguntarse si los alimentos tradicionales son sanos. En el caso de las carnes, para una buena proporción de los europeos si lo son, o al menos creen que tienen proveedores de excelencia que tradicionalmente han estado preocupado de ello, particularmente los productores congregados en denominaciones de origen y sellos similares.

Una buena demostración de ello es lo limitado del avance de las dietas vegetarianas en el continente. Un claro ejemplo de ello lo constituye la trayectoria de Natura Si, el principal retailer naturista de Italia, que a pesar de todos sus esfuerzos por impulsar sus ventas, y habiendo logrado una reputación de excelencia, solo tiene en el país unos 40 locales pequeños en todo el país.

### **Evolución de la demanda**

Otra razón que da estabilidad al medio es que es una región en que la población ya no crece, en que además las barreras culturales y sociales condicionan fuertemente el consumo local. Por ello actores controladores ni siquiera intentan salir de grandes conquistas de mercados, tiende a quedarse con sus nichos. Muy diferente a lo que ocurre en EEUU, Australia o Canadá. Por ello los actores controladores de nichos no andan a la busca permanente de nuevos proveedores como se observa en otros países. Mantener las lealtades con sus proveedores es para los operadores de elite en Europa una forma de vida muy efectiva. Con ello cierran los mercados.

En las entrevistas a proveedores y retailers se observa claramente que en los nichos no existe la presión por bajar los costos, no se compite por precio, los precios son aceptables para todos, han aprendido a compartir los negocios en base a respetos y acuerdos. Prueba de ello son las regulaciones que subsidia a los agricultores y ganaderos, en las que los europeos están de acuerdo, no se recriminan de ello, les cuesta mucho quitarle dignidad al trabajo agrícola, por ello también las altas protecciones, a pesar de los acuerdos de libre comercio.

### **Cadenas de distribución**

En Europa aún se conserva la estructura tradicional, en general las cadenas no han desplazado a los actores locales, ni en el retail, ni en el “foodservice”, en ambos casos son mayoritariamente operadores locales.

La sustitución del modelo de negocios dominante en la industria tampoco va a ocurrir fácilmente en el futuro ya que el avance de los grandes operadores requiere en primer lugar de grandes economías de escala, en segundo lugar, y tal vez más relevante, de moldear y manejar los gustos de las personas. Ello no les ha sido posible de lograr en Londres, París o Roma, sus ciudadanos no se compran fácilmente las

propuestas masivas. Una observación muy significativa al respecto es observar que ni siquiera Coca Cola ha logrado moldear los gustos de los franceses, esta compañía ha intentado muchas veces introducir sus innovaciones, como bebidas light sin lograrlo. A la fecha de las entrevistas había una nueva campaña al respecto que resultaba muy curiosa, porque comenzaba por justificar el consumo de esa bebida, algo totalmente innecesario en la mayoría de los países.

Las campañas de las corporaciones penetran solo entre los consumidores de medios más limitados, de los que compran los alimentos más baratos posibles. Pero estos no representan un mercado suficiente como para que las grandes cadenas arrasasen como lo hacen en otras regiones.

Más aún, durante el estudio se pudo constatar que para la gran mayoría de los consumidores europeos de nivel socioeconómico medio hacia arriba lo aspiracional es lo tradicional, los productos con estilo, prestigio y reconocimiento. Por ello el avance de las cadenas, los productos estándar y las economías de escala no podrán consolidarse fácilmente, dado que a medida que las personas van logrando salir de su condición básica dejan de ser sus clientes.

Ello es un claro indicador de lo que Chile tiene que ofrecer para llegar a una participación interesante en el mediano plazo, abastecimiento a proveedores emblemáticos, pero éstos no son fáciles de encontrar en el nivel operacional que se requiere para importar.

### **Evolución de la Oferta**

En la UE no se han desarrollado grandes tendencias dominantes que conformen mercados de nichos de alto volumen, como existe en EEUU, donde los nichos como natural y orgánico se han desarrollado como respuesta a la altísima estandarización de la oferta impulsada por los sellos del USDA, y la posición dominante de muy pocos actores que controlan más del 80 % de la faena y la cadena de distribución. Nada comparable existe en Europa, los nichos no son profundos, son más bien pequeños y mucho más cerrados que los observados en EEUU, son articuladas por comercializadores que han montado redes propias muy estables en el tiempo. La estabilidad se sustenta en dinámicas muy arraigadas y razones fundamentales. Por ejemplo, la oferta de nicho se funda en una especialización mucho mayor que en América, especialización que se basa incluso en territorio y razas particulares. No existe en Europa la total dominancia de una raza, como ocurre en EEUU con Angus, las dominancias son

locales y además apoyadas en ciertas formas de reconocimiento de origen y tradiciones, como también en denominaciones de origen controladas.

Cabe señalar que en la UE las carnes destinadas a mercados de nicho se transan refrigeradas y no congeladas. Los retailers mayores y el “foodservice” las reciben en cajas de cartón que contiene los cortes completos envasados al vacío. Los supermercados no necesariamente cortan los trozos a la medida, más bien los fraccionan y envasan previo su oferta en el punto de venta, pero no al frente de los clientes. Cuando lo hacen así no envasan al vacío, dada la alta rotación de los productos y su apariencia más fresca. En la gran mayoría de los casos los productos se venden en los estantes del pasillo de las carnes, los clientes no busca consejo como en otros países donde la pasión por la carne es mayor.

Sólo los supermercados orientados a productos gourmet fraccionan los cortes a pedido del cliente, como en las antiguas carnicerías. En estos casos se establece una relación personal con el cliente.

En los casos más destacados la etiqueta trae información relevante para capturar la confianza del cliente y estimular su elección. En estos casos se aprecia una especial preocupación por la calidad y el origen de los productos.

En el retail de barrio generalmente los operadores menores las adquieren fraccionadas. Del trabajo de fraccionamiento se encargan especialistas locales que se comprometen a entregar abastecimiento “*Just In Time*”, poco se dice sobre el origen, solo lo que establece las normas, como corte y país de origen. El formato más frecuente es en bandejas envasadas al vacío, ya que la reposición no es tan activa como en los operadores gourmet más destacados que se encargan del fraccionamiento.

En las carnicerías de barrio, que aún son importantes, compran canales que despostan en el punto de venta. Aparentemente este segmento es el que atiende a los más apasionados por las carnes. Se observa que establecen relación con el cliente.

- **Listado Priorizado de Productos Cárnicos de Alto Valor**

Como se puede concluir de lo anterior las características propias del mercado europeo son esenciales de respetar y considerar para generar una estrategia de penetración de este atractivo mercado. Para el

análisis de las principales oportunidades de negocios el análisis se deberá hacer país por país, en cada uno de los países incluidos en el estudio.

**INGLATERRA:**

En Inglaterra el consumo per cápita es de menos de 20 kilos anuales por habitante, la mitad que en EEUU. Definitivamente no se observa una pasión por las carnes como en Estado Unidos, para los supermercados y restaurantes no es clave contar con las mejores carnes a la hora de lograr su posicionamiento. La carne de res es un producto importante pero no lograr ser constructor fundamental de la lealtad de clientes, salvo en restaurantes y tiendas gourmet muy especializados.

Sin embargo ello no significa que no existan mercados exigentes que valoran carnes con atributos especiales. Estos existen pero, con una alta diversidad que no les permite lograr un posicionamiento potente, reconocido y notorio. Esto hace la investigación difícil, pero inevitablemente conduce a la conclusión de que los mercados de nicho tienen una participación importante en el comercio de la carne en este país, pero sin embargo esto no ofrecen grandes oportunidades.

En contraste con esto se observa que el comercio de carne está dominado por grandes proveedores de alimentos, no especializados en carnes, que alcanzan enormes cifras de facturación. Estos se abastecen tanto de la producción nacional como de las importaciones. Estas últimas son importantes, en el año 2007 alcanzaron las 134.423 toneladas de carne fresca deshuesada, por un valor de US \$ 843 millones, con múltiples orígenes como se observa en la tabla siguiente. Difícilmente estos pueden considerarse proveedores de nicho, más bien lo son de todo tipo de productos, entre ellos productos cárnicos de alto valor. Por lo que su potencial para Chile será analizado más adelante, pero como articuladores.



Tabla N° 2: Importaciones Inglaterra por glosa, año 2007 (Fuente ITC):

<b>Carne fresca sin deshuesar (020120)</b>				
<b>Las importaciones del Reino Unido representan un 1.7% del mundo, Ranking N° 11 global</b>				
<b>Exportador</b>	<b>Valor importado 2007, USD\$</b>	<b>Cantidad importada 2007, (ton)</b>	<b>Valor unitario, (USD/unidad)</b>	<b>% Crecimiento Importaciones Tons 2003-2007</b>
<b>Total</b>	<b>59.39</b>	<b>10.762</b>	<b>5.518</b>	<b>-23</b>
<b>Irlanda</b>	37.377	6.871	5.44	-28
<b>Holanda</b>	18.821	3.04	6.191	11
<b>Italia</b>	1.617	291	5.557	184
<b>Bélgica</b>	427	169	2.527	-22
<b>Alemania</b>	364	223	1.632	-18
<b>Francia</b>	285	100	2.85	-13
<b>Brasil</b>	199	12	16.583	-
<b>España</b>	162	25	6.48	-
<b>Otros</b>	365	36	2.402	-

<b>Carne fresca deshuesada (020130)</b>				
<b>Las importaciones del Reino Unido representan un 8.14% del mundo, Ranking N° 5 global</b>				
<b>Exportador</b>	<b>Valor importado 2007, USD\$</b>	<b>Cantidad importada 2007, (ton)</b>	<b>Valor unitario, (USD/unidad)</b>	<b>% Crecimiento Importaciones Tons 2003-2007</b>
<b>Total</b>	<b>843.411</b>	<b>134.423</b>	<b>6.274</b>	<b>1</b>
<b>Irlanda</b>	491.717	88.092	5.582	4
<b>Brasil</b>	68.019	8.714	7.806	-10
<b>Holanda</b>	64.374	7.828	8.224	0
<b>Uruguay</b>	48.041	5.464	8.792	9
<b>Australia</b>	29.171	3.931	7.421	0
<b>Namibia</b>	27.554	4.596	5.995	-10
<b>Botswana</b>	25.747	3.747	6.871	-7
<b>Argentina</b>	25.243	2.839	8.892	-16
<b>Otros</b>	63.545	9.212	2.65	-

La investigación realizada permite concluir que hay dos tipos de nicho que destacar en el Reino Unido, el de las denominaciones de origen y el de la carne natural. El resto es un mercado que en general es muy exigente pero no puede considerarse de nicho.

Estos nichos son los de las carnes con denominación de origen y la carne natural. Además se hace referencia a las carnes de excelencia que sin ser un nicho definido son de gran interés.

Además se hace referencia a la carne orgánica, pero se estima que por ahora no representa un nicho de interés.

#### • CARNES CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN

El regionalismo toma una clara expresión en el consumo de carnes. Se estima que una importante proporción del mercado gourmet que es cautivo por proveedores de carnes particularmente tradicionales, en cuanto a su origen, modos de producción y razas. Existen redes alrededor de cada uno de estas tradiciones, que funcionan por convención. No obstante, a diferencia de los que ocurre en otros países europeos, pocas regiones del Reino Unido han solicitado protección regional o de tradición a la Comisión Ad Hoc de la UE, **European Commission for Agriculture and Rural Development**.


Sin embargo ello no debe confundir, en un país tan tradicional como el Reino Unido no todo está escrito, el origen de los productos tan importante como el prestigio de las tradiciones y de los operadores mismos que certifican lo que venden.


Con los recursos y el plazo disponible para recorrer el país no fue posible hacer una investigación exhaustiva. Las referencias obtenidas no permitieron reconocer actores del nivel de operación y de proyección como para discutir con ellos oportunidades de negocios potenciales de interés mutuo. Sin embargo parece importante insistir en ello, como tarea pendiente para penetrar el mercado inglés de carnes de alto valor, a fin de detectar estructuras que los reúnen, ello podría permitir identificar agrupaciones de proveedores de nicho de mayor proyección para las aspiraciones de exportación chilenas.

Al respecto, el avance de las investigaciones indica que existen agentes articuladores regionales de bajo perfil pero alta significación, cuya función es organizar la distribución de grupos de productores.

Los sellos de origen que se presentan a continuación fueron identificados como de alto valor.

<u>Orkney Island Gold</u>	
<a href="http://www.orkneymeat.co.uk/">http://www.orkneymeat.co.uk/</a>	

<u>Scotch Beef &amp; Scotch Lamb</u>	
<a href="http://www.scotchbeefandlamb.com/index.html">http://www.scotchbeefandlamb.com/index.html</a>	
<p><i>"Scotland is renowned for producing some of the world's finest beef and lamb. It's a reputation built on generations of experience in raising livestock. It's this experience that delivers that most important thing".</i></p>	

<u>Hybu Cig Cymru</u>	
<a href="http://hcc.clients.imagnet.co.uk/content.php?IID=1&amp;nID=133">http://hcc.clients.imagnet.co.uk/content.php?IID=1&amp;nID=133</a>	

Es muy interesante notar que todos estos tienen una gran característica en común y es que enfrentan inviernos muy crudos, por lo cual su producción baja sustancialmente en esa época del año. Detrás de esta puede estar una poderosa explicación de porqué su presencia es tan local, no tienen como sostener un abastecimiento continuo y con ello son las grandes firmas importadoras las que se benefician de sus espacios para ganar posición.

Esta hipótesis fue discutida con algunos entrevistados que les pareció interesante. De ahí que corresponde explorar como oportunidad de negocio de nicho acuerdos de complementación con los representantes de los más exitosos productores que obtienen importante diferenciación en base a sus tradiciones y prestigio regionales. Si estos ven ventajas en la asociación harán un lugar a los nuevos asociados, ello fortalecerá su mercado. Se sabe que es muy grave para una marca de prestigio no cubrir el año corrido, más aún que cubrirlo con productos de menor estándar. Por ello la oportunidad de colaboración estratégica existe.

#### **• CARNE NATURAL**

En el retail hay operadores muy destacados que están intentando servir a sus clientes con animales lo más sanos y naturales posible, incluso orgánicos, ello constituye el nicho más relevante detectado. Los animales deben ser criados en libertad y alimentados principalmente con pastos, terminados con granos sin llegar a engrasarlos. La carne que circula en categoría de productos es muy parecida a la definida como Natural para los EEUU.

#### **• CARNE ORGÁNICA**

En la actualidad existe una mayor demanda que oferentes nacionales en Inglaterra. Los productos orgánicos además ya no son vistos como exclusivos de los sectores con mayor ingreso, sino que han empezado a entrar a los sectores más bajos, sin embargo es aún una especialidad poco profunda como para considerarla un nicho de interés.

#### **• CARNE DE EXCELENCIA**

La carne de buena calidad no se puede considerar un nicho en sí mismo, pero si corresponde mencionar que el gusto de los ingleses es muy bien definido y que están dispuestos a pagar bien por carnes de excelencia. La investigación ha demostrado que existen poderosas redes de distribución que ofrecen

productos de alto valor a las que se podría llegar por medio de articuladores tradicionales apropiados.

## **FRANCIA:**

### **Antecedentes**

El caso francés es muy claro y categórico en términos de las oportunidades de exportar carnes especiales, por algo Francia sinónimo de gourmet, pero sin embargo es muy difícil de lograr.

Francia es un país con una identidad muy diferente a la de Inglaterra por lo cual no es sorprendente que los nichos detectados son diferentes. Los franceses son consumidores de carnes más infiltradas de grasas y tiene una mucha mayor pasión por la carne que los ingleses. La carne de vacuno en Francia es probablemente uno de los alimentos más importantes para los franceses a la hora de disfrutar su comida, que para ellos es algo social y culturalmente prioritario. Esto también se refleja en su consumo per cápita de casi 26 kilos, un 35% superior al inglés.

Otra diferencia fundamental es que los franceses como ningún otro pueblo condimentan fuertemente las carnes, su pasión por la cocina gourmet y sus salsas es aún más grande que por la carne misma.

Otra característica interesante del mercado francés es la marcada preferencia por las carnes de vaquillas e incluso por la de vacas. De facto ellos, que son los principales productores europeos con un rebaño total del orden de 19 a 20 millones de animales, se podrían auto abastecer, sin embargo exportan carnes de novillos para importar de vaquillas. Además su rebaño está orientado mayoritariamente a la producción lechera. Solo un tercio corresponde a rebaños de carne, destinado mu mayoritariamente a los mercados de mayor valor y nichos.

En este escenario no es raro que en Francia la carne natural no tiene mercado.

La escena la dominan los productores locales más destacados y la gran mayoría de ellos lo hacen respaldados en una denominación de origen y algunos también en sellos de calidad. No existen nichos relevantes fuera de estos dos pilares.

Desde el punto de vista de las importaciones, como se observa en el cuadro siguiente, Francia es también muy particular, es un gran importador de carne con hueso, con 120 mil toneladas anuales que representan casi un 15% del total mundial, cifra aún mayor de los 113 deshuesadas.

Otra diferencia importante es que casi sólo importa de la UE, en América Latina sólo le compra a Brasil una pequeña cantidad que ha disminuido en los últimos 4 años hasta unas 1.700 toneladas anuales. Las razones de estas diferencias están en las preferencias de los franceses, que es muy marcada hacia carnes no tan magras como las nuestras.

**Tabla N° 3:** Importaciones Francia por glosa, año 2007 (Fuente ITC):

<b>Carne fresca sin deshuesar (020120)</b>				
<b>Las importaciones francesas representan un 14.52% del mundo, Ranking N°2 global</b>				
<b>Exportador</b>	<b>Valor importado 2007, USD\$</b>	<b>Cantidad importada 2007, (ton)</b>	<b>Valor unitario, (USD/unidad)</b>	<b>% Crecimiento Importaciones Tons 2003-2007</b>
<b>Total</b>	<b>505.997</b>	<b>119.595</b>	<b>4.231</b>	<b>6</b>
<b>Alemania</b>	163.715	35.038	4.672	1
<b>Holanda</b>	97.613	19.276	5.064	1
<b>Irlanda</b>	63.66	11.37	5.599	5
<b>Italia</b>	55.649	18.22	3.054	43
<b>España</b>	43.251	14.308	3.023	-8
<b>Bélgica</b>	33.793	7.301	4.629	8
<b>Polonia</b>	20.766	7.143	2.907	270
<b>Reino Unido</b>	10.746	1.942	5.533	560
<b>Otros</b>	16.804	4.997	3.598	-

<b>Carne fresca deshuesada (020130)</b>				
<b>Las importaciones francesas representan un 7.23% del mundo, Ranking N°6 global</b>				
<b>Exportador</b>	<b>Valor importado 2007, USD\$</b>	<b>Cantidad importada 2007, (ton)</b>	<b>Valor unitario, (USD/unidad)</b>	<b>% Crecimiento Importaciones Tons 2003-2007</b>
<b>Total</b>	<b>749.459</b>	<b>113.159</b>	<b>6.623</b>	<b>14</b>
<b>Holanda</b>	291.515	39.085	7.458	9
<b>Alemania</b>	177.763	27.483	6.468	15
<b>Irlanda</b>	130.376	24.919	5.232	42
<b>Bélgica</b>	36.307	5.19	6.996	18
<b>Italia</b>	26.556	3.806	6.977	-6
<b>España</b>	16.105	2.97	5.423	7
<b>Brasil</b>	14.245	1.687	8.444	-19
<b>Polonia</b>	14.16	2.182	6.489	266
<b>Otros</b>	42.432	5.837	6.12	-

## LISTADO DE OPORTUNIDADES

### • CARNES CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN

La denominación de Origen garantiza que la carne proviene de una zona geográfica definida y sus cualidades se deben principalmente al « terroir » (clima, suelo, vegetación, etc.) y al “know-how” de los hombres que trabajan allí.



Designación de Origen Protegida: el nombre geográfico de un país, de una región o de una localidad, es utilizado para designar un producto originario de ese local cuya calidad o características se deben exclusivamente o esencialmente a la ubicación geográfica con sus factores naturales y humanos. Este sello es lo mismo que el sello de la Comunidad Europea. El organismo encargado de su inspección y control es el “(Institut National des Appellations d’Origine – INAO”.

Este es un nicho muy especializado en Francia, donde nada se puede hacer por entrar que no sea por la vía de la complementación como se observo en el caso del Reino Unido. Pero la gran diferencia es que las conversaciones son totalmente diferentes. En esto caso las razas son muy especializadas y no son precisamente las que dominan en Chile.

Las oportunidades de complementación con los proveedores exitosos de Francia sin duda deben existir, pero son más débiles que en el caso de Reino Unido, principalmente porque la condición “natural” no es tan importante en Francia y por lo tanto el producir con ayuda de medicamentos en el invierno no es tan rechazada por ahora.

El mismo hecho de que no importa desde ningún país de carnes livianas es un indicador de estas limitaciones. Sin embargo ello no significa negar la posibilidad de que esta oportunidad se pueda desarrollar, la oportunidad que ofrece uno de los mercados de mayor pasión por la carne y por la comida gourmet justifica cualquier esfuerzo si Chile aspira a ser una potencia alimentaria que no solo ofrece materiales sino también soluciones de alto nivel.



## • CARNES ESPECIALES

Los sellos de calidad en Francia están fuertemente arraigados en su cultura. Existe toda una tradición de calidad entre los consumidores que siempre están dispuestos a comprar un producto superior mientras éste presente las cualidades debidamente certificadas.

Los principales sellos de tradición son:



Este sello es una certificación que acredita que el producto en cuestión es de calidad superior, por cumplir con un conjunto de características establecidas previamente como condición para optar a esa categoría. Label Rouge es una marca colectiva, propiedad del ministerio de agricultura y pesca francés y que por ley va en todos los productos que ostentan esta categoría. Un producto Label Rouge debe presentar una diferencia significativa, perceptible al consumidor, tanto en términos de paladar como de imagen. Para que el logotipo se pueda fijar a la etiqueta, el informe de especificaciones deberá ser homologado a través de un acceso interministerial, el etiquetamiento se debe validar de acuerdo a un libro de normas y el organismo certificador debe ser autorizado por la CNLC y acreditado por el COFRAC (COmité FRançais d'ACcréditation – Comité Francés de Acreditación), lo que le confiere reconocimiento internacional.

Dentro de las carnes especiales que tienen un sólido mercado de nicho están las carnes que obtiene el certificado **Label Rouge**.

Este es un certificado muy diferente a otros como el **USDA Prime**, se parece más al **USDA Organic**, ya que sólo se obtiene cuando la operación entera se asocia a la corporación **Label Rouge**. Que ha sido capaz de obtener un fuerte reconocimiento de los consumidores en toda Europa en muy corto tiempo, básicamente estableciendo estándares de excelencia y aceptando la diversidad. A diferencia incluso del sello USDA Organic que rigidiza al extremo las normas y termina homogenizando los productos este es en esencia el sello de la diversidad, tal como ellos lo proclaman, Label Rouge ofrece una variada paleta de productos que se caracterizan por las características propias de la producción, las razas y las regiones productoras, para responder a los más variados gustos con una calidad superior garantizada.

Otra característica fundamental de Label Rouge es que es abierto a productores de todo el mundo y es reconocido en casi toda Europa tanto como en Francia. Típicamente las carnes con este sello llegan al

retail, donde tiene un mercado cada vez más fuerte. Su objetivo es garantizar un alto retorno a los productores, por ello apuntan a obtener un 30% de sobre precio en relación a productos similares, lo cual el público francés y europeo ha validado consistentemente.



Otro sello destacado es el sello AB (Agricultura Biológica u Orgánica) es propiedad del ministerio de Agricultura y Pesca y garantiza, desde 1995, el cumplimiento del reglamento CEE N° 2092/91 y el C.C. REPAB y en productos procesados avala que al menos un 95% de los ingredientes cumplen con este requisito. El control de las condiciones de producción, transformación y de importación es también realizado por organismos de certificación acreditados por el comité Francés de Acreditación –COFRAC-. Sin embargo este sello no representa una diferenciación tan importante por ahora, por lo que no se considera constitutivo de un nicho profundo de interés para Chile.

### **Oportunidad Label Rouge**

De los sellos especiales de calidad se estima que el Label Rouge es de máximo interés para Chile, por razones muy fundadas. La primera porque el sello Label Rouge es el único sello que ha prosperado en ese mercado y es sin duda el más importante de Europa, a pesar de que su despegue lleva muy pocos años, lo ha logrado precisamente porque lo avala la trayectoria francesa. Esto significa que la única oportunidad de penetrar el mercado de nicho de carnes especiales en Francia es precisamente sumarse al sello Label Rouge (LR).

Afortunadamente este es un sello abierto, dispuesto a certificar proveedores en todo el mundo. Además es una organización no comercial, sin fines de lucro, transfiere costos a sus asociados que reciben apoyos invaluable desde un país sin identidad primario gourmet propia. Participar en el mercado europeo con Label Rouge debería ser la máxima prioridad del sector ganadero nacional en Europa. Por tres razones fundamentales.

Primero, porque el mercado existe, los franceses están ávidos de compartir sus mercados con proveedores de excelencia, ellos tienen un mercado muy desarrollado para sus alimentos preparados y las carnes tienen una importante participación en ellos. Además se trata de mercados con premio incluido, el sello LR es el único en su tipo que ha logrado consistentemente un sobre precio importante, del orden del 30 % adicional los productos similares.

Segundo, las barreras de entrada son asequibles, el sello LR ofrece la oportunidad de calificar directamente sin otros cambios que los que sus prácticas de excelencia su certificación exige, las que por lo demás claramente agregan valor a los productos y resultan rentables.

La tercera razón es tal vez la más poderosa. Si se califica como proveedor destacado LR, podría ocurrir lo mismo que con los buenos vinos nacionales. Se podría llegar a tener productos con identidad propia. Es decir se podría validar el “terroir” chileno propio de las diversas zonas y encontrar clientes que lo valoren como un producto único exclusivo de excelencia. Si ello se logra el camino que se abre para el desarrollo de la ganadería nacional es ilimitado.

Esta oportunidad podría ser suficiente para que el sector nacional despegue, aún pagando los derechos de internación a la UE.

Además se debe considerar que es altamente probable que muy pronto el mercado de los productos con el sello LR se extienda a zonas donde Chile cuenta con tratados de Libre comercio más beneficiosos y con ello podría ser más competitivo a largo plazo.

### **Oportunidad para Carnes de Excelencia de Alto Valor**

Al igual que en el caso del Reino Unido corresponde reconocer que existen en Francia importantes oportunidades de proveer carnes de alto valor, aún cuando éstas no pueden ser consideradas de nicho, porque no tiene una diferenciación sustantiva más que la calidad, ni las distingue ningún sello especial. El proverbial conocimiento culinario francés que les da prestigio en todo el mundo no requiere de regulaciones, ellos realmente saben de calidad, especialmente en el “foodservice”.

En virtud de ello se considera necesario y oportuno abordar la oportunidad que ofrecen las redes de proveedores de carnes de alto valor.

### **ITALIA:**

## Antecedentes

La situación en Italia es diferente a Inglaterra y Francia a la hora de comparar mercados de nicho. Las carnes también son muy importantes para los italianos y también lo es su famosa cocina. Sin embargo en aún en las principales ciudades los locales con productos gourmet de vacuno son escasos, tanto como los restaurantes con cartas sofisticadas. Los italianos no gastan en comida tanto como los franceses, además pareciera que valoran más la comida casera tradicional de su cultura, las pastas, las carnes secas saladas que las carnes frescas.

**Tabla N° 4:** Importaciones Italia por glosa, año 2007 (Fuente ITC):

<b>Carne fresca sin deshuesar (020120)</b>				
<b>Las importaciones italianas representan un 34.11% del mundo, Ranking N° 1 global</b>				
<b>Exportador</b>	<b>Valor importado 2007, USD\$</b>	<b>Cantidad importada 2007, (ton)</b>	<b>Valor unitario, (USD/unidad)</b>	<b>% Crecimiento Importaciones Tons 2003-2007</b>
<b>Total</b>	<b>1,188,315</b>	<b>206.731</b>	<b>5.748</b>	<b>3</b>
<b>Alemania</b>	297.214	55.813	5.325	-2
<b>Francia</b>	251.961	44.215	5.699	9
<b>Holanda</b>	244.412	34.911	7.001	3
<b>Austria</b>	102.281	18.547	5.515	-4
<b>Polonia</b>	79.893	20.176	3.96	46
<b>Irlanda</b>	65.628	9.244	7.1	3
<b>Dinamarca</b>	56.002	8.687	6.449	-4
<b>Bélgica</b>	29.431	3.866	7.613	1
<b>Otros</b>	61493	11.272	3.07	-

<b>Carne fresca deshuesada (020130)</b>				
<b>Las importaciones italianas representan un 5.71% del mundo, Ranking N°7 global</b>				
<b>Exportador</b>	<b>Valor importado 2007, USD\$</b>	<b>Cantidad importada 2007, (ton)</b>	<b>Valor unitario, (USD/unidad)</b>	<b>% Crecimiento Importaciones Tons 2003-2007</b>
<b>Total</b>	<b>591.533</b>	<b>65.504</b>	<b>9.03</b>	<b>14</b>
<b>Irlanda</b>	162.838	19.02	8.561	13
<b>Argentina</b>	107.626	9.234	11.655	29
<b>Brasil</b>	90.511	11.782	7.682	40
<b>Alemania</b>	73.571	8.424	8.734	11
<b>Holanda</b>	65.485	6.476	10.112	1
<b>Dinamarca</b>	23.977	2.279	10.521	-8
<b>Austria</b>	23.75	3.196	7.431	22
<b>Francia</b>	17.171	1.965	8.738	-8
<b>Otros</b>	26.604	3.128	7.836	-

Cuando se analizaron los países con potencial de mercado de nicho de mayor interés para Chile, Italia quedó en el primer lugar europeo, básicamente por importar fuertemente desde Argentina y Brasil a precios muy altos, con más de 20.000 toneladas de carne deshuesada y con una tasa de crecimiento espectacular, 29 y 40% respectivamente, como se observa en el cuadro anterior. Todo parecía indicar que estos eran productos de nicho para el retail y el “foodservice”, sin embargo no se detectó tales operaciones.

Se llegó a la conclusión de que los grandes importadores son los procesadores, que requieren materiales de alto nivel para mantener el prestigio de sus marcas, pero no constituyen bajo ningún criterio mercado de nicho.

Solo se detectaron dos mercados de nicho destacables para carnes especiales. Sin embargo lo más atractivo es la carne de excelencia para proceso de las especialidades italianas que se consumen internamente y se exportan a muy buenos precios.

#### • CARNES BOVINAS ITALIANAS

Las denominaciones de origen en Italia también tienen historia, igualmente han conquistado fama en todo el mundo en muchos rubros alimenticios las bebidas. Sin embargo las carnes de vacuno frescas no forman parte de la elite italiana, como las pastas, las pizzas, las salsas y los jamones, a pesar de ello son importantes, pero no comparables al caso francés.

Los productores de carnes bovinas gourmet enfrentan una vigorosa demanda local de parte de la industria que las procesa, pero mucho menor de las tiendas especializadas y las carnicerías gourmet, así como del sector de los restaurantes. Su situación les permite comercializar directamente a clientes industriales, con los cuales mantiene contratos y relaciones de largo plazo. Todos ellos pertenecen a un mismo mundo más tradicional, que por lo demás el país está plenamente de acuerdo en mantener y defender. La economía de la industria de alimentos en Italia es muy local en su abastecimiento, pero genera productos de exportación globales muy exitosos, que los turistas aprenden a comer en el mismo país.

En esta circunstancia, desde el punto de vista de abastecer las redes de nicho no se considera que cuente con mercado de nicho relevante para Chile, existen nichos muy importantes pero son cerrados y territoriales, además están consolidados, articulados entre oferta y demanda, quedan pocos espacios de mercados abiertos.


Por ello los precios de mercado abierto de productos de buena calidad son muy inferiores a los de las operaciones cerradas dirigidas a los clientes industriales, gracias a que se ha mantenido un equilibrio entre los actores. No se visualiza que la carne bovina de elite pueda tener un importante desarrollo en Italia. De hecho las denominaciones de origen son mucho más fuertes para las tradiciones culinarias, las preparaciones que para las carnes de vacuno. El cerdo gourmet enfrenta una demanda más activa.

#### • CARNE VEAL

Uno de los mercados más potencialmente interesantes en Italia es para la carne joven de ternera o ternero, especialmente en los mercados gourmet. Su participación es sorprendente en las carnicerías de los principales retailers, como también en los restaurantes de carnes. Los italianos importan

significativas cantidades de ternera desde Holanda y Suiza principalmente. Pero igualmente son operaciones de bajo monto, insuficientes para sustentar embarques regulares de containers desde Chile. Casi todos los productos Veal detectados en el retail provenían de un mismo proveedor holandés, Peter's Farm de Holanda que resultó ser un operador más bien pequeño.

Además se detectó que se trata de un mercado claramente estancado, que se manifiesta con fuerza sólo en locales muy tradicionales, donde llega a representar hasta un 30% de la venta de carnes de vacunos. Se investigó para comprender esto y surgió una respuesta muy sorprendente, del jefe de las carnes de la tienda más emblemática de Milán, PECK, creada en 1883 y respetada como el icono del gourmet milanés, ver:

PECK	
<a href="http://www.peck.it/">http://www.peck.it/</a>	

Su explicación es que durante la última guerra los italianos no esperaban hasta que los animales crecieran, porque el riesgo de perderlos era muy alto. Así disfrutaron por años los terneros y ello marcó a toda una generación con esa preferencia. El precio de PECK para la carne de ternera es del orden de 50 euros por kilo, pero su demanda es limitada. La oportunidad no tiene la dimensión necesaria para sustentar una estrategia.

Cabe señalar que en la tienda on-line PECK no ofrece ni Veal ni carnes de bovino, solo jamones. Ello es una clara demostración de que Italia no tiene Mercados de Nicho que ofrecer a la industria nacional.

Sin embargo, pensando a un plazo mayor, el día que Chile exporte productos gourmet a Italia y se puedan incluir unas cajas por container en conjunto con pastramis y salamis preparados a la manera tradicional de ellos si se debería considerar seriamente re encantar a los italianos más masivamente con el Veal.

• **CARNE NATURAL**

La única otra tendencia emergente de mercados de nicho para carnes en Italia lo constituye la carne natural. Sin embargo una vez más se trata de operaciones marginales menores. El único operador destacado en Italia para carnes naturales que se logró detectar es Natura Si, una nueva cadena de retail, creada en 1993 precisamente orientada a desarrollar el mercado de lo natural. El negocio ha crecido por la vía de franquicias a empresarios locales interesados, su red actualmente alcanza las 60 tiendas de 300 m<sup>2</sup> promedio.

Pero dentro de sus locales la carne de bovino fresca es un producto muy menor. No se compara con los que es Whole Foods Market en EEUU o Mark and Spencer en RU. En todo caso es un cliente potencial al que habría que contactar y seguir.

#### • CARNES DE EXCELENCIA DE ALTO VALOR

Lo que si se pudo detectar, aunque sin conseguir datos duros representativos, es que existen contratos a muy buenos precios por carnes para procesar y producir los embutido tradicionales. Pero por lo mismo de que son precios altos son mercados muy cerrados, contratos privados confidenciales, en que todos están de acuerdo en mantenerlos en el largo plazo, incluso por generaciones. En la práctica son las redes tradicionales de especialización distribuida las que hace competitivo el conjunto. El costo de la carne no es tan relevante como lo es su calidad y la calidad se prueba y demuestra con el tiempo en Italia.

Ocurre lo mismo que con los ahumadores de salmón en Escocia, simplemente no están dispuestos a cambiar sus proveedores, porque arriesgan el prestigio de su producto, que si puede pagar el costo de un buen salmón criado para ellos.

Acceder a las redes de abastecimiento a procesadores de primer nivel debería ser una prioridad interesante para el desarrollo ganadero nacional. Las indagaciones realizadas indican que el camino debería comenzar por identificar a los proveedores que articulan el abastecimiento. Por ello, sin pretender abordarlo en detalle, se entregan antecedentes de actores relevantes en el abastecimiento de carnes en Italia. Los que ciertamente no son proveedores de nicho, pero pueden conducir a buenos negocios.



## **HOLANDA:**

### **Antecedentes**

Cuando se analizaron los países con potencial de mercado de nicho de mayor interés para Chile, Holanda destacó entre los europeos como el más abierto a Latinoamérica por importar fuertemente desde Brasil, Argentina y Uruguay, a los precios más altos pagados a los proveedores de la región, más de 30.000 toneladas de carne deshuesada, mostrando además una tendencia creciente. Este fue un argumento de peso que sugería que se encontrarían profundos mercados de nicho en ese país.

Sin embargo se encontró una situación muy diferente, un país de baja pasión por la carne de vacuno y de una fuerte austeridad, condiciones que no permiten la formación de mercados de nicho para las carnes.

Una vez más la situación de mercado de la carne de vacuno es también muy particular en Holanda, con grandes diferencias con los demás países estudiados a la hora de comparar mercados de nicho. Las carnes no son muy importantes para los holandeses, al menos no tanto como son los negocios comerciales. Aún en las principales ciudades los locales con productos gourmet de vacuno son escasos, tanto como los restaurantes con cartas sofisticadas.

La investigación derivó entonces a comprender que motivaba las compras a altos precios observadas reiteradamente. Ello permitió detectar que la motivación de importar era básicamente reexportar a clientes exigentes de todo el mundo y particularmente de Europa mismo.

Esto resultó intrigante, la pregunta era obvia. ¿Por qué Holanda triangula carnes en esa intensidad? ¿Porque Suiza o Italia no importaba directamente?

La respuesta no fue fácil de encontrar, pero resultó ser sumamente importante para la estrategia de desarrollo exportador de carnes de Chile. Holanda compra masivamente containers de productos de muy buena calidad y vende pallets y cajas. Es decir fracciona sustancialmente sus ventas mientras ultra concentra sus compras.

Ahora bien, hasta ahí la respuesta es bastante incierta, ¿Por qué otros no hacen lo mismo?, fraccionar la carga es bastante trivial, aparentemente cualquiera puede hacerlo. Ciertamente hay muchos distribuidores en todo el mundo que hacen eso, ¿Por qué no son ellos los que importan para fraccionar,

desde su propio país? En reiteradas entrevistas y reflexiones la respuesta de fondo se hizo evidente. Los importadores holandeses no solo fraccionan sus importaciones, integran soluciones de alta complejidad que les permite saltar limpiamente un par de pasos en las cadenas de distribución.

Finalmente quedó en evidencia que ellos dan un servicio de alto valor a los clientes finales y por ello se pueden saltar directo de su posición de importadores a la de proveedores de soluciones a la medida. Ellos articulan redes de transformación, reempaque y logística mejor que nadie en Europa.

Si bien es cierto que no se detectaron mercados de nicho que permitan justificar una estrategia de penetración en Holanda, si se detectaron redes profundas y competentes que exportan productos cárneos de calidad a otros países con mejores mercados de nicho, con consumidores que pagan la calidad y la exclusividad.

Lo diferente de esta oportunidad, si se aprende de la experiencia holandesa, es que es mucho más amplia que otras. La lección es que la oferta exportadora holandesa es realmente amplia, esa es su estrategia competitiva única, su especialización distintiva. No es en los productos, sino en los servicios integrales.

Precisamente es la diversidad de la oferta, su ancestral capacidad de ofrecer soluciones a la medida lo que hace tan competitivos a los holandeses. Ellos exportan comida italiana, árabe, francesa, mexicana, tailandesa y de todas las especialidades del mundo, mientras tengan clientes. Esto les permite sobrevivir con muy pocos competidores en mercados pequeños, ya que no necesitan como los chilenos exportar muchos containers completos con un mismo producto.

Ellos domina el mercado mundial del Veal, pero ello no es imitable, ni se pude competir con ellos, no estás en el producto la ventaja, muy por el contrario, su negocio del Veal es imbatible porque comparte costos con cientos de otros negocios pequeños. Esta es una ventaja sustancial en este caso, dado que los mercados están dispersos por el mundo y claramente muy atomizados.

**Desde esta perspectiva lo que realmente ofrece Holanda es aprender a hacer negocios de nicho, con productos de nicho y vocación de productor de nicho.**

Es fascinante descubrir que detrás de una operación exitosísima que en el estudio detectamos bien posesionadas en toda Europa, la de Peter's Farm, hay solo 42 granjas pequeñas.

Igualmente fascinante es detectar que detrás de un exportador más bien masivo más que productos hay inteligencia estratégica para desarrollar mercados y productos para los mercados de sus clientes, estén donde están, como ocurre con Nice to Meat International<sup>16</sup>. Esta empresa realiza proyectos para hacer más competitivos a sus clientes para vender sus productos, es mucho más que un trader.

**Tabla N°5: Importaciones Holanda por glosa, año 2007(Fuente ITC):**

<b>Carne fresca sin deshuesar (020120)</b>				
<b>Las importaciones holandesas representan un 6.87% del mundo, Ranking N° 4 global</b>				
<b>Exportador</b>	<b>Valor importado 2007, USD\$</b>	<b>Cantidad importada 2007, (ton)</b>	<b>Valor unitario, (USD/unidad)</b>	<b>% Crecimiento Importaciones Tons 2003-2007</b>
<b>Total</b>	<b>239.406</b>	<b>60.794</b>	<b>3.938</b>	<b>10</b>
<b>Alemania</b>	87.931	22.564	3.897	2
<b>Bélgica</b>	39.673	8.206	4.835	-8
<b>Austria</b>	39.265	9.645	4.071	28
<b>Reino Unido</b>	22.605	7.216	3.133	690
<b>Polonia</b>	20.227	6.506	3.109	67
<b>Hungría</b>	7.058	1.749	4.035	115
<b>Irlanda</b>	6.977	1.032	7.399	32
<b>Francia</b>	4.776	1.005	4.954	-4
<b>Otros</b>	10.894	2.871	3.938	-

<sup>16</sup> Ver sitio Web: <http://www.meattraders.com/uk/bedrijf.php>

<b>Carne fresca deshuesada (020130)</b>				
<b>Las importaciones holandesas representan un 5.61% del mundo, Ranking N° 8 global</b>				
<b>Exportador</b>	<b>Valor importado 2007, USD\$</b>	<b>Cantidad importada 2007, (ton)</b>	<b>Valor unitario, (USD/unidad)</b>	<b>% Crecimiento Importaciones Tons 2003-2007</b>
<b>Total</b>	<b>581.939</b>	<b>96.683</b>	<b>6.019</b>	<b>9</b>
<b>Brazil</b>	181.461	22.585	8.035	11
<b>Irlanda</b>	107.609	16.983	6.336	-1
<b>Argentina</b>	66.986	6.473	10.349	7
<b>Alemania</b>	65.058	21.046	3.091	16
<b>Belgica</b>	33.969	3.952	8.595	0
<b>Polonia</b>	24.237	9.318	2.601	40
<b>Uruguay</b>	17.733	1.661	10.676	26
<b>Reino Unido</b>	16.769	2.525	6.641	4
<b>Otros</b>	68.117	12.14	3.54	-

#### • NEGOCIOS ESPECIALES

Si bien es cierto que no se detectaron mercados de nicho que permitan justificar una estrategia de penetración en Holanda, si se detectaron redes profundas y competentes que exportan productos cárneos de calidad a otros países con mejores mercados de nicho, con consumidores que pagan la calidad y la exclusividad.

**Desde esta perspectiva lo que realmente ofrece Holanda es aprender a hacer negocios de nicho, con productos de nicho y vocación de productor de nicho.**

**SEGUNDO: Detectar proveedores relevantes de los mercados de nicho y conocer sus principales características.**

**iii Listado de Proveedores de Productos Cárnicos Bovinos de Alto Valor**

**A. ESTADOS UNIDOS**

▪ **Aspectos Relevantes**

Los proveedores relevantes para los mercados de nichos detectados en EEUU son bastante diversos, además pocos operadores actúan en varios nichos, por lo que corresponde tratar la situación nicho a nicho.

Por otra parte, la mayoría de los grandes operadores de mercados masivos no se han interesado en operar en los mercados de nicho y los que lo han hecho lo han concretado comprando firmas de nicho que siguen operando como departamentos independientes. En este escenario la generalización no resulta conveniente.

▪ **Listado de Proveedores**

• **CATEGORÍA USDA PRIME:**

USDA Prime es la categoría más exclusiva de los EEUU, sus carnes corresponden a la clasificación más alta que puede lograr la carne convencional en los EEUU. Los principales proveedores en este nicho pueden dividirse en dos tipos, las filiales de grandes firmas y los independientes.

Contrariamente a lo que ocurre en los mercados masivos para carne convencional, en esta categoría los operadores independientes de las grandes firmas son los proveedores más relevantes.


### Filiales de Grandes Firmas del Sector

Las filiales de las grandes firmas han surgido con mayor fuerza en los últimos años, su objetivo principal es poder ofrecer directamente productos de nicho a sus clientes más exigentes del retail y el foodservice que requieren productos de esta categoría para fidelizar a sus propios clientes más exigentes. Con sus nuevas operaciones buscan evitar la pérdida de clientes importantes en manos de operadores más pequeños pero fuertes. En segundo lugar buscan rentabilizar mejor los animales de la categoría Prime que adquieren en los grandes lotes, lo cual les ha sido necesario para evitar que los nuevos competidores les floreen los lotes de las estancias más prestigiosas. Ellos buscan obtener más por los animales mejores para cancelar más a sus proveedores.

Por lo tanto son operadores que están en este mercado por razones muy válidas, pero su gran negocio está en los productos masivos. Son poco creativos y siguen las tendencias de los más destacados proveedores especializados. Esto es tan cierto que ninguno de los grandes ha creado su propia operación USDA Prime, los pocos que las han establecido lo han hecho por la vía de adquirir operadores destacados, a los cuales han convertido en una división especializada aparte de sus grandes divisiones.

Se detectó algunos importantes proveedores que corresponden al caso descrito. Se logró tomar contacto con el principal de ellos filial de Sysco. Su representante manifestó no tener ningún interés en negociar compras de productos Prime desde Chile y por cuanto los objetivos de la división estaban acotados a explotar mejor los animales que adquieren en grandes lotes.

Buckhead Beef, filial de Sysco, uno de los grandes operadores masivos en carnes, que en el año 2000 adquirió una firma familiar de gran prestigio para satisfacer las necesidades de sus clientes más exigentes y obtener mejores retorno por los animales clasificados USDA Prime que adquiere en los grandes lotes.

<u>Buckhead Beed</u>	
<a href="http://www.buckheadbeef.com">www.buckheadbeef.com</a>	

**Proveedores Independientes más relevantes.**

Se sabe que en conjunto los proveedores independientes tienen una participación dominante en el negocio, que de suyo es naturalmente de nicho, por los altos precios de los productos y lo sofisticado de los productos. Como se sabe los grandes operadores son se habían interesado en este mercado, muy pequeño en relación a los mercados masivos que ellos abastecen.

Hasta hace unas décadas los proveedores exclusivos de carnes USDA Prime eran las carnicerías locales, algunas de las cuales subsisten.

Entre las firmas independientes en los últimos años ha surgido con gran fuerza una nueva tendencia, la modalidad de ventas a través de internet, orientada a la entrega a domicilio de productos muy cuidadosamente elaborados, a precios muy altos.

No se han publicado estadísticas respecto de la participación de esta modalidad, pero a juicio del dinámico crecimiento de sus operadores más prestigiosos su participación es muy relevante y probablemente será dominante en el futuro. Sus operadores compiten con las escasas carnicerías aún vigentes, con las tiendas gourmet y con los departamentos de carnicería personalizados en unas pocas de las cadenas de retail de elite. También existen algunos mayoristas que proveen las tiendas y los restaurantes gourmet.

Las firmas que operan por internet han desarrollado un nuevo canal que se ha convertido en el más importante, éstas ofrecen productos totalmente garantizados, con entrega a domicilio. El cliente puede devolver el producto sin ninguna limitación.

La característica fundamental de estas operaciones es que entregan los productos listos para cocinar, luego de una larga preparación que incluye un proceso de curado de no menos de 21 días que se llama Dry Aged. Este proceso se realiza en cámaras ventiladas a 5 grados. Además asisten a sus clientes con apoyo en la preparación y recetas, su relación con los clientes es altamente personalizada para lo que es el comercio de la carne en general. Han retomado el espíritu de las antiguas carnicerías de elite, de hecho mucha de estas operaciones han surgido de antiguas familias de carniceros.

Cabe destacar que los proveedores de estos productos se han especializado tanto que sólo ofrecen carnes de esta categoría, no están en otros mercados. Para garantizar su calidad establecen relaciones de asociación con ganaderos que trabajan exclusivamente para ellos. Centran su posicionamiento sólo


en la calidad, el precio es alto, pero los clientes sienten que es lo que corresponde para obtener lo que buscan. Sus productos son aspiracionales para la gran mayoría de las personas de altos ingresos.

Las innovaciones de estos operadores han sido constantes y muy exitosas, la más notable de ellas es que han logrado posicionar sus carnes como un producto de tan alto valor que se utiliza como regalo. Gracias a ello hoy las carnes compiten con las tortas y los chocolates como regalos para terceros.

Otra innovación permanente ha sido mejorar sus estándares, más allá de las exigencias de la norma USDA. Muy reciente, a fines del 2008, los principales operadores han agregado atributos que resultan muy innovadores para este segmento, se trata de USDA Premium Natural, esto es que los animales están libres de hormonas y antibióticos, que se han criado naturalmente, que no han sido confinados en feed lots, que han sido alimentados sólo con alimentos vegetarianos. Sin duda esta innovación da cuenta de la relevancia que está logrando la carne natural.

El más destacado de todos en su categoría, considerado el decano de estos operadores es Lobel's, que se funda en una tradición de cinco generaciones totalmente comprometidas con la excelencia. La que se refleja en la siguiente declaración:


*“Nos tomamos en tiempo de conocer a nuestros clientes, ganado la confianza y la lealtad de aficionados de lo culinario y celebridades como Harrison Ford, Calvin Klein, Marvin Hamlisch y Whoopi Goldberg. Ya sea, comprando a través de nuestro sitio Web o nuestra tienda de Madison Avenue, las ordenes de nuestros clientes son cortadas y despechadas al fresco, nunca congeladas. Así, nuestra voluntad es responder las dudas y mostrar nuestra selección de carnes y la preparación con el fin de que nuestros clientes vuelvan.”*

<u>Lobels</u>	
<a href="http://www.lobels.com">www.lobels.com</a>	


El gran éxito de Lobel's le ha permitido diversificar su oferta a otras carnes, pero su foco es la carne de vacuno USDA Prime. Esta firma fue entrevistada por su enorme influencia en el medio.




Otros proveedores prestigiosos del USDA Prime en Estados Unidos, que cuentan con operaciones del tipo descrito son:

<u>Cut Above Steaks</u>	
www.cutabovesteaks.com	


Esta firma, al igual que Lobel's proviene de una familia de larga tradición. Centra su oferta en unos pocos productos muy finos, cuyos precios pueden ser observados en su página web. Trabaja exclusivamente productos USDA Prime.

<u>My Butcher Prime</u>	
www.mybutcher.com	

Esta firma no es tan especializada como las anteriores, trabaja en diferentes tipos de carnes, no solo vacuno prime, también trabaja Veal. Además introduce una categoría propia, que llama Angus Premium, pero es un operador relevante del nicho Prime.


<u>Savenors Market Prime</u>	
www.savenorsmarket.com	

Esta firma está orientada a masificar las carnes USDA Prime, si dirige a un segmento menos exclusivo de clientes. Es muy interesante observar la estructura de precios que utiliza. Su oferta comienza por el Rib Bone In en US \$ 14.99 por libra y termina en US \$ 39.99 por libra para el Dry Aged Prime Rib, precios todos sustancialmente menores que los vigentes en los proveedores anteriores.

<u>Rancher's Gourmet Prime</u>	
<a href="http://www.ranchersgourmet.com/index.htm">www.ranchersgourmet.com/index.htm</a>	

Esta firma es la más destacada proveedora de Texas de carne USDA Prime, su orientación es un poco diferente a la de las anteriores, se adapta a las preferencias del estilo ranchero, y los amantes de los asados.

Un último tipo de proveedores que cabe destacar es aquel que se centra en los productos para catering y el abastecimiento de los restaurantes gourmet. El más destacado que fue detectado es New York Prime Meats, que ofrece una amplia gama de servicios y productos gourmet, inclusive pastas. Además distribuye productos complementarios de otras firmas orientadas a productos de nicho.

<u>New York Prime Steaks Prime</u>	
<a href="http://www.nyprimemeats.com">www.nyprimemeats.com</a>	

No se detectaron operadores relevantes en las carnes USDA Prime entre los grandes retailers. Los más importantes de ellos tiene los productos, pero en operaciones poco significativas.

- **CATEGORÍA USDA CHOICE**

Como se ha dicho la categoría USDA Choice es la más amplia de todas las carnes de vacuno en EEUU, con una participación sobre el 50%. Sin embargo, no todos los productos de esta categoría son masivos, precisamente porque el rango es muy amplio y la puntuación que ofrece la Certificación del USDA también lo es.

Las operaciones de nicho se centran en carne más cercana a la categoría Premium, normalmente se reconoce como especial el lote correspondiente al 30 % más alto de la categoría.

### Filiales de Grandes Firmas del Sector

Prácticamente todos los actores destacados de este segmento son firmas independientes de las grandes que controlan la faena y la distribución de los productos USDA Choice masivos. Estas últimas no se interesan en entrar a la distinción del tercio mejor de la categoría Choice, por cuanto, según se nos informó, estiman que ello tendría un impacto negativo en sus clientes. Esta situación ha dejado cancha libre a los independientes que se han especializado. Las grandes firmas se han visto obligadas a comprar algunos de ellos, pero sin cambiar en nada su modelo de negocios ni publicitarlo, para mantener su competitividad en la compra de los mejores animales.

Los tipos de proveedores destacados son básicamente dos, los operadores de internet, similares a los de la categoría USDA Prime, pero centrados en un público menos exigente, y los proveedores del retail y el food service, además están emergiendo un nuevo tipo de operadores que están instalando con éxito nuevas carnicerías, que son básicamente un nuevo modelo de distribución.

Algunos de los operadores destacados centrados en la venta directa por internet son:

<p><u>Chicago Gourmet Steaks</u></p>	
<p><a href="http://www.chigourmetsteaks.com/">http://www.chigourmetsteaks.com/</a></p>	
<p><b>CHICAGO GOURMET STEAKS</b> considera que las políticas del USDA son de suma importancia. Nuestros productos son siempre examinados para la mejor calidad. "Chicago Gourmet Steaks" solamente vende carne de vacuno certificada "Choice" por el USDA. Pero no nos detenemos ahí. Dado nuestro compromiso de ofrecer el mejor producto disponible, "Chicago Gourmet Steaks" sólo vende el mejor 1 / 3 de USDA Choice, o USDA "Prime Beef".</p>	

Como puede observarse Chicago Gourmet Steaks se basa en las certificaciones del USDA y declara que sólo ofrece productos del mejor tercio de la categoría.

Su éxito confirma cómo algunos operadores destacados han logrado posicionarse mercados de nicho a partir de la carne categoría USDA Choice que, en sí misma, es un producto masivo. Las declaraciones en su sitio son muy elocuentes a la hora de observar cómo logran su diferenciación, apoyándose en los prestigiosos servicios del USDA, al que no solo le solicitan la clasificación de los animales que adquieren sino también a los procesos de maduración a que someten los productos. A pesar de que su sitio está orientado a la venta por internet esta compañía tiene una importante cartera de clientes en el “foodservice”, particularmente hoteles y restaurantes especializados en carne, a los que envía productos seleccionados en cajas con piezas completas.

Otro operador destacado del mismo tipo es Heartland Steaks, cuyo nombre apela a los estados de mayor prestigio como productores de ganado, que son considerados el corazón ganadero de los EEUU.

Heartland Steaks	
<a href="http://www.heartlandsteaks.com">www.heartlandsteaks.com</a>	


Dentro del mismo tipo de operación está A. J. Cetak’s Meat Market, pero su orientación es más bien un mercado más masivo, sus precios están diseñados para competir con las tiendas y supermercados que comercializan las mejores carnes de la categoría Choice. Van desde los 14.99 a los 23.99 dólares por libra.

A.J Cetak’s Meat Market	
<a href="http://www.cetakmeats.com/steaks.asp">www.cetakmeats.com/steaks.asp</a>	

Entre los proveedores especializados en el retail y el “foodservice” gourmet de esta categoría cabe destacar a **TEXAS PRIME CUTS**, un operador de rápido crecimiento que ha sabido hacerse un espacio entre los grandes distribuidores. Cabe señalar el uso del nombre Prime en su identificación, a pesar que sólo ofrece carne categoría Choice, esto muestra el juego de palabra que impulsa las ventas de nicho en este segmento. El otro vocablo que se usa frecuentemente para esconder que se no trata de carne USDA Prime es carne Premium.

<u>Texas Prime Cuts</u>	
<a href="http://www.texasprimecuts.com/">www.texasprimecuts.com/</a>	


Otro proveedor destacado de este segmento, es Ranch Direct. Que cuenta con una importante cartera de clientes entre los restaurantes. La diferencia es que no basa su publicidad en la categoría USDA de sus carnes sino en su propia excelencia. Esto es muy importante a la hora de flexibilizar su red de abastecimiento hacia las importaciones.

<u>Ranch Foods Direct</u>	
<a href="http://www.ranchfoodsdirect.com">www.ranchfoodsdirect.com</a>	

Un último proveedor destacado que vale la pena señalar es Greater Omaha Packing Co. que ofrece carnes bien trabajadas a los operadores de retail y “foodservice” más exigentes, dentro de la categoría Choice. Ellos declaran expresamente que sus compradores trabajan dentro del “cinturón del maíz” buscando animales de calidad entre rancheros que trabajan con ellos por largo tiempo, lo que les permite ofrecer animales que están en el rango del 85 % más alto de la categoría. Están orientados a proveer productos de calidad en cajas a operadores del retail y el “foodservice”, su nombre no aparece como un activo frente al público. Esta compañía es un interesante representante de los operadores regionales relevantes.

<p><u>Greater Omaha</u></p>	
<p><a href="http://www.greateromaha.com">www.greateromaha.com</a></p>	
<p><i>“Nuestros compradores de ganado “veta madre” aprovechan sus compras en subastas locales y áreas de alimentación. “Greater Omaha Packing Co, Inc.” ha desarrollado desde hace mucho tiempo relaciones comerciales con zonas de alimentación de ganado, y estas relaciones nos aseguran un fácil acceso al tipo de animales que resultan en el 85% de calidad superior, en carnes envasadas de clasificación de carne de vacuno premium, a los que nuestros clientes han conocido y esperan.”<sup>17</sup></i></p>	

Un caso especial interesante y relevante en la categoría de carne convencional es Niman Ranch. Esta firma ha logrado establecer sus propios protocolos y desprenderse de las certificaciones del USDA para operar en los nichos altos de clientes convencionales. Entre sus logros está haber logrado un contrato de distribución exclusivo con la operadora de nicho de Sysco, Buckhead Beef. Se estima que esto tiene importancia para Chile, porque desliga la carne de calidad de las certificaciones Prime y Choice del USDA.

<p><u>Niman Ranch</u></p>	 <p><b><i>Niman Ranch and its family farmers raise livestock traditionally, humanely and sustainably to deliver the finest tasting meat in the world.</i></b><sup>18</sup></p>
<p><a href="http://www.nimanranch.com/beef.aspx">www.nimanranch.com/beef.aspx</a></p>	

<sup>17</sup> Nuestros compradores detectan los animales destacados en remates locales y feedlots del área. Greater Omaha ha desarrollado relaciones por largo tiempo con los engoraderos del sector, y esto le permite acceso directo al tipo de animales que resultan estar en el 85 % superior en las cajas de carnes que nuestros clientes conocen y esperan de nosotros.

<sup>18</sup> Niman Ranch y sus ranchos familiares asociados crían sus animales tradicionalmente, con humanidad, sustentablemente para entregar la carne de mejor sabor del mundo.

- **CARNE NATURAL**

La categoría Carne Natural emerge como tal en EEUU en los 80 de la reacción frente a las duras prácticas orientadas a bajar costos y mejorar productividad por parte de los grandes operadores, consideradas inaceptables por los consumidores más exigentes. En las últimas décadas el prestigio de estas soluciones naturalistas ha crecido sustancialmente, como también su demanda y disponibilidad. La consolidación de la tendencia a comer más sanos ha traído cambios en la industria. Especialmente a nivel de los proveedores.

El primer gran cambio da una clara señal del avance del nuevo nicho. desde hace unos meses se puede observar cómo entre los más destacados proveedores de las carnes convencionales de alto rango se han incorporado las prácticas esenciales de la carne natural, tales como la alimentación a pradera del ganado, no administración de hormonas ni antibióticos, tratamiento humanitario al ganado. Es así como proveedores líderes como Lobel's han incorporado a su oferta de carnes USDA Prime **naturales** como su nuevo "Top of the line".

El segundo gran cambio es que los grandes operadores, como Sysco y National Beef, están entrando para tomar una parte del negocio. Para hacerlo han comprado a operadores emblemáticos como Laura's Lean Beef y Nature Source.

Estos dos efectos son contradictorios, la inclusión de Beef Natural entre los más destacados y exclusivos proveedores de USDA Prime hace pensar que los buenos operadores de carne natural podrán llegar a precios cada vez más altos. Sin embargo, según R. Clause, de Iowa State University, la entrada de los operadores masivos hace temer a los operadores de la industria que ellos para tomar participación de mercado simplemente van a trabajar a pérdida un tiempo a fin de sacar del negocio los independientes que hoy dominan el mercado.<sup>19</sup>

Algunos de los principales proveedores de este nicho, al igual que en los casos anteriores, se pueden dividir en dos tipos, los independientes y las filiales de las grandes firmas.

---

<sup>19</sup> "The bigger players are going to leave money on the table because the only way they can get new business is to undercut the established suppliers," he says. "Some companies will sell their natural beef too cheap. Instead of marketing programs on merit, they're going to emphasize the price." Natural Beef Profile, R Clause, Iowa State University

A diferencia de los casos anteriores no destacan como altamente relevantes firmas orientadas a la venta por internet. Consultados operadores destacados por la razón de ello, señalan que por ser un nicho mucho menos desarrollado por ahora la carne natural es sólo un complemento de las carnes convencionales en los sitios orientados a público. Se estima que menos de un 10 % de los clientes valoran los atributos de la Carne Natural, pero la mayoría de los que lo valoran dejan de ser clientes de las carnes convencionales.

Se detectaron importantes proveedores mayoristas orientados al Retail y “Foodservice”, algunos de ellos con páginas de venta directa, pero no como foco principal.

Entre los independientes más destacados sobresale Meyer Angus, con firma con la que se estableció una fructífera relación de colaboración para comprender mejor su negocio y explorar las posibilidades de abastecimiento desde Chile.

<u>Meyer Natural Angus</u>	
<a href="http://www.meyernaturalangus.com">www.meyernaturalangus.com</a>	

Meyer surge en 1990 del interés de su propietario, Robert Meyer, por desarrollar el mercado de la carne natural, lo que hace con la ayuda de los fundadores de la categoría, la familia Coleman.


Esta firma ha sido muy exitosa, cuenta con un gran prestigio basado en sus propios estándares, que le permitieron en pocos años ser una operación de carácter nacional. Es decir logró sacar la categoría del nivel local que estaba antes de su intervención. Para consolidar definitivamente su avance compró la más prestigiosa firma del rubro, fundadora de la categoría, Coleman Natural.

Su innovación más importante ha sido adoptar todos los formatos clásicos de la carne convencional, incluido las carnes molidas y las cajas con cortes para el retail y el “foodservice”. También trabaja formatos congelados, lo que antes no formaba parte de la oferta de la carne natural. Pero esto lo ha logrado sin perjuicio de calidad y prestigio. Meyer ha ganado importantes reconocimientos por sus protocolos que promueven un trato humanitario a los animales.


Otro proveedor destacado de carne natural es Maverick Ranch, una operación comenzada en 1986 y que hoy alcanza también relevancia nacional, con más de 2.000 clientes en el retail y el “foodservice”.




Esta firma destaca también por su interés en impulsar su negocio hacia la carne orgánica, con lo que podría obtener una diferenciación importante, si logra establecer costos menores que los operadores tradicionales de la categoría orgánica.

<u>Maverick Ranch</u>	
<a href="http://www.maverickranch.com/index.cfm">www.maverickranch.com/index.cfm</a>	

Otro proveedor interesante es Montana Ranch, que destaca por su interés en innovar, entre sus apuestas está introducir una nueva raza de vacuno en los EEUU, la Piedmontese, procedente de Italia. Además ha introducido la producción de cerdos, corderos y bisontes naturales a sus ranchos asociados, con lo que ha ampliado la oferta de productos naturales. Además Ha impulsado el desarrollo de clubes para introducir sus productos directamente a nivel retail, utilizando su sitio web.

<u>Montana Ranch Brand</u>	
<a href="http://www.montanaranchbrand.com/producers/">www.montanaranchbrand.com/producers/</a>	


Otro operador destacado, pero de menor tamaño es Brand Beef, destaca por intentar posesionarse como el más purista de todos los proveedores de carne natural a restaurantes y tiendas más exigentes, sus altos precios no parecen sostenibles, sin embargo su operación ha prosperado sostenidamente.

<u>Brand Beef</u>	
<a href="http://www.brandtbeef.com">www.brandtbeef.com</a>	

Al momento de nombrar actores destacados de la categoría USDA Chioce uno de los primeros en resaltar es Niman Ranch, un destacado operador cuya característica es desarrollar su estrategia integrando ranchos de familias ganaderas que no tienen la capacidad de operar comercialmente en forma independiente.

Entre los proveedores pertenecientes a las grandes firmas del sector, hasta ahora, solo cabe destacar a Laura's Lean Beef. Esta compañía fue adquirida por Sysco, luego de que había ganado buen prestigio. Actualmente está presente en más de 6.500 locales en todo EEUU. Es probablemente el más grande

proveedor de carne natural, sus ventas estimadas para el año 2008 son US \$ 150 millones. Para sostener su posición ha desligado completamente su dependencia e imagen de su matriz.

<u>Laura's Lean Beef</u>	
<a href="http://www.laurasleanbeef.com/aboutOurBeef/onTheFarm.php">www.laurasleanbeef.com/aboutOurBeef/onTheFarm.php</a>	

Otro caso similar pero más reciente es Nature Source, perteneciente a otro de los grandes operadores National Beef.

<u>Natural Source</u>	
<a href="http://www.natursourcebeef.com">www.natursourcebeef.com</a>	


- **CARNE ORGÁNICA**

Esta clasificación a diferencia de la carne “Natural”, está altamente regulada por las normativas oficiales y la inspección del USDA. Ello hace de ésta una categoría mejor definida y acotada que todas las demás.

Los proveedores de carne orgánica en los EEUU deben necesariamente estar inscritos como productores en el USDA y haber certificado integralmente sus operaciones ganaderas, desde las empastadas, los planes de manejo, los demás insumos y los animales mismos que deben ser totalmente libres de tratamientos químicos incluso en los tratamientos sanitarios. Las praderas no pueden ser fertilizadas ni fumigadas con agroquímicos, se trata en realidad de una producción totalmente naturalista. Los estándares correspondientes fueron establecidos luego de décadas de deliberaciones y se encuentran vigentes desde mediados de los 90.

A pesar de ello, no ha surgido una asociación poderosa de productores orgánicos sino más bien cooperativas, la mayor parte de ellas regionales. La razón de ser de las cooperativas es muy clara, es casi imposible ser competitivo con una operación orgánica aislada porque requiere de una enorme red de apoyo de especialistas que no se puede desarrollar para un solo productor.

El más importante operador de la industria es Organic Valley un caso de éxito realmente notable. En 1988 siete rancheros formaron esta cooperativa con una clara visión y misión, fortalecer la ganadería familiar en base a rígidos principios de calidad y respeto a la naturaleza, ellos crearon una mística que les ha dado un éxito impresionante. Sin embargo su producción de carne de vacuno es muy reciente y ciertamente mucho menos relevante que su producción de lácteos.

<u>Organic Valley</u>	
<a href="http://www.organicvalley.coop/">www.organicvalley.coop/</a>	

Sin embargo corresponde destacarlo como el proveedor de mayor potencial del nicho orgánico, ya que cuenta con la más poderosa red de distribución independiente de los locales especializados y no especializados en productos orgánicos, tanto de retail como de “foodservice”.

El potencial comercial de Organic Valley es suficiente para sostener por si mismo todo el desarrollo que pudiera producirse en Chile. Sus productos están presentes en más de 5.000 puntos de venta en los EEUU.

Se trabajo con el equipo de Organic Valley para comprender mejor las características y perspectivas del nicho orgánico en los EEUU.

Actualmente la cooperativa cuenta con 1322 granjas familiares, sólidas y rentables. Todos ellos son socios en distintos estatus, pero los negocios se dan en un medio de total transparencia y rendición de cuentas a socios y asociados.

Su liderazgo ha sido muy innovador, han logrado crear una marca de gran prestigio que les permite vender en casi todo el país con los mejores precios. Sólo en las 10 ciudades más importantes de la costa este cuentan con más de 1800 puntos de venta, a los cuales abastecen “just in time” con una canasta de productos que supera por mucho la de cualquier otro proveedor orgánico.

Los compromisos de Organic Valley son muy explícitos y plenamente creíbles para los consumidores. En su nueva línea de carnes orgánicas de vacunos han establecido claramente su promesa, como se observa en el cuadro siguiente. Cabe señalar que en EEUU las promesas son plenamente exigibles y

quienes las hacen frecuentemente son desafiados por competidores, autoridades y consumidores organizados a demostrar que las cumplen en auditorías independientes.

Desde el punto de vista del desarrollo del mercado Organic Valley podría lograr un altísimo impacto, sus precios son sorprendentes. Sus paquetes de carne molida orgánica se venden a solo US \$ 5.79 por libra.

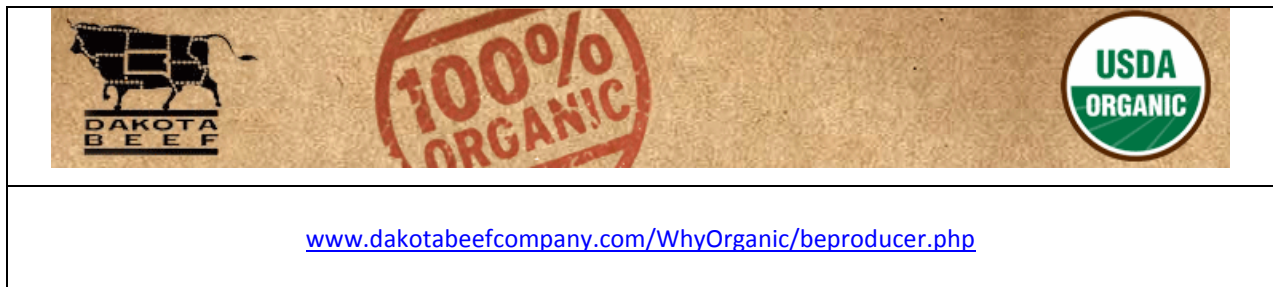
El siguiente cuadro comparativo con otros modelos de producción, natural, y convencional expresa los compromisos de Organic Valley en su producción orgánica.

<b>Pioneers in Organic Meat!</b>					
<i>Organic Prairie is the new brand for organic meat from our cooperative of family farms, pioneers in organic beef, pork, and poultry. The name Organic Prairie speaks of the earth, the pastures, and fresh air. By offering organic meat products from family farms we're protecting your family, the welfare of the animals, and the earth at the same time. Organic meat products from our farms are traceable back to the farm they came from. All this care results in a delicious difference that you can really taste! There is an organic difference, as shown in the chart below.</i>					
<b>Our Promise To You</b>					
<i>Produced by family farmers in harmony with nature without antibiotics, synthetic hormones or pesticides. Our animals are raised humanely and given certified organic feed—never any animal by-products—and our pastures are certified organic.</i>					
Are You Assured...	ORGANIC	Grass-fed	Natural	Conventional	
Livestock feed is certified organic?	✓	✗	✗	✗	
Livestock feed is free of GMOs?	✓	?	?	✗	
Cattle feed is free of rendered animal byproducts?	✓	?	?	✗	
No hormones used in beef production?	✓	?	?	✗	
No antibiotics?	✓	?	?	✗	

No pesticides, herbicides, fungicides, or synthetic fertilizers?	✓	?	?	✗
Animals have outdoor access to pasture?	✓	✓	?	✗
No irradiation?	✓	?	?	✗
Ecologically friendly and sustainable farming?	✓	?	?	✗

Los demás proveedores del nicho no son tan fuertes como Organic Valley, pero algunos de ellos han logrado también una posición muy destacada.

Entre ellos destaca Dakota Beef Company, compañía que ha invertido sistemáticamente para desarrollar su negocio, entre ellas se cuenta una planta de faena con capacidad para faenar 100 animales diarios, lo que no es menor para este nicho.



Esto le ha permitido llevar el negocio orgánico a una nueva escala y una mucha mayor variedad. La introducción de hamburguesas orgánicas le ha permitido a un contrato de distribución con Costco, el mayor distribuidor de perecibles de EEUU, que atiende principalmente clientes socios de su club. Es interesante destacar que Costco es considerado el proveedor masivo de las familias más cultas, por lo que muchas de sus innovaciones, como la apuesta por los productos orgánicos, en las tiendas de descuentos no son otra cosa que el inicio de una tendencia que luego se propaga por toda la industria.

Otro proveedor destacado, pero de menor dimensión es Sommers Organics. Esta firma también trabaja para el retail y ha logrado prestigio en sus productos envasados. Con lo que ha colaborado activamente a la expansión de este nicho:

<p><u>Sommers Organic</u></p>	
<p><a href="http://www.sommersorganic.com/default.asp">www.sommersorganic.com/default.asp</a></p>	

Otro proveedor destacado es Half Circle Ranch, que ha introducido la raza italiana Piedmontese como base para su producción de carnes orgánicas.

<p><u>Piedmontese</u></p>	
<p><a href="http://www.organicpiedmontesebeef.com/">www.organicpiedmontesebeef.com/</a></p>	

Importantes referencias adicionales a las oportunidades que ofrece el nicho de consumidores de productos orgánicos pueden encontrarse en los siguientes sitios:

<p>La “Organización de Comercio Orgánico” (OTA), es un negocio basado en membresías centrado en la comunidad orgánica de negocios de Norteamérica.</p>	
<p><a href="http://www.ota.com/index.html">www.ota.com/index.html</a></p>	
<p>La “Federación Internacional del Movimiento de Agricultura Orgánica” –IFOAM- tiene como misión la de “liderar, unir y asistir al movimiento orgánico en toda su diversidad”. Su meta es la de adoptar a nivel mundial un sistema ecológico, social y económico basado en los principios de la agricultura orgánica</p>	

- **CARNE KOSHER**

El principal y dominante proveedor es Agriprocessor INC, firma se afirma en varias fuentes que controla más del 60 % del negocio.<sup>20</sup>

Esta empresa, a partir de Septiembre del 2008 ha disminuido drásticamente su producción debido a paralizaciones parciales obligadas que se originaron en sanciones de la autoridad por infracciones detectadas en las leyes de inmigración, lo que les obligó a despedir más de 400 empleados de un total de 800. Al respecto es interesante destacar que diversos artículos que registran las consecuencias del severo desabastecimiento que se han producido por las dificultades que ha enfrentado Agriprocessor ha dejado en evidencia que los demás proveedores de carnes Kosher son muy débiles.<sup>21</sup>

Según información obtenida de bases de datos privada, esta firma factura aproximadamente 120 millones de dólares y se estima que un tercio corresponde a carnes de vacunos Kosher. El conjunto de antecedentes recopilados parecieran indicar que el mercado de las carnes de vacuno Kosher es muy pequeño, aún menor que el de la carne orgánica, con cifras de negocio anuales de menos de 100 millones de dólares.

Ello no parece consistente con informaciones y estudios publicados que señalan que el mercado de alimentos Kosher en los EEUU sería del orden de los 12.000 millones de dólares anuales actualmente. Resulta evidente es que hay un gran vacío de información dentro del sector, que ciertamente no es transparente.

Luego de entrevistas personales con tres de los operadores más destacados de esta categoría de productos, incluido el Vicepresidente de Agriprocessor, se estima que este mercado en EEUU no es de interés prioritario para Chile.

Por ello no se detallan proveedores destacados.

---


<sup>20</sup> Web: [www.agriprocessor.com](http://www.agriprocessor.com)

<sup>21</sup> Naples Daily News, [naplesnews.com](http://naplesnews.com)

- **CARNE VEAL**

El mercado para las carnes Veal en los EEUU es muy limitado. Se detectaron varios operadores que difícilmente podrían establecer un programa de importaciones, a pesar de ser conocidos.


El único operador destacado encontrado en este nicho es Strauss, que es también un activo importador desde Australia y Nueva Zelanda.

<u>Strauss</u>	
<a href="http://www.straussveal.com/">www.straussveal.com/</a>	


La dimensión del principal operador es indicativa del pequeño tamaño del nicho. Strauss solo cuenta con distribución en 11 estados de los EEUU, y en ellos sólo tiene entre uno y tres clientes del retail o el “foodservice”.

Otros operadores proveedores detectados son:

Superior Farms, que ofrece Veal dentro de su línea de productos como complemento de sus líneas de cordero.


<u>Superior Farms</u>	
<a href="http://www.superiorfarms.com">www.superiorfarms.com</a>	

Facciola, un proveedor muy especializado en abastecer operadores del “foodservice” gourmet, debido a lo cual su oferta de Veal es muy sofisticada, en base al estándar tradicional de Veal blanco suizo, esto es alimentado solo con leche.<sup>22</sup>Que es un producto muy cuestionado en algunos medios.

<u>Facciola</u>	
<a href="http://www.facciola.com">www.facciola.com</a>	



New Port Meat, es también un proveedor muy especializado, cuenta con un rancho en Illinois, Swissland Farms, que trabaja sólo para ellos, tanto en la modalidad de alimentación exclusivamente con leche como en praderas, donde los terneros son libres, a diferencia de los productos más tradicionales que vende los productores locales que provienen de engordas confinadas de terneros.

<u>New Port Meat</u>	
<a href="http://www.newportmeat.com/">www.newportmeat.com/</a>	

Otro proveedor que se puede destacar es Freedman Meats, filial de Sysco Foods, el más grande operador de carnes de los EEUU. Este opera a través de la marca Milestone. No existe información respecto de su cifra de negocios, su abastecimiento proviene de la compra a productores independientes de alcance local. No importa Veal del hemisferio sur.

<u>Freedman Meats</u>	
<a href="http://www.freedmanfoods.com/">http://www.freedmanfoods.com/</a>	

- **CARNES PREPARADAS**

Como se informó antes un hallazgo del presente estudio muy relevante para los productores nacionales es la existencia de un incipiente pero muy promisorio mercado de nicho para las carnes preparadas, que proviene de cadenas gourmet de “foodservice” que no desean seguir produciendo en sus locales los platos preparados en base a carnes que requieren un gran expertise y largo tiempo de preparación.

Se detectó la tendencia en una entrevista a un importante proveedor del “foodservice” gourmet que señaló que la demanda por carnes frescas estaba cayendo en su sector, dado que varios de sus clientes estaban dejando de comprar carne para cocinar y en vez de ello estaban impulsando el desarrollo de proveedores de carnes preparadas semi listas que luego serían terminadas en el restorán. Para no

perder sus clientes el proveedor se dispuso a invertir en una operación destinada a sus clientes más exigentes.

Este proveedor exigió al Director del estudio no revelar su identidad para no impulsar la competencia. Con ese compromiso se pudo visitar su recientemente inaugurada operación. Cabe señalar que el compromiso podría caer en la categoría de “business secret”, que es fuertemente custodiada por los derechos de propiedad en los EEUU. El compromiso adquirido sólo permite revelar el nombre de la compañía en gestiones orientadas a impulsar una asociación estratégica, pero sólo después de presentarles el caso de los potenciales exportadores interesados.

No se detectaron otros proveedores de carnes preparadas gourmet, sin duda existen pero no son visibles porque sus operaciones son totalmente cerradas por dos razones fundamentales. Primero porque no tiene sentido ofrecer públicamente a los restaurantes gourmet cocinarles sus carnes, ninguno de ellos se interesará. Segundo, porque a diferencia de los retailers que venden marcas destacadas de terceros ningún restaurant gourmet podría aceptar públicamente que compra sus carnes preparadas a un proveedor externo.

El negocio mantendrá por mucho tiempo muy celosamente sus secretos, de modo de no perjudicar su percepción de exclusividad frente a sus clientes.

## A. UNIÓN EUROPEA

### ▪ Aspectos Relevantes

La situación europea es muy diversa y compleja. A continuación se detallan proveedores destacados en los principales nicho detectados.


### ▪ LISTADO DE PROVEEDORES

#### INGLATERRA:

##### • CARNES CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN


Como se ha dicho entre los proveedores territoriales que utilizan la denominación de origen como diferenciador no se detectaron proveedores de las características deseadas para garantizar que son interlocutores válidos. Sin embargo si se pudo detectar sus sellos y organizaciones.

Orkney Meat Co., es la marca que utilizan los productores de una región de islas del norte de Escocia llamada Orkney que gozan de gran prestigio y una organización articulada por las autoridades regionales. Cuentan con una red de distribución en locales especializados en todo el Reino Unido. Su denominación de origen está acreditada por la UE.

<u>Orkney Island Gold</u>	
<a href="http://www.orkneymeat.co.uk/">www.orkneymeat.co.uk/</a>	

<p><u>Scotch Beef &amp; Scotch Lamb</u></p>	
<p>Escocia es reconocida por producir algunos de los más finos cortes de bovinos y corderos. Es una reputación construida tras muchas generaciones de experiencia en la crianza de ganado. Es esta experiencia la que entrega la diferenciación.</p>	
<p><a href="http://www.scotchbeefandlamb.com/index.html">http://www.scotchbeefandlamb.com/index.html</a></p>	

En el caso de Gales también el estado ha logrado una poderosa identidad para sus productos y ha desarrollado una extensa y prestigiosa red de distribución, que podría muy bien servir de canal para un equivalente de origen chileno como podría ser la Patagonia.


<p><u>Hybu Cig Cymru</u></p>	
<p><a href="http://hcc.clients.imagnet.co.uk/content.php?IID=1&amp;nID=133">http://hcc.clients.imagnet.co.uk/content.php?IID=1&amp;nID=133</a></p>	

Hybu Cig Cymru – Promoción de carne galés (HCC), es la organización líder en la industria responsable por el desarrollo, promoción y marketing de la carne roja galés.

HCC tiene por objeto mejorar la calidad, incrementar la eficiencia en costos, y agregar valor a los distintos productos de carnes rojas a lo largo de toda la cadena de suministro en Gales. Esto es conseguido informando, promocionando e innovando la utilización de tecnología dentro de la industria.

Marketing: La HCC es muy importante dentro de varios mercados en Europa: desarrollando y estrechando oportunidades de negocio para los exportadores de carnes rojas en Gales. En el país, la

HCC trabaja con retailers, mercados de granjas y operadores de foodservice, realizando regularmente programas de promoción para la Indicación Geográfica Protegida (IGP) de carnes rojas y cordero galés.

<u>Welsh Lamb And Beef Producers Ltd.</u>	
<a href="http://www.wlbp.co.uk/">www.wlbp.co.uk/</a>	

Esta es una cooperativa notable, también de Gales, que en conjunto con la autoridad regional HCC ha logrado formar una sólida red comercial que se podría beneficiar de productos de contra estación. Los contactos informales fueron positivos, pero por su estructura se requiere un acercamiento más formal y oficial.

*“Welsh Lamb & Beef Producers Ltd.” (Gales) es una granja cooperativa de 7200 miembros. La ganadería es de gran importancia comercial a nivel rural en Gales junto a la conservación de las fincas familiares; es fundamental para el mantenimiento de la cultura galesa y la belleza escénica de sus campos y paisajes. La sustentabilidad de la ganadería gales es dependiente del marketing de la misma industria.*

*Como resultado directo de los esfuerzos de la “Welsh Lamb & Beef Producers Ltd.” la marca del cordero y carnes rojas gales está ampliamente disponible en supermercados, carnicerías independientes y “foodservice” a lo largo y ancho del Reino Unido y, antes de la prohibición de exportación debido al brote de fiebre aftosa, también en los principales mercados europeos en España, Francia, Italia, Portugal, Grecia, Holanda, Bélgica y Escandinavia.*

*Como parte de su estrategia de marketing, “Welsh Lamb & Beef Producers Ltd.” utiliza el verde paisaje natural de Gales y promueve los productos que se crían sobre la verde y limpia hierba.*

*Además de este posicionamiento, la “Welsh Lamb & Beef Producers Ltd.” ha respaldado los productos con sistemas de garantía de calidad sólida, que son certificados independientemente a estrictas normas de calidad europeas.*

- **CARNES NATURALES**

En el Reino Unido no es tan clara la asociación de carne natural y nicho, es más bien un atributo de calidad que un nicho bien definido como lo es en EEUU.

Se da el caso de que las marcas mismas de los proveedores son más fuertes que la condición de natural, pero se consideró interesante encuadrarlos dentro de esta nueva tendencia.



Los proveedores destacados detectados son dos firmas de especialidad, una:


**Donald Russell:** Esta compañía tiene la principal Tienda Online del Reino Unido, especializada en carne de vacuno y ovino madurada por 21 días, producidas en pradera y proveniente de productores asociados con los cuales mantienen lazos permanentes que les permiten ofrecer una trazabilidad total, además ha establecido estándares correspondientes a la categoría natural. Son también proveedores de restaurantes y hoteles de alto estándar.

Se ha incluido a este proveedor como natural por ser un precursor y también porque con su sello de garantía incondicional de satisfacción ha puesto su nombre y compromiso por sobre cualquier otro atributo.

<p><u>The Donald Russell Guarantee of Quality</u></p>	
<p><a href="http://www.donaldrussell.com/">http://www.donaldrussell.com/</a></p>	


**Aubrey Allen:** Es un operador muy destacado y premiado. Que también ofrece productos equivalentes a la categoría natural cuya calidad garantiza incondicionalmente, ofrece total trazabilidad sobre su protocolo propio. Ha desarrollado redes para posesionarse como uno de los más destacados proveedores de carnes gourmet del retail y el “foodservice”.

<u>Aubrey Allen</u>	
<a href="http://www.aubreyallen.co.uk/default.aspx">www.aubreyallen.co.uk/default.aspx</a>	

<u>Marks and Spencer</u>	
<a href="http://www.marksandspencer.com">www.marksandspencer.com</a>	


En la investigación se detectó que el más nítido proveedor de carne natural en el \_Reino Unido es la firma Mark and Spencer, que muestra mayor presencia en Inglaterra en este nicho. Trabaja absolutamente como mercado cerrado, todos los productos tienen su marca M&S. Todos los productos son hechos para ellos por productores que ellos mismo certifican y supervisan con ayudas de expertos externos asociados. No utilizan ningún sello externo, se han ganado la confianza de sus clientes por décadas.

Su competidor mas cercano, Waitrose es un imitador destacado.

<u>Waitrose</u>	
<a href="http://www.waitrose.com">www.waitrose.com</a>	


Como representativo de los cientos de ranchos que comercializan directo y proveen de productos naturales de elite a retailers y “foodservice” de primer nivel se destaca a Glenfernate State, que además


tiene la particularidad de utilizar razas locales de gran prestigio como son Galloway and Bluegrey. Una vez más estos ranchos podrían interesarse en extender sus ventas a la contra estación, por lo que se consideran interesantes de abordar. Especialmente porque sus precios son realmente espectaculares y podrían resistir operaciones de pequeña escala.


<u>Glenferdate Estate</u>	
<a href="http://www.glenferdate.com/beef.html">www.glenferdate.com/beef.html</a>	

### Carnes de Excelencia de Alto Valor

Para carnes de excelencia se detectaron firmas de gran tamaño que son interesantes para Chile por su gran capacidad de importar y de distribuir a miles de clientes en todo el mundo. Estas son firmas traders de modo que no requieren mayor análisis, entre ellas se destacan las siguientes, cuyas fichas se adjuntan en los anexos:


<u>Vionuk<sup>23</sup></u>	
<a href="http://www.vionuk.com">www.vionuk.com</a>	

<u>Davies and Davies</u>	
<a href="http://www.davies-davies.co.uk">www.davies-davies.co.uk</a>	

<u>DBC Foodservice</u>	
<a href="http://www.dbcfoodservice.co.uk">www.dbcfoodservice.co.uk</a>	

<sup>23</sup> Firma que recientemente compró a la prestigiosa Grampian Foods UK



<u>Weddel Swift</u>	
<a href="http://www.wsdepots.com">www.wsdepots.com</a>	

<u>Oakfield</u>	
<a href="http://www.oakfieldfood.co.uk">www.oakfieldfood.co.uk</a>	


<u>Stanley Gibson</u>	
<a href="http://www.stanleygibson.co.uk">www.stanleygibson.co.uk</a>	


**FRANCIA:**

**• CARNES CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN**


La complejidad y diversidad del mercado de productos especiales es grande y amerita un completo estudio por sí mismo, por las enormes posibilidades que abre para un desarrollo de la ganadería nacional a partir de los mercados que las principales denominaciones de origen han desarrollado, cuyos controladores podrían beneficiarse si extienden sus redes hacia el hemisferio sur, manteniendo la calidad de sus productos, lo que les permitiría atender el mercado europeo durante la temporada de inviernos con mejores productos.


Las principales agrupaciones detectadas son las siguientes:


<u>Boeuf Blond D'aquitaine</u>	
<a href="http://www.boeufblond-daquitaine.com">www.boeufblond-daquitaine.com</a>	
<p>Esta asociación agrupa 3100 productores, todos los cuales utilizan exclusivamente una raza local de alto prestigio, la raza Blonde d'Aquitaine. Su producción se rige por códigos y protocolos propios, cercanos a los de la carne natural, y se distribuye en toda Francia, pero no se ha extendido a otros países.</p>	

<u>Boeuf Maine Anjou</u>	
<a href="http://www.maine-anjou.fr">www.maine-anjou.fr</a>	
<p>Esta denominación es también muy importante y se distribuye en un amplio territorio. Utiliza exclusivamente la raza Rouge des Prés</p>	

Otros Actores relevantes del nicho son:

<u>BOEUF Fin gras du Mézenc</u>	
<a href="http://www.auvergne.chambagri.fr/pages/rubsav/fiches/viandes/fingras.htm">www.auvergne.chambagri.fr/pages/rubsav/fiches/viandes/fingras.htm</a>	
<p>Utilizan las Razas: Aubrac, Salers, Charolais et Limousin</p>	

<u>Boeuf Belle Bleue</u>	
<a href="http://www.label-viande.com/fil-rouge-nos-produits-boeuf-bellebleue.php">www.label-viande.com/fil-rouge-nos-produits-boeuf-bellebleue.php</a>	
<p>Utiliza las razas: Blanc Bleue et Charolaise. La ASSOCIATION BELLE BLEUE es muy exclusiva y regional, agrupa solo 45 productores. Se especializa en carnes bien infiltradas de grasa obtenidas con rigurosa alimentación.</p>	

<u>Boeuf De Bazas</u>	
<a href="http://www.avbc.com.fr/pages/sommaire.html">www.avbc.com.fr/pages/sommaire.html</a>	
Agrupa a 300 productores. Utiliza las razas: Bazadaise, Blonde d'Aquitaine, Limousine.	

El siguiente cuadro<sup>24</sup>, de uno de los principales operadores especializados en abastecer restaurantes, ubicado en Rungis, el principal mercado mayorista de Francia. Este sitio que es uno de los mejores de comercialización de alimentos de Francia es un buen reflejo de la dominación que tienen sobre el mercado las denominaciones especiales y las razas. De las 7 categorías que ofrece 5 son de animales de raza relacionados con apelaciones controladas o altamente prestigiosas, otra es de carne importada y la otra de orgánica.

- Boeuf Import
- Race Normande sous vide (s/v)
- Race Charolaise sous-vide(s/v)
- Race Limousine sous-vide (s/v)
- Race Salers sous-vide (s/v)
- Race Aubrac sous-vide (s/v)
- Boeuf Bio

De 8 ofertas promocionales del sitio una es de carne importada, significativamente más barata, otra es de carne orgánica, a un alto precio. Las otras seis corresponden a productos con historia, raza y denominaciones definidas.

<sup>24</sup> Tomado de la página: [www.ledelas.fr](http://www.ledelas.fr)

<p><b>Boeuf</b></p> <p>Salers steack hache € 10,68 Le Kg</p>	<p><b>Boeuf Import</b></p> <p>Bourguignon (collier) € 7,37 Le Kg</p>
<p><b>Race Normande sous vide (s/v)</b></p> <p>Cote a/os PAD s/v € 17,50 Le Kg</p>	<p><b>Race Charolaise sous-vide(s/v)</b></p> <p>Char boule macreuse PAD € 12,00 s/v Le Kg</p>
<p><b>Race Limousine sous-vide (s/v)</b></p> <p>Bf Limousi tende tranche € 12,00 PAD Le Kg</p>	<p><b>Race Salers sous-vide (s/v)</b></p> <p>Bf Salers Jarret s/os PAD € 4,56 s/v Le Kg</p>
<p><b>Race Aubrac sous-vide (s/v)</b></p> <p>Bf Aubrac Aiguil Baron PAD € 9,00 s/v Le Kg</p>	<p><b>Boeuf Bio</b></p> <p>Bf BIO Entrecote 2,5kg s/v € 19,80 Le Kg</p>


En general para las carnes con denominación de origen los modelos de negocios son locales, la mayoría de los productores prestigiosos que producen para clientes de nichos están organizados en asociaciones que cuentan con respaldo de los respectivos estados. No se identificaron operadores de proyección equivalente a la de sus pares ingleses, aparentemente porque su mercado es muy seguro y equilibrado.

La oferta está aparentemente fraccionada pero en la práctica está articulada desde los productores hasta los más remotos restaurantes gourmet.


Por ello mismo no es una opción entrar a Francia al mercado abierto es obligatorio ingresar a las redes de proveedores exitosos, lo que sin embargo puede resultar largo y difícil, como todos los grandes pasos. Ser proveedor destacado y valorado de las redes gourmet francesas no lo ha logrado aún nadie en Latinoamérica.

Algunos proveedores bien consolidados son:

SICABA, cooperativa que cuenta con 420 socios.

<u>Sicaba</u>	
<a href="http://www.sicaba.fr">www.sicaba.fr</a>	
Société coopérative, compte en 2004, 420 adhérents et dispose d'un capital social de 541 000 €.	

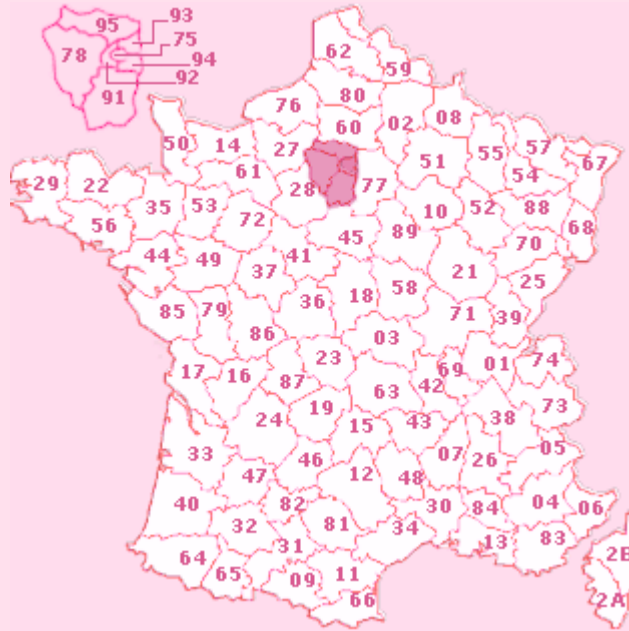
Otro ejemplo es EVISE, que no solo agrupa a los productores sino a todos los actores de la cadena que trabajan unidos para lograr su posicionamiento.

<u>Evise</u>	
<a href="http://www.evise.fr/">www.evise.fr/</a>	<i>« Les éleveurs, les organisations de producteurs, les abatteurs et les transformateurs de viande, la boucherie traditionnelle et la grande distribution se mobilisent pour vous permettre d'en savoir plus sur l'ensemble de ces métiers. Ces professionnels maintiennent <b>les traditions d'élevage, assurent la traçabilité et offrent des produits de qualité aux consommateurs.</b> »</i>
	

#### • CARNES ESPECIALES

Los productores Label Rouge están distribuidos por todo el país y todas las especialidades, lo que los une es que adhieren a una certificación rigurosa que se exige respetar principios sólidos, pero flexibles para respetar la individualidad de las diversas zonas y tradiciones. El contacto para los compradores es la página [www.label-viande.com/fil-rouge-trouver-nos-viandes.php](http://www.label-viande.com/fil-rouge-trouver-nos-viandes.php) que permite encontrar al proveedor local más cercano.

Les viandes Label Rouge de bœuf, veau et agneau sont présentes partout en France.  
Sélectionnez le département dans lequel vous souhaitez retrouver  
nos viandes Label Rouge.



Más información se puede encontrar en la página de las carnes Label Rouge [www.label-viande.com/liens.htm](http://www.label-viande.com/liens.htm) y en las organizaciones regionales, como:

- OREAM (Organisation Régionale de l'Élevage Alpes Méditerranée)
- PACABEV (Provence Alpes Côte d'Azur Bétaills et Viandes...)
- B.A.P. (Bovin Alpes Provence)

- **CARNE ORGÁNICA**

Otros proveedores interesantes de productos especiales son el grupo asociado a Biosegur, quienes hace 20 años están promoviendo sus productos orgánicos, como un compromiso personal, según sus propias regulaciones. La existencia de este pequeño grupo que no está conectado con los grandes mercados permite afirmar que el negocio orgánico en Francia más que un nicho es una especialidad marginal, sin


embargo no por ello respetable, valiosa e interesante por cuanto han logrado crecer y prosperar en el mercado menos adecuado. Utilizan las razas: **Gasconne y Limousine**. Ver detalles en:


<u>BiOségur</u>	
<a href="http://www.biosegur.com">www.biosegur.com</a>	
<i>Están ubicados en las montañas, los animales pastan libremente de marzo a noviembre, en que comienzan las nieves.</i>	

### Carnes de Alto Valor


En Francia se debe tener mucho tino, respeto y capacidad de escuchar a la hora de pretender entrar a las redes de proveedores de carnes de excelencia, es indispensable comprender que ellos tienen su propia definición de la excelencia, mejor que nadie, saben lo que quieren sus clientes y eso no va a cambiar. Probablemente en ningún país europeo ha tenido menos efecto en los hábitos de alimentación las últimas décadas de globalización que en Francia. Si se pretende colaborar en sus redes se debe aprender a proveer lo que ellos necesitan, aquí no hay espacio para la innovación en los productos.

Para carnes de excelencia de alto valor se detectaron firmas que son interesantes para Chile por su capacidad de importar y de distribuir en Francia y la UE. Estas son firmas traders de modo que no requieren mayor análisis, entre ellas se destacan:

<u>Approval</u>	
<a href="http://www.approval.fr">www.approval.fr</a>	

<u>Charal</u>	
<a href="http://www.charal.fr">www.charal.fr</a>	

<u>Le Delas</u>	
<a href="http://www.ledelas.fr">www.ledelas.fr</a>	

<u>Meat Trading Company</u>	
<a href="http://www.mtc.fr">www.mtc.fr</a>	

<u>Natoora</u>	
<a href="http://www.natoora.fr">www.natoora.fr</a>	

**ITALIA:**

**Listado de proveedores de nichos**

Si bien es cierto que no se detectaron operadores de nicho relevantes en Italia para carnes de bovino gourmet. Si se detectó que existen muchos clientes de alto nivel que requieren carne de calidad para procesarla, muchos de ellos tiene establecidas sus redes de abastecimiento desde largo tiempo, pero también hay muchos que requieren comprar a nuevos proveedores, inclusive a importadores.


Este no es un descubrimiento menor, Italia importa a los más altos precios de Europa una cantidad muy significativa de carne fresca con hueso y sin hueso. En estas últimas, paga en promedio casi un 50%




más por kilo que el resto de Europa, llegando a los 9 dólares por kilos en 65.000 toneladas, en el año 2007.

Destacan como proveedores de carnes de alto valor los siguientes traders:

<u>Bervini</u>	
<a href="http://www.bervini.com/home/">www.bervini.com/home/</a>	

<u>Perlagola</u>	
<a href="http://www.centrocarne.it/index.htm">www.centrocarne.it/index.htm</a>	

<u>Giraudi</u>	
<a href="http://www.giraudi.com/en/default_f.cfm">www.giraudi.com/en/default_f.cfm</a>	


**HOLANDA:**

Consecuentemente con los resultados de la investigación, que no permitió detectar mercados de nichos de valor para Chile, pero si un país con una enorme vocación de desarrollo de soluciones e inmensas habilidades para penetrar mercados de nicho en otros países, a continuación se entrega un listado de firmas muy interesantes que se deberían explorar en busca de coordinar con ellas desarrollo de negocios futuros. Son firmas que importan o distribuyen carnes a clientes de elite en el resto del mundo. Colaborar con ellas podría permitir recibir los altos precios a los que hasta ahora Chile no accede.

Estas son:

<u>ESA Foods</u>	
<a href="http://www.esafoods.com/">www.esafoods.com/</a>	
<u>Feburo Global Meat BV</u>	
<a href="http://www.fgm.nl/index.php">www.fgm.nl/index.php</a>	
<u>Peter's Farm</u>	
<a href="http://www.petersfarm.com/">www.petersfarm.com/</a>	
<u>Nice to Meat International</u>	
<a href="http://www.meattraders.com/sp/bedrijf.php">www.meattraders.com/sp/bedrijf.php</a>	

<u>Jan Zandbergen</u>	
<a href="http://www.jzandbergen.nl/index.php">www.jzandbergen.nl/index.php</a>	

<u>Groenveld Vlees</u>	
<a href="http://www.groenveldvlees.com/">www.groenveldvlees.com/</a>	

**TERCERO: Detectar y caracterizar las redes de abastecimiento de dichos operadores (incluyendo modelos de negocios y contratos, agentes articuladores, sistemas de control, requerimientos especiales y otros).**

**iv Redes de abastecimiento identificadas y caracterizadas**

**A. ESTADOS UNIDOS**

Las redes de abastecimiento para los nichos detectados en EEUU son bastante diversas, por lo cual corresponde tratarlas nicho a nicho. Como se ha establecido en la sección anterior los proveedores relevantes para los mercados de nichos detectados en EEUU son bastante diversos en su acción comercial, ahora se verá que también en la forma que montan sus redes de abastecimiento.

Para responder asertivamente al tercer objetivo específico se revisará la situación detalladamente nicho por nicho, distinguiendo en cada caso los diversos tipos de soluciones para establecer abastecimiento.

**• CATEGORÍA USDA PRIME:**

Desde el punto de vista de las redes de abastecimiento corresponde también distinguir entre dos tipos de proveedores, los grandes operadores centrados en productos masivos en base a carnes convencionales y los independientes especialistas de nicho.

**▪ FILIALES DE GRANDES FIRMAS DEL SECTOR**

Los grandes operadores de las carnes convencionales masivas principalmente se abastecen de los animales en mercados abiertos tradicionales, los que operan por tres vías:

- Ferias, que son recintos en que se rematan directamente los animales al mejor postor.
- Intermediarios profesionales (traders o brokers) que conectan directamente productores con clientes mayoristas, principalmente faenadores, pero también compradores del retail y el “foodservice” que mandan a faenar por cuenta propia los animales que adquieren. Éstos intermediarios gestionan acuerdos entre las partes para establecer las condiciones de venta y el precio, cobrando por ello una comisión.
- Compras directas de las grandes plantas faenadoras, mediante agentes propios, normalmente utilizando los precios de remate como referencia.

Se trata de un mercado muy dispar; difícil para los productores. La producción ganadera está muy atomizada en miles de ranchos de diversos tamaños, sin embargo ni siquiera los más grandes productores logran gran poder de negociación, dado que sólo en carne convencional se faenan del orden de dos y medio millones de animales al mes.

Por el contrario la dispersión desaparece casi totalmente en la faena de los animales, cuatro grandes firmas, Sysco, Cargill, Tyson y National Beef, con plantas propias controlan el mercado, su participación es de más del 80%, se estima que hay poca competencia.<sup>25</sup>

La cadena de distribución de las carnes faenadas hacia los operadores de retail y “foodservice” sigue el mismo patrón de concentración antes mencionado, las grandes firmas que manejan la faena controlan la distribución, la mayoría de ellas opera a nivel nacional. Esta capacidad de alejar a los productores de los clientes ha sido clave en su toma de control del sector.

En esta situación ha ocurrido que el abastecimiento de las carnes USDA Prime ha ocurrido por añadidura para las grandes firmas. Cuando compran grandes lotes estos contienen una pequeña proporción de animales que el USDA clasifica en el grado Prime.

---

<sup>25</sup> Cabe señalar que en la actualidad hay nuevas incertidumbres en éste segmento dado que compañías brasileras han adquirido a varios de los operadores gigantes de los EEUU, con lo que están en una posición que les podría permitir cambiar las redes de abastecimiento a mediano plazo. A corto plazo ello no va a ocurrir porque los brasileros tienen pocas zonas con el estatus sanitario necesario para exportar a los EEUU y también pocos animales de la calidad que valora el mercado norteamericano. Sin embargo no cabe duda que su intención es utilizar sus recién adquiridas plataformas para penetrar más profundamente el mercado masivo de los EEUU.

Durante años casi no hubo distinción entre Prime y Choice, pero en los últimos años los grandes compradores han tenido que defenderse de los especialistas que han crecido mucho y por ello salen a comprar los mejores lotes pagando premio a los ganaderos.

Ello obligó a los grandes operadores masivos a desarrollar o adquirir firmas de especialidad que les permitieran vender bien los animales mejores, para pagar bien a los ganaderos.

### **Modelos de negocios**

El modelo de negocio que prevalece en este caso es el abierto, compras a precios de mercado según las necesidades de los programas con los clientes del retail y “foodservice”.

Permanentemente se cuestiona el poder monopólico de los compradores en las diversas zonas y también los altos niveles de concertación que parecen haber. Pero no hay regulaciones especiales.

### **Contratos**

Las grandes firmas ofrecen contratos a precios de mercado que sirven a los ganaderos para obtener financiamiento, pero no otorgan anticipos, salvo en casos especiales, justificados en escases de cierto tipo de animales, o como política de expansión o de generar barreras a competidores.

### **Agentes articuladores**

Ferias locales, regionales y nacionales, además de traders y agentes propios son los responsables de articular oferta y demanda en este caso.

### **Sistemas de control**

El sistema de control recae plenamente en el USDA, que inspecciona los animales, los gradúa y en base a ello se establecen los premios y castigos en la liquidación a los ganaderos. Respecto de dicha clasificación no hay apelación, luego de una posible rescisión si es necesaria.

### **Requerimientos especiales**

En estos operadores no se usan requerimientos especiales ya que el fuerte de la clasificación comercial de la carne la provee la clasificación del USDA.

### **Otros**

En el caso de Sysco y National Meat que han desarrollado filiales para abastecer clientes de nicho se da el caso que dichas filiales actúan también como compradores especialistas, compitiendo por los animales mejores con los proveedores independientes, cuyas operaciones de abastecimiento se describen a continuación.

- **PROVEEDORES INDEPENDIENTES MÁS RELEVANTES.**

Actualmente aquellos que pueden sobrevivir sin el apoyo de las grandes firmas han descubierto que su mejor opción es especializarse y participar en mercados de nicho, cuando cuentan con las capacidades necesarias. En las últimas décadas los ganaderos independientes han logrado diversificar el mercado sustancialmente. Ellos han logrado establecer redes de abastecimiento totalmente distintas para sus operaciones de nicho, aún en la carne convencional.

Mientras se producía la concentración a nivel industrial en los mercados masivos, a partir de los años 80 un grupo cada vez más significativo de productores con acceso a plantas faenadoras independientes fueron perfilando un nuevo modelo de negocios que ha sido capaz de diferenciar sus productos convencionales especialmente en las categorías Prime y Choice plus. Esto lo han logrado básicamente mejorando los estándares de sus productos, lo que les ha permitido generar un fuerte desarrollo del mercado gourmet tanto en el retail y como en el “foodservice”.

Estos fenómenos, a su vez, han tenido el efecto de diferenciar significativamente los segmentos del mercado, en relación a lo que ocurre en otros países de altos ingresos. EEUU es por lejos el país con mayor desarrollo de los mercados y los proveedores de nicho. Comparativamente en los demás países analizados hay productos de nicho, pero no existen tan nítidamente mercados de nicho.

El elemento más distintivo con que han progresado los proveedores independientes en este nicho ha sido haciéndose totalmente responsables de los animales que ofrecen. Lo cual ha tenido una notable

evolución. Si bien inicialmente eran ranchos propios la fuente de los abastecimientos para los independientes esta figura fue dando lugar a cambios permanentes.

Hoy en día los proveedores independientes son verdaderos armadores de redes, han desarrollado la habilidad de captar nuevos productores exclusivos que adhieren a sus protocolos de producción, los más exitosos han llegado muy lejos.

### **Modelos de negocios**

En todos los casos se trata de operaciones cerradas en que el ganadero se incorpora como socio estratégico con dedicación exclusiva. A cambio recibe el apoyo para una producción exitosa y eficiente, liderada por los protocolos establecidos en el modelo de producción, que es parte del convenio de asociación.

Este modelo permite una total trazabilidad que es fundamental en este nicho.

### **Contratos**

Se firman contratos de mediano o largo plazo, renovables indefinidamente, se nos ha informado que en general no hay deserción. Por el contrario, la mayoría de los ganaderos adscritos al modelo terminan creciendo tan exitosamente como su socio estratégico.

También se nos informa que hay gran respeto por los contratos de la competencia. Esto es muy justificado cuando este nicho es tan pequeño y está lleno de ganaderos que quisieran ingresar, pero no pueden hacerlo sin tener un cliente final asociado, ya que caen al mercado abierto, dominado por los grandes actores, que no pagan los premios que permiten la especialización total.

### **Agentes articuladores**

El cliente mismo es el articulador, el único que sabe realmente que requiere y cómo obtenerlo. Los únicos agentes articuladores que tiene atribuciones son los mismos proveedores de carnes Prime, los dueños del negocio, solo ellos pueden invitar a nuevos ganaderos a participar en sus redes. Sin embargo utilizan redes de contacto para desarrollar sus redes. Especialmente los profesionales más destacados que colaboran con ellos.



Los traders no tiene participación en este modelo, salvo por las oportunidades puntuales que exige el cumplimiento de compromisos.

### **Sistemas de control**

Se superponen tres sistemas de control, el del USDA, que opera solo a nivel de faena, el de los compradores que se reservan el derecho a inspeccionar libremente “sus” animales, y el de los expertos contratados para hacer la trazabilidad y el control operacional. El que es pagado por el cliente articulador.

### **Requerimientos especiales**

Existe gran secretismo en cómo lograr animales Prime óptimos, pero los secretos son plenamente compartidos por los asociados, a fin de lograr los objetivos comunes. Se establecen verdaderos protocolos de producción que controlan el trabajo del ganadero, de los profesionales asociados a la operación y los proveedores.

En EEUU existe un fuerte derecho de propiedad sobre los Business Secrets, con graves penas para los transgresores, por ello muy difícilmente se filtran los requerimientos especiales que llevan al éxito y que se establecen en los anexos de los contratos.

### **Otros**

Otro aspecto muy importante de estas redes es su compromiso fundamental con la innovación, no solo genética y de mejores prácticas, sino también de modelos de negocios y gestión. Los dueños del negocio son líderes que se esfuerzan por mejorar los resultados para todos, logran una fuerte convergencia de intereses, como también compromisos por la excelencia que sólo se da con inteligencia distribuida.

Es por esta razón que muchos de los líderes sólo se interesan por integrar a sus redes “Family ranchs”, ya que ello les garantiza que tendrán un socio más proactivo y comprometido.

• **CATEGORÍA USDA CHOICE**

Como antes se dijo no se detectaron grandes firmas operando activamente en nichos en esta categoría, esto por razones estratégicas que tiene por objeto no degradar su propia oferta, por lo que solo se tratará el caso de los independientes especialistas.

▪ **FILIALES DE GRANDES FIRMAS DEL SECTOR**

En todo caso el abastecimiento de los animales Choice para estos proveedores se logra de la misma forma descrita para el caso del USDA Prime, ya que como se dijo su modelo de abastecimiento es operar sobre los mercados abiertos en lugar de formar redes.

Esto tiene plena justificación, especialmente en la categoría Choice, dado que estos operadores han logrado una altísima participación de mercado, justamente aprovechando las asimetrías del mercado. Alta concentración en la faena y distribución y alta dispersión de los ganaderos, más del 80 % de sus ventas forzosamente las harán a cuatro grandes compradores.

Cualquier innovación en la dirección de impulsar asociaciones estratégicas por parte de estos controladores sería contradictoria a sus intereses.

Para facilitar la lectura se repiten los datos consignados antes para la categoría Prime.

**Modelos de negocios**

El modelo de negocio que prevalece en este caso es el abierto, compras a precios de mercado según las necesidades de los programas con los clientes del retail y foodservice.

Permanentemente se cuestiona el poder monopólico de los compradores en las diversas zonas y también los altos niveles de concertación que parecen haber. Pero no hay regulaciones especiales.

### **Contratos**

Las grandes firmas ofrecen contratos a precios de mercado que sirven a los ganaderos para obtener financiamiento, pero no otorgan anticipos, salvo en casos especiales, justificados en escases de cierto tipo de animales, o como política de expansión o de generar barreras a competidores.

### **Agentes articuladores**

Ferias locales, regionales y nacionales, además de traders y agentes propios son los responsables de articular oferta y demanda en este caso.

### **Sistemas de control**

El sistema de control recae plenamente en el USDA, que inspecciona los animales, los gradúa y en base a ello se establecen los premios y castigos en la liquidación a los ganaderos. Respecto de dicha clasificación no hay apelación, luego de una posible rescisión si es necesaria.

### **Requerimientos especiales**

En estos operadores no se usan requerimientos especiales ya que el fuerte de la clasificación comercial de la carne la provee la clasificación del USDA.

- **PROVEEDORES INDEPENDIENTES MÁS RELEVANTES.**

La posición competitiva de los proveedores independientes en este nicho no es fácil, ya que se trata de la categoría más masiva de todas. A pesar de ello se han desarrollado operaciones muy exitosas sobre la base de lograr una diferenciación muy sustantiva en la calidad y las características intangibles de los productos ofrecidos. Ello ha obligado necesariamente a los operadores más adelantados a innovar permanentemente en las prácticas ganaderas, a fin de lograr atributos especiales distintivos valiosos para los consumidores con los cuales impulsar su diferenciación en los mercados.

Inicialmente por el espacio dejado por los grandes operadores, la principal de ellas ha sido la distinción respecto de que sus animales están entre el quinto o el tercio mejor de la categoría Choice, pero actualmente ello ya no resulta suficiente, porque se ha vuelto un lugar común<sup>26</sup>. Esto ha obligado a los líderes a innovar, lo que han hecho principalmente asimilando atributos propios de la categoría Natural para reforzar su posición competitiva.

Esto ha llevado a que el floreo en los mercados abiertos ya no sea la fuente natural de abastecimiento de los líderes de este nicho, sino un modelo de redes asociativas cerradas y exclusivas como las descritas antes para los proveedores independientes en la categoría USDA Prime, respecto de las cuales se entregan sus principales características.

### **Modelos de negocios**

En todos los casos se trata de operaciones cerradas en que el ganadero se incorpora como socio estratégico con dedicación exclusiva. A cambio recibe el apoyo para una producción exitosa y eficiente, liderada por los protocolos establecidos en el modelo de producción, que es parte del convenio de asociación.

Este modelo permite una total trazabilidad que es fundamental en este nicho, en que las declaraciones deben ser posibles de probar.

El modelo de negocios se sustenta en precios superiores por los productos finales que permiten a los proveedores pagar más por el ganado. Por ello el rigor es clave para el éxito de las operaciones, de modo que resulte en carnes de mejor calidad y otros atributos deseables demostrables.

### **Contratos**

Se firman contratos de mediano o largo plazo, renovables indefinidamente, se nos ha informado que en general no hay deserción. Por el contrario, la mayoría de los ganaderos adscritos al modelo terminan creciendo tan exitosamente como su socio estratégico.

---

<sup>26</sup> Cabe recordar que en EEUU los actores pueden ser desafiados por sus dichos, por lo que no es llegar y declarar, es necesario contar con pruebas objetivas. Usualmente los competidores desafían a otros actores en los cuales no confían. Por ello el público en general confía en las declaraciones de los actores.

Los contratos no son fáciles de conseguir porque los dueños del negocio deben primero contar con clientes, son negocios de crecimiento muy controlado, salvo cuando enfrentan periodos de alto crecimiento de la demanda.

### **Agentes articuladores**

El cliente mismo es el articulador, el único que sabe realmente que requiere y cómo obtenerlo. Los únicos agentes articuladores que tienen atribuciones son los mismos proveedores de carnes Choice superiores, los dueños del negocio, solo ellos pueden invitar a nuevos ganaderos a participar en sus redes. Sin embargo utilizan redes de contacto para desarrollar sus redes. Especialmente los profesionales más destacados que colaboran con ellos.

Los traders no tiene participación en este modelo, salvo por las oportunidades puntuales que exige el cumplimiento de compromisos.

### **Sistemas de control**

Se superponen tres sistemas de control, el del USDA, que opera solo a nivel de faena, el de los compradores que se reservan el derecho a inspeccionar libremente “sus” animales, y el de los expertos contratados para hacer la trazabilidad y el control operacional. El que es pagado por el cliente articulador.

### **Requerimientos especiales**

Existe gran secretismo en cómo lograr animales superiores al resto de la categoría, pero los secretos son plenamente compartidos por los asociados, a fin de lograr los objetivos comunes. Se establecen verdaderos protocolos de producción que controlan el trabajo del ganadero, de los profesionales asociados a la operación y los proveedores. Se trata de protocolos probados en pocos ranchos pequeña antes de llevarlos a la masificación.

### **Otros**

Al igual que en el caso de las carnes Prime, la permanente evolución de la calidad de la oferta es indispensable para competir con los grandes operadores. Por ello estas redes están orientadas a la

innovación, no solo genética y de mejores prácticas, sino también de modelos de negocios y gestión. Los dueños del negocio son líderes que se esfuerzan por mejorar los resultados para todos, logran una fuerte convergencia de intereses, como también compromisos por la excelencia que sólo se da con inteligencia distribuida.

Es por esta razón que muchos de los líderes sólo se interesan por integrar a sus redes “Family ranchs”, ya que ello les garantiza que tendrán un socio más proactivo y comprometido.

#### • CARNE NATURAL

Desde el punto de vista del abastecimiento de animales la situación de la carne natural es completamente distintas de la carne convencional Prime y Choice. Mientras las carnes convencionales se producen masivamente como la única opción segura de encontrar mercado y se comercializan en mercados abiertos las carnes naturales que no están insertas en redes cerradas sólo podrían venderse en el mercado abierto por su clasificación según las normas del USDA, donde serían clasificadas como en la categoría Carne Standard, la más baja de las tres permitidas para comercializar carne fresca, con lo cual el precio sería muy poco atractivo para un ganadero que sigue los exigentes estándares de los nichos de carne natural, que le impiden el uso de hormonas de crecimiento y antibióticos entre otros.

Por ello la producción de carne Natural en EEUU solo se da en operaciones cerradas bajo contrato, que entre otras exigencias deben ser monitoreadas por las redes de confianza del dueño del negocio. Condición que no podría cumplir un ganadero que aparece ofertando animales terminados. Cabe señalar una vez más que los proveedores en EEUU deben cumplir sus promesas a los comparadores y deben ser capaces de verificar sus dichos.

Por esta razón en el caso de las carnes naturales no corresponde hacer distinciones entre filiales de grandes operadores y operadores independientes. En todos los casos se trata de animales producidos por encargo, bajo estrictos protocolos.

Hasta ahora los grandes operadores del nicho Natural han sido las empresas medianas que han sido capaces de formar protocolos de producción aceptados por el mercado. Estos protocolos son libres y voluntarios, pero eso no significa que sean autoproclamaciones simplemente. Muy por el contrario cada proclamación que se haga puede ser desafiada en los EEUU, no solo por la autoridad, sino también por los competidores o los consumidores. La autoridad encargada de verificar los procesos declarados

es una unidad especializada del USDA,<sup>27</sup> la que cuenta con las atribuciones necesarias para prevenir fraudes.

Los independientes más exitosos han sido capaces de responder a la creciente demanda, innovando radicalmente en su modelo de negocios. Han dejado de ser simplemente rancheros para liderar la formación de redes certificadas por ellos mismos. Gracias a ello las familias de rancheros que vendían animales estándar en mercados abiertos pueden acceder a nuevos negocios, más rentables, en que los nuevos asociados les invitan a participar a cambio de seguir sus modelos de producción, someterse a sus inspecciones y ceder la comercialización. La oferta es muy conveniente, para ganaderos que no tenían otros clientes que los compradores mayoristas de las ferias y brokers.

Con este modelo Laura's Lean en 20 años, en el año 2005, llegó a tener cientos de asociados que le permitieron abastecer 5.000 puntos de venta en 44 estados y lograr ventas anuales de US \$ 100 millones anuales. Coleman Natural logró algo similar con un alrededor de 700 ranchos asociados en 17 estados. Este modelo le permitió a Coleman incrementar sus ventas un 38 % el año 2004. Ello estuvo empujado por la incorporación de las grandes cadenas de retail a la distribución de carne natural. En 2005 Coleman Natural atrajo capitalistas de riesgo los que impulsaron un nuevo desarrollo y luego vendieron la empresa a Meyer Natural Angus, que necesitaba las capacidades de Coleman para estructurar programas de producción y estructurar redes. Maverick Ranch entre 1987 y 2007 logró un crecimiento exponencial alcanzado más de 2.000 puntos de ventas, extendiéndose a otras carnes naturales, principalmente cerdo, pollo y búfalo.

El modelo de negocios más utilizado por los líderes de la industria ha sido compartir con sus asociados los buenos precios logrados. Pero ahora la industria está amenazada por los grandes operadores que han llegado a quebrar precios para ganar mercado. Ellos no operan con asociados sino sólo con compras a proveedores.

Sin embargo es muy poco probable que la industria sufra deterioro a nivel de los nichos exigentes de carnes de calidad. Sus clientes simplemente no compran en los locales del retail y el "foodservice" que los grandes operadores abastecen. El nicho alto seguirá siendo pequeño pero rentable para los

---

<sup>27</sup>Ver:

<http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/ams.fetchTemplateData.do?template=TemplateR&navID=GradingCertificationandVerification&leftNav=GradingCertificationandVerification&page=ProcessVerified.usda.govHomePage&acct=lvstksd>

productores de más alto nivel. Lo que es muy dudoso es que puedan subsistir los operadores pequeños que no han logrado una marca sólida que sea percibida como Premium por los consumidores exigentes.

Por otra parte la breve historia del sector ha dejado totalmente clara las historias de éxito y hoy se considera el modelo de negocios de crear redes como el más seguro y conveniente modelo para incorporarse al nicho natural.

### **Modelos de negocios**

Actualmente hay dos modelos de negocios en pugna:

- El de las firmas independientes que son los líderes de la industria, cuyo foco ha sido producir productos de excelencia y compartir con sus asociados los buenos precios logrados.
- El de los grandes operadores del mercado convencional, los que se sienten amenazados y por ello han llegado a quebrar precios para controlar el mercado natural. Estos actores no invitan como asociados a los ganaderos sino sólo compran sus animales a precios garantizados, mediante contratos. , los que deben cumplir con protocolos muy específicos.

### **Contratos**

Claramente los contratos son confidenciales y no se pueden divulgar sin violar los secretos de negocios que en EEUU son protegidos por ley. Pero se sabe que toda la producción de carne natural se hace bajo contrato, salvo que sea en ranchos propios del dueño del negocio.

Hay dos tipos de contrato, los que ofrecen los grandes operadores, que son contratos de adhesión que establecen una venta anticipada y los de los operadores independientes que son de largo plazo, del tipo asociación estratégica.

Estos últimos han permitido un crecimiento muy acelerado de los proveedores líderes, se basan en compartir beneficios con sus asociados, en competir juntos.



### **Agentes articuladores**

Los únicos agentes articuladores son los dueños del negocio. No se usan traders ni ferias. Como se trata de un nicho muy complejo en que los líderes tienen claras ventajas por sus conocimientos la calificación de los nuevos ganaderos asociados es muy estricta.

### **Sistemas de control**

En este caso la certificación de USDA tiene muy poco valor, ya que sus protocolos para certificar carne Natural son considerados insuficientes en el mercado especializado. Por lo tanto los sistemas de control dominantes son privados y se apoyan en agente externos, como también en redes de certificación prestigiosas que llegan hasta los proveedores de alimentos.

### **Requerimientos especiales**

Los requerimientos especiales abundan en este nicho, son establecidos por las partes contratantes para diferenciar sus productos. En todos los casos su cumplimiento debe ser verificable.

#### **• CARNE ORGÁNICA**

La situación respecto de la carne **“Orgánica”** no es similar a la de la carne “Natural”. Es una categoría mucho más restrictiva, que, a diferencia de lo que ocurre con la carne “Natural”, se encuentra rigurosamente reglamentada en el Programa Orgánico Nacional del USDA, organismo que ha desarrollado estrictas normas para regular su producción y el etiquetado de productos. Como consecuencia de ello para participar en el negocio orgánico la certificación del USDA es esencial.

En este caso el sello USDA Organic se ha ganado toda la confianza de los consumidores, por lo cual es exigido a los proveedores no solo por la autoridad sino también por todos los clientes y comercializadores. Ni legal ni comercialmente se puede operar en este segmento sin el sello USDA. Probablemente es el sello más valorado de todos los que emite el USDA.

Los proveedores de carne orgánica en los EEUU deben necesariamente estar inscritos como productores en el USDA y haber certificado integralmente sus operaciones ganaderas, desde las

empastadas, los planes de manejo, los demás insumos y los animales mismos que deben ser totalmente libres de tratamientos químicos incluso en los tratamientos sanitarios. Las praderas no pueden ser fertilizadas ni fumigadas con agroquímicos, se trata en realidad de una producción totalmente naturalista. Los estándares correspondientes fueron establecidos luego de décadas de deliberaciones y se encuentran vigentes desde mediados de los 90.

Por tratarse de una especialidad tan diferente en la producción como exigente en certificaciones, se ha dado que ha surgido naturalmente una tendencia de asociación de productores orgánicos a través de cooperativas, la mayor parte de ellas regionales. La razón de ser de las cooperativas es muy clara, es casi imposible ser competitivo con una operación orgánica aislada porque requiere de una enorme red de apoyo de especialistas no convencionales, para lograr la alimentación, los complementos, prácticas de manejo, certificaciones, etc. que no se puede desarrollar para un solo productor. Sin embargo la gran mayoría de las cooperativas son de carácter más bien local, hasta la fecha. La gran excepción es la ya mencionada Organic Valley, que primero se desarrolló como productora de lácteos.

El otro tipo de proveedores son firmas independientes que han desarrollado protocolos que ofrecen a ganaderos para formar parte de sus redes. Sus operaciones son más parecidas a las de los proveedores con identidad del nicho natural, ellos se basan en protocolos propios que han logrado consolidar y que les permiten invitar a proveedores asociados que a través de un proceso que puede tomar tres años logran certificarse para ofrecer productos orgánicos con el sello USDA Organic. En el periodo intermedio califican casi inmediatamente como carnes naturales gracias a que las exigencias son mucho menores, por ello la mayoría de los operadores de este nicho también ofrecen carnes naturales, pero lo hacen a clientes mayoristas del retail o “foodservice”.

Los compradores de carnes orgánicas están dispuestos a pagar sustancialmente más que los de carne natural, aún en los mercados de nicho. Ello justifica que los constructores de marca orgánica no mezclen sus operaciones. Todos ellos quieren fortalecer sus productos orgánicos y para ello destacan, tal como lo hace Organic Valley sus sustanciales diferencias con los compromisos de los proveedores de carne natural.

## **Modelos de negocios**

Actualmente hay dos modelos de negocios en competencia:

El más frecuente es el de las firmas independientes que son los líderes de la industria orgánica, cuyo foco ha sido producir productos de excelencia y compartir con sus asociados los buenos precios logrados, los que se incrementan con las economías de escala que ellos pueden organizar, en la alimentación de los animales, el proceso y la logística.

Cabe señalar que es un mercado muy pequeño, que requiere una distribución muy atomizada que puede resultar muy cara si no se generan economías de escala.

Esto es esencial porque la inversión para convertir un rancho a orgánico es muy importante y también difícil como para abordarla individualmente. Además como no existe prácticamente un mercado abierto para productos orgánicos asumir el costo de producción no es razonable si no se cuenta con la venta asegurada.

El segundo modelo de negocios vigente y probablemente con mayor futuro es el cooperativo.

En éste la producción de cada rancho entra a un “Pull” de proceso que administra los procesos y la comercialización. Al productor se le liquida primero un valor base por los productos entregados y luego un premio según los resultados. Las cuentas son transparentes y se entregan rendiciones a la comunidad.

## **Contratos**

En ambos casos existen contratos, no puede haber producción orgánica sin contrato, pero su contenido es confidencial.

Según las referencias obtenidas los contratos garantizan un precio mínimo, y además se establecen parámetros de premio, en función de los precios de mercado del USDA Choice en el caso de las redes de los operadores privados y en función de los resultados reales del negocio en el caso de las cooperativas.

En todo caso las cooperativas tiene diferentes tipos de contratos para los asociados y los socios, donde los últimos son accionistas directos y los otros sólo asociados estratégicos en los negocios.

### **Agentes articuladores**

En el caso de las cooperativas clara mente es su organización es el único agente articulador. En el caso de los privados los únicos agentes articuladores son los dueños del negocio. No se usan traders ni ferias. Como se trata de un nicho muy complejo en que los líderes tienen claras ventajas por sus conocimientos la calificación de los nuevos ganaderos asociados es muy estricta.

### **Sistemas de control**

El sistema de control descansa sólidamente en el USDA, que inspecciona todo el proceso de producción y de infraestructura. Las praderas, las vacas madre, las instalaciones, los complementos alimenticios y mucho más deben obtener el certificado “USDA Organic” para poder comercializar los productos como Orgánicos, ya que esta denominación está controlada. Por ello el programa orgánico incluye trazabilidad total e integral para animales, ambiente, insumos y procesos. Las certificaciones son oficiales, las realizan agentes del USDA o terceros por cuenta del USDA.

Además de lo anterior en el caso de las cooperativas tiene sus propios controles complementarios, al igual que algunas de las firmas independientes. Estos controles son convenidos por contrato y tiene por objeto evitar todo riesgo de conflicto con la autoridad.

### **Requerimientos especiales**

Los requerimientos especiales tienen que ver con las reglas para incorporarse como asociado a las operaciones del rubro. No cualquiera puede integrarse a la producción orgánica, ya que es un negocio de largo plazo. En el caso de las cooperativas sólo los dueños operadores de los ranchos pueden postular como asociados.

### **Otros**

Es interesante destacar que la certificación USDA Organic puede realizarse en cualquier lugar del mundo que cumpla con las condiciones, como también que en general el proceso de “habilitación” de los campos y animales toma tres años, que es el periodo de carencia de los químicos que se utilizan en el resto de los sistemas productivos.

• **CARNE KOSHER**

Este mercado se encuentra remecido por los problemas, antes descritos, del principal proveedor, Agriprocessor INC, que controlaba más del 60 % del negocio.<sup>28</sup> Además se considera de bajo interés para Chile.

En todo caso es interesante analizar el modus operandis para lograr el abastecimiento que utilizan los principales operadores, que en este caso no es el de construir redes estables sino realizan compras spot en los mercados abiertos para procurar los animales necesarios.

**Modelos de negocios**

El modelo de negocios se sustenta en un manejo muy controlado del mercado por parte de los pocos proveedores, que enfrentan un retail muy atomizado, con tiendas de barrio y pequeñas secciones en supermercados. Panorama ideal para los controladores, que además carnes de vacuno proveen una amplia gama de productos Kosher.

Logran establecer una fuerte dependencia de los comerciantes que no tienen proveedores alternativos, además se usa que si los tomasen eventualmente serían castigados por sus proveedores habituales. Es un nicho de baja competencia en que los dueños del mercado son los grandes proveedores.

**Contratos**

Definitivamente los proveedores Kosher no desarrollan relaciones de largo plazo con los ganaderos, ya que no requieren en lo más mínimo prácticas especiales a nivel de producción. Por ello no se usan contratos en la relación con los ganaderos.

**Agentes articuladores**

Adquieren animales convencionales en mercado abierto, mediante los mecanismos habituales, ferias, traders y agentes propios encargados de la compra.

---

<sup>28</sup> Web: [www.agriprocessor.com](http://www.agriprocessor.com)

### **Sistemas de control**

El único sistema de control que interesa en la carne Kosher es el que realizan Rabinos autorizados para clasificar la carne en pura y apta o inaceptable. LA mejor categoría se llama Glatter, que significa suave. Curiosamente los atributos clasificatorios no tienen que ver con la calidad de la carne sino con la suavidad de los pulmones del animal, que es inspeccionado por el Rabino.

### **Requerimientos especiales**

Como no hay ningún atributo especial, fuera del de los pulmones limpios, todos los animales sanos pueden ser certificados Kosher, lo que resta profundidad a este nicho.

### **Otros**

Una circunstancia muy especial afecta a las redes de abastecimiento de este segmento, se funda en el hecho de que los consumidores ortodoxos no comen la parte trasera del animal, por considerarla impura. Esto resta posibilidades de formar redes que tendrían que ser compartidas con otros segmentos, que no valoran la certificación Kosher.

### **• CARNE VEAL**

Las redes de abastecimiento en este caso son muy poco desarrolladas, salvo por operadores muy destacados. En general la primera fuente de abastecimiento son los machos excedentes de las lecherías, especialmente las que no son doble propósito y por lo tanto se disponen a vender de inmediato el ternero tanto a ganaderos normales como a productores de Veal.

Lo que se pudo observar es que hay zonas donde los terneros están encargados por productores de Veal, en otros son retenidos por algunos meses para venderlos a ganaderos una vez autónomos, ya que no encuentran compradores temprano.

La situación de mercado parece ser que la oferta potencial, al menos en la temporada de primavera verano es muy superior a la demanda, por lo que la formación de redes especializadas no es una práctica común.

### **Modelos de negocios**

El modelo de negocios dominante es el de proveedores Veal que compran terneros para engordarlos directamente o encargado a terceros, para procesarlos y venderlos en cortes. Son operaciones integradas desde la matanza hasta el mercado.

Sólo en casos muy especializados con una dimensión muy mejor se observan redes asociativas de unas pocas granjas. Algunos de los proveedores son también importadores, para garantizar mayor cobertura del territorio y disponer de productos todo el año.

Sin embargo muy pocas firmas se dedican sólo al Veal, para la gran mayoría es una categoría complementaria.

### **Contratos**

Existen contratos de compra a precio fijo, pero por temporada.

### **Agentes articuladores**

Se utilizan agentes como traders especializados, ya que por ser de bajo volumen y mucha dispersión, además de la vulnerabilidad de los animales no corresponde transarlos en ferias. No se detectaron traders especializados de presencia nacional. En las zonas en que se indagó parecía más bien un negocio que opera en base a datos.

### **Sistemas de control**

Los sistemas de control son precarios y básicos, están centrados en la edad, el tipo de alimentación y las exigencias de los compradores. No se utilizan certificaciones de agencias externas ni al USDA en este nicho.

### **Requerimientos especiales**

Dependiendo del comprador las exigencias pueden ser muy altas, y diversas, dependiendo si se ofrecerá Veal blanco, alimentado sólo con leche, o Veal natural que exige que la madre misma haya alimentado a su cría, Veal rosado, u otra clase, cuya definición tiene que ver con el mercado a que se apunte.

#### **• CARNES PREPARADAS**

Para el caso de las carnes preparadas los proveedores se abastecen de la misma forma descrita antes, según cuál sea la exigencia de sus clientes del “foodservice”.

Todo depende del carácter del restaurant que encarga la preparación de la carne, esta podría ser Prime, Choice o Natural. Difícilmente este tipo de operación se extenderá en el corto plazo hacia las carnes orgánicas, Kosher o Veal.

Las dos primeras por razones de principios, la preparación orgánica es considerablemente más estructurada que la cocina internacional o las étnicas, además está orientada al consumo inmediato. En el caso Kosher hay razones religiosas y rituales, que obligan a cocinar de una forma que difícilmente podría certificarse en una fábrica de alimentos. En el caso Veal la razón tiene que ver con la fragilidad de la carne, su cocina es muy suave, difícilmente soportaría la industrialización y logística del modelo.

Por lo tanto desde el punto de vista de esta investigación la formación de redes de abastecimiento de animales se debe remitir al tipo de carne en cuestión.



## **B. UNIÓN EUROPEA**

### Redes de abastecimiento identificadas y caracterizadas:

#### **INGLATERRA:**

##### **• CARNES CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN**

En el caso inglés no existen verdaderas redes de abastecimiento de nicho, como en los EEUU, sino redes profundas, tradicionales y muy diversas, estructuradas por lazos ancestrales y culturales, algunas de las cuales no es posible participar sino se es parte de la tradición. Es el caso de todas las diversas formas de denominación de origen ya sea controlada o no.

En este caso, analizar cómo operan las redes es de menos importancia que visualizar cómo abrirse un espacio en ellas. Al respecto lo importante es reconocer los agentes articuladores, y establecer relaciones de cooperación con ellos para demostrar que existen espacios para establecer asociaciones “ganar-ganar”. Como en estos casos se trata de organizaciones muy particulares, muchas de ellas cooperativas, sólo se podrían estudiar caso a caso, en la medida que las conversaciones generen la apertura necesaria. Tampoco tiene sentido adelantar ni detallar los contratos, sistemas de control o los requerimientos especiales. Los esfuerzos deben centrarse en establecer relaciones y conocerse.

##### **• CARNE NATURAL**

Respecto de las redes de abastecimiento que utilizan los proveedores de carnes naturales estas son muy similares a las de la agricultura de contrato, lo que se monta en las relaciones de asociación que se observan en EEUU, están claramente diferenciados los dueños del negocio de sus productores.

#### **Modelos de negocios y Contratos**

Los modelos de negocios son muy simples, producción por encargo a precios pactados, con contratos de largo plazo y protocolos establecidos por el comprador.

#### **Agentes articuladores**

Los agentes articuladores son los dueños del negocio, se trata de relaciones de gran profundidad no solo comerciales por ello la articulación es indelegable.

#### Sistemas de control

Los sistemas de control son de gran relevancia, normalmente son auditados por certificadores independientes, son pactados entre las partes para garantizar la excelencia de las operaciones, no existe ninguna injerencia de las autoridades.

### • CARNE DE EXCELENCIA

En el caso de la carne de excelencia se trata de relaciones meramente comerciales, como en los mercados de commodities, los traders que distribuyen estos productos no tienen protocolos ni redes de supervisión que no sean las normales para los negocios de alimentos comunes. Lo que se compra y vende es el producto mismo, por ello estas operaciones no pueden ser consideradas de nicho. Sin embargo son incluidas por su capacidad de colocar carnes de alto valor.

#### **Modelos de negocios**

Compraventa convencional.

#### **Contratos**

Contratos de cierre de negocios convencionales

#### **Agentes articuladores**

Los compradores son traders articuladores de sus propios negocios, son importadores directos, sin embargo algunos aceptan intermediarios.

#### **Sistemas de control**

Convencionales, para garantizar cumplimiento de lo pactado en la transacción.

## **FRANCIA:**

### **• CARNES CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN**

En el caso francés tampoco existen verdaderas redes de abastecimiento de nicho, como en los EEUU, sino redes profundas, tradicionales y muy diversas, estructuradas por lazos ancestrales y culturales, algunas de las cuales no es posible participar sino se es parte de la tradición. Es el caso de todas las diversas formas de denominación de origen ya sea controlada o no.

En este caso, analizar cómo operan las redes es de menos importancia que visualizar cómo abrirse un espacio en ellas. Al respecto lo importante es reconocer los agentes articuladores, y establecer relaciones de cooperación con ellos para demostrar que existen espacios para establecer asociaciones “ganar-ganar”.

Sin embargo esto no parece fácil, las redes francesas tradicionales están en equilibrio, están adaptadas a lo que ellos requieren y no pretenden invadir nuevos territorios.

Las ventajas que pueden ofrecerse no son tan claras como en el caso del Reino Unido, la diversidad de razas, manejos, preferencias y costumbres es mucho mayor que en cualquier otro país, es la cultura de lo local sofisticado. Cada uno es un caso particular.

Las redes especialistas de mayor interés para Chile deberán ser detectados e investigados caso a caso.

### **• CARNES LABEL ROUGE**

Como se ha dicho existe antes existe una poderosa organización Label Rouge, que apoya el desarrollo de productos excepcionales a partir de su propia identidad y también su comercialización. Es una gran articuladora, con resultados muy rentables para los asociados. Pero no es una red de proveedores que se pueda analizar.

Cada empresa certificada LR es totalmente autónoma, no trabaja para nadie que no sean los proveedores del retail o los retailers mismos. Como puede observarse en las fichas de los traders antes señalados varios de ellos incluyen los productos LR en sus líneas de trabajo. No se puede ser parte de la red de otros operadores LR como ocurre en otros nichos.

Lo que sí es frecuente que se puedan lograr contratos directos de largo plazo, en la medida que se ofrezcan soluciones y no solo la carne certificada. Como también lo es que se formen cooperativas de productores LR, que abordan negocios en conjunto.

Esto es una buena noticia porque quiere decir que los productos LR tienen mercado abierto y por lo tanto se puede producir independientemente. Además este sello es por sí mismo una garantía de calidad que va a desarrollar su mercado ya sea en Francia o en cualquier otro país de Europa, por el prestigio del sello que lo avala.

#### • **CARNE DE EXCELENCIA**

En el caso de la carne de excelencia se trata de relaciones meramente comerciales, como en los mercados de commodities, los traders que distribuyen estos productos no tienen ni protocolos ni redes de supervisión que no sean las normales para los negocios de alimentos comunes. Lo que se compra y vende es el producto mismo, por ello estas operaciones no pueden ser consideradas de nicho. Sin embargo son incluidas por su capacidad de colocar carnes de alto valor.

#### **Modelos de negocios**

Compraventa convencional.

#### **Contratos**

Contratos de cierre de negocios convencionales

#### **Agentes articuladores**

Los compradores son traders articuladores de sus propios negocios, son importadores directos, sin embargo algunos aceptan intermediarios.

#### **Sistemas de control**

Convencionales, para garantizar cumplimiento de lo pactado en la transacción.

## **ITALIA:**

### **• CARNE DE EXCELENCIA**

En el caso de colocar en el mercado carne de excelencia de alto valor, lo que se está transando es carne de una cierta calidad sin atributos de nicho, por tanto por muy excelente que sea se trata de establecer relaciones meramente comerciales. En las carnes de alto estándar, como en todos los mercados de commodities, los traders que distribuyen estos productos no tienen ni protocolos ni redes de supervisión que no sean las normales para los negocios de alimentos comunes. Lo que se compra y vende es el producto mismo, por ello estas operaciones no pueden ser consideradas de nicho. Sin embargo son incluidas por su capacidad de colocar carnes de alto valor.

Sin embargo en el caso italiano en que se busca colocar carne para procesos de alta sofisticación para producir productos de alto precio la primera venta no es sólo eso, debe ser el inicio de un compromiso de largo plazo de abastecimiento. Eso es lo que puede asegurar el éxito de largo plazo que sólo se dará con una disposición a establecer una colaboración estratégica para entregar el mejor producto posible a nuevo cliente, que tiene necesidades recurrentes.

### **Modelos de negocios**

Compraventa convencional, pero con intención de establecer relaciones de largo plazo.

### **Contratos**

Contratos de cierre de negocios convencionales, pero con compromiso de colaboración mutua y proyección de largo plazo.

### **Agentes articuladores**

Los compradores son traders articuladores de abastecimiento consistente con las necesidades e de sus clientes, son importadores directos.

**Sistemas de control**

Convencionales, para garantizar cumplimiento de lo pactado en la transacción.

**HOLANDA:**

No se detectaron mercados de nicho, por lo que no se consideró un análisis de las características de las redes de abastecimiento de estas.

Sin embargo, se detectaron importantes oportunidades para que los productores nacionales se inserten en las redes de exportación de las empresas holandesas de productos alimenticios de alto valor.

**CUARTO:      Identificar instituciones, asociaciones, reguladores y otros que intervienen en los mercados y negocios de nicho en cuestión.**

**v      Institucionalidad que participa en los mercados de nicho.**

*Para Identificar instituciones, asociaciones, reguladores y otros que intervienen en los mercados y negocios de nicho en cuestión, es necesario dar una mirada general al sector de las carnes en cada mercado y país y luego analizar si existen regulaciones especiales para cada producto o nicho.*

Excepción a lo anterior lo constituyen las carnes Kosher, las que deben respetar los preceptos de la religión judía, además, naturalmente de las leyes y regulaciones propias de cada país. En términos generales el cashrut determina que especies animales se pueden comer, que parte de ellos se pueden comer y algunas condiciones sobre las forma en que se deben obtener estos alimentos, particularmente en sacrificio. La rigurosidad con las que se siguen estos preceptos varían de comunidad en comunidad. Por ejemplo, los grupos más conservadores en Israel sólo consumen carne de los cuartos delanteros.

Desde una perspectiva de mercado de nicho, es importante tener presente que la carne Kosher lo es por una certificación de facto, no porque los animales sean criados para ser Kosher. Por ello, el abastecimiento es el mismo que el de los animales convencionales, la diferencia está en las plantas faenadoras, en los ritos del beneficio y en los cortes permitidos y los no permitidos. La calidad del producto se determina en la inspección de los pulmones, si estos están sanos la calificación es Glatter, que significa suave e indica que el animal era “puro”. Comercialmente, la calidad de Kosher no es apropiable y puede ser obtenida por cualquier país competidor. No es posible, tal como lo demuestra la experiencia chilena de algunos años atrás, construir una ventaja competitiva, que haga que la carne chilena, sea más demandada que la de otros países.

## A. ESTADOS UNIDOS

La institución encargada de la fiscalización en materia de agricultura y alimentos es el “Departamento de Agricultura de Estados Unidos”, (USDA<sup>29</sup>). Su objetivo es el de *“satisfacer las necesidades de granjeros y rancheros, promover el intercambio agrícola y producción, asegurar la calidad de los alimentos, proteger los recursos naturales, promover las comunidades rurales y poner fin al hambre en América y en el extranjero”*. En la actualidad, los norteamericanos solo consumen productos cárnicos avalados por este organismo, el cual fiscaliza todo los tipos de carne ya detallados.



Las regulaciones más importantes son las que definen aspectos de calidad, inocuidad, etc. y aquellas que definen aspectos de interés comercial. Desde la perspectiva de este estudio interesan el sistema de clasificación de las carnes, el sistema de cortes y aquellas que definen algunos atributos diferenciadores de los productos. Todas estas certificaciones son entregadas por el USDA.

### **Clasificación de la carne y de la canal**

El USDA clasifica a carne en la canal según calidad (terneza, jugosidad y sabor) y grados de rendimiento (cantidad de carne magra utilizable). Los grados de calidad son ocho y se basan en el marmoleado de la carne, su color y la madurez. Los grados de calidad son:

- USDA Prime: Se produce a partir de los animales jóvenes y bien alimentados. Tiene abundantes vetas y se vende generalmente en restaurantes y hoteles. Sólo 2% de los animales clasificados alcanzan este grado.
- USDA Choice: Carne de alta calidad, pero con menos marmoleado que la Prime. Representa sobre el 50 % de los animales clasificados.
- USDA Select: Carne muy uniforme en calidad y más magra los grados superiores, por lo que su jugosidad y sabor es menor
- Standard y Commercial: Sin atributos especiales, generalmente es vendida sin graduación o con la marca del minorista.

---

<sup>29</sup> <http://www.usda.gov/wps/portal/usdahome>



- Utility, Cutter, y Canner: Carne industrial para productos procesados.

A estas calidades se le suman los grados de rendimiento, que van desde "1" a "5" e indican la cantidad de carne utilizable de un canal. Rendimiento de grado 1 es el grado más alto y denota la mejor relación entre carne magra y grasa y el grado 5 es el peor coeficiente de rendimiento. Es un indicador útil para la compra de canales o medias canales.

Para obtener la clasificación oficial, ella debe ser realizada por oficiales del Servicio de Comercialización Agrícola o Agricultural Marketing Service (AMS) del USDA<sup>30</sup>. En el caso de canales importadas, estas pueden incluso ser clasificadas en EEUU, sujeto a ciertas restricciones<sup>31</sup>.

Con respecto a los cortes comerciales, el Departamento de Agricultura (USDA) también a través del AMS desarrolla y mantiene las Especificaciones Institucionales para Compra de Carne (Institutional Meat Purchase Specifications o IMPS). Entre estos está la Serie 100 para carne fresca y la serie 300 para ternera fresca. El IMPS 100 define sobre 150 cortes, dando una tremenda flexibilidad al comprador al momento de colocar sus pedidos, ya que no sólo incluye una descripción anatómica del corte o sus porciones y la clasificación de la carne, sino que además permite que el comprador defina:

- Estado de refrigeración
- Restricciones de grasa para canal, corte y porciones
- Peso, tamaño y forma de las porciones de un corte
- Rango de peso para cortes (A a D)
- Mallas o amarre
- Empaquetado y envasado

También la Asociación de Plantas Faenadoras (North American Meat Packer's Association, [www.namp.com](http://www.namp.com)) cuenta con la Guía para el Comprador de Carne (Meat Buyer's Guide) que define los cortes y porciones según el código NAMP, homólogo al IMPS.

---

<sup>30</sup> Todos los documentos referidos a Clasificación, Certificación y Verificación de las carnes pueden ser encontrados en [www.ams.usda.gov](http://www.ams.usda.gov).

<sup>31</sup> Ver **Procedures For Import Grading**, United States Department of Agriculture, Marketing and Regulatory Programs, Agricultural Marketing Service, Livestock and Seed Program, Meat Grading & Certification Branch, Instruction 504, June 13, 1997, [www.ams.usda.gov/AMSV1.0/getfile?dDocName=STELPRD3122708](http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/getfile?dDocName=STELPRD3122708),

## **Atributos Diferenciadores**

### ▪ **CARNE NATURAL**

La definición oficial de USDA para carne natural es aquella que ha sido procesada mínimamente y no contiene aditivos ni saborizantes, es decir que no ha sido alterada por procesos industriales<sup>32</sup>. Por ello casi toda carne congelada, fresca o refrigerada califica como natural. Sólo a partir del 2007 se inicia la discusión sobre la carne producida en forma natural, es decir con algún tipo de restricción en los insumos utilizados. Por ello, aunque existen empresas que ofrecen carne natural (naturally raised) aún no hay una definición sobre que es una carne producida naturalmente y los consumidores seguramente tienen dificultad para identificar el concepto. Por lo pronto, la definición propuesta por USDA para ganado criado naturalmente (naturally raised) es:

- El ganado utilizado para la producción de carne y productos cárnicos ha sido criado completamente sin promotores de crecimiento y antibióticos y nunca se han alimentado con subproductos de mamíferos o aves. Esta información se indicará en cualquier etiqueta que afirme que un animal ha sido criado en forma natural<sup>33</sup>.

En otras palabras, se refiere únicamente a la prohibición en el uso de ciertos insumos. A diferencia de esta definición, está en discusión el estándar carne alimentada a pradera (“grass-fed beef”)<sup>34</sup>. Se trata de un estándar voluntario, que a la fecha ha recibido más de 19.000 comentarios, por lo que aún no se han definido sus alcances precisos. En lo principal este establece que la hierba o forraje será la fuente de alimentación consumida durante toda la vida de los animales rumiantes, con la excepción de la leche consumida previo al destete. La dieta se deriva únicamente de forraje y los animales no pueden ser alimentados con cereales o sus subproductos y deben tener acceso continuo a las praderas pastos durante la temporada de crecimiento.

---

<sup>32</sup> Organic, Natural and Grass-Fed Beef: Profitability and constraints to Production in the Midwestern U.S. 2006. N. Acevedo, J. D. Lawrence y M. Smith. Iowa Beef Center. Iowa State University. University Extension. ([www.iowabeefcenter.org](http://www.iowabeefcenter.org)).

<sup>33</sup> Recién en marzo de 2008 se finalizó el período de consultas respecto a esta definición.

<sup>34</sup> Más antecedentes en [www.regulations.gov](http://www.regulations.gov), buscar Docket No. LS-05-09

## ▪ CARNE ORGÁNICA

La producción orgánica está regulada por las disposiciones que crean el parte del Programa Nacional Orgánico (NOP, “National Organic Program”)<sup>35</sup>. Este programa administrado por el AMS del USDA tiene como propósito facilitar el comercio domestico e internacional de productos frescos y procesados. Establece estándares nacionales para la producción y manejo de productos agrícolas orgánicos. Incluye una lista de sustanciadas cuyo uso es aprobado o prohibido. En términos generales, NOP es responsable de desarrollar, implementar y administrar la producción, el manejo y los estándares de etiquetado en EEUU para los productos agrícolas orgánicos. NOP también acredita los agentes certificadores nacionales y extranjeros, que posteriormente inspeccionan las operaciones que producen y empaquetan orgánico, certificando que ellos cumplen con los estándares del USDA. El cumplimiento se traduce en un sello que indica orgánico o con ingredientes orgánicos, en el caso de productos procesados. En caso de productos importados, estos deben cumplir con estas mismas exigencias.



## ▪ CARNE DE TERNERA

Las características vinculadas a la carne de ternera (Veal) se encuentran especificadas en “United States Standards for Grades of Veal and Calf Carcasses”<sup>36</sup> (AMS-USDA). En dicho documento se indican los atributos que diferencian Veal de ternero y de vacuno, los que se relacionan fundamentalmente con el color de la carne (sin cobertura). Debido a la corta edad de los animales, la carne tendrá un color gris-rosado a rosado suave, bastante firme y aterciopelada. Los huesos son pequeños, blandos y muy rojos. También establece que hay cinco categorías de carne de ternera o ternero: Prime, Choice, Good, Standard, y Utility. Prime y Choice son más jugosos y sabrosos que los grados inferiores.

---

<sup>35</sup> Un detalle actualizado de éstas se puede encontrar en [ecfr.gpoaccess.gov](http://ecfr.gpoaccess.gov) (Electronic Code of Federal Regulations)..

<sup>36</sup> [www.ams.usda.gov/AMSV1.0/getfile?dDocName=STELDEV3060455](http://www.ams.usda.gov/AMSV1.0/getfile?dDocName=STELDEV3060455)

▪ **OTROS ATRIBUTOS**

A los anteriores se suman los programas de carnes certificados (Certified Beef Program) que ha establecido el USDA para carnes con marca (branded products). Se trata de unos 50 programas que definen estándares superiores de calidad (por ejemplo Natural Black Angus Beef de Harris Ranch o Aberdeen Farms Black Angus Beef de Smithfield Beef Group). Se aplican sólo a carnes Prime y Choice, y se desarrollan a solicitud del productor. Los atributos que son declarados por cada programa son certificados posteriormente por el USDA, con el aval si es necesario de la asociación de criadores de dicha determinada. En estos programas certificados se puede incluir alguna de las siguientes características:

- Características del animal vivo: fenotipo y genotipo;
- Características de la canal: Grado USDA, madurez, puntaje de marmoleo, textura, grado de rendimiento, área del ojo del lomo, peso de la canal caliente, grosor de grasa dorsal, requerimientos mínimos de musculatura, tipo de canal, ruptura capilar en el ojo del lomo.

## B. UNIÓN EUROPEA<sup>37</sup>

En la UE las canales se clasifican de acuerdo a conformación y cobertura grasa. La conformación tiene seis clases.

Clase	Nombre	Descripción
S	Superior	Todos los perfiles muy convexos, desarrollo muscular excepcional (doble músculo)
E	Excellent	Todos los perfiles convexos a muy convexos, muy buen desarrollo muscular
U	Very good	Perfiles convexos en lo general, muy buen desarrollo muscular
R	Good	Perfiles rectos en lo general, buen desarrollo muscular
O	Fair	Perfiles rectos a cóncavos, desarrollo muscular promedio
P	Poor	Perfiles cóncavos a muy cóncavos, mal desarrollo muscular

La cobertura grasa tiene 5 clases, siendo 1 Baja y 5 Muy alta. Sin embargo, desde una perspectiva comercial, estas diferenciaciones se observan escasamente a nivel de venta al por menor.

Desde la perspectiva de los atributos diferenciadores, en la Unión Europea existen tres grupos de sellos reconocidos por todos los países miembros. El primero es la **Indicación Geográfica Protegida** o IGP, regulado según la directiva CEE 2081/92. Esta garantiza que un



producto con este sello ha estado vinculado a determinada zona geográfica en el menos una etapa de su desarrollo, ya sea producción, transformación o elaboración. Esta vinculación puede incluir factores naturales o humanos. De esta IGP se desprende



la **Denominación de Origen Protegida** o DOP, que es más restrictiva. Ella indica que los productos han sido producidos, transformados y elaborados en una zona geográfica determinada, utilizando conocimientos específicos reconocidos y comprobados. De esta forma los productos toman características que son atribuibles al entorno geográfico.



El segundo corresponde a la **Especialidad Tradicional Garantizada** o ETG, regulada según la Directiva CEE 2082/92. Ella garantiza que el producto presenta una composición tradicional o ha sido elaborado según un método de producción tradicional.

<sup>37</sup> Parte importante de esta sección fue extraída del documento “Sellos de calidad en productos alimenticios agroindustriales con perspectiva para la pequeña agroindustria rural en América Latina” de la autora M.T. Oyarzún. FODEPAL, FAO, 2005.

El tercero corresponde a la **Agricultura Ecológica, Orgánica o Biológica**, regulada en la directiva CEE 2092/91.

En el caso de la IGP, DOP y ETG existe un registro comunitario, donde se asocia a cada nombre los requisitos o condiciones que debe cumplir<sup>38</sup>. Esta solicitud puede ser presentada por grupos de productores o procesadores, para lo cual debe indicar el producto, sus condiciones y formas de control, de acuerdo a especificaciones muy precisas. Se envía esta solicitud a las autoridades nacionales competentes. De ser aprobada, se envía a la Comisión a nivel Europeo. Si se cumplen los requerimientos y no hay objeciones, se publica en el Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Es posible que productores de otros países también las soliciten, si sus productos presentan características equivalentes a las de las normas comunitarias respectivas. Para lograrlo, la Comisión encargada de las diferenciaciones en la UE deberá entablar negociaciones para celebrar los acuerdos internacionales que se requieran<sup>39</sup>. A modo de ejemplo, Colombia tiene registrado como IGP al Café de Colombia<sup>40</sup>.

En el caso de la Agricultura ecológica u orgánica, el año 1999 incluyó la cría de animales. Establece un estándar de producción, que excluye el uso de abonos y plaguicidas sintéticos, de hormonas y antibióticos que favorezcan el crecimiento y de organismos genéticamente modificados. La normativa exige que una entidad acreditada o un órgano privado de control reconocido por un estado miembro, controle que el producto efectivamente se ha obtenido respetando las exigencias de la UE.



En el caso de la carne de ternera, es decir obtenida de animales menores a 12 meses de edad, esta está definida en la Regulación (EC) 1234/2007<sup>41</sup>, puesta en efecto el 1 de julio del 2008. En líneas generales define dos tipos de carnes, la V para animales menores a 8 meses y la Z para animales de más de 8 meses y menos de 12 meses de edad. También regula los timbres y los procedimientos que deben seguirse. En el caso de carnes importadas, define que ellas deben ser certificadas por el organismo competente definido por el país.

---

<sup>38</sup> En [ec.europa.eu/agriculture/quality/door](http://ec.europa.eu/agriculture/quality/door) se encuentra la base de datos DOOR, que incluye todos los productos registrados en alguna de estas modalidades.

<sup>39</sup> Comisión Europea, 2005. Política de Calidad de la Comisión Europea. Citado por Oyarzún, 2005.

<sup>40</sup> Aunque a la fecha parece ser la única registrada. Hay tres solicitadas por China y dos por Indonesia..

<sup>41</sup> Establece la organización común de los mercados agrícolas y provisiones específicas para ciertos productos agropecuarios. (Single CMO Regulation)

Más allá de estos sellos comunitarios, cada país miembro puede tener sellos de calidad nacionales o privados. Algunos de los cuales serán presentados a continuación.

### C. FRANCIA

Es probablemente el país miembro de la UE que más ha institucionalizado los signos de calidad, algunos de los cuales son incluso reconocidos fuera de sus fronteras. Los signos de calidad son regulados centralmente por el Ministerio de Agricultura y Pesca<sup>42</sup>, el que establece características, procedimientos y normas a cumplir. El Comité Francés de Acreditación (COFRAC) acredita a los certificadores. Las indicaciones de calidad con reconocimiento oficial se agrupan en tres grandes grupos: signos que identifican calidad u origen, menciones valorizantes y certificación de conformidad.

El Instituto Nacional de las Denominaciones de Origen -INAO43-, es el organismo responsable de la implementación de las políticas orientadas a identificar los productos con **denominación de origen** y de calidad. Es una Institución pública bajo el dominio del ministerio de agricultura y pesca. Por otro lado, la "Ofival"<sup>44</sup> es el ente encargado de entregar información del mercado francés de ganado ovino, bovino, porcino, equino y sus carnes. Informa sobre la situación del mercado, producción, precios y normas.

La **certificación de conformidad** determina características específicas del producto, basado en criterios objetivos, cuantificables, verificables y significativos para los consumidores, lo que se refleja en una especificación. Las características pueden estar relacionadas con la composición del producto, sus características organolépticas o físico-químicas, o con determinadas normas de fabricación. Las **menciones valorizantes**, se refiere a productos para los cuales un determinado término tiene un valor adicional. Por ejemplo los productos de montaña o de determinadas regiones "pays"). Con respecto a los **signos de calidad u origen**, incluyen:

- Label Rouge: Distingue productos cuyas condiciones de producción o manufactura determinan una diferencia cualitativa que es percibida sensorialmente por el consumidor.
- Denominación de Origen Controlada (AOC): Regula el uso del nombre un país, región o localidad en un producto alimenticio que se origina allí.

---

<sup>42</sup> <http://agriculture.gouv.fr>

<sup>43</sup> <http://www.inao.gouv.fr>

<sup>44</sup> <http://www.office-elevage.fr/>

- Los sellos europeos (IGP, DOP y ETG)
- Agricultura biológica: Equivalente al sello europeo de agricultura orgánica. .

Ellos se basan en condiciones acordadas por productores y autoridades competentes, es decir el Instituto Nacional de Denominación de Origen (INAO) y la Comisión Nacional de Sellos y Certificaciones de Producto Agrícolas (CNLC), y además ser aprobadas por el Ministerio de Agricultura y Pesca.

El más destacado de estos es el esquema del Label Rouge francés. Este sello se introduce a principios de los años 60 y es entregado por primera vez el año 1965 para algunos pollos producidos en los departamentos de Perigoud y Lande. El sello puede ser otorgado a alimentos, incluidos los productos del mar, y los productos agrícolas no alimenticios que no han sufrido transformaciones (por ejemplo flores). Hoy en día, este sello representa ventas de € 1,4 mil millones, de los cuales casi el 90% estaría representado por las carnes, el pollo y el pescado.



Un producto con Label Rouge debe cumplir los requisitos especificados en el pliego de condiciones aprobado por el INAO en todas las etapas de la producción y procesamiento. La solicitud para obtener un sello debe ser presentada por una organización formal y reconocida, llamada Organismo de Defensa y Gestión, que representa a un grupo de productores. La solicitud de este sello incluye:

1. Una descripción exacta del producto
2. La solicitud de reconocimiento del Organismo de Defensa y Gestión
3. El proyecto de pliego de condiciones
4. Las pruebas para establecer el nivel de calidad del producto
5. Un estudio de viabilidad técnica y económica
6. Un modelo de etiquetado
7. El nombre del organismo de certificación
8. El expediente que justifique el producto se ajusta a las prescripciones técnicas en vigor
9. El perfil sensorial y las pruebas hedónicas

Los criterios que definen una calidad superior están dados por:

- Condiciones de producción
- Percepción y características organolépticas del producto

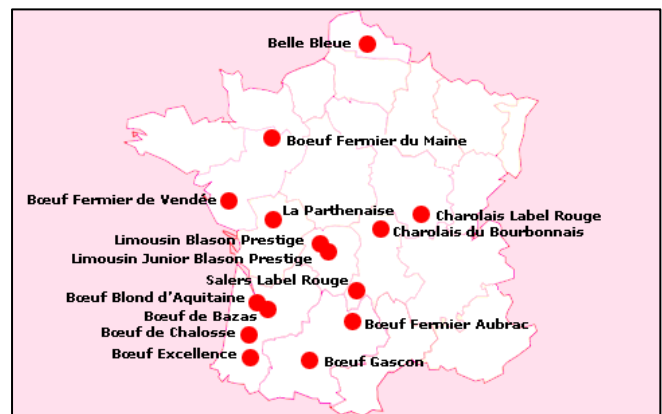


- Imagen del producto en función de las producción,
- Presentación, servicio o cualquier otro elemento distintivo, demostrado a través de estudios de mercado.

El cumplimiento de las especificaciones por parte de los operadores es monitoreado regularmente durante la producción, mediante certificación independiente e imparcial. Para demostrar la calidad organoléptica del producto se realizan pruebas organolépticas. Esta calidad debe ser siempre superior a la de los productos de la misma naturaleza.

En el sector de la carne existen los siguientes sellos<sup>45</sup>, algunos de los cuales además están vinculados a algún departamento en particular:

- Bœuf Belle Bleue
- Bœuf Blond d'Aquitaine
- Bœuf de Bazas
- Bœuf de Chalosse
- Bœuf Excellence
- Bœuf Fermier Aubrac
- Bœuf Fermier de Vendée
- Boeuf Fermier du Maine
- Bœuf Gascon
- Charolais du Bourbonnais
- Charolais Label Rouge
- La Parthenaise
- Limousin Blason Prestige
- Salers Label Rouge



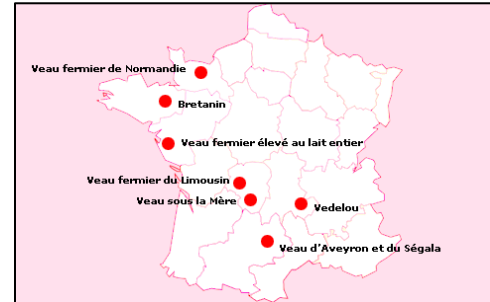
A modo de ejemplo, la carne de Charolais Label Rouge es obtenida de novillos mayores de 30 meses y vaquillas mayores a 28 meses de edad, y los terneros se mantienen junta a sus madres en praderas, hasta los 7 u 8 meses de edad. El sello es válido para animales criados en cualquier zona de Francia.



En el caso de la carne de ternera, los productos con Label Rouge son:

<sup>45</sup> [www.label-viande.com/fil-rouge-nos-produits-boeuf.htm](http://www.label-viande.com/fil-rouge-nos-produits-boeuf.htm)

- Bretanin
- Veau d'Aveyron et du Ségala
- Veau Fermier élevé au lait entier
- Veau Fermier du Limousin
- Veau Fermier de Normandie
- Veau sous la mère
- Vedelou



A modo de ejemplo, Veau d'Aveyron et du Ségala corresponde a carne de ternera de las razas Limousine o Blonde d'Aquitaine, producidas en cuatro departamentos de la región natural de Ségala (Aveyron, Tarn, Tarn-et-Garonne y Lot). Desde el año 1996 se le reconoce como una IGP. Los terneros son criados por su madre y alimentados con un suplemento en base a cereales. La cría se realiza en explotaciones familiares, de acuerdo con normas estrictas de respeto por el bienestar y el entorno (medio ambiente y paisaje). Los terneros se sacrifican al momento del destete, lo que ocurre entre los 6 y 10 meses de edad.



Actualmente existen 495 productos con este sello, prácticamente todos otorgados a Organismos de Defensa y Gestión franceses. Una excepción es el salmón escocés (Scottish Quality Salmon).

En síntesis, aunque es factible obtener el Label Rouge para productos no franceses, incluso de fuera de la UE, los antecedentes indican que ello sería actualmente muy difícil para carne de vacuno chilena, ya que implica contar con una Organización de Defensa y Gestión y un producto de calidad demostrablemente superior.

## D. INGLATERRA

En Inglaterra el Agriculture and Horticulture Development Board (AHDB) o Junta para el Desarrollo de la Agricultura y Horticultura” es una organización pública no departamental, cuyo principal objetivo es el de mejorar la eficiencia y competitividad de varios sectores de la agricultura y horticultura. Entre las acciones implementadas por AHDB, que es financiada por primas pagadas por productores, faenadores y exportadores, está la creación de EBLEX Ltd. ([www.eblex.org.uk](http://www.eblex.org.uk)), cuyo propósito es crear una industria de la carne y del cordero sustentable. Las acciones de mercadeo y promoción se realizan a través de un Estándar de Calidad y un sello, creados el año 2005, que consideran aspectos de calidad de consumo. Junto a ello las actividades de promoción incluyen información al consumidor, recetas, concursos, promociones, clubes, etc. ([www.beefyandlamby.co.uk](http://www.beefyandlamby.co.uk)).



En el caso de los productos orgánicos, su fiscalización está en manos del “Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales (DEFRA<sup>46</sup>). Este organismo controla una serie de organizaciones encargadas de certificar productos orgánicos (10 instituciones), de las cuales las principales son la “Soil Association<sup>47</sup>” y “Organic Farmers and Growers<sup>48</sup>”



Existe también el programa de etiquetado de la carne (beef labelling scheme), que desde mediados de 2008 es administrado por la Rural Payment Agency<sup>49</sup> (RPA). Este permite llevar al consumidor declaraciones sobre origen, método de producción, razas, maduración e información de faenamiento, que van más allá de la información obligatoria. El esquema está abierto a carnes de todo el mundo y al solicitarlo se debe indicar el sello a usar, quienes estarán autorizados a usarlo, las garantías que se darán, y si es para productos importados o para ser exportado. Al mirar el formulario de solicitud,

<sup>46</sup> [www.defra.gov.uk/](http://www.defra.gov.uk/), es el equivalente al Ministerio de Agricultura.

<sup>47</sup> [www.soilassociation.org](http://www.soilassociation.org)

<sup>48</sup> [www.organicfarmers.org.uk](http://www.organicfarmers.org.uk)

<sup>49</sup> [www.rpa.gov.uk](http://www.rpa.gov.uk)

queda la impresión que el procedimiento para desarrollar una etiqueta parece ser muy simple<sup>50</sup>. Sin embargo no se encontró alguna base de datos con los sellos existentes ni algún caso de carnes extranjeras que tengan algún sello de este tipo. En síntesis, se trataría de un esquema interesante que podría ser aprovechado para comercializar con un sello de Carne Natural Chilena en el Reino Unido.

## E. ITALIA

En Italia la institución responsable de velar por la calidad de los alimentos es el “Ministero delle politiche agricole alimentari e forestali”<sup>51</sup>. Los sellos que oficialmente reconoce son los comunitarios (IGP, DOP, ETG y agricultura orgánica). Además, el ministerio puso a disposición del público un portal – SINAB<sup>52</sup> – con las disposiciones que regulan la producción y calidad de los productos agrícolas orgánicos. Por otro lado, toda la contingencia nacional y nuevas tendencias en materia agrícola es documentada e informada por el “Instituto de servicios para el mercado agrícola de alimentos” –ISMEA<sup>53</sup>–

La certificación de productos orgánicos es fiscalizada por organismos privados como: “Certificación bio-agrícola<sup>54</sup>”, “Control Biológico<sup>55</sup>”, “Agencia Nacional de Certificación de Productos y Componentes<sup>56</sup>” y el “Organismo de certificación y control<sup>57</sup>”



No se encontró otra institucionalidad involucrada en el tema de los sellos oficialmente reconocidos.

---

<sup>50</sup> La solicitud puede ser encontrada en

[www.defra.gov.uk/corporate/regulat/forms/livestock\\_schemes/bovineschemes/bls2.pdf](http://www.defra.gov.uk/corporate/regulat/forms/livestock_schemes/bovineschemes/bls2.pdf)

<sup>51</sup> Ministerio de la Política Agrícola, Alimentaria y Forestal ( [www.politicheagricole.it](http://www.politicheagricole.it) )

<sup>52</sup> <http://www.sinab.it>

<sup>53</sup> <http://www.ismea.it>

<sup>54</sup> <http://www.bioagricert.org/bioagricert>

<sup>55</sup> <http://www.ccpb.it/>

<sup>56</sup> <http://www.anccp.it>

<sup>57</sup> Organismo de certificación y control

## **F. HOLANDA**

El organismo responsable de los temas de calidad de los alimentos en los Países Bajos es el “Ministerie van landbouw, natuur en voedselkwaliteit”<sup>58</sup>. Este Ministerio define que el control de la calidad de los alimentos es una responsabilidad compartida entre gobierno, empresas, sociedad civil y consumidores. Una forma de articular la acción conjunta, es a través de la “Consumentenplatform” o Plataforma de los Consumidores<sup>59</sup>. Esta plataforma recibe las preocupaciones y deseos de los consumidores, de forma de orientar políticas.

Como entidad certificadora de productos agrícolas y orgánicos se encuentra la organización “SKAL”<sup>60</sup>



Sin embargo, además de los sellos oficiales de la UE, no se encontró otra institucionalidad o programa de alcance nacional en el tema de calidad de las carnes.

---

<sup>58</sup> Ministerio de Agricultura, Naturaleza y Calidad Alimentaria ([www.minlnv.nl](http://www.minlnv.nl))

<sup>59</sup> Integrada por representantes del gobierno y la industria, un científico, un consumidor experto, un cocinero y un periodista, los que actúan a título personal.

<sup>60</sup> <http://www.skal.nl/>

**QUINTO: Reconocer cuales son las reglas, requisitos, condiciones y oportunidades de incorporarse como proveedor a dichos mercados.**

En esta sección se detallan las condiciones que enfrentan los actores nacionales de la industria, tanto ganaderos como industriales, para incorporarse en las oportunidades de negocios de exportación más interesantes que el estudio permitió detectar en los diferentes mercados y países.

**vi REGLAS Y REQUISITOS QUE RIGEN LOS MERCADOS DE NICHOS**

**Consideraciones generales**

El presente estudio ha detectado importantes oportunidades que aún no han sido suficientemente exploradas por los operadores nacionales de la industria de carne de vacuno, tanto en EEUU como en Europa. Por el objetivo mismo del estudio todas ellas son oportunidades de nicho que presentan importantes barreras de entrada, por cuanto se dan en mercados muy cerrados, en que unos pocos proveedores controlan el mercado mediante alianzas que bloquean la competencia frontal que se da en los mercados abiertos, donde el acceso está abierto para todos los productos que cumplen con las condiciones y especificaciones pactadas, como ocurre en todos los mercados de commodities.

Esto es así porque en los nichos detectados no se transan commodities sino productos-soluciones especiales, que no solo requieren del respaldo que garantiza que son lo que son sino que además deben generar la confianza de los consumidores exigentes para los cuales los estándares no son suficientes.

Esto se refleja plenamente en mucho de estos mercados en que la máxima garantía para quienes pagan precios más altos que el commodity equivalente es la de “satisfacción total”, sin restricciones que les permite exigir la devolución de su dinero a los compradores finales.

Es en este contexto que deben analizarse las reglas y requisitos que rigen en los mercados de nicho. Por ello la referencia a las especificaciones abiertas que todos pueden cumplir con un buen trabajo de producción no es suficiente, ni son restrictivas, se parte del piso de que los productos, las certificaciones, los procesos, el cumplimiento y la puntualidad son un estándar que no es necesario

detallar, cada actor que busca abastecer a estos mercados debe conocerlos en detalle, además de ello seguir su permanente evolución y sobre todo someterse puntual y rigurosamente a los controles que se le exigen para acreditar su cumplimiento.

En los países desarrollados, de larga historia comercial, todos los detalles de trasfondo básicos requeridos en cada negocio para calificar como abastecedor están muy bien especificados en los protocolos del modus operandi, que forman parte de los contratos entre las partes, e incluyen detalles como condiciones previas, infraestructura, manejo, producción, faena y logística del negocio.

Esto tiene como consecuencia que la primera tarea que deben enfrentar los interesados en incorporarse es conocer dichas condiciones de base y evaluar su capacidad de satisfacerlas. Solo entonces podrá presentarse como potencial abastecedor de proveedores de nicho o como proveedor directo de éstos.

Una segunda conclusión que se deriva de lo anterior es que la imitación no es una opción viable para incorporarse a los mercados de nicho, en estos los compradores no compran clones, pagan por los bienes legítimos.

Por ello la idoneidad del producto en sí mismo, que es lo que puede lograr un buen imitador, no es suficiente para participar en los mercados de nicho descritos. Como consecuencia de ello tampoco lo es intentar llegar a los consumidores directamente, porque los canales de comercialización especializados que los atienden, tanto en el retail como en el “foodservice”, no van a recibir productos piratas.

Las reglas son claras, si quieren ser exitosos los proveedores de nicho deben desarrollar sus propias redes, en las cuales confían, para garantizar los atributos especiales que tienen los productos y servicios que ellos comercializan. Se debe recordar que en los países desarrollados los compromisos que los comerciantes asumen deben ser capaces de demostrar que los cumplen. Cuando no pueden cumplir con ello sus daños son muy severos y en muchos casos letales.

Una tercera conclusión del estudio al respecto de la oportunidad de incorporarse a estos mercados desde Chile, es que se debe tener en consideración en rigor no existe mercados abiertos paralelos a los mercados de nicho, sino mercados abiertos de liquidación de productos que no califican en las redes. Es decir, aún cuando los productos imitación se pueden vender, no se van a vender en las redes que operan los nichos deseados, sino en mercados alternativos que no los están esperando ni valoran los

atributos especiales que tanto costo producir. Esta consideración es tan relevante que está en la base de la estabilidad de los mercados de nicho. Si no fuese real no existirían los mercados de nicho, el acceso sería abierto y sus precios se ajustarían a la oferta y la demanda como en todos los mercados abiertos.

Muy por el contrario los mercados de nicho cerrados conservan un equilibrio entre oferta y demanda que es manejado por los proveedores, ellos saben cuanto pueden vender sin derrumbar su propio mercado. Esto es así en todos los rubros, BMW sabe que si intenta aumentar su participación de mercado, incrementando su oferta, lo más probable es que haga un muy mal negocio y que nunca más pueda sustentar la excelencia de sus automóviles, a tal punto podría desperfilarse completamente con desastrosas consecuencias.

### **Condiciones para incorporarse como proveedor a mercados de nicho**

La principal lección que debe sacarse de las conclusiones antes mencionadas es que a los mercados de nicho no se puede entrar como competidor agresivo y frontal.

La única oportunidad real es entrar como asociado de proveedores exitosos. Para lograrlo la condición esencial, además de las condiciones de base antes mencionadas, es ganar la confianza de alguno de dichos proveedores.

Para ganar la confianza se deben cumplir dos condiciones fundamentales:

- **Primero, tener algo nuevo que ofrecer, que sea de alto interés para el proveedor que se pretende abastecer.**

Esto es ofrecer un aporte potencial significativo a la competitividad de sus redes. Empatar no basta cuando se trata de nichos de baja participación de mercado, en que las redes pueden reaccionar fácilmente a los aumentos de producción deseados, por diversas razones.

Por ejemplo, porque los aumentos de producción no son para incrementar la participación de mercado, sino para seguir el crecimiento de la demanda, por lo cual normalmente son medidos y programados con bastante anticipación. Además, normalmente, los abastecedores líderes enfrentan bajas restricciones para incrementar su abastecimiento, dado que hay muchos campos vecinos en los que se puede establecer las nuevas operaciones requeridas, ya que la rentabilidad de los nichos permite tomar los campos vecinos. Además se debe considerar que una de las reglas del modelo de negocio asociativo



es que todos crecen juntos, esto se da en las redes exitosas que no se desintegran por la acción de competidores.

- **Segundo, obtener una invitación oficial a integrarse de parte del proveedor que se desea abastecer.**

Esta condición no tiene que ver solo con la empatía, y con aparecer confiable, es mucho más precisa que eso. La incorporación de nuevos abastecedores a las redes exitosas sólo la pueden lograr operadores capaces de recibir una invitación plena a integrarse. No hay nada que se pueda hacer por entrar a las redes exitosas que operan en estos mercados de nicho como independiente aislado.

Ganar la invitación de integrarse significa recibir toda la ayuda y el respaldo requerido, sin este no solo se puede abastecer el nicho sino tampoco lograr resultados adecuados y competitivos. El aporte del proveedor exitoso es indispensable para estar al día en los negocios de nicho. Con el nivel de sofisticación que tiene los negocios en los países desarrollados y especialmente en los mercados de nicho es imposible partir de cero.

Si se pretende formar una nueva red los hechos también son contundentes. Sólo lo logran dos tipos de actores:

- Las grandes compañías que parten comprando pequeñas compañías de alto potencial, que saben de gestión de alta complejidad y disponen del capital suficiente.
- Los abastecedores que aprenden el negocio y logran prosperar significativamente hasta el punto de ser capaces de independizarse, normalmente introduciendo mejoras sustantivas en el modelo de negocios, los servicios o los productos.

En definitiva, el estudio permite concluir que tienen muy baja posibilidad de éxito aquellas empresas nacionales que intenten acometer independientemente los mercados de nicho detectados, tanto en EEUU como en Europa.

### **Oportunidades de incorporarse como proveedor a mercados de nicho**

Como puede concluirse del análisis realizado en la sección 3 del este capítulo de resultados, mirado desde un punto de vista analítico, independiente del nicho que se trate, hay solo dos modelos de negocios que prosperan y compiten en los mercados de nicho:

- El modelo de negocio de los proveedores que mantiene el control centralizado
- El modelo de negocios de los independientes que se forman redes asociativas.

El primero es utilizado por todas las grandes firmas que no están dispuestas a asociarse con sus redes de apoyo, establecen contratos comerciales de compra venta con sus abastecedores.

También utiliza este modelo empresas exitosas que han logrado poner su marca muy sólidamente sin contar con los atributos de su red, porque parten con operaciones integradas verticalmente y utilizan proveedores externos complementarios en lugar de asociados.

El segundo ha sido descrito in extenso en el presente documento, es el modelo que usan los emergentes para crecer e innovar exitosamente, compartiendo sus negocios con sus abastecedores. En casos extremos se llega a las cooperativas, que en general no son frecuentes en el sector, pero que si tienen importante participación en algunos nichos, como el orgánico.

Las oportunidades para integrarse a sus redes son muy diferentes en un caso respecto del otro.

En el primero las relaciones son frías, comerciales, los dueños o controladores no están presentes, sino sus representantes. Este tipo de operadores son muy concretos y prefieren a las empresas medianas que a los proveedores aislados. El abastecedor ideal para ellos es una empresa que pueda entregar el servicio completo y que tenga todas control sobre sus propias operaciones, que todos esté muy bien estructurado.

Las ventajas que se pueden ofrecer para solicitar la admisión en las redes de estos operadores son la consistencia, el volumen, el profesionalismo, las garantías de cumplimiento de normas y protocolos, la capacidad de inversión, etc. En definitiva la calidad de la empresa es un gran atractivo para estos proveedores potenciales.

Chile cuenta con actores capaces de resultar muy competitivos como abastecedores de éste tipo de proveedores de nicho. Casi todos los industriales de la carne tienen una trayectoria interesante, deben esforzarse por presentar sus fortalezas a sus clientes potenciales y trabajar con ellos para evaluar las diversas oportunidades de nicho que están disponibles.

En el segundo modelo de negocios los atributos deseados son otros, muchos de los proveedores de este perfil, en todos los nichos, hacen presente su condición de “Family of Farms”, como dice el claim corporativo de Organic Valley. Esto es válido tanto en EEUU como en Europa.

En este escenario lo que el proveedor busca es un ganadero a cargo de su predio, no una empresa, buscan el compromiso personal con los detalles intangibles del negocio y los protocolos establecidos, buscan la palabra empeñada en dar lo mejor de lo mejor, porque eso crea valor para ellos.

En conclusión para participar en las oportunidades de nicho por este modelo los articuladores deberán formar redes con fuerte identidad de los ganaderos. Esto es particularmente importante en el periodo de aprendizaje, todos los nichos tratados con complejos. Las oportunidades existen, pero requieren una fuerte adaptación, en esto el disponer en cada campo con la inteligencia y el compromiso necesario es esencial, si esto no se encuentra las asociaciones no prosperan.

### **Condiciones específicas por Nicho de Mercado**

Tratar las condiciones específicas de cada oportunidad en cada nicho de negocios no es una tarea que se pueda asumir en el presente estudio, que sólo puede proveer las guías necesarias, para que cada cual pueda generar su propia agenda de incorporación.

Esto no podría ser de otra manera, los proveedores de nicho entrevistados son personas concretas, no están disponibles para especulaciones. Y si lo estuvieran no tendría mayor utilidad.

La única posibilidad de analizar en concreto las condiciones para integrarse a un mercado de nicho es iniciando negociaciones igualmente concretas, aquí se entregan las principales claves para que los empresarios nacionales del sector pueda llegar rápida y asertivamente a ello.

Por ello no se abordan individualmente las cientos de combinaciones oportunidad-mercado de nicho-tipo de proveedor- potencial abastecedor contenidas en este informe.

Se espera, en la fase de difusión de la presente investigación, poder colaborar para llegar el análisis a situaciones particulares, en cada una de las oportunidades en que existan actores nacionales interesados.

## **SEXTO: Explorar oportunidades de negocios para el potencial actual y futuro para los productores e industriales nacionales.**

La exploración de oportunidades de negocio en Estados Unidos que sean de interés para el desarrollo de una estrategia exportadora para Chile, permitió concluir que existen oportunidades en de diverso interés en siete nichos, dos de estos clasificados como carnes convencionales, cuatro como carnes no convencionales y una en carnes preparadas. Las principales características y condiciones que se presentan en cada una de estas oportunidades son descritas a continuación.

### **vii Listado con Oportunidades de Negocio.**

#### **A. ESTADOS UNIDOS**

##### **OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN DE CARNES USDA PRIME**

*"USDA Prime Grade Beef is the ultimate in tenderness, juiciness and flavor. It has abundant marbling, flecks of fat within the lean, which enhances both flavor and juiciness."*<sup>61</sup>

##### **Antecedentes**

Como se ha dicho, USDA Prime es la clasificación más alta y más prestigiosa de las carnes convencionales, su graduación es objetiva, la logran las carnes de animales que cumplen según mediciones técnicas hechas por los agentes de la USDA un conjunto de especificaciones precisamente establecidas mediante estrictos parámetros incluidos en la reglamentación correspondiente.

Para obtener la clasificación USDA Prime, como ocurre con todas las clasificaciones certificadas por el USDA se debe solicitar expresamente al servicio de inspección del USDA la clasificación del animal y pagar por el servicio. La inspección se realiza animal por animal.

---

<sup>61</sup> El grado USDA Prime para la carne de vacuno es lo máximo en ternura, jugosidad y sabor. tiene abundante marmoleo, que se lo dan las incrustaciones de grasa en la carne, las que le otorgan sabor y jugosidad (Fuente: [www.thecookinginn.com/bm.html](http://www.thecookinginn.com/bm.html)).

En los EEUU la clasificación de las carnes bovinas no es obligatoria, es decir los animales pueden ser comercializados sin la inspección del USDA, no obstante si no son inspeccionadas y certificadas por el servicio estatal no pueden publicitar su clasificación en términos de los grados que se establecen en la normativa oficial.

La clasificación USDA Prime obtuvo el año 2007 sólo un 2,6% de la participación en el mercado de las carnes en Estados Unidos, ciertamente se trata de una pequeña y exclusiva categoría, aún así, ese pequeño porcentaje no es nada despreciable para el mercado Chileno, ya que representa un total cercano a las 650.000 cabezas anuales.

Existe un muy sólido mercado de nicho para la carne Prime, es la carne preferida por los consumidores convencionales de altos ingresos. Sin embargo se trata de un mercado muy atomizado, dado que no se transan grandes volúmenes, lo que hace difícil acceder al mercado independientemente, por lo complejo de la logística, pero también representa una oportunidad interesante para los productores de menor tamaño.

Otra característica relevante es que los consumidores de carnes USDA Prime son muy conservadores, siempre han comprado mayoritariamente carne nacional, con tradición, de zonas específicas. Entrar en este mercado con carnes importadas no es algo trivial.

Si se observa este mercado desde la perspectiva histórica se debería concluir que es imposible exportar desde Chile carne USDA Prime a los EEUU. Sin embargo el trabajo de investigación en busca de develar oportunidades permitió percibir luces muy interesantes para lograrlo.

Hasta ahora, el grado USDA Prime sólo se otorga a ganaderos de ese país y Canadá, que por lo demás trabajan en tándem, porque pasan los animales de un lado a otro de la frontera sin problemas. Al respecto cabe recordar que la certificación clasificatoria del USDA ocurre sólo en la planta de faena, luego de inspeccionar las carcasas con los rigurosos y respetados criterios técnicos que el reglamento establece, de modo que independiente de su origen los animales faenados en los EEUU son clasificados en su propio mérito. Sin embargo nada impide que se solicite la inspección en mataderos chilenos, se estima que el Tratado de Libre Comercio debería permitirlo.

Pero más aún, como el mercado norteamericano es tan dinámico y profundo, para los proveedores líderes de carne Prime se les ha hecho irrelevante solicitar la clasificación oficial, lo que abre una

interesante ventana, ya que indica que en ciertas condiciones la calidad del animal es suficiente para entrar en el nicho Prime.<sup>62</sup>

Esta tendencia la ratifica la evolución reciente de Omaha Steaks, firma que ha montado una red de distribución directa muy exitosa con dinámico crecimiento, en la que ha abandonado el uso publicitario de la clasificación USDA Prime y la ha reemplazado por sus propias clasificaciones como *Premium Heartland Quality*, y *Private Reserve*<sup>63</sup>, a fin de reforzar su posición competitiva dentro de la categoría de carne convencional, sin siquiera recurrir a atributos alternativos como “carne natural u orgánica”. Esto significa que cada vez más busca diferenciarse con sus propios méritos, como se observa en su sello de garantía de satisfacción total, que los consumidores consideran más que suficiente para comprar sus productos a altos precios.

<p><b>Unconditional Guarantee</b></p>	
<p>Here at Omaha Steaks, we stand behind our products...</p> <p><b>If you are not absolutely thrilled with your purchase from us for any reason at all - we'll replace your purchase or refund your money, whichever you prefer.</b></p> <p>When you order from Omaha Steaks, your satisfaction is always unconditionally guaranteed... so you can order with complete confidence. If at any time you have problems with an order, simply contact Customer Service.</p> <p>Our Toll-Free phone number is <b>1-800-228-9872</b>.</p>	

El gerente de abastecimiento de esta compañía manifestó en entrevista directa opiniones que permiten sostener las hipótesis mencionadas. Además, con el objeto de ganar libertad, Omaha Steaks ha eliminado en su publicidad toda referencia a la procedencia de sus animales y sus redes de proveedores, tal como lo hizo con las certificaciones USDA de las carnes, por lo que técnicamente no

<sup>62</sup> Si se revisa con detalle las ofertas de las empresas líderes de este nicho, se puede observar que algunas de ellas no se apoyan necesariamente siempre en la clasificación USDA.

<sup>63</sup> Ver: [www.omahasteaks.com](http://www.omahasteaks.com)

debe ser considerado un operador de carne USDA Prime, aunque ofrece carne convencional a precios de la carne Prime, pero la denomina Premiun, que no es una categoría regulada.

Sin embargo, sus planes de libertad tiene límites, en su entrevista el mencionado gerente sentenció que no le interesaba ni siquiera analizar la oportunidad de importar carnes desde Chile, ni de ningún otro país, porque ellos tienen sus propias redes y su compromiso es proveer las mejores carnes de los EEUU, la que obtienen en los estados del centro de EEUU (el llamado "heartland"). Por ahora ese es su plan estratégico y aún no ven interés en crear nuevas líneas.

No obstante, la situación de independencia que están adquiriendo algunos operadores líderes es muy interesante para Chile ya que abre la oportunidad de que si uno de ellos decide importar para obtener carnes de mejor calidad podría hacerlo sin perder competitividad.

### **Origen de la oportunidad para Chile**

Una vez visualizada la posibilidad teórica de exportar desde Chile se estimó necesario encontrar la motivación para hacerlo, es decir las ventajas que se podrían obtener. Estas difícilmente irían por el lado del costo, porque los estudios indican que el consumidor exigente en EEUU está dispuesto a pagar hasta un 20% más por carne local de igual condición que la importada.

Gracias a las indagaciones en profundidad respecto de las claves del éxito en este nicho, en el curso de la investigación surgió una posible ventana muy interesante de explorar en detalle sobre la base de experiencias concretas, una oportunidad que se debería sustentar muy bien en la pasión por la excelencia que domina este nicho.

Consultados expertos y operadores destacados respecto de si para obtener carne USDA Prime en los meses de invierno se debía hacer ajustes en la alimentación u otros tratamientos que afectarían la calidad de la carne, mayoritariamente reconocieron que si era necesario, como también que el resultado es que la carne en invierno no es tan buena como la carne de plena temporada, obtenida mas naturalmente. Se menciona que pasaba lo mismo que con los tomates, esta percepción, que no está documentada ni nadie del sector tiene interés en documentar, abre una interesantísima oportunidad para ofrecer productos de alta calidad más naturales que los nativos de EEUU en los meses de más alta demanda en ese país, toda vez que una de las reglas de oro del nicho es que la carne debe ser fresca, nunca congelada y añejada no menos de 21, para ser consumida en su óptimo antes de los 30 a 40 días

de que el animal fue beneficiado. Se acepta que la carne fresca refrigerada en origen tiene una duración mayor si se envasa al vacío en origen, pero ello no es suficiente para preservar la calidad y frescura exigida en este nicho, en que domina ampliamente el curado en seco llamado Dry Aged.

El argumento de que los animales serán más naturales y la carne de mejor calidad se podría tener mucha fuerza. Una demostración de ello la ofrece la observación de que recientemente los operadores líderes como Lobel's por primera vez en su historia han asumido compromisos de producción natural, con alimentación exclusivamente vegetariana, libre de hormonas y antibióticos, y con mínimo confinamiento, lo que es muy difícil de lograr en zonas importantes que están cubiertas de nieve muchos meses.

En las indagaciones no se lograron compromisos por desconocimiento de la capacidad chilena de llegar a la calidad Prime, pero si apertura, concretamente disponibilidad a experimentar.

Si esta oportunidad se concreta y permite, en una escala experimental, con ello obtener ventajas de calidad significativas a algunos de los proveedores líderes podría abrir una gran ventana para Chile y otros países del hemisferio sur en la categoría USDA, en la medida que si se hace visible presionaría a los demás proveedores a extender sus operaciones al hemisferio sur para lograr las calidades óptimas en los meses de invierno, que son de muy alto consumo, especialmente diciembre.

Si se genera esta apertura para los productores de excelencia en el hemisferio sur, Chile podría ser el país más competitivo dado que cuenta con el TLC más favorable posible y con las condiciones sanitarias adecuadas.

### **Factibilidad de la oportunidad**

Si bien es cierto que en la opinión de los expertos nacionales consultados, incluidos actores destacados de la industria, poco se puede hacer en Chile para producir carne de la calidad USDA Prime, el presente estudio parece reflejar lo contrario. Hay varios factores que justifican esta afirmación.

En primer lugar debe considerarse como un hecho sustancial que en EEUU es especialmente difícil y caro producir carne USDA Prime, solo lo logran consistentemente los productores especializados incentivados con contratos de largo plazos.

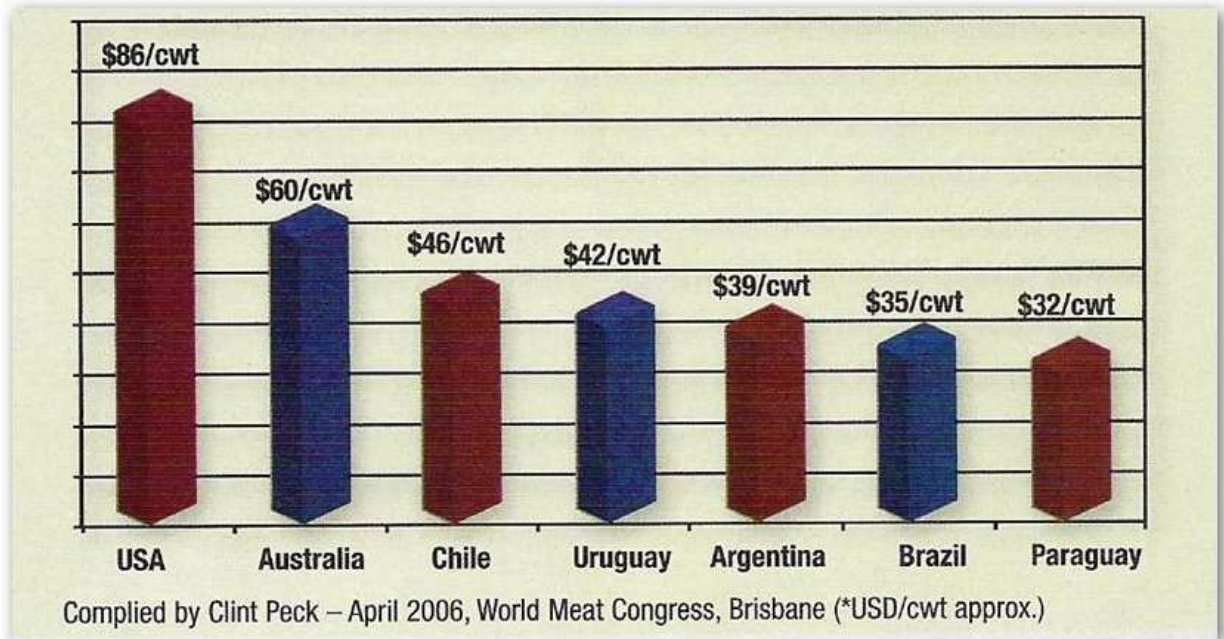


Segundo, la competencia en este mercado no es frontal, si se encuentra para quien trabajar no se estará compitiendo por precio y se recibirá todo el apoyo necesario. Los compradores de este producto son aquellos que han logrado canales de distribución o venta directa bien establecidos, quienes, como ya se ha dicho, no se interesan en carne de cualquier origen sino exclusivamente de sus propias redes. Es conocido que el mercado abierto para la carne Prime no es canal de comercialización más fuerte, ni el referente para los contratos privados de asociación. Por lo mismo hay pocos productores independientes orientados a producir animales USDA Prime, porque si venden en remate no obtienen un precio adecuado. Ello significa que los precios públicos que se consignan en las bases de datos abiertas no reflejan la realidad del nicho. El precio de los contratos de asociación no fue posible conocerlo, porque los operadores de este tipo de carne guardan celosamente sus redes y sus modelos de negocios, sin embargo si se observa que los ganaderos que ingresan a sus redes no tienen interés alguno en salir de ellas, y por el contrario, hay una larga lista de espera de granjeros interesados integrase a las redes sólidas. Ello es un hecho sustancial que es necesario evaluar.

Tercero, los productos de mayor calidad, de fuera de temporada son mejor pagados que todo el resto. Esto significa que si se hacen las cosas bien y se posesiona a Chile como un proveedor de carnes equivalentes a las mejores carnes USDA Prime, en los meses de invierno de los EEUU, lo productores nacionales podrían llegar a tener precios bonificados, por sobre los precios normales para la época.

Cuarto, las actuales tendencias del mercado en contra de las prácticas antinaturales del mercado de carnes convencionales pueden llegar a complicar la obtención y comercialización de carne USDA Prime en los EEUU en los meses de invierno, por ello los operadores más visionarios consultados se interesaron en la especulación respecto de la posibilidad de importar carne desde Chile, si ellos pueden establecer sus protocolos de producción exitosamente, de modo de garantizar la calidad de sus productos. Esta oportunidad podría concretarse rápido si se impone también en las carnes convencionales la actual tendencia de los consumidores a exigir que los animales sean alimentados más naturalmente y que pasten libremente.

## Costos internacionales de producción de carne bovina:



### Competitividad de la oferta chilena

De acuerdo a los expertos nacionales consultados no hay ninguna razón técnica que indique que aquí vaya a ser más difícil o menos productivo que en EEUU obtener carne marmoleada tipo USDA Prime. Desde el punto de vista técnico no se visualizan obstáculos en la producción de carne óptima para los consumidores convencionales de elite en los EEUU. La producción de carne de calidad equivalente a USDA Prime en Chile parece objetivamente factible, sujeto a que se realicen las inversiones necesarias, que podrían incluir cambios sustanciales en la especialización de la masa ganadera, el manejo y la alimentación. Será posible si es de interés de los líderes nacionales de la industria, una vez que visualicen la oportunidad de colocar sus productos a precios de elite y perciban el apoyo de un plan de fomento.

Respecto del costo de lograrlo la situación es incierta, sin estudios especializados es difícil saber si los costos serán competitivos, pero todo parece indicar que podrían llegar a serlo. Debe considerarse que hay importantes espacios para invertir en el marmoleo de la carne, el costo de producción en Chile es en promedio, según los informes disponibles, menos de la mitad que en EEUU.

Aparentemente los productores norteamericanos gastan más de tres veces en la engorda que lo que gastan los productores chilenos. Respecto de las supuestas ventajas de los norteamericanos por la

producción local de maíz y soya pareciera que ya no son tales, ellos dependen cada vez más de los granos importados. Por su parte se debe considerar que en Chile los productores de cerdos y pollos importan sus insumos, sin que ello les lleve a perder competitividad.

### **Potencial del negocio**

Si la hipótesis planteada en este estudio es correcta la oportunidad de exportar carne de la calidad USDA Prime a los EEUU podría llegar a consumir gran parte de los animales de primer nivel existentes en Chile. Si se llegara a lograr una participación del 25% de este nicho requeriría de unos 150.000 animales anuales, para beneficio en los meses de octubre, noviembre, diciembre y enero.

Cabe señalar que es probable que la disponibilidad de carne de calidad desde Chile en lugar de generar caídas de precios en EEUU impulse un crecimiento del mercado, que consumiría igual los animales disponibles de la producción local en un periodo más corto. Las importaciones de uvas desde Chile lejos de restringir la producción local de EEUU la ha incrementado, los consumidores de elite se hacen más asiduos consumidores a mayor disponibilidad de productos de calidad.

### **Rentabilidad Esperada**

Lograr una evaluación confiable de esta oportunidad requiere de una importante inversión, en los ensayos de campo, en la consecución de un socio estratégico capaz de colaborar y de garantizar mercado y precios mínimos, en aprendizaje, desarrollo de protocolos, etc.

No se puede pretender que el presente estudio ofrezca una estimación de rentabilidad porque no resultaría confiable. La contribución ha sido develar la oportunidad y las redes a través de las cuales se puede explorar.

Cabe señalar además que difícilmente los actores nacionales realizarán la inversión dada la baja apropiabilidad de esta, lo que indicaría que para que esta oportunidad prospere será necesario el impulso de un programa de fomento.

## **OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN DE CARNES USDA CHOICE**

### **Antecedentes**

La denominación USDA Choice igualmente corresponde a una clasificación bien delimitada, establecida mediante estrictos parámetros incluidos en la reglamentación correspondiente. Para obtenerla el interesado debe solicitar expresamente al servicio de inspección del USDA la clasificación del animal, la que se realiza animal por animal, se debe pagar por el servicio.

Las carnes USDA Choice representan la gran mayoría de la carne producida en EEUU, con más del 55 % de participación. Sin embargo su rango es tan amplio que se ha producido una importante segmentación de esta categoría.

Existen mercados de nicho interesantes para Chile, estos se reducen a la parte alta del rango, no incluyen al producto USDA Choice genérico que se transa en los mercados abiertos, sino, una vez más, a la demanda que generan cadenas de comercialización muy bien estructuradas que han logrado crear valor para sus clientes agregando a su oferta atributos de alto interés por sobre los estándares de la certificación del USDA y garantías de satisfacción. Estas operaciones no son tan exclusivas como las de las carnes USDA Prime, pero mueven un volumen mayor, sus precios se ubican muy por sobre la media, pero son menores a la categoría superior.

Se estima que no menos de un 15% de la carne Choice se transa en mercados cerrados, es decir se produce por encargo de operadores que lo comercializan, con premios sobre el precio que se paga por el Choice genérico en los mercados abiertos. En entrevistas a importantes proveedores del “retail” del nivel alto han declarado que no se abastecen a de carne USDA Choice a través de “traders”, sino de compras directas a ganaderos con los cuales la calidad está claramente establecida y regulada por contratos largo plazo. Es decir pagan por asegurar la calidad que fortalece sus marcas.

### **Origen de la oportunidad para Chile**

La oportunidad de negocios para Chile en esta calidad de carne tiene mucha similitud con la descrita anteriormente, se debe lograr la calidad y a partir de ello se podrían abrir interesantes oportunidades para exportar carne desde noviembre a enero para abastecer a operadores de elite. Los fundamentos de esta afirmación son similares a los ya señalados.

Lo interesante de esta categoría es que hay muchos más actores de elite de alto volumen y que muchos de ellos para esconder su distancia de la carne USDA Prime hacen referencia de que su oferta es de

carne Premiun, lo que ellos pueden respaldar con total garantía de satisfacción, como se observa en el sello de Omaha Steaks antes mencionado.

Dado que se trata de carnes destinadas a consumidores convencionales, pero que se ha debilitado la importancia de la certificación y clasificación del USDA, resulta consistente concluir que Chile podría desarrollar una oferta muy valiosa para este segmento. En este caso la oportunidad de invierno podría ser muy significativa, para los productores del hemisferio sur. Si Chile se posesiona en este nicho podría generar una nueva era para la ganadería nacional.

### **Factibilidad de la oportunidad**

La oportunidad real de calificar como proveedor de los operadores de nicho en este segmento debe ser analizada en profundidad caso a caso con los operadores que comercializan este tipo de carne, los proveedores a los que interesa abastecer operan redes cerradas.

En este caso, la oportunidad de los actores nacionales para insertarse debería darse a través dos tipos de operadores, los cuales representan oportunidades, muy diferentes en términos de la complejidad:

Una primera opción la ofrecen, al menos teóricamente, las cadenas de “retail” de tamaño medio especializadas en carnes de calidad que conocen bien el negocio y están preparadas para comprar directamente a proveedores especializados e incluso desarrollarlos, las que siempre muestran interés den nuevos proveedores con alto potencial. Al respecto, cabe señalar, que en varias ocasiones en entrevistas con diferentes jefes de compras de carne en cadenas de retail de alto nivel, ellos manifestaron que se sentían responsables del progreso de sus proveedores, como también de muchas de las innovaciones de la industria. Esto señala que existe la posibilidad de establecer asociación estratégica con cadenas de retail capaces de importar, las que en todo caso sólo existen para la categoría Choice, que es la más masiva. En los demás nicho los volúmenes no permitirían operar directamente con retailers. Adicionalmente, cabe también señalar, que el nivel de satisfacción de estos jefes respecto de sus proveedores no siempre era alto. Por lo que muchos de ellos se interesaron en analizar la posibilidad de importar desde Chile, sujeto a la certeza de una alta calidad de productos y un servicio “just in time” en sus centros de distribución.

Respecto a los precios que pagan estos retailers fluctúa entre el 55 y el 65 % del precio público sin impuestos. Pero este es el precio despachado a sus bodegas, “just in time”, con un mix adecuado de

productos, es decir es el precio que pagan a sus proveedores de abastecimiento, lo que incluye los servicios de logística. El formato que ellos compran es de cajas con piezas completas cortes, con pesos aproximados de 30 kilos. Compran sólo a proveedores especializados, no compran spot. Las cadenas menores compran a dealer locales que tienen redes de distribución acordes con sus necesidades y mantiene stock para ofrecer alta flexibilidad.

Sin embargo, el cliente más factible para Chile en la primera etapa son las firmas especializadas en abastecer carnes de calidad a cadenas de “foodservice” y retailers de alto parecen ser una opción inicialmente más factible. Dado que para ellos es suficiente recibir la carne propiamente tal en sus bodegas, es decir no requieren ni servicio integral ni un mix completo de productos, ni tampoco un abastecimiento permanente.

Los precios que pagan estos proveedores se establecen en contratos de mediano o largo plazo, cuando se especializan en proveer clientes de alto estándar que normalmente no cambian los precios en la temporada. Los precios no necesariamente son por cortes, como en el caso anterior, sino por lotes de cortes.

Cabe señalar que existe amplio consenso en la industria que los contratos de largo plazo para productos de alto estándar son los más favorables para los ganaderos. Lamentablemente los precios de los contratos son privados y reservados, y los precios públicos de los mercados abiertos no reflejan necesariamente lo que los proveedores pagan a los ganaderos, ni tampoco son una estimación de estos, en el caso de los contratos de largo plazo. La única manera real de conocer los precios es iniciando negociaciones.

### **Competitividad de la oferta chilena**

Es difícil estimar la competitividad de largo plazo de la industria chilena de la carne, faltan muchos datos fuera del alcance del presente estudio para estimarla. Sin embargo lo que si puede asegurarse es que la rentabilidad dependerá tanto de la calidad de los productos, especialmente del posicionamiento de superioridad que se logre en la temporada de invierno del hemisferio norte, como de la forma en que se vendan. Si se busca llegar al mercado por medio de traders se llegará a los precios de remate, menos las comisiones correspondientes, lo que casi con certeza no será suficiente para rentabilizar una producción de alto nivel de calidad, intensiva en granos.

Es casi seguro que sólo si se logra integrar el potencial ganadero nacional en redes de alto nivel se podrá alcanzar una posición competitiva sólida y adecuada para desarrollar en pleno el potencial nacional.

### **Potencial del negocio**

Respecto a las dimensiones de la oportunidad de negocios señalada parece razonable estimar que Chile, si cumple con todo lo necesario para formar parte de las redes mencionadas podría llegar a mediano plazo a participar con un 3 a 5% de la producción de carne USDA Choice. Esto sería equivalente a la producción de unas 475.000 a unas 700.000 cabezas anuales, que pueden alcanzar muy buenos precios.

### **Rentabilidad Esperada**

El análisis detallado de las oportunidades podrá abordarse en un nuevo estudio focalizado en ello, a partir de que existan actores nacionales interesados en abordar las oportunidades mencionadas y se realicen las experiencias necesarias, a lo menos para motivar a los potenciales clientes a iniciar un proceso de colaboración que permita evaluar la rentabilidad del proyecto.

En todas las entrevistas en que se intentó comprometer precios referenciales se obtuvo la misma respuesta. “Para poder estimar nuestro interés y establecer algún rango de precio a lo menos será necesario que nos envíen muestras. Si estas son interesantes podremos trabajar en ello”.

## **OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN DE CARNE NATURAL**

### **Antecedentes**

En Estados Unidos, a partir de los 80 han surgido cada vez con más intensidad una creciente disconformidad de consumidores de carne bovina, que los ha impulsado a buscar alternativas que no tienen las externalidad de los sistemas de producción intensivos impulsados por las grandes firmas y también algunos operadores del retail y del foodservice que centra su estrategia en precios bajos. Estos nuevos consumidores más conscientes de su salud rechazan particularmente los animales terminados en feed-lots y otras prácticas que consideran nefastas. Entre ellas se encuentran el confinamiento, la

alimentación antinatural (desechos y subproductos), la contaminación, el uso de sustancias químicas (antibióticos, hormonas), la potencial existencia de residuos y, en general, potenciales riesgos a la salud.

La respuesta de la industria ha sus inquietudes sido la oferta de un producto más tradicional, a la antigua, que se ha llamado Carne Natural.

En este punto es necesario hacer dos precisiones. Primero, el concepto de carne natural bajo la legislación de EEUU (USDA) se refiere a aquella que está mínimamente procesada y que no contiene aditivos químicos, como preservantes, colorantes, saborizantes o cualquier elemento sintético. Por lo tanto natural se refiere al procesamiento que ha sufrido la carne, posterior a la faena. Por ello no hace referencias sobre restricciones de manejo durante la vida del animal, ni sobre el uso de sustancias químicas o desechos de origen animal en la producción. De esta forma cualquier tipo de carne que no contenga aditivos puede ser etiquetada como "Natural". A pesar de ello, en este estudio se utiliza el concepto de natural en el contexto de una carne producida naturalmente. La segunda precisión, es que carne natural no necesariamente es carne sin grasas, pero si se espera que sea más liviana, con marmoleo moderado, ya que el consumidor norteamericano está acostumbrado a carnes sabrosas y jugosas, no demasiado magras.

Otro hecho relevante es que en el mercado existe gran confusión en este nicho, en parte por la poca comprometida de la regulación establecida por el USDA, que no es suficiente para garantizar lo que los clientes buscan, por lo que lo que realmente la certificación USDA Natural no logra la confianza de los consumidores. Al respecto cabe señalar que la legislación acepta el uso de hormonas de crecimiento, e incluso utilizar alimentos transgénicos en la alimentación de los animales.

En definitiva es un nicho en el que los consumidores responden mejor a compromisos mucho más concretos de los proveedores y comercializadores que a la certificación de la autoridad.

Por lo mismo se dan en este segmento mercado fuertes diferenciaciones, ya que cada operador debe crear su propio espacio de mercado, su clientela, si no lo logra no subsiste.

Los atributos más valorados son alimentación en base a pastoreo directo en praderas, libre de aplicaciones de hormonas y antibióticos, libre de alimentación proveniente de cultivos transgénicos.

Actualmente se estiman en 700.000 los animales faenados para el consumo de los nichos de carne natural, pero se espera que este número crezca rápidamente en los próximos años. Especialmente de la



mano de operadores más comprometidos con los principios del naturismo, los que esperan conseguir una regulación mucho más exigente para la denominación natural, para eliminar la competencia que ellos consideran desleal. Si lo consiguen la demanda por carne realmente natural, proveniente de animales criados y engordados a potrero según prácticas de “tratamiento humanitario a los animales”, dieta totalmente vegetal y libre de químicos se debería distanciar en precio de lo que hoy se denomina natural por cuanto dejaría fuera a muchos operadores masivos que han aprovechado la disposición de los consumidores a pagar más por productos más sanos, pero no han suscritos los compromisos esperados por estos.

### **Origen de la oportunidad para Chile**

Si los productores nacionales están dispuestos a insertarse a redes existentes exitosas ya consolidadas en estos nichos, las oportunidades de negocios serán prácticamente ilimitadas para el potencial nacional, toda vez que el mercado ha estado creciendo aceleradamente y los ganaderos norteamericanos tradicionales acostumbrados al uso de promotores de crecimiento y antibióticos, las engordas confinadas y la selección de la dieta más económica han resistido reconvertirse, especialmente si se trata de seguir los estándares propios de los operadores más destacados que regulan fuertemente sus modelos de producción.

En las entrevistas realizadas en la presente investigación por lejos los más receptivos a la propuesta de trabajar con Chile fueron los proveedores de carne natural. Prácticamente todos los que conocían las condiciones de nuestro país demostraron interés por aprovechar el potencial chileno.

Además cabe señalar que los operadores de este nicho son por lejos los mejores desarrolladores de redes de la industria ganadera norteamericana. Más aún casi todos los líderes de este segmento han logrado surgir a partir de generar protocolos eficientes de producción natural en sus propios ranchos que les ha dado como resultado carne de alto valor que ha enfrentado altas tasas de crecimiento de la demanda, a la que han respondido invitando nuevos ranchos a producir para ellos en estatus de proveedor asociado, como se describió antes. Operaciones como Meyer Natural, Maverick, Laura's Lean y varios otros han logrado formar redes de hasta miles de ranchos asociados exitosamente, y es normal que en sus sitios corporativos extiendan atractivas invitaciones de los rancheros a asociarse a sus operaciones.

En este contexto Chile es un nuevo territorio de gran potencial para los operadores de este nicho y de allí surge un gran interés de parte de ellos, especialmente para la producción de contra estación.

Adicionalmente debe considerarse que de las discusiones que se llevan a cabo respecto del reglamento, antes mencionadas, es altamente probable que la polémica se resuelva a favor de los consumidores exigentes, porque el USDA está interesada en proteger su prestigio, que ha sido dañado por este caso. Si ello ocurre para los operadores de elite del nicho natural, que sólo ofrecen productos frescos de calidad de no más de 40 días de maduración, será una necesidad fundamental extender sus redes de abastecimiento hacia el hemisferio sur para ofrecer productos durante su invierno.

Si Chile ha avanzado en el sentido valorado por ellos podría tener una oportunidad de desarrollo muy sustantiva. Pero ésta requiere trabajar en conjunto con los clientes potenciales, dado que se trata de operadores de mercado cerrado que no compran simplemente animales terminados, sino que encargan animales producidos bajo sus propios protocolos.

### **Factibilidad de la oportunidad**

La factibilidad técnica no está puesta en duda, prácticamente toda la carne chilena calificaría hoy mismo como carne Natural en el mercado de EEUU. Sin embargo ello no basta, porque hay dos mercados a los que puede llegar en mérito de su calidad, uno de los cuales no dará factibilidad al negocio.

Para abordar este segmento es esencial tener en consideración que prácticamente no existen mercados abiertos para la carne "Natural". Por lo tanto montar operaciones de exportación no será tan trivial como mandar productos a un *trader* en los EEUU. Si ello se hace se llegará a la errónea conclusión que la oportunidad de negocios no existe, porque se obtendrán precios muy inferiores a los requeridos para hacer las operaciones sustentables. Normalmente la carne natural que no está inserta en redes cerradas se termina transando como carne convencional de baja calidad, la categoría convencional de la carne más barata que se permite destinar al consumo directo. Esto ocurre porque la carne natural, en términos de los criterios de clasificación del USDA, corresponde por marmoleo y estructura a la de la categoría Select.

Consecuentemente, la factibilidad del negocio dependerá de la capacidad de los actores nacionales de insertarse en las redes adecuadas que les permitirán obtener un precio muy superior al de las carnes de la Categoría Select.

### **Competitividad de la oferta chilena**

Según todos los expertos consultados Chile debería ser llegar a ser un proveedor muy competitivo de Carne Natural en EEUU, por las condiciones naturales, por su altísima capacidad de absorber instrucciones como las contenidas en los protocolos de los operadores líderes, por el TLC y por la industrialización existente.

Lo que genera dudas es la capacidad de asociación de los industriales que hoy dominan el sector. Ya que su negocio siempre han sido las compras spot, con prácticas muy lejanas al desarrollo de redes. Sin embargo, en las entrevistas sostenidas con ejecutivos del sector se nos ha dicho que su conducta oportunista cambiaría radicalmente si pudiesen obtener contratos de largo plazo que les permitieran garantizar a los ganaderos condiciones favorables si invierten en obtener las calidades que el mercado alto de la carne natural exige.

Consecuentemente, se estima que la competitividad de la industria nacional dependerá más de su capacidad de insertarse en redes de alto nivel y de aplicar sus reglas de negocios que de cualquier otra consideración relacionada con la producción misma.

### **Potencial del negocio**

Los estudios disponibles estiman que existe alrededor de 375.000 a 425.000 cabezas de ganado que se ajustan el régimen "Natural" en EEUU (Clause, 2008a; Acevedo et al., 2006; Troxel). Sin embargo ello no implica que esto sea un indicador real de la oferta de productos naturales, ya que como se dijo no es requisito que los animales estén certificados naturales para obtener productos naturales. De hecho en las entrevistas se pudo constatar que no todos los ranchos dedicados a la producción "Natural" certifican sus vacas como tales.

De acuerdo con el monitoreo a nivel de "retail" que lleva "The National Cattlemen's Beef Association", las ventas de carne "Orgánica" y "Natural" representaron alrededor del 2,5% de las ventas del total de carne fresca en los supermercados durante el año 2007, confirmando la tendencia al alza que ido experimentando este nicho durante los últimos años, así en 2003 la participación era tan sólo de 1,1%. Los antecedentes disponibles, según expertos indican que se trataría de un nicho que se abastece con cerca de 700.000 animales faenados anualmente.

Según un reciente estudio de Clause, los precios de todos los productos de carne bovina ofrecidos en los supermercados promedian US\$3,67/lb, mientras los precios de la carne “Orgánica” y “Natural”, llegan a US\$5,50/lb, lo cual indica que los consumidores están dispuestos a pagar un sobreprecio de US\$1,83/lb por este tipo de carne, casi un 50 % adicional.

No obstante, conforme a los datos recogidos en el presente estudio en los puntos de venta considerados más representativos de los mercados de nicho, los precios a público observados para los cortes que efectivamente allí se transan son sustancialmente superiores, normalmente sobre los US \$ 10 por libra, llegando a cerca de los US \$ 20 para los cortes finos, con la carne molida en valores del orden de US \$ 5 a 6 por libra.

Los datos de precios observados en el presente estudio corresponden a retailers que efectivamente son relevantes en las ventas de carne natural, como Whole Foods Market, Fresh Market, Publics, Trader’s Joe y diversos retailers locales en las ciudades de New York, Chicago, Boston, San Francisco, Los Ángeles y Miami.

### **Rentabilidad Esperada**

Respecto de la rentabilidad esperada de las exportaciones de carne natural a EEUU se repite la misma situación de las oportunidades anteriores, dado que no hay experiencias suficientes. El análisis detallado de las oportunidades podrá abordarse en un nuevo estudio focalizado en ello, a partir de que existan actores nacionales interesados en abordar las oportunidades mencionadas y se realicen las experiencias necesarias, a lo menos para motivar a los potenciales clientes a iniciar un proceso de colaboración que permita evaluar la rentabilidad del proyecto.

## **OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN DE CARNE “ORGÁNICA”**

### **Antecedentes**

La situación respecto de la carne “**Orgánica**” no es similar a la de la carne “Natural”. Es una categoría mucho más restrictiva, que, a diferencia de lo que ocurre con la carne “Natural”, se encuentra rigurosamente reglamentada en el Programa Orgánico Nacional del USDA, organismo que ha desarrollado estrictas normas para regular su producción y el etiquetado de sus productos. Como

consecuencia de ello para participar en el negocio orgánico la certificación del USDA es esencial. En este caso el sello USDA Organic se ha ganado toda la confianza de los consumidores, por lo cual es exigido a los proveedores, no solo por la autoridad sino también por todos los clientes y comercializadores. Ni legal ni comercialmente se puede operar en este segmento sin el sello USDA. Se trata del sello más valorado de todos los que emite el USDA.

Si en Chile se desea producir para el mercado de los EEUU la operación completa, desde las vacas y las praderas hasta el manejo y los insumos que se utilicen deberán ser válidamente certificadas orgánicas por el USDA. En la producción orgánica todo el alimento dado a los animales debe ser orgánico, lo que aumenta significativamente el precio de la alimentación versus el sistema convencional y el natural.

Consecuentemente la producción orgánica es mucho más compleja y costosa, sin embargo no por ello menos rentable cuando se logra la especialización adecuada. La principal dificultad está en que las redes de proveedores y las prácticas para la producción orgánica son muy diferentes a las convencionales, mientras que las de la carne “Natural” son hasta cierto punto similares.

Por las mismas razones es poco probable que actores aislados en Chile logren establecer operaciones orgánicas exitosas, ello solo lo logran conjuntos de operadores de una región cuando son capaces de desarrollar todo un nuevo conjunto de redes de apoyo. En las operaciones detectadas en los EEUU los ganaderos pertenecen a asociaciones regionales o están asociados a operadores integradores que los invitan a participar luego de que han desarrollado estándares orgánicos sólidos y cuentan con las fortalezas necesarias para brindar apoyo a sus nuevos asociados.

Las dificultades mencionadas no restan dinamismo al negocio. El mercado de carne “Orgánica” está en plena expansión, es una propuesta que tiene cada vez más clientes. Sus ventas han experimentado el crecimiento más rápido de la industria de los alimentos orgánicos, con un 55% en 2005 y alrededor de un 30% en 2006, de acuerdo con “Organic Trade Association”. Ésta fuerte expansión ha sido acompañada por un importante sobre precio de los productos orgánicos en relación a los convencionales equivalentes, estimado por diversos estudios en 50%.

**Cuadro N°5:** Vacunos certificados “orgánicos”:

	Año			Variación	
	1997	2002	2005	97'-02'	02'-05
Nº de vacunos de carne certificados "orgánico"	4.429	23.384	36.113	427,97%	54,4%

Elaboración propia. Fuente de datos: CLAUSE, R. 2008b.

En Estados Unidos existe una importante diferenciación en los canales de comercialización de la carne “Orgánica”. Tanto así que ninguna de las empresas gourmet revisadas, tienen en su oferta carne orgánica (ni Kosher) y sólo una de ellas (Lobels) ofrece carne con la distinción de natural. En este caso, por ahora, los supermercados convencionales no son el mercado más importante, más relevantes son las cadenas y tiendas especializadas en alimentos orgánicos y las ventas a domicilio por Internet. En menor escala también se da la venta directa de productores dentro de su propio estado. Éstos se benefician que la regulación establece que sólo para la comercialización en estados diferentes al de origen la carne debe ser procesada en instalaciones bajo la inspección del USDA.

Las fuertes regulaciones conjuntamente con las exigencias de los clientes hacen que prácticamente no existan mercados abiertos para la carne “Orgánica” en los EEUU, ésta es muy mayoritariamente comercializada en operaciones muy cerradas, controladas por proveedores que cuentan con sus propias redes de abastecimiento exclusivas, integrando asociados con los que establecen relaciones de largo plazo y mucha colaboración.

Al igual que en todas las categorías de nicho la comercialización es mayoritariamente de productos frescos refrigerados. Consecuentemente las oportunidades de negocios en el segmento orgánico son complejas de abordar, pero pueden ser muy atractivas para los productores e industriales nacionales, en la medida que se generen modelos asociativos que permitan alcanzar algunas ventajas de escala.

### **Origen de la oportunidad para Chile**

Del cuadro anterior se observa que EEUU tenía solo unos 36.000 animales certificados “orgánicos” el 2005, esto es una cantidad ínfima para un país con una producción de más de 25 millones de vacunos faenados cada año, es un hecho que la industria local no se funda en ventajas de escala. En cambio para

Chile con una masa 25 veces inferior si sería posible impulsar ventajas de escala. En la medida que el mercado orgánico siga creciendo a tasas tan altas como las históricas será altamente conveniente analizar en profundidad la oportunidad que este nicho ofrece.

Expertos nacionales consultados estiman que muchas de las zonas extremas de la ganadería, como la Patagonia y la pre cordillera, que se basan en pastos naturales podrían enfocarse en este nicho con importantes ventajas iniciales, pero no llegarán a la calidad necesaria sin importantes complementos, investigación e inversiones. No se encontraron estudio que ratifiquen, evalúen y dimensionen estas oportunidades.

### **Factibilidad de la oportunidad**

Chile podría impulsar el desarrollo de zonas orgánicas, de modo de lograr generar un cluster poderoso, como el que ha logrado establecer Organic Valley en EEUU, que permite en 3 años poner en pleno régimen de producción orgánica a sus asociados, entregándoles todo el apoyo requerido, sin restricciones. Ello es totalmente clave a estas alturas del mercado orgánico. Los tiempos en que era una operación aislada dedicada a clientes cautivos en una zona sensible han pasado, actualmente los precios son sólo atractivos para los operadores de excelencia.

Por lo mismo, si se aborda esta oportunidad aisladamente es muy difícil que llegue a construir las redes de sustentación que requieren. Cabe señalar que tanto en Argentina como en Uruguay se han desarrollado experiencias de producción orgánica, pero aparentemente no han prosperado como se esperaba, justamente por problemas de escala.

Parece bastante evidente que el futuro de la producción orgánica en Chile dependerá del diseño de un completo programa de fomento.

Otro aspecto fundamental para justificar esta afirmación lo constituye que la reconversión de las operaciones tradicionales a orgánica no solo tiene importantes costos de certificación, sino que además tiene un costo especial por el tiempo de carencia que se debe mantener para obtener el sello orgánico en la producción. Este es un mínimo de tres años, si todo se hace perfecto, periodo en el cual se deberá afrontar importantes costos, parte de la inversión del programa. Esto implica que los ganaderos necesitarán un financiamiento especial que la banca privada no va a proveer mientras el éxito de la aventura orgánica en Chile no esté consolidado.

### **Competitividad de la oferta chilena**

No parece posible por ahora en pensar que Chile podría ser competitivo en este nicho por sus propios méritos, sin embargo si a partir de un plan de fomento se logra atraer el apoyo de operadores de elite que ayuden a lograr rápidamente resultados eficientes y provean mercados interesantes, si podría llegar a ser competitivo en la ganadería y la industrialización de la carne orgánica, dado que a nadie le cabe duda que las condiciones naturales son muy adecuadas en muchas de las regiones.

### **Potencial del negocio**

Respecto del potencial del negocio, si se logra la productividad necesaria para ser competitivo y se está inserto en redes que garantizan buena llegada al mercado, en condiciones equivalentes a las de los productores norteamericanos que trabajan para los líderes del sector, entonces se puede esperar que Chile podría participar fuertemente en la contra estación con importantes ventajas. Esto significa que podría lograrse proveer desde Chile más de un 10% de la demanda, que como se sabe es la de más alto crecimiento del mercado de las carnes. En el mediano plazo se puede estimar un mercado potencial del orden de los 15.000 animales año.

### **Rentabilidad Esperada**

Como se ha dicho no hay información suficiente en Chile como para estimar la rentabilidad esperada. No hay experiencias que sirvan de referencia. Sin embargo el dinamismo del desarrollo de la oferta orgánica en EEUU debe considerarse suficiente testimonio de lo interesante que resulta proveer este mercado si se logran operaciones competitivas. Adicionalmente a esto cabe señalar que diversos estudios estiman que la creciente preocupación de las elites de los países desarrollados por la calidad de su alimentación y la de sus hijos debería mantener el atractivo del negocio en las próximas décadas, ya que su exigua participación cercana al 1% debería llegar a lo menos a un 5% en la próxima generación.



## **OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS KOSHER**

No se analizarán las oportunidades que ofrece el mercado Kosher por razón de que se estima que no ofrece oportunidades especiales de desarrollo para Chile. Se trata de un mercado muy poco transparente en que la competitividad de los proveedores en ningún caso pasa por el abastecimiento de los animales. Los actuales proveedores controladores pueden acceder sin restricción a los animales disponibles en el mercado abierto de los EEUU, ya que ellos tienen la fórmula para transformar en sus plantas de faena animales convencionales en animales Kosher. Por lo cual no importan ni requieren importar.

## **OPORTUNIDADES DE EXPORTACIÓN DE CARNES PREPARADAS**

### **Antecedentes**

Los estadounidenses están comiendo fuera de casa más a menudo. También con el pasar del tiempo el gasto comida que se prepara en casa es menor. En 1976, en promedio ellos gastaron un 9,7% de su renta disponible en "Alimentos para cocinar en el hogar". En 2002, ese número fue sólo 6,6%. La proporción de los ingresos totales que se gasta en "alimentos fuera de la hogar" aumentó de casi 3,7% (en 1970) a 4,9% en 2002. Más aún, los consumidores parecen tener menos tiempo para cocinar. Esto explica la mayor asistencia a los restaurantes, pero además ha variado su comportamiento al comer en casa. Como resultado, un norteamericano gasta fuera del hogar sobre el 40% de su presupuesto de alimentación.

Sin embargo la tendencia más importante recogida en el estudio no tiene que ver con las cifras macro, ni con los cambios de conductas de los consumidores sino con la aparición de todo un nuevo segmento de clientes para las carnes preparadas.

Hasta ahora, salvo las excepciones de operadores gourmet que incluían algunos productos preparados entre los productos frescos, los clientes de carnes de vacunos preparadas buscaban su conveniencia en términos de ahorro de tiempo y dinero más que la calidad, por lo cual los mercados de nicho de carne de vacuno preparada eran muy poco profundos e incluso inexistentes en muchas zonas del país.

Lo novedosa es que esto está cambiando rápidamente, por razones de competitividad en la industria de servicios alimentarios de más alto nivel, **ha aparecido recientemente un nuevo tipo de clientes que**

**marcan una fuerte tendencia que está generando enormes nuevas oportunidades de nicho en carnes preparadas.**

Se detectó la tendencia en una entrevista a un importante proveedor del “foodservice” gourmet que señaló que la demanda por carnes frescas estaba cayendo en su sector, dado que varios de sus clientes estaban dejando de comprar carne para cocinar y en vez de ello estaban impulsando el desarrollo de proveedores de carnes preparadas semi listas que luego serían terminadas en el restorán. Para no perder sus clientes el proveedor se dispuso a invertir en una operación destinada a sus clientes más exigentes. Finalmente concretó una inversión en conjunto con uno de sus principales clientes en la cual se cocinan carnes con métodos muy innovadores, que involucran procesos de cocción lenta que van de 12 a 36 horas, en hornos de última generación calentados a vapor. El resultado aparentemente es extraordinario, pero el nuevo nicho está recién partiendo.

Se trata de clientes del “foodservice” gourmet que están cambiando progresivamente su modelo de negocios, si antes sólo compraban carne al natural para prepararla, ahora buscan eliminar sus cocinas por la complejidad que introduce a su negocio y para lograrlo han desarrollado activamente proveedores de carne preparada hecha a la medida para ellos. Lo nuevo es que ya no se trata de más operadores de comida rápida, sino de operadores de restaurantes considerados gourmet, por lo que ya las razones comerciales no están relacionadas a directamente con bajar costos sino con poder crecer sin deteriorar los productos que ofrecen a sus clientes en sus restaurantes.

### **Origen de la oportunidad para Chile**

La tendencia detectada en el curso de la investigación es que los operadores líderes del “foodservice” de alto nivel están interesados en encargar a terceros la preparación de los platos relacionados con carnes, ello les permite abrir nuevos restoranes sin necesidad de chef ni cocineros capaces de sustentar la operación y además probablemente bajar costos operacionales, especialmente en ubicaciones urbanas de alto costo de arriendo.

De todos los hallazgos del presente estudio en los EEUU, este de los nuevos modelos de negocios del “foodservice” es probablemente el de mayor potencial de desarrollo para la industria carnea nacional, ya que permitiría la evolución del sector desde la exportaciones de materiales a la exportación de soluciones, evolución que el país necesita urgentemente para lograr un desarrollo sustentable.

### **Factibilidad de la oportunidad**

Sin embargo, para abordar competitiva y sustentablemente las oportunidades que ofrece será necesario desarrollar múltiples nuevas competencias, lo cual requerirá inversiones no solo en infraestructura y tecnología. Será esencial desarrollar innovaciones en los modelos de negocios y organización para desarrollar y consolidar redes capaces de aprender a la velocidad que evolucionan estos complejos mercados de nicho. Se trata de una oportunidad que seguirá evolucionando rápidamente, no se resuelve la participación en ella construyendo una planta de preparación de carne, se requiere mucho más que eso.

### **Competitividad de la oferta chilena**

Respecto de la competitividad de las industrias chilena en esta oportunidad sólo se puede especular, por cuanto no hay ni estudios ni avances al respecto.

Sólo cabe señalar una vez más que si se va a entender que la oportunidad es para ponerse a fabricar carnes preparadas para luego venderlas, el fracaso es altamente probable, solo se encontrarán clientes de segundo nivel que no pagan productos de excelencia. Esta es una oportunidad para ponerse al servicio de redes que requieren el servicio, de cadenas de restaurantes que diseñan en conjunto con sus proveedores la carta de carnes cada temporada y encargan su producción y distribución “just in time” a sus socios estratégicos.

Es una oportunidad para invertir de la mano de clientes tal y como ocurrió con el caso señalado y que exigió reserva por razones antes señaladas.

### **Potencial del negocio**

Según estudios recientes más de un 50% de la carne de vacuno se vende preparada, mayoritariamente en los locales del “foodservice”. Si se considera que aproximadamente un 1 % de estos son locales gourmet que atienden a clientes exigentes se podría concluir que cerca de un 0.5% de la carne que se consume en los EEUU se vende preparada para clientes de nicho. Esta operación debería consumir la

producción de no menos de unas 150.000 cabezas anuales. La proporción que Chile logre captar de este mercado dependerá de la reacción del sector y las políticas de fomento que se implementen.

### **Rentabilidad Esperada**

Los precios y montos de transacción no son públicos, ni hay aún estudios al respecto, los actores entrevistados declinaron entregar cifras, sin embargo la génesis de éste nuevo nicho indica que se trata de una oportunidad muy rentable.

## **B. EUROPA**

### **Oportunidades de negocio**

#### **• CARNES CON DENOMINACIÓN DE ORIGEN**

Sería poco serio estimar actualmente las posibilidades de exportar carnes a los nichos que consumen carnes con tradición regional o de especialización, no hay manera de estimar sus proyecciones sin antes indagar el interés real que puedan tener los operadores del Reino Unido en establecer relaciones de complementación como las sugeridas en el presente estudio.

La única posibilidad de evaluar las oportunidades proviene de establecer relaciones complementarias con operadores destacados. Si efectivamente buena parte del mercado de nicho en Europa está dominado por las ofertas tradicionales solo queda un camino para participar en estos nichos. Sumarse a ellos.

La oportunidad para los operadores locales de establecerse como asociados de los grandes operadores tradicionales no es menor. La participación de este nicho se estima que debe corresponder a un quinto del consumo del Reino Unido, sus clientes están entre los más exigentes, las carnes con apelación de origen o marcas muy tradicionales se comercializan en puntos de venta de elite y en restaurantes de alto nivel. Si todo prosperara se estima que un cuarto de ésta podría abastecerse desde el hemisferio sur con considerables ventajas, si se logran los estándares exigidos por los clientes tradicionales que saben muy bien lo que quieren.

El incentivo es importante si se consideran los precios en que se ofrecen los productos de alta reputación, según lo muestra la siguiente lista del cuadro, que corresponden a productos de la firma escocesa Glenferstate State. Estos son representativos de los productos territoriales en el Reino Unido, ya que son naturales, de una zona y una raza muy particulares, como todas las de este nicho.

Si prosperase la idea de impulsar una asociación entre ellos y los ganaderos de la Patagonia, no cabe duda que podrían generarse altas rentabilidad para todos.

### **Origen de la oportunidad para Chile**

Respecto del origen de la oportunidad como se dijo antes este se encuentra en la conveniencia de complementación de para los operadores de este nicho, por cuanto su estacionalidad les impide abastecer consistentemente a sus clientes, por lo cual deberían interesarse en tener una segunda temporada que no solo les traería beneficios sino que además les daría la posibilidad de incrementar su participación de mercado destinando toda su carne a una temporada menor.

### **Factibilidad de la oportunidad**

Respecto de la factibilidad de esta opción se puede decir que si no se crea un programa para impulsarla desde las políticas públicas su factibilidad es casi nula, por la baja apropiabilidad y porque requiere de la institucionalidad regional y nacional equivalente a la de los socios que se desea captar.

Si por el contrario se establece un poderoso programa focalizado en esta oportunidad de complementación las posibilidades de éxito deben ser muy altas, entre otras cosas porque además de la gran posibilidad “ganar ganar” que se menciona, hay varias decenas de posibles socios interesantes en el Reino Unido, Francia e Italia y muchos más en el resto de Europa.

### **REINO UNIDO:**

#### **• CARNE NATURAL**

La oportunidad para abastecer a los proveedores de carne natural en el Reino Unido existen claramente, especialmente si se busca complementar redes exitosas, ya que dado las cerradas características del mercado inglés es fundamental asociarse a operadores acreditados capaces de formar redes.

Esta posibilidad fue analizada en extenso, a nivel exploratorio, con expertos de una de las más grandes cadenas del retail del país, Mark and Spencer que cuenta con una gran experiencia como formador de redes.

### **Rentabilidad Esperada**

Si se logra llegar directo no cabe duda que la rentabilidad podría ser muy alta, por los precios que se observan en sus locales, pero requeriría establecer redes de servicios muy sofisticadas, ya que las compras son “just in time” de carne fresca, no en grandes lotes de carne congelada.

### **Potencial del negocio**

No se cuenta con los antecedentes necesarios para estimar el potencial de negocios, pero si se puede estimar su magnitud. Actualmente el Reino Unido importa unas 135 mil toneladas de carne fresca sin hueso, de las cuales más de 20.000 proviene del hemisferio sur, con 17.000 desde Brasil, Uruguay y Argentina, con valor promedio para el año 2007 de más de 8 dólares por kilo.

### **Competitividad de la oferta chilena**

La competitividad de la oferta chilena en Europa está limitada por la baja cuota libre de aranceles, pero con las diferencias de precios observadas es posible que la oferta chilena sea competitiva, especialmente si se exporta carne de nicho directamente al retailer. Pero para llegar a conclusiones al respecto se requieren estudios que están fuera del alcance del presente estudio.

### **Factibilidad de la oportunidad**

La factibilidad técnica es total, está demostrada, especialmente dado que en Europa no hay un protocolo especial para calificar la carne natural y los protocolos requeridos no revisten problemas para los operadores chilenos de élite.

La mayor duda es sobre la capacidad de adaptación y de manejo de la complejidad que la oportunidad exige, pero ello no debería representar ningún problema si se trabaja en equipo con un cliente con capacidades probadas de formador de redes.

### **Origen de la oportunidad para Chile**

El origen de la oportunidad es principalmente la estacionalidad, la posibilidad de proveer en contra estación europea carne natural naturalmente producida, esto es de gran valor para los exigentes clientes ingleses.

#### **• CARNE DE EXCELENCIA**

Respecto de la carne de excelencia no hay mayores misterios para los operadores nacionales, se trata de oportunidades de mercado abierto en las que no interesa entrar en detalles por ser operaciones basadas en negociaciones convencionales.

Prácticamente todos los proveedores señalados anteriormente en el apartado 3 de este capítulo son importadores globales abiertos a considerar cualquier oferta. Son los mismos que actualmente importan una parte significativa de las 17.000 toneladas anuales que proviene de América Latina. Todos los representantes de éstos que fueron consultados ofrecieron considerar muestra sin problema ni trámites.

### **FRANCIA:**

#### **• SELLO LABEL ROUGE**

#### **Antecedentes**

La oportunidad más importante que ofrece Francia para el desarrollo ganadero chileno es la del sello LR.

Sin embargo debe tenerse presente que el sello LR es un sello abierto a reconocer el valor de las diversas propuestas alimentos excepcionales. No es un sello de buena conducta o buenas prácticas, es un sello de excelencia, solo para los que buscan apuntar alto, lograr productos de excelencia.



### **Origen de la oportunidad para Chile**

El origen de la oportunidad esta en este caso en una doble partida, por un lado la oferta de LR que ofrece mercados sólidos, por otro en la capacidad de proveer alimentos de excelencia, sin esta segunda condición no existe oportunidad.

### **Rentabilidad Esperada**

No es posible estimar la rentabilidad una iniciativa que no se ha planteado, sólo se puede afirmar que se reporta que prácticamente todos los proveedores certificados LR son rentables y sustentables. Cuentan para ello con un premio de precio muy importante.

### **Potencial del negocio**

Indeterminado, pero sin duda muy importante.

### **Competitividad de la oferta chilena**

Difícil de predecir, pero si califica es porque será rentable, de eso LR se preocupa especialmente.

### **Factibilidad de la oportunidad**

Depende caso a caso, se debe sumar una buena base de recursos con una gran capacidad de realizar su potencial consistentemente.

#### **• CARNE DE EXCELENCIA**

Respecto de la carne de excelencia no hay mayores misterios para los operadores nacionales, se trata de oportunidades de mercado abierto en las que no interesa entrar en detalles por ser operaciones basadas en negociaciones convencionales.

Los proveedores señalados anteriormente en el apartado 3 de este capítulo son importadores globales abiertos a considerar cualquier oferta. Son los mismos que actualmente importan productos de alto valor de diversos orígenes.

Sin embargo en el caso de las carnes Francia no es un mercado fácil de seducir, requiere una especialización muy asertiva de parte de los potenciales exportadores.

### **ITALIA:**

Si bien es cierto que no se detectaron nichos de interés en Italia si se detectó un importantísimo comercio de carnes de alto valor para la poderosa industria del proceso que fabrica para el consumo interno y para la exportación productos sofisticados de alto valor que requieren de carne de excelencia, de origen conocido y recurrente para no arriesgar sus resultados.

#### **• CARNE DE EXCELENCIA**

Respecto de la carne de excelencia no hay mayores misterios para los operadores nacionales, se trata de oportunidades de mercado abierto en las que no interesa entrar en detalles por ser operaciones basadas en negociaciones convencionales.

Los proveedores señalados anteriormente en el apartado 3 de este capítulo son importadores globales abiertos a considerar cualquier oferta. Son los mismos que actualmente importan productos de alto valor de diversos orígenes.

Sin embargo en el caso de las carnes Italia no es un mercado fácil de seducir, requiere una especialización muy asertiva de parte de los potenciales exportadores, la que probablemente se logrará con asociaciones estratégicas, ya que las necesidades que se quieren servir son extremadamente precisas y especiales.

#### **Origen de la oportunidad para Chile**

El origen de la oportunidad en este caso es el precio que se paga en Italia por productos de excelencia por una parte y por otro el potencial de producir para su contra estación carnes de calidad en Chile.

### **Rentabilidad Esperada**

La rentabilidad esperada no es posible de estimar mientras no se inicien negociaciones concretas a que especifiquen el caso detalladamente.

### **Potencial del negocio**

El potencial del negocio es muy alto, si se toma como referencia que Italia importa al mejor precio del mercado internacional más de 65.000 toneladas de carne deshuesada y más de 200.000 con hueso, pagando por ellas más de 1.700 millones de dólares. De Latinoamérica importa más de 200 millones de dólares en los últimos años.

### **Factibilidad de la oportunidad**

La oportunidad existe y es factible para Chile, pero a condición de que responda a las necesidades específicas de los clientes potenciales, esto sólo se logrará estableciendo estrechas relaciones de colaboración.

### **HOLANDA:**

#### **Oportunidad de Inserción en Redes Globales de Excelencia**

Holanda fue seleccionada entre los países de mayor interés porque importa una cantidad muy significativa de carne fresca al mejor precio. El indicador señalaba con claridad que compraba carne de calidad y alto valor. Sin embargo al buscar los mercados de nicho que la consumían se encontró una sorpresa, no se detectaron tales mercados. Esto obligó una nueva investigación que permitió descubrir la que la razón es que Holanda compra carne de calidad para exportar a clientes de elite en el resto del mundo y especialmente Europa.

Al analizar porque ello podía ocurrir se detectaron empresas capaces de ofrecer servicios a la medida de alto valor para clientes del retail y el “foodservice”. Finalmente quedó en evidencia que ellos dan un

servicio de alto valor a los clientes finales y por ello se pueden saltar directo de su posición de importadores a la de proveedores de soluciones a la medida. Ellos articulan redes de transformación, reempaque y logística mejor que nadie en Europa.

De allí se deriva la oportunidad de aprender de los holandeses a exportar no solo materiales sino servicios de alto valor, capaces de mejorar la competitividad de sus clientes, entregando productos a la medida de sus necesidades con los servicios complementarios requeridos.

Se estima de alto interés para el desarrollo exportador chileno ganadero aprender de la experiencia holandesa. La oferta exportadora holandesa es realmente superior para clientes de tamaño medio que dependen de proveedores. Su estrategia competitiva es única, su especialización distintiva. No es en los productos, sino en los servicios integrales.

Precisamente es la diversidad de la oferta, su ancestral capacidad de ofrecer soluciones a la medida lo que hace tan competitivos a los holandeses. Ellos exportan comida italiana, árabe, francesa, mexicana, tailandesa y de todas las especialidades del mundo, mientras tengan clientes. Esto les permite sobrevivir con muy pocos competidores en mercados pequeños, ya que no necesitan como los chilenos exportar muchos containers completos con un mismo producto.

**Desde esta perspectiva lo que realmente ofrece Holanda, si se logra penetrar su redes de exportación, es aprender a hacer negocios de nicho, con productos de nicho y vocación de productor de nicho.**

## VI. PROBLEMAS ENFRENTADOS

---

El presente estudio resultó ser de mucha mayor complejidad de lo estimado. La dificultad de investigar mercados de nicho en los que no hay investigaciones publicadas, salvo algunas especializadas cuyo valor estaba totalmente fuera del presupuesto del estudio, obligó a recurrir a fuentes directas.

La dificultad se incrementó al intentar obtener colaboración, que en los mercados de nicho y los mercados cerrados no se usa, no corresponde, porque incrementa significativamente el riesgo de alimentar la competencia y hacerse visible. Muchos actores de interés se negaron a entregar información y a colaborar en el estudio. Casi en todos los casos, se exigió confidencialidad, algunos señalaron que la conversación era bajo reserva legal, es decir sujeta a la confidencialidad de los secretos de negocio, que especialmente en los EEUU son fuertemente protegidos por la ley.

Este hecho tuvo un impacto muy significativo en el estudio y en la metodología de investigación. Muy pronto se pudo comprender que para obtener información era imprescindible tener algo que ofrecer, no simplemente apelar a la buena voluntad de los actores entrevistados.

Ello condicionó el avance de la investigación a encontrar buenas razones, ofrecer motivaciones comerciales interesantes, para solicitar colaboración.

A pesar de ello se obtuvo la colaboración esperada en casi todos los casos, gracias a que se comenzó por escuchar donde estaban las debilidades de cada uno de los entrevistados, donde ellos veían oportunidades para mejorar. Cabe señalar que también ayudó la buena imagen de Chile, de seriedad en los compromisos y de productor de calidad.

Esto hizo girar las conversaciones en torno a las oportunidades mutuas, lo que permitió percibir oportunidades extraordinariamente interesantes y desconocidas, como la de participar en la evolución de la industria de restaurantes de alto insertándose en las redes cerradas y probadas que están preparando sus mejores y más sofisticados platos. Además de otras como comprender que la oportunidad de proveer en contra estación es más alta mientras más alto sea el nivel de exigencia de los clientes finales, porque la producción de invierno en el hemisferio norte es de mala calidad en casi todo el territorio ganadero.

Sin embargo ello ha tenido importantes costos inesperados, por una parte en un cierto nivel de precisión que se hubiese deseado lograr, por otra en recursos y trabajo del equipo de investigación, que más que ha duplicado los costos estimados, como también el tiempo de ejecución del proyecto.

Decantar la enorme cantidad de información nueva y compleja sobre las redes que operan exitosamente los negocios de alto interés que se han detectado requiere significativamente más tiempo que el previsto, muchas más conversaciones y entrevistas, incluso reiterativas, con las mismas personas que luego de una primera reunión también procesan lo ocurrido y esperan volver a conversarlo, y en algunos casos ofrecen invitaciones de alto interés para conocer más de cerca la realidad. También ocurre que quieren resultados, avances, quisieran concretar las posibilidades abiertas en los contactos.

Des este punto de vista el proyecto fue demasiado amplio. Lo cual puede ser una gran ventaja si ahora se inicia una nueva etapa orientada a avanzar para concretar las oportunidades de mayor interés para los empresarios nacionales.

Si ello ocurre el desproporcionado esfuerzo será plenamente justificado.

## VII. OTROS ASPECTOS DE INTERÉS

---

El hecho más relevante de destacar es la enorme distancia de los modelos de negocios chilenos respecto de absolutamente todos los de los proveedores exitosos de los mercados de nicho. Ni una sola de las empresas entrevistadas compite sola, como lo hacen las locales.

Al respecto corresponden dos reflexiones, la primera es que es simplemente ilusorio lograr participar en negocios de nicho de alto valor y rápida evolución a partir de una estructura organizacional vertical y jerárquica. Dichas estructuras no evolucionan no se insertan en redes, no resuelven los desafíos.

## VIII. CONCLUSIONES

---

A. Como resultado de la aplicación de los distintos filtros desarrollados, incluyendo la opinión de los expertos consultados, se concluyó que los mercados prioritarios para nuestro país son los Estados Unidos y la Unión Europea, particularmente Holanda, Reino Unido, Italia y Francia. Los elementos centrales para esta decisión son:

- La existencia de mercados de nicho.
- La existencia de comercio bien estructurado de carne bovina.
- Preferencias arancelarias con nuestro país.

Aunque ambos mercados tienen tamaños muy interesantes, en términos de consumidores potenciales e ingresos disponibles para productos gourmet y desarrollos de productos de nicho, las características de la demanda y las restricciones que establece la cuota para las exportaciones chilenas a la UE, hace que el mercado de EEUU sea mucho más atractivo, tanto para los negocios a realizar en el corto plazo como para impulsar el desarrollo y diseñar la estrategia futura del sector. Al respecto cabe señalar que la ventaja de contar con arancel cero y libre de cuota es muy significativa. Si Chile se enfoca masivamente en la UE podría estar trabajando para terceros, que contando con ventajas arancelarias y no arancelarias podría estar en condición de derrotar los progresos chilenos. Este riesgo no existe en EEUU.

De igual manera, en términos del diseño de una estrategia de largo plazo para el sector, se concluye que existen otros mercados interesantes por su gran potencial y que es recomendable monitorear en una segunda etapa de estudio. El primero grupo que es necesario considerar por su potencial futuro está formado por Japón y Corea (en este grupo posiblemente en un futuro próximo podría sumarse Malasia) países que tienen y tendrán durante la próxima década importantes déficit de carnes, los que deberán cubrir con producto importado. Sin embargo, aún no generan mercados de nicho importantes a los cuales se pueda acceder desde Chile con las mismas probabilidades que se puede lograr en Estados Unidos o la Unión Europea.

En segundo lugar está la Federación Rusa. Tiene una condición similar a la anteriormente descrita, con una gran dependencia externa en el abastecimiento de carne de vacuno, pero por restricciones en el ingreso per cápita sus importaciones son de carnes de bajo valor. No se identificaron mercados de



nicho de tamaños significativos, pero podrían desarrollarse, especialmente en el segmento de los hoteles y restaurantes.

B. En el ámbito del mercado norteamericano de USA los nichos más prometedores para Chile son:

1. Oportunidades en mercados de nicho que transan carnes convencionales

- Exportación de Carnes USDA Prime.
- Exportación de Carnes USDA Choice.

2. Oportunidades en mercados de nicho que transan carnes no convencionales

- Exportación de Carne Natural.
- Exportación de Carne “Orgánica”.
- Exportación de Productos “Veal”.

3. Oportunidades de nichos en carnes preparadas ( IV y V Gama )

- Exportación de Carnes Preparadas cadenas gourmet de “foodservice”.

Sin embargo cabe señalar que dado que el mercado norteamericano está muy bien abastecido, tanto por sus propios productores como por los otros grandes exportadores, las mejores oportunidades de largo plazo deberían darse en los productos más alto de los diferentes nicho, es decir para producir carnes de excelencia para los clientes más exigentes. Aprovechando, entre otras, las ventajas naturales de la contra estación, las mismas que permitieron el desarrollo de la fruticultura chilena de exportación.

C. Los atributos diferenciadores se expresan en los mercados solo si son colocados sobre productos frescos lo que le otorga valor al tema de la contra estación y a la conservación en fresco. En el presente estudio se estima que los productores nacionales a mediano plazo podrían tomar una importante participación en el segmento más alto de las carnes convencionales, especialmente en el invierno del hemisferio norte, cuando la calidad de la producción local baja ostensiblemente. En dicho periodo el costo de producción de carnes marmoleadas de alta calidad se incrementa sustancialmente con resultados mediocres dado que el mayor el uso de suplementos alimenticios y fármacos impide obtener

carne de alta calidad, según reportan algunos operadores especialistas en carnes de calidad consultados.

Es importante destacar que en las investigaciones realizadas en los EEUU se pudo constatar que en ninguna parte del país se considera fácil ni barato obtener animales de la gama alta convencional y que los productores que lo logran es gracias a un esfuerzo permanente y focalización en los factores críticos de la genética, el manejo y la alimentación de los animales. Es más, las pocas cifras disponibles indican que el costo promedio de producción por kilo de carne en pie es el doble en EEUU que en Chile, a su vez el costo promedio de producir animales Prime y Choice plus en los EEUU es aún más alto. Ello parece indicar que hay un interesante espacio para la especialización en Chile, a partir de nuevas prácticas y modelos de negocios innovadores respecto de los cuales se comenta más adelante. La oportunidad está disponible, con ventajas interesantes al menos por las circunstancias favorables que se generan en Chile, aprovechando la situación de contra estación con respecto al invierno del hemisferio norte.

La oportunidad detectada es para productores del hemisferio sur, los que deberían tener ventajas comparativas importantes al menos durante los 4 meses más duros del invierno de los EEUU, la ventana en los nichos del segmento convencional podría ser del orden de los 700.000 animales. Chile, por su condición sanitaria y sus empastadas podría ser un competidor muy exitoso en las oportunidades mencionadas.

- D. Con respecto a la oportunidad de negocio para carnes chilenas en los mercados de nicho en los países europeos estudiados, se concluye lo siguiente.
- i. Una primera oportunidad es la **carne natural en el Reino Unido**, por cuanto las normativas o regulaciones son laxas y permiten competir desde Chile. Además distribuidores ingleses hacen negocios con proveedores de carne natural en Australia y Nueva Zelanda.
  - ii. Obtener un **Label Rouge** para participar en el **mercado francés y europeo** es una oportunidad muy interesante para el sector ganadero nacional en Europa. Las razones de ellos son que el mercado existe, que las barreras de entrada parecieran ser asequibles, y porque al calificar como Label Rouge se podría llegar a tener productos con identidad propia, lo que podría dar ventajas estratégicas de largo plazo muy importantes a la ganadería nacional, en el contexto gourmet europeo y mundial.
  - iii. La existencia en Holanda de profundas redes que exportan productos de calidad a Europa es otra oportunidad muy interesante para productos cárneos de calidad, no sólo vacuno. Lo

diferente de esta oportunidad es la diversidad de su oferta y su capacidad de ofrecer soluciones a la medida. Desde esta perspectiva lo que realmente ofrece Holanda es aprender a hacer negocios de nicho, con productos de nicho y vocación de productor de nicho. Debería realizarse un esfuerzo consistente para lograr las competencias holandesas para abordar nichos.

- iv. Se detectó en Italia la existencia de una poderosa industria de proceso de carnes de alto precio a partir de carne de vacuno, parte de la cual es importada. Esto muestra un enorme potencial de negocios, pero para concretarlo se requiere desarrollar importantes habilidades que la industria nacional no ha desarrollado, tales como entender cabalmente cuales son las carnes que estos procesadores requieren. Abordar esta oportunidad debería tener una de las más altas prioridades de mediano plazo. Además podría tener externalidades positivas capaces de abrir nuevas oportunidades, dado que es altamente probable que desarrollar esta oportunidad requiera introducir nuevas razas y prácticas que abrirán nuevos mercados una vez consolidadas y distanciarán al país de los competidores masivos. Es decir podría ser el inicio de una profunda ganadería de nicho.
- v. También se detectaron oportunidades emergentes para la industria de alimentos nacionales, a partir de una nueva tendencia en el modelo de negocios de las cadenas de restaurantes de alto nivel en los EEUU, la que podría también abrir posibilidades potentes de desarrollo de la industria alimentaria de Chile.

E. Por último, el análisis de los mercados de nicho de la carne bovina permitió identificar otras tendencias en el mercado de las carnes. La más relevante para Chile, desde la perspectiva de un país exportador de productos de calidad, es la oferta de soluciones gourmet, combinaciones de productos cárneos de primer nivel en presentaciones de lujo, tanto para hogares como regalos corporativos. La oportunidad de desarrollar una plataforma integradora en Chile, que ensamble estas soluciones debería ser analizado con mayor profundidad.

F. Esta oportunidad y todas las demás requiere una profunda innovación en los modelos de negocios que dominan la industria local, muy difícilmente las empresas aisladas que centran su negocio en un abastecimiento barato podrán participar de los más rentables negocios de nicho, la excelencia debe estar en toda la cadena y para que ello ocurra las empresas deben ser diferentes, deben ser

plataformas integradoras capaces de articular especialistas de excelencia, a los cuales sólo se puede atraer invitándolos a participar del negocio.

- G. Dadas sus características particulares, para participar en los mercados de nicho hay dos opciones
- Generar soluciones propias y a partir de ellas desarrollar exitosas estrategias de posicionamiento.
  - Ser invitado por algunos de los actuales controladores.

La primera opción o está al alcance de actores emergentes. Al respecto se concluye en este trabajo que el rol que deberán cumplir los operadores nacionales que deseen participar en exportaciones de productos de elite para mercado de nicho en una primera etapa no es el de innovar, ni desarrollar nuevos productos, sino el de colaborar con quienes saben muy bien cuáles son los productos que requieren y cómo se hacen.

Esto es extremadamente importante para los actores del sector, por dos razones fundamentales. Primero porque el tiempo de aprendizaje se reduce drásticamente, dado que contarán con instructores directos. Segundo, que el riesgo de participar en los negocios de nicho va a ser muy acotado, ya que no será necesario inventar nada ni arriesgar en metodologías ni productos, sino que solo en calificar como proveedor. La agenda tecnológica la aportan los clientes asociados.

Por esto, es esencial entender que no se trata de perfeccionar productos propios y llevarlos a un importador para que los distribuya. Por muy buenos y bien presentados que estén, eso no los convierte en productos de elite, ni mucho menos los conecta con redes cerradas. Los que deseen participar en mercados cerrados deberán encontrar la forma de integrarse a redes exitosas.

- H. Actores aislados no pueden acceder a las oportunidades que se presentan, se requiere competir apoyado en redes exitosas. Desde su posición actual los productores nacionales actuando independientemente, como lo hacen en los mercados abiertos, difícilmente podrían acceder a mercados de nicho interesantes, ni llegar directamente a los consumidores de dichos nichos.
- I. El estudio realizado permitió identificar importantes oportunidades de negocios de nicho (para la industria chilena de la carne bovina) sin embargo es muy importante destacar que no exento de dificultades y desafíos. Uno de ellos es vencer un concepto que se ha instalado en las elites, es que los “más deseado” hoy en día, mayoritariamente es, lo producido localmente. Esto se logra generando altos niveles de confianza con el operador del nicho.

## **IX. RECOMENDACIONES**

---

- A. Iniciar un profundo intercambio de ideas en torno a los resultados de este proyecto y las propuestas que de él se han desprendido entre los distintos actores del sector.

Se estima que las oportunidades detectadas y descritas no encuentran a la industria nacional en un buen pie, pues sus modelos de negocios distan mucho de ser el de los operadores de redes más exitosos en los mercados de alta complejidad.

Esto indica que hay una importante brecha entre lo que la industria busca como oportunidad de continuidad para sus negocios y competencias actuales y las oportunidades detectadas, ya que estas no son abordables sin cambios mayores en los modelos de negocios y los modelos de gestión. El sector requiere evolucionar desde los modelos de la era industrial y la estandarización hacia la era de las redes y la innovación permanente.

Por lo tanto la primera recomendación es poner la discusión del presente informe y sus conclusiones en las agendas de los actores más relevantes de la industria carnea nacional. Se estima que ello es imprescindible para generar el piso necesario para avanzar en la dirección correcta.

Probablemente será necesario diseñar programas integrales de apoyo a los actores más interesados de modo de preparar las condiciones necesarias para el despegue de una ganadería de nicho orientada a exportar productos cárnicos de alto valor.

- B. Generar espacios de encuentro\* entre ganaderos y operadores externos de mercados de nicho.

Una segunda recomendación es que, una vez logrado un equipo resuelto a aprender y competir en conjunto se impulse el contacto con los potenciales clientes.

---

\* La opción de traerlos a Chile tiene la ventaja que estos mejoran el conocimiento de la realidad chilena.

**OBJETIVOS DEL ENCUENTRO:**

- Establecer relaciones de confianza
- Avanzar en el reconocimiento del protocolo de carne natural de nuestro país y de los demás protocolos y condiciones pertinentes para las oportunidades que los actores involucrados en el programa consideren prioritarias.
- Podría ser muy conveniente impulsar más de una iniciativa, en la medida que existan inversionistas interesados.
- Este trabajo debe ser paralelo al de búsqueda de reconocimiento del protocolo por parte del FDA (en el caso de USA) y de todas las demás organizaciones que trabajan en los temas de importancia.

**PRODUCTO Y EMPRESAS PARTICIPANTES DE USA Y UE**

Las prioridades respecto de las oportunidades a abordar y desarrollar deberán ser definidas en conjunto por los actores involucrados, a partir de ello se preparará la agendas de contactos y el programa de actividades.

- C. Se debe fomentar y promover la creación de redes al interior del sector bovino de carne nacional, **pero estas redes sólo funcionarán si están orientadas a crear valor para todos**. Deben fundarse en relaciones ganar-ganar, que permiten a todos acceder mejores negocios que los que pueden optar independientemente. Será imprescindible desarrollar en la industria competencias para competir en oportunidades complejas de alto valor y rentabilidad. Ellos requerirá
- Redes : Asociatividad
  - Redes : Flujo de información
  - Redes : Coordinación Institucional
  - Redes : Operadores Articuladores de Redes de última Generación
- D. Mejorar los sistemas de garantía del sector (trazabilidad, registros etc.)

- E. Impulsar el desarrollo de una poderosa Plataforma Integradora para el sector, orientada a gestionar la integración de las capacidades existentes y a impulsar el desarrollo de las otras complementarias que deben estar presentes para acceder a las oportunidades detectadas. Las oportunidades detectadas no son para empresas tradicionales con modelos de negocios convencionales. Se requiere integrar al sector competencias complementarias a las ya desarrolladas que brindan una base sólida para un nuevo paso.
- F. Chile debe avanzar en establecerse como un actor con identidad propia en el largo plazo. Para esto será necesario construir identidades, pero ello requiere una estrategia de la cual aún no se ha hecho cargo el sector. Este programa podría impulsarse más fácilmente si se aborda en conjunto con la corporación Label Rouge, A partir de ello podría impulsarse denominaciones como, por ejemplo:
- “Producto Natural de la Patagonia”
  - “Producto del Bosque Austral”
  - “Producto de la Araucanía”
- G. Establecer una agenda tecnológica<sup>i</sup> que le de soporte a estos desafíos en el largo plazo en fusión de los nichos identificados. A continuación se presenta una propuesta de agenda según mercados.

**Necesidades de I + D + i para los distintos mercados de Nichos de EEUU:**

1. Carnes Convencionales:

- Referencial Tecnológico para marmoleo exigido por las categorías Prime y Choice.
- Maduración en seco (Dry Aged) de la carne.
- Conservación de carne fresca

2. Carnes no Convencionales:

- Natural/Orgánica:
  - Estándar natural/orgánica y marmoleo. Este tema es muy importante ya que el consumidor norteamericano quiere carne natural/orgánica, pero con un marmoleo adecuado.
  - Generar información más precisa en el uso de prebióticos y extractos naturales, acorde a la situación nacional (tipos alimentos, valor nutritivo de los mismos).

- Búsqueda de alternativas a los ionoforos, como modificadores de la fermentación ruminal.

Los dos anteriores con el objetivo de mejorar condiciones ruminales para degradación de la fibra vegetal y mayor la eficiencia de la fermentación ruminal y además atenuar el impacto ambiental negativo de la ganadería rumiante reduciendo la generación de metano.

- Investigación que permita mejorar la respuesta inmune del ganado que se compra para engorda, ya que dicho proceso/paso genera en el animal un fuerte estrés que se expresa en enfermedades de distinta índole (principalmente respiratorias).
- Ternera (para el mercado de USA)
  - Referencial tecnológico para producción de ternera.
  - Conservación de la carne
- Agenda Label Rouge
  - Impulsar contactos y representaciones en Chile para el desarrollo del sello Label Rouge.

### 3. Carnes Preparadas:

- Desarrollo de nuevos productos.
  - Desarrollo de capacidades tecnológicas e instalaciones para recibir clientes exigentes con tecnologías innovadoras
  - V Gama (Ready to eat): Algunos ejemplos son Prime rib, Pot roast, Roast beef.
- 
- IV Gama (medianamente procesados).
- Procesamientos adicionales.
  - Embutidos.
  - Fiambres.