



PLAN ESTRATÉGICO

2021-2026



Integrantes de la Junta Directiva de INAC

PRESIDENTE

Ing. Agr. Fernando Mattos

VICEPRESIDENTE

Sr. Conrado Ferber Artagaveytia

REPRESENTANTES DE LA ASOCIACIÓN RURAL DEL URUGUAY

Ing. Agr. Manuel Lussich (titular) - Ing. Agr. Ricardo Reilly (alterno)

REPRESENTANTES DE LA FEDERACIÓN RURAL

Ing. Agr. Guillermo Villa (titular) - Lic. Joaquín Martinicorena (alterno)

REPRESENTANTES DE COOPERATIVAS AGRARIAS FEDERADAS Y COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO RURAL

Ing. Agr. José Mesa (CNFR) - Dr. Jorge Slavica (CAF)

REPRESENTANTES DE LA CÁMARA DE LA INDUSTRIA FRIGORÍFICA

Lic. Eduardo Urgal (titular) - Dr. Alberto F. González (alterno)

REPRESENTANTES DE LA ASOCIACIÓN DE LA INDUSTRIA FRIGORÍFICA DEL URUGUAY

Ing. Agr. Daniel de Mattos (titular) - Sr. Gerardo Pérez (alterno)

REPRESENTANTES DE LA ASOCIACIÓN DE PLANTAS DE FAENA MERCADO INTERNO

Sr. Carlos Pagés (titular) - Sr. Leonel Barreto (alterno)

Este documento presenta un resumen ejecutivo del Plan Estratégico de INAC 2021-2026.

Montevideo, jueves 1 de abril de 2021

ÍNDICE

> PÁG. 1

Acerca de nosotros

> PÁG. 6

Plan Estratégico

Fundamentos del Plan Estratégico

> PÁG. 7

Objetivo general del Plan Estratégico

> PÁG. 9

Líneas estratégicas

> PÁG. 10

Articulación con instituciones
y organismos

> PÁG. 12

Programas y acciones principales

Haga **click** sobre cada botón
para ir a la página



ACERCA DE NOSOTROS



El Instituto Nacional de Carnes (INAC) es una persona pública no estatal creada por el decreto-ley n.º 15605, de 27 de julio de 1984, para la proposición, asesoramiento y ejecución de la Política Nacional de Carnes, cuya determinación corresponde al Poder Ejecutivo.

➤ INAC tiene el objetivo de promover, regular, coordinar y vigilar las actividades de producción, transformación, almacenamiento, transporte y comercialización de carnes bovina, ovina, equina, porcina, caprina, de ave, de conejo y de animales de caza menor, así como de sus menudencias, subproductos y productos cárnicos.

El INAC está dirigido y administrado por una junta de ocho miembros, integrada por dos delegados del Poder Ejecutivo, designados, uno de ellos, a propuesta del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), en calidad de presidente, y el otro, en calidad de vicepresidente, a propuesta del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), y seis representantes del sector privado: tres en representación de los productores rurales —uno por la Asociación Rural, otro por la Federación Rural y un tercero compartido entre la Comisión Nacional de Fomento Rural y las Cooperativas Agrarias Federadas— y tres en representación de los sectores industriales —Cámara de la Industria Frigorífica, Asociación Frigorífica del Uruguay y Asociación de Plantas de Faena Mercado Interno—.

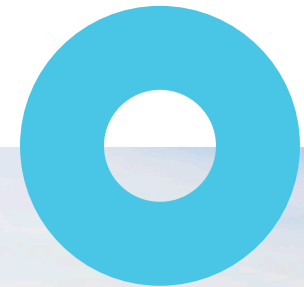


MISIÓN

Formular, asesorar y ejecutar políticas que promuevan el crecimiento de la cadena cárnica, contribuyendo al desarrollo productivo, económico y ambiental en beneficio de la sociedad.

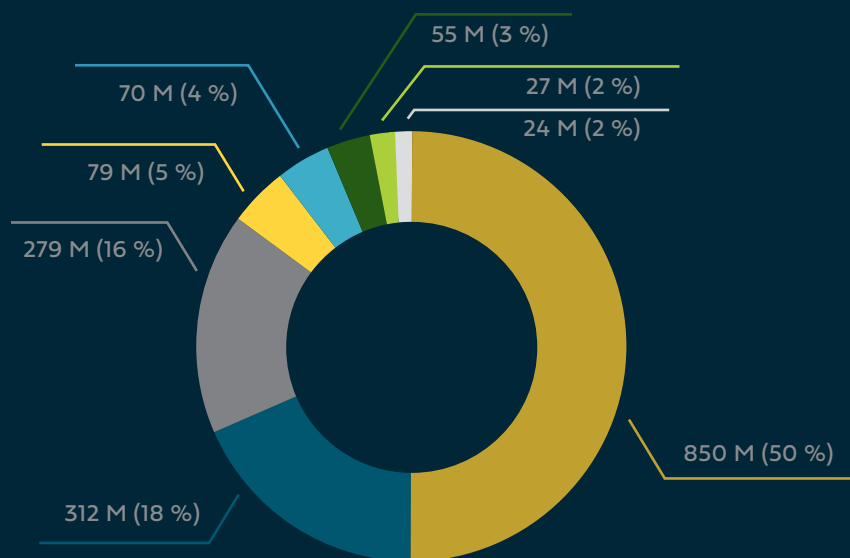
VISIÓN

Posicionar a Uruguay como proveedor confiable de carnes de alto valor agregado, obteniendo el reconocimiento de la marca país y de sus empresas, aumentando su presencia en los diferentes mercados.

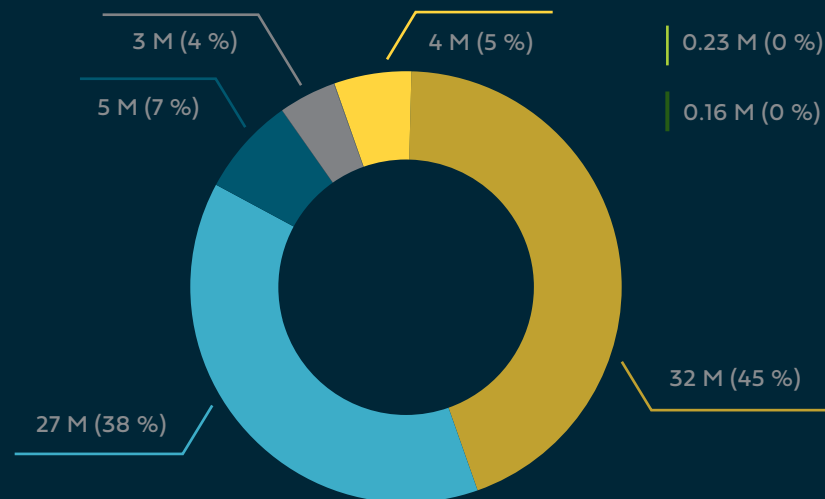


2018-2020 Exportación de carne por país de destino (en millones de dolares y porcentaje)

BOVINA

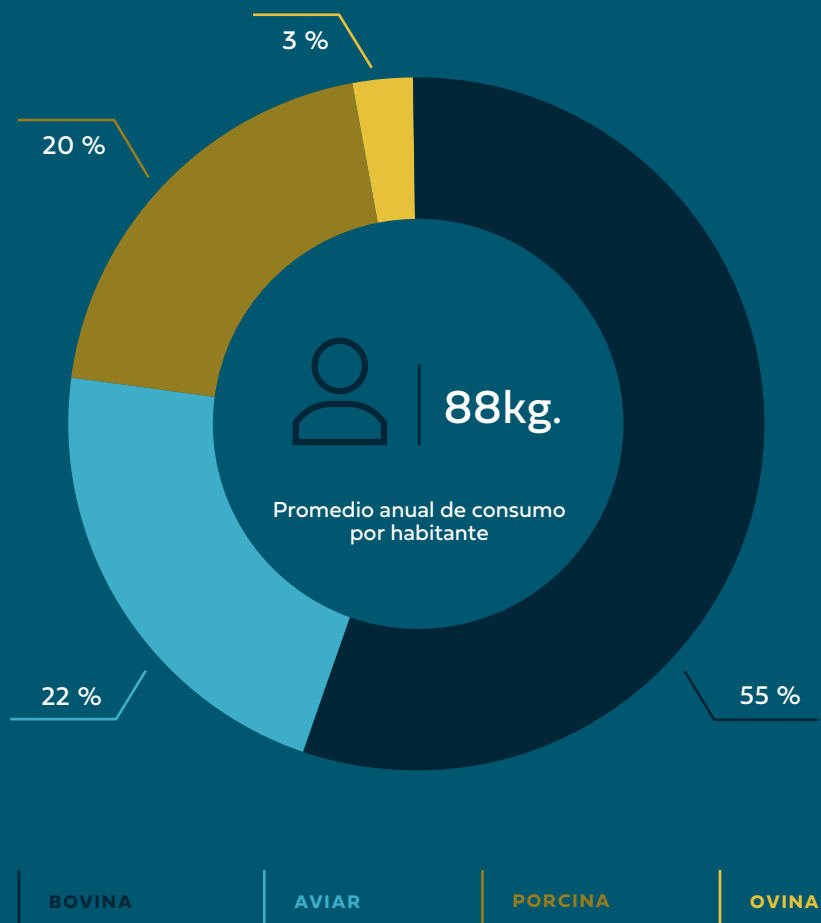


OVINA

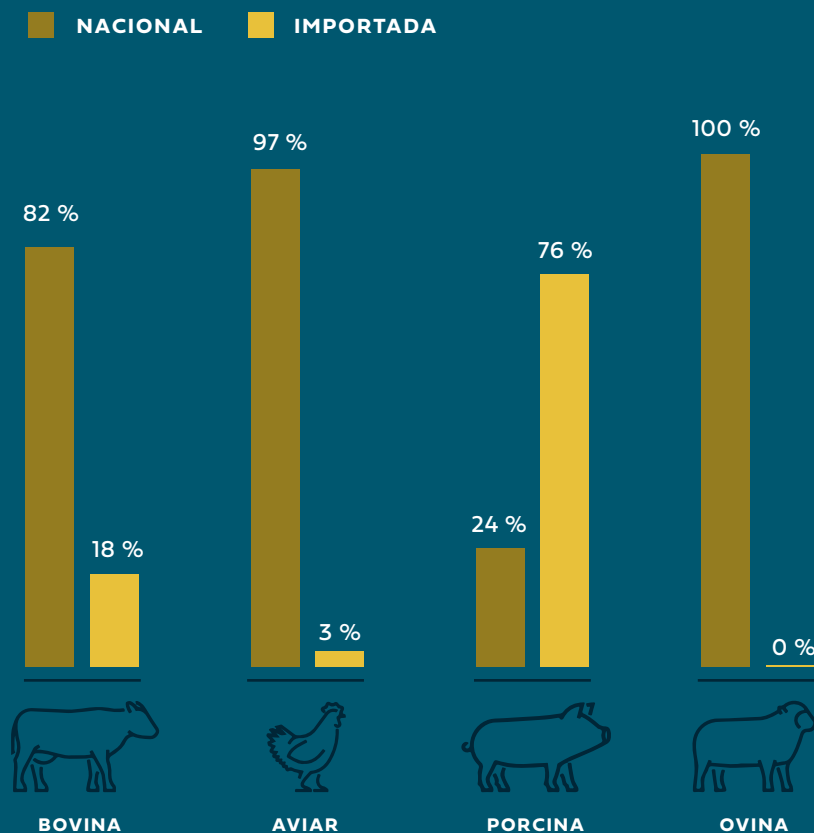


2018-2020 Consumo de carnes en Uruguay

PROMEDIO ANUAL DE CONSUMO DE PROTEINA ANIMAL



ORIGEN DE LAS CARNES CONSUMIDAS PORCENTAJES PROMEDIO DEL PERÍODO 2018-2020





En 2019, la exportación de carne vacuna de Uruguay alcanzó el 20 % de las exportaciones totales de bienes del país. Sumando otras carnes y subproductos, las exportaciones totales ascienden a USD 2200 millones, que representan el 25 % del total.

Alrededor de 48 700 establecimientos están involucrados en la industria ganadera, y más de la mitad son explotaciones agrícolas familiares.

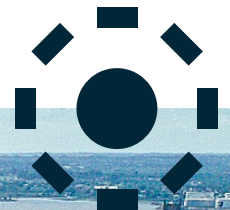
El 92 % de todo el rodeo se destina a la producción de carne, en la que las razas más populares son Hereford y Angus. Cada animal cuenta con una hectárea promedio para pastar.



En nuestro país contamos con 11,9 millones de cabezas de ganado vacuno —lo que representa más de tres cabezas de ganado per cápita— y con 6,3 millones de ovinos.

Según la FAO, Uruguay es el país con la mayor proporción de tierras destinadas a la producción agrícola a nivel mundial, con un 80 % de su superficie dedicado a este fin.

El uso de hormonas y de antibióticos como promotores de crecimiento está prohibido por ley —desde 1962 y 2011, respectivamente—.



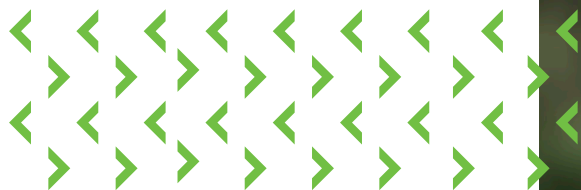
PLAN ESTRATÉGICO

1. FUNDAMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Las cadenas de carnes realizan una contribución significativa a la generación de riqueza en Uruguay. Están presentes en todo el territorio nacional a través de múltiples eslabones (producción primaria, industrialización, transporte, comercio, demanda de insumos) y son responsables de una proporción importante del empleo, la inversión y las exportaciones del país, por su efecto multiplicador.

Uruguay es el país de América Latina con mayor ingreso per cápita y con mejor distribución de la renta generada. Para seguir mejorando ambos indicadores **es importante fortalecer las cadenas cárnicas, generando, en los mercados internacionales, las condiciones propicias para su expansión**. El fomento debe realizarse respetando los mecanismos de justa competencia entre las empresas y los sectores, como la ley mandata al INAC.

En los últimos años, ha crecido el ataque a la producción y consumo de carnes a nivel internacional. Defender las virtudes del producto con fundamentos científicos —por su aporte a la nutrición y la salud humanas, y al mantenimiento de un ambiente rico en biodiversidad— es una prioridad del Plan Estratégico.



2.OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

El objetivo general de este plan es la **defensa y promoción del sector cárnico**, por su positivo aporte a la calidad de vida de las personas que procuran una dieta saludable y, también, por su amplia contribución a la sociedad en los aspectos económicos, sociales y ambientales. Se buscará expandir la producción de carnes, respetando sus compromisos ambientales internacionales, desde los niveles actuales —de 700 000 toneladas— hasta un nivel de equilibrio de 1 millón de toneladas epc en diez años (2021-2030).



La función del INAC es la construcción de visiones compartidas entre los principales agentes económicos de la cadena, para formular, asesorar y ejecutar políticas sectoriales que mejoren la competitividad de las empresas, contemplando el contexto macroeconómico vigente.

Se busca promover los estándares de calidad adecuados, garantizar la integridad de los productos y procesos, incrementar la confianza del consumidor local e internacional en nuestras carnes, lograr la mejora de acceso a los mercados internacionales y posicionar la marca país de las carnes de Uruguay. A su vez, como consecuencia, generar un efecto económico positivo en el empleo e impulsar el desarrollo local y el fortalecimiento de la trama social en el medio rural.

La acción ejecutiva del INAC estará definida por este plan, que tendrá una asignación de recursos humanos y económicos bien determinados, metas priorizadas anualmente, indicadores relevantes de monitoreo de avance y evaluaciones periódicas establecidas por la junta del Instituto.







3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Defensa de las virtudes de las cadenas de carnes ante la sociedad

Establecer una agenda que dé respuesta a las inquietudes de los consumidores y Gobiernos en temas de nutrición y salud, así como en lo que respecta a ambiente y sostenibilidad —como ser gases de efecto invernadero, biodiversidad, entre otros—. Fomentar la elaboración de estudios (en INAC, INIA y universidades), sintetizarlos y comunicarlos de manera efectiva en campañas especialmente diseñadas.

Generación de valor con mejor acceso y posicionamiento de la marca país

Coordinación política con Cancillería, MGAP, MIEM, MEF, UXXI y sector privado para mejorar el acceso de las carnes de Uruguay a los mercados internacionales. Posicionar la marca país tanto en el mercado doméstico como en los principales destinos de interés (China, Alemania, EE. UU., Japón, Corea, Reino Unido, Sudeste Asiático, etc.), con acciones de inteligencia de mercados, promoción empresa-empresa (B2B) y empresa-consumidor (B2C).

Integridad de producto y procesos en la cadena, transparencia e información

Mejorar los sistemas de información para apuntalar la integridad (productos y procesos) y dar fluidez a los negocios. Formalizar, fijar estándares simples y alcanzables, fomentar la transparencia, la justa competencia y el buen uso de la información. Racionalizar procesos, desburocratizar la tarea de inspección y control de la calidad comercial. Auditar por sistema.

Mejora de la competitividad en las empresas de la cadena

Elaboración de bienes públicos sectoriales para aumentar la producción y el comercio en forma sostenible, mejorando los aspectos microeconómicos de la competitividad. Definición de agendas específicas y prioridades para cada cadena de corto y mediano plazo.

4. ARTICULACIÓN CON INSTITUCIONES Y ORGANISMOS

Cada línea estratégica programática tendrá diversos mecanismos de articulación con instituciones y organismos.

Línea 1

La defensa de las virtudes nutricionales y ambientales de las carnes y de los sistemas ganaderos se hará en conjunto con el MGAP, Ministerio de Ambiente, INIA, IPA, entre otros. **Se buscará aportar elementos técnicos a la construcción de visión del Ministerio de Salud Pública respecto a las carnes y del Ministerio de Ambiente respecto a la ganadería y la producción animal.**

Línea 2

Esta línea corresponde a la generación y agregado de valor. El trabajo en el acceso a los mercados se realizará, en forma coordinada con el MGAP y la Cancillería, en el ámbito de Procarnes. En el principal destino —China—, INAC está reforzando acciones con su primera oficina internacional, en este caso, para Asia. Para el trabajo en la marca se coordinarán las acciones que sean necesarias con UXXI y otros entes involucrados en la temática. **Se realizarán acciones promocionales en canales comerciales específicos con alianzas con las empresas exportadoras y campañas masivas en destinos principales dirigidas a los consumidores.**

Línea 3

El desarrollo de la integridad de sistemas tiene mecanismos de coordinación establecidos entre MGAP e INAC que hay que potenciar (ej.: nuevo decreto sobre Cajas Negras-SEIIC). Ajustar el trabajo con Aduanas, crear un ámbito con el Congreso de Intendentes para el monitoreo conjunto en carnicerías en el interior.

Línea 4

La mejora de la competitividad precisa definir ámbitos específicos con MGAP y el MIEM, según la temática. **Potenciar la innovación para disminución de costos y aumento de la productividad** (ej.: alianza INAC-ANII, alianza INAC-INIA, entre otros).





5.PROGRAMAS Y ACCIONES PRINCIPALES

A continuación se describen los programas y acciones que se desarrollarán para llevar adelante los ejes estratégicos mencionados.



1-NUTRICIÓN Y SALUD

OBJETIVOS: destacar aportes de las carnes a una vida saludable.

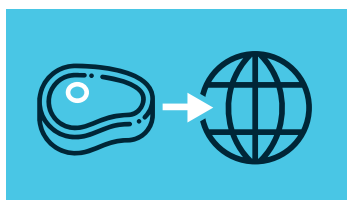
ACCIONES: definición de prioridades, línea base y estudios específicos; articulación con MSP. Énfasis en la cobertura de carnes para toda la población y para todo el territorio nacional.



2-AMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD

OBJETIVOS: destacar el aporte de la producción animal al ambiente y a la biodiversidad.

ACCIONES: definición de prioridades, línea base; articulación MGAP-MA-INIA-IPA. Definición de la estrategia país y planificación de roles, proyectos y comunicación.



3-ACCESO A MERCADOS

OBJETIVOS: mejorar el acceso arancelario y no arancelario para las carnes de Uruguay.

ACCIONES: agenda definida en Procarnes y validada en la junta; articulación MGAP-MRREE. Reforzar y priorizar el nexo con el sector privado; análisis de competidores relevantes.



4-MARCA PAÍS

OBJETIVOS: mejorar el posicionamiento de la marca Uruguay Beef & Lamb.

ACCIONES: inteligencia de mercados, B2B, B2C, según mercados prioritarios; articulación marca empresa-marca país para la generación de valor, según mercados.



5-TRACKING DIGITAL

OBJETIVOS: posicionar la imagen de Uruguay como país proveedor seguro.

ACCIONES: fortalecer los sistemas INAC y el nexa con otros organismos. Los mercados mundiales, pos-COVID, demandarán más integridad y un tracking completo.



6-AUDITORÍA DE ESTÁNDARES (SISTEMA)

OBJETIVOS: modernizar y pasar del modelo *inspección en línea* al de *auditoría de sistemas*.

ACCIONES: la junta valida el plan de acción para el control por sistema en Calidad Comercial (COCC) y para el control de carnicerías. Énfasis en acciones de control que agreguen valor y generen una mejora de desempeño.



7-PROMOCIÓN DE FORMALIZACIÓN

OBJETIVOS: promover la formalización de todas las empresas de la cadena cárnica.

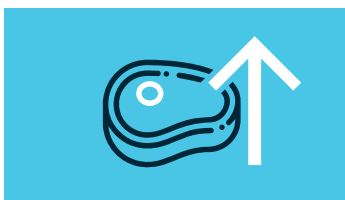
ACCIONES: fortalecimiento del registro de empresas (RUNEC) y del plan de inspección de carnicerías. Coordinación con intendencias (apoyada en el nuevo marco legal del INAC).



8-INFORMACIÓN PARA TRANSPARENCIA COMERCIAL

OBJETIVOS: mantener el rol del INAC como proveedor de información detallada y confiable.

ACCIONES: expandir el uso de la información generada por el INAC. Gestionar la información para incrementar las ventajas competitivas de la cadena.



9-CALIDAD DE CARNES

OBJETIVOS: generar elementos técnicos para la caracterización y mejora de las carnes de Uruguay.

ACCIONES: definir la línea base de Uruguay en relación con países competidores; establecer el punto de partida y los objetivos principales del plan.



10-OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

OBJETIVOS: buscar oportunidades de mejora económica, optimizando procesos.

ACCIONES: definir el foco con atención a los aspectos logísticos y ambientales en la industria.

Involucrar al MIEM, MA y a otras instituciones. Énfasis en la sostenibilidad.



11-DESARROLLO ECONÓMICO DE CADENAS

OBJETIVOS: identificar agendas microeconómicas competitivas específicas para cada sector.

ACCIONES: cada cadena tiene su prioridad. Generación genuina de competitividad en las cadenas.



12-COMUNICACIÓN

OBJETIVOS: reforzar y jerarquizar el rol del INAC como formador de opinión.

ACCIONES: específicas según el público objetivo y secuenciadas en el tiempo. Énfasis en la claridad y en el mayor impacto en la comunicación de aspectos fundamentales. Medición.

inac
Instituto Nacional de Carnes

Instituto Nacional de Carnes
Rincón, 545 - Montevideo, Uruguay

inac.uy

