

**inia**

**INSTITUTO  
NACIONAL DE  
INVESTIGACIÓN  
AGROPECUARIA**

**URUGUAY**



**SEGUNDA AUDITORÍA  
DE CALIDAD DE  
CARNE OVINA  
DEL URUGUAY**

AGOSTO 2011

SERIE  
TÉCNICA

**186**

INIA TACUAREMBÓ

# SEGUNDA AUDITORÍA DE CALIDAD DE CARNE OVINA DEL URUGUAY

Editores: San Julián, Roberto \*  
Brito, Gustavo \*\*  
Lagomarsino, Ximena \*\*\*

\* Ing.Agr., M.Sc., Programa Nacional de Investigación Producción de Carne y Lana, INIA Tacuarembó

\*\* Ing.Agr., PhD., Programa Nacional de Investigación Producción de Carne y Lana, INIA Tacuarembó

\*\*\* Ing.Agr., Programa Nacional de Investigación Producción de Carne y Lana, INIA Tacuarembó

**Título:** SEGUNDA AUDITORÍA DE CALIDAD DE CARNE OVINA DEL URUGUAY

**Editores:** Roberto San Julián, Gustavo Brito, Ximena Lagomarsino,

Serie Técnica N° 186

© 2011, INIA

ISBN: 978-9974-38-327-2

Editado por la Unidad de Comunicación y Transferencia de Tecnología de INIA  
Andes 1365, Piso 12. Montevideo, Uruguay  
<http://www.inia.org.uy>

Quedan reservados todos los derechos de la presente edición. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente sin expreso consentimiento del INIA.

# Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria

## Integración de la Junta Directiva

**Ing. Agr., MSc. Enzo Benech - Presidente**

**Ing. Agr., Dr. Mario García - Vicepresidente**



**Dr., MSc. Pablo Zerbino**

**Dr. Alvaro Bentancur**



**Ing. Agr., MSc. Rodolfo M. Irigoyen**

**Ing. Agr. Mario Costa**





## **2ª AUDITORÍA DE CALIDAD DE LA CADENA CÁRNICA OVINA DEL URUGUAY 2007-2008**

### **Conducida por:**

Instituto Nacional de Investigación  
Agropecuaria (INIA)

Instituto Nacional de Carnes (INAC)

### **Coordinadores Generales:**

Ing. Agr. PhD. Fabio Montossi, INIA

Ricardo M. Robaina, INAC

### **Coordinadores Operativos:**

Ing. Agr. M.Sc. Roberto San Julián, INIA

Dr. Vet. Juan Mangado, INAC

### **Coordinadores de Encuestas y Entrevistas:**

Ing. Agr. PhD. Bruno Lanfranco, INIA

Ing. Agr. Martín Ferreira, INAC

Ing. Agr. Catalina Rava, INIA

### **Evaluaciones en Plantas Frigoríficas:**

Ing. Agr. M.Sc. Roberto San Julián, INIA

Dr. Vet. Juan Mangado, INAC

Ing. Agr. PhD. Gustavo Brito, INIA

DMV. Augusto Borca, INAC

Ing. Agr. Santiago Luzardo, INIA

DMV. Cecilia Varzi, INAC

Ing. Agr. Ximena Lagomarsino, INIA

DMV. Sebastián Sosa, INAC

Gtor. Agrop. Jonathan Piñeiro, INIA

DMV. Nancy Denis, INAC

Ing. Agr. Pablo Llovet, INIA

Téc. Agrop. Paulo Baudo, INAC

### **Taller y Resumen:**

Ing. Agr. PhD. Fabio Montossi, INIA

Sr. Ricardo Robaina, INAC

Ing. Agr. M.Sc. Roberto San Julián, INIA

DMV. Juan Mangado, INAC

Ing. Agr. Catalina Rava, INIA

DMV. Augusto Borca, INAC

Ing. Agr. PhD. Bruno Lanfranco, INIA

Dr. Vet. Luis Castro, INAC

Ing. Agr. Martín Ferreira, INAC

DMV. Francisco Albín, INAC

Ing. Agr. PhD. Gustavo Brito, INIA

DMV. Juan Mangado, INAC

Ing. Agr. Raúl Gómez Miller, INIA

DMV. Nancy Denis, INAC

Ing. Agr. Ximena Lagomarsino, INIA

Téc. Adm. Rural. Daniel Sparano, INAC

Ing. Agr. Carolina Silveira, INIA

Ing. Alim. Carlos Méndez, INAC

Ing. Agr. María Isabel Pravia, INIA

Sra. Mónica Sosa, INAC

Ing. Agr. Santiago Luzardo, INIA

Ing. Agr. Jorge Acosta, INAC

DMV. Mauricio Rodríguez, FUCREA

Camilo Morasca, INAC

Ing. Agr. Guzmán Garet

Ing. Agr. Esteban Montes, IPA

Ing. Agr. Julio Perrachón, IPA

Ing. Agr. Gonzalo Becoña, IPA



# INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1 ANTECEDENTES</b> .....	1
<b>1.2 ESTRUCTURA DE LA AUDITORÍA</b> .....	1
1.2.1 <i>Objetivo General</i> .....	1
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	2
<b>2. FASE I – ENCUESTAS Y ENTREVISTAS A AGENTES CALIFICADOS DE LA CADENA CÁRNICA OVINA</b> .....	3
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>2.1 ENCUESTAS A RESPONSABLES DEL PROCESAMIENTO INDUSTRIAL</b> .....	3
2.1.1 <i>Identificación del grado de severidad de problemas en Corrales de Espera</i> .....	4
2.1.2 <i>Identificación del grado de severidad de problemas en Playa de Faena</i> .....	4
2.1.3 <i>Identificación del grado de severidad de problemas en Cámara de Frio</i> .....	6
2.1.4 <i>Identificación del grado de severidad de problemas en Sala de desosado</i> .....	6
<b>2.2 ENCUESTAS A ENCARGADOS DE CONTROL DE CALIDAD</b> .....	7
<b>2.3 ENTREVISTAS A ACTORES DE LA CADENA CÁRNICA OVINA</b> .....	8
2.3.1 <i>Resultados de las Entrevistas a Productores Ganaderos Ovinos</i> .....	9
2.3.2 <i>Resultados de las Entrevistas a Consignatarios y/o Rematadores de Hacienda</i> .....	12
2.3.3 <i>Resultados de las Entrevistas a Transportistas de Hacienda</i> .....	16
2.3.4 <i>Resultados de las Entrevistas a Responsables de Frigoríficos</i> .....	19
2.3.5 <i>Resultados de las Entrevistas a Procesadores del Cuero</i> .....	26
2.3.6 <i>Resultados de las Entrevistas a Distribuidores de Carne - Abasto</i> .....	29
2.3.7 <i>Resultados de las Entrevistas a los Operadores de Mercado (Brokers)</i> .....	30
2.3.8 <i>Resultados de las Entrevistas a Carniceros</i> .....	32
2.3.9 <i>Resultados de las Entrevistas a Encargados de Supermercados</i> .....	34
2.3.10 <i>Resultados de las Entrevistas a Encargados de Restoranes y Parrilladas</i> .....	38
<b>2.4 PRINCIPALES PROBLEMAS IDENTIFICADOS EN LA FASE I</b> .....	42
<b>2.5 COMPARACIÓN ENTRE LAS AUDITORÍAS DE CALIDAD DE CARNE OVINA 2002 Y 2007</b> .....	42
<b>3. FASE II: EVALUACIÓN EN PLANTAS FRIGORÍFICAS</b> .....	45
<b>3.1 EVALUACIÓN POR ESTACIÓN</b> .....	46
3.1.1 <i>Estación 1: Previo al cuereado</i> .....	46
3.1.1.1 Razas .....	46
3.1.1.2 Sexo .....	46
3.1.1.3 Presencia de cuernos .....	47
3.1.1.4 Suciedad en el cuero .....	48
3.1.1.5 Daños en cuero .....	48

3.1.1.6	Presencia y severidad de flechilla en cuero .....	48
3.1.1.7	Largo de lana .....	48
3.1.1.8	Presencia de cola .....	50
3.1.2	<i>Estación 2: Evaluación de canal en playa de faena</i> .....	51
3.1.2.1	Presencia de agentes extraños .....	51
3.1.2.2	Presencia y severidad de machucones .....	52
3.1.2.3	Presencia y severidad de flechilla en la canal .....	55
3.1.2.4	Daño por cuereado .....	55
3.1.3	<i>Estación 3: Decomisos en playa de faena</i> .....	55
3.1.3.1	Decomiso de hígado .....	55
3.1.3.2	Decomiso de corazón y canal .....	56
3.1.4	<i>Estación 4: Romaneos</i> .....	56
3.1.5	<i>Estación 5: Evaluación de calidad de canal</i> .....	56
3.1.5.1	Conformación y Terminación .....	56
3.1.5.2	Espesor de tejidos subcutáneos (punto GR) .....	59
3.1.5.3	pH y Temperatura .....	59
3.1.5.4	Color de la grasa de cobertura (escala /AUS-Meat) .....	60
3.1.5.5	Presencia de agentes extraños .....	61
	RESUMEN DE TENDENCIAS OBSERVADAS EN LAS VARIABLES EVALUADAS DE LA FASE II DE LA AUDITORÍA 2007 – 2008 EN COMPARACIÓN CON LA REALIZADA EL 2002 – 2003 .....	63
<b>4.</b>	<b>DURACIÓN DEL TRANSPORTE</b> .....	65
<b>4.1</b>	<b>METODOLOGÍA</b> .....	66
<b>4.2</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	66
4.2.1	<i>Machucones</i> .....	67
4.2.2	<i>pH</i> .....	68
<b>5.</b>	<b>DECOMISO DE HIGADO SEGÚN REGION DEL PAIS</b> .....	71
<b>5.1</b>	<b>METODOLOGÍA</b> .....	71
<b>5.2</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	71
<b>6.</b>	<b>PRINCIPALES PROBLEMAS DE LA CADENA CÁRNICA OVINA DEL URUGUAY</b> .....	73
<b>6.</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	73
<b>6.1</b>	<b>PERCEPCIÓN DE LOS DISTINTOS ACTORES DE LA CADENA CÁRNICA OVINA DEL URUGUAY</b> .....	73
<b>6.2</b>	<b>CUANTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS</b> .....	74
<b>6.3</b>	<b>DEFINICIÓN, ESTRATÉGIAS Y TÁCTICAS DE LOS PRINCIPALES DESAFÍOS DE LA CADENA CÁRNICA OVINA DEL URUGUAY</b> .....	74
<b>6.4</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	78

# SEGUNDA AUDITORÍA DE CALIDAD DE CARNE OVINA DEL URUGUAY

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 ANTECEDENTES

La Calidad se refiere a las características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades o deseos del cliente. Es la relación entre las características reales y esperadas de ese producto, en la medida que se satisface al consumidor. Pero el concepto o percepción de calidad es más amplio, en cierto modo subjetivo, y abarca aspectos que van más allá del producto en sí, como el status sanitario del país, la certificación de procesos y productos y la oferta de productos de calidad constante, entre otros.

La evaluación de calidad de carne depende del lugar de la cadena cárnica donde estamos; es por ello que se utilizan diferentes parámetros para su caracterización. Para algunos actores de la cadena (productores e industria frigorífica, por ejemplo) se refiere a características de la res (peso, cobertura y distribución de grasa, conformación). Para otros, puede ser el tamaño y peso de los cortes, el color y pH de la carne, el color de la grasa, el grado de marmoreo y/o la textura de la carne. En el otro extremo de la cadena, el consumidor entiende por calidad a ciertos atributos visuales y otras características sensoriales, a aspectos nutritivos, a la inocuidad y a la ternura de la carne.

Existen antecedentes a nivel de la industria cárnica que muestran la incidencia de problemas de calidad (machucamientos, decomisos, pH inadecuado) que afectan el valor potencial de los cortes cárnicos, los costos de producción y la comercialización de los mismos, reduciendo su consistencia y por ende la demanda de los mercados. Esto termina generando pérdidas de competitividad en toda la cadena cárnica uruguaya. Este aspecto puede ser mitigado con la cuantificación de estas ineficiencias y la correspondiente generación de estrategias que ayuden a minimizar las restricciones de calidad con

la consecuente mejora de la relación beneficio/costo de producción.

### 1.2 ESTRUCTURA DE LA AUDITORÍA

En base a lo descrito, en el año 2002, el Instituto Nacional de Carnes (INAC) y el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) decidieron, a partir de la exitosa experiencia estadounidense y con la colaboración de la Universidad de Colorado (EEUU), llevar a cabo la primera Auditoría de Calidad de Carne para determinar y cuantificar los principales factores responsables de las pérdidas de valor. Esta metodología incluye la repetición del proceso de Auditoría cada cinco años, con el objetivo de visualizar los avances logrados con respecto a las limitantes detectadas, identificar la presencia de nuevos defectos de calidad, evaluar la efectividad de las estrategias definidas y diseñar nuevas alternativas frente a los escenarios cambiantes.

En el año 2007, habiéndose cumplido 5 años de la realización de la 1ª Auditoría, INAC e INIA procedieron a dar inicio a la 2ª Auditoría de Calidad de Carne del Uruguay.

#### 1.2.1 Objetivo General

El objetivo inicial fue determinar la calidad del ganado, de las canales, de las menudencias y de los subproductos en la cadena cárnica ovina uruguaya. A los efectos de este estudio, se definió el término calidad como aquellos factores que afectan el valor o la aceptación del ganado ovino, sus canales y productos. Adicionalmente, mediante la ejecución de esta propuesta, se procuró identificar y cuantificar los actuales problemas de calidad, definiendo los niveles deseados en el futuro como forma de mejorar la competitividad en la cadena cárnica ovina. Se planteó, finalmente, comparar los resultados obtenidos entre ambas Auditorías y evaluar los cambios observados, como parte de un proceso de mejora continua.

### 1.2.2 *Objetivos Específicos*

Esta propuesta fue desarrollada en tres fases, definiéndose objetivos específicos para cada una de las mismas:

1. Fase I: Entrevistas y encuestas a informantes calificados:

- Relevar información a través de entrevistas de percepción, a los diferentes actores de la cadena cárnica. El objetivo fue registrar la percepción de estos agentes sobre la calidad de la carne ovina en Uruguay, los problemas que la afectan y los desafíos a enfrentar operando en dicha cadena.

- Recoger información autorizada acerca de los problemas de calidad detectados en las plantas frigoríficas. Para ello se realizaron encuestas a los encargados del control de calidad y a los responsables de las distintas etapas del proceso industrial consultándolos en base a formularios estructurados sobre los posibles problemas que aparecen referidos a la calidad de la carne.

2. Fase II: Trabajos en plantas frigoríficas:

- Levantar información para la evaluación, priorización y cuantificación de los principales problemas de calidad a nivel de industria cárnica ovina uruguaya.

3. Fase III: Taller de trabajo y definición de estrategias:

- Establecer, mediante grupos de trabajo con los agentes involucrados, nuevas estrategias de la industria cárnica ovina para evitar o disminuir los problemas detectados así como cuantificar las pérdidas económicas existentes en la Cadena Cárnica Ovina del Uruguay.

- Monitorear la evolución de los problemas detectados en las Auditorías de calidad de carne ovina (2002 – 2003 y 2007 – 2008).

## 2. FASE I – ENCUESTAS Y ENTREVISTAS A AGENTES CALIFICADOS DE LA CADENA CÁRNICA OVINA

### 2. INTRODUCCIÓN

La Fase I de la Auditoría consistió en la realización de una serie de encuestas y entrevistas a distintos actores de la cadena cárnica ovina, previo a las evaluaciones en planta programadas para la Fase II. En el caso de las encuestas realizadas a las personas responsables de las diferentes etapas del proceso industrial, el objetivo central fue recoger información autorizada acerca de los problemas de calidad detectados en cada planta frigorífica. Esto permitió orientar mejor el trabajo a realizar a nivel de plantas frigoríficas y enfocar con mayor énfasis aquellos aspectos que, a juicio de estos informantes, se consideraban críticos durante dicho procesamiento. En el caso de las entrevistas, el objetivo principal fue conocer la percepción de algunos de los agentes relevantes que actúan en distintos niveles de la cadena, sobre la calidad de la carne uruguaya, los problemas que la afectan y los desafíos que enfrentan operando en dicha cadena.

A menudo resulta difícil discernir entre un problema existente en la calidad del producto y el problema o factor que genera la deficiencia de calidad, lo que hace arbitraria y discutible una clara distinción entre ambos. Debido a que el método de entrevista y encuesta empleado no delimitaba la respuesta en este sentido, las respuestas de los entrevistados muchas veces no conducían a la identificación de los problemas específicos de calidad sino a sus causas.

Por otro lado, las entrevistas que tuvieron como protagonistas a los agentes ubicados en los

primeros eslabones de la cadena (productores, consignatarios y transportistas de hacienda) incluyeron preguntas acerca de los problemas de calidad de la carne, en una etapa de la cadena en que la carne no se ve (el animal está vivo). Era esperable que la visión de los mismos se centrara no sobre los problemas de calidad sino sobre algunas de sus causas.

Debido a estos motivos, para la presentación de los resultados de la Fase I se intenta diferenciar entre los problemas de calidad de las causas que los generan, señalando a estos últimos con letra itálica en el texto de esta publicación.

### 2.1 ENCUESTAS A RESPONSABLES DEL PROCESAMIENTO INDUSTRIAL

Las encuestas se llevaron a cabo entre agosto y diciembre de 2007, previamente (en su mayoría) a la realización de la primera ronda de la Fase II. Fueron dirigidas a los responsables de las diferentes etapas del proceso industrial y a los encargados del control de calidad de las cuatro plantas frigoríficas que explican al menos el 70 % de la faena nacional (base año 2007, Cuadro 1). Las etapas del proceso industrial consideradas fueron los corrales de espera, la playa de faena, las cámaras de frío y la sala de desosado. A los efectos, se confeccionó y distribuyó un cuestionario entre los funcionarios responsables de las diferentes etapas del proceso industrial. El cuestionario contenía un extenso listado de potenciales problemas, pasibles de ser identificados en dichas etapas.

**Cuadro 1.** Plantas frigoríficas seleccionadas.

Plantas Frigoríficas
Frigorífico Matadero Carrasco S.A.
Frigorífico Durazno – Frigocerro S.A.
Frigorífico Las Piedras S.A.
Frigorífico San Jacinto NIREA S.A

Los encuestados debían responder si, a su criterio, los potenciales problemas enumerados efectivamente eran percibidos como tales en la etapa de procesamiento a su cargo. En caso positivo, identificaba el o los problemas y los clasificaba de acuerdo a su grado de severidad, señalando una de las tres categorías posibles: leves, moderados o severos.

Los resultados de la encuesta, se utilizaron como ayuda para la definición de los sitios de evaluación durante la etapa de procesamiento (Fase II). En los cuadros que se presentan a continuación (Cuadro 2 al 5) se describe la clasificación de los problemas realizada por los responsables de cada una de las etapas del proceso en planta, distinguiendo con diferentes puntos de colores las categorías de ovinos. La categoría cordero pesado se distingue con color azul, con color rojo se distingue el cordero liviano, con color amarillo la oveja y con color verde el capón.

Debe señalarse que la información presentada en los cuadros intenta mostrar la situación promedio. A modo de ejemplo, la apreciación de que las lesiones por flechilla, detectadas en la sala de desosado, pueda ser un problema leve en cordero pesado, no significa que lo sea para todas las plantas ni que ocurra todo el tiempo. Puede haber plantas que no visualicen este problema y otras que lo consideren un problema moderado. Significa simplemente que, en forma general, la opinión coincidente ubica las lesiones por flechilla como un problema leve, en esa etapa del proceso industrial.

En ocasiones, no fue posible determinar una opinión general coincidente en torno a la severidad de algunos problemas, para una misma categoría animal. La conjunción de todas las opiniones no permitía establecer un comportamiento general. En esos casos, se optó por especificar un rango (por ejemplo, leve a moderado) lo cual es destacado por la presencia de puntos del mismo color señalando más de un grado de severidad, en un mismo problema.

### **2.1.1 Identificación del grado de severidad de problemas en Corrales de Espera**

En el caso de los corrales de espera, fue muy difícil llegar a un consenso general de la severidad promedio de varios de los potenciales problemas detectados (Cuadro 2). Por ejemplo, los problemas locomotrices estuvieron identificados por los distintos encuestados con los tres grados de severidad, imposibilitando determinar un grado de severidad general. Algo similar ocurrió con los daños en cuero (cicatrices), que si bien se identificaron como un problema leve en ovejas y capones, no fue posible asignarles un grado de severidad concreto en cordero pesado y liviano. Uno de los principales problemas detectados es el exceso de lana, el cual se determinó como leve en ovejas y capones, y moderado en cordero pesado y cordero liviano. La mala conformación, la presencia de barro y/o heces, los animales caídos, la heterogeneidad del lote, los animales enfermos, la presencia de bultos y abscesos y poca lana, fueron todos señalados unánimemente como sin problemas para las cuatro categorías estudiadas.

### **2.1.2 Identificación del grado de severidad de problemas en Playa de Faena**

Uno de los problemas de mayor severidad en playa de faena fue la suciedad (Cuadro 3), con una incidencia moderada en las cuatro categorías estudiadas. En el caso de las lesiones por flechilla, éstas fueron registradas como un problema moderado en cordero liviano, leve a moderado en oveja y capón, y leve en cordero pesado. Tanto el decomiso de canales, cabezas, lenguas y corazones, como las lesiones por inyectables no fueron considerados como un problema para ninguna categoría. El decomiso de hígado fue registrado como un problema leve en cordero pesado, moderado en oveja y capón, no encontrándose un consenso de severidad en el caso de cordero liviano. Los daños en cuero por cuereado fueron identificados como un problema leve para todas

las categorías, ocurriendo algo similar con el decomiso de pulmones, con excepción del capón señalando el problema como moderado.

**Cuadro 2.** Problemas en Corrales de espera

	Sin problemas	Problemas leves	Problemas moderados	Problemas severos
Problemas locomotrices	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●
Mala conformación	●●●●			
Barro y / o heces en el cuero	●●●●			
Animales caídos	●●●●			
Daños en el cuero: cicatrices	●●	●●●●	●●	●●
Animales muertos	●●●●	●●●		
Animales con bajo peso	●●●●	●●●●		
Animales con peso excesivo	●●●●	●●●		
Heterogeneidad del lote	●●●●			
Animales enfermos	●●●●			
Bultos / abscesos	●●●●			
Exceso de lana		●●●●	●●	
Poca lana	●●●●			

● Cordero pesado, ● Cordero liviano, ● Oveja, ● Capón

**Cuadro 3.** Problemas en Playa de faena

	Sin problemas	Problemas leves	Problemas moderados	Problemas severos
Suciedad			●●●●	●
Lesiones por flechilla		●●●	●●●	
Machucamientos	●●●	●●●		
Decomiso de hígado	●	●●	●●●	●
Decomiso de canales	●●●●			
Decomiso de cabezas	●●●●			
Decomiso de lenguas	●●●●			
Decomiso de pulmones		●●●	●	
Decomiso de corazones	●●●●			
Decomiso de vísceras verdes	●●	●●		
Daños en cuero por cuereado		●●●●		
Tumores y/o abscesos	●●●●	●●●		
Lesiones por inyectables	●●●●			
Daños en canales por cuereado	●	●●●	●	

● Cordero pesado, ● Cordero liviano, ● Oveja, ● Capón

### 2.1.3 Identificación del grado de severidad de problemas en Cámara de Frío

En cámara de frío, se aprecia un mayor acuerdo en cómo los problemas estarían afectando a las distintas categorías, según los encuestados (Cuadro 4). Las lesiones por flechilla no fueron percibidas como un problema en cordero pesado, siendo señaladas como leve en las categorías de cordero liviano, oveja y capón. El bajo peso de la canal, la grasa de cobertura desuniforme, la presencia de agentes contaminantes, los sellos y tintas, la mala conformación, la carne pálida, el color amarillo de la grasa y la excesiva grasa cavitaria y pélvica no fueron identificados claramente como un problema.

### 2.1.4 Identificación del grado de severidad de problemas en Sala de Desosado

Las lesiones por flechilla y la presencia de agentes extraños fueron los dos potenciales problemas listados para sala de desosado con una incidencia leve, aplicado a las cuatro categorías por igual (Cuadro 5). En varios problemas, hubo una clara distinción de grado de severidad asignado según categoría animal. En el caso de inadecuado peso de los cortes, excesiva grasa de cobertura, mala conformación, heterogeneidad en el tamaño de los cortes, color oscuro de la carne y pH elevado, fueron destacados como problemas leves para las categorías de oveja y capón, y no significaron un problema en cordero pesado y liviano. Ninguna categoría fue señalada como afectada por escasa grasa de cobertura, grasa de cobertura desuniforme, excesiva grasa cavitaria y pélvica, color de carne pálido, color amarillo de la grasa, lesiones por inyectables y punteado hemorrágico.

**Cuadro 4.** Problemas en Cámara de frío

	Sin problemas	Problemas leves	Problemas moderados	Problemas severos
Bajo peso de canal	● ● ● ● ●			
Excesivo peso de canal	● ● ● ● ●	●		
Escasa grasa de cobertura	● ● ● ● ●	●		
Excesiva grasa de cobertura	● ● ● ● ●	● ●	● ●	● ●
Grasa de cobertura desuniforme	● ● ● ● ●			
Presencia de agentes contaminantes	● ● ● ● ●			
Lesiones por flechilla	●	● ● ● ●		
Sellos y tintas	● ● ● ● ●			
Mala conformación	● ● ● ● ●			
Color oscuro de la carne	● ● ● ● ●	● ●		
Carne pálida	● ● ● ● ●			
Color amarillo de la grasa	● ● ● ● ●			
Excesiva grasa cavitaria y pélvica	● ● ● ● ●			

● Cordero pesado, ● Cordero liviano, ● Oveja, ● Capón

**Cuadro 5.** Problemas en Sala de desosado

	Sin problemas	Problemas leves	Problemas moderados
Inadecuado peso de los cortes	● ●	● ●	
Lesiones por flechilla		● ● ● ●	
Escasa grasa de cobertura	● ● ● ●		
Excesiva grasa de cobertura	● ●	● ●	
Grasa de cobertura desuniforme	● ● ● ●		
Mala conformación	● ●	● ●	
Heterogeneidad en el tamaño de cortes	● ●	● ●	
Presencia de agentes extraños		● ● ● ●	
Excesiva grasa cavitaria y pélvica	● ● ● ●		
Color de la carne pálido	● ● ● ●		
Color oscuro de la carne	● ●	● ●	
Color amarillo de la grasa	● ● ● ●		
pH elevado	● ●	● ●	
Lesiones por inyectables	● ● ● ●		
Punteado hemorrágico (petequias)	● ● ● ●		

● Cordero pesado, ● Cordero liviano, ● Oveja, ● Capón

## 2.2 ENCUESTAS A ENCARGADOS DE CONTROL DE CALIDAD

Por otro lado, los encargados de control de calidad de las plantas respondieron a la encuesta en forma abierta. Se les solicitó que especificaran los problemas sin ofrecerles

un listado previo ni que establecieran un grado de incidencia o severidad. Las opiniones de encargados de calidad se sintetizan a continuación en el Cuadro 6. Como ya fue señalado, aquellos problemas que no son de calidad en sí mismos pero son causa de problemas potenciales de calidad se señalan en letra itálica.

**Cuadro 6.** Principales problemas según Encargados del Control de Calidad

Corrales de espera	Playa de faena	Cámara de frío	Sala de desosado
Exceso de lana	Lesiones por flechilla	Problemas de cobertura de grasa	Lesiones por flechilla
Suciedad, exceso de barro y/o bosta	Decomiso de vísceras	Lesiones por flechilla	Heterogeneidad en el tamaño de los cortes
Daños en cuero	Daños en cuero por cuereado	Color oscuro de la carne	Color oscuro de la carne
<i>Animales caídos</i>	Machucamientos	<i>Riesgo de presencia de agentes extraños</i>	<i>Riesgo de presencia de agentes extraños</i>
<i>Presencia de animales muertos</i>	<i>Riesgo de presencia de agentes extraños</i>	<i>Excesiva manipulación de canales</i>	
<i>Manejo y descarga inadecuada</i>			

## 2.3 ENTREVISTAS A ACTORES DE LA CADENA CÁRNICA OVINA

Entre agosto y diciembre de 2007, se llevaron a cabo 24 entrevistas de percepción a algunos actores relevantes de la cadena cárnica ovina, representando a los diferentes agentes: productores ganaderos, consignatarios y/o rematadores de ganado, transportistas de hacienda, responsables de la industria frigorífica, responsables de curtiembres, distribuidores de productos cárnicos, operadores de comercio exterior, carniceros, responsables de supermercados y encargados de restaurantes y/o parrilladas.

El objetivo fue recoger la percepción que tenían dichos agentes, previo a la evaluación en planta de la Fase II, de los problemas que podrían estar afectando la calidad del producto y la eficiencia de la cadena cárnica ovina, así como los desafíos que enfrentan como empresarios que operan en la misma. No se pretendió realizar un estudio exhaustivo ni arribar a conclusiones definitivas sobre la problemática en torno a la calidad de la carne, sino precisamente obtener algún indicio acerca de la idea que tenían los agentes consultados sobre ese tema, aunque fuera totalmente subjetiva. Por este motivo, no se realizó ningún muestreo estadístico de las personas a entrevistar, ni se confirió rigor estadístico a los resultados.

Para el caso de los frigoríficos, se realizaron entrevistas a los encargados de las cuatro empresas que participaron en la evaluación de la Fase II (Cuadro 1). En el caso de los restantes eslabones de la cadena, las entrevistas fueron elegidas de manera de cubrir lo mejor posible todo el espectro, desde el sector productor hasta el eslabón inmediato inferior al consumidor final, a través de informantes calificados. Debido a esta modalidad de trabajo, la imposibilidad de entrevistar a informantes calificados entre los consumidores impidió relevar la percepción de este importante sector. La única manera de obtener información relevante a partir de consumidores es utilizando técnicas de muestreo y procesamiento estadístico de datos, a través

de un trabajo de otras dimensiones, lo que escapaba a los objetivos de esta fase de la Auditoría de Calidad.

Las entrevistas se realizaron mediante preguntas amplias y abiertas, tratando de no incidir ni inducir en momento alguno una respuesta determinada por parte del entrevistado. Los cuestionarios diferían ligeramente entre sectores o eslabones de la cadena, tratando de contemplar las especificidades de cada uno, pero manteniendo siempre una pequeña estructura general común, con el objetivo de conocer la percepción de cada uno de los actores sobre toda la cadena cárnica ovina, más allá de su propio eslabón. La cantidad de preguntas en cada formulario varió entre 7 y 10, por las mismas razones. Cada entrevistado fue consultado sobre la operativa y la logística de abastecimiento del producto, el sistema de pago de hacienda y la carne, el transporte del producto, la calidad del mismo, la relación con proveedores y clientes, y los desafíos y oportunidades de mejora.

Las entrevistas fueron totalmente anónimas, no realizándose un procesamiento formal de las mismas. Un resumen general por sector o eslabón fue elaborado por los técnicos a cargo de esta fase, donde se procuró dejar asentadas lo más fielmente posible las distintas opiniones y manifestaciones acerca de los distintos temas consultados. Cuando se consideró importante, se recurrió a la transcripción textual de frases o expresiones volcadas por los informantes.

A continuación se presenta, para cada eslabón de la cadena consultado, el resumen de las entrevistas realizadas. Para facilitar la presentación de las opiniones, las respuestas se agruparon en seis grandes temas, a saber: "operativa y logística", "sistema de pago de la hacienda", "transporte de hacienda", "calidad del producto", "relación con proveedores y clientes" y "desafíos y oportunidades de mejora". Al término de cada cuerpo de entrevistas se presenta además un cuadro final resumen con un puntaje sobre los problemas percibidos en el transporte, los problemas percibidos en el producto,

los problemas percibidos en la cadena y los desafíos futuros.

### **2.3.1 Resultados de las Entrevistas a Productores Ganaderos Ovinos**

#### **Operativa y Logística**

A pesar de que todos los productores entrevistados realizan producción de ciclo completo de ovinos, y cuentan con majada propia para abastecerse de corderos, las razas utilizadas por los diferentes productores difiere (por ejemplo Ideal, Corriedale).

Existen diferencias a nivel de producto, si bien la mayoría de los consultados se dedican al cordero pesado, existen algunos que se dedican a la producción de borregos de 4 – 6 dientes. En el caso de los corderos pesados, en general, éstos son enviados a faena a los 8 – 10 meses de edad con 37 – 40 kg de peso vivo; en el caso de los borregos, éstos se envían de 2,5 años también con 40 kg de peso vivo esquilados. La terminación de los ovinos para faena difiere entre las producciones; mientras los corderos pesados se terminan sobre praderas o mejoramientos, los borregos por lo general se obtienen de campo natural. Ninguna de las dos producciones utiliza suplementación.

Los productores de corderos pesados se caracterizan por vender la mayoría de sus animales al frigorífico en forma directa, remitiendo siempre al mismo frigorífico, en una relación de fidelidad, sin importar como venga el mercado. En cambio, los productores de borregos, venden siempre a través de consignatarios, vendiendo a aquel frigorífico que ofrezca las mejores condiciones en el momento.

Consultados acerca del valor agregado que debe ofrecer un productor al frigorífico o comprador de sus animales, unánimemente mencionaron animales pesados y homogéneos, con una buena terminación. Procurar consistencia en el volumen de oferta, y dar la seguridad de entregar un cordero con las especificaciones que se solicitan, también fueron señalados.

#### **Sistema de Pagos de los Corderos**

El establecimiento del precio de la hacienda ovina, depende en gran medida del tipo de producto entregado. Mientras que el precio del cordero pesado se establece en US\$/kg en segunda balanza, el precio de los borregos se cotiza en pie. Ninguno de los consultados tiene un sistema de bonificaciones en el lugar donde remite. Uno de los productores manifestó que sólo en ciertas ocasiones recibe un sobreprecio. Todos los entrevistados señalaron que si bien están de acuerdo con el actual sistema de pago de los corderos pesados, éste podría mejorarse incorporando el pago por tipificación o terminación. En este mismo sentido, todos creen que sería beneficioso para la cadena implementar un mecanismo generalizado de compra de ovinos, del frigorífico al productor, basado en medidas de calidad objetivas como el grado de grasa. A juicio de uno de los consultados, aún existe oportunismo y falta de confianza entre las partes, y desconfía del buen funcionamiento del mecanismo en épocas de crisis, en cuanto a la seguridad de entrada de los animales.

Preguntados acerca de la utilidad del mecanismo de cajas negras, la mayoría de los entrevistados coincidió en señalar que representa una ventaja para el país. En cambio, señalaron que a su juicio, el mecanismo de trazabilidad no tiene utilidad, dado que no hay exigencias y el costo del caravaneo es excesivo.

#### **Transporte del Cordero**

La totalidad de los negocios se realizan a levantar en el establecimiento y por lo general, el transporte lo elige el frigorífico o el consignatario. En ningún caso se declaró que el transporte se realice bajo algún protocolo o reglamento que establezca las condiciones del mismo.

#### **Problemas Relativos al Transporte**

Embarcaderos y camiones con jaulas y pisos inadecuados para ovinos, así como la falta de separadores, fueron los principales

problemas señalados por los productores a la hora de embarcar los animales. La falta de capacitación del personal como de los camioneros en buenas prácticas de manejo animal, fue destacado por varios entrevistados, que señalaron que en varias ocasiones se utilizan palos y gritos en el arreo y embarque de los animales.

Durante el transporte, los principales problemas percibidos son relativos al mal estado de rutas y caminos, mencionando unánimemente el problema de suciedad de los ovinos de abajo que ocasiona el doble piso de los camiones. Otro de los entrevistados manifestó que las grandes distancias de viaje hacia los frigoríficos ocasionan un gran estrés a los animales.

### **Calidad del Producto**

Consultados sobre las fortalezas del ganado ovino uruguayo, todos los productores coincidieron en señalar al doble propósito del ovino como la principal. La posibilidad de obtener dos productos, lana y carne, con razas adaptadas al régimen de lluvias del país, manejadas por productores con conocimiento e información de la especie, suman puntos a favor de la producción ovina. Conjuntamente con la mención de las razas, uno de los entrevistados destacó la antigua tradición de mejoramiento genético que posee el país, que imprime en el producto una buena calidad.

La falta de difusión de cruzamientos y el enfoque de la producción hacia la lana son algunas de las debilidades mencionadas por los productores, subrayando que es imprescindible especializar la producción hacia la carne utilizando razas netamente carniceras. Con la disminución del área destinada a la ganadería, conjuntamente ocurrió un relego de la producción ovina a los campos más pobres del país, agudizando la falta de forraje invernal. Continuando en el tema, algunos consultados se quejaron de los altos costos de realizar verdeos anuales, señalando que la producción continúa siendo estacional, debido a la falta de alimento.

La heterogeneidad de las tropas no escapa a los ovinos, y en el tema carne es una gran debilidad, dado que genera la heterogeneidad en la canal y los cortes. Sin embargo, uno de los entrevistados señaló que a su juicio, existe mayor homogeneidad en las tropas que en años anteriores como consecuencia de una tradición de cruzamientos ordenados.

La presencia de flechilla en la mayoría de los campos, incide gravemente en la calidad de la carne, provocando lesiones severas que, en muchos casos, afectan los cortes de valor.

El abigeato, los problemas sanitarios (piojos y miasis) y la resistencia a antihelmínticos, fueron percibidos por los productores como los problemas que han empeorado o se han agudizado con respecto a la auditoría anterior. El bajo stock ovino a nivel nacional y la baja tasa de extracción, también estuvieron incluidos, señalando como preocupante sus bajos números.

Con referencia a la carne ovina, uno de los consultados mencionó que es una carne de calidad que está bien posicionada y orientada hacia los mercados, resaltó que no tiene problemas de terneza y sabor y que, a su juicio, el producto es homogéneo.

La falta de volumen imposibilita cerrar grandes negocios, o comprometerse en el largo plazo. La falta de tipificación y falta de terminación de los animales se destaca como un problema que limita la colocación del producto. Coincidiendo con lo percibido en la auditoría anterior, continúa la falta de transparencia en la comercialización del producto ovino. La falta de mercados con hueso para el producto ovino, limita las colocaciones en el exterior y la posibilidad de hacer valer más la carne. Uno de los consultados se quejó de la poca promoción o marketing que se realiza de la carne ovina en el mercado interno, agregando que la falta de cultura de consumo de carne ovina siempre es una de las principales limitantes de las ventas.

### Relación con Proveedores y Clientes

Preguntados sobre la relación con sus proveedores y clientes, la mayoría de los productores se quejó de que los frigoríficos tienen una demanda muy estacional y no aseguran la entrada todo el año. Uno de los entrevistados señaló que muchas veces no se encuentra mercado para el ovino adulto. En contrapartida, los productores dicen que ofrecen volumen disponible siempre, sea invierno o verano.

### Desafíos y Oportunidades de Mejora

Ser más eficientes en la producción y realizar inversiones en infraestructura y pasturas para asegurar volumen de ovinos terminados todo el año forman parte de los desafíos a enfrentar por las empresas en el corto plazo. Mejorar la relación de precios para poder sobrevivir también está en la lista. Uno de

los entrevistados señaló que la única forma de continuar con su cabaña es intensificando la producción de manera de aumentar la renta.

Con mucha preocupación se mencionó la baja rentabilidad de la producción ovina frente a otras actividades, planteando la necesidad de ser más eficientes para competir con otros rubros más rentables por el factor tierra, que posibilite sacar a la producción ovina de los campos más relegados. El incremento de la tasa de extracción estuvo incluido dentro de esa mejora de eficiencia que se pretende alcanzar.

### Resumen de Entrevistas

A manera de resumen, en el Cuadro 7 se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

**Cuadro 7.** Principales problemas encontrados a nivel de los productores ganaderos

PRODUCTORES GANADEROS – CARNE OVINA	
Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Durante el embarque</b></li> <li>• Escasa capacitación del personal en trabajo con ovinos</li> <li>• Diseño inadecuado de embarcaderos, pisos y jaulas</li> <li>• Falta de separadores portátiles en las jaulas</li> <li>▪ <b>Durante el transporte a frigorífico</b></li> <li>• Rutas y caminos en mal estado</li> <li>• Doble piso improvisado que deriva en suciedad de los animales que viajan en el piso inferior</li> <li>• Grandes distancias a planta de faena</li> <li>• Falta de capacitación de algunos camioneros en manejo animal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa especialización productiva, ovino enfocado a producir lana</li> <li>• Raza/Biotipo, escasa difusión de cruzamientos</li> <li>• Heterogeneidad de animales, canales y cortes</li> <li>• Lesiones por flechilla</li> <li>• Daños por piojo y miasis</li> <li>• Resistencia a antihelmínticos</li> </ul>
	Problemas en la cadena
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estacionalidad de la producción de carne ovina</li> <li>• Escaso marketing, falta de promoción en el mercado interno y externo</li> <li>• Escasa transparencia en la comercialización</li> <li>• Escasa cultura de consumo de carne ovina</li> <li>• Zafalidad de la demanda</li> <li>• Sistema de tipificación inadecuado</li> </ul>
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar relación de precios.</li> <li>• Lograr mayor rentabilidad, hay que competir con otros rubros.</li> <li>• Realizar inversiones en infraestructura y pasturas.</li> <li>• Mejorar la eficiencia productiva.</li> <li>• Seguir la cabaña.</li> <li>• Intensificar la producción.</li> </ul>	

### **2.3.2 Resultados de las Entrevistas a Consignatarios y/o Rematadores de Hacienda**

#### **Operativa y Logística**

La comercialización de ovinos se realiza mayormente en conjunto y cooperación con otros escritorios, y más aún cuando existe alguna posibilidad de exportar. Uno de los consultados manifestó que trabaja con cooperativas primarias con las que existe un contrato de remisión de ovinos.

La mayoría de los entrevistados manifestó ofrecer principalmente un servicio de consignación exclusivo, sea por compra/venta o intermediación, sin descartar ofrecer de manera ocasional servicios de consignación y remate, feria y pantalla. En particular, uno de los consignatarios explicó que su empresa se encarga de generar confianza entre las partes; brinda un servicio de mediador entre el productor y el frigorífico, quienes firman un contrato de remisión y recibimiento, respectivamente. Además, destacó que brinda varios servicios que agregan valor, entre los que se destacan: financiamiento, asistencia técnica, control de la carga, coordinación del abastecimiento, y control de calidad en plantas.

Mientras algunos consignatarios recogen oferta de productores y buscan el frigorífico más adecuado congeniando las características de los animales y las necesidades de la industria, otro de los entrevistados manifestó que en su caso, trabaja comprando ovinos por cuenta y orden de dos frigoríficos sin exclusividad. Con los productores se firma un contrato irrevocable de entrega de ovinos, y con los frigoríficos, el arreglo es un contrato de compra/venta de ovinos. Señaló que con los frigoríficos existe un compromiso de cantidad de faena, donde el escritorio actúa como agente de retención. Hay confianza entre las partes y se realizan acciones totalmente coordinadas. Además, declaró que en ocasiones exportan ovinos en pie y machos directo a los barcos. El abastecimiento de ovinos se realiza principalmente en el norte, centro y este del país.

Preguntados acerca del valor agregado en servicios que debería ofrecer un consignatario a los productores, la mayoría de las respuestas apuntaron a cumplir con cargas, pagos y horarios. Como se mencionó anteriormente, uno de los consignatarios brinda servicio financiero, asistencia técnica e información, provee insumos, realiza control y coordinación de la carga, ofrece la garantía de un precio base, y realiza fiscalización de las plantas (control de calidad). Existe un seguimiento continuo de la producción, se asesora al productor y se planifican las entregas (coordinación de camiones). En el caso de los frigoríficos, los consignatarios señalaron que cumplen con las fechas y con el número y tipo de animales que pide la industria. En particular, uno de los entrevistados mencionó que su escritorio garantiza el abastecimiento, dado que se firman contratos donde se compromete la cantidad de animales a entregar a los frigoríficos, brindando también la logística y coordinación de dicho abastecimiento. Al realizar un control de calidad del producto, el consignatario asegura al frigorífico que el 100 % del producto sirve, no hay pérdidas, generando previsibilidad para planificar el futuro.

#### **Sistema de Pagos de la Hacienda Ovina**

Todos los consignatarios entrevistados manifestaron estar completamente de acuerdo con el sistema de pago de hacienda ovina que se utiliza actualmente, acotando que lo mejor es un sistema de precios promedio que permita transmitir las señales correctas.

Uno de los consultados explicó que su empresa no trabaja en el "mercado spot" sino que tiene un sistema de precios diferente. El escritorio trabaja bajo contrato de remisión de ovinos con los productores, el cual tiene un precio base que funciona como precio mínimo que se garantiza salvo catástrofe. El productor firma el contrato a inicio del año, para que el consignatario arme los negocios con los frigoríficos para el correr del año. Existen tres períodos comerciales al año donde el precio es el mismo en los

meses dentro de cada período: enero – marzo (mercado spot), abril – julio, y agosto – diciembre; cada productor debe elegir dentro de que período quiere entregar sus animales. La implementación de este sistema de dejar un precio promedio durante algunos meses, es con la intención de que el productor no retenga el animal una vez que está pronto, que no especule con la suba de precios, ya que por ejemplo, recibirá el mismo precio si lo entrega en abril que en junio. Este sistema de precio promedio intenta transmitir señales al productor. El precio mínimo está asegurado y por lo general, se paga un plus. Los animales se pesan todos en segunda balanza y existe una grilla con rangos de precios por peso canal, terminación y conformación, que determina el precio final pagado al productor. Con el frigorífico, el escritorio realiza un negocio de venta de ovinos.

A juicio de los entrevistados, la implementación de un mecanismo generalizado de compra de hacienda ovina basado en medidas de calidad objetivas, sería beneficioso, necesario y viable para la cadena, señalando que un frigorífico sólo no puede hacer nada y que es imprescindible una figura que genere confianza entre las partes.

En referencia a la utilidad del mecanismo de cajas negras y el mecanismo de trazabilidad, las opiniones estuvieron divididas. Mientras algunos de los consultados manifestaron que ambos mecanismos representan una ventaja para el país y para el productor, porque brinda información y posibilita el acceso a mercados extranjeros, respectivamente; uno de los consignatarios aclaró que para su escritorio, las cajas negras no son de utilidad dado que realizan una fiscalización propia de las plantas frigoríficas. Aludiendo a la trazabilidad, este mismo entrevistado opinó que los mercados ya están segmentados, señalando que el adulto tiene un mercado de bajo precio en el que no se justifica dicho mecanismo, y que los corderos tienen movimientos mínimos, nacen y se crían en el mismo campo antes de la venta, señalando que la trazabilidad encarecería los costos y no aportaría mucho.

### ***Transporte de Hacienda Ovina***

La totalidad del negocio se realiza a levantar en el establecimiento y el transporte de la hacienda ovina siempre es elegido por el frigorífico. Algunos consignatarios manifestaron que el transporte del ganado enviado a frigorífico se realiza bajo normas no escritas pero acordadas con las partes. En un caso en particular, el consultado señaló que la empresa transportista se especializa en el transporte de ovinos, realizando un control de calidad en el cual sólo se permite un largo de lana entre 1 y 3 centímetros; no menor a 1 porque está recién esquilado, y no mayor a 3 porque existe riesgo de presencia de agentes extraños.

### ***Problemas Relativos al Transporte***

El principal problema detectado por los consignatarios al momento de embarcar los animales, es la infraestructura inadecuada. Además del mal estado de los embarcaderos, varios señalaron que los embarcaderos no son adecuados para ovinos. Uno de los consultados manifestó que las empresas de camiones son las que deberían proveer de un embarcadero de ovinos al productor, dado que ellas continuamente están embarcando ovinos, y los productores sólo lo hacen 3 veces al año como mucho.

Con referencia al propio embarque de lanas, éstos a veces son muy demorados, “hay veces que están dos horas embarcándose”, con el consiguiente estrés en los animales. El uso de perros agudiza dicho problema.

En Uruguay, los ovinos se transportan en camiones doble piso, montados en forma caseira sobre jaulas diseñadas para el transporte de bovinos. La no especialización de jaulas apropiadas para ovinos, sin pisos estancos y desagües, es uno de los mayores problemas detectados en el transporte de ovinos. La suciedad de los animales que viajan en el piso inferior, debido al doble piso, es un problema que debe solucionarse de inmediato.

A juicio de los entrevistados, no se perciben problemas serios de calidad del producto asociadas al transporte.

Respecto a la llegada de los animales al frigorífico, algunos consultados señalaron que en general, los ovinos no son prioridad para las plantas frigoríficas, y “entonces los camiones que transportan ovinos quedan mucho rato esperando para bajar los animales”. Por el contrario, uno de los consignatarios destacó que en su caso, existe una excelente coordinación y logística de carga y descarga de los ovinos, reduciéndose al mínimo los problemas referentes al transporte dado que la mayoría de las veces se trabaja con empresas de transporte especializadas en ovinos.

Varios entrevistados mencionaron que los frigoríficos poseen cantidades insuficientes de corrales para separar las tropas, agregando que dichos corrales la mayoría de las veces han sido diseñados para vacunos.

### **Calidad del Producto**

Consultados acerca de las fortalezas del ganado ovino uruguayo, unánimemente los consignatarios destacaron su sistema de producción natural a pasto.

En contrapartida y coincidiendo con la auditoría anterior, todos los entrevistados mencionaron la utilización de razas no carniceras y las enfermedades como principales problemas limitantes de la producción. Algunos consignatarios manifestaron que la no especialización en producción de carne y la falta de razas carniceras determina la baja calidad del producto. La competencia que realiza la producción de lana frente a la carne, lleva a retener los animales y aumentar la edad de faena. En éste sentido, uno de los entrevistados subrayó que el ovino tiene producción estacional y la lana pesa en el negocio; en su opinión, para desestacionalizar la producción hay que tener volumen y no competir con la lana. Si se produce cordero precoz, el productor pierde de esquila, pierde la lana, por ello, para el productor es más negocio vender en primavera, un cordero de un año de edad producido con menor esfuerzo y al cual se le puede sacar la lana. La presencia de animales estresados también fue mencionada como factor determinante de la baja calidad del producto.

Otro de los problemas señalados como preocupantes por los operadores, fue la heterogeneidad en las tropas, añadiendo que ésta es la causante de la heterogeneidad observada en canales y cortes, reduciendo muchas veces las posibilidades de exportación.

La presencia de flechilla en cueros, si bien ha disminuido, fue mencionada como un problema en el que queda mucho por hacer. Varios consignatarios calificaron de grave y continuo el abigeato. El incremento de costos de producción que han tenido los productores estuvo presente en la lista de problemas mencionados.

Con referencia al producto cárnico ovino, mientras algunos entrevistados destacaron su gusto y sabor, otros manifestaron que la carne ovina uruguayo no tiene fortalezas en términos de calidad frente a la carne neozelandesa, líder en volumen y calidad. A pesar de ello, enfatizaron en aprovechar las ventajas de Uruguay de poder vender carne ovina en diciembre a contra zafra, y exportar carne fresca como consecuencia de su excelente ubicación.

Uno de los consignatarios señaló que el ovino es marginal para todos los operadores del mercado, agregando que hasta que toda la cadena no se especialice en producción ovina, el producto ovino continuará siendo de baja calidad. A su juicio, el cordero pesado es una especialización de la cadena para un producto, pero no para toda la cadena. La percepción de todos los entrevistados, indica que el principal problema es la zafra o estacionalidad de la producción ovina uruguayo, la que determina una escasez de volumen tal, que imposibilita comprometer negocios en el largo plazo.

El escaso valor agregado, la falta de presentación de los cortes y falta de variedad de productos fueron problemas detectados por varios consignatarios, especialmente en las carnicerías locales. Uno de los operadores señaló que como consecuencia de la falta de cultura de consumo de carne ovina de los

uruguayos y la falta de marketing del producto, el mercado interno para ovinos es muy pequeño.

### **Relación con Proveedores y Clientes**

Preguntados acerca de la relación que mantienen con los productores, uno de los consignatarios destacó que en su caso en particular hay una buena relación avalada por la existencia de un contrato irrevocable de remisión de ovinos. A pesar de ello, mencionó que los productores deberían especializarse en producción ovina y ofrecer corderos con mejor terminación. Otros entrevistados reclamaron a los productores prestar mayores cuidados a los cueros, ya que los daños causados por la flechilla y los cortes de esquila reducen muchísimo la utilización del cuero, y por lo tanto, su valor.

Varios consultados manifestaron que en contrapartida, garantizan colocar los animales a buenos precios. Como se mencionó anteriormente, un operador ofrece la implementación de un sistema de señales vía precio/financiamiento a la producción temprana para desestacionalizar la oferta. En éste caso, se otorga un sobreprecio por entregar animales cruza con razas carniceras. Declaró que existe una buena relación con los frigoríficos, señalando que al existir una relación afianzada se construye un ámbito que permite prever problemas de manera conjunta y realizar acciones coordinadas. La mayoría de los consignatarios pide a los frigoríficos mejorar su relación con los productores, brindar información y diferenciar el pago por calidad. En compensación, ofrecen promover grupos de productores, ser un nexo o intermediario para que puedan obtener materia prima que cumpla con los requerimientos, y brindar información sobre las necesidades de la industria.

### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

El principal desafío que enfrentarán los consignatarios en el mediano plazo será mejorar el relacionamiento con los productores y la industria, para ajustar al máximo las características del ovino con las necesidades de

los frigoríficos. En la situación actual de bajo stock ovino, crecer en volumen y mejorar la oferta desestacionalizada, aparecen como desafíos inmediatos.

El principal desafío que debe enfrentar la cadena cárnica ovina es el incremento del volumen de oferta de ovinos para salir adelante. Agregar valor a la carne, acceder a nuevos mercados a través de mejoras en sanidad e incrementar el volumen de carne fresca exportada de manera de aprovechar la ventaja geográfica del país, son otros de los desafíos que están en la lista.

Cuando se le explicó a uno de los consignatarios como se realizaba la auditoría y las etapas en que consiste, manifestó lo siguiente: "No estoy de acuerdo en que se evalúe la faena de vacunos en dos épocas, es mejor hacer el estudio de faena en primavera y otoño en ovinos que en vacunos. En vacunos ambas faenas son muy similares, mientras que en ovinos existen fuertes diferencias entre una época y otra. En noviembre – diciembre, la faena es de corderos de 14 meses mientras que en marzo – abril, se faenan corderos de 7 meses, corderos precoces de mejor calidad y mucho mejor aún si son cruza carniceras. En otoño, si bien la faena de ovinos es más escasa, no hay problemas de flechilla y los corderos están mejor terminados. En cambio, en primavera, se faena el refugo, los animales son flacos, y hay problemas de conformación y terminación. A pesar de tener una mayor calidad en otoño, los precios son mayores en diciembre debido al cumplimiento de la cuota en la Unión Europea. Si bien existe zafalidad de demanda a fin de año (diciembre) y en pascuas (marzo), el precio sólo aumenta a fin de año por la cuota a cumplir en la UE. Por otro lado, el ovino tiene producción estacional y la lana pesa en el negocio; para desestacionalizar la producción hay que tener volumen y no competir con al lana. Si se produce cordero precoz, el productor pierde de esquila, pierde la lana, por ello, para el productor es más negocio vender en primavera, un cordero de un año de edad producido con menor esfuerzo al cual se le puede sacar la lana. A mi entender, existe una única ventaja de producir y

faenar en diciembre: la contrazafra de Nueva Zelanda, ya que Uruguay produce corderos de un año y Nueva Zelanda de seis meses. Otro elemento que pesa en el negocio del ovino, y que no existe en el vacuno, son los barcos. Los barcos cambian el mix dado que son como una bomba de succión de machos, muchos barcos van para pascuas y una fies-

ta que ocurre en marzo, distorsionando la oferta y la demanda.”

### **Resumen de las Entrevistas**

A manera de resumen, en el Cuadro 8 se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

**Cuadro 8.** Principales problemas encontrados a nivel de los consignatarios

<b>CONSIGNATARIOS – CARNE OVINA</b>	
<b>Problemas en el transporte</b>	<b>Problemas en el producto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Durante el embarque y transporte a frigorífico</b></li> <li>• <i>Embarcaderos y jaulas en mal estado e inadecuadas para ovinos</i></li> <li>• <i>Caminos en mal estado</i></li> <li>• <i>Embarque con perros</i></li> <li>• <i>Doble piso improvisado que deriva en la suciedad de los animales que viajan en el piso inferior</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Heterogeneidad de animales, canales y cortes</i></li> <li>• <i>Escasa especialización en producción de carne</i></li> <li>• <i>Resistencia a antihelmínticos</i></li> <li>• <i>Animales estresados en la faena</i></li> <li>• <i>Presencia de flechilla en cueros</i></li> <li>• <i>Escaso valor agregado en el producto final, falta variedad y presentación en los productos</i></li> </ul>
	<b>Problemas en la cadena</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Estacionalidad en la producción de carne ovina</i></li> <li>• <i>Escasa presencia de razas exclusivamente carniceras</i></li> <li>• <i>Competencia con la lana: retención y aumento de la edad de faena</i></li> <li>• <i>Zafralidad de la demanda</i></li> <li>• <i>Escasa cultura de consumo de carne ovina</i></li> <li>• <i>Obstáculos para acceder a nuevos mercados: carne con hueso</i></li> </ul>
<b>Desafíos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el relacionamiento con los productores y la industria.</li> <li>• Crecer en volumen.</li> <li>• Mejorar la oferta desestacionalizada.</li> </ul>	

### **2.3.3 Resultados de las Entrevistas a Transportistas de Hacienda**

#### **Operativa y Logística**

Generalmente, los transportistas de hacienda de mayor envergadura, operan como empresas independientes en exclusividad para un frigorífico o a lo máximo dos o tres. Esto es más común en programas como el operativo cordero pesado (de julio a diciembre). No tienen una zona específica de trabajo, lo

hacen en todo el país. En las operaciones a frigorífico, por lo general, los negocios son “a levantar”, por lo que el flete corre por parte del comprador.

Consultados acerca del valor agregado en servicios que debe ofrecer un transportista a los productores y frigoríficos, todos los entrevistados mencionaron puntualidad y equipos adecuados. Equipos adaptados a ovinos, jaulas en buenas condiciones, sin soportes de doble piso y con rodillos en las puertas,

están dentro de las condiciones que ofrecen a sus clientes.

### ***Sistema de Pagos de la Hacienda***

La mayoría de los transportistas entrevistados manifestaron estar completamente de acuerdo con el actual sistema de pago de hacienda ovina. Preguntados acerca del impacto que tendría en la cadena implementar un mecanismo generalizado de compra de hacienda ovina basado en medidas de calidad objetiva, todos respondieron “no sé”, aclarando que no intervienen en la compra de ganado, y que por lo tanto, están fuera del tema y desconocen cuál podría ser el impacto de dicho mecanismo.

Con referencia a la utilidad de las cajas negras y la trazabilidad, declararon que ambos mecanismos pueden ser de utilidad, y representan una ventaja para el productor y el país, sin profundizar el porqué.

### ***Transporte de Hacienda Ovina***

Respecto a si el transporte de ovinos se realiza bajo algún protocolo o reglamento, los entrevistados señalaron que en la mayoría de los casos el transporte se realiza bajo normas no escritas con exigencias y recomendaciones para la carga de lanares conocidas y aceptadas por todos.

### ***Problemas observados en el embarque de ovinos***

De acuerdo a lo expresado por los transportistas, el 95% de los productores no tiene embarcadero especializado para ovinos. Los camiones de las empresas que trabajan con cordero pesado disponen de embarcaderos (escaleras) portátiles, pero no todos los camiones en el mercado los tienen. Los entrevistados consultados advirtieron que los animales se embarcan muchas veces en el casco de la estancia, en donde se improvisan corrales, a veces en los galpones, y la carga se realiza de forma manual. Otro problema relacionado al embarque, es que muchas veces cuando hay embarcaderos, los camiones con jaulas grandes no tienen es-

pacio físico para maniobrar y poder atracar.

La falta de personal capacitado en buenas prácticas de manejo también fue mencionada por los transportistas, asegurando que el uso de perros y palos para subir los animales es muy frecuente.

Con referencia a las condiciones de los camiones, varios entrevistados señalaron la falta de rodillos en las puertas y la falta de puertas neumáticas, reconociendo que ocasionan machucones que disminuyen el valor de la carne.

### ***Problemas durante el transporte de ovinos***

Casi la totalidad de los camiones utilizados para el transporte de ovinos poseen un doble piso totalmente improvisado. La conjunción del doble piso y el embarque de animales muy lanudos, ocasiona un gran problema de suciedad en los animales que viajan en el piso inferior. Varios de los entrevistados hicieron hincapié en el mal estado de los caminos, inclusive los caminos interiores de los campos y los accesos a embarcaderos, señalando que muchas veces el camión debe cruzar cañadas, abrir y cerrar porteras, complicando y demorando el viaje.

### ***Problemas observados en la llegada y desembarque de ovinos***

El principal problema detectado por los transportistas en la llegada al frigorífico es el tiempo de espera para descargar. La falta de coordinación de llegada y la poca logística o espacio de los frigoríficos, lleva a que muchas veces haya fila de camiones para descargar.

### ***Calidad del Producto***

Respecto a las debilidades del producto, los transportistas señalaron que la presencia de heces en los animales derivada de la utilización de transporte con doble piso (jaulas no especializadas), conlleva a problemas que se trasladan a la fase industrial.

El principal problema de la cadena cárnica ovina, en opinión de los agentes entrevistados, tiene que ver con la demanda de éste producto en el mercado interno. Se considera que en el país no hay cultura de consumo de carne ovina, lo que dificulta el desarrollo del mercado interno. Se afirma en forma tajante que no se sabe cocinar y que su demanda es zafral. Se admite que con el cordero pesado, la situación es diferente y la mayor limitante es el alto precio de la carne ovina.

### **Relación con Proveedores y Clientes**

### **Relación con Productores y Frigoríficos**

Dentro de los esfuerzos que deberían realizar los productores para mejorar la oferta y calidad de carne ovina, se mencionó como prioridad inmediata realizar mejoras en instalaciones y caminos. Uno de los entrevistados señaló que hay caminos que son intransitables, y más aún cuando llueve en los días previos al embarque. Los transportistas se disponen a aportar su granito, y colaborar hacia la calidad, ofreciendo camiones y jaulas adecuadas para ovinos con rodillos,

puertas neumáticas, sin enganche doble piso y con separadores portátiles.

Con referencia a los frigoríficos, los agentes manifestaron que éstos deberían realizar una mejor coordinación de llegada y descarga de los camiones. En último caso, si hay que esperar antes de descargar, demandan la disponibilidad de grandes espacios con sombra para poder esperar a la descarga y no afectar ni estresar más aún los animales.

### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

A juicio de los transportistas, el desafío que deberá enfrentar éste sector será sobrellevar el período de bajo volumen de animales después de haber invertido en material y acondicionamiento de los camiones. A nivel de la cadena, los entrevistados mencionaron que ésta deberá incrementar la producción y mejorar la calidad del producto.

### **Resumen de las Entrevistas**

En el Cuadro 9, se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

**Cuadro 9.** Principales problemas encontrados a nivel de los transportistas de hacienda

TRANSPORTISTAS DE HACIENDA – CARNE OVINA	
Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Durante el embarque</b></li> <li>• Embarcaderos, mangas y jaulas inadecuadas para ovinos</li> <li>• Corrales improvisados y carga manual</li> <li>• Falta de personal capacitado a nivel de campo</li> <li>• Animales muy lanudos</li> <li>• Uso de perros y palos</li> <li>• Falta de puertas neumáticas, rodillos y separadores portátiles</li> <li>▪ <b>Durante el transporte a frigorífico y la llegada</b></li> <li>• Caminos en mal estado</li> <li>• Doble piso improvisado que deriva en la suciedad de los animales que viajan en el piso inferior</li> <li>• Excesivo tiempo de espera para descarga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los problemas de presencia de heces derivada del transporte con doble piso, conlleva a problemas que se trasladan a la fase industrial</li> </ul>
	Problemas en la cadena
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa cultura de consumo de carne ovina en el mercado interno</li> <li>• Demanda zafral</li> </ul>
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfrentar el bajo volumen después de haber invertido en material.</li> </ul>	

### **2.3.4 Resultados de las Entrevistas a Responsables de Frigoríficos**

#### **Operativa y Logística**

La compra de ovinos adultos y corderos por parte de los frigoríficos se hace mayoritariamente en forma directa a productores o a través de consignatarios – Central Lanera Uruguaya (CLU), en diferentes proporciones. Sólo uno de los entrevistados declaró comprar parte de sus animales a través de un representante del frigorífico en la zona. El abastecimiento de ovinos para faena proviene de todo el país, principalmente de la zona norte. Si bien los representantes de los cuatro frigoríficos relevados manifestaron no tener preferencias por una zona definida, obviamente en la práctica faenan un mayor volumen de ovinos provenientes del área ovejera más cercana a la planta.

#### **Sistema de Pagos de la Hacienda Ovina**

En lo referente al mecanismo de formación de precios y pagos, todos los agentes consultados indicaron que el pago se realiza en segunda balanza (peso en puesto 4 o peso después del “dressing”), sobre el cordero oreado y enfriado, clasificando por calidad según peso de canal, conformación y terminación. Existen especificaciones de peso y calidad determinadas en las bases del operativo cordero pesado. Allí, además, se establece la fijación de precios básicos o mínimos de referencia; “aunque es el mercado quien manda en definitiva”. Ocasionalmente, uno de los entrevistados manifestó trabajar con peso en pie o antemortem (peso en puesto 1), dependiendo del “tipo” de productor.

La mayoría de los operadores declaró tener algún sistema de bonificaciones sólo dentro del operativo cordero pesado. Por lo general, se ofrecen premios y sobrepagos a aquellos productores que entreguen los animales temprano en mayo. Uno de los consultados manifestó que en su caso, no hay nada prescrito y sólo realiza acuerdos en forma individual.

El espectro de plazo de pago utilizado por los frigoríficos es bastante amplio, incluye desde contado hasta plazo a 60 días, siendo el pago más común el plazo a 30 – 45 días.

Mientras que varios consultados manifestaron estar completamente satisfechos con el sistema de pagos que utilizan actualmente, otros señalaron que éste podría mejorarse a través de bonificaciones y la implementación de un sistema de pago basado en medidas de calidad que puedan medirse objetivamente, aclarando que en su opinión, es verdaderamente difícil pasar un animal a carne. Otra de las propuestas formuladas, consiste en realizar el pago animal por animal, de manera de dar señales claras a los productores.

Preguntados acerca de si sería beneficioso para la cadena, la implementación de un mecanismo generalizado de compra de hacienda ovina basado en medidas de calidad objetivas, las opiniones de los agentes fueron variadas. Mientras uno de los entrevistados manifestó que a su entender un mecanismo de este tipo no es necesario ni beneficioso para nadie, otros declararon que si bien lo consideran necesario, sólo sería viable si se miden características objetivas que se correlacionen con la carne a obtener para poder pagar animal por animal. Peso, edad, conformación, terminación (grasa), limpieza del cuero y largo de mecha, serían los factores que deberían medirse para poder pagar la calidad. Algunos agentes señalaron que si bien lo consideran necesario, éste mecanismo no debería ser algo impuesto a la cadena, agregando que al no existir uniformidad en el ganado ovino, será muy difícil lograr estandarizar un producto de calidad.

Las opiniones acerca de la utilidad de las cajas negras, también estuvieron muy divididas entre los consultados. Mientras algunos subrayaron que dicho mecanismo no tiene utilidad para los frigoríficos mencionando que sólo le aporta transparencia al mercado, otros agentes opinaron que es una tecnología fácil de manejar, que controla y da tranquilidad al productor, señalando que representa una ventaja para el productor, el frigorífico y el país.

Con referencia a la utilidad del mecanismo de trazabilidad, la mayoría de los consultados manifestó que lo considera de utilidad y que a su entender representa una ventaja para el productor, el frigorífico y el país. A pesar de que varios entrevistados consideran que es la herramienta que tiene el país para diferenciarse, dado que no tiene volumen, creen que es difícil de instrumentar, acotando que tiene altos costos.

### **Transporte de Hacienda Ovina**

El sistema de transporte de lanares para faena a frigorífico es variado. En la mayoría de los casos es mixto, con camiones propios y camiones contratados. Uno de los frigoríficos consultados señaló que posee flota propia, con la que se realiza el transporte de la mitad de los ovinos transportados en la zafra. Mientras una de las industrias declaró que se contrata un sistema de transporte en forma exclusiva, otro de los agentes señaló que por lo general, en su caso, el transporte es tercerizado a través de camiones propiedad de empresas independientes que se contratan en forma no exclusiva.

En la mayoría de los casos, no existe un protocolo escrito para el transporte de lanares, sólo normas no escritas conocidas y aceptadas por todos. Uno de los consultados acotó que a pesar de no existir un protocolo escrito, se realizan controles en los camiones propios, hay control satelital de velocidad, paradas cada 50 km, y se inspeccionan los camiones ajenos.

### **Problemas relativos al Transporte de Ovinos**

Varios entrevistados perciben que uno de los grandes problemas durante el embarque de los animales es que los embarcaderos son inadecuados para los camiones doble piso, "complicando bastante la carga". Los agentes se quejaron del aspecto descuidado de los lugares de carga, con la presencia de grandes charcos y bretes embarrados que contaminan a los animales. La falta de capacitación del personal en buenas prácticas de manejo animal fue denunciada por los frigo-

ríficos, señalando que muchas veces los machucos en la carne son ocasionados por el mal trato de los ovinos en el embarque.

Otro de los problemas visualizado por los consultados, es el largo de mecha de los lanares a embarcar, advirtiendo que largos de mecha por debajo de 1 cm o por encima de 3 cm disminuye el valor del cuero. Muchas veces, y principalmente en el caso del operativo cordero pesado con la CLU, se realizan embarques conjuntos de varios productores, complicando aún más el tema del embarque, dado que los animales pasan mucho tiempo arriba del camión y llegan a la planta muy estresados.

Durante el transporte, el gran problema en los ovinos es el "doble piso"; éste trae consecuencias de suciedad en los animales que viajan en el piso inferior, siendo el problema de las heces más grave en el caso del cordero pesado. Es un problema grave, ya que cuando llueve, los animales de abajo llegan "verdes", según lo manifestado por un operador.

El mal estado de las rutas y caminos también fue mencionado por varios frigoríficos. Uno de los entrevistados puntualizó que en el invierno los ovinos llegan "rígidos de frío", señalando que los camiones deberían estar acondicionados con estructuras diferentes aptas para ovinos.

Por último, todos los agentes de la industria coincidieron en que no hay mayores problemas relativos al desembarque de ovinos en el frigorífico, mencionando que es allí en la llegada cuando se aprecia el color "verde" de los ovinos sucios.

### **Planta Frigorífica**

#### **Problemas con el Producto observados en los Corrales de Descanso**

Los principales problemas detectados en el producto a nivel de los corrales de descanso, ordenados según su importancia, a juicio de la industria, son los siguientes:

1. Presencia de suciedad en los animales. Coincidiendo con la auditoría anterior, el principal problema detectado es la presencia de barro y heces asociado al uso de camiones con doble piso y exceso de lana en los animales. Varios entrevistados señalaron que el cuero adquiere un color “verduzco”.

2. Excesivo tiempo de espera, que sumado al ayuno inadecuado al que son sometidos los animales ocasionan deshidratación, con consiguientes problemas en el cuereado.

3. Corrales inadecuados, que por lo general, están diseñados para vacunos. Según la opinión de un agente “no hay forma de darles agua adecuadamente, por lo que se observan problemas de deshidratación si están en los corrales más tiempo que el aconsejable”. En la mayoría de los casos, los lanares representan una pequeña parte de la faena del frigorífico, en términos de volumen, lo que no permite tener la infraestructura específica.

4. Largo inadecuado de la lana y heridas de esquila. El exceso de lana encarece el flete y entorpece el cuereado y la faena, haciendo más dificultosa la tarea de limpieza y control de potenciales agentes extraños. En términos generales, se exige un mínimo de 20 – 30 días de esquila para embarcar, de manera de evitar cortes frescos en el cuero por esquila, aún no cicatrizados. Por otro lado, las curtiembres exigen un “tronquito”; dado que el cuero pelado no vale nada.

5. Abigeato y ovejas preñadas. Uno de los consultados denunció que el robo de ovinos de los corrales de espera es mucho más frecuente de lo que se cree, al igual que las ovejas preñadas con pariciones dentro del corral.

### ***Problemas con el Producto observados en la Playa de Faena***

Los principales problemas identificados en la playa de faena fueron (el orden indica el nivel de importancia):

1. Presencia de flechilla en cuero y carne. Coincidiendo con la auditoría anterior, éste problema continúa siendo más grave durante el verano.

2. Dificultades en el cuereado asociadas a la deshidratación ocasionada durante la espera a faena.

3. Excesivas cicatrices en los cueros provocadas por heridas en la esquila.

4. Presencia de agentes extraños, que son un riesgo en el producto. Muchas veces el exceso de lana dificulta la tarea de limpieza y el control de agentes extraños potenciales.

5. Machucamientos.

6. Color amarillo de la grasa.

### ***Problemas con el Producto observados en el trabajo diario en la Cámara de Frío***

El principal problema observado unánimemente en las cámaras es la falta de terminación de los animales. Varios señalaron que la falta de grasa de cobertura provoca que el animal quede azul como consecuencia del frío de la cámara. Con referencia al cuidado del pH, uno de los consultados aclaró que como el ovino va congelado y no enfriado el pH no es tan importante.

Las cámaras inadecuadas para ovinos, también fue un problema mencionado por varios agentes. Las cámaras están diseñadas básicamente para vacunos, por lo que no cubican de la misma manera para los ovinos. Uno de los entrevistados aportaba esta explicación: “el ovino se enfría rápido y entran 7 – 14 ovinos donde entra un vacuno. Cuando hay espacio se dejan en roldanas, pero cuando no hay se deben usar perchas (7 animales en cada una) lo que da más trabajo, ya que es más difícil la manipulación en perchas separadas. Hay que proteger las canales ubicadas en la parte inferior del manchado de sangre por goteo desde las canales colgadas en la parte superior”.

### **Problemas observados con el Producto en la Sala del Desosado**

A pesar de que en éste punto las coincidencias entre los agentes entrevistados fueron escasas, se pueden enumerar los siguientes problemas, como los más frecuentes o probables de ocurrir o ser identificados en sala del desosado:

1. Presencia de flechilla en cuero y carne. Coincidiendo con la auditoría anterior, éste problema continúa siendo más grave durante el verano. Uno de los entrevistados manifestó que existe penalización y castigo por la presencia de flechilla.
2. Heterogeneidad en el tamaño de los animales. Manifestaron que debido a ello, existe heterogeneidad en el calibre de los cortes, en peso y tamaño. A menudo falta conformación, y se destaca como el factor que muchas veces impide alcanzar el tamaño en el corte valioso, mencionándose el área de ojo de bife pequeña para frenched rack.
3. Bajo rendimiento inherente al desosado de ovinos. Como fuera expresado por uno de los consultados, "(uno) desosa y no saca nada; es tedioso y no rinde económicamente". Otro señaló que "se paga por animal desosado, y la mano de obra es cara para el rendimiento de un ovino".
4. Falta de personal adecuado. Uno de los operadores enfatizó que para el desosado con hueso es fundamental tener un buen "sierrista". Por otro lado, con mucha frecuencia la misma gente realiza el trabajo en vacunos y ovinos. La zafralidad de la producción y el consumo impide tener volumen de gente especializada.
5. Exceso de grasa. Se mencionó que en varias ocasiones se castiga el exceso de grasa, sobretodo cuando se está dentro del programa cordero pesado.

### **Problemas observados en el trabajo diario con el Cuero**

El cuero es el subproducto no comestible más importante. En ese sentido, se recono-

ce que un punto a mejorar consiste en tratar de obtener el cuero en mejores condiciones. El problema de los cueros se debe a cortes y agujeros de esquila, presencia de flechilla, suciedad, animales costilludos (algunas razas), arrugas por deshidratación y alto de mecha con lana impregnada con orina. Uno de los entrevistados manifestó que exporta este subproducto, señalando que la calidad del cuero determina vender o no vender.

### **Problemas observados en el trabajo diario con las Menudencias**

Las vísceras ovinas se aprovechan menos que las vacunas, según explicaron los distintos agentes consultados. Básicamente, sólo se aprovechan los riñones, el mondongo, la lengua y la tripa. En general, el principal problema es con los hígados, el problema sanitario es mayor que en vacunos.

## **Producción y Mercados**

### **Mercado Interno**

La opinión generalizada de la industria es que el mercado interno es un mercado residual. El gran consumo de abasto no pasa por los frigoríficos. La mayoría de los consultados manifestó que envían al abasto sólo entre el 5 % y 10 % de su faena, con excepción de un frigorífico que aseguró abastecer el mercado interno con hasta un 30 %. Preguntados acerca del destino final que tiene el producto vendido en el mercado interno, unánimemente los entrevistados manifestaron que en general, casi la totalidad del producto llega directamente al consumidor final en supermercados y carnicerías, declarando que es muy poco lo que llega a través de restaurantes y hoteles. El producto consiste básicamente en cordero, asado, delantero ovino y motoneta. Uno de los consultados mencionó que tiene un negocio especial con una fábrica de "corned multon", aclarando que este envío de carne a la industria manufacturera no representa más del 1 % de la faena. A juicio de los agentes entrevistados, precio y carne flaca son las demandas de los consumidores locales. Varios señalaron que la demanda del ovino y su oportunidad, de-

penden de la oferta y del precio del asado vacuno. Todos los consultados mencionaron el consumo tradicional que se realiza en el país, y remarcaron que existe un problema cultural y que la gente no sabe comer ovino.

### ***Mercado Externo***

Hay coincidencia en que el mercado externo es la única salida. Se menciona a Brasil como un mercado interesante y a los árabes como grandes consumidores de ovinos. La carne de cordero uruguayo ha tenido buena presencia en Alemania, Italia y España.

El tipo de cliente que tienen los frigoríficos en el exterior es muy variado y depende principalmente del producto a colocar y del país destino. En general, se atienden importadores de grandes volúmenes, fundamentalmente para industria, cuando se exporta a Brasil, Rusia y Europa, donde se coloca carne ovina desosada. Algunos frigoríficos mencionaron que sus clientes son preferentemente importadores que atienden mercados de valor, con cortes específicos, en su mayoría restaurantes y hoteles europeos que compran piernas, bifés y lomos. Otros entrevistados, manifestaron que cuando se vende a Alemania, el principal cliente es un distribuidor local.

Con referencia al destino final de los productos, varios consultados señalaron que gran proporción de lo exportado llega al consumidor final en restaurantes y hoteles o a través de supermercados y carnicerías. Por lo general, esto ocurre cuando se exportan cortes desosados a Europa (Francia, Alemania, Inglaterra), carne retail a supermercados de Rusia, y cortes con hueso (frenched rack) a Brasil. Hacia Arabia se destinan productos más elaborados; la carne se exporta en forma de cubitos prontos al vacío y congelados. Según los encargados, no es mucha la carne ovina con destino a industria manufacturera para la elaboración de productos cárnicos, y en general, desconocen si en ocasiones se abastece al segmento institucional.

La percepción unánime con respecto a las perspectivas del mercado internacional es

que la demanda va en aumento; “cada vez se pide más cordero pesado”, se argumenta. Los mercados internacionales quieren cortes con hueso de calidad, pero las limitantes sanitarias existentes en el país impiden el acceso a dichos mercados. En general, se requiere un animal con más hueso, bien terminado y de buena conformación. A juicio de algunos entrevistados, productos envasados al vacío y productos enfriados serán demandados en un futuro próximo.

### ***Productos con Valor Agregado***

Ninguno de los frigoríficos consultados tiene ciclo III. A su juicio, gran parte del valor agregado en la carne ovina está dado por el hueso en los cortes valiosos (frenched rack). Según los operadores, se han incorporado mejoras en la calidad, empaquetado, productos con determinados rangos de peso, envasados al vacío con mallas y bolsas especiales. Actualmente, alrededor del 50 % del delantero ovino se desosa, así como el 100 % del trasero. La pieza sin hueso del frenched rack se coloca en hoteles y restaurantes de Alemania e Inglaterra. El bife y el lomo se exporta congelado al vacío, en cajitas de a kilo. En general, los frigoríficos no tienen productos de agregado de valor a través de procesos posteriores (cocinados, precocinados), sólo uno de ellos manifestó producir corned mul-ton hacia países árabes que exigen calidad. Se considera que la demanda actual y futura apunta hacia el rack. Fuera de lo que son estos cortes de mucho valor no se visualizan aumentos importantes en la demanda. Existe un claro consenso de que las posibilidades de desarrollo de la cadena cárnica ovina dependen de la situación sanitaria; “de otro modo –advierten– se agrega valor con el packing, (el cual) no produce un retorno adecuado”.

### ***Subproductos comestibles y no comestibles***

Consultados acerca del destino de las menudencias, la mayoría de los operadores manifestaron que éstas se venden en el mercado interno a un procesador local. Sólo uno de los frigoríficos realiza procesamiento propio

de las menudencias. Con referencia a los subproductos comestibles y no comestibles, todos los entrevistados señalaron que se venden en el mercado interno a un procesador local, destinando los no comestibles (sebos, tendones y huesos) a la producción de harina.

### **Cueros**

Todos los frigoríficos manifestaron vender los cueros frescos a curtiembres, siendo escaso el porcentaje que se vende a barracas.

### **Relación con Proveedores y Clientes**

#### **Relación con los Productores ovejeros**

Varios representantes de la industria hicieron énfasis en aspectos, que a su entender, deben recibir atención prioritaria desde el sector primario. El más importante se refirió a la especialización de los productores en razas carniceras para tener carne ovina de calidad. Se menciona la necesidad urgente de aumentar los procreos ovinos y consecuentemente, los índices de extracción, de manera de producir carne más precoz. La falta de praderas de calidad que ayuden a sacar antes a los animales también fue denotada. Cuidar el largo de mecha (entre 1 y 3 cm) con el que se envían a faena los animales, es otra de las recomendaciones que realizan los operadores.

La falta en la consistencia del producto y la producción estacional que impide acceder a mercados de alto valor y establecer compromisos, fueron quejas constantes entre los entrevistados. Algunos manifestaron su preocupación por la falta de mano de obra o "gente que quiera trabajar en el campo", mencionando que la alta rotación de los empleados lleva a que el productor no gaste en capacitarlos.

En colaboración con la causa los frigoríficos ofrecen pagar el mejor precio posible. Uno de los operadores señaló que en su industria, dentro de un programa, se asegura un precio mínimo que ayuda al productor en los

años malos. Otro de los entrevistados, manifestó que se realizan bonificaciones o pagos diferenciales por "entregar más temprano".

### **Relación con los Clientes**

Con relación a los clientes compradores, las industrias manifestaron que su principal preocupación es la inestabilidad de los precios y la falta de consistencia en la demanda. Varios mencionaron la falta de marketing y el desconocimiento del producto, señalando que es necesario que los compradores extranjeros comprendan cómo se produce y cuáles son sus cualidades. En esta misma línea, uno de los consultados declaró que si bien Europa valora el producto, medio oriente pide un cordero más chico (sus corderos son de 7 kg, mientras que los exportados por Uruguay son de 14 kg), afirmando que se debe imponer en el mundo el producto cordero pesado tal cual es y vender sus características.

En contrapartida, las industrias ofrecen adaptarse con rapidez a las exigencias de calidad que pidan los consumidores extranjeros así como a los cortes o productos que demanden, mientras la materia prima se los permita. Uno de los consultados mencionó que muchas veces se venden las canales con descuento a medio oriente.

### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

Disponer de materia prima de calidad se destaca como el principal desafío a enfrentar por las industrias. Encontrar nuevos nichos de mercado, acceder a nuevos mercados, ampliar la cuota y poder vender carne con hueso, son los desafíos planteados que siguen en la lista.

Con referencia a la cadena, y en especial al sector primario, se señala la necesidad de recomponer el stock ovino y producir con razas carniceras de mayor prolificidad, de manera de tener más corderos y carne de mejor calidad. Se menciona nuevamente ampliar las cuotas, apertura de mercados y disminución de aranceles, subrayando que el mercado externo es la única salida de la producción

ovina dado el mercado interno marginal que existe en el país. Mantener el estado sanitario y la posibilidad de exportar carne con hueso son desafíos frecuentemente mencionados. Uno de los consultados manifestó su preocupación por la baja rentabilidad de la producción ovina frente a otras actividades agropecuarias, agregando que el recurso tierra es limitado y que necesariamente hay que mejorar la renta para no perder terreno

frente a la agricultura o la forestación. La lucha contra el abigeato, también fue señalada como uno de los “deberes” de la cadena.

**Resumen de las Entrevistas**

En el Cuadro 10, a manera de resumen, se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

**Cuadro 10.** Principales problemas encontrados a nivel de frigoríficos

FRIGORIFICOS – CARNE OVINA	
Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Durante el embarque</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Machucamientos</li> <li>• Suciedad, barro</li> <li>• Embarcaderos inadecuados para camiones doble piso</li> <li>• Uso de palos, picanas y perros</li> <li>• Carga en más de un lugar</li> </ul> </li> <li>▪ <b>Durante el transporte a frigorífico</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutas y caminos en mal estado</li> <li>• Doble piso improvisado que deriva en la suciedad de los animales que viajan en el piso inferior</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>A nivel de corrales de espera</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Largo de mecha inadecuado</li> <li>• Presencia de agentes extraños</li> <li>• Presencia de barro y heces</li> </ul> </li> <li>• <i>Tiempos excesivos de espera para descarga</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>A nivel de playa de faena</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Machucamiento</li> <li>• Color de grasa amarilla</li> <li>• Presencia de flechilla en carne y cuero</li> <li>• Riesgo de presencia de agentes extraños</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <i>Dificultad en el cuereado asociado a deshidratación</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>A nivel de cámaras</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso o falta de grasa de cobertura</li> <li>• Riesgo de presencia de agentes extraños</li> </ul> </li> <li>• <b>A nivel de desosado</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeneidad y falta de tamaño de los cortes</li> <li>• Exceso de grasa</li> <li>• <i>Bajo rendimiento de carne al desosado</i></li> <li>• <i>Eventual presencia de flechilla</i></li> <li>• <i>Falta de personal entrenado y especializado para cortar y desosa</i></li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<b>Problemas en la cadena</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa presencia de razas exclusivamente carniceras</li> <li>• Mercado interno testimonial, consumo zafra</li> <li>• Escasa cultura de consumo en el mercado interno</li> <li>• Obstáculos para acceder a mercados: condición sanitaria (cortes con huesos), cuotas, aranceles</li> <li>• Complicaciones para cumplir con calidad y volumen requerido en el exterior por falta de abastecimiento</li> </ul>	
<b>Desafíos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceder a nuevos mercados</li> <li>• Tener disponibilidad de materia prima</li> <li>• Ampliar la cuota</li> <li>• Superar el actual estado sanitario para lograr exportar carne con hueso</li> <li>• Dar prioridad al ovino</li> </ul>	

### **2.3.5 Resultados de las Entrevistas a Procesadores del Cuero**

#### **Operativa y Logística**

Por lo general, las curtiembres realizan la mayoría de su abastecimiento de materia prima a través de la compra directa de cuero fresco a frigoríficos. En menor proporción, no superando el 15 % en el mejor de los casos, compran cuero seco y salado a barracas y acopiadores, señalando que en ocasiones, necesitan importar cuero.

La mayoría de las curtiembres manifestó trabajar con pocos proveedores, casi siempre los mismos, pero sin un contrato, acotando que existe un relación con los frigoríficos.

La mayoría de los productos vendidos son prendas y subproductos de cuero, representando un 40 % la venta de cuero curtido con lana (gamulán). Uno de los entrevistados declaró que se realizan exportaciones de cueros curtidos, gamulán, prendas terminadas y subproductos.

Consultados acerca del valor agregado en servicios que debe ofrecer una curtiembre a sus clientes (industria y comercio), cuero curtido de calidad, sano y de buen tamaño, fue la respuesta más frecuente entre los entrevistados. Se destacó la importancia de ofrecer una regularidad en la calidad del producto, mencionando la venta de productos terminados con determinado estándar de calidad.

Uno de los procesadores manifestó que en la producción con cuero no se planifica a largo plazo, todo se realiza "just in time". No se exportan grandes volúmenes, dado que en general, los clientes evitan el stock y no invierten mucho, señalando que las curtiembres siempre deben tener productos preparados para el momento en que se realicen los pedidos del exterior.

#### **Sistema de Pago del Cuero Ovino**

El cuero se compra por pieza y se vende por pie (el cuero uruguayo tiene un pietaje chico). Los precios de los cueros dependen de

la oferta y demanda de cueros, fundamentalmente la del mercado internacional. Si bien en el país no existe un pago diferencial por raza, existen premios según características que miden la calidad del cuero como: cuero sano o defectuoso, altura de lana y tamaño del cuero. La demanda de ovinos (por lana y carne) determina el tipo de animal que se faena y por lo tanto, el tipo de cuero que se obtiene. El cuero es claramente un subproducto y en determinados momentos puede haber o no demanda.

Una de las curtiembres comentó que los arreglos con los frigoríficos son particulares, y permiten establecer una relación de afinidad con el frigorífico que hace que estos últimos se muestren más receptivos a las necesidades y requerimientos planteados.

Consultados acerca de si sería beneficioso para la cadena la implementación de un mecanismo generalizado de compra de hacienda ovina basado en medidas de calidad objetivas, unánimemente los operadores respondieron que si bien lo consideran necesario, les parece que es algo inviable, señalando que nadie se preocupa por el cuero porque es un subproducto que está por debajo de la lana y la carne. Con referencia a los mecanismos de cajas negras y trazabilidad, la mayoría manifestó que no le ve ninguna utilidad.

#### **Transporte del Cuero Ovino**

##### **Problemas observados durante el transporte del cuero ovino**

El principal problema observado por las curtiembres es la falta de agilidad en los frigoríficos, mencionando que es excesivo el tiempo desde la faena hasta la entrega del cuero. A esto se le suma, que en ocasiones, los frigoríficos están ubicados a varios kilómetros de los locales procesadores, implicando un largo tiempo de viaje, donde el clima, y sobretudo las altas temperaturas, deterioran la calidad del cuero. Lo ideal es que la distancia a recorrer desde el frigorífico y por ende el tiempo que el cuero pasa arriba del camión, no sea excesiva, sobre todo en los meses de verano; de no tomarse las precau-

ciones correspondientes toda la carga puede echarse a perder rápidamente. Uno de los entrevistados señaló que el cuero ovino es mucho más delicado que el cuero vacuno, se deteriora en la mitad de tiempo que el vacuno, por lo que la rapidez en la entrega es fundamental.

### **Calidad del Producto**

El cuero se compra fresco y se sala. Los voceros de la industria del cuero insistieron acerca de la importancia que tiene la limpieza y el estado del cuero; “el cuero tiene que venir entero con la menor cantidad de sangre y/o suciedad (que no venga arrollado)”.

La mayoría de los compradores de cuero tienen un clasificador en planta y hacen un muestreo estadístico de la faena. No se clasifica por el grado de suciedad. Los cueros se clasifican por categoría en: cordero, borrego y capón/oveja; y por altura en: pelado (sin lana), tronquito (alrededor de 15 mm, no llegando a la altura requerida para la confección de prendas de gamulán), tronco (a partir de 18 mm, ideal para el uso que se le da), cuarta (dentro de la altura ideal), media (dependiendo del valor de la lana o del cuero, se justificará la esquilada), tres cuartas y entero.

Para trabajar el cuero para napa, se necesitan razas de lanas más gruesas que las criadas normalmente en el país. La raza Corriedale es intermedia y da una lana clasificación cruza. A mayor finura de la lana, menor será la calidad del cuero pelado. Las razas “caras moras” dan cueros de mayor calidad para napa que el merino, e incluso el Corriedale. Por esta razón, los cueros uruguayos terminan en gamulán.

Por otra parte, aún dentro de la línea del gamulán, los cueros uruguayos se ubican en una categoría de baja calidad, ya que la gran mayoría de nuestra lana tampoco tiene la finura necesaria para el gamulán fino, para lo cual se precisan razas como merino fino. En el mundo, se sabe que Uruguay provee cueros de gamulán de baja calidad, ya que a los problemas de finura de la lana se suma el

hecho conocido de que tiene muchos defectos como la flechilla, picaduras, problemas de raza, que impiden trabajarlo para la producción de napas o gamulanes finos.

En efecto, algunos procesadores que evaluaron la posibilidad de trabajar el cuero ovino y viajaron a países como Nueva Zelanda para estudiar el tema y ver como se operaba allí, llegaron a la conclusión de que en Uruguay era inviable trabajar el cuero pelado sin lana (napa), debido a los defectos que presenta; “en Uruguay sólo se puede trabajar el cuero con lana (gamulán) pero sin mayor calidad”, concluyeron.

A modo de resumen, los principales problemas identificados en el producto, sin que el orden de presentación signifique grado de importancia, que pueden citarse son:

1. Presencia de flechilla. Es el mayor problema del cuero ovino en el Uruguay. Según los procesadores, los cueros ovinos uruguayos por el sólo hecho de provenir de un país con flechilla, se cotizan por debajo del cuero de países como Chile, libres del problema originado por el fruto de estas gramíneas, independientemente de cualquier otra consideración de calidad.
2. Grosor de lana inadecuado. El cuero ovino uruguayo no tiene finura suficiente (ni en más ni en menos) para la fabricación de productos de calidad como napa o gamulán, debiendo contentarse los industriales del cuero con la manufactura de productos de calidad media a inferior, que se conoce como napalán.
3. Daños por roturas, rayones, marcas y callos, causadas por la esquila, espinas y vacunas. En cuanto a la esquila, se requieren 30 – 40 días para que cicatricen las heridas en el cuero. Según apuntó una de las personas entrevistadas, “el cuero ovino uruguayo no es muy bueno pero lo estropean bastante los que lo manejan”.
4. Inconsistencia del producto, por la categoría y heterogeneidad de los animales faenados, y por la altura de lana. Lo ideal sería que el 100 % de los cueros fueran de clase

“tronco”, pero la discusión es siempre relativa a los días transcurridos desde la esquila hasta la faena.

### **Relación con Proveedores y Clientes**

#### **Relación con Frigoríficos y Clientes (Comercios e Industrias)**

Cuando se los consultó acerca de las recomendaciones a los productores ovinos y a la industria frigorífica, todos los entrevistados coincidieron en señalar como puntos críticos sobre los que se debería actuar, a la esquila y al proceso de cuereado en la planta de faena. Se recomienda al productor limpiar el campo para no dañar el cuero con flechilla, y se pide una altura de lana de al menos 15 milímetros. Con referencia a los frigoríficos, éstos deberían mejorar la calidad del cuero que entregan, más sanos, sin tantos cortes y ralladuras originados en la faena. Las barracas deberían conservar mejor los cueros en el campo, para evitar vender cueros con defectos ocultos, es decir, aquellos defectos que no se ven en la compra, sino que saltan durante el proceso cuando el cuero se mete en el agua. Uno de los entrevistados mencionó que las pérdidas por cueros podridos que provienen de barracas son tres veces más que las de frigoríficos. En contrapartida las curtiembres aseguran estar en permanente contacto con los frigorí-

ficos para subsanar e informar los problemas que suceden muy a menudo.

Con relación a los clientes compradores, la mayoría de los procesadores manifestó que éstos son muy elásticos y piden siempre lo que necesitan sin demasiada antelación, llevando a que las curtiembres deban estar preparadas a satisfacer las exigencias y necesidades inmediatas.

### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

Mejorar la calidad del cuero curtido y de las prendas dentro de las condiciones del país, se menciona constantemente como aspecto clave para tener éxito en la empresa.

A nivel de la cadena, las curtiembres citaron que es necesario mantener los costos para lograr ser competitivos, señalaron que el bajo nivel del dólar complica, llegando a aumentar los costos un 20% por día. También se mencionó el compromiso de modernizar los procesos de producción para mejorar la calidad del producto.

### **Resumen de las Entrevistas**

A manera de resumen, en el Cuadro 11 se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

**Cuadro 11.** Principales problemas encontrados a nivel de curtiembres

CURTIEMBRES – CARNE OVINA	
Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevada temperatura y humedad relativa</li> <li>• Tiempo de viaje excesivo, desde faena a planta de procesado del c</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeneidad de animales a faena</li> <li>• Presencia de flechilla</li> <li>• Heterogeneidad en el largo de la mecha</li> <li>• Uso de insensibilizador en la cruz del animal</li> <li>• Defectos y cortes generados en el frigorífico, callos, manchas y rayas en el cuero</li> <li>• Defectos ocultos en el cuero por mala conservación</li> <li>• Cuero inadecuado para napa (lana gruesa) y para gamulán (lana fina)</li> </ul>
Problemas en la cadena	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campos sucios con flechilla</li> <li>• Manejo inadecuado del cuero a nivel de frigorífico</li> <li>• Nadie se preocupa por el cuero</li> </ul>	
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad del cuero curtido dentro de las posibilidades del país</li> <li>• Mejorar la calidad de las prendas dentro de las condiciones del país</li> </ul>	

### **2.3.6 Resultados de las Entrevistas a Distribuidores de Carne - Abasto**

#### **Operativa y Logística**

El abastecimiento del mercado interno de carne ovina se realiza a través de los mismos distribuidores de carne vacuna que compran los productos en forma directa a los frigoríficos. Generalmente, trabajan en forma independiente aunque se intenta siempre establecer relaciones comerciales duraderas con dos o tres frigoríficos a lo máximo. Se atiende a pocos frigoríficos y pocos clientes locales sin exclusividad. Los principales clientes son carnicerías y grandes superficies.

Consultados acerca del valor agregado que deberían ofrecer a sus proveedores y clientes, los distribuidores mencionaron que lo principal es la continuidad en la oferta del producto. En el mercado interno el producto de venta es fundamentalmente el cordero, aunque en determinados barrios se consumen algunos cortes específicos.

#### **Sistema de Pago de la Hacienda**

Frente a la pregunta de si sería beneficioso para la cadena un mecanismo generalizado de compra de hacienda basado en medidas de calidad objetivas, todos los operadores respondieron que si bien consideran el tema como importante, no están capacitados para opinar dado que no están empapados en el tema. Con referencia a la utilidad del mecanismo de trazabilidad, opinaron que representa una ventaja para el productor y para el país, sin detallar la respuesta.

#### **Transporte del Producto**

Todos los distribuidores entrevistados poseen su propia flota de camiones térmicos, con equipo de frío. Cuando surge la necesidad se alquilan camiones adicionales.

#### **Problemas observados durante el Transporte**

En ninguno de los casos, se estima que existan problemas en el producto debido al

transporte. Los problemas mencionados se relacionan a la imposibilidad de atender en una misma recorrida carnicerías y restaurantes, dado que requieren distintos productos y que muchas veces el horario en que solicitan la carne es el mismo, siendo imposible estar en distintos lugares a la misma hora. También se mencionan problemas de tráfico como consecuencia del gran tamaño de los camiones.

#### **Calidad del Producto**

En lo que hace a la calidad de la carne ovina, se estima que tal vez el mayor problema sea la heterogeneidad en el peso y tamaño de los animales, y en la grasa de cobertura, en más y en menos. A juicio de los distribuidores, existe una oferta despareja y muchas veces el tamaño del producto es rechazado por el consumidor. No obstante, con el cordero pesado muchas de esas cosas se han corregido, dado que está más estandarizado.

Varios entrevistados manifestaron que falta variedad y presentación de los productos disponibles. La sazonalidad de la demanda a nivel local y el bajo consumo registrado en el mercado interno por factores culturales, son quejas frecuentes entre los operadores. "El uruguayo no está acostumbrado a cocinar carne ovina", explica un operador. Tradicionalmente, se compra el cordero entero para hacerlo a las brasas o al horno. Según la opinión de un informante con mucha experiencia, se tiene una percepción errónea respecto al producto y su relación con la salud, "muchos gente asocia el cordero como causa de problemas hepáticos". Uno de los consultados atribuyó el bajo consumo de carne ovina a los costos elevados, señalando que no hay volumen y que el precio es muy alto.

#### **Relación con Proveedores y Clientes**

Ninguno de los entrevistados creyó oportuno realizar recomendaciones a la industria. Algunos señalaron que ni siquiera tienen proyectos de seguir con carne ovina.

### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

Todos los distribuidores consultados manifestaron que no tienen proyectos a futuro con la carne ovina, por lo cual, ni siquiera opinaron sobre los desafíos futuros de la cadena.

### **Resumen de Entrevistas**

A manera de resumen, en el Cuadro 12, se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

#### **2.3.7 Resultados de las Entrevistas a los Operadores de Mercado (Brokers)**

##### **Problemas en el Producto Ovino**

Los operadores destacaron que el problema de heterogeneidad y desuniformidad de los animales, canales y cortes es probablemente más serio que en vacunos; “imposibilitando hacer un producto homogéneo”. “A partir del operativo cordero pesado eso se mejoró mucho –acotó uno de los entrevistados– pero apareció otro problema, que es cuando se busca el cordero liviano, con no más de 12 kg de peso de canal. Acá los corderos llegan

aproximadamente a los 18 kg de canal, son enormes aunque sean aún corderos. El mercado europeo mediterráneo quiere una pierna de menos de 1,8 kg y las paletas de menos de 1,0 kg”. Los operadores consultados admiten que lograr esto es muy difícil para Uruguay. En forma adicional, resulta casi imposible competir con Nueva Zelanda, “que por un lado tiene una cuota ovina monstruosa comparada con la nuestra, y por otro, los animales parecen clonados, son todos idénticos”.

“Es imposible competir en calidad y volumen con Nueva Zelanda” - mencionaba un entrevistado - agregando que a su entender, la causa de la baja calidad de la carne ovina es la falta de especialización de los productores en carne, señalando que la competencia con la lana es muy fuerte y los productores prefieren vender dos productos.

El listado de problemas observados, también incluye el escaso valor agregado a nivel de producto y su presentación.

##### **Problemas en la Cadena Cárnica Ovina**

Con referencia a los problemas en el ámbito de la cadena, algunos operadores mencio-

**Cuadro 12.** Principales problemas encontrados a nivel del mercado interno

<b>MERCADO INTERNO – CARNE OVINA</b>	
<b>Problemas en el transporte</b>	<b>Problemas en el producto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Durante el transporte a carnicerías y restaurantes</b></li> <li>• <i>Excesivo número de clientes para atender en una misma recorrida</i></li> <li>• <i>Problemas en la cadena de frío, generalmente con mataderos chicos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeneidad de peso y tamaño de animales, canales y cortes</li> <li>• Cobertura de grasa excesiva o insuficiente</li> <li>• <i>Riesgo de presencia de agentes extraños</i></li> <li>• <i>Oferta de producto despareja</i></li> </ul>
	<b>Problemas en la cadena</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Infraestructura inadecuada para ovinos en distintos puntos de la cadena</i></li> <li>• <i>Escasa variedad de productos</i></li> <li>• <i>Productos con poca presentación</i></li> <li>• <i>Escasa cultura de consumo de carne ovina en el mercado interno</i></li> </ul>
<b>Desafíos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene proyectos en carne ovina</li> </ul>	

naron la producción estacional y la escasez de volumen, que muchas veces provoca un incumplimiento del volumen acordado en el embarque.

En general, los brokers opinan que en el caso de los ovinos, como en los vacunos, la falta de volúmenes significativos impide competir a Uruguay con países como Australia o Nueva Zelanda en los mercados árabes, por ejemplo. A pesar de ello, hay coincidencias en que si se logra hacer un producto diferenciado, de calidad, con buena presentación, se podría competir sin problemas con cualquiera y acceder a nuevos mercados. “Es necesario incrementar el volumen de carne fresca exportada”, agregó un operador.

La mayoría de los consultados señaló que la falta de especialización de la cadena en producción ovina y de los productores ovinos en carne, impide desestacionalizar la producción y aumentar el volumen. Se menciona que el ovino es marginal para todos los agentes de la cadena. La falta de razas carniceras es una gran limitante. Como apuntó uno de los operadores “(...) como criamos básicamente Corriedale, doble propósito, (que) no es una raza especializada, dependemos del precio de la lana, (el cual) si sube afecta la faena. Tal vez sea lo único aplicable a Uruguay, pero hablando en términos de carne, corremos

con desventaja contra los (países) que crían razas sólo carniceras. Dicha competencia entre la carne y la lana lleva a la retención de los animales y al aumento de la edad de faena”.

El principal problema relacionado con el mercado interno es la falta de cultura de consumo de carne ovina. El mercado interno es muy pequeño y estacional.

**Desafíos y Oportunidades de Mejora**

Los desafíos planteados para la cadena cárnica ovina consisten en aumentar el volumen y mejorar la calidad a través de la especialización productiva, a los efectos de lograr una presencia regular en los mercados internacionales.

Como temas concretos a encarar, los operadores de mercado sugieren que es necesario promover la carne ovina uruguaya en todos los mercados posibles, ofreciendo el cordero pesado tal cual es con todas sus cualidades.

**Resumen de las Entrevistas**

En el Cuadro 13, se muestra a modo de resumen, los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

**Cuadro 13.** Principales problemas encontrados a nivel del comercio externo

COMERCIO EXTERNO – CARNE OVINA	
Problemas en el producto	Problemas en Cadena de Carne Ovina
<ul style="list-style-type: none"> <li>Heterogeneidad de animales, canales y cortes</li> <li>Escaso valor agregado a nivel del producto</li> <li>Falta de presentación del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de especialización de la cadena en producción de carne ovina</li> <li>Infraestructura inadecuada para ovinos en distintos puntos de la cadena</li> <li>Competencia de lana: retención y aumento de la edad de faena</li> <li>Escasa cultura de consumo de carne ovina</li> <li>Obstáculos para acceder a nuevos mercados (carne con hueso)</li> </ul>
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecer en volumen</li> <li>Mejorar oferta desestacionalizada</li> </ul>	

### **2.3.8 Resultados de las Entrevistas a Carniceros**

#### **Operativa y Logística**

La mayoría de las carnicerías consultadas adquieren el 100% de la mercadería a través de distribuidores a frigoríficos, siendo muy pocas las que compran directamente a los frigoríficos. Si bien los distribuidores juegan un rol muy importante en el caso de los frigoríficos exportadores que realizan abasto de manera ocasional, eventualmente, es posible comprar directamente cortes excedentes de exportación.

Medias reses, delanteros y traseros son los productos mayormente comprados por las carnicerías. Sólo uno de los carniceros consultados declaró comprar cortes delanteros ovinos, señalando que a su juicio, tienen salida debido a la zona en que está ubicada la misma. Parece haber un componente "zonal" en la determinación del consumo de carne ovina; "hay zonas donde sólo se vende cordero" – apuntó uno de los informantes. De acuerdo a los agentes entrevistados, la motoneta es lo más requerido en la periferia, siempre y cuando tenga un precio adecuado. La conclusión al respecto, es que el corte australiano y la motoneta serían productos para dos públicos diferentes. Si bien las especificaciones de los productos son variables y dependen de la zona, como admitió uno de los informantes, "cuando escasea el producto no se puede ser exigente."

Con relación al tipo de consumidor que se atiende, las respuestas estuvieron divididas. Mientras algunas carnicerías manifestaron que se atiende un consumidor que busca precio y valora la relación calidad / precio, otras resaltaron que se atiende exclusivamente un consumidor selectivo que antepone calidad al precio. A pesar de la mencionada diferencia, en todas las carnicerías consultadas se realiza venta de cortes a pedido de mostrador, el cliente es atendido por el carnicero en todos los casos; señalando que el autoservicio no funciona y es difícil de mantener.

Con referencia al valor agregado que debería ofrecer una carnicería al consumidor final, los entrevistados mencionaron: tener continuidad en la oferta, precios adecuados, vender cortes de calidad e incorporar el reparto a domicilio como forma de facilitar las compras de los clientes.

#### **Sistema de Pago de la Hacienda y la Carne**

Consultados acerca de si sería beneficioso para la cadena la implementación de un mecanismo generalizado de compra de hacienda ovina basado en medidas de calidad objetivas, todas las carnicerías respondieron que a su juicio, es viable y necesario, sin mencionar el porqué ni las medidas de calidad que deberían manejarse.

Respecto a un mecanismo generalizado de compra de carne, unánimemente también reconocieron que lo consideran algo necesario y viable, señalando el sexo, la edad, tipificación y conformación como las medidas imprescindibles a medir.

Todas las carnicerías entrevistadas consideran que el mecanismo de trazabilidad representa una ventaja para el productor y para el país, acotando que permite acceder a nuevos mercados.

#### **Transporte del Producto**

#### **Problemas relativos al Transporte y Logística de Distribución**

El transporte de la carne desde el frigorífico a la carnicería se realiza en camiones refrigerados, ya sea propiedad de éstos o de los distribuidores que trabajan para los primeros. A juicio de los carniceros, cuando se trata de camiones propios de los frigoríficos no hay problemas con el transporte. La mayoría de los inconvenientes se observan cuando se trata de camiones de distribuidores, aunque se advierte que generalmente los mismos son de poca entidad.

Los problemas detectados tienen que ver fundamentalmente con el mantenimiento de

la cadena de frío. Al respecto, se considera que son notorias las diferencias en la carne que es entregada en las primeras horas de la mañana, con la que se entrega cerca del mediodía. Por esta razón, independientemente de que se trate de carne bovina u ovina, los carniceros insisten en que las entregas se hagan a primera hora de la mañana, pues aún si los camiones tienen equipos de frío, van a tener las puertas abiertas por 15 o 20 minutos en cada parada, con lo que ingresa el aire a temperatura ambiente e interrumpe la cadena de frío.

### **Calidad del Producto**

A juicio de los carniceros, el problema principal de la carne ovina se reduce a un punto, la falta de continuidad en el abastecimiento (los frigoríficos no proveen continuamente), que trae consigo el incremento en los precios.

Con referencia al producto, uno de los consultados mencionó que faltan animales adecuados para realizar el corte australiano y que la carne ovina uruguaya tiene problemas en el congelado, señalando que en general, el hueso se pone negro generando un aspecto que es rechazado por el consumidor.

Acerca de los consumidores, varios manifestaron que cuesta imponer el cordero pesado en el público dado que se lo asimila al capón. Se estima importante contar con un sistema de tipificación de canales que llegue hasta el consumidor, dado que a raíz de la falta de información el consumidor cree que el cordero pesado al ser justamente pesado, es un animal viejo.

### **Relación con Proveedores y Clientes**

Relación con los Distribuidores / Frigoríficos y con los Consumidores

Los entrevistados enumeraron un par de puntos en términos de recomendaciones que harían a la industria frigorífica, con respecto a la carne ovina:

- Los animales deberían entrar y salir de la planta frigorífica perfectamente identificados en cuanto a la categoría a la que pertenece

(cordero liviano, cordero pesado, borrego, capón, oveja). De esta manera, se identificaría bien en la carnicería que es lo que se ofrece y el consumidor tendría la posibilidad de elegir lo que quiere comprar. Es importante que el cliente sepa realmente que es lo que está comprando. Asociada a la identificación (categoría), sería importante también contar con una buena tipificación de las canales.

- Continuidad en el abastecimiento, denotando la necesidad de que los frigoríficos abastezcan de carne ovina en forma continua a lo largo del año a las carnicerías locales. Los carniceros reclaman que el mercado interno no sea dejado de lado.

- Volcar saldos de exportación a precios competitivos. Se menciona que cuando hay una exportación y queda el corte motoneta, si los frigoríficos lo ofrecen a un precio que esté al alcance de la gente, teniendo en cuenta que es un producto para cierto sector, más bien para la periferia, "se vende a buen ritmo". En ocasiones, a pesar de haber alguna disponibilidad de este producto, el carnicero no lo compra porque estaría fuera de precio y el consumidor prefiere otros productos. Lo mismo ocurre con el corte australiano, producto orientado a una determinada zona de consumo debido a su precio elevado.

### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

Lograr fluidez de mercado con oferta de producto a precios competitivos será el principal desafío que deberán enfrentar las distintas carnicerías. Todos los entrevistados enfatizaron que el punto fundamental, es asegurarse el abastecimiento de carne ovina por parte de los frigoríficos, durante todo el año.

Imponer los cortes será el desafío de algunas carnicerías que consideran que para ello la publicidad es fundamental. Hay que atraer al público que perdimos por la mala información de que las carnes rojas son malas para la salud. Se debe hacer un esfuerzo en marketing y promoción sobre los diferentes cortes ovinos y la forma de prepararlos; "falta información de como cocinar la carne ovina, la

gente no sabe (hacerlo)". Específicamente, las carnicerías deberían diversificar la oferta de carne ovina, ofreciendo productos con mayor valor agregado, de manera de poder competir con las grandes superficies.

### Resumen de las Entrevistas

A manera de resumen, en el Cuadro 14 se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

#### 2.3.9 Resultados de las Entrevistas a Encargados de Supermercados

##### Operativa y Logística

Los supermercados se abastecen fundamentalmente a partir de la compra directa a frigoríficos o por intermedio de distribuidores. Aunque la compra directa a la industria permite eliminar u obviar eslabones en la cadena, a veces la compra a intermediarios brinda una mayor flexibilidad y variedad en la oferta.

Si bien los supermercados reconocen tener una cierta capacidad de negociación basándose en los volúmenes manejados y las garantías de pago que ofrecen a los frigoríficos, el precio lo fija el mercado, a través de la oferta y la demanda. A su vez, una de las estrategias de los mayoristas de las grandes superficies es tener varios proveedores, según explicó uno de los entrevistados. De

todas formas, existen diferencias de tamaño entre las distintas cadenas de supermercados, que hacen variar el poder negociador de cada una frente a la industria frigorífica.

El tipo de producto varía según el supermercado, mientras algunos compran medias reses, delanteros, traseros, cortes delanteros y cortes traseros con hueso y al vacío, otros consultados mencionaron que sus compras son mayoritariamente corderos de 9 – 10 kg de peso y borregos pesados excedentes de exportación. Las preferencias del consumidor son un tanto variadas dependiendo del entrevistado. Mientras algunos señalan que el consumidor prefiere un cordero liviano de 9 – 12 kg, lo opuesto a la exportación, otros encargados afirman que el consumidor busca comprar un cordero pesado de 17 – 18 kg de peso, no tapado de grasa y de raza carnicera. La mayoría de los consultados vende delantero ovino, trasero, motoneta, pulpa, costilla, asado, y algunos incursionan en la venta de cortes en bandeja.

También existen diferencias visibles en cuanto al tipo de cliente con el que operan los distintos supermercados. Incluso existen pequeñas diferencias entre locales dentro de una misma cadena, de acuerdo a su localización geográfica. Mientras algunos supermercados manifestaron que abarcan todos los segmentos, otros señalaron que se atiende un consumidor de menor ingreso que compra delantero ovino y antepone precio antes de calidad, agregando que la clase social de

**Cuadro 14.** Principales problemas encontrados a nivel de carnicerías

CARNICERIAS – CARNE OVINA	
Problemas en el producto	Problemas en Cadena de Carne Ovina
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Heterogeneidad de animales y cortes de carne</li> <li>• Escasa variedad de productos</li> <li>• Productos con poca presentación</li> <li>• Cortes de delantero para público de bajo poder adquisitivo</li> <li>• Asimilación del capón al cordero pesado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inconsistencia en la oferta durante el año, depende de las exportaciones</li> <li>• Falta cultura de consumo de carne ovina en el mercado interno, demanda sazonal</li> </ul>
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lograr fluidez de mercado</li> <li>• Imponer cortes</li> <li>• Lograr precios competitivos</li> </ul>	

mayor ingreso consume ovino de manera zafral u ocasional. Uno de los entrevistados manifestó que la política de la empresa es vender siempre calidad, y que por lo tanto, atiende a un consumidor selectivo que antepone calidad al precio.

En lo que se refiere específicamente a la carne ovina, los operadores consultados coincidieron en que la gente básicamente en Montevideo consume cordero; a eso se remite el consumo ovino. Al respecto, uno de los entrevistados expresó que el cordero tiene que ser bastante más barato que la carne vacuna para que la gente lo lleve, porque sino compra el asado; es un tema cultural. Reiteradamente los encargados mencionaron que el consumo es zafral y que en Montevideo no se sabe cocinar ni comer ovino, no existe un hábito de consumo.

Con referencia a la presentación del producto, la mayoría de las ventas se realizan a través de cortes a pedido en mostrador (atención tipo carnicería) donde la gente elige su carne. Algunos supermercados tienen autoservicio de cortes frescos en vitrina o góndola, venden los cortes en bandeja de espuma y film. Ocasionalmente, uno de los consultados vende rack congelado envasado al vacío. Con respecto a éste corte, varios señalaron que es impagable en el mercado interno. Todos estuvieron de acuerdo en manifestarse en contra del autoservicio y del envasado al vacío, mencionando que el consumidor desconoce el envasado al vacío y no lo compra, agregando que es imposible mantenerlo dado la falta de abastecimiento y oferta del producto que hay actualmente.

Certeza de pago, reglas claras e información de lo que el consumidor demanda, forman parte del valor agregado ofrecido por las carnicerías de los supermercados a los proveedores de carne ovina. Uno de los consultados mencionó que hay que educar al proveedor, declarando que “ellos saben el producto y la calidad de producto que queremos”. Existen rechazos y suspensiones temporarias para aquellos proveedores que incumplen con el tipo de producto solicitado. Aquella carne

que no cumple con las especificaciones y requisitos no entra al supermercado.

Con relación al consumidor final, se ofrece un producto de calidad con atención acorde. Se hace hincapié en brindar información del producto que se está comprando asegurando que lo dice en la etiqueta es lo que se vende. En ciertos casos, se asegura que si bien la carne es cara, es de calidad excelente. Tener una oferta continua de los diversos cortes forma parte del valor agregado a ofrecer.

Uno de los entrevistados mencionó la importancia de brindar una atención al público acorde y rápida, sin discutir con el cliente y escuchando todas sus quejas para corregir los problemas. Para esto – acotó uno de los encargados – “es necesario educar al personal en atención al cliente y obligar a transmitir las quejas a los superiores, es la única forma de mejorar y atraer más público consumidor”.

Otro de los consultados señaló que en su caso se ofrece carne con marca y carne, mencionando que se busca llegar a una carnicería menos tradicional, e incorporar la venta de rana, avestruz, nutria, chivo, y conejo.

### ***Sistemas de Pago de la Hacienda y la Carne***

Si bien todas las empresas respondieron que sería necesario y beneficioso para la cadena implementar un mecanismo generalizado de compra de hacienda basado en medidas de calidad objetivas, se presentaron dudas de su viabilidad. Algunos mencionaron que el oportunismo siempre está presente, y que muchas veces lleva al incumplimiento de contratos y acuerdos. Otro entrevistado puntualizó en que si bien lo considera algo beneficioso para todos, cada eslabón debe preocuparse por mejorar su etapa, señalando que los machucones son un gran problema ocasionado en la etapa productiva, que se visualiza en etapas posteriores.

Con referencia a la implementación de un mecanismo generalizado de compra de

carne ovina basado en medidas de calidad objetivas, la mayoría de los consultados respondió que no es algo necesario dado que la calidad ya es un requisito en sus negocios, acotando que no existe un pago diferencial por calidad porque directamente la carne que no es de calidad no entra. Uno de los entrevistados agregó que actualmente, por la situación coyuntural que atraviesa el país, más importante que la calidad es tener volumen de oferta, a su entender, lo primero es tener el producto que si es de calidad mucho mejor.

Preguntados acerca del mecanismo de trazabilidad, la mayoría manifestó que no le ve ninguna utilidad en ovinos para mercado interno (sí para exportación), agregando que no hay oferta y que el consumo local es muy reducido y zafral. Dividiendo las opiniones, uno de los encargados se manifestó a favor de la trazabilidad, indicando que le agrega valor al producto y ofrece seguridad al consumidor.

### ***Transporte del Producto***

El transporte de productos cárnicos ovinos se realiza a través de camiones habilitados por INAC, provistos de equipos de frío, que son propiedad del vendedor (frigorífico o distribuidor). Algunos supermercados controlan la temperatura de los camiones.

### ***Problemas en el Transporte y Distribución de la Carne Ovina***

La opinión generalizada de los responsables de los supermercados es que “como en todo, hay gente y empresas muy prolijas y otras que no cumplen con la reglamentación vigente y no deberían circular con alimentos percederos”.

Durante el verano, fundamentalmente, es cuando se notan algunos problemas durante el transporte relacionados al tema “frío”. A partir de setiembre – octubre los responsables de los supermercados empiezan a exigir que los camiones lleguen con el equipo de frío funcionando. De todos modos, “en verano se extreman las medidas con respec-

to a los requerimientos de frío”. Uno de los entrevistados fue muy elocuente al señalar que muchas veces la carne llega “caliente”, agregando que se da principalmente en los frigoríficos más pequeños.

### ***Calidad del Producto***

#### ***Fortalezas y Debilidades en la Calidad del Ganado Ovino Uruguayo***

Dentro de las fortalezas del ganado ovino uruguayo, algunos entrevistados mencionaron las razas carniceras, acotando que si bien están presentes en el país y son ideales para mejorar la calidad del producto uruguayo, éstas no son las preferidas por los productores. Uno de los consultados manifestó que a su entender, el consumidor uruguayo no diferencia las razas.

Los principales problemas observados en el ganado ovino son la falta de stock y la falta de profesionalidad de la producción, a todo nivel de la cadena. El sector productor, no utiliza razas carniceras, sino que tiene animales doble propósito para producir lana y carne, acarreando consigo la producción de carne de menor calidad, con mucho hueso y grasa. A juicio de un entrevistado, en Uruguay la carne es un subproducto de la lana, no hay corderos de carne. Otro de los entrevistados señaló que las instalaciones en el campo y en frigoríficos, son diseñadas para bovinos y no para lanares, dificultando las tareas.

#### ***Fortalezas y Debilidades de la Calidad de la Carne Ovina Uruguaya***

Hay consenso en que, en general, no hay problemas visibles de calidad que afecten el consumo de carne ovina, ya que la problemática es otra. Algunos operadores admitieron que no hay incentivos suficientes como para “ocuparse demasiado de la carne ovina a este nivel”. La carne ovina no tiene problemas de calidad relacionados al color de grasa y músculo, como la vacuna.

Los problemas, están ligados a la falta de continuidad en la oferta del producto y al es-

caso consumo local. Vuelve a mencionarse la falta de cultura de consumo de carne ovina (no se sabe cocinar) y la necesidad de promocionar y fomentar con recetas dicho consumo.

### **Relación con Proveedores y Clientes**

#### **Relación con los Distribuidores/ Frigoríficos Proveedores**

Algunos operadores afirmaron que gran parte de la industria (siempre) vivió de espaldas al mercado interno. De esta manera, reclaman que se lo mire más, pues es el que “va a salvar las épocas difíciles”. En la misma línea, uno de los encargados manifestó que la industria “tiene que contemplar un poco más al mercado interno y prestarle un mejor servicio”, refiriéndose como al mismo “el que siempre está”.

A juicio de los consultados, los frigoríficos no deberían faenar “lo que le traen” y exigir calidad, orientarse hacia la calidad descartando machucones. “Esto es una cadena, y la calidad debe venir desde el campo, hay que tratar de mantenerla y agregar valor al producto” – es lo que afirmaba convencido un entrevistado.

Uno de los consultados cree que el frigorífico o distribuidor debe ser el responsable de hacer propaganda y promocionar con respaldo el consumo de la carne ovina, dar información y recetarios de cocina para enseñar a comer ovino.

Con referencia al precio, algunos señalaron que la carne debe valer, no puede ser barata, mencionando que el precio del ovino y las demás carnes inciden en el nivel de consumo.

En contrapartida, los supermercados ofrecen un canal para llegar al público y piden que cambien el nivel de disputa, que dejen de pelear por ser “el más barato” y pelen por ser el mejor en calidad. Nuevamente se advierte el rechazo de recibo de carnes con machucones y abscesos.

### **Relación con los Consumidores**

La opinión de los entrevistados es que los consumidores deberían exigir calidad y comunicarse, transmitir lo que no le gusta. Uno de los consultados manifestó que “hay que educar al consumidor” para que no exija sólo cordero a fin de año y consuma carne ovina más asiduamente.

En contrapartida, se ofrecen garantías de vender productos frescos con responsabilidad. Se brinda información certera del producto que se vende. Se otorgan los medios para realizar quejas y sugerencias (página de Internet). Uno de los consultados mencionó que “se brinda un servicio y se cobra por ello”, señalando que se aconseja al consumidor que no sabe que llevar y en el autoservicio se garantiza “que lo de abajo en la bandeja es igual de bueno que lo que se ve arriba”.

### **Desafíos y Oportunidades de Mejora**

A nivel particular de las empresas, el principal desafío es tener abastecimiento y volumen de producto de manera continua y no zafral. Incrementar las ventas de carne ovina educando al cliente y realizando campañas de promoción para que el cliente lo pida, lo acepte y lo conozca, forman parte de los desafíos que enfrentarán los supermercados en el corto plazo. Estar a tono con la demanda, actualizarse y adaptarse a los cambios son desafíos constantes de cualquier empresa.

Respecto a la cadena cárnica ovina, el principal desafío mencionado por todos los operadores es recuperar el stock ovino y superar las “zafralidades”, productivas y de consumo. Tener un precio accesible de determinados cortes como pierna, aguja, y paleta, sería una buena opción para ciertos supermercados de manera de poder competir con la carne de cerdo, que va en aumento.

### **Resumen de las Entrevistas**

A manera de resumen, en el Cuadro 15, se presentan los puntos más relevantes percibidos como problemas y los desafíos para el futuro.

### 2.3.10 Resultados de las Entrevistas a Encargados de Restoranes y Parrilladas

#### Operativa y Logística

La modalidad de abastecimiento de la mayoría de los restoranes y parrilladas es la compra directa a los frigoríficos. Varios empresarios admitieron haber alcanzado acuerdos de abastecimiento directamente con algún frigorífico que ofrece un tipo de producto acorde al tipo de cliente. En el caso de los hoteles entrevistados, la principal modalidad de compra es a través de distribuidores, tratando de establecer relaciones preferenciales pero sin exclusividad, por un tema de seguridad en el abastecimiento. En estos casos, por lo general, se utilizan dos o a lo mucho tres proveedores, uno regular y los otros "para completar".

Mientras uno de los operadores indicó que prefiere comprar media res, delantero y trasero, otros manifestaron que prefieren comprar cortes antes que el animal entero o la media res porque consideran que se desperdicia mucho. Compran cortes delanteros al vacío, cortes traseros al vacío y sobretodo frenched rack. En general, se compra un 90

% de producto congelado, y un 10 % enfriado. Los cortes ovinos llegan congelados, con el mismo nivel de envasado y presentación con el que salen a la exportación. El frenched rack llega en bolsa al vacío, al igual que las piernas, envasadas en forma individual en cajas de 20 kg. Los lomos vienen de a 100 unidades, en cajas de 10 kg (pesan aproximadamente 100 gramos cada uno y están en paquetes de 1 kg dentro de la caja). Los riñones y las mollejas se presentan en cajas de 5 kg.

El comerciante supervisa todo el producto que llega y lo que no está en condiciones se rechaza. Se tiene cabal conciencia de que no se puede vender cualquier cosa, por lo que se exige cierta calidad para cuidar a la clientela. El encargado de las compras del establecimiento trata de seleccionar aquellos cortes que no presenten defectos de machucones, muy magros o con exceso de grasa.

En el caso de los restoranes finos, se estima que la clave en las definiciones de las especificaciones y las exigencias a los proveedores, es el chef; "el chef es quien evalúa la calidad de los productos decidiendo si acepta o no lo que recibe", remarcó el dueño de uno de

**Cuadro 15.** Principales problemas encontrados a nivel de supermercados

SUPERMERCADOS – CARNE OVINA	
Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallas en la cadena de frío</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Machucamientos</li> <li>- Escasa variedad de productos</li> <li>- Productos con poca presentación</li> <li>- En el mercado interno se ofrecen cortes baratos con mucho hueso</li> </ul>
Problemas en la cadena	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa presencia de razas exclusivamente carniceras</li> <li>- La carne es un subproducto de la lana</li> <li>- Escasa cultura de consumo de carne ovina, consumo zafral,</li> <li>- Autoservicio de carne ovina no funciona, falta información</li> <li>- Se destinan a mercado interno los excedentes de exportación</li> </ul>	
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superar los problemas estructurales de la carne ovina que impiden el desarrollo del mercado</li> <li>• Lograr abastecimiento continuo del producto, tener volumen.</li> <li>• Incrementar las ventas de carne ovina.</li> <li>• Promocionar y educar a la gente para que conozca el producto y aprenda a cocinarlo.</li> </ul>	

los comercios entrevistados, destacando el papel del chef como hombre clave en el funcionamiento del restaurante.

Los encargados consultados aseguraron que para el volumen que mueve un restaurante, no existen problemas de abastecimiento, pero sí de precio. Como era de esperarse, todos los entrevistados se definieron como tomadores de precio dentro de este nivel de la cadena cárnica. Sin embargo, existen diferencias en el manejo de los márgenes, de acuerdo al tipo de restaurante o parrillada y el público al que se apunta. Para los negocios de la "alta gastronomía", si el costo es un poco elevado no importa porque se traslada al consumidor (cliente), accionar imposible para aquellos que trabajan sobre la base de márgenes pequeños y sobre volúmenes importantes.

Algunos informantes consultados se quejaron de que no existe un cuidado del mercado interno ni un respeto por el consumidor local; "lamentablemente los precios dependen de la exportación y lo que no se exporta es con lo que se atiende al mercado interno". En realidad, no está claro quién es el "dueño del negocio", según concluía uno de los entrevistados. Los frigoríficos son, a su vez, tomadores de precio del exterior y ejercen su poder hacia adentro, hacia donde pueden manejar los precios y los lobbies.

Como fuera expresado anteriormente, existen diferencias en el tipo de cliente que maneja cada comercio del rubro gastronómico, pero la mayoría apunta a un consumidor selectivo, que antepone calidad al precio. Son negocios selectivos, que apuntan a sectores como los extranjeros, personas mayores de edad de buen poder adquisitivo, clientes de oficinas en donde trabaja gente vinculada de alguna manera al campo, que consumen también carne ovina. El argumento es que, en general, quien consume carne ovina es un público de poder adquisitivo medio a medio-alto.

Uno de los entrevistados justificó su estrategia señalando que existe gente dispuesta a

pagar un "plus" en el precio de la comida por un valor agregado "intangibile". "Es básicamente el extranjero que viene por negocios, por conferencias, y el individuo que trae o acompaña a ese extranjero en nuestro país y que lo invita a comer, no se preocupan por el precio de los platos ni cuánto gasta, pues se trata de una inversión".

Consultados acerca del valor agregado en servicios que debe ofrecer un restaurante a los proveedores, uno de los operadores manifestó que permitir la presencia de un cartel con la marca del frigorífico a cambio de una tarifa mensual, posibilita una relación de fidelidad con el frigorífico que viabiliza tener plazos de pago. Otro de los entrevistados señaló que se realiza certificación de calidad en la recepción y manejo del producto.

Con referencia a los consumidores, unánimemente todos los consultados ofrecen carne de buena calidad, asegurando que en muchos casos al producto se le agrega el valor de pequeños secretitos en la preparación. Homogeneidad en los cortes, sobretodo en el rack, y trazabilidad en origen, forman parte de los agregados que se ofrecen a los consumidores selectos.

### ***Sistema de Pagos de la Hacienda y la Carne***

Mientras algunos operadores manifestaron estar de acuerdo con la implementación de un mecanismo generalizado de compra de hacienda y compra de carne basado en medidas de calidad objetivas, otros señalaron que en su caso, no lo consideran necesario dado que sólo se compra carne de calidad y creen que es algo inviable.

Con respecto a la trazabilidad, las opiniones también estuvieron divididas. Algunos mencionaron que la trazabilidad es una de las tendencias mundiales, y la consideran beneficiosa para el productor y para el país dado que apunta a la calidad. Otros consultados, respondieron que a su entender no es algo útil en ovinos.

### ***Transporte del Producto***

En la mayoría de los casos, el producto se transporta en “camioncitos” propiedad de los distribuidores o frigoríficos; sólo uno de los entrevistados relató que él se encarga personalmente del transporte del producto para evitar tener problemas de calidad.

### **Problemas en el Transporte y Distribución de la Carne**

Algunos consultados se quejaron del mal trato de los productos que realizan los transportistas, señalando que en ocasiones no son para nada prolijos y las cajas llegan totalmente deshechas. Si bien la carne viene bien presentada, es algo que se podría mejorar envolviendo el producto en papel aluminio y utilizando bolsas con mayor micronaje, adecuadas para vacío con hueso de manera de evitar que se rompa. Uno de los operadores denunció que muchas veces la media res de cordero está mal congelada.

### ***Calidad del Producto***

Preguntados acerca de las fortalezas y debilidades del ganado uruguayo, ninguno supo dar una respuesta. Apenas uno manifestó – en otra pregunta – que existen razas mejores para la producción de carne ovina como la Poll dorset, sin brindar más detalles.

### **Fortalezas y Debilidades de la Carne Uruguaya**

Con relación a la carne uruguaya, los entrevistados no mencionaron fortalezas en términos de calidad, pero señalaron que ha mejorado mucho en los últimos años destacando positivamente su actual valor en el mercado.

Heterogeneidad en los racks y en el largo de las costillas es el principal problema manifestado por algunos consultados. Cortes muy grandes y con mucha grasa son problemas adjudicados a las razas que se producen en el país. Existe unanimidad de opinión en el sentido de que la carne ovina no tiene problemas de color. Uno de los entrevistados

denotó la presencia de carne con catinga, principalmente en los cuartos.

Varios entrevistados remarcaron que los mayores problemas con los productos de carne ovina están relacionados con la falta de variabilidad de productos y la regularidad en su abastecimiento. Al respecto, se aseguró que se podría aumentar la oferta de carne ovina a nivel de la cocina, pero no hay abastecedores. Hay poca oferta de cortes en las carnicerías para cocina (frenched rack, lomo y pierna), por lo que en realidad, se trata más de un problema a nivel de la cadena.

La falta de consumo de carne ovina en el mercado interno se asocia al desconocimiento por parte del público consumidor del producto, por lo cual, varios operadores estiman necesario realizar marketing y propaganda de los productos cárnicos ovinos. En resumen, no se observan grandes problemas en el producto carne ovina, aunque hay problemas de falta de información.

### ***Relación con Proveedores y Clientes***

#### ***Relación con los Distribuidores o Frigoríficos Proveedores***

Todos los entrevistados reclamaron a los frigoríficos que no se jueguen únicamente a la exportación. “Sin duda la exportación es el mejor negocio para ellos, pero que cuando abastezcan el mercado interno no lo hagan con productos de “segunda” o las “sobras”, sino que den la posibilidad de comprar carne calidad exportación”. Uno de los operadores manifestó que si bien tiene voluntad de comprar y pagar carne de calidad de exportación, no le dan la opción de comprarla, agregando que en general, la carne destinada a exportación es cuatro veces mejor que la que se destina al mercado interno. Otro de los restaurantes, reclamó a las industrias mejores en la presentación y calidad de los productos, aconsejándoles que deberían imitar a los frigoríficos de punta. Se advierte que se realizan controles en la recepción: envases, machucos, tamaño de corte, que permiten rechazar lo que no se ajusta a lo solicitado. Vender carne certificada (caras negras) es

otro de los pedidos de algunos hoteles y restaurantes.

**Relación con los Consumidores**

A los consumidores se les ofrece carne de calidad a precios acordes con un excelente servicio de atención, en una palabra se brinda un profesionalismo tal que cubre con las exigencias demandadas por el público consumidor.

**Desafíos y Oportunidades de Mejora**

A nivel particular de las empresas, continuar siendo líderes en calidad y conceptuados como uno de los mejores es el principal desafío. Mantener la clientela de alto poder adquisitivo que está dispuesta a pagar la calidad, es otro de los desafíos planteados.

Para uno de los hoteles consultados la prioridad consiste en buscar mejores proveedores y tener una logística adecuada para el abastecimiento con producto ovino. Dicho operador insistió en que son escasas las fuentes de abastecimiento para la carne ovina, manifestando que no se provee directamente de los frigoríficos porque no sabe a quién contactar, qué canales seguir. Todos los entre-

vistados manifestaron que les gustaría realmente poder ofrecer carne ovina al cliente en forma continua, pero admitieron que varias veces no consiguen hacerlo.

Con referencia a la cadena cárnica, el principal desafío a enfrentar por todos los agentes es la falta de stock ovino. La escasez de producto se mencionó por parte de los encargados que muy a menudo no encuentran mercadería. No hay una continuidad en el abastecimiento.

Implementar políticas o campañas de promoción sobre el consumo de carne ovina en el país, es la única forma, a juicio de varios entrevistados, de combatir el problema de falta de información que rodea al mercado de la carne ovina en el Uruguay. Se asegura que falta conocimiento de cómo preparar el producto. Se insistió mucho en que la gente asocia el ovino con el asado, pero no está desarrollado el consumo a nivel de cocina. Falta creatividad para preparar carne ovina. Falta marketing y promoción sobre las bondades de la carne ovina y que exploten más los atributos que valoriza el mercado externo asociado a los sistemas de producción. Se considera importante “inventar” como vender la carne ovina, aunque todos concuerdan

**Cuadro 16.** Principales problemas encontrados a nivel de restaurantes, parrilladas y hoteles

SUPERMERCADOS – CARNE OVINA	
Problemas en el transporte	Problemas en el producto
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Fallas en la cadena de frío</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Machucamientos</li> <li>- <i>Escasa variedad de productos</i></li> <li>- <i>Productos con poca presentación</i></li> <li>- <i>En el mercado interno se ofrecen cortes baratos con mucho hueso</i></li> </ul>
Problemas en la cadena	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Escasa presencia de razas exclusivamente carniceras</i></li> <li>- <i>La carne es un subproducto de la lana</i></li> <li>- <i>Escasa cultura de consumo de carne ovina, consumo sazonal,</i></li> <li>- <i>Autoservicio de carne ovina no funciona, falta información</i></li> <li>- <i>Se destinan a mercado interno los excedentes de exportación</i></li> </ul>	
Desafíos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superar los problemas estructurales de la carne ovina que impiden el desarrollo del mercado</li> <li>• Lograr abastecimiento continuo del producto, tener volumen.</li> <li>• Incrementar las ventas de carne ovina.</li> <li>• Promocionar y educar a la gente para que conozca el producto y aprenda a cocinarlo.</li> </ul>	



**Cuadro 18.** Comparación de la Fase I de la Auditoría de Calidad de Carne Ovina 2002 vs. 2007

Problemas	Fase I 2002	Percepción	Fase I 2007
Heterogeneidad	✓	●	✓
Obstáculos mercados	✓	●●	✓
Escasez de volumen	✓	●	
Precios / Costos inadecuados	✓	●	
Cultura de consumo	✓	●	✓
Presentación del producto	✓	●	✓
Zafalidad en la demanda	✓	●	✓
Agentes contaminantes	✓	●	
Presencia de flechilla	✓	●	✓
Infraestructura inadecuada	✓	●	✓
Razas exclusivamente carniceras			✓
Rutas y caminos			✓
Doble piso, suciedad			✓

mejora o desmejora de los problemas, por lo tanto, a mayor cantidad de círculos verdes, mayor es nivel de mejora. Finalmente, en la última columna se presentan marcados con una viñeta, los problemas más nombrados por la cadena cárnica ovina en la Auditoría de 2007 – 2008.

Como podemos observar, hay varios tipos de respuestas, por ejemplo la existencia de obstáculos de acceso a mercados es un problema incluido dentro de los 10 problemas más importantes en la primer Auditoría, y si bien se percibe actualmente como un problema que ha mejorado (con dos círculos verdes), igualmente aparece dentro de los 10 problemas más nombrados en 2007.

Con respecto a la escasez de volumen y a los precios y costos inadecuados, a pesar de ser dos problemas percibidos como que siguen igual que hace cinco años (círculo amarillo), no figuran dentro de los 10 más nombrados en la auditoría de 2007 – 2008.

Una limitante de la Fase I, al no haber muestreo estadístico, es que el listado de los 10 problemas incluye los 10 más nombrados a nivel de toda la cadena, lo cual no significa necesariamente que sean los más severos o importantes. Eso explica porque problemas como machucamientos o largo de mecha inadecuado, que son problemas importantes y que fueron nombrados por varios agentes de la cadena (Cuadro 17), no hayan aparecido entre los 10 problemas más nombrados.

Finalmente, hay otros tres problemas que no aparecen dentro de los 10 problemas más importantes durante 2002 – 2003, pero aparecen dentro de los más nombrados en la auditoría de 2007. La falta de razas exclusivamente carniceras, las rutas y caminos en mal estado y la presencia de doble piso improvisado son los “nuevos problemas”, son problemas que si bien integran los 10 más nombrados en la auditoría actual, no se habían mencionado hace cinco años.

