

# ANEXOS:

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

Realizado Por:

**CENTRO DE INNOVACIÓN PARA EL  
DESARROLLO**

Director Estudio:

**Francisco Arroyo Schick**

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

UNIVERSIDAD DE CHILE

OFICINA DE PARTES - FIA	
RECEPCIONADO	
Fecha	19 MAR. 2009
Hora	8:39
N° Ingreso	3535

---

## **ANEXO N° 4:**

### **CONSIDERACIONES COMPLEMENTARIAS**

#### **Cálculo de valor económico**

Conjuntamente con la aprobación del Informe Final del presente estudio se nos ha solicitado precisar cálculos del valor económico de las oportunidades detectadas para el desarrollo exportador del sector ganadero nacional, esto es agregar proyecciones o estimaciones que pudieran entregar orientaciones más claras a los empresarios nacionales, bajo la premisa de que los valores que se obtengan serán una guía adecuada para ellos. Efectivamente la solicitud apunta a que antes de invertir responsablemente en innovaciones que podrían ser costosas es necesario tener una clara proyección de los resultados esperados

#### **Condiciones para que las proyecciones genéricas sean válidas:**

Efectivamente, en los negocios de commodities orientados a mercados abiertos, donde los productos compiten por precio y las empresas por costos, puede resultar adecuado evaluar las oportunidades de negocios en base a una proyección de ingresos y costos utilizando información pública promedio. Los resultados obtenidos de las evaluaciones podrían proveer una buena referencia para los que buscan entrar al negocio masivo, de hecho encontrarán en ellos los requisitos de eficiencia y costos que es necesario cumplir para insertarse exitosamente en dichos negocios.

Esto funciona cuando los precios que se utilizarán en las proyecciones son exógenos para el productor, se fijan en mercados abiertos que normalmente generan información confiable. En este caso los precios se pueden usar porque efectivamente son los precios que están disponibles para el productor, con el único requisito de que sus productos cumplan con los estándares de su categoría.

Además se sabe que en el caso los commodities los productos mismos evolucionan muy lentamente, son muy estables en el tiempo, como también lo son los modelos de producción que

determinan los costos medios de la industria, esto permite estimar la situación de los competidores promedio y descartar grandes sorpresas en el corto y mediano plazo.

En el caso de los commodities es posible incluso encontrar estudios confiables con estimaciones sobre cuánto es lo que reciben los productores norteamericanos de ganado por sus animales, y también el precio promedio de venta de los diversos cortes en el retail. Utilizando información pública se puede estimar el precio promedio del promedio a nivel de retail, sobre la base del calcular un promedio ponderado considerando todos los cortes que salen del animal. Cada corte se valora utilizando el precio medio nacional para cada uno de éstos en un año determinado. Efectivamente los datos disponibles ofrecen una pauta valiosa a los productores promedio, pero tiene muy poca utilidad para los productores orientados a los mercados de nicho.

Debe tenerse presente que una correcta evaluación económica de una oportunidad de negocio específica que se sale del promedio de la industria presenta desafíos muy diferentes, ya no es algo genérico de simple cálculo sino que se trata de una tarea que se debe abordar caso a caso. Por lo tanto es algo que le corresponde enfrentar a cada uno de los potenciales inversionistas desde su propia posición y perspectiva, normalmente con apoyo experto externo que garantice imparcialidad en las evaluaciones. Esto no es sorprendente, está plenamente demostrado que los negocios complejos que son buenos para unos no lo son para otros, especialmente cuando se focalizan en negocios de nicho dirigidos a mercados cerrados.

En los negocios de nicho las oportunidades no son abiertas ni genéricas, por ello las cifras disponibles no son utilizables por terceros, los datos disponibles pueden llevar a conclusiones erradas, es algo que frecuentemente ocurre. Muchos emprendedores inexpertos están convencidos que lo que compiten en los mercados cerrados también son los productos, pero no es así, en ellos se compite diferenciando la propuesta de valor, las soluciones, ganándose un espacio, lo cual toma tiempo y prestigio.

Esto marca una gran diferencia respecto de los mercados abiertos en que la compra es impulsiva y no diferencia mayormente entre las propuestas, el comprador busca resolver necesidades básicas que cualquier producto las puede resolver. Hay una gran distancia ente alimentarse básicamente y disfrutar una comida gourmet en un ambiente único.

**Los mercados cerrados existen porque existen controladores del negocio que tiene posiciones privilegiadas.**

Por último cabe señalar que el acceso a los negocios no es abierto ni equitativo, normalmente hay controladores que administran las invitaciones a participar en su negocio. Cuando no se cuenta con las invitaciones necesarias el fracaso es seguro, por muy rentable que sea teóricamente el negocio, salvo que se tenga el poder suficiente para derrocar a los controladores del nicho en cuestión y desplazarlo de las preferencias de sus clientes, pero en el caso en estudio ello no está en el rango de posibilidades para los productores nacionales.

#### **Aporte del estudio a los potenciales inversionistas:**

En el presente estudio se buscaba detectar y comprender las oportunidades de nicho interesantes para Chile. Dichas oportunidades han sido detectadas gracias a que operadores que cuentan con sus redes de abastecimiento para estar donde están las han consolidado, y las defienden de eventuales competidores. Por ello una evaluación genérica podría resultar distorsionadora, ya que necesariamente oculta la complejidad del negocio de especialidad.

En este escenario el estudio ofrece oportunidades reales y señalando los principales desafíos que hay que sortear para acceder a ellas. Antes de evaluar su rentabilidad se requiere tener una comprensión madura de las oportunidades que se van a estudiar, a fin de evitar malas interpretaciones, para lo cual normalmente se deberá recurrir a expertos externos en cada una de las disciplinas que se entrecruzan para pasar desde la posición actual a la que se quiere llegar.

#### **Bases para una evaluación personalizada:**

A modo de ejemplo, los cuadros siguientes muestran condiciones y valores que pueden tenerse en consideración al evaluar la factibilidad de abordar las oportunidades detectadas en los EEUU. Se incluyen valores de venta y requisitos mínimos que se observan en las oportunidades de nicho señaladas. Los datos permiten percibir que las diferencias entre actores son muy importantes y que están no solo en los productos que ofrecen, sino también en los servicios, procesos, confianzas y garantías que les exigen los consumidores en distintos nichos de mercado. Allí se

observa claramente que en los negocios de nicho operan actores capaces de ofrecer carne de vacuno en condiciones muy diferentes a las que los exportadores nacionales actualmente ofrecen sus productos.

Se han estructurado los datos de forma tal de hacer evidentes las diferencias entre una y otra posición dentro de los mercados. En virtud de ello se distinguen diferentes tipos de operadores que acceden a distintos nichos. Cabe destacar que los precios que se observan en los mercados de nicho son varias veces superiores a los precios promedio nacionales, fenómeno que no se observa en Chile, en donde los mercados de nicho, al menos a nivel de retail, son muy acotados y pequeños.

Para el caso de EEUU se distinguieron diversas categorías de operadores. Estos son:

- Direct Sales Premium
- Direct Sales, Gourmet Provider
- Direct Sales
- Direct Sales, Food Service Provider
- Specialty Retail, Food Service Provider
- Promedio Mayorista USA
- Exportador Chileno 1
- Exportador Chileno 2

Esta clasificación se realizó caracterizando el promedio de la oferta en los diversos nichos en relación a cuatro dimensiones:

- Atributos del producto que ofrecen
- Formato de comercialización del producto
- Modelos de Comercialización utilizados
- Servicios al Cliente y Garantías Especiales

Como se podrá comprobar en los cuadros N° 1 a N° 4, que detallan la situación de cada tipo de operador, esta clasificación se realizó en base a los servicios complementarios al producto mismo que son determinantes para el consumidor al momento de valorizar el producto. Las características evaluadas permiten generar una clasificación que hace evidente el efecto que tiene en el precio de cada nicho la agregación o creación de valor que ofrecen sus proveedores.

**Cuadro N° 1:**

Tipo de Operador	Atributos del Producto			
	Categoría Carne	Atributo	Proceso	Raza
Direct Sales Premium	Prime, Premium	Natural, Corn Fed	Dry Age, Hand Cut, etc.	Certificada
Direct Sales, Gourmet Provider	Prime, Choice	Natural, Corn Fed	Dry Age, Hand Cut, etc.	Certificada
Direct Sales	Prime, Choice	Corn Fed	Wet Age	Certificada
Direct Sales, Food Service Provider	Choice	Corn Fed	Wet Age	Certificada
Specialty Retail, Food Service Provider	Choice, Select	Natural	No	No
Promedio Mayorista USA	Promedio	Promedio	No	Promedio
Exportadores Chilenos	No grade	No	No	No

**Cuadro N° 2:**

Tipo de Operador	Formato del Producto		
	Formato	Mix Completo	Dimensionado
Direct Sales Premium	Porciones	SI	SI
Direct Sales, Gourmet Provider	Porciones, Piezas	SI	SI
Direct Sales	Piezas	SI	SI
Direct Sales, Food Service Provider	Porciones	SI	SI, NO
Specialty Retail, Food Service Provider	Cajas	SI	NO
Promedio Mayorista USA	Cajas	SI	NO
Exportadores Chilenos	Palets	NO	NO

**Cuadro N° 3:**

Tipo de Operador	Modelo de Comercialización		
	Intermediario	Canal de Venta	Cliente
Direct Sales Premium	NO	Propio, Web, Svta	Consumidor
Direct Sales, Gourmet Provider	Directo, Distribuidor	Web Propio, x Mayor, Distribuidor	Consumidor, Restaurant, Tiendas Gourmet
Direct Sales	NO	Propio, Web	Consumidor
Direct Sales, Food Service Provider	NO	Propio, Svta, Web	Consumidor, Restaurant
Specialty Retail, Food Service Provider	NO, Distribuidor	Mayorista	Mayorista, Retailers, Restaurant
Promedio Mayorista USA	Trader	Trader, Mayorista	Mayorista, Retailers, FoodService
Exportadores Chilenos	Trader	Trader	Trader

**Cuadro N° 4:**

Tipo de Operador	Servicio al Cliente			Garantías Especiales	
	Logística	Entrega a Domicilio	Educación Gourmet	Garantía de Satisfacción	Otras Garantías
Direct Sales Premium	A Pedido	SI	SI	SI	Máximo Prestigio
Direct Sales, Gourmet Provider	A Pedido, Just in Time	SI	Recetas	NO, SI	Alto Prestigio
Direct Sales	A Pedido	SI	Recetas	NO	Prestigio
Direct Sales, Food Service Provider	A Pedido, Just in Time	SI, NO	Recetas	NO	Respetado
Specialty Retail, Food Service Provider	Just in Time	NO	NO	NO	Respetado
Promedio Mayorista USA	Despacho Promedio	NO	NO	NO	Promedio
Exportadores Chilenos	Según Disponibilidad	NO	NO	NO	Ninguna

### Descripción de los diversos Tipos de Operadores

- **Direct Sales Premium:**

Esta categoría la componen las empresas “top” del mercado de las carnes gourmet. Su prestigio, calidad y atención están a un nivel tan alto que se forman mercados cerrados a partir de cada una de ellas. El cliente “tipo” de estas empresas es fiel, ya que siente que sólo esta empresa puede ofrecerle exactamente el sofisticado servicio que desea. En la mayoría de los casos, ha sido seducido, culturizado y educado por este proveedor de excelencia que ofrece un trato personalizado. Así, una empresa de este exclusivo grupo ofrece un producto “Prime” con atributos y procesos exclusivos (cómo Natural y Hand Cut) y razas certificadas. No utilizan intermediarios en sus ventas, siendo sus canales de ventas absolutamente propios (salas de venta y web). A través de una oferta y formato de producto muy variado, su cliente es exclusivamente el consumidor final, al cual le hacen llegar el producto a domicilio si es preciso, entregándole una garantía de satisfacción completa e incondicional. Las redes de abastecimiento de estos operadores son totalmente exclusivas y cerradas, con animales de alta calidad y total trazabilidad. No alcanzan grandes volúmenes, están centrados en los clientes más exigentes y a ellos les ofrecen servicios altamente personalizados.

- **Direct Sales, Gourmet Provider:**

La siguiente categoría de empresas, aunque no al nivel de las anteriores, también posee un prestigio importante. Aunque la calidad global del servicio y los atributos del producto son excelentes, sus precios no son los mayores del mercado. Esto es principalmente debido a que dentro de su gama de productos, no todos son de la categoría "Prime", también ofrecen otras de calidad inferior como "Choice" o Premium (sin certificación USDA). Pero también responde a que buscan lograr economías de escala por lo que sus márgenes son menores. Les interesa ampliar su base de clientes hacia los operadores de tiendas y restaurantes gourmet. Además, la comercialización de sus productos no se enfoca solamente a la venta directa, también utilizan distribuidores que les permiten llegar a ventas al por mayor y a restaurantes. Así, el formato del producto y su logística se adecúa al cliente, ya sea un mayorista o un consumidor final. Aunque no ofrece educación gourmet a sus clientes, si otorgan garantía de satisfacción. También desarrollan redes propias de abastecimiento a fin de garantizar una calidad óptima consistente.

- **Direct Sales:**

En un tercer nivel se ubica esta clasificación que agrupa a las empresas que poseen medios de comercialización similares a los de la primera clasificación, es decir, venta directa en la cual su cliente directo es el consumidor final. Sin embargo, la calidad global del servicio entregado, aunque de cierto prestigio, no posee la excelencia y sofisticación del primer grupo. Sus carnes son de alta y mediana categoría (Prime y Choice) y poseen ciertos atributos que le dan un valor adicional que se ve reflejado en su buen precio de comercialización. Estos operadores apuntan con buenos productos y precios moderados a una proporción importante de los consumidores que no están contentos con la oferta de las tiendas masivas de alimentos. Algunas de ellos alcanzan presencia nacional, mientras otros son operadores locales que ofrecen servicios directos a sus vecinos.

- **Direct Sales, Food Service Provider:**

En esta categoría se ubican empresas que se caracterizan por vender productos de especialidad de calidad media (Choice). Sus carnes provienen de ranchos con los cuales establecen relaciones de largo plazo y que cuentan con animales de razas de carne

certificados, al igual que los grupos anteriores. Su oferta es muy amplia y en algunos casos pueden llegar a poseer ciertos atributos y procesos que las distinguen. Por ello sus precios en algunos cortes emblemáticos pueden ser tan altos como los operadores Premium, pero estos productos sofisticados no representan su mayor cifra de negocios. Sus clientes principales, en general, son los restaurantes, pero para promocionar mejor sus servicios cuentan con locales propios y sitios web en los que atienden clientes finales a los cuales les ofrecen un servicios directos, como entrega a domicilio y dimensionado de las carnes. Son las empresas de carne de especialidad que logran menor precio de venta directa a consumidores finales, pero muy por sobre el promedio nacional. En algunos casos son formadores de redes de abastecimiento exclusivos, pero orientados a productos de la categoría Choice con atributos adicionales como "Natural" o "Corn Fed".

- **Specialty Retail, Food Service Provider:**

Son operadores plenamente orientados a clientes mayoristas más exigentes que el promedio, representan el primer nivel de los mercados de nicho. Su negocio es la producción intensiva de carne de alta calidad para el nicho Natural y Choice, pero no se insertan en las cadenas gourmet. Llegan a ser operadores de gran tamaño, desarrollando en algunos casos protocolos de producción para sus ranchos asociados, con los cuales desarrollan sus propias redes. Así pueden garantizar la calidad y sanidad de sus productos gracias a las prácticas que limitan la alimentación a insumos naturales y libre de hormonas y otros agentes considerados dañinos, que aún se utilizan intensivamente en la producción masiva convencional. Gracias a ellos logran diferenciación que les permite ofrecer a sus ranchos asociados mejores precios que los mercados masivos y brindarles un permanente apoyo tecnológico. Su negocio más relevante es ofrecer abastecimiento permanente a empresas del retail y el foodservice de buen nivel, con un amplio mix de productos sobre la bases de un servicio de reposición Just In Time. Han logrado desarrollar su mercado, actualmente cuentan con una participación relevante e incluso dominante en algunas ciudades donde los clientes promedio son más exigentes.

- **Promedio Mayorista USA:**

Refleja las prácticas promedio de la producción convencional, los animales de este segmento se consideran aptos sólo para productos básicos, no apropiados para nichos más exigentes. Los precios consignados son los publicados por las bases de datos oficiales.

- **Exportadores chilenos:**

En términos generales, los exportadores nacionales envían principalmente commodities. Se trata de operadores ocasionales que aprovechan ventanas de oportunidades, pero no están comprometidos con la exportación al mercado de los EEU ni han desarrollado una estrategia de posicionamiento o penetración del mercado norteamericano.

Sin embargo, algunos de ellos han logrado colocar sus productos entre operadores de mercados de nicho en los EEUU, gracias a lo cual han logrado precios significativamente superiores.

No obstante, como se observa en los cuadros N 1 al 5 sus productos, servicios y cobertura son muy elementales, se trata de operadores spot que se hacen presente en el mercado de los EEUU cuando tienen disponibilidad o cuando se dan coyunturas especiales.

Para que la situación de los exportadores nacionales cambie favorablemente se requiere diseñar e implementar una estrategia integral que se haga cargo de las oportunidades y exigencias que ofrecen los mercados de nicho. Sin ello difícilmente se podrá lograr un buen de posicionamiento en el atractivo mercado de los EEUU, mercado que, como lo demuestran las cifras consignadas, se deja seducir por quienes crean valor y los premia generosamente..

### **Precios de Mercados de Nichos**

Los antecedentes anteriores permiten explicar las enormes diferencias de precios que se observan en el mercado de los EEUU para productos que descuidadamente podrían considerarse equivalentes. Está claro que los operadores que son capaces de crear valor logran precios inimaginables para un productor básico, ellos transforman en una experiencia de alto valor con

satisfacción garantizada un trozo de carne que por lo general descansa en un exhibidor refrigerado como un simple pedazo de carne.

La pregunta que deben hacerse los potenciales exportadores nacionales es para quien quieren trabajar. El presente estudio estima que las oportunidades están dadas para aquellos que estén dispuestos a calificar para las redes que crean valor, y que difícilmente harán buenas oportunidades para los actores masivos, cuando nuestra masa ganadera es mínima y los productos masivos en EEUU son relativamente baratos. Además el tamaño si importa, si es da el caso que algún exportador descubre buenos negocios en los mercados abiertos más temprano que tarde llegarán los grandes operadores y le quietarán el negocio. Totalmente distinta es la situación en los mercados de nicho donde se forma equipo con quienes desarrollan los negocios y se establecen relaciones de largo plazo, que siempre van a ser pequeñas para los grandes operadores.

En el estudio se tomó contacto con operadores de las cinco primeras categorías que se consignan en el Cuadro N° 5, en todas las categorías de operadores de nicho existen interesantes posibilidades de colocar productos de alto valor son interesantes, pero requiere articularse con operadores bien posesionados en los diversos mercados, con quienes ya tiene los clientes y son capaces de atenderlos integralmente todo el año.

A la luz de los estudios realizados parece razonable creer que ningún operador nacional podría desarrollar una posición privilegiada desde Chile si pretende entrar directo a los mercados de nicho. Sin embargo, por el contrario, los avanzados entre ellos podrían tener grandes oportunidades si se vinculan como socios estratégicos complementarios, desde el hemisferio sur, de operadores exitosos de alto crecimiento.

Por último cabe señalar que dada las dimensiones de la ganadería de carne en Chile, los progresos del sector y el potencial profesional con que se cuenta, pareciera que la mejor opción debería ser desarrollar una profunda comunidad exportadora que en conjunto podría lograr un mix más profundo y una mayor presencia que le permitiría apuntar como cliente a redes gourmet, en lugar de traders y mayoristas que mueven grandes volúmenes y solo están dispuestos a comprar en Chile los cortes más escasos, donde obtiene mayores márgenes.

**Cuadro N° 5:**

**Precios comparativos de productos/servicios/soluciones:**

Algunos cortes representativos del mercado de los EEUU:

Tipo de Empresa	Asiento	Asiento Prime	Entrecot	Entrecot Prime	Filete	Filete Prime	Lomo	Lomo Prime
Direct Sales Premium	\$68,32	\$104,25	\$70,89	\$106,48	\$94,78	\$123,54	\$78,14	\$107,17
Direct Sales, Gourmet Provider	\$88,34	-	\$79,11	-	\$91,10	\$151,24	\$75,37	\$78,60
Direct Sales	\$41,64	\$66,64	\$43,47	\$67,79	\$71,08	\$112,32	\$47,78	\$70,77
Direct Sales, Food Service Provider	\$24,21	-	\$34,81	-	\$81,55	\$106,01	\$51,84	\$89,21
Specialty Retail, Food Service Provider	\$7,40	-	-	-	\$27,22	\$32,11	\$20,22	\$27,31
Promedio Mayorista USA	-	-	-	-	\$17,75	\$21,45	\$12,02	\$18,11
Exportadores Chilenos Tipo 1	-	-	-	-	\$23,53	-	\$13,13	-
Exportadores Chilenos Tipo 2	-	-	\$9,14	-	\$10,46	-	-	-

Nota: Al no haber una correspondencia vis a vis entre cortes chilenos y estadounidenses, los precios indicados corresponden al promedio de cortes en EEUU equivalentes o similares a los chilenos.

En el cuadro anterior los valores no son directamente comparables. Tal como se estableció en los cuadros N° 1 a 4, los Productos/Servicios/Soluciones en cada línea son muy diferentes. Además, los valores en las cuatro primeras líneas corresponden a precios a público y las cuatro últimas, en rojo, corresponden a precios mayoristas.

Lo interesante es que toda la carne llega al consumidor final, por vía del retail o del foodservice, por ello es interesante el conjunto de la información. Los datos sugieren que los Exportadores Chileno Tipo 1 podría mejorar sustancialmente sus precios llegando por lo menos al promedio del Specialty Retail and Foodservice Provider, lo mismo ocurre con los Exportadores Chilenos Tipo 2, que deberían al menos poder igualar el precio mayorista promedio. Estas son oportunidades que interesa evaluar y comprender, en las cuales ellos podrán trabajar.

Cabe señalar que en el estudio hay mucho más información de detalle que la que aquí se presenta, pero es complejo utilizarla porque requiere un esfuerzo muy completo de homologación de tipos

de cortes, que está fuera del alcance del presente estudio. Lamentablemente esta carencia tiene un efecto negativo en el sentido que oculta la enorme diversidad de cortes adicionales que se transan en los mercados de nicho, como productos de alto valor, entre los cuales destacan asiento, postas, palancas y otros. Esto debería también ser un tema a abordar en una evaluación económica de las oportunidades detectadas.

## **EXPERIENCIAS CHILENAS EN MERCADOS DE NICHOS**

Conforme a las entrevistas realizadas las experiencias que han tenido empresarios chilenos en la exportación de carne de bovino a mercados de nichos en EEUU se pueden resumir en tres situaciones diferentes:

- Exportación de carne natural
- Exportación de carne similar a las categoría Prime y Choice
- Exportación de carne orgánica.

### **Exportación de carne natural:**

La exportación de carne natural utilizó el estándar desarrollado por la propia exportadora y durante 2008 envió aproximadamente 140 toneladas de carne natural. El destino de esta carne fue la cadena del mayor retailer de alimentos naturales y orgánicos en EEUU, con sobre 270 puntos de venta.

La carne enviada provenía de canales tipo Select A en la nomenclatura norteamericana y comprendía un 60% cortes y un 40% trimming. Al respecto es interesante destacar que se detectó que el mercado de carne natural tiene dos subnichos. El primero corresponde a carne natural baja en grasa. Este es el mercado más pequeño de los dos y en el caso particular de esta experiencia se ubicó en el estado de Florida, Miami básicamente, muy vinculado a comunidades deportistas. El segundo mercado, que es más grande, corresponde al de la carne natural Choice o Prime. La producción nacional ajusta bastante bien en el primer subnicho, pero se debe tener presente de que es muy pequeño.

Con respecto a los precios estos a nivel de producto alcanzan un sobreprecio entre 30 y 40% por sobre el precio convencional. Sin embargo, sólo se logró exportar los cortes más finos, filete y lomo, no asiento, ni posta, en consecuencia, el negocio representó una proporción baja del animal. Ahora bien, el negocio tuvo un techo de compra en ese momento de US\$ 2,9 a 3,0 por kg en canal, en consecuencia, cuando el precio canal en Chile se puso por encima de esa cifra hubo dificultades para cerrar el negocio, cuestión que ocurrió el segundo semestre del 2008.

El exportador tomó contactos recientemente con miras a reiniciar los envíos, sin embargo, la crisis ha golpeado fuertemente este segmento y no hay interés por el momento.

(Cabe señalar que si bien estos productos fueron vendidos a un destacado retailer el negocio fue articulado por un operador independiente que buscaba establecer una relación permanente, la que no es posible lograr con operaciones esporádicas. Establecer operaciones convenidas con clientes exigentes del retail o de cadenas de restaurantes requiere un compromiso total de cumplimiento, en la calidad y los programas de entrega. Si esto se logra cumplir, tal como lo demuestra el Cuadro N 5, permite acceder a precios muy superiores a los promedios nacionales en EEUU)

### **Exportación de carne similar a las categoría Prime y Choice:**

Respecto a la exportación de carne clasificada utilizando como referencia el sistema del USDA, ella consistió en el envío, principalmente, de los cortes de mayor valor. Hasta agosto de 2008 se exportó unas 230 tons con precios promedio 60% superiores a los alcanzados por otros exportadores chilenos orientados a mercados masivos.

Para abastecer este nicho, el exportador implementó un sistema de producción en feed lot, con la alimentación requerida para lograr animales de mayor peso e infiltración grasa. De esta forma logró producir casi 10% de animales tipo Prime, 60% Choice y 30 % Select. Se debe indicar que estas canales no fueron clasificadas de forma oficial, ya que la evaluación la realizó un experto a partir de imágenes fotográficas. Por ello las carnes fueron enviadas como tipo Prime o Choice, y comercializadas bajo sellos privados (Premium). Desde el punto de vista de la venta de la carne, el negocio fue exitoso. Se vendió el producto sin problemas, indicando que provenía de una empresa chilena. Tampoco hubo problemas de rechazo de producto por causas de calidad insatisfactoria.

Con respecto al tipo de corte enviados, estos correspondieron a filetes y lomos, y algo de asiento. También se envió cortes con hueso, sin embargo en este caso el diferencial de precio y las mayores dificultades tecnológicas no justificaron continuar con este negocio.

Este negocio dejó de operar en agosto del 2008, empujado en ese momento por la caída de los precios en EEUU y el aumento de los precios internos. Las principales dificultades que enfrentó este negocio fueron los relativamente altos costos de producción y la baja proporción de la carne que se vende efectivamente como Prime y Choice. En otras palabras, el negocio es atractivo para los cortes finos, pero menos para el resto del animal.

El exportador chileno debió enfrentar la dificultad de conseguir animales adecuados para la engorda, especialmente en términos de genética y raza. Ello es especialmente relevante, si se considera que los importadores norteamericanos trabajan con programas comerciales de mediano plazo, en los que fijan las condiciones para sus proveedores, en términos de volumen, calidad y cortes.

(Esta experiencia confirma que existe la posibilidad de desarrollar programas rentables para carnes de alta calidad existe, pero requiere de estrategias consistentes en el tiempo que permitan escalar en las redes de abastecimiento hacia posiciones que garantizan precios en contratos de mediano y largo plazo a cambio de un abastecimiento consistente y convenido, que no puede estar dependiendo de la disponibilidad local ni los precios spot en Chile o en el resto del mundo.)

#### **Exportación de carne orgánica.**

Se detectó un exportador de carne orgánica de Wagyu, que considera que el mercado en los EEUU es altamente atractivo, pero inalcanzable por un problema técnico.

En los EEUU, a diferencia de Europa, las regulaciones respecto del uso de químicos, incluidos los antiparasitarios, son muy estrictas, además cuentan con los laboratorios muy avanzados capaces de detectar trazas no deseadas.

Según su opinión no existe en Chile la tecnología ni el hábitat necesario para producir carne orgánica para los EEUU, en ningún tipo de vacuno. Esto debería dar lugar a una investigación de interés público, ya que difícilmente está al alcance de los operadores privados resolver un problema de ésta naturaleza.

En Europa el mercado es interesante pero muy limitado como para justificar inversiones, sólo es posible exportar si se logra entrar en las cuotas preferenciales libre de arancel, dado que el negocio no permite pagar tasas normales.