

Estudio:

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

INF. TECN. FINAL

Realizado Por:

**CENTRO DE INNOVACIÓN PARA EL
DESARROLLO**

Director Estudio:

Francisco Arroyo Schick

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

UNIVERSIDAD DE CHILE

OFICINA DE PARTES 2 FIA
RECEPCIONADO
22 DIC 2008
Fecha
Hora 830
No Ingreso 1908

DICIEMBRE, 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 DICIEMBRE-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. 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 sí 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 por los consumidores norteamericanos. 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, obtener canales que clasifiquen como Prime, y como 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 permitieron esperar colaboración de empresas líderes de esta nicho, para que Chile ofrezca carne Premium durante el invierno boreal. Lo cual requerirá una sólida agenda técnico 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 son 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.

Aunque su 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 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 chileno. 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 laxas y permiten competir desde Chile. Además distribuidores ingleses ya están importando carne natural de 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, ya que este sello no estandariza, sino que se centra en garantizar la excelencia de los productos.

- 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.

Para el mercado Ruso, se pudo constatar que muy mayoritariamente el consumo de carne en Rusia 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 la Rusia de los comunes no existe el trato fino a las carnes, no hay cultura culinaria respecto de ellas.

La situación descrita no es necesariamente una mala noticia para Chile, aunque la industria Rusa del retail, por ahora, no ofrece oportunidades de nicho. 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 en general para visualizar oportunidades país y eventualmente para participar en el mercado de los bloques congelados con animales 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. La oportunidad de desarrollar una plataforma integradora en Chile, que ensamble estas soluciones debería 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.

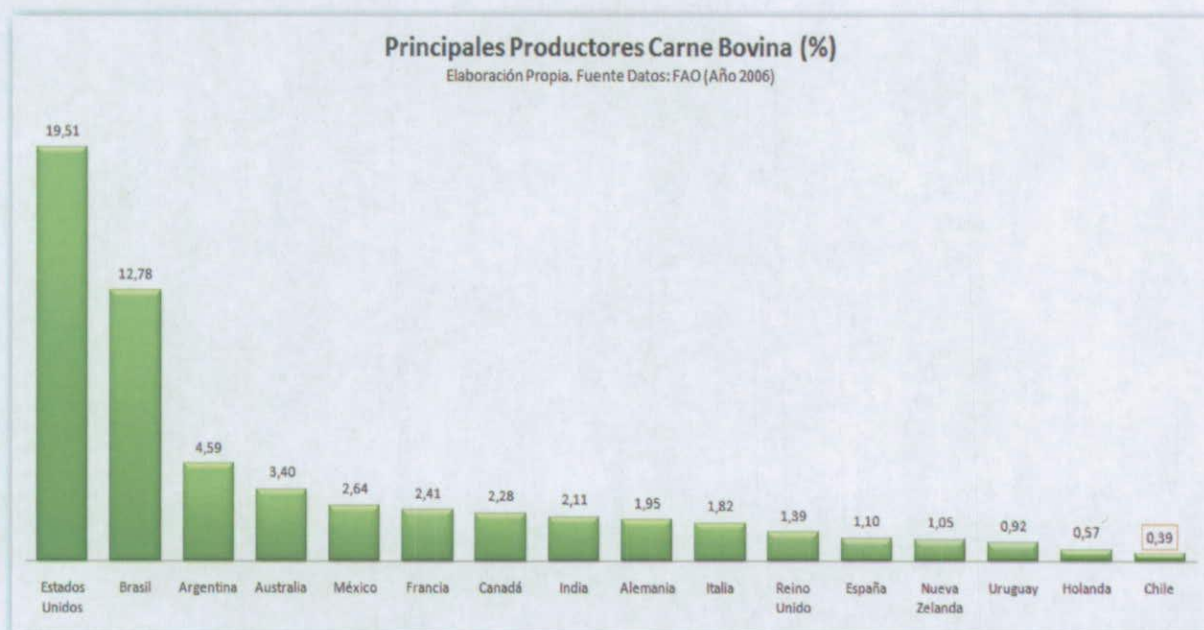
Oportunidades de Chile como Exportador Masivo

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 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.¹ 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.

¹ 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.

¿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 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. ²

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

² 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.

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.

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. Estos, 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, 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 tener 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 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. METODOLOGÍA

1. FUNDAMENTO DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA.

Concordancia con los Objetivos del Estudio

En la Primera Fase de la Investigación, conforme se da cuenta en el Primer Informe de Avance, utilizando las metodologías especialmente diseñadas que allí se señalan, se cumplió el objetivo de identificar el conjunto de países en los cuales es esperable encontrar los mercados de nicho de mayor interés para Chile. Para clasificar los países en relación a los parámetros propuestos se utilizaron los datos disponibles en las bases de datos internacionalmente reconocidas.

Como resultado de la utilización de la metodología diseñada se seleccionaron 5 países, conforme a lo estipulado en la Oferta Técnica aprobada por FIA.

En la Segunda Fase y Fase Final del Estudio, se ha diseñado la metodología necesaria para cumplir el objetivo de comprender cuales son los nichos de mayor interés y proyección para el potencial nacional en cada uno de los países seleccionados.

Consideraciones Especiales

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.³

- **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

³ 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.

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 guíe la investigación del presente estudio debe estar orientada detectar y conocer los nichos de interés y 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 cinco 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.

PRIMERA FASE: Análisis Global del mercado de la carne bovina y reconocimiento de nichos

La primera fase inicialmente está orientada al estudio 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.

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.

A partir de las conclusiones de la primera y segunda fase se focaliza la investigación en aquellos segmentos relacionados con mercados de nicho de interés para Chile.

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

- Análisis de bibliografía, estadísticas y estudios disponibles sobre datos agregados del mercado bovino.
- Identificación y análisis de la institucionalidad del sector; instituciones reguladoras, asociaciones relevantes otros que intervienen en los mercados y negocios de nicho en cuestión y sus roles.
- Revisión de bases de datos para detectar empresas destacadas.
- Entrevistas a expertos y operadores destacados.
- Distinción y caracterización preliminar de mercados de nicho de interés.

SEGUNDA FASE: Seleccionar los países que presenten mayores oportunidades para “Productos de Alto Valor”.

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.

La metodología realizada en esta fase comprendió las siguientes etapas (explicadas y detalladas en el primer informe de avance del presente estudio):

- **Primera Etapa:** Eliminación países bajo potencial comercial

- **Segunda Etapa:** Priorización de los países
- **Tercera Etapa:** Pre Selección de Países prioritarios
- **Cuarta Etapa:** Selección final

Cabe destacar, que en la cuarta y última etapa para definir la selección final de países, los criterios utilizados fueron los siguientes:

- Evidencia negocios de alto interés
- Condiciones de acceso
- Evidencia consumo interno
- Actores de Alto Nivel
- Opinión de Expertos

Con esta selección final se obtiene un conjunto de países, los cuales se considera presentan las mayores oportunidades de negocio y el mayor potencial para desarrollar en el sector de la carne bovina chilena una nueva y exitosa estrategia de desarrollo.

TERCERA FASE: Análisis de los mercados de nicho.

A partir del análisis global en estudio, una vez caracterizados en términos agregados los diversos segmentos de mercado se procede a seleccionar aquellos más interesantes para la industria chilena de la carne bovina en cada uno de los países seleccionados.

La metodología diseñada para analizar los nichos 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 interesa reconocer a los actores más 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. Ha resultado extremadamente revelador analizar cómo compiten las empresas entre ellas, como se diferencian y cuáles son las de mejor posicionamiento en los mercados de nicho.

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. De esta metodología se obtuvieron muy buenos resultados, los que permitieron acceder a información adicional muy relevante.

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. En la siguientes se seleccionó sólo a los actores más relevantes para la investigación.

Tal como se consideró en el diseño metodológico, el análisis de los actores del sector permitió conocer sus propuestas, cómo compiten, los clientes a que están orientadas, lo cual aportó antecedentes claves para la configuración definitiva de los nichos de interés.

Los criterios para la selección de los nichos de interés se basaron en:

- El grado de diferenciación que se logra en el nicho respecto de los productos masivos.
- Importancia del nicho en términos de montos transados.
- El premio que obtienen los productos en relación a los precios de productos equivalentes en los mercados masivos.

Estos criterios se justifican en el consenso de que los operadores chilenos difícilmente podrán contar con ventajas para operar en mercado masivos.

Como resultado del estudio de esta fase se obtiene un listado representativo de compañías que actúan en los diversos nichos, desde productoras a comercializadoras, tanto mayoristas como minoristas.

En resumen en la tercera 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

CUARTA FASE: Investigación de los actores más destacados.

El listado general utilizado en las fases anteriores es demasiado extenso dadas las limitaciones en el número de operadores que se pueden abordar en el estudio, por ello se debe refinar la selección, a fin de identificar aquellas compañías líderes en nichos de alto valor.

Para identificarlas 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 son:

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.⁴

⁴ 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.

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.

Algunas evidencias relevantes de diferenciación y sofisticación son:

- **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.

III. 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.

QUINTA FASE: Investigación detallada de las empresas seleccionadas.

En la fase anterior se identificaron los actores más relevantes, los que son analizados en detalle en la cuarta fase. Cabe señalar que no siempre es factible reconocer a los operadores líderes, las informaciones no son objetivas, los datos no están disponibles para juzgarlo. Por esta razón en el presente estudio se consideraron prioritarias para el interés del estudio aquellas empresas que

logran un volumen y solidez suficiente como para eventualmente proyectar sus operaciones hacia Chile.

Por otra parte, 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.

El objetivo fundamental 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 objetivo 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.⁵

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 las 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.

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 llamado 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.

⁵ 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.

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.⁶

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.

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

⁶ 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.

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.⁷

4. ADAPTACIONES O MODIFICACIONES INTRODUCIDAS.

No fue necesario hacer modificaciones significativas para obtener los resultados esperados.

⁷ 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

INTRODUCCIÓN

En el presente informe se presentan los resultados finales de la investigación que busca identificar y caracterizar los mercados de la carne bovina de interés para Chile y que presenten oportunidades para el sector. Con esto se podrá tener las bases de una nueva estrategia de desarrollo del sector carneo nacional. Primero se presentarán los resultados obtenidos en la selección de los países que serán prioridad en el análisis, para seguir con los resultados del análisis del mercado Estadounidense que comparativamente EEUU es el mercado más abierto y el que ofrece oportunidades más relevantes al sector bovino nacional. Y finalizar con el resultado del análisis de los países seleccionados de la Unión Europea y Rusia.

SELECCIÓN DE PAÍSES PRIORITARIOS

Un primer resultado del estudio proviene del análisis global de los mercados, éste permitió detectar los países que presentan mayores oportunidades para el sector nacional de la carne bovina. El resultado de la aplicación de los distintos filtros desarrollados, incluyendo la opinión de los expertos, se pudo concluir que los mercados prioritarios a ser abordados en profundidad en una primera etapa son los Estados Unidos y la Unión Europea, particularmente Holanda, Reino Unido, Italia y Francia. Prestando además, una especial atención en Rusia, que aunque no es un mercado del cual se pueda obtener mucha información, los expertos aseguran que este gran mercado es una importante oportunidad para el mercado de la carne. Los elementos centrales para esta decisión son:

- La existencia de mercados de nicho
- La existencia de comercio en el tema de la carne
- Preferencias comerciales con nuestro país

Así, la tabla que muestra los puntajes obtenidos por cada uno de los países y los seleccionados es la siguiente:

País	Evidencia negocios	Condiciones de acceso	Evidencia consumo interno	Actores de Alto Nivel	Opinión de Expertos	Ptjes
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
Federación Rusa	-	-	-	-	4	-

RESULTADOS DEL ANALISIS EN ESTADOS UNIDOS

Del análisis global 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. El Tratado de Libre Comercio que regula las exportaciones desde Chile es el único que establece arancel cero para la carne de bovino, sin límite ni cuota alguna.

1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE LA CARNE EN ESTADOS UNIDOS.

La primera característica fundamental para comprender el mercado norteamericano, que se hizo evidente en toda la investigación, es que los ciudadanos muy 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 ello es el meteórico ascenso de los sitios web dedicados a la venta por internet de carnes lista para cocinar, 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.

Una segunda característica fundamental que se destaca como resultado del estudio, en términos de la comprensión del enorme y activo mercado norteamericano, son las bases para su segmentación para el análisis desde el punto de vista de los intereses de los operadores chilenos interesados en exportar en dos criterios estructurantes que se superponen.

- La primera segmentación dice relación con atributos específicos de la carne y los modelos 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 el mercado. Sin embargo la actual investigación no se centró en el análisis de los diversos cortes, sino un análisis global, ya que el objetivo es proponer bases para una nueva estrategia integral para el sector, las que no podrían focalizarse en detalles singulares de los negocios. Además debe considerarse que para el desarrollo de la exportación será necesario desarrollar mercado para todos o la mayor parte de las partes del animal.

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 por ciento 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 pronto se trasforman en nuevos cortes estándar por la vía de la imitación, cuando son exitosas. 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. 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.

Profundos cambios y dinámicas 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

del retail. Cuando los primeros supermercados comenzaron a incluir perecibles entre sus líneas de productos, entre ellos carnes se comenzó a gestar un realineamiento muy significativo para la industria, cabe señalar que antes de ello los supermercados sólo ofrecían alimentos no perecibles, el primero en innovar fue Walmart, lo que le valió liderar la evolución de la industria hasta hoy.

El cambio 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, habían muchas carnicerías, más tradicionales que ofrecían los productos de elite. Como generalmente su alcance era muy local, no lograban ventajas de escala, por lo que 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.

Actualmente las carnes frescas se transan mayoritariamente en locales del retail orientados a productos masivos, preparados 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.

El cambio en la cadena de distribución impulsó también un cambio en la forma de comercializar. Las carnicerías que atendían uno por uno a los clientes haciendo 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 en los tipos de proveedores. Cambiaron los clientes de los productores y los faenadores, llevando a desaparecer a las plantas faenadoras locales. 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. Firms como JB Swift, Tyson, Cargill y Sysco que lograron una participación sin precedentes, al paso que profundizaron una fuerte "commoditización" del sector, dejando espacios disponibles para el desarrollo de mercado de nicho.

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, con los cuales se dieron relaciones de cooperación que impulsaron nuevos desarrollos y lo siguen haciendo. Ello también significó alejar a los industriales de la carne lejos del consumidor final, lo que a su vez generó nuevos espacios para desarrollar operaciones más cercanas a los consumidores exigentes, desde donde emergen los nichos más relevantes para Chile.

Los grandes cambios en los mercados, incluida la desaparición masiva de las carnicerías de barrio, creó oportunidades interesantes para el surgimiento de operadores especializados en carnes de altas calidad, cuyo principal desafío es satisfacer integralmente a los consumidores, pero logrando una escala sustentable para competir, 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.

Como reacción a la excesiva estandarización de la oferta a nivel del retail y el foodservice, impulsado por empresarios que percibían consumidores exigentes insatisfechos que no encontraban lo que buscaban en los supermercados, a mediados de los noventa se comenzaron a desarrollar mercados de nicho, los que han llegado a ser cada vez más importantes.

El principal problema que enfrentaron y aún enfrentan los operadores especializados como proveedores de elite de los mercados de nicho, 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, ello 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 de abastecimiento cerradas, es decir de dedicación exclusiva a un cliente, con 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.

La práctica de desarrollar proveedores asociados se justifica en elementos muy sólidos, primero en que las carnes de alta calidad son escasas y por ello los operadores de mercados de elite que las necesitan tratan de asegurar su abastecimiento continuo 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 hay un mejor equilibrio en la posición de negociación y 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 tienen 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 exclusivamente con praderas trato humanitario a los animales, no uso de antibióticos ni hormonas u otros.

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.

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.

2. MERCADOS DE NICHOS DETECTADOS.

El estudio realizado permitió identificar importantes oportunidades de negocios de nicho para la industria chilena de la carne bovina, los que corresponde clasificar en dos grupos, en relación al tipo de productos que ofrecen. El primero agrupa a los mercados de nicho que demandan carnes convencionales y el segundo agrupa a los nichos que demandan carne no convencional. Las oportunidades de negocio más atractivas en cada uno de estos mercados de nicho son descritas más adelante, y se identifican las instituciones, asociaciones y regulaciones que intervienen en estos.

Oportunidades en Mercados en Nichos que transan Carnes Convencionales.⁸

Los negocios de interés para Chile, en el segmento de las carnes convencionales se relacionan con las carnes más valoradas por los consumidores norteamericanos tradicionales. Estas son las categorías USDA Prime y la parte alta de la categoría USDA Choice, que es muy amplia, dado que representa casi el 60% de la producción local de EEUU.

La principal característica de las carnes de elite es que son intensamente marmoleadas, es decir de alta infiltración grasa intramuscular, que se logran normalmente en animales de genética especializada en la producción de carne y con una alimentación rica en granos en la etapa final de la engorda.

Los mercados de nicho para la carne convencional están relacionados con operadores especializados, que ofrecen servicios personalizados a clientes exigentes, en oposición de la oferta estandarizada de los supermercados orientados a consumidores masivos.

Por otra parte, dado del enorme volumen de carne convencional que se consume y produce en EEUU, aunque se trate de los nichos más especializados dentro del segmento, estos representan oportunidades de gran relevancia para el sector carneo nacional. Se estima que existen más de 30 millones de consumidores de elite en los EEUU.

⁸ Las carnes convencionales se refieren a los tres tipos de carnes frescas autorizadas para el consumo directo y la venta en tiendas de alimentos que establece la clasificación del USDA. Estas son las categorías Prime, Choice y Select. Son aquellas que normal y muy mayoritariamente consumen los norteamericanos desde que los mercados han sido regulados. 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.

Las oportunidades de negocios de nicho a partir de productos convencionales más promisorios se refieren exclusivamente a carnes frescas refrigeradas envasadas al vacío en origen. No se detectaron oportunidades de nicho para carnes congeladas.

Para tomar perspectiva de las oportunidades señaladas es necesario referirse a la categoría convencional como un todo. La tabla siguiente muestra el número de animales faenados en EEUU durante el año 2007 cuya inspección y clasificación fue solicitada al USDA. El resultado está ordenado según los grados de calidad y el rendimiento de las carnes tipificadas.⁹

Cuadro N°3: Resumen de Cabezas Tipificadas del mercado de Estados Unidos (2007):

Sumario de cabezas tipificadas del 31/12/06 al 29/12/07							
Grado de calidad	Grado de rendimiento (YG)					Total x calidad	% x calidad
	#1	#2	#3	#4	#5		
Prime	4.873	98.374	325.354	114.212	24.306	650.937	2,6
Choice	459.609	4.232.248	7.063.557	1.709.758	255.618	14.459.718	57,9
Select	1.359.292	4.357.843	3.109.542	490.510	57.000	9.766.729	39,1
Standard	20.877	29.590	12.974	3.011	580	69.726	0,2
Commercial	0	252	1.667	1.271	267	3.476	0,0
Utility	41	2.272	8.307	4.433	796	15.982	0,0
Elaboración Propia. Fuente de datos: USDA							

De la tabla anterior se puede concluir que en el segmento convencional se faenan aproximadamente de 100.000 animales diarios (considerando que se faenan animales unos 250 días al año).

Según las cifras disponibles analizadas y las opiniones de expertos se estima que prácticamente un 100% de la categoría prime y aproximadamente un 15% de los animales faenados en la categoría Choice, los de mejor rendimiento y calidad, se destinan a mercados de nicho, el resto se consumen en los mercados masivos del retail y el foodservice. Ello significa que en el segmento convencional se han desarrollado mercados de nicho que demandan unos 2.800.000 de animales al año, a los

⁹Link del USDA done se define la graduación de las carnes:
www.ams.usda.gov/AMSv1.0/ams.fetchTemplateData.do?template=TemplateN&navID=GradingCertificationandVerification&leftNav=GradingCertificationandVerification&page=LSMeatGradingGradingServices&description=Meat%20Grading%20and%20Certification%20Services

que sólo se pueden destinar los mejores animales, que son la categoría Prime y la parte superior de la categoría Choice.

Mercados de Nicho para Carnes No Convencionales

Se entiende por carnes bovinas no convencionales aquellas que se ofrecen con atributos de valor diferentes a los convencionales, según lo establecido en la reglamentación oficial del USDA, la que no es obligatoria para comercializar carnes en los EEUU, por lo que es una legislación deja espacios para tipificaciones alternativas.

Las carnes no convencionales están orientadas a demandas de consumidores específicos que están dispuestos a pagar por atributos o servicios diferentes, que los proveedores no convencionales ofrecen. Es decir corresponden a categorías que basan su tipificación en cualidades y atributos diferenciadoras que han sido establecidas en forma privada, precisamente con el objeto de diferenciarse de las carnes convencionales y dar respuesta a inquietudes de consumidores con exigencias particulares.

Dentro del segmento no convencional, existen diversas líneas de productos, que se basan en sellos, certificaciones o simples declaraciones de compromiso que buscan dar a conocer sus características, filosofía y principios.

Dentro de las líneas señaladas, el estudio ha detectado cinco que constituyen mercados de nicho de potencial interés para el sector cárneo nacional, cuatro de carne fresca o refrigerada que corresponden a "Carne Natural", "Carne "Orgánica"", "Carne Kosher" y carne de ternera o ternero llamada "Veal" y una de carnes preparadas destinada a mercados de elite.

Es importante señalar que los operadores de estos nichos funcionan normalmente con modelos de negocios muy diferentes a los del mercado convencional, se trata generalmente de mercados muy cerrados, generados y manejados por controladores que han capitalizado el descontento que ha generado la excesiva estandarización introducida en las últimas décadas por los grandes operadores del sector en los EEUU o bien de mercados cerrados desarrollados a partir de tradiciones bien establecidas entre determinados grupos sociales.

Cabe señalar que algunas de las categorías no convencionales, como la natural, la orgánica y las carnes preparadas de elite, han tenido un alto crecimiento en los últimos años y se espera su participación siga creciendo para llegar a ser mucho más relevante en la próxima década. Sin embargo, aún son categorías más bien pequeñas y de relativamente baja presencia en el mercado norteamericano. Por ello mismo se estima que representan una muy interesante oportunidad de negocio para la producción chilena, especialmente si se entra ahora, antes de la consolidación de actores. Cabe señalar que todas las tendencias de mercado tiene una fase de desarrollo en la que los márgenes y las oportunidades son mucho mayores que en la fase de declinación, que es la fase en que parece haber entrado la carne convencional para consumo masivo.

Las especialidades no convencionales señaladas tienen diversos orígenes, la "Carne Natural" y la "Carne Orgánica" se han desarrollado a partir de la demanda de individuos cercanos al naturismo que rechazan los modelos de producción masivos y confinados considerados eficientes en la producción de la carne convencional. Las primeras producciones de carne "natural" provienen de Colorado, más específicamente del rancho de la familia Colemann, que en los años 70, en un intento por diferenciarse, se oriento a satisfacer las demandas de los exigentes consumidores del área de San Francisco en California. Ello culminó en una nueva moda que logró consolidar a mediado de los 90s con el reconocimiento del USDA.

La producción de la carne "orgánica" proviene de la misma vertiente, pero más fundamentalista, por lo cual ha tenido un desarrollo mucho más limitado.

Normalmente los consumidores de carne "natural" y "orgánica" no consumen carnes convencionales, lo cual los convierte en consumidores de nicho que deben estar dispuestos a pagar valores superiores para obtener los productos deseados.

Respecto a los consumidores de carne "Kosher" su origen es muy diferente, se trata de seguidores de tradiciones judías que se fundamentan en que los judíos forjadores de la cultura desde los primeros tiempos de la evolución de su cultura consideraron que sería indispensable generar reglas para proteger a su pueblo del mestizaje que lo haría desaparecer. Dentro de ello consideraron que la carne, el queso y el vino que debían comer los judíos serían de alguna forma distintos a los de los demás, de modo tal que si un judío recibía una invitación a compartir con no judíos no podría tomar ninguno de estos alimentos.

Las directrices de los patriarcas del pueblo judío aún son respetadas por los judíos practicantes y en ello se fundamenta el nicho de los productos Kosher.

Sin embargo, como los productos Kosher no provienen necesariamente de modelos de producción especiales, como si es el caso de los productos naturales y orgánicos, son nichos que se satisfacen con animales provenientes de la producción masiva, que se faenan de forma diferente para ajustarse a las normas Kosher. Por ello mismo este mercado de nicho convencional no representa una oportunidad de negocios muy interesante para los operadores chilenos.

El nicho de la carne de ternera o ternero llamada "Veal" no tiene un origen claramente reconocido en los EEUU. La carne tierna de ternero tradicionalmente ha sido considerada una delicatessen, al igual que los cerdos lechones, pero su consumo no ha pasado a ser una práctica extendida. Por ello mismo, si bien se trata de un nicho no se observan grandes oportunidades para los operadores chilenos. El tema se trata en detalle en la sección correspondiente a las oportunidades de negocios.

Otra tendencia observada, importante en el negocio de las carnes, es la creciente oferta de paquetes de carnes Premium. Casi todas las empresas de alta facturación incluyen en su oferta combinaciones de carnes todas de primera calidad y orientadas a regalos institucionales o particulares, menús semanales o para eventos especiales. Estas combinaciones pueden ser de sólo de carne de bovino (Butchers Block de Omaha) o incluir carne de vacuno, pollo y cerdo (Gourmet Collection de Stockyards). Sin embargo, no se abordará en mayor profundidad ya que los cortes incluidos en estos paquetes, siguen el mismo modelo de negocios y generan las mismas oportunidades que las descritas más adelante.

Por último, dentro de los nichos detectados se propone incluir una nueva tendencia que se observa en la carne preparada, a partir de algunos operadores que han desarrollado productos totalmente nuevos. Su oferta ya no se trata de carnes baratas para el foodservice dedicado a la comida rápida ni al retail dedicado al consumo masivo, sino de un segmento especialmente dedicado a servir al foodservice de elite con productos de gran calidad.

El nuevo segmento ha estado muy activo en los últimos tres o cuatro años, haciéndose cada vez más amplio, profundo y complejo, y su oferta es tan exitosa que se están desarrollando rápidamente nuevos mercados para sus productos, que pueden llegar a ser importantísimos en el futuro de la industria en los EEUU. Este segmento utiliza mayoritariamente carne convencional,

pero sin duda se extenderá pronto a las carnes no convencionales. En general prepara sus productos con carnes frescas refrigeradas, a partir de grandes cortes envasados al vacío en origen.

Lo más significativo, que justifica tratarlo como un segmento especial en el presente estudio, es precisamente que se detectó en las entrevistas a los actores del sector como una nueva tendencia emergente muy dinámica, que ni siquiera está en las estadísticas, dado que se encuentra en una fase inicial de desarrollo, aún no ha sido claramente percibido como fenómeno particular.

Este nuevo nicho, al igual que otros, se deriva de cambios sustanciales en los modelos de negocios del sector, en este caso más específicamente dentro del "foodservice". Proviene de la reciente evolución del negocio de los restaurantes gourmet.

Desde hace más de una década es cada vez más frecuente que las cocinas de restaurantes y casinos no tengan cocineros sino personal que prepara comida que ya viene cocinada. Son operaciones que están utilizando cada vez más intensamente cocinas externas para los alimentos que ofrecen. En consecuencia, actualmente la carne preparada ya no sólo se relaciona con la venta de alimentos preparados en las tiendas especializadas de alimentos y los supermercados, que ha sido lo tradicional, sino que se está orientando cada vez con más fuerza a la industria de restaurantes.

Pero esto no había llegado a los restaurantes ni a los retailers de elite. Sin embargo, actualmente está ahí, generando importantes mercados de nicho muy sofisticados para la carne preparada. Ello representa una muy interesante oportunidad para los actores del sector que podrían extender sus ventajas en la producción de animales a otras como la alta disponibilidad de cocineros de menor costo para fabricar alimentos de elite. Las oportunidades que se derivan del nicho mencionado se tratarán en detalle en el apartado correspondiente.

Por la enorme diversidad de los nichos detectados las estimaciones para las oportunidades que se generan en cada una de las especialidades se tratarán en la sección dedicada a las oportunidades de nicho detectadas. El objetivo del presente apartado es sólo establecer la existencia de los mercados de nicho que dan origen a las oportunidades detectadas.

No obstante cabe señalar que las oportunidades que se derivan de los nichos no convencionales detectados son muy relevantes y algunas de ellas muy convenientes para las capacidades actuales de la industria carnea nacional.

Esta evolución es parte de una tendencia general mayor, que se observa claramente en las cifras. Los norteamericanos cada vez cocinan menos y dependen más del "foodservice".

Esta tendencia es tan marcada que ha llevado a algunos de los más destacados operadores del "retail" a modificar sustancialmente sus formatos de tiendas y sus modelos de negocios. Actualmente algunos de las cadenas más innovadoras de supermercados orientados a los clientes más exigentes, como Whole Foods Markets Inc¹⁰, para no perder a sus clientes más rentables, han transformado parte de sus tiendas de "retail" en locales de "foodservice". Estos han redestinado buena parte de sus espacios de venta de productos a islas de comida preparada lista para servir que venden al paso, donde sus clientes se sirven, pasan por caja y luego se dirigen a las zonas de comedor que son tan buenas o mejores que las de los restaurantes equivalentes.

3. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN LOS NICHOS DETECTADOS.

El análisis de los nichos de negocio más interesantes para el desarrollo de una estrategia exportadora para Chile en Estados Unidos, permitió concluir que las principales oportunidades de negocio en estos nichos eran siete, dos de estos clasificados como carnes convencionales, cuatro como carnes no convencionales y una interesante oportunidad en carnes preparadas. Las principales características, condiciones, regulaciones y oportunidades en cada una de estas oportunidades de nicho son descritas a continuación.

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."*¹¹

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.

¹⁰ Web: www.wholefoodsmarket.com

¹¹ 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).

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.

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 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.

No obstante en el curso de la investigación surgió una posible ventana muy interesante de explorar en profundidad, una oportunidad que se podría sustentar 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 y 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 abre una interesantísima oportunidad para ofrecer productos de alta calidad más naturales en los meses de más alta demanda en los EEUU, 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.

Por otra parte se observa una verdadera lealtad a los proveedores emblemáticos, muchos de ellos operadores locales, pero algunos con volúmenes bastante interesantes. Queda la sensación que si algunos de ellos se abren a la importación con el argumento de que los animales serán más naturales y la carne de mejor calidad se podría producir una interesante apertura para los productores de excelencia en el hemisferio sur y particularmente de Chile que cuenta con las condiciones sanitarias adecuadas.

Sin embargo hay dos obstáculos adicionales para acceder a este nicho, primero que los consumidores norteamericanos, según estudios de mercado ampliamente difundidos están dispuestos a pagar hasta un 20% más por productos nacionales es decir de los EEUU. Segundo que casi todos los operadores relevantes de carnes USDA Prime han desarrollado sus propias redes de abastecimiento, es decir no se abastecen en mercados abiertos ni a través de brokers o traders, por lo tanto han constituido mercados cerrados a la competencia de oferentes emergentes. Ello significa que difícilmente se podrá entrar a competir con ellos frontalmente, aún cuando en teoría se pudiera obtener la categoría USDA Prime en Chile, o cualquier otro país. La oportunidad estará necesariamente relacionada con colaborar con operadores consolidados y en ningún caso con desarrollar operaciones independientes orientadas a competir con ellos, como si se trata de mercados abiertos.

No obstante, se observa además crecientemente un fenómeno interesante, algunos de los operadores destacados, como Omaha Steaks, han abandonado la clasificación USDA Prime y la han reemplazado por sus propias clasificaciones como *Premium Heartland Quality*, y *Private Reserve*¹², dentro de la categoría de carne convencional, es decir sin recurrir a atributos alternativos como "carne natural u orgánica". Esto significa que cada vez más buscan diferenciarse con sus propios méritos. De hecho el gerente de abastecimiento de esta compañía manifestó en la entrevista que no le interesaba 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").

¹² Ver: www.omahasteaks.com

Sin embargo, Omaha Steaks ha eliminado toda referencia a la procedencia de sus animales y sus redes de proveedores de su página web, donde tampoco se mencionan las certificaciones USDA de las carnes, por lo que técnicamente no 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. Esta situación de independencia que están adquiriendo algunos operadores líderes es muy interesante para Chile y a que abre la oportunidad de que si uno de ellos decide importar para obtener carnes de mejor calidad podrá hacerlo y con ello obtener ventajas que obligarán a los demás 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.

Por otra parte, 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 difícil y caro producir carne USDA Prime y los productores especializados en ella son pocos.

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. Esta afirmación se funda en que el mercado abierto para la carne Prime no es canal de comercialización más fuerte, como consecuencia de ello hay pocos productores independientes orientados a producir animales USDA Prime, porque si venden en remate no obtienen un precio adecuado, los compradores no serán los de los canales bien establecidos para ese producto, que no se interesan en carne de cualquier origen sino exclusivamente de sus propias redes. Ello significa que los precios públicos no reflejan la realidad del nicho, que es difícil de conocer, porque los operadores de este tipo de carne guardan celosamente sus redes y sus modelos de negocios.

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 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, la producción local de carne USDA Prime fresca será muy limitada en los EEUU. Los operadores innovadores valorarán la alternativa de importar desde Chile, si ellos pueden establecer sus protocolos de producción exitosamente, de modo de garantizar la calidad de sus productos.

Quinto, 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, 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. Pero ello no se va a lograr sin invertir seriamente en ello; en la especialización de la masa ganadera, el manejo y la alimentación.

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, 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, aparentemente 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.

Aparentemente la clave para participar exitosamente en ésta oportunidad de nicho, más que el costo de producción está en la comercialización. La carne Prime no es un producto para comercializar a través de "traders". Para obtener un buen precio y estabilidad será necesario integrarse a redes de operadores de elite que no solo venden carne Prime, sino que a partir de ella crean productos de mucho mayor valor, los que venden en muchas veces el valor del corte mismo.

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.

Oportunidades de Exportación de Carnes USDA Choice

La denominación USDA Choice igualmente corresponde a una clasificación bien delimitada, establecida mediante estrictos parámetros incluidos en la reglamentación correspondiente. Para obtenerla el interesado también debe solicitar expresamente al servicio de inspección del USDA la clasificación del animal, la que se realiza animal por animal y 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 los operadores de 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 de origen no establecido en los mercados abiertos. Consultados operadores importantes del "retail" del nivel más alto han declarado que no compran carne USDA Choice a

través de “traders” sino a proveedores de largo plazo con los cuales la calidad está claramente establecida, ello independiente de que normalmente la carne no se rotula con marcas que no sean la marca propia del minorista. Es decir pagan por asegurar la calidad que fortalece sus marcas.

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 respaldan con total garantía de satisfacción, como se observa en el sello de Omaha Steaks.

Unconditional Guarantee	
Here at Omaha Steaks, we stand behind our products... 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. 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. Our Toll-Free phone number is 1-800-228-9872.	

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.

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, difícilmente se llegará a ellos por medio de “traders”, los operadores a los que interesa abastecer operan redes cerradas.

La oportunidad de los actores nacionales para insertarse debería darse a través dos tipos de operadores. Por una parte las cadenas de “retail” de tamaño medio especializadas en carnes de calidad y por otro mediante firmas especializadas en abastecer carnes de calidad a cadenas de “foodservice” de alto estándar, como también fabricantes de alimentos preparados de calidad. 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.

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.

Oportunidades de Exportación de Carne Natural

En Estados Unidos, a partir de los 80 han surgido cada vez con más intensidad consumidores de carne bovina que buscan alternativas que no tienen las externalidades de los sistemas de producción tradicionales, particularmente los animales terminados en feed-lots. Entre ellas se encuentran el confinamiento, la alimentación intensiva (con granos y subproductos), la contaminación, el uso de sustancias químicas (antibióticos, hormonas), la potencial existencia de residuos y, en general, potenciales riesgos a la salud. Por ello se han abocado a la búsqueda de alternativas que no tienen estas externalidades, destacando lo que conocemos como 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 marmoleo. Más aún, es probable que un segmento importante de las personas que buscan esta carne natural, ya que el consumidor norteamericano está acostumbrado a carnes sabrosas y jugosas. Este es indudablemente un espacio de desarrollo tecnológico muy interesante para Chile.

Existe gran confusión en este nicho, por la poco comprometida participación del ente regulador, por lo que lo que realmente hace la diferencia es la confianza de los consumidores, los que responden a compromisos mucho más concretos de los proveedores y comercializadores. Por lo mismo se da naturalmente en este segmento un mercado de nicho, donde cada operador debe crear su propio espacio de mercado, su clientela, si no lo logra no subsiste, ya que la producción de carne

Los atributos más valorados son alimentación en base a praderas, libre de hormonas y antibióticos, alimentación en pradera.

Los estudios disponibles estiman que existe alrededor de 375.000 a 425.000 cabezas de ganado que se ajustan al 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%. Esto indica que se trataría de un nicho que se abastece con cerca de 700.000 animales anuales.

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.

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.

Además cabe señalar que la categoría natural por sí sola no es una categoría muy valorada, dado que la certificación del USDA es muy poco restrictiva, como se dijo casi únicamente asegura que la carne no contiene aditivos, pero podría provenir de animales alimentados con desechos animales, con cultivos genéticamente modificados y tratados con químicos convencionales. Los datos de precios observados en el presente estudio corresponden a las operaciones más respetadas del nicho, como por ejemplo las de los retailers como Whole Foods Market, Fresh Market o proveedores como Laura's Lean Beef, Brandtbeef, Meyer Natural Angus.

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.

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.

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.

Es altamente probable que la polémica se resuelva a favor de los consumidores exigentes, 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 bajos sus propios protocolos.

Oportunidades de Exportación de 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 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 orgánicos 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, ya que este último permite alimentar al ganado con alimentos convencionales e incluso genéticamente modificados.

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".

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 operadores que cuentan con sus propias redes de abastecimiento, 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.

Esto último entrega las claves para el acceso a esta oportunidad. 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 millones de vacunos, 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.

Oportunidades de Exportación de Productos Kosher

El adjetivo Kosher significa "adecuado", "limpio", "conforme". Los productos Kosher corresponden a aquellos alimentos que siguen las leyes Judías sobre cómo debe ser la alimentación (Kashrus), establecidas por la "Torah" y el Antiguo Testamento.

En el mundo EEUU e Israel representan los mercados más relevantes para los productos con certificación Kosher. En el año 2000, se estimó en alrededor de 9 millones los consumidores habituales de productos Kosher en EEUU. La tasa de crecimiento entre 1997 y 2002 ha sido de 15,2%, alcanzando en este último año los US\$11.500 millones (Boland, 2008).

Esta información parece consistente con otras, por ejemplo la publicada por Naples Daily News, periódico de Florida que en un artículo hecho en colaboración con Associated Press menciona que el mercado de los alimentos Kosher sobrepasa los 12.000 millones de dólares anuales en EEUU.¹³

El segmento de consumidores Kosher en EEUU está compuesto mayoritariamente por la población Judía, aportando con el 45% de participación en el consumo durante el año 2003 (Boland, 2008). En este país la población Judía es de 6,5 millones, lo que representa al 2,2% de la población total, y el 60% se distribuye principalmente en los estados de New York, California, Florida y New Jersey. (Jewish Virtual Library, 2006)

Una distinción muy importante es que la carne Kosher lo es por una certificación de facto, no porque los animales sean criados para ser Kosher, por lo cual 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”.

Respecto de las oportunidades de negocios en EEUU estas se centran también en operaciones prácticamente cerradas, partiendo de la base que para obtener una certificación Kosher válida para ese mercado se debe recurrir a los servicios de rabinos que pertenecen a organizaciones muy cerradas de los EEUU, que si bien es cierto que son varias, estas se respetan mutuamente y no compiten entre sí.

Un segundo elemento fundamental que hace este mercado muy difícil para los proveedores emergentes es que en este caso la carne de vacuno no es una categoría independiente como lo es en los demás segmentos. Por lo mismo, en el caso Kosher la gran mayoría del comercio se abastece de proveedores mayoristas que no solo ofrecen carne de vacuno a sus clientes sino toda la línea de alimentos animales, con lo cual generan una importante dependencia. No se detectaron cadenas de “retail” o “foodservice” que desarrollen sus propias redes de abastecimiento. En este mercado se observa un verdadero control del abastecimiento en manos

¹³ Naplesnews.com

de unas pocas compañías proveedoras, la más importante de las cuales, Agri Processor, controla más de un 50% de la distribución mayorista.

A pesar de todo, los distribuidores Kosher son clientes interesantes para Chile, especialmente porque sólo se interesan en los cuartos delanteros del animal, ya que los traseros son considerados impuros, lo que permite más fácilmente comercializar los cortes considerados más finos para los mercados convencionales sin problemas de colocación de los cuartos delanteros. En todo caso por no tratarse de una especialización integrada hasta la crianza de los animales, como ocurre en otros casos, este es un segmento que debe ser considerado de alto riesgo, si no se opera resguardado por contratos de largo o mediano plazo.

Se concluye del estudio que si bien se trata de un nicho muy bien segmentado es muy complicado operar en el, ya que no existen contratos de largo plazo ni barreras de entrada que protejan inversiones especializadas. Por lo tanto se trata de un nicho que debe ser considerado como una oportunidad eventual, cuando las condiciones de mercado lo permitan. Sin embargo ello no es inhabilitante, dado que la producción de carne Kosher proviene de animales convencionales con los pulmones sanos, es decir no se requiere una calificación específica especial.

En los EEUU el mercado está controlado por unas pocas firmas, ellos abastecen a los operadores del retail y el foodservice de todas las carnes que requieren, difícilmente se podría entrar en el mercado si no es a través de ellos.

Oportunidades de Exportación de Productos "Veal"

La carne denominada "Veal" es la que proviene de bovinos de carne de corta edad, hasta los seis meses. Como se indica más adelante 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.

Sin embargo sus precios son aparentemente muy atractivos. En los puntos de ventas se pudo observar persistentemente que los precios de los productos "Veal" son similares a los de la categoría USDA Prime, con valores que van entre los US \$ 30 a los 45 por kilo, para los cortes sin hueso. Cabe señalar en todo caso que los márgenes de comercialización informados por expertos consultados en el estudio para estos productos son más altos que para el resto de las carnes, llegando normalmente al 50%, mientras las categorías de mayor movimiento en las carnes se

trabajan en el “retail” con márgenes de comercialización cercanos al 35%. Los operadores consultados informaron que si bien es un producto importante para atender los clientes el movimiento sus ventas no superan unas pocas decenas de cajas semanales.¹⁴

En las operaciones de “retail” por internet se observan precios aún superiores, desde los US \$ 30 por kilo en los cortes con hueso hasta valores que superan los US \$ 100 por kilo en los cortes más finos. La importante diferencia observada refleja que es un mercado imperfecto, poco activo a nivel de locales comerciales y también que cuenta con clientes dispuestos a pagar muy bien por productos de alta calidad.

Los datos publicados por NCBA (National Cattlemen's Beef Association), señalan que el 28% de las operaciones comerciales de “foodservice” ofrecen “Veal” entre sus productos, pero no indica la cobertura de esta línea en los diversos locales.

Se trata de un nicho tradicional pero pequeño, sin actores muy relevantes a nivel nacional, a pesar de los intentos por sumarse a la ola de demanda por carnes más sanas. Actualmente los líderes del segmento destacan, entre otras distinciones, ausencia de antibióticos y hormonas en su producción, crianza con dieta balanceada basada en leche, algunos operadores incluso agregan que esta leche proviene de sus madres, que su crianza es humanitaria que buscan hacerlos terneros felices, criados en praderas abiertas y junto a sus madres.

Un operador destacado de este nicho es Strauss,¹⁵ que es también un activo importador desde Australia y Nueva Zelanda. Las razones para importar son las antes mencionadas, durante el invierno del Hemisferio Norte la disponibilidad de productos frescos es muy limitada, por lo que los terneros del hemisferio sur son una necesidad para mantener activo el negocio

Sin duda la existencia de una demanda por productos “Veal” es interesante para Chile, en que la mayoría de los terneros son retenidos hasta novillos a pesar de sus escasas aptitudes de engorda, por falta de mercado que demande terneros para consumir. Lo cual además tiene como consecuencia que las lecherías ven como una barrera a la especialización genética la falta de mercado para los terneros de raza lechera.

¹⁴ Se refiera a las cajas de producto fresco refrigerado envasado al vacío cuyo peso varía entre los 25 y los 40 kilos, según los cortes.

¹⁵ Web: www.straussveal.com

Como conclusión queda claro que se trata de una línea de productos de circulación bastante restringida, que no se comercializa masivamente en los EEUU. Debería crecer junto con el nicho la demanda por importaciones desde el hemisferio sur, sin embargo no existen mercados abiertos ni una gran demanda insatisfecha. Debe tenerse en consideración que para los EEUU se trata de un caso en que los productos son difíciles de colocar, en que vale más tener clientes que productos.

Lamentablemente los antecedentes disponibles no permiten estimar los montos transados ni la demanda de invierno.

Oportunidades de Exportación de Carnes Preparadas

En las seis categorías anteriores no se ha hecho mayor referencia a la demanda que proviene del "foodservice" por cuanto se trató la demanda por productos frescos refrigerados orientados al consumo directo. Esta distinción sería arbitraria si no se tratara como una categoría especial las carnes preparadas, cuyos productores sin duda adquieren carne al natural, ya sea fresca o congelada.

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. Sin embargo 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 trata de clientes del "foodservice" gourmet que están cambiando progresivamente su modelo de negocios, si antes sólo compraban carne al natural para prepararla y 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 interesante es que ya no se trata de 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.

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 restaurantes 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 nacional. 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.

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 2.5% 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 600.000 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.

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 de éste nuevo nicho indica que se trata de una oportunidad muy rentable.

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.

<u>Ruprecht Company</u>	
www.ruprechtcompany.com/default.asp	

Se debe estudiar esta oportunidad en forma más específica, para diseñar una estrategia para impulsar en Chile su desarrollo. Esto podría impactar no solo la ganadería sino también la industria de alimentos preparados complejos. La dimensión de la oportunidad es ilimitada para las capacidades nacionales. Si se logra un crecimiento sólido podría permitir a los operadores líderes extender sus operaciones utilizando carnes de otros países de la región, especialmente Argentina.

Para concretar negocios a partir de la oportunidad descrita el primer paso debería ser invertir en ganar la confianza de operadores bien posesionados. Por su complejidad difícilmente se trata de negocios que los actores nacionales puedan iniciarse autónomamente, especialmente porque los tiempos para aprender son limitados, la nueva industria ya partió, es preferible identificar los socios estratégicos correctos.

4. PRINCIPALES PROVEEDORES DE LOS MERCADOS DE NICHOS, CARACTERÍSTICAS Y REDES DE ABASTECIMIENTO.

Las redes de abastecimiento para los nichos detectados en EEUU son bastante diversas, por lo cual corresponde tratarlas nicho a nicho, además pocos operadores que actúan en varios nichos. 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.

Para el análisis de proveedores se propone distinguir dos grupos de especialización, carnes convencionales y carnes no convencionales, dentro de ellas se tratarán individualmente cada nicho de interés.

Principales proveedores y redes de abastecimiento para Carnes Convencionales

Los operadores de las carnes convencionales masivas se abastecen de los animales en mercados abiertos tradicionales, representados básicamente por ferias en que se rematan directamente los animales al mejor postor, intermediarios profesionales (traders o brokers) que conectan productores con faenadores, como 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. Sin embargo, en el caso de los EEUU se estima que una proporción significativa de las compras las realizan compradores directos de las grandes plantas faenadoras, normalmente utilizando los precios de remate como referencia.

En general es un mercado muy dispar. La producción 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 unos dos y medio millones de animales al mes. Por el contrario la dispersión desaparece casi totalmente en la faena de los

animales, unas pocas grandes firmas con plantas propias controlan el mercado, su participación es de más del 80%, se estima que hay poca competencia.¹⁶

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.

Pero también ha generado una reacción, lenta pero creciente, de parte de los productores independientes más destacados. Actualmente los operadores locales y pequeños tienen poca relevancia en los mercados masivos, los que quedan normalmente están asociados para sobrevivir, pero su participación se hace cada vez más restringida en los mercados masivos en que antes participaban.

Sin embargo ello ha gatillado nuevos cambios, actualmente para 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, aún para la carne convencional. 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. 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.

¹⁶ 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.

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.

Categoría USDA Prime

Es la clasificación más alta que puede lograr la carne convencional en los EEUU. Contrariamente a lo que ocurre en los mercados masivos en la categoría Prime, los operadores independientes de las grandes firmas son los proveedores más significativos, tienen una importante participación en el negocio que es mayoritariamente de nicho, que por lo demás es muy pequeño en relación a los mercados masivos. El abastecimiento de carne Prime proviene de menos de un 3% de los animales faenados. Se abastece exclusivamente de animales criados en EEUU y Canada.

Entre las firmas independientes en los últimos años ha surgido con gran fuerza una nueva 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 juico del dinámico crecimiento de sus operadores más prestigiosos su participación es y será muy relevante. Compiten con las escasas carnicerías aún en operaciones y con los departamentos de carnicería personalizados en unas pocas de las cadenas de retail de elite.

También se detectaron grandes proveedores, como Buckhead Beef¹⁷, que es una 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.

Cada uno de estos modelos de negocios tiene diferentes redes de abastecimiento.

Los operadores del retail y el foodservice que ofrecen productos USDA Prime tienen dos opciones, formar sus propias redes de productores, como normalmente lo hacen los operadores de elite especializados que operan carnicerías y/o sitios web, o bien comprar a operadores independientes especializados o a filiales especializadas de las grandes compañías.

¹⁷ Web: www.buckheadbeef.com

La mayoría de las compañías detectadas orientadas principalmente a este nicho declararon tener contratos con productores directos de carnes prime, la parte más exclusiva de ellas con redes de proveedores especializados y exclusivos, es decir han desarrollado redes propias y cerradas para obtener su abastecimiento. Las más exclusivas supervisan estrechamente a sus proveedores asociados que les brindan soluciones, es decir los productos y servicios integrales que ellos requieren para sus ventas, estos crean sus propios estándares y los administran, gracias a ello son capaces de incorporar nuevos productores a sus redes, no necesitan pelear por los que ya producen animales Prime.

Los operadores no especializados en carnes USDA Prime, declararon comprar a las filiales de grandes plantas y distribuidores o a operadores regionales especializados.

Las grandes firmas mantienen relaciones abiertas con los productores, les compran lote a lote, según mutua conveniencia. Sin embargo generalmente no son compradoras de animales Prime sino de grandes lotes mayoritariamente de categoría Choice que tiene un porcentaje de animales que finalmente, luego de ser inspeccionados, resultan ser Prime. Este tipo de grandes compañías ofrece carnes USDA Prime, pero en menor proporción a operadores de nichos. Sus operaciones están orientadas más bien a proveer retailers, foodservice y procesadores que sin ser su especialidad estiman conveniente contar con productos USDA Prime. Cabe señalar que la importancia de los productos USDA Prime en este tipo de operaciones es muy limitada, por su baja rotación, su importancia es más bien estratégica, por cuanto permite a los operadores no directamente masivos retener a sus clientes más exigentes.

Las filiales especializadas de los grandes operadores, tipo Buckhead Beef, se abastecen de los animales mejor calificados que su compañía matriz adquiere en grandes volúmenes para sus operaciones generales, no tienen un gran desarrollo de proveedores orientados a obtener animales USDA Prime. Es más bien un negocio que la matriz ha impulsado para descremar su mercado, ganando las diferencias, destinando a sus marcas de elite los mejores animales que fueron adquiridos en conjunto con el resto de la masa. Probablemente esto va a cambiar en la medida que los operadores de menor tamaño incrementen su participación y capturen antes los animales de mayor valor, pero ello no es inminente, dado que la faena diaria de los grandes operadores es realmente enorme, en conjunto los líderes del mercado masivo faenan más de 80.000 animales por jornada.

Entre los operadores especializados en carnes exclusivas de alta calidad hay dos modelos de negocios, el de la venta directa por internet y el de la venta directa en locales que incluyen carnicerías del tipo tradicional en sus operaciones de retail, en secciones llamadas Butcher.

Desde el punto de vista del abastecimiento sus modelos de negocios son similares, compran directo los animales a productores, con los cuales suscriben contratos de largo plazo estimulándolos a producir animales de alta calidad. Además recurren a plantas de faena y maduración de las carnes especializadas, muy diferentes a las de los grandes operadores. Estas existen en las zonas de producción más especializadas en carnes gourmet, que están dispersas por buena parte del territorio nacional.

La característica fundamental de las redes de abastecimiento de estos operadores especializados es que operan por encargo, son mercados cerrados sujetos a una rigurosa trazabilidad que va mucho más allá de lo que exigen las regulaciones y las producciones convencionales. Estas trazabilidades son para asegurar que tanto la genética como el manejo y la alimentación de los animales llevará a resultados de excelencia, para ello elaboran protocolos, propios o encargados a profesionales especializados. Esto opera de la misma forma que las viñas de elite que contratan uvas para sus vinos de elite, cuya producción supervisan y regulan intensamente, mediante protocolos y equipos de terreno que trabajan con los productores.

Los operadores más destacados han generado sus propias redes de abastecimiento incorporando ganaderos asociados con quienes suscriben contratos de largo plazo, constituyéndose en operadores de mercados cerrados. Se trata de operaciones fuertemente centradas en la calidad y el servicio al cliente final, por lo mismo el abastecimiento no es improvisado, sino todo lo contrario, fuerte y rigurosamente programado. Los operadores con este tipo de habilidades son los más capacitados para desarrollar sus redes hacia Chile.

Cabe señalar que estas operaciones ocurren sin publicidad, en mercados celosamente cerrados, cada uno de los comercializadores dice tener los mejores animales posibles.

En este segmento la firma más prestigiosa es Lobels, de Nueva York. Esta evolucionó desde las carnicerías familiares a una operación de venta directa casi enteramente por internet. También provee a restaurantes de elite, con lo que ha logrado una presencia muy importante en la costa este.

<u>Lobels</u>	
http://www.lobels.com/	

Y muchos otros como:

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

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

<u>New York Prime Steaks Prime</u>	
http://www.nyprimemeats.com/	

<u>Rancher's Gourmet Prime</u>	
www.ranchersgourmet.com/index.htm	

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

Otro tipo de operadores del USDA Prime se han especializado en proveer a los restaurantes gourmet, a partir de compras a operadores regionales que les proveen animales de calidad Prime, son el principal tipo de compradores abiertos a las compras spot que fueron detectados en este nicho.

Ellos no han puesto el énfasis en desarrollar redes exclusivas que siguen sus protocolos, sino más bien descansan en las certificaciones del USDA y su propio expertise como compradores.

Este tipo de operadores también puede ser un buen cliente para el potencial ganadero nacional, pero sólo una vez que se cuente con animales de la calidad equivalente a Prime.

Un operador destacado en este perfil es Allen Brothers, cuya proclama corporativa es "The Great Steakshouse Steaks"¹⁸.

Categoría USDA Choice

*"USDA Choice Grade Beef has less marbling than Prime, but is of very high quality."*¹⁹

La situación de proveedores y sus redes de abastecimiento es muy diferente en el caso de la carne USDA Choice, principalmente porque es la categoría más abundante del mercado. Más del 55 % de los animales faenados pertenecen a ella. Por lo que naturalmente no es una categoría destinada a nichos sino al mercado masivo.

Esto indica que necesariamente los operadores de nicho en este segmento tienen que crear su diferenciación. Conscientemente se observa que la gran mayoría de los operadores de nicho en este segmento son operadores de retail orientados a crear marcas de alta calidad, que se sustentan en muy buenos productos y servicios especiales, pero no en la clasificación que el USDA hace de la carne. De hecho estos operadores de nicho normalmente tratan de ocultar el hecho que su carne no es USDA Prime, para lo cual crean sus propios sellos e imágenes. Lo más común es que se refieran a sus carnes como "Carnes Premium".

Otra diferenciación que utilizan es la raza de los animales, donde la principal es Angus, cuya asociación ha creado una fuerte imagen de calidad, al igual que Hereford. Pero ello dista mucho de ser suficiente para operar mercados de nicho en los EEUU, dado que Angus y Hereford son las razas masivamente utilizadas y sus asociaciones emiten certificados a todos los animales que cumplen con el tipo y un determinado porcentaje de sangre pura, no requieren que sean animales inscritos en los registros de la raza.

¹⁸ "Los bistec de los mejores restoranes de carnes" - <http://www.allenbrothers.com/>

¹⁹ Fuente: www.thecookinginn.com/bm.html

Consecuentemente, sólo las compañías capaces de desarrollar marcas reconocidas, las que ofrecen generalmente sellos propios y garantías de satisfacción son capaces de constituirse en exitosos operadores de nicho a partir de carnes USDA Choice, o más bien a partir de carnes convencionales no USDA Prime.

Un caso relevante en este segmento es Omaha Steaks, que ofrece carne Premium y ofrece garantía de satisfacción total. Ellos no hacen referencia a la categoría choice, pero su oferta en general es de carne convencional, que no tiene otros atributos especiales más que la calidad. También ofrece una línea Premium llamada "Private Reserve", con precios al detalle cerca de 30 % superiores al producto estándar. La red de proveedores de Omaha Steaks es una red propia, cerrada, con protocolos propios y directamente supervisada por los encargados del abastecimiento de animales. Esta compañía estima que en ello está parte fundamental de su fortaleza, por lo que no están dispuestos a innovar importando carne. Pero su actitud podría cambiar si se les garantiza que podrán administrar también operaciones más lejanas con algunas ventajas de calidad importantes en la temporada de invierno. Para ellos la calidad es un imperativo.

Otro modelo de negocios diferente lo tienen operadores cuya especialización es desarrollar redes, para proveer a clientes importantes. Un destacado operador es Niman Ranch, cuyo foco es desarrollar cerradas, integrando ranchos de familias ganaderas que no tiene la capacidad de operar comercialmente en forma independiente. Organiza sus modelos productivos de acuerdo a sus protocolos, con lo cual puede certificar y comercializar su producción bajo su marca hacia clientes del retail y del foodservice. El distintivo de la oferta de Niman Ranch, para destacar dentro del nicho exigente de productos convencionales es su compromiso con la ganadería natural. Esto le permite ofrecer su carne como "Natural", pero ello lo hace sin abandonar las clasificaciones del USDA Prime y Choice.

Niman Ranch	 <i>Niman Ranch and its family farmers raise livestock traditionally, humanely and sustainably to deliver the finest tasting meat in the world.</i>²⁰
http://www.nimanranch.com/index.aspx	

Otro tipo de proveedores de nicho en este segmento, que no son tan exclusivos, pero muy importantes en volumen sustentan su identidad en una segunda derivada de la clasificación del USDA Choice, esta se refiere a la clasificación del animal dentro de la categoría. Como se mostró anteriormente, el USDA clasifica en 5 sub categorías las carnes, siendo las dos primeras las mejores.

Varios de los proveedores detectados, especialmente los orientados a proveer al foodservice y los retailers más destacados dentro de la categoría, aquellos para los cuales la calidad de la carne es muy importante para atender a sus clientes exigentes, pero éstos normalmente no están dispuestos a pagar el precio de los productos USDA Prime.

Un ejemplo de ello es el mencionado Buckhead Beef, que proclama que sólo utiliza animales en la parte alta de la gama de USDA Choice.

Otro actor relevante 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. Ellos por estar en una zona muy bien desarrollada como productor ganadero no requieren desarrollar protocolos propios. Además tampoco podrían sustentarlo sin una marca propia más fuerte, ellos 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.

²⁰ Niman Ranch y sus ranchos familiares asociados crían sus animales tradicionalmente, con humanidad, sustentablemente para entregar la carne de mejor sabor del mundo.



*"Our cattle buyers tap this livestock mother lode at local auctions and area feedlots. Greater Omaha Packing Co, Inc. has developed long standing relationships with area cattle feeders and these relationships assure us ready access to the type of animals which result in the high 85% choice grading quality boxed beef products that our customers have known and come to expect."*²¹

Otro ejemplo de proveedor destacado es Chicago Gourmet Steaks. Sus declaraciones confirman 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.

CHICAGO GOURMET STEAKS	Famous Quality	
http://www.chigourmetsteaks.com/	Our corn-fed, Midwestern beef is USDA inspected and naturally aged for 18-21 days for exceptional taste and ultimate tenderness. No water, fillers, preservatives, chemicals or coloring are ever used.	
CHICAGO GOURMET STEAKS believes that the policies of the USDA are of utmost importance. Our products are always scrutinized for top quality. Chicago Gourmet Steaks only sells beef that earns a USDA certified grade of Choice or higher. We do not stop there. As we are committed to providing the best product available, Chicago Gourmet Steaks only sells the best 1/3 of USDA Choice, or USDA Prime Beef.		

²¹ 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.

EEUU: Principales proveedores y redes de abastecimiento para Carnes No Convencionales

Carne "Natural"

Como antes se dijo existe en los EEUU un interesante mercado de nicho orientado a satisfacer las demandas de un porcentaje bajo, pero cada vez mayor de consumidores de carne que han perdido la confianza en la industria convencional, por lo que ellos consideran reiterados abusos en la alimentación, el confinamiento, los tratamientos químicos, y otros que finalmente están redundando en que su producción de carnes es potencialmente dañina para su salud.²²

Esto ha llevado a los consumidores más preocupados de la calidad de su dieta a valorar productos con menor infiltración grasa y con ello se han abierto puertas a nuevos tipos de productos. El movimiento de los consumidores, iniciado en California en los años 70 fue seguido por ganaderos muy innovadores que fueron poco a poco estableciendo nuevos estándares en los mercados más sofisticados, los que en la última década se han hecho visibles y se han propagado fuertemente.

Luego de más de tres 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, Tyson, están entrando para tomar una parte del negocio. Para hacerlo han comprado a operadores emblemáticos como Laura's Lean Beef y Coleman Natural.

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 la entrada de los operadores masivos hace temer a los operadores de la industria que ellos para tomar participación de mercado

²² "According to USDA's Economic Research Service, increased sales of organic and natural food products are being driven by health-conscious consumers." Natural Beef Profile, R Clause, Iowa State University

simplemente van a trabajar a pérdida un tiempo a fin de sacar del negocios los independientes que hoy dominan el mercado.²³

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,²⁴ 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.

²³ "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

²⁴ Ver:

<http://www.ams.usda.gov/AMSv1.0/ams.fetchTemplateData.do?template=TemplateR&navID=GradingCertificationandVerification&leftNav=GradingCertificationandVerification&page=ProcessVerified.usda.govHomePage&acct=lvstksd>

Sin embargo es muy poco probable que la industria sufra deterioros a nivel de nicho exigentes, que simplemente no compren en los locales del retail y el food service que los grandes operadores abastecen. El nicho seguirá siendo pequeño pero rentable para los 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.²⁵

Algunos de los principales operadores de este nicho son:

<u>Coleman</u> www.colemannatural.com/company/mel.php	
---	--

<u>Piedmontese</u> www.organicpiedmontesebeef.com/	
---	--

<u>Laura's Lean Beef</u> www.laurasleanbeef.com/aboutOurBeef/onTheFarm.php	
---	---

<u>Meyer Natural Angus</u> www.meyernaturalangus.com	
---	---

²⁵ The trick for producers is in either selecting an established company to produce for, or in creating a brand of your own. Branding can be an expensive proposition and it takes a long time to establish. Ver fuente, nota 11.

Montana Ranch Brand	
www.montanaranchbrand.com/producers/	

Maverick Ranch	
www.maverickranch.com/index.cfm	

Bernina Foods	
www.berninafoods.com	

Brand Beef	
www.brandtbeef.com	

Harris Ranch	
www.harrisranchbeef.com/	

Carne "Orgánica"

Como se dijo la categoría en la sección "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.

Las asociaciones más amplias no han prosperado fundamentalmente porque la gran mayoría de los productos orgánicos se comercializan localmente, a pequeña escala. Es decir el negocio no tiene aún una escala nacional que justifique grandes asociaciones. En todo el país se estima que existen sólo unas 30.000 madres inscritas en programas orgánicos. Las praderas inscritas son también pocas, se estiman en menos de 100.000 hectáreas. Buen parte de los insumos orgánicos que utiliza la industria ganadera y lechera provienen de China e India, que han certificado producciones de soya, sorgo y maíz, sobre las cuales algunos operadores expresaron serias dudas de autenticidad.

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.

Organic Valley	
www.organicvalley.coop/	

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 íntima 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 como se dijo 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.

Pioneers in Organic Meat!

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.

Our Promise To You

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.

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?	✓	?	?	✗

Lo relevante es comprender que en este caso lo poderoso ha sido el modelo de negocios, plenamente asociativo, se ha fundado en el desarrollo colectivo del conocimiento y el establecimiento de una poderosa inteligencia distribuida, no se trata de operaciones dirigidas desde arriba. En Organic Valley cada miembro de la cooperativa dirige sus propias operaciones, toma sus decisiones y hace su trabajo, pero para ello utiliza como base de su quehacer un sólido y probado conocimiento experto colectivamente desarrollado. Los nuevos miembros reciben entrenamiento realmente competente.

Cabe señalar que frente a la pregunta respecto de los desafíos de la competencia se detectó que muchos de los ganaderos socios han sido tentados por grandes compañías para formar redes para competir con Organic Valley y frenar acelerado su avance, que está tomando una participación muy importante en los nichos más rentables, con lo cual su fortaleza se hace cada vez más sustentable.

Aparentemente las grandes compañías están tratando de entrar fuerte al negocio, aún perdiendo dinero a corto y mediano plazo. Pero sus esfuerzos van más allá de conquistar granjeros, en entrevistas con un miembro de la comisión orgánica del USDA y con un ex Presidente de la Federación Internacional de alimentos orgánicos, se pudo detectar que los grandes operadores están presionando al USDA para relajar las reglas del nicho, de modo de permitirles que sus mega operaciones también puedan certificarse. Es difícil prever que resultará de ello, dada la gran influencia que mantenido las grandes corporaciones en las políticas alimentarias en las últimas décadas. Cabe señalar que en EEUU han logrado oponerse exitosamente a las exigencias de los consumidores de que se rotule en las etiquetas el hecho de que un alimento es Genéticamente Modificado, a pesar de las presiones de los socios de la Unión Europea que quieren entrar al mercado de EEUU con alimentos más sanos.

Los demás operadores del nicho no son tan fuertes como Organic Valley, pero algunos de ellos han logrado también una posición muy destacada. Tales como Dakota Beef Company. Sus operaciones son más parecidas a las de los proveedores con identidad del nicho natural, ellos se basan 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.

Respecto de la dimensión de este negocio se sabe poco, se estima que no es más de un 10 a 15% del conjunto de las carnes natural y orgánica, que correspondería a una participación del 2,5 % del mercado. Aunque es probable que la participación sea menor, esto por las madres certificadas, ya que un 10 % de los 700.000 animales que se reportan para el nicho Natural y Orgánico representarían un total de 70.000 animales anuales, los que aparentemente no se están produciendo en los EEUU, ni tampoco se detectaron importaciones significativas.

Otra referencia de la dimensión del negocio la provee la afirmación de Dakota Beef Company respecto que ellos cuentan con la mayor planta de faena orgánica del país la que procesaría 100 animales diarios. Pero parece poco factible que esta compañía pueda contar con 25.000 animales anuales para faenar. De hecho toda su operación está recién creciendo, se observa que sus esfuerzos están orientados al desarrollo de proveedores, para lo cual está invitando a los ganaderos a incorporarse a su modelos de negocios, como proveedores asociados, con un sólido programa de asistencia y contratos de largo plazo.



www.dakotabeefcompany.com/WhyOrganic/beproducer.php

Otro operador destacado, pero de menor dimensión es Sommers Organics:

<u>Sommers Organic</u>	
www.sommersorganic.com/default.asp	
Today, many companies offer natural and organic meat. Three of the biggest conventional meat producers — Tyson Foods, Swift & Company and National Beef — have introduced natural products in the last few months. They have joined the niche players in natural and organic foods, among them Organic Valley of LaFarge, Wis.; Maverick Ranch Association of Denver; Laura's Lean Beef Company of Lexington, Ky.; Dakota Beef of Howard, S.D.; and Niman Ranch, based in Oakland, Calif. In addition, much organic meat is still sold directly by ranchers at farmers' markets and over the Internet.	

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

Organic Trade Association (OTA) is a membership-based business association that focuses on the organic business community in North America.	
www.ota.com/index.html	

The International Federation of Organic Agricultural Movements, IFOAM's mission is leading, uniting and assisting the organic movement in its full diversity. Their goal is the worldwide adoption of ecologically, socially and economically sound systems that are based on the principles of Organic Agriculture.	
www.ifoam.org	

Carne Kosher

Como se dijo antes la carne Kosher, en general, no ofrece oportunidades de nicho interesantes, por diversas razones. Primero porque se trata de una operación muy controlada por unos pocos operadores que imponen barreras de entrada muy efectivas a los proveedores emergentes, entre las que se cuenta exigir a sus clientes del retail y foodservice exclusividad, por cuanto no aceptan compartir puntos de venta con competidores, sabiendo que su fortaleza es que son capaces de proveer la línea completa de productos Kosher.

Segundo, la carne de vacuno no es una categoría independiente que proviene de operaciones ganaderas dedicadas, como lo es en los demás segmentos de nicho analizados. Por el contrario la carne Kosher lo es por una certificación de facto, no porque los animales sean criados para ser Kosher, por lo cual el abastecimiento es el mismo que el de los animales convencionales, la diferencia está en las plantas faenadoras, en los ritos de la matanza y en los cortes permitidos y los no permitidos. En estas circunstancias la escasez no es relevante sino el control de los mercados.

Tercero, no se detectaron cadenas de "retail" o "foodservice" que desarrollen sus propias redes de abastecimiento a las cuales se puedan ofrecer productos Kosher.

Dada las condiciones actuales en los EEUU sólo es posible acceder a los mercados de carnes Kosher a través de los distribuidores establecidos, lo que no ofrece oportunidades de nicho relevantes, aunque sí podría ser muy relevante para colocar productos menos deseados de los cuartos delanteros del animal.

El principal y dominante proveedor es Agriprocessor INC, firma se afirma en varias fuentes que controla más del 60 % del negocio.²⁶

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

²⁶ Web: www.agriprocessor.com

dificultades que ha enfrentado Agriprocessor ha dejado en evidencia que los demás proveedores de carnes Kosher son muy débiles.²⁷

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 estudio 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.

²⁷ Naples Daily News, naplesnews.com

Oportunidades de Exportación de Productos "Veal"

Como se ha señalado, la carne denominada "Veal" es la que proviene de bovinos de carne de corta edad, hasta los seis meses. Sus precios de mercado son muy altos, pero se trata de un producto de muy poco consumo en los EEUU.

Las redes de abastecimiento provienen principalmente de terneros macho desechados por las lecherías, se trata de operaciones más bien menores y dispersas, que no logran volúmenes interesantes como para ofrecer oportunidades para el desarrollo de las exportaciones nacionales, sin perjuicio de lo cual podrían lograrse negocios en menor escala. No se observa que exista desarrollo de redes de abastecimiento que impulse la incorporación de nuevos ranchos como ocurre con la carne Natural y Orgánica.

El lento avance de la categoría puede deberse al éxito en las últimas décadas de otras carnes que se han posesionado como las más sanas, precisamente las carnes Naturales y Orgánicas.

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

<u>Strauss</u>	
www.straussveal.com/	

Las razones para importar fueron antes mencionadas, durante el invierno del Hemisferio Norte la disponibilidad de productos frescos es muy limitada, por lo que los terneros del hemisferio sur son una necesidad para mantener activo el negocio durante todo el año. Es probable que el trabajo de Strauss termine por impulsar el desarrollo del nicho y con ello las oportunidades para otros proveedores prosperen en el futuro.

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 distribuidores. Probablemente por razones de escala las operaciones no serán fáciles de extender. Esto parece confirmar que en este nicho la escases de los productos no es limitante sino la disponibilidad de clientes.

Otros operadores proveedores detectados son:

Superior Farms, que ofrece Veal dentro de su línea de productos.

<u>Superior Farms</u>	
www.superiorfarms.com/	

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. ²⁸Que es un producto muy cuestionado en algunos medios.

<u>Facciola</u>	
www.facciola.com	

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.

28

"Our white Swissland Veal is premium selected, that means only the highest quality goes in the box that is destined for our Facciola customers. Our rigid quality control specifications for consistency are the standard for others to follow. The veal is slaughtered and packed to provide only superior products in taste, color and size portions".

<u>New Port Meat</u>	
www.newportmeat.com/	

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>	  
http://www.freedmanfoods.com/	

Oportunidades de Exportación de 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, la falta de personal espacio les ha obligado a innovar, por lo cual los más avanzados de ellos están cambiando progresivamente su modelo de negocios, si antes sólo compraban carne al natural para prepararla y 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.

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 operador exigió al Director del estudio no revelar su identidad para no impulsar la competencia. Con ese compromiso se pudo visitar su recientemente inaugurada operación.

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 a los restaurantes gourmet cocinarles la carne públicamente, 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.

Mercado de la Unión Europea:

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, 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.

Las barreras de entrada para los productos cárneos chilenos a la UE son altas, salvo por una cuota baja que crece lentamente un 10% anual, sobre la cual no se puede proyectar un desarrollo exportador sustentable. Adicionalmente las condiciones de competencia en los mercados locales de los países europeos son también muy desfavorables para Chile. En todos ellos no solo está instalado el proteccionismo, que grava las importaciones, en los mercados de nicho además están las ventajas locales y la preferencia por lo local. Los operadores de nicho en general prefieren hacer negocios con sus socios de la UE de siempre, con cuyos lazos las relaciones se han estrechado en la última década de trayectoria común, que hacerlo con un nuevo proveedor chileno.

1. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO DE LA CARNE EN LA UNIÓN EUROPEA.

La primera característica 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, esto significa que para hacer negocios en mercados de nicho necesariamente éstos se deben abordar a nivel de país y de operadores relevantes dentro de ellos, a pesar de que el tratado con la EU asigna una cuota global para todos los países miembros. Esto también implica que la segmentación del mercado parte por el país y que los nichos hay que buscarlos país por país.

Una segunda gran característica general del mercado de la carne bovina en Europa, salvo excepciones locales, es la falta de pasión por la carne de vacuno. La carne de vacuno representa más bien un alimento más para los europeos, no es la fuente de placer indispensable que es en otros países, entre ellos en EEUU.

Una tercera característica es que no existen grandes tendencias dominantes que conformen mercados de nichos de alto volumen, como existe en USA, 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 denominación de origen, como también en denominaciones de origen controladas.

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. 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.

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 también a nivel del retail y del foodservice orientados a nichos. Tanto los operadores de nicho del retail, como los del foodservice, salvo poquísimas excepciones compran a nivel local, no se abastecen de grandes operadores que les dan condiciones muy especiales como ocurre en otros mercados. El comercio está dominado por distribuidores locales independientes muy diversos, rara vez alguno de ellos llegue a ser referente y dominante.

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. El avance de los grandes operadores requiere de economías de escala y de manejar los gustos de las personas, ello no es fácil de lograr en Londres, París o Roma, sus ciudadanos no se compran fácilmente las propuestas masivas. Estas penetran mucho mejor entre los consumidores de medios más limitados, de los que compran los alimentos más baratos posible. Pero estos no representan un mercado suficiente como para que las grandes cadenas arrasen 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 consolidar fácilmente, dado que a medida que las personas van logrando salir de su condición básica dejan de ser sus clientes.

Por último 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 gourmet no necesariamente cortan los trozos a la medida, más bien los reenvasan previo fraccionamiento en el punto de venta, pero no al frente de los clientes. Cuando lo hacen así no reenvasan al vacío, dada la alta rotación de los productos y su apariencia más fresca. Sólo los supermercados orientados a productos gourmet fraccionan los cortes a pedido del cliente. En estos casos se

establece una relación personal con el cliente. 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.

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 o están 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.

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.

2. MERCADOS DE NICHOS DETECTADOS.

A. REINO UNIDO

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 otros países, los supermercados y restaurantes no logran su posicionamiento con las mejores carnes, como ocurre en otros países. La carne de res es un producto importante pero no lograr ser constructor

fundamental de la lealtad de clientes. Sin embargo ello no significa que no existan mercados más exigentes que valoran carnes con atributos especiales.

Mercados de Nicho para Carnes Naturales y Orgánicas

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 a la definida como Natural para los EEUU.

La profundidad de este mercado no es grande, definitivamente hay pocos operadores dentro de la tendencia, aunque entre ellos algunos de los más emblemáticos. Considerado su participación en el retail este segmento podría representar como máximo un 10 % del mercado, pero su crecimiento es aparentemente bastante dinámico, a juzgar por los intentos de las cadenas más masivas de incorporar este tipo de productos.

Respecto de la versión más purista, la carne orgánica, la tendencia es aún muy débil, constituye más bien un complemento del mercado de nicho natural.

Mercados de Nicho para Carnes con Denominación de Origen

El regionalismo antes señalado toma una clara expresión en el consumo de carnes. Existe 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.

Estos nichos son muy cerrados, para penetrarlos se requiere una estrategia de largo plazo orientada a la colaboración y complementación.

La UE ha desarrollado un sitio especializado y ha creado tres sellos de protección a los que los interesados pueden aplicar, ver detalles en la página siguiente:

- http://ec.europa.eu/agriculture/quality/schemes/index_en.htm

Mercados para Carnes Especiales

No se detectaron mercados de nicho de significación a partir de carnes especiales.

Si bien existe oferta de productos como Veal su comercio es muy restringido, buena parte de la oferta proviene del resto de Europa, especialmente Holanda. Este negocio difícilmente podría sustentar exportaciones desde Chile.

También se observa oferta de productos Halal, pero se trata mayoritariamente de productos importados para consumo masivo, que no podrían ser considerados de nicho. Los ofrecen distribuidores del foodservice con amplias líneas, no especializados en carnes gourmet.

Mercados para Carnes Preparadas

Se detectaron algunos operadores de buen estándar orientados al retail y el foodservice que ofrecen carnes preparadas, pero estas no se ofrecen como carnes gourmet, sino como productos convenientes. No se observan mercados de nicho para las carnes preparadas, se trata principalmente de productos congelados.

B. FRANCIA

Francia es un país con una identidad muy diferente a la de Inglaterra por lo cual no es sorprendente detectar que los nichos detectados son diferentes. Los franceses son consumidores de carnes más infiltradas de grasas y tiene un mucho 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.

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.

Mercados de Nicho para Carnes con Denominación de Origen ²⁹

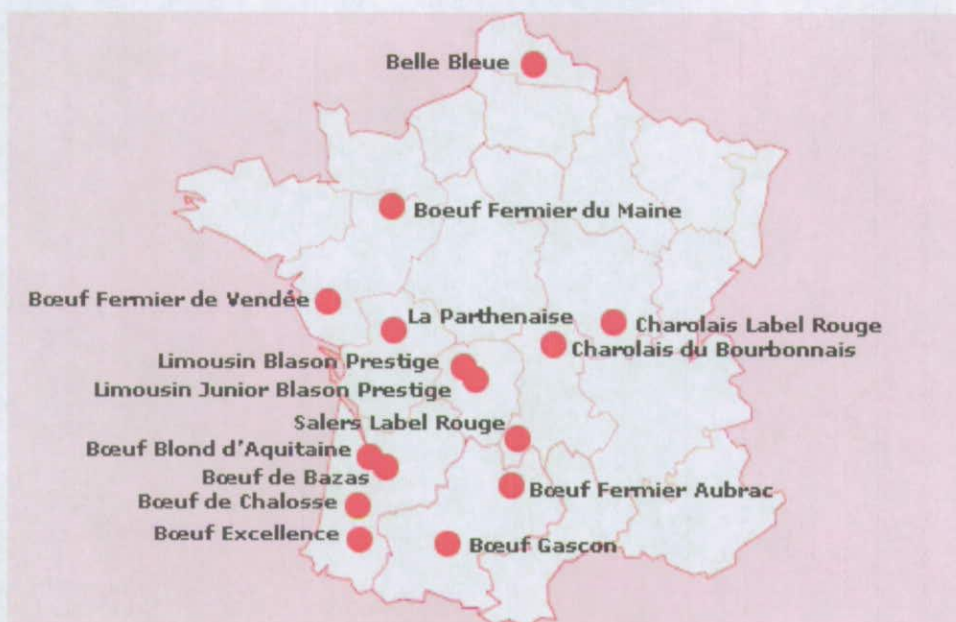
Las denominaciones de origen en Francia tienen historia, han conquistado fama en todo el mundo en muchos rubros alimenticios y las bebidas. Sin embargo las carnes no han logrado trascender como los quesos o los vinos, a pesar de que localmente son tan fuertes como estos. Probablemente esto se debe a que las carnes francesas de calidad extraordinaria no son suficientes para el mercado francés. Tal como ocurre con la carne USDA Prime en EEUU, la proporción de animales de excelencia es muy baja como para exportar, dada la vigorosa demanda del sector de los restaurantes y las carnicerías gourmet.

Los precios de mercado abierto de productos de buena calidad son muy inferiores a los de las operaciones cerradas dirigidas a los clientes de elite.

Como clara demostración de la presencia de las denominaciones de origen, el mapa adjunto identifica 15 nombres controlados, 5 veces más que en Inglaterra. Además, tal como en el Reino Unido hay nombres tradicionales que no necesariamente están protegidos, pero son marcas registradas de proveedores de elite.

²⁹ **Appellation d'Origine Contrôlée (AOC)**

L'Appellation d'Origine o 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. El equivalente europeo de los AOC es la DOP (Denominación de Origen Protegida).



Otra característica importante del mercado francés es que la distribución de los productos de elite está muy atomizada en miles de punto de venta tanto de retail como de foodservice. Además una importante proporción de las carnes de elite son destinadas a productos preparados de alto estándar que se comercializan en toda Europa mucho más intensamente que las carnes crudas.

En resumen las claves de este mercado es su enorme dispersión y diversidad, se estima que su participación alcanza del orden de un tercio del consumo nacional, pero su base son las pequeñas empresas cada una de las cuales tiene sus propios nichos de mercado.

Entrar en este complejo mundo requiere un esfuerzo totalmente fuera del alcance del presente trabajo. Sin embargo parece muy recomendable abordarlos por cuanto los precios que alcanzan los productos de calidad son realmente atractivos y la demanda es muy fuerte. Lo cual explica también que la parte productora tiene alto poder y después de consolidar su prestigio ya no requiere de grandes comercializadores para llegar a sus clientes. Los productores emblemáticos de las denominaciones de origen están muy organizados y tiene una posición de mercado muy sólida.

Mercados de Nicho para Carnes Especiales ³⁰

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.

C. ITALIA

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

³⁰Les viandes LABEL ROUGE, la garantie d'une qualité supérieure.

Il n'y a que le seul **Label Rouge** qui vous garantisse **toujours** une qualité supérieure. Au sein de cette qualité supérieure, nous vous proposons une palette de produits qui se différencient par leur propre caractéristiques de production, selon les races et les régions, pour répondre à vos goûts et attentes.

Outre le **Label Rouge**, certaines viandes bénéficient d'une reconnaissance officielle garantissant leur origine : l'**Indication Géographique Protégée (IGP)** et l'**Appellation d'Origine Contrôlée (AOC)**.

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.

Se detectaron solo dos mercados de nicho destacables para carnes especiales.

Mercados de 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. Por eso no se considera que cuente con mercado de nicho relevante.

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.

Mercados de Nicho para Carnes Especiales

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, Peters.

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:

- <http://www.peck.it/>

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 reencantar 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 m2 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.

3. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO EN LOS NICHOS DETECTADOS.

A. REINO UNIDO

El análisis de los nichos de negocio más interesantes para el desarrollo de una estrategia exportadora para Chile en Inglaterra, permitió concluir que las principales oportunidades de negocio están relacionadas con dos nichos principales, la carne natural y la carne de especialidad regional.

Las principales características, condiciones, regulaciones y oportunidades en cada una de estas oportunidades de nicho son descritas a continuación.

Oportunidades de Negocios de Exportación de Carnes Naturales

No existen en Inglaterra estrictos parámetros ni reglamentación exigente que regule la carne natural. Tampoco hay sellos definidos, sino sólo declaraciones de operadores del mercado que dicen supervisar la producción y estar en condiciones de garantizar la trazabilidad del potrero al plato. Esto ocurre sin la participación directa de la autoridad, la que en el caso inglés no es considerada fundamental, ya que los usuarios confían en sus proveedores tradicionales. Los proveedores ofrecen garantía total de satisfacción, devuelven el dinero a quien lo solicite. La libertad de organizar las propias ofertas, llega a tal extremo, que se detectó un caso en que la garantía a total de satisfacción se establece mediante la declaración del presidente de la compañía, muy joven por cierto, en un video disponible en la página web de la empresa.

La siguiente declaración es representativa de lo que ocurre en este nicho. Debe tenerse en cuenta que se trata de productos cuyo costo alcanza los 5 y las 10 libras esterlinas por persona.

Esta situación ofrece una gran oportunidad, por cuanto las regulaciones son muy laxas y permiten competir desde Chile sin limitaciones, pero al mismo tiempo la falta de estructura donde apoyarse, requiere ganarse las confianzas de los ingleses más exigentes.

Por lo mismo se estima que se trata de oportunidades para operadores chilenos capaces de establecer relaciones de confianza con operadores bien acreditados del mercado. Algunos de los cuales declaran importar sus carnes naturales especialmente de Nueva Zelanda y Australia. Los operadores chilenos de élite deberán lograr posesionarse como ellos para acceder a los negocios de este nicho.

Se estima que no existen posibilidades de hacer negocios basados sólo en los productos, será requisito fundamental acreditarse ante los potenciales clientes del retail y el foodservice o bien pasar a formar parte de las redes de los actuales proveedores más destacados que requieren desarrollar sus redes. Se estima que esta última posibilidad va a existir una vez superada la actual crisis financiera internacional, por cuanto este segmento se encuentra en pleno desarrollo en Inglaterra.

Oportunidades de Negocios de Exportación de Carne con Denominación de Origen

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 es muy importante, como también lo es el prestigio de las tradiciones y de los operadores mismos. Lo importante será llegar a ellos, reconocer su valor, y sus intereses.

Los sellos de origen que se presentan a continuación tienen una gran característica en común. No producen nada en el invierno.

<u>Orkney Island Gold</u>	
http://www.orkneymeat.co.uk/	

<u>Scotch Beef & Scotch Lamb</u>	
http://www.scotchbeefandlamb.com/index.html	
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.	

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

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. Si estos ven ventajas en la asociación harán un lugar a los nuevos asociados tan pronto sus mercados crezcan, de la misma forma que lo han hecho con sus pares de Nueva Zelanda, probablemente por las mismas razones, la complementariedad de la temporada. 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.

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. Naturalmente 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.

No se encontraron cifras de producción, sin embargo se estima que cada una de las marcas prestigiosas por sus tradiciones agrupa masas ganaderas considerables, correspondientes a miles de ranchos familiares. La demanda que se deriva de esta será equivalente a varias veces la disponibilidad de los productores locales por mucho tiempo, por lo que debe estudiarse esta oportunidad en detalle para establecer las bases de una estrategia para capturar la oportunidad. La que necesariamente tendrá una agenda tecnológica asociada por cuanto se deberán recoger prácticas y genéticas desconocidas en Chile, que será necesario adaptar.

Sin embargo esta es una vez más una oportunidad de mercado cerrado, que exige ganarse las confianzas. En este caso esto será posible avanzar por la vía de adquirir el know how y la genética de dichos operadores tradicionales destacados. Consecuentemente una vez más acceder a estos nichos requiere de un fino trabajo de inserción en redes cerradas.

Esta oportunidad es equivalente a la lograda por los viñateros, que basaron su producción en cepas acreditadas cuando aún no estaban controladas, mientras antes se aborde mejor.

Por otra parte, se estima muy escasa la posibilidad de entrar independientemente, aún por la vía de los precios bajos, a mercados con tradición altamente reticentes a ciertos tipos de innovación.

Si la oferta chilena se dirige simplemente a los traders y operadores masivos las ventas serán esporádicas, sujetas a las condiciones de mercado y muy difícilmente llegará a obtener buenos precios o acceder a los mercados de nicho.

B. FRANCIA

Oportunidades de Negocios de Exportación en Mercados de Nicho para Carnes con Denominación de Origen

La situación en Francia para exportar desde Chile a estos clientes de nicho es similar al acaso del inglés. Si efectivamente buena parte del mercado de nicho en francés está dominado por las ofertas tradicionales, que tiene clientes que exigen sus productos, 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 franceses tradicionales en este caso son realmente interesantes, pero difíciles de abordar. Lo importante es que ellos vean ventajas y oportunidades, si esto ocurre sus asociaciones harán un lugar a los nuevos asociados, a diferencia del caso inglés hace mucho que cuentan con los mercados para acogerlos. Una buena razón será la complementariedad de la temporada, pero además la posibilidad para los franceses de exportar mucho más, a clientes que aceptarán la denominación de origen si ellos la aceptan mucho más fácilmente que los franceses mismos.

Como se dijo 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. La participación de este nicho se estima que debe corresponder a un tercio del consumo francés. Naturalmente 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. La demanda que se deriva de esta será equivalente a varias veces la disponibilidad de los productores locales por mucho tiempo, por lo que debe estudiarse esta oportunidad en detalle para establecer las bases de una estrategia para capturar la oportunidad. La que necesariamente tendrá una agenda tecnológica asociada por cuanto se deberán recoger prácticas y genéticas desconocidas en Chile, que será necesario adaptar.

Sin embargo esta es una vez más una oportunidad de mercado cerrado, que exige ganarse las confianzas. En este caso esto será posible avanzar por la vía de adquirir el "know how" y la genética de dichos operadores tradicionales destacados. Consecuentemente una vez más acceder a estos nichos requiere de un fino trabajo de inserción en redes cerradas.

Por otra parte, se estima muy escasa la posibilidad de entrar independientemente, aún por la vía de los precios bajos, a mercados con tradición altamente apegados a sus gustos. Por otra parte, si la oferta chilena se dirige simplemente a los traders y operadores masivos muy difícilmente llegarán a obtener buenos precios o acceder a los mercados de nicho. La oportunidad de formar parte de la oferta gourmet francesa pasará por conquistar un lugar permanente en la agenda de los operadores más desatacados lo que difícilmente se podrá lograr sin el apoyo de las organizaciones más consolidadas.

Falta continuar la investigación en una etapa futura para detectar los mejores socios potenciales para desarrollar las exportaciones chilenas con fuerte identidad, lo que sin duda podría ser mucho más fácilmente exitoso si se apoya en las fortalezas francesas. Una vez identificados los socios se debería desarrollar con ellos las agendas tecnológicas que permitirían satisfacer sus requerimientos de excelencia.

Oportunidades de Negocios de Exportación en Mercados de Nicho para Carnes Especiales

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

El sello Lavel 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 Lavel 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.

Participar en el mercado europeo con Lavel 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 tiene un mercado muy desarrollado para sus alimentos preparados y las carnes tiene una importante participación en ellos.

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.

C. ITALIA

Oportunidades de Negocios de Exportación en Mercados de Nicho para Carnes Bovinas

No se detectaron oportunidades interesantes para carnes de élite en Italia. Ello no significa que no se podrán encontrar clientes, y hacer negocios esporádicos con ellos.

Significa que no se encontraron nichos que abordar con una estrategia que permita impulsar el desarrollo ganadero nacional.

D. HOLANDA

Oportunidades de Negocios de Exportación en Mercados de Nicho para Carnes 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.

Lo diferente de esta oportunidad es que es mucho más amplia que otras, la oferta exportadora holandesa es muy amplia, su única especialización distintiva, donde claramente domina el mercado mundial es en el Veal, pero ahí solo se puede participar si se es invitado a formar parte de las redes de los actuales exportadores, dado que los mercados están dispersos por el mundo y claramente muy atomizados.

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 containers completos con un mismo producto. Muy por el contrario, su negocio del Veal es imbatible porque comparte costos con cientos de otros negocios pequeños.

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.

4. PRINCIPALES PROVEEDORES DE LOS MERCADOS DE NICHOS, CARACTERÍSTICAS Y REDES DE ABASTECIMIENTO.

A. REINO UNIDO

Principales Proveedores de Carnes Naturales

Dada las características del mercado inglés es fundamental asociarse a operadores acreditados capaces de formar redes. Dos firmas muy destacadas dentro del nicho natural fueron detectadas como potenciales clientes para impulsar exportaciones desde Chile.

- **Aubrey Allen**

Es un operador muy destacado y premiado. Ha desarrollado redes para posesionarse como uno de los más destacados proveedores del retail y el foodservice de carnes gourmet.

<u>Aubrey Allen</u>	
http://www.aubreyalen.co.uk/default.aspx	
These gourmet beef steaks are all grass-fed and naturally reared for the finest flavour. All our beef steaks are traditionally matured too, to bring out the taste and tenderness, and hand cut and trimmed to a very high standard, so you get more meat for your money.	

- **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. Son también proveedores de restaurantes y hoteles de alto estándar.

Donald Russell es un buen ejemplo de un formador de redes en Inglaterra que podría interesarse en extender sus redes al hemisferio sur. Actualmente no importa, pero estaría dispuesto a considerarlo.

<u>The Donald Russell Guarantee of Quality</u>	
http://www.donaldrussell.com/	
At Donald Russell, we're so confident that you've never tasted better; we offer a cast-iron, money back guarantee on every one of our frozen and fresh meat products, from our traditional beef cuts like our 5-bone rib of beef, to our handmade croissants and canape quiches. Our passion for quality meat combined with our no-quibble guarantee ensure that when you buy meat from Donald Russell, you'll never want to buy meat from anywhere else again! • Our experts seek out the best products. We will never compromise on quality, reliability and taste. • We use our skill and knowledge to select animals with excellent marbling, tenderness and flavor • Our animals graze freely on grass for most of the year and are from farms where welfare is paramount. • Every meat product is code-marked so it can be traced back if necessary. • All our beef, lamb and game is hung for up to 21 days for extra flavour and tenderness. • All our products are vacuum-sealed, the natural way to keep food fresher for longer. • All our products are trimmed by hand to the highest standards, so you get more meat for your money. • Every product is covered by our full money-back guarantee.	

Cadenas de Supermercados de alto nivel

Sin embargo los más poderosos formadores de redes son los grandes retailers especializados en carne natural, el más destacado y líder absoluto es Mark and Spencer.

- <http://www.marksandspencer.com/>

Esta firma es la 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, imitador más destacado es Waitrose.

- <http://www.waitrose.com>

El modelo de negocios en todos los casos es el mismo, el dueño del mercado desarrolla proveedores con quienes mantiene relaciones de largo plazo, normalmente exclusivas. Los precios de transacción no son publicados, pero se saben que son rentables para retener la lealtad de los mejores productores del país.

Ninguno de ellos ha extendido sus redes fuera de Inglaterra, ocasionalmente cubren déficit de productos adquiriendo a terceros y traders, pero solo para productos preparados o clientes foodservice.

Principales Proveedores de Carne 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.

La única posibilidad proviene de establecer relaciones complementarias con operadores destacados.

Uno de ellos es Orkney Meat Co., ver:

- www.orkneymeat.co.uk/

Es el principal beneficiario de la denominación de origen correspondiente, que es propiedad del estado, ver:

- www.orkney.gov.uk/

Sin embargo no se detectaron otros operadores capaces de hacer el trabajo que requiere extender sus redes al hemisferio Sur.

Las asociaciones tienen mayor visibilidad, pero están muy fragmentadas, cuenta con 7.200 miembros. Las principales de ellas se pueden encontrar en:

- www.wlbp.co.uk/
- www.scotchbeefandlamb.com/

La aproximación con sus organizaciones debe ser preparada cuidadosamente si se busca lograr un lugar en sus mercados.

B. FRANCIA

Principales Proveedores de Carne 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:

BOEUF BLOND D'AQUITAINE	
www.boeufblond-daquitaine.com	
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.	

<u>BOEUF MAINE ANJOU</u>	
www.maine-anjou.fr	
Esta denominación es también muy importante y se distribuye en un amplio territorio. Utiliza exclusivamente la raza Rouge des Prés	

Otros Actores relevantes del nicho son

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

<u>BOEUF BELLE BLEUE</u>	
www.label-viande.com/fil-rouge-nos-produits-boeuf-bellebleue.php	
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.	

<u>BOEUF DE BAZAS</u>	
www.avbc.com.fr/pages/sommaire.html	
Agrupar a 300 productores. Utiliza las razas: Bazadaise, Blonde d'Aquitaine, Limousine.	

El siguiente cuadro, tomado de la página www.ledelas.fr/ de uno de los principales operadores especializados en abastecer restaurantes, ubicado en Rungis, corresponde al principal mercado 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.

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

Principales Proveedores de 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 pagina 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.



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. La oferta está aparentemente fraccionada pero en la práctica está articulada desde los productores. Algunas de las asociaciones agrupan también a productores de cordero y cerdos.

Un ejemplo de ello es SICABA, cooperativa que cuenta con 420 socios.

<u>SICABA</u>	
<u>www.sicaba.fr</u>	
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.

EVISE	
www.evise.fr/	<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 les traditions d'élevage, assurent la traçabilité et offrent des produits de qualité aux consommateurs. »</i>
	

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

- **OREAM** (Organisation Régionale de l'Elevage Alpes Méditerranée)
- **PACABEV** (Provence Alpes Cote d'Azur Bétails et Viandes...)
- **B.A.P.** (Bovin Alpes Provence)

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:

- www.biosegur.com/

Están ubicados en las montañas, los animales pastan libremente de marzo a noviembre, en que comienzan las nieves.



C. ITALIA

No se detectaron operadores de nicho relevantes en Italia para carnes de bovino gourmet. Existen muchos operadores de alto nivel, pero no orientados a los nichos de interés para el estudio.

Algunos ejemplos son:

<u>Marr</u>	
www.marr.it/it/	

<u>Montana Alimentari</u>	
www.montanafood.it/	

<u>Alimentari Radice S.r.l.</u>	 ALIMENTARI RADICE S.r.l. PRODOTTI GASTRONOMICI
www.alimentariradice.com/inglese.html	

<u>Tammaro Carni</u>	 COMMERCIO E LAVORAZIONE
www.tammarocarni.it/#	

<u>Bruno Carni</u>	
www.brunocarni.it/	

<u>Franzin Carni</u>	
www.franzincarni.it/home.html	

<u>Benpi Carni</u>	
www.benpi.it/index.html	

Alimentari Radice S.r.l.	 ALIMENTARI RADICE S.r.l. PRODOTTI GASTRONOMICI
www.alimentariradice.com/inglese.html	

Tammaro Carni	 COMMERCIO E LAVORAZIONE
www.tammarocarni.it/#	

Bruno Carni	
www.brunocarni.it/	

Franzin Carni	
www.franzincarni.it/home.html	

Benpi Carni	
www.benpi.it/index.html	

GF Comercio di Carni	
www.gfcommerciocarni.it/	

D. 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 futuros.

Estas son:

ESA Foods	
www.esafoods.com/	
Productos:	 thermoforming  vacuum shrink bag  vacuum packaging or skinpack

Feburo Global Meat BV	
www.fgm.nl/index.php	
Peter's Farm	
www.petersfarm.com/	
Nice to Meat International	
www.meattraders.com/sp/bedrijf.php	
Jan Zandbergen	
www.jzandbergen.nl/index.php	
Groenveld Vlees	
www.groenveldvlees.com/	

MERCADOS DE NICHOS PARA CARNE BOVINA EN RUSIA

Introducción

La primera fase del presente estudio se ocupó de fundamentar la selección de países a investigar a fin de identificar y reconocer mercados de nichos para carne bovina en el mundo que podrían ser de interés para Chile. Respecto de los cuales se podrían diseñar estrategias para impulsar la penetración de los mercados más promisorios con productos cárneos chilenos de alto valor.

En las conclusiones de dicha etapa hubo total consenso respecto de que el principal mercado a investigar sería el de los EEUU y que en segundo lugar sería el de la Unión Europea, para lo cual se escogieron los 4 países más promisorios a la luz de los antecedentes disponibles en esa etapa de la investigación.

El resto del mundo claramente parecía menos atractivo, por diversas razones como alto proteccionismo, bajo consumo de carnes de vacuno, bajo nivel de ingresos, etc. Sin embargo, a pesar de que de Rusia no reunía puntos para ser seleccionado quedó la sensación de que era importante hacer una visita prospectiva a ese país que es el principal importador de carnes de vacuno del mundo, aunque también el que paga menos. La razón de la incertidumbre tenía que ver con la escasa información disponible sobre el mercado ruso poca transparencia de la forma de operar de las importaciones y las redes internas de distribución. Se visualizaba una gigantesca caja negra que valía la pena investigar, dado el volumen de las importaciones y también de las proyecciones futuras de ese mercado, cada vez más deficitario.

A fin de cumplir con el análisis previsto en el estudio se diseñó una estrategia que consistió en recopilar y revisar todos los estudios disponibles y proyectar una visita prospectiva a Moscú y San Petersburgo.

La visita se realizó a fines de septiembre del 2008 a fin de aprovechar la semana de la mayor feria de alimentos de Rusia, la World Food Moscow.

Durante la visita se pudo constatar que muy mayoritariamente el consumo de carne en Rusia 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. La más importante tienda llamada Gourmet, es muy exclusiva y elegante, contrasta tanto con el resto que no es raro que esté en un subterráneo. Está orientada a los clientes más ricos, es la única encontrada que tiene un foco muy bien definido respecto de las carnes gourmet, en ella se puede encontrar carnes de calidad de Europa y EEUU, pero su volumen de negocios es mínimo en carnes de vacuno.

El gran consumo ruso de carne es equivalente a los antiguos bloques de pescado congelado en Chile. Ni siquiera existen las carnicerías que vendan productos frescos refrigerados. El equivalente a las carnicerías, aún en los buenos barrios urbanos de Moscú y San Petersburgo son tiendas especializadas en carnes que tienen todo tipo de embutidos, mayoritariamente de cerdo, aves y vacunos. Adicionalmente, para vender a pedido tienen trozos congelados de carne, donde los cortes son inidentificables. Éstos son trozados para dimensionarlos a la medida que el cliente pide, utilizando para ello una sierra cortadora del tipo que se utilizan en Chile para cortar huesos.

Es decir en la Rusia de los comunes no existe el trato fino a las carnes, no hay cultura culinaria respecto de ellas. Gráficamente se puede decir que se utiliza la sierra huincha a motor en lugar del emblemático gran cuchillo del carnicero. Da la sensación que para los rusos las carnes son un ítem de abarroses, como las conservas, pero que se comercializan congeladas. Esto es probablemente resabio de la cultura impulsada por el socialismo anti burgués, a juicio de jóvenes consultados.

La situación descrita no es necesariamente una mala noticia para Chile, aunque la industria rusa del retail, por ahora, no ofrece oportunidades de nicho. Lo bueno es saber que el mercado es muy sólido para los productos señalados, pero ciertamente, se debería extender la investigación para comprender mejor el mercado en general para visualizar oportunidades país y eventualmente para participar en el mercado de los bloques congelados con animales de menor calidad y cortes de baja demanda.

Adicionalmente se debería analizar en profundidad la industria de las carnes procesadas tipo jamones y ahumados, que también tiene un gran mercado y precio significativamente más altos que las carnes congeladas.

Respecto del foodservice la situación es diferente. Existen dos niveles muy definidos, el masivo y el exclusivo.

El masivo empieza con carritos en la calle ofreciendo sándwiches con carnes Halal, y algo así como los churrascos y los tacos de carnes molidas, pasa por locales del rango del Mc Donald centrados en las hamburguesas y termina en pequeños locales que preparan platos de comida por valores equivalentes a la mitad de lo que costarían en Londres o París. Estos utilizan carnes cortadas, rebanadas tipo bistec al plato, difícilmente ofrecen un lomo o filete.

Este segmento se abastece de mayoristas locales o bien de importadores en el caso de las pocas cadenas más grandes. Estos tienen redes de distribución de productos congelados en bloques, algunos también ofrecen cajas congeladas de cortes específicos.

Pero se ve muy raramente en el mercado la caja de 30 kilos de carne refrigerada encasada al vacío que representa más del 90 % del negocio en EEUU, la infraestructura y las redes de distribución no son las adecuadas para manejarlas, tampoco está el expertise para saber manejar los cortes completos.

Existe sin embargo un foodservice de mejor nivel, relacionado con los hoteles más exclusivos y los restaurantes para las elites. No fue posible dimensionar ese mercado, que es claramente controlado por algunos operadores que tampoco son fácilmente visibles. Se contactaron algunos de ellos pero no fue posible realizar las entrevistas, por el corto tiempo de la visita y porque los empleados no dan entrevistas, ni reciben visitas.

Se debe tener en cuenta que en Rusia existe un impactante nivel de corrupción, que parte con la obtención de los permisos de exportación. Además de las tarifas oficiales se debe pagar a las redes funcionarias para obtener los permisos. Tampoco se puede ir a un hotel a ofrecer productos, los mercados de elite son cerrados, totalmente cerrados a proveedores emergentes, para participar hay que detectar las redes que tiene el control de los clientes.

La primera pregunta que hace un gerente de hotel es ¿Quién es usted?, ¿Sabe cómo hacer negocios en Rusia?, luego si se pasó el filtro pide la tarjeta para tomar contacto posteriormente. La entrevista termina en algo así como; Muchas gracias, le llamará quien corresponde.

Durante las múltiples entrevistas realizadas a expositores en la feria World Food siempre llegó el punto de que hay que conocer las redes para ofrecer algo. Los extranjeros que llevan tiempo haciendo negocios parecen ser un buen puente para comenzar. Sin embargo no necesariamente los exportadores de carne, que actúan muy consolidados por país.

El Pabellón de la carne en la feria World Food estaba siempre más vacío que los demás, demostrando la fuerte concentración de actores del sector. Por otra parte los stands de los principales países exportadores eran realmente grandes, con un despliegue desproporcionado que opacaba a todos los demás. Otra característica especial de estos era que sólo pertenecían a las asociaciones nacionales, no había stands de empresas, sino el de EEUU, Brasil, Canadá, Argentina, Uruguay y Dinamarca, los dos últimos más pequeños.

Curiosamente no había stands de los distribuidores rusos, a diferencia de todos los demás pabellones, la industria local no estaba presente.

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

Queda la sensación que hay mucho por hacer en Rusia, que el excesivo control de los actores dominantes los hace muy frágiles porque operan con un estándar muy bajo, caso grosero.

Identificando actores del retail sensible a la innovación se podría abrir un mercado muy rentable, pero para ello será necesario una estrategia poderosa y una vocación de desarrollo de clientes como lo muestran los grandes operadores holandeses.

Hay varias ventajas para Chile en un intento como el señalado, los productores nacionales de vinos, salmones y frutas están logrando construir un muy buen nombre país, especialmente entre los consumidores de clase media que tienen buen nivel de ingreso como para alimentarse mejor y darse lujos. Estos mismos clientes podrían interesarse en mejores carnes.

Otra ventaja interesante de Chile es que la arremetida de los fruteros ha logrado algo increíble, el transporte marítimo desde Chile a San Petersburgo es altamente competitivo con el Europeo, que utiliza camiones. Esto es realmente significativo, Rusia es un mercado difícil para todos los competidores occidentales, del hemisferio norte y sur.

Las malas ofertas que reciben los consumidores, las ventajas de contra estación y el eficiente transporte desde Chile a Rusia, crean condiciones muy favorables que justifican con creces un análisis en profundidad de las oportunidades que se pueden desarrollar en ese enorme país.

Algunas de las empresas contactadas son:

<u>East West Suppliers</u>	<u>www.eng.ews.ru/</u>
<u>Emborg</u>	<u>www.emborg.com/</u>
<u>Grand Foods</u>	<u>www.grandfoods.ru/en/index.html#</u>
<u>Meatland</u>	<u>www.meatland.ru/eng/company/</u>
<u>Sosiska</u>	<u>www.sosiska.ru/inside.html</u>
<u>MM Meabeaobcknn</u>	<u>www.mmcom.ru/?action=main_eng</u>

De estos East West, Grand Foods y Meatland ofrecen efectivamente carnes de alto nivel y cuentan con redes de distribución para colocarlas, pero no se especializan en ellas precisamente por lo pequeño del negocio. Cuentan con amplias líneas de negocios orientadas a clientes comerciantes, hoteles y restaurantes. Sus productos son difíciles de encontrar en el retail, donde sólo se observan las líneas más masivas.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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.

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. No se identificaron mercados de nicho de tamaños significativos, pero podrían desarrollarse.

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.

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.

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.

RECOMENDACIONES

- A. El gran desafío para los potenciales exportadores chilenos que pretenden vender en mercados de nicho será calificar como proveedores asociados de un operador consolidado del nicho en que desean participar.

Esto no se refiere a un asunto de simpatías, sino de ganar o no la confianza como asociado, lograr o no resultados concretos; ser o no ser invitado a las redes del controlador. Si un controlador no invita al productor sus productos jamás llegarán a los clientes deseados, aquellos que reconocen su marca, su sello creativo y pagan por ello. Por los canales alternativos los clones podrán ser aún superiores pero solo podrán circular en mercados para imitaciones, que alcanzan precios muy inferiores y ofrecen márgenes poco atractivos, por lo cual no perduran.

Una primera tarea principal del sector ya no debería ser desarrollar técnicos, ni agentes comerciales, más bien estarán en comprender la naturaleza de las nuevas oportunidades y aceptar trabajar asociativamente.

Lo más importante es comprender que no se tiene control sobre el mercado de nicho si uno es sólo un productor, además aceptar que es posible que se requieran habilidades muy diferentes a las residentes en la empresa para acceder a los nichos, dado que el precio no es el argumento ganador, como en los negocios de exportaciones de commodities. La capacidad de conectar con redes sofisticadas y generar confianza a sus controladores no se adquiere fácilmente.

- B. 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. Ellos requerirá

- Redes : Asociatividad
- Redes : Flujo de información
- Redes : Coordinación Institucional
- Redes : Operadores Articuladores de Redes de última Generación

- C. Apoyar y o facilitar el encuentro entre los operadores externos de mercados de nicho y los proveedores nacionales. En esta línea es importante iniciar conversaciones con las más importantes compañías contactadas, si es posible invitarlos a Chile, con el propósito de mejorar los niveles de confianza y conocimiento de la realidad chilena
- D. Establecer una agenda tecnológica³¹ 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.

³¹ Dada la importancia que para el FIA puede tener esta información se entrega lo más detallado posible.

- 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.

E. 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.

F. Mejorar los sistemas de garantía del sector (trazabilidad, registros etc.)

G. 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.

H. 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. Podría impulsarse denominaciones como, por ejemplo:

- “Producto Natural de la Patagonia”
- “Producto del Bosque Austral”
- “Producto de la Araucanía”

Resumen de Tareas y Resultados:

Objetivo Espec. N°	Resultado Esperado	Indicador	Resultado Final										
1	Países seleccionados según potencial importador de productos cárnicos bovinos de alto valor.	Listado de países con capacidad de consumo de nichos identificados.	• Estados Unidos • Holanda • Italia • Reino Unido • Francia • Federación Rusa										
2	Listado priorizado de productos cárnicos bovinos de alto valor que se comercializan en los países seleccionados.	Listado de producto/mercado de alto valor por país.	<table><tr><td>Estados Unidos</td><td> • Carne Natural • Convencional Choice (+) • Convencional Prime • Carne Orgánica • Carne Preparada </td></tr><tr><td>Italia</td><td> • Carnes Bovinas Italianas • Carne Veal • Carne Natural </td></tr><tr><td>Reino Unido</td><td> • Carne Natural • Carne Orgánica • Carnes con Denominación de Origen • Carnes Especiales (Veal, Halal) • Carnes Preparadas </td></tr><tr><td>Francia</td><td> • Carnes con Denominación de Origen • Carnes Especiales (con certificado Label Rouge) </td></tr><tr><td>Estados Unidos</td><td> • Carne Natural: • Convencional Choice (+) • Convencional Prime • Carne Orgánica • Carne Preparada • Veal • Kosher </td></tr></table>	Estados Unidos	• Carne Natural • Convencional Choice (+) • Convencional Prime • Carne Orgánica • Carne Preparada	Italia	• Carnes Bovinas Italianas • Carne Veal • Carne Natural	Reino Unido	• Carne Natural • Carne Orgánica • Carnes con Denominación de Origen • Carnes Especiales (Veal, Halal) • Carnes Preparadas	Francia	• Carnes con Denominación de Origen • Carnes Especiales (con certificado Label Rouge)	Estados Unidos	• Carne Natural: • Convencional Choice (+) • Convencional Prime • Carne Orgánica • Carne Preparada • Veal • Kosher
Estados Unidos	• Carne Natural • Convencional Choice (+) • Convencional Prime • Carne Orgánica • Carne Preparada												
Italia	• Carnes Bovinas Italianas • Carne Veal • Carne Natural												
Reino Unido	• Carne Natural • Carne Orgánica • Carnes con Denominación de Origen • Carnes Especiales (Veal, Halal) • Carnes Preparadas												
Francia	• Carnes con Denominación de Origen • Carnes Especiales (con certificado Label Rouge)												
Estados Unidos	• Carne Natural: • Convencional Choice (+) • Convencional Prime • Carne Orgánica • Carne Preparada • Veal • Kosher												
	Listado de proveedores de mercado de productos cárnicos bovinos de alto valor para los países seleccionados.	Listado de proveedores relevantes por mercado de nicho.	<table><tr><td>Holanda</td><td> • Redes de distribución y exportación: ○ ESA Foods ○ Feburo Global Meat BV ○ Peter's Farm ○ Nice to Meat International ○ Jan Zandberger ○ Groenveld Vlees </td></tr></table>	Holanda	• Redes de distribución y exportación: ○ ESA Foods ○ Feburo Global Meat BV ○ Peter's Farm ○ Nice to Meat International ○ Jan Zandberger ○ Groenveld Vlees								
Holanda	• Redes de distribución y exportación: ○ ESA Foods ○ Feburo Global Meat BV ○ Peter's Farm ○ Nice to Meat International ○ Jan Zandberger ○ Groenveld Vlees												

			Italia	• Carnes de especialidad: ◦ Marr ◦ Montana Alimentari ◦ Alimentari Radice ◦ Tammaro Carni ◦ Bruno Carni ◦ Franzin Carni ◦ Benpi Carni ◦ GF Commercio di Carni
			Reino Unido	• Carne Natural: ◦ Aubrey Allen ◦ Donald Russell • Cadenas de Supermercados de alto nivel: ◦ Mark and Spencer ◦ Waitrose • Carnes con Denominación de Origen: ◦ Orkney Meat Co.
			Francia	• Carnes con Denominación de Origen: ◦ Boeuf Blond D'aquitaine ◦ Boeuf Maine Anjou ◦ Boeuf Fin gras du Mézenc ◦ Boeuf Belle Bleue ◦ Boeuf de Bazas • Carnes Especiales: ◦ SICABA ◦ EVISE ◦ Biosegur
			Federación Rusa	• Carnes de alto nivel: ◦ East West Suppliers ◦ Grand Foods ◦ Meatland
3	Institucionalidad que participa en los mercados de nicho listados.	Listado con institucionalidad que participa en los mercados.	Estados Unidos	• USDA
			Holanda	• European Commission for Agriculture and Rural Development
			Italia	• European Commission for Agriculture and Rural Development
			Reino Unido	• European Commission for Agriculture and Rural Development
			Francia	• Label Rouge
			Federación Rusa	• Russian Agricultural Inspection

4	Oportunidades de Negocio.	Listado con oportunidades de negocio.	Estados Unidos	• Carne Natural: Producir para ranchos. Contratos de abastecimiento con retailers de internet. • Carne Preparada: Asociación con fabricantes de alimentos preparados gourmet para foodservice. Alimentos preparados para cadenas de restaurantes gourmet. • Convencional Prime: Convenio de abastecimiento off-season para retailers directos. • Convencional Choice (+): Convenio de asociación off-season con operadores de los ranchos más prestigiados
			Holanda	• Redes de exportación de productos cárneos de especialidad
			Reino Unido	• Carne Natural • Carne con Denominación de Origen: Sellos de origen que no producen en invierno. ○ Orkney Island Gold ○ Scotch Beef & Scotch Lamb ○ Hybu Cig Cymru
			Francia	• Carnes con Denominación de Origen: Colaboración con marcas de prestigio que no son capaces de producir el año entero. • Carnes Especiales: Con el sello abierto, Label Rouge.
			Federación Rusa	• Carnes de alto nivel: Oportunidad de desarrollar nuevas ofertas con mejores productos, ya sea masivas de mejor nivel o destinadas al retail nivel medio.

VI. BIBLIOGRAFÍA

- **ACEVEDO, N.; LAWRENCE, J.; SMITH, M.** 2006. Organic, Natural and Grass-Fed: Profitability and constraints to production in the Midwestern U.S. [en línea] <<http://www.agmrc.org/agmrc/commodity/livestock/beef/beef+natural.htm>> [consulta: 01-08-08]
- **BEEF RETAIL**, 2008. Fresh Research Exposes Rapid Growth of Natural/Organic Meat. [en línea] <<http://www.beefretail.org/reseNaturalOrganicNicheContinuestoGrow.aspx>> [consulta: 04-08-08]
- **BEEF RETAIL**, Natural and Organic Beef. [en línea] <<http://www.beefretail.org/reseNaturalOrganicBeef.aspx>> [consulta: 30-07-08]
- **BOLAND, M.** 2008. Kosher Industry Profile, Kansas State University. [en línea] <<http://www.agmrc.org/agmrc/templates/agmrcgenerictemplate.aspx?NRMODE=Publis hed&NRNODEGUID=%7bADAE112-2EFA-4CE5-A68B-87AF82718A25%7d&NRORIGINALURL=%2fagmrc%2fmarkets%2fFood%2fKosher%2bIndu stry%2bProfile%2ehtm&NRCACHEHINT=NoModifyGuest#>> [consulta: 10-08-08]
- **CLAUDE, R.** 2008a. Natural Profile. Iowa State University Extension. [en línea] <<http://www.agmrc.org/agmrc/commodity/livestock/beef/naturalbeefprofile.htm>> [consulta: 30-07-08]
- **CLAUDE, R.** 2008b. Organic Profile, Iowa State University Extension. [en línea] <<http://www.agmrc.org/agmrc/commodity/livestock/beef/organicbeefprofile.htm>> [consulta: 30-07-08]
- **HALE, D.; GOODSON, K.; SAVELL, J.** Beef Quality and Yield Grades. [en línea] <<http://meat.tamu.edu/beefgrading.html>> [consulta: 01-08-2008]
- **IVEX (INSTITUTO VALENCIANO DE LA EXPORTACIÓN)**. 2005. Productos "Kosher" en Estados Unidos. [en línea] <http://www.ivex.es/dms/estudios/informacion_paises/EEUU-CertificacionKosher05/EEUU%20CertificacionKosher05.pdf> [consulta: 10-08-08]
- **JEWISH VIRTUAL LIBRARY**. 2006. Jewish Population of the United States by State. [en línea] <<http://www.jewishvirtuallibrary.org/jsource/US-Israel/usjewpop.html>> [consulta: 09-08-2008]
- **LANG, B.** 2008. 2006 Grain fed cost of production. [en línea] <http://www.omafra.gov.on.ca/english/livestock/veal/facts/info_2006vealcop.htm> [consulta: 12-08-2008]

- **MORRIS, C.** The Role of USDA's Beef Grading Program in the Marketing of Beef. [en línea]. <<http://www.ams.usda.gov/AMSv1.0/getfile?dDocName=STELDEV3056687>> [consulta: 01-08-2008]
- **NASS (NATIONAL AGRICULTURAL STATISTICS SERVICE).** 2007 commercial livestock slaughter. [en línea]. News Release. 7 marzo 2008
<[http://www.nass.usda.gov/Statistics by State/West Virginia/Publications/Current News Release/annsltr0308.pdf](http://www.nass.usda.gov/Statistics_by_State/West_Virginia/Publications/Current_News_Release/annsltr0308.pdf)> [consulta: 6-08-2008]
- **PROCHILE MOSCÚ.** Noviembre 2007, Perfil de Mercado Carne de Cerdo en Rusia.
- **PROCHILE MOSCÚ.** Noviembre 2007, Comercio Exterior Chile - Rusia.
- **TROXEL, T.** Natural and Organic Beef. University of Arkansas, Division of Agriculture. [en línea] <[http://www.uaex.edu/Other Areas/publications/PDF/FSA-3103.pdf](http://www.uaex.edu/Other_Areas/publications/PDF/FSA-3103.pdf)> [consulta: 04-08-08]
- **UMBERGER, W.; FEUZ, D.; CALKINS, C.; SITZ, B.** 2003. Country of origin labeling of beef products: U.S. consumers' perceptions. [en línea]
<<http://dare.agsci.colostate.edu/csuagecon/research/pubs/cool.pdf>> [consulta: 10-08-08]
- **USDA (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE).** 2008. National summary of meats graded. [en línea].
<<http://www.ams.usda.gov/AMSv1.0/getfile?dDocName=STELPRDC5065730>> [consulta: 4-08-2008]
- **USDA (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE).** 1997. United States Standards for Grades of Carcass Beef. [en línea]
<<http://www.ams.usda.gov/AMSv1.0/getfile?dDocName=STELDEV3002979>> [consulta: 30-07-2008]
- **USDA (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE).** 2006. Veal from farm to table. [en línea] <[http://www.fsis.usda.gov/Fact Sheets/Veal from Farm to Table/index.asp](http://www.fsis.usda.gov/Fact_Sheets/Veal_from_Farm_to_Table/index.asp)> [consulta: 08-08-2008]
- **USDA (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE).** 1980. United States standards for grades of veal and calf carcasses. [en línea]
<<http://www.ams.usda.gov/AMSv1.0/getfile?dDocName=STELDEV3060455>> [consulta: 08-08-2008]
- **USDA (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE).** 2006. Veal from farm to table. [en línea] <[http://www.fsis.usda.gov/Fact Sheets/Veal from Farm to Table/index.asp](http://www.fsis.usda.gov/Fact_Sheets/Veal_from_Farm_to_Table/index.asp)> [consulta: 08-08-2008]

- **USDA (UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE).** 1980. United States standards for grades of veal and calf carcasses. [en línea]
<<http://www.ams.usda.gov/AMSv1.0/getfile?dDocName=STELDEV3060455>> [consulta: 08-08-2008]
- **U.S. MEAT EXPORT FEDERATION.** 1999. International meat manual-Veal section. [en línea] <http://www.usmef.org/IMM/imm_veal/1_imm_veal_intro.pdf> [consulta: 11-08-2008]
- **WORLD TRADE ORGANIZATION.** 1994. International Bovine Meat Agreement. en línea] <www.wto.org/english/docs_e/legal_e/ibma-94_e.pdf>