



Lorenzo Helguera ^a
Bruno Lanfranco ^b

INIA

1. Introducción

Tanto la carne vacuna como la ovina han sido tradicionalmente consideradas como *commodities*. Además, en el caso de Uruguay, su demanda se encuentra, en gran medida, sometida al comportamiento de los mercados internacionales. Bajo esta lógica, los distintos componentes de la cadena cárnica se transforman en *tomadores de precios*, es decir, sin posibilidades de influir en ellos.

Sin embargo, ya sea por necesidad u oportunidad, existe un espacio para incorporar al producto *carne* atributos que son valorados por los consumidores y en grado creciente también exigidos, especialmente los asociados a ciertas características de calidad y forma de producción. Con ello estaríamos posicionando nuestro producto - *carne más atributos* - en mercados en los que existe una *demanda diferenciada* que nos permita, por un lado, mantener competitividad¹ y, por otro, mejorarla en el mediano plazo.

^a Ing. Agr., MBA, MAE.

^b Ing. Agr., PhD.

Diferenciando nuestras carnes por atributos de valor

Esto determina que la agroindustria cárnica uruguaya, para dar respuesta a las nuevas exigencias derivadas de cambios en el comportamiento de los consumidores y del alto grado de competitividad en el mercado internacional - que conduce a la generación de mejores productos y con precios más bajos - requiera del diseño de *estrategias de diferenciación* de productos y procesos. Si somos capaces de lograr costos de producción y transformación adecuados e incorporar a nuestras carnes atributos adicionales que sean valorados² por la demanda, estaremos en condiciones de comercializar productos diferenciados en los segmentos de mercado actuales y potenciales, con los consiguientes beneficios en términos de *sustentabilidad competitiva diferenciada*³.

Esta estrategia genérica se fundamenta en el conocimiento que se tiene hoy en día respecto

al comportamiento de las personas frente al consumo de carnes. Aunque existe un grupo importante de consumidores que preferentemente busca precios (bajos), existen sectores que procuran otros atributos como la inocuidad, que están comprometidos, en diferente grado, con el bienestar animal y el medio ambiente y los que compran de acuerdo a una marca u origen.

Desde esta perspectiva, las características intrínsecas del producto no deben ser el único eje de acción, sino que se deben considerar concomitantemente otros *atributos de valor* del producto que son percibidos como importantes por los consumidores y que pueden ser determinantes en la decisión de compra.

2. Diferenciación

La diferenciación de un producto permite a la agroindustria cárnica salir de la condición clásica

¹ La competitividad pueden ser analizada desde varias perspectivas que presentan ciertas fortalezas y debilidades, y se adaptan más a algunos niveles de análisis y menos a otros. A los efectos del presente artículo entenderemos a la competitividad dentro de lo que se denomina el enfoque estratégico de los negocios o tipo business y que entiende por esta al conjunto de cualidades de una empresa o de su entorno, que definen su capacidad para competir mediante su habilidad para generar valor en un entorno competitivo (el mercado). Dependiendo la misma de factores externos o de entorno e internos o de la empresa. Una empresa puede alcanzar el éxito si desarrolla ventajas competitivas a su interior, que le permitan generar valor a su exterior (en el mercado y bajo condiciones de competencia).

² Entendemos por valor a la suma de los beneficios menos los costos percibidos por el consumidor al adquirir y usar un producto o servicio.

³ Esta sustentabilidad se basa en la capacidad de mantener una ventaja competitiva que genere valor mediante la diferenciación en la cadena agroindustrial, o sea que provenga del sistema de actividades que se desarrollan en la misma de forma integrada (creando sinergias), más que en la suma separada de los distintos actores relacionados. Si las actividades están integradas unas con otras, forman un "todo" difícil de imitar.

sica de *tomador de precios*, donde la única variable de decisión es la determinación de la cantidad de producción óptima desde el punto de vista económico, a partir de un nivel de precios dado.

Existen diversas definiciones sobre diferenciación y muchas de ellas poseen un carácter restrictivo que puede llevar a confusiones. La más frecuente, en ese sentido, es la que limita la definición de diferenciación a la obtención de un precio superior por alguna característica del producto o servicio que resulta más valiosa en términos de utilidad para el comprador que la oferta de empresas rivales. En otras palabras, los precios obtenidos deberían ser mayores que el promedio del mercado, pues sólo de esa manera se podría justificar las inversiones y costos incrementales necesarios para mantener la diferenciación.

Desde un enfoque estratégico (Porter, 1992) se entiende por diferenciación a *la capacidad de crear algo que sea percibido por el mercado cómo único* y adicionalmente se señala que *también existe diferenciación cuando una empresa comercializa una mayor cantidad de producto a un precio dado que la competencia u obtiene beneficios como una mayor lealtad de los compradores durante caídas cíclicas o temporales en los mercados*.

Entendemos que *existe diferenciación* cuando la oferta final (sean productos o servicios) es *preferida* (en alguna ocasión, o siempre, por algunos compradores) en relación con la oferta de los competidores.

Esta *preferencia* supone que existe alguna diferencia entre productos y que los compradores son sensibles a las mismas. En los productos cárnicos, estas



diferencias se pueden manifestar a través de dificultades o impedimentos en el acceso a determinados mercados y por niveles de competencia dentro de los mismos. El primer caso se presenta cuando una característica del producto habilita o no su comercialización (por ejemplo la presencia o ausencia de fiebre aftosa en el país productor). En el segundo caso y dentro de un mercado competitivo (no hay precios regulados para el producto en cuestión) se puede presentar por medio de la diferenciación vertical y horizontal.

Diferenciación vertical: Aparece en un mercado cuando las carnes presentes en el mismo pueden ordenarse de acuerdo a criterios objetivos de calidad y es posible decir, en este sentido, que un producto es mejor que otro. La diferenciación vertical se puede lograr a través de una característica decisiva o mediante la combinación de varias características. Estas últimas pueden ser de tipo *continuo* (contenido de ácidos grasos polinsaturados que reducirían los niveles de colesterol, de LDL o colesterol malo y la relación de las lípidos omega 6: omega 3) o *discreto* (en deter-

minados mercados de carne bovina se requiere que el Lomo > 1,362 kg, Bife angosto > 3,5 kg, Grasa > 5 mm y pH £ 5,8).

El INIA está realizando importantes esfuerzos en esa dirección, conjuntamente con otras instituciones, mediante un proyecto⁴ que permitirá diferenciar y valorizar la carne bovina y ovina del Uruguay, a partir de sus atributos nutricionales asociados a su influencia sobre la salud humana.

En general, cuando los productos se diferencian verticalmente, nos encontramos con una relación directa entre el costo (y el precio) con la calidad.

Diferenciación horizontal: Es la que ocurre cuando los productos difieren en función de características no asociadas a la calidad intrínseca y, por tanto, no permiten su ordenamiento en función de esta. Se diferencia un producto dotándole de ciertas características singulares en la percepción del cliente, generalmente durante la fase de comercialización. Los instrumentos tradicionales son la reputación y marca comercial, el diseño e información en las etiquetas, la presentación en el lugar de venta, el servicio al cliente, etc.

4 "Caracterización de las carnes uruguayas según el sistema de producción, en relación a la salud humana y su aceptación por el consumidor local y europeo".

3. Calidad y Atributos de Valor

La calidad de un producto cárnico es el resultado de un proceso de generación y transformación a lo largo de toda la cadena productiva, industrial y comercial, que se resume comúnmente como desde *el campo al plato*. Una forma de definir la calidad en este tipo de productos es distinguiendo las siguientes categorías (adaptado de Ablan, 2000):

- a) La calidad como resguardo de *inocuidad*; esto es, que el alimento no cause daño a la salud de las personas que lo consumen.
- b) La calidad *nutricional*, que se refiere a la aptitud de los alimentos para satisfacer las necesidades del organismo en términos de energía y nutrientes.
- c) La calidad definida por los *atributos de valor*. Estos atributos son factores que están por sobre la calidad básica de inocuidad de un alimento y diferencian los productos de acuerdo a sus características organolépticas⁵, a la satisfacción del acto de alimentarse ligada a tradiciones socio-culturales, educación⁶ y conveniencia⁷. Así, en la última década en los países desarrollados, liderados por la Unión Europea, Estados Unidos y Japón, se valoran en forma creciente factores como: el respeto al medio ambiente a lo largo de toda la cadena productiva (productos orgánicos), el bienestar animal (producción-transporte-faena), el respeto a las leyes sociales de

los trabajadores encargados de la producción (comercio justo) y el respeto a las tradiciones (alimentos elaborados por métodos tradicionales) entre otros.

Esto se manifiesta en mayores niveles de satisfacción o utilidad que determinan un aumento en la preferencia por estos atributos y en mayor medida cuando se le ofrecen garantías de que el producto posee incorporados a uno o más de estos.

La mayoría de estas categorías en los productos cárnicos no son directamente observables por los consumidores a un costo razonable, lo que determina la presencia de tres clases de productos según la habilidad del consumidor para determinar la calidad buscada:

- *De búsqueda*: En donde los consumidores son capaces de determinar la calidad, antes de comprar el producto, a través de su inspección (por ejemplo cobertura de grasa y color). La información sobre el producto es completa y de fácil acceso para el consumidor. Los productores compararán los costos adicionales de producir bienes de calidad diferenciada con la mayor preferencia de los compradores y decidirán acerca de la "calidad óptima".

- *De experiencia*: En donde la calidad sólo puede ser determinada luego de adquirir el producto (por ejemplo sabor, jugosidad y ternura). Los consumidores enfrentan incertidumbre porque no tienen o es pobre la informa-

ción de los productos al decidir la compra. Las experiencias previas no son suficientes para contrarrestar la incertidumbre pero sí contribuyen a generar confianza. Por lo tanto, es importante la información y el proceso de aprendizaje sobre la calidad de los mismos. Las marcas y la reputación adquirida por las empresas son algunos de los mecanismos utilizados para transmitir información.

- *De confianza*: En estos casos los consumidores no pueden observar la calidad en forma directa ni aún después de consumirlos. La inocuidad, cuidado del medio ambiente y el bienestar animal son generalmente los atributos de valor que mejor se ajustan a la definición de bienes de confianza. Para un consumidor individual es imposible conocer si el producto posee los atributos anteriormente mencionados y tampoco puede obtener la información de sus experiencias anteriores. En estos casos sin información adicional, el consumidor no puede valorar la existencia de los mismos.

Estos *productos de confianza* cuyos atributos de valor no pueden ser observados directamente por los compradores, originan una *falla de mercado*, porque existe *asimetría en la información* disponible para compradores y vendedores. Si el consumidor no es capaz de identificar las diferencias, sus mayores preferencias no se manifestarán y, en consecuencia, el complejo cárnico no recibirá una compensación suficiente para cubrir los mayores costos implícitos que en ge-

⁵ Color, sabor, jugosidad y ternura.

⁶ Asociado con preocupación por la dieta, etc.

⁷ Facilidad de preparación, adaptabilidad al paladar familiar, alimento rendidor, etc.

neral conllevan estos atributos.

En el marco de un mercado con información asimétrica, los agentes con más información desplazan a los menos informados del mercado y los productos de “baja calidad” desplazan a los de mayor calidad (Akerlof, 1970). En ausencia de regulación o señales que permitan identificar la calidad “real” de los productos, los mercados se verán afectados por este problema de *selección adversa*. Para garantizar la calidad de estos atributos de valor, se requiere una definición aceptada (estándares establecidos por regulaciones del gobierno o internacionales) de las condiciones bajo las cuales se ajusta o no a esa calidad y un sistema de certificación que garantice (a través de sellos o etiquetas) el cumplimiento de los requisitos. Estas señales aumentan la información del consumidor y permiten la existencia de un mercado para estos productos, en donde sea posible la diferenciación y el consiguiente aumento de las preferencias hacia los mismos.

4. Conclusiones

El éxito de una estrategia de diferenciación en bienes de confianza, como los alimentos y en particular las carnes vacuna y ovina, debe estar necesariamente basado en la *incorporación de atributos de valor* que estén por sobre la calidad básica de inocuidad de las mismas. También es esencial contar con un *sistema de certificación* objetivo e independiente de los intereses de las partes involucradas. Esto se reflejará de forma tal que la elección del consumidor dependa del precio de la carne (con y sin atributo) y de la utilidad adicional que le reporta el o los atributos en cuestión.

