

# BÚSQUEDA DE ESTRATEGIAS PARA INNOVACIÓN EN PRODUCCIÓN DE CARNE BOVINA

## Informe Del Sector Situación y Desafíos Futuros



## **AUTORA**

María Gabriela Escobar Donoso  
Médico Veterinario, Licenciado en Medicina Veterinaria  
Estudios y Consultorías  
[mages@surnet.cl](mailto:mages@surnet.cl)

## **AGRADECIMIENTOS**

El más sincero agradecimiento a los destacados productores, profesionales y empresarios por la entrega de su valioso tiempo, aporte de experiencias y opinión, que permitieron dar forma y concluir el presente informe.

## **PRODUCTORES**

Christel von Bischhoffshausen (Puerto Octay); Mario Momberg (San Pablo); Luis Amthauer (Purranque); Hermann Rusch (Futrón); Felipe Valenzuela (Osorno); Mario Moll (Río Bueno); Carlos Aguirre (Río Negro).

## **INDUSTRIALES Y DIRIGENTES GREMIALES**

Christian Arntz (Presidente FEDECARNE); José Antonio Alcázar (Gerente SAGO); Verónica Ruiz (Asesora SAGO); Harry Jürgensen (Director FIA y Consejero Regional); Ema Budinich (Gerente de Estudios SNA); Jaime Altamirano (Presidente Red de la Carne, AFC); Raúl Bade (Secretario Red de la Carne, AFC); Gastón Escudero P. (Presidente Asociación Chilena de la Carne A.G.); Miguel Ponce (Gerente Asociación Chilena de la Carne A.G.); Alejandro Anwandter (Gerente Frigorífico Osorno).

## **PROFESIONALES Y ASESORES TÉCNICOS**

Carmen Gallo (Universidad Austral de Chile); Emilio Martínez (Universidad Austral de Chile); Rafael Larraín (Universidad Católica de Chile); Rodrigo Arias (Universidad Católica de Temuco); Ljubo Goic (FRIMA-PROCARNE); Rodrigo Morales (INIA Remehue); Sergio Iraira (INIA Remehue); Adrián Catrileo (INIA Carillanca); Ricardo Vidal (Gerente TODOAGRO); Mauricio Figueroa (Proyecto Red Décima Región).

## INDICE

PRESENTACIÓN Y OBJETIVO.....	03
DIAGNÓSTICO Y DESAFÍOS FUTUROS.....	05
CONCLUSIONES Y ACCIONES PROPUESTAS.....	12
ANEXOS.....	17
ANEXO 1: ESTUDIOS SOBRE CALIDAD DE LA CARNE BOVINA NACIONAL.....	17
ANEXO 2: DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA INDUSTRIA CHILENA DE LA CARNE BOVINA.....	19
ANEXO 3: PERFIL PROYECTO PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD.....	24
ANEXO 4: PERFIL PROYECTO PARA LA CRÍA Y ENGORDA DE TERNEROS DE LECHERÍA.....	26
REFERENCIAS.....	28

## PRESENTACIÓN Y OBJETIVO

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA), es una unidad técnica del Ministerio de Agricultura, que tiene la función de impulsar y promover la innovación en las distintas actividades de la agricultura nacional, para contribuir a su modernización y fortalecimiento; buscando mejorar la rentabilidad y competitividad de la producción agropecuaria del país.

Para ello FIA impulsa, coordina y entrega financiamiento para el desarrollo de iniciativas, programas y proyectos. A su vez, genera estrategias, transfiere información y resultados de proyectos y programas innovadores, tanto para los procesos productivos como de transformación industrial y comercialización.

En este marco, uno de los sectores que surge con preocupación ante el Consejo de FIA, es el de la “Carne Bovina”, dada la situación actual y los escenarios futuros que se avizoran para esta actividad económica. Es por ello que la Fundación para la Innovación Agraria, nos ha solicitado preparar un documento que dé cuenta de esto, y a la vez sirva de pauta para la definición de prioridades y lineamientos a seguir en forma conjunta entre el sector público y privado.

El presente documento entonces, busca como objetivo fundamental revelar las áreas y temáticas en las que la intervención de FIA, contribuyan al fortalecimiento de las capacidades y al emprendimiento para definir un desarrollo competitivo y sustentable en el mediano y largo plazo de este importante sector económico del País.

El Plan de Trabajo diseñado, busca obtener una Radiografía del Sector de la Carne Bovina en Chile, identificando los factores que limitan y favorecen el desarrollo de este rubro y los desafíos que se visualizan a futuro; todo lo cual, le permita a FIA definir estrategias y prioridades de innovación que se requieren, dadas las exigencias de competitividad que plantea el actual escenario económico nacional e internacional.

Aun cuando existen estudios técnicos, productivos, estadísticos y comerciales, estos no son suficientes para conocer la realidad del sector y hace necesario conocerla directamente de los actores que intervienen en el. Es así como, el 2 de Diciembre en la Ciudad de Osorno tuvo lugar una jornada de trabajo - **“Taller de la Carne”** - que convocó a destacados personeros de las distintas áreas que intervienen en la cadena productiva y comercial de la carne Bovina del País: productores, académicos, asesores, representantes de la Industria y del Comercio.

Un importante aporte para dar una pauta e inicio al debate, fue el entregar previamente las conclusiones alcanzadas en un taller sobre el sector, organizado en marzo del presente año por la Sociedad Chilena de Producción Animal (SOCHIPA); y las obtenidas recientemente por el Proyecto Red de Los Lagos <sup>(1)</sup>, en el levantamiento de datos sectoriales del estudio “Diagnóstico de Innovación Región de Los Lagos”. Se sumó a estos, los resultados del recién terminado estudio de la Universidad Católica de Chile, sobre la calidad nutricional de la carne bovina.

En un ambiente de confianza y motivación por alcanzar un objetivo común, como era revelar lo mejor posible la realidad del sector y, plantear soluciones y estrategias de interés para la totalidad de los agentes involucrados en los distintos eslabones de la cadena de producción de carne bovina, se definieron conclusiones y esbozaron emprendimientos necesarios para impulsar técnico - económicamente al rubro bovino.

Esto dio además, una pauta importante hacia dónde dirigir la búsqueda de información complementaria para asentar cuales son los desafíos del sector y las opciones para enfrentarlos. Así mismo, ampliar conocimiento y buscar experiencias anteriores para canalizar una propuesta aterrizada a la realidad de hoy y a las tendencias de la producción y demanda de carne bovina.

En el presente documento, se expone una síntesis de los grandes temas destacados en dicho Taller, sumado a los obtenidos de la realización de entrevistas selectivas que permitieron complementar o enriquecer la información lograda en el. Además de la consulta de informes, estudios y documentos emitidos inherentes a la producción y comercialización de la carne bovina en el último tiempo.

Con todo, finalmente se señalan las conclusiones e identifican los aspectos y temáticas que debieran ser abordados en forma conjunta entre el sector público y privado; a la vez esto servirá de pauta a FIA para la definición priorizada de proyectos, medidas y acciones que debieran implementarse para avanzar consecuentemente en un crecimiento y desarrollo sustentable en la producción y comercialización de Carne Bovina en Chile.

---

(1) Proyecto Red Región de Los Lagos: es un proyecto de Colaboración con la Unión Europea, coordinado por la Agencia de Cooperación Internacional (AGCI). Es ejecutado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE, en el marco del Programa de Innovación y Competitividad. El objetivo central del proyecto, es la construcción de Estrategias Regionales de Innovación con metodología RIS, Regional Innovation Strategies, la cual es liderada por los(as) Intendentes y asesorados en terreno por Expertos Europeos en la materia.

## DIAGNÓSTICO Y DESAFÍOS FUTUROS

La situación de la producción de carne bovina en Chile, se encuentra afectada por un conjunto de factores que han limitado su crecimiento y desarrollo como un rubro pecuario competitivo y sustentable. Estos factores básicamente dicen relación con aspectos productivos, de mercado, rentabilidad, normativas y de gestión, necesarios para favorecer su competitividad.

En la medida que estas limitantes sean abordadas y superadas, será posible mejorar las opciones de desarrollo que esta actividad posee en el país. Ante los ojos de los especialistas y autoridades, queda de manifiesto que Chile tiene un tremendo potencial para duplicar la producción de carne bovina, existe la tecnología y la superficie necesaria para ello; solo resta crear las instancias para incorporar sistemas productivos eficientes y potenciar el aumento de la masa ganadera.

### De Los Productores y La Producción

**La idiosincrasia propia del agricultor chileno**, define al ganadero y constituye uno de los factores que ha impedido el despegue de la producción de carne bovina en Chile. Las características propias de un grupo productivo atomizado e individualista que conduce a un sector desinformado.

Solo existen agrupaciones sectorizadas que representan a un sólo eslabón de la cadena de producción, no existe hoy una entidad que integre a los distintos actores vinculados con la totalidad de la cadena productiva y comercial de la carne bovina en Chile. Hubo una instancia con sede en la Región de Los Lagos, creada el 2004 conformada por organizaciones de productores, plantas faenadoras, ferias de ganado y sectores vinculados a la investigación (UACH e INIA), denominada Corporación de la Carne, que en los últimos años no ha estado activa.

En el ámbito gremial, los productores están representados actualmente por la Federación Nacional de la Carne (FEDECARNE), que reúne a unos 2.000 agricultores medianos a grandes; estos representan a un 15 % de los productores del país. Por su parte, los pequeños productores que se encuentran adscritos a INDAP, están asociados a la Red de la Carne de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) y que si bien es a nivel nacional, sólo en la Décima Región opera activamente.

Por su parte, las empresas comercializadoras de ganado se reúnen en torno a la Asociación de Ferias de Chile (AFECH) y la industria, en la Asociación Gremial de Plantas Faenadoras Frigoríficas de Carnes de Chile (FAENACAR).

Quienes comercializan el producto final al consumidor, se encuentran agrupadas en dos entidades. Una es La Asociación Chilena de la Carne (ACHIC) que participa de poco más del 30% del mercado y que reúne a: mataderos, procesadoras, importadoras y comercializadoras de carne o carnicerías; y otra que es La Asociación Gremial de Supermercados de Chile (ASACH), que con una participación de sobre el 60 %, define el precio interno de la carne.

La falta de confianza entre los eslabones de la cadena de producción, ha impedido que se mantengan entidades o instancias integradora de los intereses de todos y con ello, obstaculizado el fortalecimiento del sector ante la falta de compromisos entre las partes para definir qué es lo que se quiere producir, visualizar el mercado y acordar condiciones y precio de mediano y largo plazo que rentabilicen el negocio.

Resultado de lo anterior, la generalidad de los productores no ha incorporado tecnología de vanguardia, no participa en entidades gremiales que lo pueden representar e informar y no han mantenido activa en el tiempo organizaciones que lo integren al mercado y comercialización de su producto. Sólo unos pocos ganaderos escapan a esta realidad, pero no encuentran la organización necesaria para hacer frente y ser parte del resultado del negocio final que es la carne.

Es así como, en la última década **no se observa un crecimiento del sector bovino nacional**, por el contrario, la masa ganadera ha disminuido en forma progresiva después de alcanzar 4,1 millones de cabezas según Censo de 1997 a 3,2 millones el 2011.

A la fecha, la estimación es sólo de 3 millones de cabezas, concentrándose cerca del 70% entre las Regiones Novena y Décima; siendo esta última la de mayor relevancia, con una participación de un 30%. Lo anterior responde a las excelentes condiciones naturales, de clima y suelo para el desarrollo de sistemas de pradera para la cría, recría y engorda del ganado bovino, que cuenta esta zona.

No obstante lo anterior, los criadores de ganado de razas especializadas y engorberos, van en disminución. Mientras tanto, el volumen de carne bovina importada desde el 2008, viene aumentando progresivamente y cada vez adquiere mayor participación en la oferta al consumidor nacional, superando hoy día el 55% de la disponibilidad total.

Se suma a lo anterior, que como país deficitario en su abastecimiento interno y dependiente de la importación, el **Tipo de Cambio**, es un factor que también impacta la rentabilidad del negocio.

**La producción de carne por hectárea es baja.** Hoy día el promedio nacional es de 350 Kg/ha, pudiendo ser del doble. Se afirma que con una producción inferior a 700 kg/ha, no es rentable el negocio y solo el 20 % de los ganaderos logra superar este valor.

La tecnología existe, está, pero no se aplica, así lo confirman investigadores de INIA y Universidades y lo demuestran algunos productores que escapan a lo anterior, los menos y, que obtienen sobre 1.000 kg/ha en sistemas de engorda base pradera, pero incorporando el manejo y tecnología apropiada.

Chile dispone de la tecnología y sistemas de producción de alta eficiencia y tiene potencialidades aun no aprovechadas en el área de producción y manejo de praderas; adicionalmente cuenta con un buen patrimonio zoonosanitario.

Se reconoce una **falta de gestión en los productores de carne**, la generalidad no lleva controles de peso de su ganado, desconoce el rendimiento y la ganancia diaria de peso. Así mismo también, hay una falta de contratación de profesionales especialistas en producción de carne; quienes serán necesarios a la hora de buscar intensificar la producción.

**La baja rentabilidad del negocio ganadero** se ve reflejada, en una disminuida inversión, escasa incorporación de genética, poco desarrollo de sistemas productivos eficientes e innovadores, afectando fuertemente la productividad y competitividad del rubro. Con esto también, se observa en los últimos años una pérdida de suelos pastoriles que se ven derivados al negocio forestal; de alguna manera las explotaciones ganaderas se están marginando a la pre Cordillera de Los Andes y de la Costa, transformándose importantes terrenos fértiles del valle central, en bosques.

Con todo, los ganaderos enfrentan dificultades al requerir el apoyo financiero de la banca privada; aun cuando presenten garantías reales, sus costos financieros suelen ser mayores a los obtenidos por otros rubros pecuarios. Esto, por la menor información que dispone del funcionamiento de su negocio y la visión de menos estabilidad económica que ofrece este rubro.

Otro aspecto que caracteriza la producción de carne nacional, es que parte importante de ella **es una actividad complementaria a la explotación lechera y un porcentaje importante también, proveniente de razas doble propósito.** Se estima que hoy el 80% proviene de este sector, no así de razas de carne propiamente tal. Por otra parte, para la

mayoría de estas explotaciones, criar el ternero macho no le es negocio y normalmente, como ocurre en este momento, no existe demanda por lo que son desechados, perdiéndose con ello una instancia de negocio y de aumento de la oferta de carne interna.

No obstante lo anterior, existe avanzada tecnología que rentabiliza la cría y engorda de estos terneros y que permite entregar un producto terminado de 450 kg a los 17 meses, según demuestra un destacado productor de la Décima Región. Así mismo, existen experiencias favorables en este sentido, de la cual puede dar cuenta la Cooperativa Campesina Tegualda Ltda. por un lado y también, productores asociados a La Red de la Carne; fundamentada en un estudio técnico-económico realizado por profesionales de INIA Remehue, quienes aplicando el manejo adecuado han probado que pueden entregar un producto intermedio, de unos 200 a 250 kg para engorda.

Con todo, esto se puede hacer extensivo a otros productores y desarrollarlo como una instancia de negocio para la Agricultura Familiar Campesina (AFC).

Cabe señalar que el 35,5% del ganado bovino se encuentra en explotaciones ganaderas pequeñas, menos de 100 ha y constituyen casi el 90% de los productores; por lo que, si se busca aumentar la producción de carne, es en este sub-sector donde debiera invertirse en aplicar un manejo productivo más intensivo.

Otro aspecto que caracteriza nuestra ganadería de carne es la **falta de homogeneidad del producto**, debido fundamentalmente al variado origen de la misma, de raza y tipo de animal, más que al sistema de engorda utilizado ya que en Chile, básicamente es pastoril. Esto es importante, a la hora de comercializar el producto.

El productor de carne o engordero propiamente tal, enfrenta una **cada vez menor disponibilidad de mano de obra**. Además de la tendencia generalizada de emigración a la ciudad, también ve disminuidas sus posibilidades frente a la opción de una mejor remuneración en las explotaciones lecheras. Este es otro factor que obliga a ir hacia una mayor eficiencia y tecnificación en los procesos productivos.

Los productores se encuentran desmotivados frente a medidas que aceptan y entienden necesarias para el negocio de la carne pero que en la práctica, sólo les ha significado incurrir en mayores costos sin que estos se vean compensados o retribuidos en un mejor precio. Es así como ya no existen prácticamente engorderos en PABCO A y hoy, con retención incurren en el costo de un autocrotal o arete obligatorio (DIIO), el que para una parte importante de ellos, sólo representa un costo y duplicar el arete predial.

A la hora de invertir en tecnología y calidad de carne, existe el freno de que la mayoría de las veces no se ve reflejada en un mayor precio al productor. Esto hace necesario se implemente un sistema claro y transparente de bonos o incentivos al productor, que justifique y motive a lo anterior.

Por último, el sector no tiene un norte claro de que es lo que tiene que producir, que tipo de carne, con o sin grasa, o hacia donde se quiere ir como país.

## **De La Industria y La Comercialización**

En la última década se aprecia un **crecimiento exponencial del volumen de carne importada**, mientras la producción nacional ha ido perdiendo participación en el mercado interno. Es así como, si en 2002 las importaciones participaban en un 33% del consumo nacional, hoy ocupan sobre el 55% del mercado, afectando directamente y en forma sostenida en el tiempo, la rentabilidad del sector.

Lo anterior determina el escenario en el que se desenvuelve la comercialización de la carne bovina hoy día y muestra a un sector productor e industrial tomador de precio. Esto como resultado de la disminuida producción interna y donde, las importaciones y comercialización de la carne en Chile, se realiza principalmente a través del retail, que engloba básicamente a 3 grandes cadenas de supermercado, especializados en la comercialización masiva de productos al consumidor final.

La **concentración del poder de compra y comercialización** de carne en manos de los supermercados es cada vez mayor.

El resto, salvo una mínima parte que comercializan directamente las plantas faenadoras, lo hacen las carnicerías que hoy se abastecen fundamentalmente de carne nacional, aun cuando ya las hay que están prefiriendo trabajar con carne importada que es más barata.

Por otro lado, si bien la canasta de productos cárnicos disponible para el consumo de la población se ha duplicado en los últimos 20 años, la participación de la carne de vacuno en esta, cada vez es menor en favor de las de aves y cerdo, principalmente. Esto como consecuencia del menor precio de estas dos últimas, así como también, por la tendencia que existe a asociar el consumo de carnes rojas con efectos negativos sobre la salud humana.

Se reconoce a un **consumidor desinformado, en cuanto a la calidad de la carne**, sus características nutricionales, forma de preparar y cocinar la carne de vacuno y que tiene

la idea que consumir carnes rojas no es saludable. Por último, al momento de tomar la decisión de compra lo determina el menor precio, aun cuando en las encuestas, manifiesta preferir la carne nacional.

No obstante lo anterior, respecto de la calidad y aporte nutricional, existen estudios científicos que revelan que la carne bovina en general y particularmente aquella proveniente de sistemas pastoriles, es altamente nutritiva y su aporte proteico es superior a otras alternativas cárnicas. Esto queda demostrado en numerosos estudios realizados por profesionales de INIA y en el que acaba de terminar la Universidad Católica de Chile; los cuales se puede revisar en [ANEXO 1](#).

Por otra parte y complementario a lo anterior que puede apoyar una mayor preferencia por la carne de vacuno, es el hecho que frente a la escasez mundial de alimentos, las otras carnes de mayor consumo en Chile (aves y cerdo), para producirse compiten en forma importante con alimentos que también consume el ser humano. Es así que para poder obtener una tonelada de carne de cerdo, se requieren 6 ton de alimentos que podrían ser destinados a la dieta de las personas y para producir 1 tonelada de pollo, se hacen necesarias 4 toneladas, mientras que el vacuno sólo requiere 2 toneladas y en Chile es prácticamente mínimo, ya que la producción de carne bovina básicamente se obtiene en sistemas pastoriles.

Queda claro que **no podemos competir con la carne importada** proveniente del MERCOSUR, ellos tienen costos de producción inferiores y no se les exige la certificación y clasificación que se impone a la carne nacional, no se sabe de sus características, raza o tipo de animal, si es bos-indicus o bos-taurus; con todo, la competencia es desleal.

A la hora de clasificar nuestra carne, existe una enorme distorsión ya que usamos tablas de calidad nutricional americanas, cuando nuestros sistemas de producción son mayoritariamente pastoriles y la de ellos en base a grano, por tanto las características de ambos productos son diferentes.

Respecto de la **normativa de tipificación, hay aspectos que requieren ser corregidos**; como por ejemplo, no existe definición para “carne magra”, mientras que sí lo hace para “carne extra magra”. Hoy día la tipificación impacta negativamente en la competitividad y transparencia del mercado de la carne bovina, ya que la carne importada no cumple con las mismas exigencias que la nacional.

Este y otros aspectos, hacen necesario su revisión ya que el contar con una tipificación ayuda a la homogeneidad y a fortalecer la buena imagen del producto, sumado a la implementación de Trazabilidad, nos permite avanzar en forma concreta en la creación de un “sello de origen” y de “marca”.

Como no podemos competir con la carne importada tenemos que buscar estrategias para rentabilizar el negocio, ya sea con miras al mercado nacional como al de exportación, buscando promover su consumo y venta, buscando nichos de colocación del producto, agregándole valor, marca, origen.

Al respecto quedó de manifiesto que existen estudios respecto del consumidor, el tema es que el escenario cambió y ya el **consumidor final no es nuestro mercado destino, sino que es el supermercado**. A este tenemos que preguntarle qué es lo que quiere, si queremos hacer crecer nuestra oferta masiva al consumidor. Por tanto y considerando que al supermercado le resulta más económico traer carne importada, los productores e industriales de la carne en Chile debieran fortalecerse orientando su producción a nichos específicos del país y del extranjero y buscar solamente potenciar las preferencias del consumidor nacional, a través de una fidelización con el producto de origen chileno.

En el mercado de nichos nacional, existen iniciativas que pueden dar cuenta de ello, como las que actualmente desarrolla Frigorífico Osorno con carnes: “Campo Osorno” y “Carne Natural”; y Frigorífico Temuco, con “Carnes a Punto”.

Existe convicción entre los actores de la cadena, que **no es necesario ser excedentarios para optar por la exportación** de sus productos. Esto buscando colocar un producto diferenciado, certificado y con denominación de origen en mercados específicos o nichos. Hay estudios y experiencias que pueden ser rescatados; uno de ellos, el publicado por la Facultad de Economía y Negocio de la Universidad de Chile el 2008 que da fe de la existencia de estos mercados nichos para la carne bovina, particularmente en Estados Unidos y algunos países de Europa, como: Holanda, Reino Unido, Italia y Francia. [ANEXO 2](#).

En este ámbito, al momento de las negociaciones, es importante ofrecer lo que tenemos, ser realistas al respecto y no autoimponernos exigencias o trabas que no podemos cumplir o que encarecen nuestro producto y más, si no están siendo requisito para ese mercado en cuestión. Un claro ejemplo es la reciente negociación con China, a quienes ya podríamos estar enviándoles carne sin restricciones pero nos hemos impuesto la trazabilidad de origen desde el nacimiento; la cual aún no está totalmente implementada.

No obstante para lograr lo anterior, se requiere implementar modelos de negocios y de gestión apropiados y que exista una relación articulada entre los distintos actores involucrados para preparar las condiciones necesarias que permitan el despegue de una ganadería de nicho, orientada a exportar productos cárnicos diferenciados, especiales o con valor agregado.

Existieron Mesas de Trabajo que al igual que la Corporación de la Carne han dejado de funcionar; sin embargo instancias como estas, multisectoriales, son necesarias revitalizar en un marco constructivo y de metas comunes si se quiere lograr un despegue y crecimiento perduradero y sustentable del sector.

## CONCLUSIONES Y ACCIONES PROPUESTAS

A la hora de concluir, la mirada está puesta en el fin de buscar rentabilizar el negocio de la producción de carne bovina en Chile, de manera de fortalecer el desarrollo y crecimiento sustentable del sector.

**La primera y gran conclusión, radica en que Chile cuenta con un enorme potencial para el desarrollo sustentable de la ganadería bovina. Se puede doblar la producción de carne por hectárea y con ello mejorar la rentabilidad del negocio. Para ello se requiere:**

- Aumentar la masa ganadera considerando incrementar la participación de razas especializadas. Se propone establecer un “Plan de Desarrollo Ganadero” con una estrategia de largo plazo compatible con los requerimientos del rubro; así como con las exigencias y realidad del país, con los compromisos que se han adquirido y puedan adquirir en el marco internacional.
- Mejorar la productividad y competitividad. Para lo primero, puede diseñarse y aplicar lo que en administración de empresas se conoce como “benchmarking”, es decir un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en las organizaciones, en este caso las explotaciones ganaderas (perfil del proyecto en [ANEXO 3](#)).
- Lo segundo (mejorar la competitividad), requiere entre otras acciones que se revise en forma experta y pragmática la legislación y reglamentos vigentes, respecto del ganado bovino nacional. Cabe señalar que las últimas modificaciones a la Ley de la Carne, introdujo aún mayores pérdidas en este sentido. Así mismo, es importante revisar y adecuarse a los requerimientos de los diferentes mercados y de que dicha opción se traduzca en mejorar los resultados económicos para los productores de ganado. Sin embargo, teniendo en cuenta nuestra reducida masa ganadera, es muy difícil competir en los mercados masivos con los grandes productores mundiales; entonces para poder llegar a ser un actor importante en algún mercado, es fundamental encontrar soluciones innovadoras y eficientes que respondan a una “estrategia sectorial” orientada, entre otros, a

desarrollar oportunidades de negocios exclusivos en base a productos especiales, orientados a nichos de alto valor, ubicados en el mercado nacional e internacional.

- Intensificar la producción, tanto de la pequeña como mediana explotación.
- Criar y terminar los terneros de lechería (perfil del proyecto en [ANEXO 4](#)). Puede establecerse algún tipo de alianza, entre productores de la Agricultura Familiar Campesina (AFC) y engorberos medianos; donde los primeros crían los terneros que compra el engorbero para llevar a término.
- Transferir la tecnología existente a los productores, tanto en producción (manejo y rendimiento de praderas, manejo en genética, salud y nutrición animal), como en gestión (registros productivos, control ganancia de peso, contabilidad). Se sugiere diseñar un Programa Nacional de Extensión Pecuaria, inserto en el Plan de Desarrollo Ganadero con objetivos alineados para evitar la duplicidad en asesorías o beneficios.
- Capacitar mano de obra predial (campero) en el uso de cerco eléctrico, pastoreo y manejo animal, considerando buenas prácticas ganaderas.

**Nos encontramos con un productor individualista y desinformado. Se estima que menos del 1% de los productores de carne se encuentra asociado a algún gremio. Además la generalidad no ha incorporado tecnología ni gestión predial, como si lo ha hecho el productor lechero.**

- Buscar atraerlos a una instancia gremial, con capacidad de gestión y clara representatividad del sector productor de carne bovina propiamente tal. Fortalecer la existente, FEDECARNE. Esta agrupación debiera ser la que participe activamente de una entidad multisectorial. Como agrupación, pueda diseñar y gestionar la obtención de recursos para financiar proyectos que beneficie directamente a los socios, ya sea postulando a fondos concursables de Gobierno o ante la Banca privada.
- Generar un sistema permanente que canalice información noticiosa, de instrumentos de gobierno, estadística productiva y de mercado, técnico y comercial, relacionada al negocio de la carne bovina. Herramienta que resulta fundamental para el fortalecimiento de la capacidad empresarial y de gestión de los productores.

**Existe falta de confianza entre los distintos actores involucrados en la producción y comercialización de la carne de vacuno, necesaria para que se logre un manejo integral**

**y eficiente del negocio. Para recuperarla se deben, entre otros, propiciar instancias de comunicación; se propone:**

- Mejorar la articulación entre los diferentes agentes de la cadena que participan en el negocio de la carne. Revisar por qué no prosperó la formación de un Consorcio y dejaron de estar activas instancias como la Corporación de la Carne y Mesas de Trabajo Multisectoriales; propiciar su activación y funcionamiento. Se propone también para fortalecer la institucionalidad del sector, crear una instancia tipo “Board”.
- Organizar reuniones periódicas y de calidad, de tipo informativas y analíticas con los personeros involucrados. Así como también realizar conferencias, seminarios de carácter técnico – económico del interés de los productores, industriales y comercializadores de ganado y carne bovina.
- Buscar asociatividad para rentabilizar el negocio de todos y crear instancias de emprendimiento, que involucre también a los pequeños productores. Por ejemplo, unirse para mejorar y potenciar puntos de venta cárnicos y carnicerías; estudiar y diseñar proyectos innovadores, modelos de negocios de transformación y aprovechamiento de subproductos, como pueden ser aquellos relacionados con agregar valor a subproductos de la ganadería e industrialización de la carne, por ejemplo el cuero, desde el establecimiento de una curtiembre de calidad a una empresa de diseño y elaboración de productos para el hogar, decoración y vestuario. Estas pueden ser materia de innovación y emprendimiento.
- Se propone también, mejorar la transparencia en las distintas etapas de comercialización. La transparencia entre los productores y las plantas faenadoras o industria, podría resolverse con un sistema como el implementado por Uruguay de balanzas inviolables ubicadas en puntos críticos de la faena y que comunican la información on line al productor.
- En todo esto, lograr recobrar la confianza hace necesario actúe como mediador una entidad objetiva, de gobierno, ajena al interés particular de alguno de los eslabones que interviene en el negocio y sí esté interesado en el beneficio social y económico para el país que habrá como consecuencia del progreso, despegue y fortalecimiento de este sector productivo.

**Pérdida de participación de la carne de vacuno en el mercado interno, tanto por un fuerte aumento en las importaciones como por el incremento en la preferencia de otras carnes (cerdo, pollo, pavo, preferentemente). El desafío es aumentar el consumo interno de carne nacional, teniendo en cuenta que por precio no puede competir con la carne importada. Al publicitar el consumo nacional, tener en consideración que quien maneja el mercado y pone el precio es el retail, base precio carne importada. Con todo,**

**el norte es fortalecer la preferencia por el consumo de carne nacional, fidelizar al consumidor con el producto Chileno.**

- Corregir la imagen negativa que tiene el consumidor respecto de la calidad nutricional de las carnes rojas. Orientar las acciones no sólo al consumidor final, sino también a aquellos profesionales e instituciones relacionadas con la salud, alimentación y nutrición de las personas (nutricionistas, endocrinólogos, cardiólogos, académicos, chefs). En [ANEXO 1](#), algunos estudios científicos.
- Educar al consumidor nacional sobre el reconocimiento de un producto de calidad, manejo y como cocinar la carne de vacuno.
- Publicitar preferencia por carne nacional y las normas que la certifican a diferencia de las importadas.
- Publicitar la ganadería nacional, mostrando sistemas y manejos productivos pastoriles, amigable con el medio ambiente y el bienestar animal.
- Buscar diferenciación del producto carne nacional. Desarrollar productos de calidad, diferenciados respecto del importado.
- Buscar nichos específicos para llegar en forma directa al consumidor, vía hoteles, restaurantes, platos preparados, entre otros.
- Entre las propuestas de acción innovadora, está el relacionar la actividad productiva y comercial con el turismo. Esto puede ser creando la “Ruta de la Carne” o considerando la cercana relación con la producción de leche, sea una proyecto conjunto, “Ruta de la Leche y la Carne”.

**Potenciar la exportación de carne de vacuno; fortaleciendo los mercados existentes, preocupándose de responder con los acuerdos realizados y cuidando mantener las condiciones zoonosanitarias que constituyen un baluarte y que caracteriza y privilegia internacionalmente a Chile.**

- Buscar la exportación a nichos específicos. Partir por revisar los mercados potenciales que arrojó el estudio del 2008 ([ANEXO 2](#)) y ver que incursiones en estos mercados se han realizado a la fecha, cuales se mantienen y que otros nexos comerciales han existido en el último tiempo.
- Revisar la historia exportadora para establecer un patrón estable, fortalecido y de crecimiento sostenido en el tiempo. El 2001 el país inició exportaciones de productos bovinos, llegó el 2002 a un valor incipiente de 6,6 millones de dólares, alcanzando en el año 2007 33,2 millones de dólares con 8 mil toneladas; sin embargo al año siguiente, estas disminuyeron drásticamente, casi a la mitad, y se mantuvieron en poco más de 4 mil toneladas los años siguientes hasta el año

pasado en que nuevamente sufren una caída del 53%, llegando a menos de 2 mil toneladas (1.902 ton).

- Acercar las distintas organizaciones e instancias de gobierno que pueden contribuir en la comercialización y posicionamiento de la carne de vacuno chilena, desde entidades como PROCHILE, CORFO, a los agregados comerciales de las embajadas, entre otros.
- Ser parte en las negociaciones comerciales que realiza el país para lograr acuerdos que se traduzcan en beneficios directos al sector y no se vean frustrados por encarecerlos o se ofrezca lo que no podemos entregar.
- Revisar la Ley de la Carne (Ley 19.162), para corregir aquellos aspectos que distan de la puesta en práctica, distorsionan o sencillamente no contribuyen al fortalecimiento del negocio, nacional ni internacionalmente. Así mismo consensuar, si esta debe mantenerse obligatoria o ser voluntaria, ya que si se traduce en beneficios permanecería por si sola.
- Así mismo, realizar los esfuerzos para potenciar y avanzar en forma segura en lograr la TRAZABILIDAD. Importante a la hora de exportar o buscar diferenciación de nuestro producto, partiendo por un sello de denominación de origen.
- Importante que se pague por calidad al productor para impulsar incorporación de mayor tecnología. Se propone innovar en una “Pauta de Calidad de Carne Bovina”

**El futuro de las carnes rojas es muy promisorio, dada las proyecciones de demanda alimentaria mundial y a que la proteína proveniente de los rumiantes, es de calidad superior, además que estos la obtienen de transformar alimentos que no compiten con la dieta de las personas como la de cerdo y aves. Sin embargo para lograr un despegue del sector, entre otros requiere:**

- Considerando las exigencias del mercado y competitividad se deben orientar los esfuerzos en la diferenciación del producto, particularmente en lo relativo a calidad en cuanto a sus características organolépticas como a las referidas a su certificación de producción y origen.
- Teniendo en cuenta las exigencias de los consumidores, es fundamental que al incorporar sistemas de producción estos sean inocuos y amigables con el medio ambiente y bienestar animal.
- Para poder reconocer donde estamos y hacia dónde ir, se hace necesario implementar un sistema de registro de datos periódicos del sector, de carácter confiable y permanente, que sea procesado y esté disponible para toda la cadena.
- Implementar un “Plan de Fomento de Mejora Predial Integral”. Esto orientado a la mejora en infraestructura y equipos básicos, como: balanzas electrónicas, bretes, cargaderos, entre otros; capacitación; tecnificación y gestión.

- Propiciar un cambio fundamental en el productor de carne nacional, que se convierta en empresario. Que maneje gestión productiva, se interiorice del negocio, mercado, tendencias y políticas; incorpore modelos productivos eficientes, controle rendimientos de pradera, de ganancia de peso diaria, de producción de kilos de carne por hectárea, etc.

## ANEXOS

### **ANEXO 1: ALGUNOS ESTUDIOS SOBRE CALIDAD DE LA CARNE BOVINA NACIONAL**

*(Ver detalle de los estudios citados en links respectivos)*

#### **COMPOSICIÓN DE CORTES DE CARNE BOVINA NACIONAL**

*Rafael Larraín, U. Católica, 2013*

[www.carnebovina.uc.cl](http://www.carnebovina.uc.cl)

No se encontraron diferencias entre los cortes de carne bovina, chuleta de cerdo y trutro de pollo, en cuanto al aporte de ácidos grasos mono-insaturados, poli-insaturados y omega 3.

La carne nacional es naturalmente magra. De 9 cortes, 8 son extra magros y 1 es magro. Cortes extra magros no presentaron diferencias en ácidos grasos saturados (AGS), con trutro de pollo y chuleta de cerdo. Tres cortes tuvieron menos colesterol que el trutro.

#### **CALIDAD NUTRICIONAL DE CARNE PRODUCIDA BAJO DISTINTOS SISTEMAS PRODUCTIVOS**

*Rodrigo Morales et al. INIA Remehue, 2010*

[http://www.mediafire.com/view/u8vahhsk317rc78/ANEXO\\_1\\_CALIDAD\\_NUTRICIONAL\\_DE\\_CARNE\\_PRODUCIDA\\_BAJO\\_DISTINTOS\\_SISTEMAS\\_PRODUCTIVOS.pdf](http://www.mediafire.com/view/u8vahhsk317rc78/ANEXO_1_CALIDAD_NUTRICIONAL_DE_CARNE_PRODUCIDA_BAJO_DISTINTOS_SISTEMAS_PRODUCTIVOS.pdf)

La carne en los tres sistemas de producción (pastoreo, mixto y feedlot) muestra similares niveles de grasa intramuscular y una relación n-6: n-3 bajo 4.0. Sin embargo, los animales criados a pastoreo muestran un mayor contenido de CLA (Ácido Linoleico Conjugado) y n-3 que los otros sistemas.

Cabe señalar que se han demostrado una serie de efectos benéficos asociados al CLA, que incluyen reducción de la grasa corporal, actividad anticancerígena y antiaterogénica, entre otros.

El estudio concluye señalando que la carne chilena puede ser recomendada como fuente alimenticia para una dieta saludable.

### **EFFECTO DEL BIOTIPO ANIMAL SOBRE LA CALIDAD DE LA CARNE BOVINA**

*Rodrigo Morales et al. INIA Remehue*

[http://www.mediafire.com/view/4wtk8anvsqfoo7w/ANEXO\\_1\\_EFFECTO\\_DEL\\_BIOTIPO\\_ANIMAL SOBRE\\_LA\\_CALIDAD\\_DE\\_LA\\_CARNE.pdf](http://www.mediafire.com/view/4wtk8anvsqfoo7w/ANEXO_1_EFFECTO_DEL_BIOTIPO_ANIMAL SOBRE_LA_CALIDAD_DE_LA_CARNE.pdf)

Los resultados indican que la carne de un novillo de raza lechera, puede ser de igual o superior calidad que la de uno de raza cárnica.

### **EXPECTATIVAS DE ACEPTABILIDAD DE LA CARNE DE CONSUMO ASOCIADOS CON LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y MARMOLEADO**

*R. Morales et al. INIA Remehue*

*Publicado en la revista: Food Quality and Preference*

[http://www.mediafire.com/view/2z8bu6850ago0pe/ANEXO\\_1\\_EXPECTATIVAS\\_DE\\_ACEPTABILIDAD\\_DE\\_LA\\_CARNE\\_DE\\_....pdf](http://www.mediafire.com/view/2z8bu6850ago0pe/ANEXO_1_EXPECTATIVAS_DE_ACEPTABILIDAD_DE_LA_CARNE_DE_....pdf)

Positivas expectativas y aumento de la aceptabilidad por los consumidores de carne bovina chilena, con bajos niveles de marmoleo y carne de vacuno procedentes de animales de pastoreo.

### **EFFECTO DEL TIPO DE GRANO Y EL LARGO PERIODO DE LA ENGORDA SOBRE LA CALIDAD DE LA CARNE BOVINA**

*Rodrigo Morales et al. INIA Remehue*

[http://www.mediafire.com/view/61np5y5nfgym52a/ANEXO\\_1\\_EFFECTO\\_DEL\\_TIPO\\_DE\\_GRANO\\_Y\\_EL\\_LARGO\\_PERIODO\\_....pdf](http://www.mediafire.com/view/61np5y5nfgym52a/ANEXO_1_EFFECTO_DEL_TIPO_DE_GRANO_Y_EL_LARGO_PERIODO_....pdf)

La suplementación de invierno con los granos evaluados (avena y trigo), no influyen en la calidad de la carne. El periodo de engorda de 75 días con granos afecta el perfil de ácidos grasos de la carne, disminuyendo significativamente la cantidad de saturados y aumentando los poliinsaturados.

### **PRODUCCIÓN DE MACHOS ENTEROS DE LECHERÍA EN BASE A DOS ESTRATEGIAS ALIMENTICIAS Y SU EFFECTO EN LA GRASA INTRAMUSCULAR Y EL PERFIL LIPÍDICO DE LA CARNE**

*Adrián Catrileo S. et al. INIA Carillanca*

[http://www.mediafire.com/view/63921fu346vfsj4/ANEXO\\_1\\_PRODUCCI%C3%93N\\_DE\\_MACHOS\\_ENTEROS\\_DE\\_LECHERIA\\_EN\\_BASE\\_A\\_DOS\\_....pdf](http://www.mediafire.com/view/63921fu346vfsj4/ANEXO_1_PRODUCCI%C3%93N_DE_MACHOS_ENTEROS_DE_LECHERIA_EN_BASE_A_DOS_....pdf)

Bajo las condiciones del presente estudio, la producción de toritos de lechería con un sistema basado en forrajes y una terminación temprana a los 21 meses de edad proporciona un perfil lipídico con una mayor presencia de CLA (ácido linoleico conjugado) que toritos alimentados intensivamente con grano; además la carne de los primeros expresó una relación n-6: n-3 inferior a 4 considerada saludable para la nutrición humana.

---

## **ANEXO 2: DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LA INDUSTRIA CHILENA DE LA CARNE BOVINA**

*(Ver estudio completo en link)*

*Francisco Arroyo Schick, director del estudio,  
Universidad de Chile, 2008*

<http://www.mediafire.com/view/bvat5hc27iyIqie/ANEXO%20%20DESARROLLO%20DE%20UNA%20ESTRATEGIA%20COMPETITIVA%20PARA%20LA%20INDUSTRIAf.pdf>

### **VIII. CONCLUSIONES**

A. Como resultado de la aplicación de los distintos filtros desarrollados, incluyendo la opinión de los expertos consultados, se concluyó que los mercados prioritarios para nuestro país son los Estados Unidos y la Unión Europea, particularmente Holanda, Reino Unido, Italia y Francia. Los elementos centrales para esta decisión son:

- La existencia de mercados de nicho.
- La existencia de comercio bien estructurado de carne bovina.
- Preferencias arancelarias con nuestro país.

Aunque ambos mercados tienen tamaños muy interesantes, en términos de consumidores potenciales e ingresos disponibles para productos gourmet y desarrollos de productos de nicho, las características de la demanda y las restricciones que establece la cuota para las exportaciones chilenas a la UE, hace que el mercado de EEUU sea mucho más atractivo, tanto para los negocios a realizar en el corto plazo como para impulsar el desarrollo y diseñar la estrategia futura del sector. Al respecto cabe señalar que la ventaja de contar con arancel cero y libre de cuota es muy significativa. Si Chile se enfoca masivamente en la UE podría estar trabajando para terceros, que contando con

ventajas arancelarias y no arancelarias podría estar en condición de derrotar los progresos chilenos. Este riesgo no existe en EEUU.

De igual manera, en términos del diseño de una estrategia de largo plazo para el sector, se concluye que existen otros mercados interesantes por su gran potencial y que es recomendable monitorear en una segunda etapa de estudio. El primero grupo que es necesario considerar por su potencial futuro está formado por Japón y Corea (en este grupo posiblemente en un futuro próximo podría sumarse Malasia) países que tienen y tendrán durante la próxima década importantes déficit de carnes, los que deberán cubrir con producto importado. Sin embargo, aún no generan mercados de nicho importantes a los cuales se pueda acceder desde Chile con las mismas probabilidades que se puede lograr en Estados Unidos o la Unión Europea.

En segundo lugar está la Federación Rusa. Tiene una condición similar a la anteriormente descrita, con una gran dependencia externa en el abastecimiento de carne de vacuno, pero por restricciones en el ingreso per cápita sus importaciones son de carnes de bajo valor. No se identificaron mercados de nicho de tamaños significativos, pero podrían desarrollarse, especialmente en el segmento de los hoteles y restaurantes.

B. En el ámbito del mercado norteamericano de USA los nichos más prometedores para Chile son:

1. Oportunidades en mercados de nicho que transan carnes convencionales

- Exportación de Carnes USDA Prime.
- Exportación de Carnes USDA Choice.

2. Oportunidades en mercados de nicho que transan carnes no convencionales

- Exportación de Carne Natural.
- Exportación de Carne “Orgánica”.
- Exportación de Productos “Veal”.

3. Oportunidades de nichos en carnes preparadas ( IV y V Gama )

- Exportación de Carnes Preparadas cadenas gourmet de “foodservice”.

Sin embargo cabe señalar que dado que el mercado norteamericano está muy bien abastecido, tanto por sus propios productores como por los otros grandes exportadores, las mejores oportunidades de largo plazo deberían darse en los productos más alto de los diferentes nicho, es decir para producir carnes de excelencia para los clientes

más exigentes. Aprovechando, entre otras, las ventajas naturales de la contra estación, las mismas que permitieron el desarrollo de la fruticultura chilena de exportación.

C. Los atributos diferenciadores se expresan en los mercados solo si son colocados sobre productos frescos lo que le otorga valor al tema de la contra estación y a la conservación en fresco. En el presente estudio se estima que los productores nacionales a mediano plazo podrían tomar una importante participación en el segmento más alto de las carnes convencionales, especialmente en el invierno del hemisferio norte, cuando la calidad de la producción local baja ostensiblemente. En dicho periodo el costo de producción de carnes marmoleadas de alta calidad se incrementa sustancialmente con resultados mediocres dado que el mayor uso de suplementos alimenticios y fármacos impide obtener carne de alta calidad, según reportan algunos operadores especialistas en carnes de calidad consultados.

Es importante destacar que en las investigaciones realizadas en los EEUU se pudo constatar que en ninguna parte del país se considera fácil ni barato obtener animales de la gama alta convencional y que los productores que lo logran es gracias a un esfuerzo permanente y focalización en los factores críticos de la genética, el manejo y la alimentación de los animales. Es más, las pocas cifras disponibles indican que el costo promedio de producción por kilo de carne en pie es el doble en EEUU que en Chile, a su vez el costo promedio de producir animales Prime y Choice plus en los EEUU es aún más alto. Ello parece indicar que hay un interesante espacio para la especialización en Chile, a partir de nuevas prácticas y modelos de negocios innovadores respecto de los cuales se comenta más adelante. La oportunidad está disponible, con ventajas interesantes al menos por las circunstancias favorables que se generan en Chile, aprovechando la situación de contra estación con respecto al invierno del hemisferio norte.

La oportunidad detectada es para productores del hemisferio sur, los que deberían tener ventajas comparativas importantes al menos durante los 4 meses más duros del invierno de los EEUU, la ventana en los nichos del segmento convencional podría ser del orden de los 700.000 animales. Chile, por su condición sanitaria y sus empastadas podría ser un competidor muy exitoso en las oportunidades mencionadas.

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

i. Una primera oportunidad es la carne natural en el Reino Unido, por cuanto las normativas o regulaciones son laxas y permiten competir desde Chile. Además

distribuidores ingleses hacen negocios con proveedores de carne natural en Australia y Nueva Zelanda.

ii. Obtener un Label Rouge para participar en el mercado francés y europeo es una oportunidad muy interesante para el sector ganadero nacional en Europa. Las razones de ellos son que el mercado existe, que las barreras de entrada parecieran ser asequibles, y porque al calificar como Label Rouge se podría llegar a tener productos con identidad propia, lo que podría dar ventajas estratégicas de largo plazo muy importantes a la ganadería nacional, en el contexto gourmet europeo y mundial.

iii. La existencia en Holanda de profundas redes que exportan productos de calidad a Europa es otra oportunidad muy interesante para productos cárneos de calidad, no sólo vacuno. Lo diferente de esta oportunidad es la diversidad de su oferta y su capacidad de ofrecer soluciones a la medida. Desde esta perspectiva lo que realmente ofrece Holanda es aprender a hacer negocios de nicho, con productos de nicho y vocación de productor de nicho. Debería realizarse un esfuerzo consistente para lograr las competencias holandesas para abordar nichos.

iv. Se detectó en Italia la existencia de una poderosa industria de proceso de carnes de alto precio a partir de carne de vacuno, parte de la cual es importada. Esto muestra un enorme potencial de negocios, pero para concretarlo se requiere desarrollar importantes habilidades que la industria nacional no ha desarrollado, tales como entender cabalmente cuales son las carnes que estos procesadores requieren. Abordar esta oportunidad debería tener una de las más altas prioridades de mediano plazo. Además podría tener externalidades positivas capaces de abrir nuevas oportunidades, dado que es altamente probable que desarrollar esta oportunidad requiera introducir nuevas razas y prácticas que abrirán nuevos mercados una vez consolidadas y distanciarán al país de los competidores masivos. Es decir podría ser el inicio de una profunda ganadería de nicho.

v. También se detectaron oportunidades emergentes para la industria de alimentos nacionales, a partir de una nueva tendencia en el modelo de negocios de las cadenas de restaurantes de alto nivel en los EEUU, la que podría también abrir posibilidades potentes de desarrollo de la industria alimentaria de Chile.

E. Por último, el análisis de los mercados de nicho de la carne bovina permitió identificar otras tendencias en el mercado de las carnes. La más relevante para Chile, desde la perspectiva de un país exportador de productos de calidad, es la oferta de soluciones gourmet, combinaciones de productos cárneos de primer nivel en presentaciones de lujo, tanto para hogares como regalos corporativos. La oportunidad de desarrollar una

plataforma integradora en Chile, que ensamble estas soluciones debería ser analizado con mayor profundidad.

F. Esta oportunidad y todas las demás requiere una profunda innovación en los modelos de negocios que dominan la industria local, muy difícilmente las empresas aisladas que centran su negocio en un abastecimiento barato podrán participar de los más rentables negocios de nicho, la excelencia debe estar en toda la cadena y para que ello ocurra las empresas deben ser diferentes, deben ser plataformas integradoras capaces de articular especialistas de excelencia, a los cuales sólo se puede atraer invitándolos a participar del negocio.

G. Dadas sus características particulares, para participar en los mercados de nicho hay dos opciones

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

La primera opción o está al alcance de actores emergentes. Al respecto se concluye en este trabajo que el rol que deberán cumplir los operadores nacionales que deseen participar en exportaciones de productos de elite para mercado de nicho en una primera etapa no es el de innovar, ni desarrollar nuevos productos, sino el de colaborar con quienes saben muy bien cuáles son los productos que requieren y cómo se hacen.

Esto es extremadamente importante para los actores del sector, por dos razones fundamentales.

Primero porque el tiempo de aprendizaje se reduce drásticamente, dado que contarán con instructores directos. Segundo, que el riesgo de participar en los negocios de nicho va a ser muy acotado, ya que no será necesario inventar nada ni arriesgar en metodologías ni productos, sino que solo en calificar como proveedor. La agenda tecnológica la aportan los clientes asociados.

Por esto, es esencial entender que no se trata de perfeccionar productos propios y llevarlos a un importador para que los distribuya. Por muy buenos y bien presentados que estén, eso no los convierte en productos de elite, ni mucho menos los conecta con redes cerradas. Los que deseen participar en mercados cerrados deberán encontrar la forma de integrarse a redes exitosas.

H. Actores aislados no pueden acceder a las oportunidades que se presentan, se requiere competir apoyado en redes exitosas. Desde su posición actual los productores nacionales actuando independientemente, como lo hacen en los mercados abiertos, difícilmente podrían acceder a mercados de nicho interesantes, ni llegar directamente a los consumidores de dichos nichos.

I. El estudio realizado permitió identificar importantes oportunidades de negocios de nicho (para la industria chilena de la carne bovina) sin embargo es muy importante destacar que no exento de dificultades y desafíos. Uno de ellos es vencer un concepto que se ha instalado en las elites, es que los “más deseado” hoy en día, mayoritariamente es, lo producido localmente. Esto se logra generando altos niveles de confianza con el operador del nicho.

---

### **ANEXO 3: PERFIL PROYECTO PARA AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD**

#### Título del Proyecto

**Plan de Validación Tecnológica y Benchmarking en Sistemas de Producción de Carne. Una Herramienta Para Mejorar Índices Productivos y Económicos.**

#### Descripción del proyecto

Actualmente no existe claridad absoluta sobre cuál es el nivel de productividad de los sistemas de producción de carne bovina, lo que sí existe conocimiento, es que cada vez este rubro resulta menos atractivo desde un punto de vista económico, consecuencia de los bajos niveles de productividad debido a la falta de incorporación de tecnología. Sumado a lo anterior, en el último año ha surgido con más fuerza la opción de arrendar predios que estaban dedicados a esta actividad, a productores de leche para llevar a cabo la recría de su reposición, ya que permite percibir anualmente un mejor ingreso. Esta situación ha generado su desplazamiento hacia zonas de menor productividad, con lo que pone aún más en riesgo su rentabilidad.

INIA Remehue a través de su programa de investigación en producción de carne ha desarrollado o generado propuestas productivas que permiten a través de sistemas intensivos sobre praderas incrementar la producción en sistemas de cría desde 300 kg de carne/ha a 600 kg/ha y en sistemas de recría –engorda con machos de raza frisón desde

500 kg/ha a 1.200 kg/ha; bajo estos niveles productivos, la rentabilidad de los sistemas pueden competir con el sistema lechero.

Para lograr este incremento de productividad, se propone llevar a cabo un programa de transferencia tecnológica que permita validar bajo condiciones de las distintas zonas agroecológicas de la región y con distintos biotipo animal las propuestas tecnológicas de INIA, sin embargo este plan de transferencia y validación ira acompañado por un programa de benchmarking sobre los beneficiarios directos del proyecto.

El análisis bimensual de los resultados de las unidades de validación y su comparación con los sistemas productivos equivalentes y aledaños, con antecedentes reales, generará un “apoyo especializado grupal” que permitirá conocer opciones tecnológicas de mejoramiento y el planteamiento lógico que llevan a cabo los productores de mayor éxito en este rubro.

Como beneficio de este esquema de trabajo se pueden señalar los siguientes: generar indicadores reales del rubro de producción de carne a nivel regional; determinar indicadores validados a nivel internacional, los que serán utilizados para un análisis comparativo entre pares nacionales e internacionales y con la propuesta INIA; evaluación de competitividad real del rubro; fomentar el trabajo asociativo entre productores; transferir y validar tecnología generada por INIA e incrementar el nivel de productividad de los sistemas de producción de carne con distintos biotipos animales.

La ejecución del proyecto considera un trabajo conjunto con FEDECARNE por un periodo al menos de 36 meses, periodo en el cual se realizará el análisis de la información predial con productores y personal de cada uno de estos como ejecutores de la tecnología. Además se considera capacitación en temas asociados al manejo de praderas, bienestar animal, elaboración y análisis de registros, gestión productiva y económica, etc.

Los productos que se generarán con este proyecto son: Protocolo de producción por zona agroecológica y biotipo animal, Índices productivos y económicos sectoriales a nivel regional-Benchmarking, 100 productores capacitados en gestión productiva y económica de sistemas de producción de carne y 100 personas capacitadas en manejo de praderas y bienestar animal.

### Participantes

INIA Remehue: Sergio Iraira, Mariela Casas, Francisco Canto.

FEDECARNE: Christian Arntz

---

## **ANEXO 4: PERFIL PROYECTO PARA LA CRÍA Y ENGORDA DE TERNEROS DE LECHERÍA**

### Título del Proyecto

**Fomento del Negocio Ganadero en la Agricultura Familiar Campesina a Través de la Aplicación Del Protocolo De Crianza Asociativa.**

### Descripción del proyecto

La intensificación de la producción de leche ha ido asociada a la eliminación de los terneros machos desde el día de nacimiento, lo que significa su venta una vez calostrados o bien su muerte al nacimiento. Al respecto, se debe señalar que esta oferta de terneros en mayor o menor medida es tomada por la Agricultura Familiar Campesina (AFC), los cuales son integrados a su sistema de crianza con niveles de producción no tan satisfactorios.

De acuerdo al estudio llevado a cabo por la SEREMIA de la Décima Región, SAGO e INIA Remehue el año 2004, en la región existe capacidad talajera para sustentar el doble de la masa actual, por lo cual existe un potencial no explotado por parte de los ganaderos de la región. Al respecto INIA Remehue, ha propuesto durante los últimos cinco años sistemas de recría y recría - engorda con machos de lechería que consideran una intensificación de los sistemas productivos, como una estrategia de optimizar la mayor oferta de forraje disponible luego de la aplicación del Programa de Suelos Degradados.

Complementario a lo antes señalado, se debe indicar que INIA Remehue ha elaborado un protocolo de manejo de terneros hasta los tres meses de edad que disminuye el requerimiento de mano de obra, simplificando manejo de alimentación y reduciendo la demanda de instalaciones, con resultados productivos y sanitarios satisfactorios. La meta productiva de 100 kg a los 100 días de edad y 2% de mortalidad.

Por otro lado, se debe señalar que el modelo de crianza de terneros asociativo implementado por la Cooperativa Campesina de Tegualda permitió definir el protocolo de manejo, alimentación y de gestión para obtener buenos resultados en forma individual y asociativo, por lo que resulta una alternativa viable de ser aplicado en grupos organizados de la AFC.

La siguiente iniciativa tiene como objetivo fomentar en la agricultura familiar campesina el desarrollo de un negocio de la crianza de terneros a través de la implementación del

protocolo de crianza asociativo que incorpore tecnología de punta, permitiendo con ello satisfacer la demanda insatisfecha de terneros para sistemas de recría-engorda.

Para llevar a cabo esta iniciativa, cuya duración es de 36 meses, se propone como administrador por parte de la AFC a la Red de la Carne, quien velara por el buen beneficio económico de sus asociados, como soporte técnico a INIA Remehue y como apoyo en la comercialización a las Ferias de la región.

#### Participantes

Red de la Carne: Jaime Altamirano, Presidente.

INIA Remehue: Sergio Iraira, Mariela Casas, Francisco Canto.

## REFERENCIAS

- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa). Boletín Carne Bovina: tendencias de producción, precios y comercio exterior. Octubre 2013.  
Verónica Echávarri, Raúl Amunátegui y Jaime Giacomozzi
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Producción Pecuaria 2007 – 2012. Mayo 2013
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA). Boletín Carne Bovina: tendencias de producción, precios y comercio exterior. Marzo 2013.  
Verónica Echávarri, Tomás de la Fuente, Ivonne López y Raúl Amunátegui
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Producción Pecuaria, Período 2006-2011 y Primer semestre 2012. Octubre de 2012
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Encuesta De Ganado Bovino Año 2011. Junio 2012.
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa). Agricultura en cifras. N° 1, Análisis del VII Censo nacional agropecuario. Septiembre 2009.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Cambios estructurales en la agricultura chilena. Análisis inter-censal 1976 – 1997 – 2007
- Fundación para la Innovación Agraria (FIA). Estrategia de innovación agraria para producción de carne bovina. Agosto 2003.
- Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (Odepa). Sistema de comercialización de la carne bovina en Chile. Universidad de Chile; Drs M. Maino y J. Pittet; Dr. L. Henríquez; Ingenieros Agrónomos G. Bruna y M. Mora. 1997.