



Institutos de la carne en países ganaderos.

Noviembre de 2018

Romina Aguirre y María José Pizarro

Institutos- Asociación - Carne bovina-Promoción



ODEPA
Ministerio de
Agricultura

Gobierno de Chile

CHILE LO
HACEMOS
TODOS



Institutos de la carne en países ganaderos. Noviembre de 2018

Autores:

Romina Aguirre B.

María José Pizarro

Profesionales del

Departamento de Análisis de mercado y política sectorial

Artículo producido y editado por la Oficina de Estudios y
Políticas Agrarias -Odepa-

Directora Nacional y Representante Legal

María Emilia Undurraga Marimón

Informaciones:

Centro de Información Silvoagropecuaria, CIS
Valentín Letelier 1339. Código postal 6501970

Teléfono: (56-2) 2397 3000

www.odepa.gob.cl

e-mail: odepa@odepa.gob.cl



**CHILE LO
HACEMOS
TODOS**

Institutos de la carne en países ganaderos.

I. Introducción

En las diversas instancias de discusión público - privada sobre la cadena de la carne ha surgido la necesidad de avanzar hacia un enfoque de cadena de valor, en que la generación de vínculos entre sus distintos eslabones permite no sólo contar con una adecuada distribución del valor generado por la cadena sino también mejorar la competitividad de esta, vía la alineación de la oferta y la demanda de productos cárnicos. **(Aguirre & Esnaola, 2018)**

Uno de los caminos que proponen expertos e integrantes del rubro es que la conformación a nivel nacional de un instituto u organización sin fines de lucro facilitaría la articulación de los eslabones de la cadena. Las principales responsabilidades de esta organización serían coordinar las estrategias y actividades necesarias para mejorar su competitividad y el desarrollo sustentable de esta cadena, por lo que debiera ser un agente central en la creación e implementación de políticas públicas en el área.

Debido a las desconfianzas que aún existen entre actores de la cadena, principalmente asociadas a la distribución de valor generado por esta, se ha recomendado que esta organización esté inicialmente liderada por dos o tres personas ajenas a ella, sin intereses personales en ninguno de sus eslabones, y que en conjunto reúnan una

fuerte experiencia en el área de los negocios y habilidades de gestión u organización a nivel público o gremial, y que sean supervisados por un directorio, compuesto por representantes públicos y privados, al menos en su etapa inicial. **(PUC - FIA, 2018).**

Esta propuesta no es novedosa. Han existido iniciativas público - privadas similares que han buscado apoyar a la cadena para su desarrollo, como es el caso del clúster bovino en el año 2008 y el programa estratégico meso-regional del 2014. Ambas instancias se estructuraban en ejes temáticos que abordaban los desafíos de la cadena en torno a una visión común. Contaban con apoyo público para su conformación y funcionamiento en etapas iniciales, pero una vez consolidada, debiesen haber continuado con financiamiento privado, como ha sido el caso de los consorcios del vino y lechero. Las razones por las que no han funcionado estas iniciativas para la cadena de la carne son variadas, pero desde la mirada del sector público, es que a la cadena le cuesta proyectarse en el largo plazo, a pesar de los esfuerzos por parte de algunos actores. Además, tampoco ha desarrollado adecuadamente su inserción en el mercado internacional, exportando sólo el 3% de la producción nacional, a pesar de que pareciera haber consenso en que esa es la estrategia que el sector debe tomar para potenciar su desarrollo.

Los países ganaderos como Uruguay y Australia, cuyas experiencias la cadena nacional mira como referente, en general cuentan con institutos y organizaciones enfocadas a mejorar o mantener la competitividad de la cadena a nivel nacional e internacional. Muchas de ellas fueron fundadas hace varias décadas, lo que da cuenta del aporte de este rubro a la economía nacional desde tiempos remotos. A lo largo de los años estas instituciones han sido restructuradas debido, entre otros aspectos, a las nuevas exigencias en producción y comercialización de proteína a nivel mundial.

Dado que existe nuevamente una propuesta por parte del sector privado e investigadores

del área, de formar un instituto ganadero como alternativa para el desarrollo de la ganadería nacional, se consideró pertinente conocer antecedentes de institutos u organizaciones de las carnes que existen en los diferentes países ganaderos. Esta revisión incluye aspectos sobre su origen, organización, gobernanza y marco normativo, áreas de trabajo, mecanismo de financiamiento, entre otros. Para efectos del análisis se consideró el caso de Uruguay, Argentina, Australia, Estados Unidos e Inglaterra, puesto que, son instituciones conocidas a nivel mundial, están integradas por todos los eslabones de la cadena y dentro de sus líneas de trabajo está el desarrollo de estrategias de *marketing* de productos cárnicos; tema de interés por parte de algunos integrantes de la cadena.

II. Descripción de los institutos

1. Instituto Nacional de Carnes (INAC) de Uruguay¹

El Instituto Nacional de Carnes es un organismo público no estatal² creado por ley en 1984 para la proposición, asesoramiento y ejecución de la política nacional de carnes, con el objetivo de promocionar, regular, coordinar y vigilar las actividades de producción, industrialización, comercialización y transporte de carnes, menudencias y subproductos y productos cárnicos (**Instituto Nacional de Carne, s.f.**)

Desde 1967 y hasta 1984 existieron dos organismos: el Instituto Nacional de Carnes (INAC) y la Comisión de Administración del Abasto (CADA). El primero dirigido básicamente a la exportación y el segundo enfocado en el mercado interno.

En 1984 la fusión de ambos organismos da origen al INAC, institución a cargo de velar por el mercado local y exportación. El instituto se creó para la proposición, asesoramiento y ejecución de la política nacional de carnes,

¹ <https://www.inac.uy/>

² Personas Públicas no Estatales son organizaciones con objetivos de interés público, sin fines de lucro, creadas por Ley. Estas organizaciones pueden percibir ingresos por tres vías: Subsidios directos del gobierno central, transferencias en concepto de tributos cuyo destino total o parcial está legalmente afectado a su financiamiento y/o generación de recursos propios, por venta de bienes o servicios. Están dirigidas por un directorio donde, habitualmente, algunos de sus miembros son seleccionados por el Poder Ejecutivo.

cuya determinación corresponde al Poder Ejecutivo. Por lo tanto, es un organismo técnico con injerencia política, que está dada por el gobierno de turno.

Actualmente el instituto tiene un amplio campo de acción, pero mantiene su enfoque inicial. En este sentido el instituto tiene el objetivo de promover, regular, coordinar y vigilar las actividades de producción, transformación, comercialización, almacenamiento y transporte de carnes bovinas, ovinas, equinas, porcina, caprina, de ave, de conejo y animales de caza menor, sus menudencias, subproductos y productos cárnicos.

La dirección del INAC está compuesta por un directorio presidido por un representante del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, y conformado por ocho miembros: dos representantes del sector público, tres representantes de los productores y tres de la industria frigorífica.

Tiene como misión desarrollar acciones de naturaleza colectiva que promuevan actividades y propongan políticas que agreguen valor y contribuyan al desarrollo socio-económico de la cadena cárnica, facilitando el vínculo entre productores e industriales. Su visión es posicionar al sector cárnico uruguayo como proveedor de productos de calidad reconocido por el control de sus procesos y la flexibilidad de adaptación a las demandas de los consumidores.

Los ejes estratégicos actuales sobre los cuales actúa el INAC se dividen en tres: el posicionamiento del sector cárnico uruguayo en el mundo, la mejora continua de los procesos generadores de valor al interior del sector y el desarrollo de las capacidades institucionales, incluyendo la vinculación del sector con la sociedad.

Con respecto al posicionamiento del sector cárnico a nivel mundial, el INAC se ha enfocado en mejorar su acceso a mercados con la apertura y profundización de ellos, incorporar los principales atributos de calidad valorados por los nichos de mercado de alto valor, para lo cual se han creado programas de certificación masivos e individuales, y en potenciar la marca de carne natural de Uruguay bajo el concepto de "Envasamos la Naturaleza, Vendemos Confianza".

Para los procesos de valoración al interior del sector, han priorizado el fortalecimiento de la calidad e inocuidad de los productos comercializados y el mejoramiento de la competitividad del complejo cárnico de Uruguay; la generación de valor desde la trazabilidad; el fortalecimiento de las capacidades del sector con focos en los mandos medios y cuerpo gerencial; y la eficiencia de la cadena y monitoreo del riesgo, para contribuir al uso eficiente de los factores de producción.

El año 2017, el INAC contó con un presupuesto de alrededor 17 millones de dólares de EE.UU., monto que se recauda mediante un aporte de 0,6% del precio FOB de las exportaciones de animales

bovinos y ovinos en pie, de carne de todas las especies, sus menudencias, sub-productos y productos elaborados sobre la base de carnes y sub-productos; y de 0,7% del precio de venta de carnes de todas especies sus menudencias y subproductos, provenientes de plantas de faena o de la importación, que se comercialicen en el mercado interno.

2. Instituto de Promoción a la Carne Vacuna (IPCVA) de Argentina³

El Instituto de Promoción a la Carne Vacuna fue creado mediante la Ley 25.507, promulgada el 11 de diciembre de 2001. El instituto es un organismo de derecho público no estatal que funciona con fondos privados, que aportan de manera conjunta productores ganaderos y frigoríficos de todo el país.

El instituto fue concebido con el consenso de los productores, los industriales y el Estado, para mejorar la competitividad de toda la cadena a nivel interno y externo. Este organismo le permite a la cadena contar con una mejor coordinación entre sus eslabones, para que la sinergia público-privada se transforme en mayor competitividad sectorial.

Se financia a través de una contribución a cargo del propietario del animal, de 0,17 USD por animal destinado a planta faenadora, y de 0,08 USD por animal faenado, a cargo del frigorífico⁴ (IPCVA, 2018). La recaudación está a cargo de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Ministerio de Economía y el monto recaudado el 2016 alcanzó a 6,7 millones de dólares de EE.UU.

El IPCVA se encarga de promover el aumento del consumo local de carne de vacuno y el fomento de las exportaciones cárnicas, contribuyendo a aumentar la competitividad de las empresas del sector ganadero e industrial. En específico sus objetivos son:

- Identificar y crear demanda para los productos cárnicos argentinos en los mercados nacionales e internacionales.
- Diseñar e implementar estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento de los productos cárnicos en el exterior.
- Planificar y desarrollar estrategias de promoción para contribuir al mejoramiento de los niveles de consumo interno.
- Aportar a la consolidación de la calidad y seguridad de sus carnes, contribuyendo a una mayor eficiencia de los procesos productivos e industriales.

Para el logro de estos objetivos, el IPCVA se ha focalizado en consolidar el mercado interno de carne bovina, en optimizar el desarrollo y posicionamiento de ella en los mercados internacionales, impulsar las actividades de desarrollo y difusión de innovaciones aplicadas a la cadena de ganados y carnes, establecer un centro de información útil para la toma de decisiones de las empresas que conforman la cadena y mejorar la calidad de las relaciones entre los distintos actores de la cadena, y de éstos con la comunidad.

³ <http://www.ipcva.com.ar/>

⁴ Se utilizó el cambio registrado para el 04/09/2018: 1 peso argentino equivale a 0.026 dólar estadounidense

El IPCVA es dirigido por un Consejo de Representantes, integrado por cuatro miembros provenientes del sector productor, tres representantes de la industria frigorífica y uno designado por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación del Ministerio de Economía. El presidente del instituto es un representante del sector productor y el vicepresidente, un representantes de la industria frigorífica.

3. ***Meat & Livestock Australia Limited (MLA)*⁵ – Carne y Ganado de Australia**

En el año 1987, la Corporación Australiana de Ganado y Carne (AMLC) creó el AUS-MEAT, cuya misión principal fue determinar un lenguaje común para la industria cárnica, desde los productores hasta el público final. Este lenguaje ha sido continuamente mejorado y desarrollado para mantener la relevancia y facilitar el comercio de carne y productos cárnicos. Posteriormente, en el año 1998, se reemplazó a AUS-MEAT por AUS-MEAT Limited, organización privada sin fines de lucro de propiedad de la industria, que se originó de la unión de los procesadores de carne (*Australian Meat Processor Corporation, AMPC*) y los productores de bovinos, ovinos y caprinos (agrupados en *Meat and Livestock Australia, MLA*) **(AUS-MEAT, AUS-MEAT Limited, 2008a)**

EL MLA se rige bajo un memorándum de entendimiento con el Departamento de Agricultura de Australia, donde se describen las funciones y responsabilidades de las partes. El MLA es responsable de los estándares de calidad y de uniformar el

lenguaje en las cadenas de carne de bovinos, ovinos y caprinos **(AUS-MEAT, AUS-MEAT Limited, 2008b) (Polkinghorne, 2016)**. Actualmente es financiada a través de un impuesto sobre la venta de ganado, con apoyo del Gobierno Federal para inversión en investigación y desarrollo (I+D) y colabora con el gobierno australiano y la cadena de la carne.

El MLA es el organismo encargado de la comercialización, investigación y el desarrollo de la industria cárnica y ganadera de Australia. La organización impulsa iniciativas que contribuyan a la rentabilidad del productor, la sostenibilidad y la competitividad global de la industria. Si bien los ejes de trabajo del MLA son transversales a los productores, la información y el apoyo entregado a sus asociados se segmenta sobre la base de su nivel productivo y área geográfica.

El MLA ha puesto su foco en generar asociaciones estratégicas de I+D, diferenciar su apoyo de acuerdo con las necesidades de cada segmento de productores, mejorar la eficiencia y rentabilidad de la cadena de valor, aumentar la demanda de productos cárnicos y modernizar la estructura organizacional.

En temas de innovación se enfoca en generar alianzas estratégicas de largo plazo para desarrollar la capacidad y liderazgo de la industria y aumentar la productividad a nivel de predios ganaderos.

En las áreas de eficiencia y rentabilidad de la cadena de valor, el MLA se focaliza en maximizar el valor de la industria cárnica y facilitar la exportación de animales vivos, a través de la promoción del bienestar animal.

⁵ <https://www.mla.com.au/>

Otro elemento primordial en el trabajo del MLA es anticiparse a los cambios en los patrones de consumo y desarrollar la capacidad de la industria para satisfacerlos. En este sentido aborda las preocupaciones medioambientales y de salud animal por parte de los consumidores y desarrolla agresivas estrategias de *marketing*.

Los productores de ganado vacuno, ovino y caprino pagan un impuesto de transacción de 3,7 dólares⁶ estadounidenses sobre la venta de su ganado. Los gravámenes son recaudados por el Servicio de Impuestos del Departamento de Agricultura y distribuidos entre MLA, *Animal Health Australia* (AHA) y la Encuesta Nacional de Residuos (NRS). Además, la industria procesadora y los exportadores también pagan impuestos, los que son destinados a proyectos de I+D y comercialización gestionados por MLA. De los 3,7 dólares, entre 1,63 y 1,94 dólares, dependiendo del sistema productivo (a pradera o *feedlot*) son destinados a *marketing*. El resto se distribuye entre I+D, programa de salud animal y encuesta nacional de residuos.

En bovinos, para el periodo 2017/18 cuenta con un presupuesto de 38 millones de dólares estadounidenses para investigación y actividades de *marketing*, enfocada en los siguientes aspectos: consumidores y soporte a la comunidad, diversificación y expansión de mercado; eficiencia e integración de la cadena de valor; productividad y rentabilidad de los predios ganaderos; liderazgo y cultura colaborativa; servicios corporativos, recaudación de impuestos y *Meat Standards Australia (MSA)*⁷.

La gobernanza de MLA está a cargo de un director general supervisado por un directorio

compuesto por diez personas a cargo de establecer las prioridades estratégicas de la organización y de aprobar y monitorear el progreso del Plan Estratégico 2016–2020 de MLA y supervisar temas administrativos y de gestión.

Los roles y responsabilidades del directorio están establecidas por estatuto, dentro de los cuales se establece que los directores no deben tener intereses particulares en el ejercicio de sus funciones, que pudiesen influir en la toma de decisiones al interior de la entidad. (**Meat & Livestock Australia, 2015**)

4. *National Cattlemen's Beef Association (NCBA)* – Asociación Nacional de Ganaderos de Vacuno de Estados Unidos de América

En la segunda mitad del siglo XIX, los ganaderos en Estados Unidos de América (EE.UU) se encontraban en una difícil situación, marcada por el corte de cercos, robo de ganado y conflictos por derechos de tierra. Además, acusaban que existía un monopolio en la industria empacadora y costos demasiado elevados por parte de los ferrocarriles para movilizar ganado. Con la finalidad de luchar juntos contra estos problemas, se crearon organizaciones estatales que, si bien tuvieron éxito en temas de abigeato y propiedad de tierras, no tuvieron suficiente alcance en términos de comercio y cuestiones gubernamentales. Es por esto que, después de varios intentos, se concretó una organización nacional de ganado en 1898, que agrupaba a asociaciones de los diferentes estados de Estados Unidos

⁶ Se utilizó el cambio registrado para el 04/09/2018: 1 dólar australiano equivale a 0,72 dólares estadounidense.

⁷ El MSA es un sistema de certificación de calidad para cortes, que contiene elementos obligatorios y voluntarios. Entre los parámetros obligatorios se encuentran la clasificación y tipificación de canales. Dentro de los voluntarios se encuentran los relacionados con la calidad de las carnes como el color del tejido magro y la grasa, el marmoleo, el área de ojo del lomo, la grasa de cobertura y la madurez/osificación de las canales.

y representaría a toda la industria ganadera, incluyendo cerdos, ovejas, pollos, cabras y caballos. Esta organización se denominó *National Live Stock Association (NSLA)*.

Tras varios años de crecimiento, la federación y la industria cayeron en tiempos difíciles, marcados por bajos precios y altas tarifas ferroviarias, además de conflictos entre productores de ganado ovino y bovino por los derechos de pastoreo. Estos problemas llevaron a algunas divisiones, y se generaron nuevas asociaciones de productores. Finalmente, se formó una asociación más fuerte entre los remanentes de la NSLA y un grupo disidente: la *American National Live Stock Association (ANLSA)*.

Durante los años siguientes, en la primera mitad del siglo XX, la asociación enfrentó problemas relacionados con la Primera Guerra Mundial, control de enfermedades infecciosas y depredadores, en un contexto donde se generaron regulaciones antimonopólicas en el mercado, se introdujeron clasificaciones de carne en el sistema de procesamiento y se organizaron distintas instituciones para promover el producto. En esa época también se generaron otros cambios a nivel nacional, como la Ley de Ajuste Agrícola, que pretendía administrar la agricultura y programas de control de precios relacionados con la Segunda Guerra Mundial. Este contexto involucró también otras circunstancias difíciles, como el mercado negro, escasez de mano de obra, transporte deficiente, entre otros.

A mediados del siglo XX, justo antes de Guerra de Corea, la ANSLA cambió

nuevamente de nombre, para llamarse *American National Cattlemen's Association (ANCA)*. Tras esto, nuevamente la industria se enfrentó a dificultades en su entorno político y de mercado. En este contexto, la ANCA postuló que la única forma de superar la crisis era vender más carne, para lo que se aprobó un programa de recaudación o *Beef Checkoff*⁸, para financiar promoción e investigación en la industria.

Por otro lado, en 1977, se fusionaron la ANCA con la *National Livestock Feeders Association* en una organización nacional más fuerte, la *National Cattlemen's Association (NCA)*, ya que existía la noción de que se formaba una nueva organización para cada problema, sin embargo, finalmente todos eran financiados por los mismos, los ganaderos.

Durante los años 90, los programas de NCA incluyeron principalmente asuntos medioambientales, seguridad alimentaria y bienestar animal; no obstante, existía preocupación por la disminución de la cuota de mercado de la carne bovina. También en esta época se formó un grupo de trabajo de largo alcance para toda la industria de carne bovina, evaluando fortalezas y debilidades para un futuro exitoso. Como resultado de esta revisión, se concluyó que era necesario reunir a todas las organizaciones existentes de carne de vacuno, para convertirse en una gran organización nacional eficaz, ya que la industria tenía que reinventarse para ser un competidor viable en la industria cárnica.

En este contexto se formó en 1996 la *National Cattlemen's Beef Association (NCBA)*⁹. La NCBA es una asociación comercial y grupo de lobby de productores de carne bovina de Estados

⁸ Es un programa establecido en 1985 dentro del Farm Bill, la ley de seguridad agrícola e inversión rural de Estados Unidos. A través de este programa se cobra una tarifa de un dólar por cabeza de ganado vendida y un equivalente a los productos importados.

⁹ <http://www.beefusa.org/>

Unidos. La organización representa a todos los segmentos de la industria de la carne y mantiene acuerdos operativos con otros socios del sector, como U.S. *Meat Export Federation*, *Beef Promotion and Research Board* y *American National CattleWomen*. (**National Cattlemen's Beef Association, 2018**).

La NCBA se define como una asociación comercial y de marketing, dirigida por productores y orientada a los consumidores, que busca servir a la industria bovina, mejorando el clima de negocios y aumentando la demanda mundial de carne de vacuno nacional, para lo que se impusieron como objetivo aumentar el índice de demanda de carne bovina en 2% anual entre los años 2015 y 2020. Su misión es ser un líder confiable y una voz definitiva en la industria bovina (**National Cattlemen's Beef Association , 2018**). Para lograr estos objetivos, se han impuesto planes de trabajo en distintos ejes. Estos son:

- Impulsar el crecimiento de la industria a través de un aumento de sus exportaciones, adoptando sistemas de trazabilidad, aumentando el acceso a mercados y promover los atributos de la carne bovina de Estados Unidos.
- Proteger y mejorar el clima político y de negocios en relación con la industria bovina, presionando en contra de proyectos legislativos que puedan tener un impacto negativo en la industria y promoviendo políticas públicas que pueden mejorar el clima de negocios, además de atraer a futuras generaciones, defender la identidad del producto, entre otras líneas de trabajo.

- Aumentar la confianza del consumidor en la carne bovina y su producción, garantizando la administración responsable de antibióticos, certificando prácticas de producción relacionadas a las demandas de los consumidores, invirtiendo en investigación en tecnología de producción y seguridad de la carne bovina, comunicando el compromiso de carne de vacuno segura y saludable, protegiendo la imagen de esta.
- Promover y fortalecer la propuesta de valor de la carne bovina, invirtiendo en esfuerzos en *marketing* y *merchandising* de la carne, presentándola como un elemento básico y esencial de un estilo de vida saludable, además de medir y mejorar la sustentabilidad del rubro, investigar y comunicar los beneficios nutricionales y mejorar el producto y la eficiencia de producción.

Entre sus tareas se encuentra supervisar la promoción, investigación, información, inversiones de desarrollo de mercados y otras actividades relacionadas con carne y productos cárnicos. Además, realiza programas educativos y de reconocimiento en innovación, temas medioambientales, buenas prácticas, liderazgos juveniles en la industria, entre otras tareas. Funciona como la federación oficial de 45 *Qualifies State Beef Councils*¹⁰ y lleva a cabo los deberes asignados por ley a esta tarea, por lo que coordina los esfuerzos estatales y nacionales para aumentar la demanda de carne bovina. (**Beef Promotion and Research Act of 1985, 1985**).

¹⁰ 45 *Qualified Beef Councils* son los consejos calificados en los distintos estados en Estados Unidos encargados de reunir a nivel estatal la tarifa de 1 USD por cabeza de ganado vendida o su equivalente importado. Forman parte de una federación nacional (*The Federation of State Beef Councils*) y productores son escogidos como parte del directorio. Esta estructura permite representatividad de los productores. Conforme a la ley, pueden retener 50 centavos de cada dólar reunido y pueden decidir si contribuir con esto a la federación, que invierte en programas nacionales para fomentar la demanda de carne.

Se financia a través de cuotas de membresía y a través del programa *Beef Checkoff* de Estados Unidos, que impone un gravamen obligatorio de un dólar cada vez que una cabeza de ganado es vendida. El *Beef Checkoff* fue autorizado por el congreso a través de la ley *Beef Promotion and Research Act* en el año 1985, con el objetivo de apoyar la promoción, investigación e información de carne bovina. Recauda alrededor de 85 millones de dólares cada año y la mitad es transferida a la NCBA. La tarifa correspondiente al *Beef Checkoff* la pagan, tanto cabezas de ganado nacionales, como extranjeras, por lo que los importadores de carne también deben pagar esta tasa en forma equivalente. (**Beef Board, 2018**).

La recaudación del *Beef Checkoff* es supervisada por el *Cattlemen's Beef Promotion And Research Board*, o *Cattlemen's Beef Board*, que consiste en una junta de 100 miembros, incluyendo productores nacionales de carne, lácteos y crianceros, así como importadores de productos cárnicos. Los miembros son nombrados por el Secretario de Agricultura, a partir de las nominaciones presentadas por las organizaciones nominadoras certificadas que representan a productores de distintos estados, regiones o asociaciones, en forma proporcional. El *Beef Board* también se encarga de aprobar los presupuestos del *Checkoff* cada año, incluyendo los programas de promoción, investigación, información, marketing o comunicación a implementar. (**Cattlemen's Beef Board, 2018**).

5. Agriculture & Horticulture Development Board (AHDB) Beef & Lamb¹¹ - Junta de Desarrollo Agrícola y Hortícola Carne de Vaca y Cordero de Inglaterra

AHDB Beef & Lamb es un organismo público no estatal y es parte de *AHDB*, que es una mesa directiva o junta en torno a los impuestos pagados por los agricultores, productores y otros actores de las cadenas de seis sectores agropecuarios, que en conjunto reúnen 72% de la producción agrícola del Reino Unido. Estos sectores son: carne porcina, producción lechera, carne bovina y ovina, horticultura de carácter comercial, cereales y semillas oleaginosas y papas.

AHDB Beef & Lamb opera en forma independiente del gobierno, pero mantiene una estrecha relación con el Departamento de Medio Ambiente, Alimentación y Asuntos Rurales. La organización existe para mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de los sectores bovino y ovino y sus objetivos son ayudar a que las cadenas ovina y bovina sean más eficientes y agregar valor a ambas industrias. (**AHDB Beef & Lamb, 2018**). *AHDB* y las juntas sectoriales se fundaron el 2008 a partir de una ley que define impuestos para los rubros mencionados. Cada año se definen las tasas y cada cinco años los productores votan sobre la continuidad de la recaudación. *AHDB* busca mejorar la eficiencia y competitividad de los negocios agrícolas, llevando a cabo investigación y desarrollo, además de transferencia de conocimiento a nivel de granja. También entrega información de mercado relevante para apoyar la transparencia de las cadenas y realiza actividades de marketing y promoción

11 <http://beefandlamb.ahdb.org.uk/>

para estimular la demanda y desarrollar los mercados de exportación.

AHDB debe garantizar que se tomen en cuenta las prioridades gubernamentales en agricultura y la industria agroalimentaria. Para cada uno de los sectores existe una recaudación legal que es utilizada solo en beneficio del sector en el que fueron recaudados. Cada junta sectorial tiene la responsabilidad de desarrollar estrategias de acuerdo con los desafíos propios de la industria, además de recomendar los impuestos adecuados para realizar el trabajo correspondiente. Los miembros de cada junta son designados por *AHDB*. Además, la junta principal está formada por un presidente, los seis presidentes de las juntas sectoriales y tres miembros independientes. Los miembros de la junta principal son nombrados por la Secretaría de Medioambiente, Alimentación y Asuntos Rurales del Reino Unido, en conjunto con ministros galeses, escoceses y de Irlanda del Norte.

Actualmente, los sectores bovino y ovino se enfrentan a desafíos importantes, como el consumo doméstico con cambios ligados a cambios demográficos, como el aumento de la población que consume productos halal, o consumidores en búsqueda de carne con menor impacto ambiental y en otros aspectos, como la salud humana. También existe la preocupación por el contexto comercial, con precios volátiles y diferencias entre los rendimientos de negocios entre productores, además de la importancia de mantener la productividad y competitividad. En este contexto, La estrategia de *AHDB Beef & Lamb* busca ayudar al sector a abordar los desafíos actuales, maximizando las oportunidades para crear una industria exitosa.

Las principales prioridades de trabajo son mejorar la producción, para satisfacer a los mercados, aumentar la competitividad, mejorar

la demanda doméstica e internacional y asegurar carne de mejor calidad para los consumidores. Elaboran un plan anual que incluye estrategias, planes de actividad y objetivos acordados por la junta, tomando en cuenta los comentarios y sugerencias de los productores e industriales que pagan los impuestos. (*AHDB Beef & Lamb, 2017*)

Dentro del plan anual 2017/18 para bovinos y ovinos, se encuentran desde actividades vinculadas al predio, hasta el desarrollo y estudio de la evolución de los distintos mercados. Algunas de las actividades son: mejorar la eficiencia en la producción a través de la gestión y el manejo; reducción de costos y adopción de buenas prácticas; promoción de genética cárnica; información de beneficios nutricionales y ambientales de la carne al público; eventos de comercialización y marketing; inversiones en información de mercado; planes de comunicación bien segmentados para mejorar el rendimiento del negocio; desarrollo de productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes y la industria, incluyendo campañas adecuadas; exploración de mercados extranjeros y, protección de mercados actuales. (*AHDB Beef & Lamb, 2017*)

El financiamiento de la organización se realiza a través del impuesto a los ovinos y bovinos en Inglaterra, que es un impuesto fijado por ley, votado y fijado cada cinco años por los productores. Las tasas se recaudan en el beneficio o en el punto de venta, en el caso de realizarse exportaciones de ganado en pie, y es pagado en parte por el productor, y en otra parte por el procesador. Para los productores el impuesto es de 0,10 dólares de EE. UU. en el caso de los terneros, y 5,21 dólares para el resto del ganado. Para la industria faenadora los cargos son de 0,10

dólares y 1,74 para las mismas categorías, respectivamente¹². Estos cargos se realizan por cabeza de ganado. En la temporada 2016/17, que incluye el periodo entre abril de 2016 y marzo de 2017, se reunieron 20.957 millones de dólares, 3% más que la temporada anterior. **(AHDB Beef & Lamb, 2018)**

AHDB cada año elabora un reporte anual que incluye sus estados financieros, informe de rendición de cuentas y un reporte de desempeño. En este último, desde sus propósitos y prioridades estratégicas establecen actividades clave donde, reconociendo la influencia del ambiente

en el que actúan, monitorean riesgos y miden el impacto de sus iniciativas a través de indicadores clave de desempeño o *kpi*, por su sigla en inglés. Tras medir sus *kpi*, realizan un análisis de los cumplimientos en cada uno de sus ejes de trabajo, reconociendo errores e identificando áreas de mejora.

Cabe destacar que, anterior a *AHDB Beef & Lamb*, existía *Meat and Livestock Commission (MLC)* formada en 1967, financiada a través de un impuesto a las cabezas beneficiadas y apoyo adicional del gobierno. Su objetivo era promover las ventas de carnes rojas en Inglaterra. Esta organización fue disuelta y reemplazada por *AHDB Meat & Lamb*.

III. Análisis comparado

A continuación se analizan brevemente los aspectos más relevantes entre las distintas instituciones, comparando sus similitudes y diferencias y, finalmente, compararlas con las expectativas chilenas.

Con respecto al trabajo público-privado, todas las organizaciones estudiadas tienen alguna vinculación con el sector público, variando en intensidad según su composición y origen. En el caso de Uruguay, Argentina y Reino Unido son entidades públicas no estatales creadas por Ley, que cuentan con directorios con representantes de distintos eslabones de la cadena y participación estatal a través de designados elegidos por instituciones públicas.

Por su parte, la australiana es una organización sin fines de lucro formada por productores y su directorio es escogido en forma autónoma y bajo normas internas de la organización establecidas en estatutos, donde se especifican exigencias y características de los miembros del directorio.

Por último, la estadounidense está también formada por productores y representantes de la cadena y cuenta con un directorio que es escogido entre postulantes de las organizaciones participantes de los distintos estados. Además, cuentan con un comité ejecutivo, un comité asesor y representantes para comités de evaluación de políticas o programas que se formulan a nivel estatal desde las asociaciones de productores y se

¹² Se utilizó tipo de cambio de 4 de noviembre de 2018 1 GBP=1,29 USD

transfieren al NCBA para su aprobación y/o modificación.

Tanto en Australia como en Inglaterra las organizaciones trabajan en forma estrecha con el gobierno, ya que ambas instituciones tienen responsabilidades y tareas establecidas por Ley. MLA colabora con el gobierno australiano siendo el organismo encargado de la comercialización, investigación y desarrollo de la industria cárnica. En el caso de NCBA, coordina los esfuerzos estatales y nacionales para aumentar la demanda de carne y funciona como la federación que reúne los 45 consejos estatales de carne, lo que se asocia con deberes y responsabilidades definidos por ley.

En términos de financiamiento, todos obtienen recursos a través de recaudaciones en distintas etapas de la producción y comercialización, ya sea en el momento del beneficio, en el punto de venta o recaudaciones porcentuales sobre la base de las exportaciones. En el caso de INAC y NCBA esta recaudación también incluye a las importaciones.

Los objetivos que mueven el funcionamiento de estas organizaciones son similares. Tanto en Uruguay, Reino Unido y EE.UU las entidades que persiguen el desarrollo de la cadena cárnica, a través de procesos más eficientes y la agregación de valor en los productos. Por su parte el IPCVA, es una institución que busca aumentar la competitividad de las empresas del sector ganadero e industrial mediante el aumento de la demanda de carne a nivel local e internacional.

Otras áreas de trabajo de las organizaciones consultadas son el marketing. En este aspecto INAC, IPVCA, MLA y NCBA, destinan parte de su presupuesto a estudiar las tendencias de consumo a nivel mundial, para el desarrollo

de productos acorde a estas tendencias, acompañadas de campañas de marketing. La entrega de información sectorial también forma parte del quehacer de estas organizaciones. Sobre la base de la información publicada en los sitios web, es posible encontrar información y estadísticas en distintos formatos y nivel de detalle. La gran mayoría son abiertas al público y otras tienen acceso restringidos a sus miembros.

Algunos actores de la cadena cárnica nacional plantean como estrategia de desarrollo del rubro la conformación de una institución con características similares a las descritas. Esta idea se originó a raíz de un estudio realizado por la cadena para diseñar un modelo de recaudación de fondos y su gobernanza, la cual se ha fortalecido con las recomendaciones del estudio prospectivo realizado por la Universidad Católica con financiamiento FIA (**PUC - FIA, 2018**), en donde se señala que es una alternativa para articular a los integrantes de la cadena y potenciar su desarrollo.

Como se mencionó anteriormente, lo que ha motivado la formación de estas organizaciones en los distintos países es la necesidad de potenciar el desarrollo del sector y no como un mecanismo articulador de sus distintos eslabones. Se tiende a pensar que si estas organizaciones han permanecido activas por varias décadas es porque consideran que el valor generado como grupo apunta a la sostenibilidad de la cadena en su conjunto y está por sobre los intereses y necesidades de los eslabones por separados. Para obtener resultados exitosos, cada eslabón de la cadena debería estar alineado con los objetivos y planes de trabajo de estas instituciones y deberían compartir la visión de largo plazo.

En los últimos años han surgido varios elementos que han cambiado las condiciones de los negocios ganaderos en Chile: la exportación en pie de animales vivos, cambios normativos y nuevos mercados. Esto, que puede ser visto como un impulso adicional, al ser una nueva opción exportadora, es

al mismo tiempo un factor de cambio en las relaciones históricas dentro de la cadena de producción y distribución. Este nuevo escenario ha dado espacio para la intención de construir una visión de futuro de forma más consensuada, con una mirada de cadena de valor.

IV. Comentarios finales

En general, las organizaciones consultadas tienen bastante en común y llevan funcionando, bajo la estructura actual, por más de 20 años. Eso da cuenta que estas organizaciones han logrado aunar visiones entre los actores de la cadena cárnica y trabajar en conjunto, logrando contar con objetivos comunes para mejorar el posicionamiento de la cadena de valor a nivel nacional e internacional. Estos elementos centrales no se visualizan claramente para la cadena cárnica nacional y las organizaciones estudiadas no han sido un mecanismo de articulación de la cadena sino más bien para potenciarla nacional e internacionalmente.

Todas se financian con descuentos al productor por cada transacción y/o la industria, existiendo pagos diferenciados por tipo de animales y, para la industria, de acuerdo con el destino de la producción, nacional e internacional.

En término de su gobernanza, las decisiones pasan por un directorio, en general conformado por representantes de los productores y las plantas. En las organizaciones de mayor envergadura, como el caso de Australia, existen protocolos para regular los conflictos de intereses y el actuar de los miembros del directorio.

El eje de trabajo transversal a todas las instituciones es la promoción de los productos cárnicos, destinan recursos para estudios de mercados y de consumidores y, con esto, hacer más efectivas sus campañas de marketing. A nivel sudamericano destaca el INAC, por su promoción de los productos cárnicos basado en un concepto que trasciende a las características de la carne o su sistema productivo predominante, y pretende posicionar a Uruguay como proveedor de carne natural y confiable.

Si bien la propuesta elaborada por el equipo de la PUC está alineada con los objetivos y estructura de las organizaciones consultadas y con las expectativas de algunos integrantes de la cadena nacional, es pertinente como primer paso, que los eslabones de la cadena nacional construyan en conjunto una visión común para la ganadería nacional y elaboren de manera coordinada una estrategia de desarrollo para el sector, con el fin de lograr una mejor articulación entre ellos. Como segundo paso el sector debiese evaluar si la conformación de una organización como las consultadas en estudio, son la mejor alternativa para implementar la estrategia acordada para el desarrollo de la ganadería e industria nacional, teniendo en cuenta el incipiente nivel de acuerdo que se observa actualmente, para

algunas discusiones normativas que podrían incidir en la comercialización de la producción nacional.

Finalmente, esta mejor articulación facilitaría el trabajo de las incitativas públicas - privadas actuales, permitiendo desarrollar más

activamente su labor de comisión asesora del ministro en los desafíos del rubro y de facilitación en la implementación de las acciones definidas en conjunto, así como también para la coordinación entre instituciones y ministerios cuando se requiera.

V. Bibliografía

- Aguirre, R., & Esnaola, V. (Febrero de 2018). Obtenido de <https://www.odepa.gob.cl/publicaciones/articulos/como-rentabilizar-el-millon-de-vacas>
- AHDB Beef & Lamb. (2017). Obtenido de <http://beefandlamb.ahdb.org.uk/wp-content/uploads/2016/11/AHDB-Beef-Lamb-strategy-291116.pdf>
- AHDB Beef & Lamb. (2017). The AHDB Beef & Lamb Plan 2017-2020. Inglaterra. Obtenido de https://ahdb.org.uk/publications/documents/annual-plans/BL_Annual%20Plan_External_FINAL.PDF
- AHDB Beef & Lamb. (2018). *About Us*. Obtenido de <http://beefandlamb.ahdb.org.uk/about/>
- AHDB Beef & Lamb. (19 de 06 de 2018). Levy Rates. Obtenido de <http://beefandlamb.ahdb.org.uk/about/levy-rates/>
- AUS-MEAT. (2008a). *AUS-MEAT Limited*. Obtenido de www.ausmeat.com.au/
- AUS-MEAT. (2008a). *AUS-MEAT Limited*. (A.-M. Retrieved, Productor) Obtenido de www.ausmeat.com.au/
- AUS-MEAT. (2008b). *AUS-MEAT Limited*. (H. o.-M. language, Productor)
- Beef Board. (2018). *Understanding Your Beef Checkoff Program*. Obtenido de <https://www.beefboard.org/producer/CBBFinalUnderstandingBrochure.pdf>
- Beef Promotion and Research Act of 1985. (1985). Estados Unidos. Obtenido de <http://www.beefusa.org/CMDocs/BeefUSA/Federation/fed-act.pdf>
- Cattlemen's Beef Board. (2018). *Beef Board*. Obtenido de About Cattlemen's Beef Board: <https://www.beefboard.org/about/whoweare.asp>
- Instituto Nacional de Carne. (s.f.). *INAC*. Obtenido de <https://www.inac.uy/innovaportal/file/8134/1/ley-de-inac-actualizada-al-dia-11.4.18-3.pdf>
- IPCVA. (Septiembre de 2018). *Instituto de Promoción de la Carne Vacuna*. Obtenido de <http://www.ipcva.com.ar/vertext.php?id=1453>
- Limited, A.-M. (2008). *AUS-MEAT Limited*. Obtenido de www.ausmeat.com.au/
- Limited, A.-M. (2008). *AUS-MEAT Limited*. Obtenido de www.ausmeat.com.au/
- Meat & Livestock Australia. (Agosto de 2015). mla. Obtenido de <https://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/about-mla/documents/who-we-are--corporate-governance/2016-independence-of-directors-policy-december.pdf>
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. (2001). magyp. Obtenido de https://serviciosucesci.magyp.gob.ar/principal.php?nvx_ver=893

- National Cattlemen's Beef Association (2018). *Beef USA*. Obtenido de The Association: <http://www.beefusa.org/theassociation.aspx>
- National Cattlemen's Beef Association. (18 de Junio de 2018). *Beef USA*. Obtenido de Association History: <http://www.beefusa.org/associationhistory.aspx>
- Polkinghorne, R. (2016). *Meat and Livestock Australia*. (A. C. language, Productor)
- PUC - FIA. (2018). *Estudio Prospectivo: Industria de la Carne Bovina y Ovina Chilena al 2030*. Obtenido de En proceso de publicación

