



PLAN ESTRATÉGICO

2021-2028



inac
Instituto Nacional de Carnes



ÍNDICE

➤ PÁG. 1

Acerca de nosotros

➤ PÁG. 2

Misión / Visión

➤ PÁG. 4

Fundamentos del Plan Estratégico

➤ PÁG. 5

Objetivo general del Plan Estratégico

➤ PÁG. 7

Pilares



1. ACERCA DE NOSOTROS

El Instituto Nacional de Carnes (INAC) es una persona pública no estatal creada por el decreto-ley n. 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.

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).

Respecto al sector privado existen seis representantes: 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 uno compartido entre la Asociación de Plantas de Faena Mercado Interno, y Cámara Uruguaya de Procesadores Avícolas.



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 sectorial y la de sus empresas, aumentando la presencia en los diferentes mercados e impulsando al sector como eje fundamental del **desarrollo económico y sostenible** de Uruguay.





2. FUNDAMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Uruguay es el país de América Latina con mayor ingreso per cápita y con mejor distribución de la renta generada.

Las cadenas de carnes realizan una contribución significativa a la generación de riqueza en nuestro país. 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 y la inversión, por su efecto multiplicador.

Para seguir mejorando los ingresos y su distribución es importante fortalecer aún más las cadenas cárnicas, generando las condiciones propicias para su expansión.

Esta visión de fortalecimiento se fundamenta en dos aspectos: el potencial de las cadenas para aumentar la producción de forma sostenible y la mejora de la competitividad a nivel nacional e internacional. Crecimiento que deberá realizarse respetando los mecanismos de justa competencia entre las empresas de los diferentes sectores.



3.OBJETIVO GENERAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

El objetivo general de este plan es el aumento de productividad -sin descuidar los aspectos ambientales- y de valor del producto, de modo que las cadenas cárnicas sigan siendo claves en el desarrollo y en su contribución hacia la sociedad.

Dicha contribución no se traduce únicamente en aspectos económicos, sino también en lo social; por su fuerte vinculación con la identidad y cultura del país, el desarrollo de las familias y su arraigo en el campo, así como en la calidad de vida de las personas que procuran una dieta saludable.

Teniendo en cuenta estas dimensiones, se busca expandir la producción de carnes respetando los compromisos ambientales internacionales, desde los niveles actuales —de 700 mil toneladas— hasta un nivel de equilibrio de 1 millón de toneladas epc, así como alcanzar un valor promedio de 5.400 USD por tonelada FOB (meta 2030).

➤ **La función de 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 trabaja en lograr la mejora de acceso a los mercados internacionales y posicionar la marca sectorial de las carnes de Uruguay, incrementar la confianza del consumidor local e internacional en nuestras carnes, aumentar la productividad con un marco de políticas de sostenibilidad, promover los estándares de calidad adecuados y garantizar la integridad de los productos y procesos.

La acción ejecutiva de INAC está definida por este plan, que tiene 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.

Si bien los objetivos planteados muestran una meta numérica concreta -tanto en producción como en valor-, lo clave es establecer y comprometerse con una visión de crecimiento, para todas las carnes y en una determinada dimensión:

Si bien estos objetivos muestran una meta numérica concreta -tanto en producción como en valor-, lo clave es establecer y comprometerse con una visión de crecimiento, para todas las carnes, y en una determinada dimensión:



META VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

1 MILLÓN TONELADAS:

VACUNA- 750 MIL TON
AVIAR- 150 MIL TON
OVINA- 50 MIL TON
PORCINA- 50 MIL TON



META DE INGRESOS EN USD

5.400 USD/TON

VACUNA- 6.000 USD/TON
AVIAR- 2.500 USD/TON
OVINA- 6.500 USD/TON
PORCINA- 3.500 USD/TON



META MARCA SECTORIAL EN EL MUNDO

RECONOCIMIENTO DE COMPRADORES:

- CARNE VACUNA: TOP 3 EN CALIDAD
- OTRAS CARNES: TOP 5 EN CALIDAD

RECONOCIMIENTO DE CONSUMIDORES:

EN MERCADOS PRIORITARIOS: TOP 3
EN MEJORES MARCAS EN CALIDAD DE CARNES



META PERCEPCIÓN DEL VALOR DE LAS CARNES UY

RECONOCIMIENTO DEL SECTOR CÁRNICO EN:

-APORTE SOSTENIBLE EN LO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL
-CLAVE PARA EL DESARROLLO NACIONAL
-IMPORTANTE PARA LA ALIMENTACIÓN Y VIDA SALUDABLE



4. PILARES

A continuación se describen los pilares que organizan los desafíos y objetivos para cumplir con estas metas.





PILAR 1. ESTÍMULO DE LA DEMANDA

La generación de valor comienza con la demanda. Este pilar plantea aumentar el volumen de exportaciones, así como continuar desarrollando la demanda del mercado interno, a través de un mejor acceso, posicionamiento de la marca sectorial y generación de valor agregado.

INAC posee desafíos y objetivos diferenciados por especie:

Vacuna- El desafío es generar conocimiento que oriente sobre los mercados prioritarios, (por ejemplo los países del sudeste asiático), la estrategia de marca y la gestión de barreras al comercio. Como objetivo se plantea profundizar con los mercados más rentables, ampliar el acceso de los prioritarios y garantizar el posicionamiento de la marca sectorial para hacer más atractivo al sector privado.

Aviar- El foco es dinamizar la exportación y asegurar reglas de libre comercialización. Para avanzar en este desafío se propone fomentar las exportaciones de forma sostenible posicionando este producto en mercados estratégicos, como China y países del MENA.

Ovina- La carne ovina tiene el desafío de posicionamiento en mercados específicos, principalmente Brasil y Estados Unidos, así como mejora de acceso en mercados potenciales

Porcina- Para esta carne se plantea aumentar la presencia en el mercado interno para garantizar una oferta creciente de carne a mediano plazo, sin descuidar la estrategia exportadora.

PROGRAMAS DEL PILAR 1

ACCESO A MERCADOS

Asegurar acceso a los mercados mundiales generando las mejores condiciones de posicionamiento.

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA SECTORIAL

Entender los mercados prioritarios para posicionar la marca sectorial en los mercados objetivos.

SOPORTE A LA PROMOCIÓN EXTERNA

Coordinar esfuerzos de promoción con empresas exportadoras e importadoras.

CONSUMO INTERNO

Incentivar el consumo en segmentos de consumidores y mejorar la percepción del valor de las carnes a nivel interno.





PILAR 2. GENERACIÓN DE LA OFERTA SUSTENTABLE

Para atender una demanda cada vez más exigente, Uruguay necesita asegurar mayores volúmenes de carnes de **alta calidad con mayor eficiencia**, que atienda las necesidades de los consumidores y las exigencias de los mercados destino, **estimulando la sostenibilidad del sector** (económica, social y ambiental).

El objetivo de este pilar es la generación de una oferta sustentable de las carnes que cumpla con la demanda planeada, enfatizando la eficiencia de toda la cadena. Asimismo, destaca la necesidad de garantizar una buena competitividad, capacidad productiva eficaz y mejora en los estándares de calidad de las carnes, generando un impacto ambiental positivo.

A modo de ejemplo, algunos de los proyectos estratégicos que se llevan adelante son las agendas sectoriales de las diferentes cadenas cárnicas.

PROGRAMAS DEL PILAR 2

DESARROLLO PARA LA MEJORA ECONÓMICA

Colaborar con el desarrollo de la **capacidad productiva**, para mejorar la **competitividad** genuina en las empresas del sector. Foco en **campo, logística e industria**.

CALIDAD DE CARNES

Colaborar en la generación de elementos técnicos para la caracterización y **mejora de los estándares de las carnes del Uruguay**. Garantizar el énfasis en **sanidad e inocuidad**.

SUSTENTABILIDAD AMBIENTAL

Eficiencia ambiental con **impacto positivo** en el marco de las prioridades ambientales del gobierno. Énfasis en cuidado del **agua, biodiversidad, mitigación de emisiones**, para minimizar la huella en la cadena.





PILAR 3. MEDIACIÓN EN LA CADENA DE VALOR

INAC por su naturaleza interactúa con una amplia gama de intereses y necesidades de actores. Posee el desafío de asegurar que todos participen activa y coordinadamente en el desarrollo del sector.

La mediación debe atender de manera ágil y eficiente a través de leyes laxas de cumplimiento estricto.

En términos prácticos, esto significa un cuerpo normativo compacto, relevante, de fácil comprensión y con un sistema de fiscalización y penalización efectivo que disuada las conductas irregulares.

El objetivo de este pilar es asegurar la integridad de los productos y procesos en la cadena, garantizando la transparencia, eficiencia y confiabilidad de la información para facilitar la relación de los actores en el sector. Es así que se enfatiza la razón de ser de los sistemas de información del INAC: apoyar a la **transparencia comercial**, la **formalización**, promover la **justa competencia** y el círculo virtuoso de **inversión**, **innovación** y **mejora integral** de la cadena.

PROGRAMAS DEL PILAR 3

AUDITORÍAS DE ESTÁNDARES

Formalizar, fijar estándares simples y alcanzables para **mejorar los estándares de calidad** de las carnes uruguayas.

PROMOCIÓN DE LA FORMALIZACIÓN

Promover la formalización de todas las empresas de la cadena cárnica.

INFORMACIÓN PARA LA TRANSPARENCIA COMERCIAL

Proveer y expandir el uso de **información detallada y confiable** para los actores de la cadena.





PILAR 4. INFLUENCIA EXTERNA

El sector cárnico se vincula de manera cercana a múltiples actores en el ámbito local e internacional y se encuentra tensionado desde diferentes ángulos.

INAC debe actuar proactivamente en utilizar la evidencia de investigaciones y argumentos científicos para comunicar y promocionar las virtudes de los sistemas de producción y de los atributos nutricionales de las carnes ante la sociedad y los formuladores de políticas públicas.

PROGRAMAS DEL PILAR 4

NUTRICIÓN Y SALUD

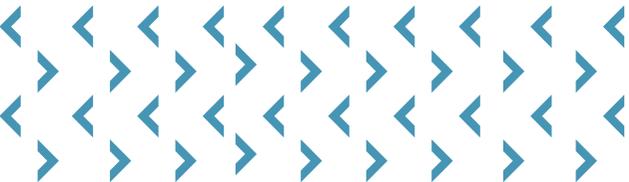
Foco en el **consumidor** para destacar aportes de las carnes a una vida saludable con énfasis en los beneficios de consumo de carne uruguaya.

AMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD

Foco en la **sociedad** para comunicar el aporte de la producción animal al ambiente y a la biodiversidad.

GOBIERNO

Promoción de alianzas con agentes de gobierno que fomenten el desarrollo del sector cárnico. Se reforzará el rol de INAC como **formador de opinión y asesor de políticas públicas** a través de la comunicación.





PILAR 5. **EFICIENCIA INSTITUCIONAL**

INAC está comprometido con la implementación de buenas prácticas para mejorar el trabajo organizacional, así como brindar transparencia con el sector y la sociedad uruguaya.

Este pilar propone llevar a INAC a nuevos niveles de eficiencia, profesionalización, modernización y capacidad de acción que permitan dar soporte a las necesidades del sector.

Adicionalmente debe reconocer los procesos estratégicos para garantizar la mejor ejecución con uso eficiente de recursos. La optimización de recursos vendrá de la mano de invertir en desarrollo de procesos y recursos, empoderamiento de las personas y comunicación interna.

PROGRAMAS DEL PILAR 5

PROCESOS

Mejora continua de los procesos internos de INAC, con énfasis en eficiencia, transparencia y eficacia.

SISTEMAS

Inversión en sistemas y herramientas que brinden a INAC y a sus usuarios una buena experiencia.

PERSONAS

Desarrollar el talento de INAC a través de capacitaciones, claridad de responsabilidades, para ponerlo al servicio del instituto y sus usuarios.

GESTIÓN

El mantenimiento necesario para garantizar la operación eficiente de INAC y recursos.

INFRAESTRUCTURA

El mantenimiento necesario para garantizar la operación eficiente de INAC y recursos.







EN RESUMEN

El Plan Estratégico Sectorial con visión al 2030, busca alinear los incentivos entre todos los agentes de las cadenas cárnicas para desatar un círculo virtuoso de inversión, innovación y mejora continua de productos y procesos de las cadenas cárnicas.

Es por eso que la Visión General de desarrollo de las cadenas se plasma en Objetivos transversales, tanto en aspectos cuantitativos como cualitativos. Expresar estas metas permite dimensionar el esfuerzo y la cooperación institucional entre el sector público y privado necesarios para lograrlo. Asimismo, vale destacar que este nivel de gestión posibilita una auditoría y rendición de cuentas permanente hacia los diferentes stakeholders, algo que es un requisito en la gobernanza moderna de este tipo de organizaciones.

El Plan Estratégico -y sus correspondientes Planes Anuales- ordenan internamente las acciones del instituto y sus prioridades y, sobre todo, aportan rumbo, claridad, cohesión en sus objetivos, así como transparencia en sus procesos con el fin de agregar valor al sector y a la sociedad.



inac
Instituto Nacional de Carnes

Instituto Nacional de Carnes
Rincón 549 - Montevideo, Uruguay

inac.uy

