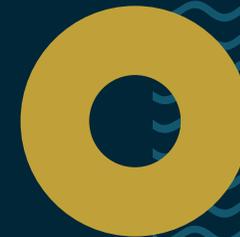


MEMORIA QUINQUENAL

2020 – 2025



ÍNDICE

- > PÁG. 1
Presentación Institucional
- > PÁG. 4
Estructura interna
- > PÁG. 5
Propósito
- > PÁG. 6
Nuestro compromiso
- > PÁG. 8
Plan Estratégico
- > PÁG. 10
Pilar 1. Estímulo de la Demanda
 - > Programa 1. Acceso a Mercados
 - > Programa 2. Posicionamiento de la marca sectorial
 - > Programa 3. Soporte a la promoción externa
 - > Programa 4. Promoción de consumo de carnes en Uruguay
 - > Logros obtenidos
- > PÁG. 19
Pilar 2. Generación de la oferta sustentable
 - > Programa 5. Desarrollo para la mejora económica
 - > Programa 6. Calidad de carnes
 - > Programa 7. Sustentabilidad Ambiental
 - > Logros obtenidos
- > PÁG. 29
Pilar 3. Mediación de la cadena de valor
 - > Programa 8. Auditoría de estándares
 - > Programa 9. Promoción de la formalización
 - > Programa 10. Información para la transparencia comercial
 - > Logros obtenidos
- > PÁG. 38
Pilar 4. Influencia externa
 - > Programa 11. Nutrición y Salud
 - > Programa 12. Ambiente y Sostenibilidad
 - > Programa 13. Gobierno
 - > Logros obtenidos
- > PÁG. 47
Pilar 5- Eficiencia Institucional
 - > Programa 14. Procesos
 - > Programa 15. Sistemas
 - > Programa 16. Personas
 - > Programa 17. Gestión
 - > Programa 18. Infraestructura
 - > Logros obtenidos
- > PÁG. 57
Organización Interna INAC



1. PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

La historia de Uruguay es la historia de la carne, por eso INAC busca crecer de la mano de la innovación tecnológica, las mejoras prácticas de administración y el compromiso junto a todos los actores involucrados con los que estamos construyendo el país de la mejor carne.

El Instituto Nacional de Carnes (INAC) tiene la misión de formular, asesorar y ejecutar políticas que promuevan el crecimiento de la cadena cárnica, para contribuir al desarrollo productivo, económico y ambiental en beneficio de la sociedad.

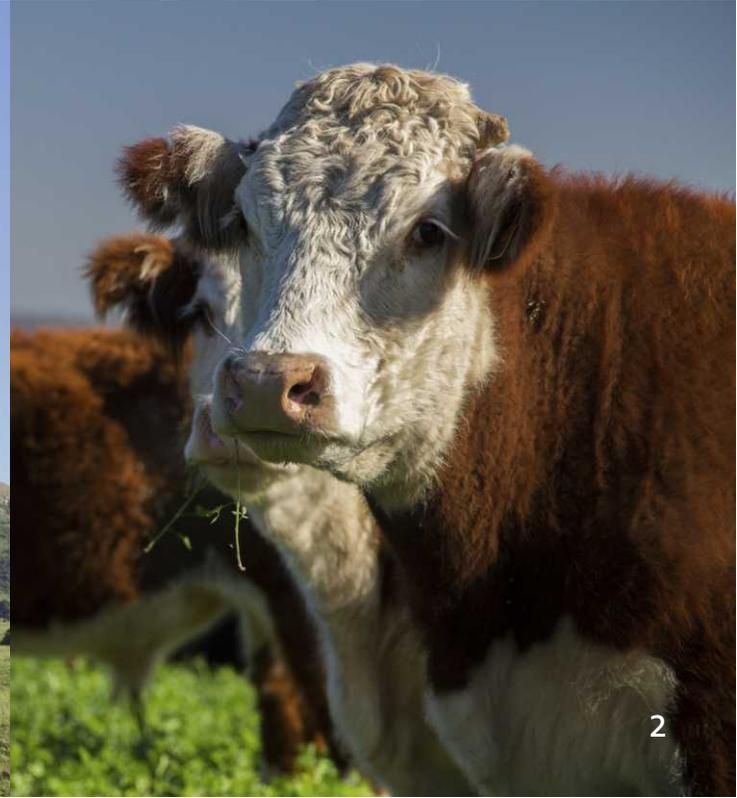
Nuestra visión es posicionar a Uruguay como proveedor confiable de carnes de alto valor agregado. Trabajamos para el reconocimiento de la marca sectorial de carnes y la de sus empresas, con el fin de aumentar la presencia en los diferentes mercados, para impulsar al sector como eje fundamental del desarrollo económico y sostenible de Uruguay.

INAC es un organismo único en el mundo porque participa en todos los procesos de desarrollo del sector cárnico. Nos

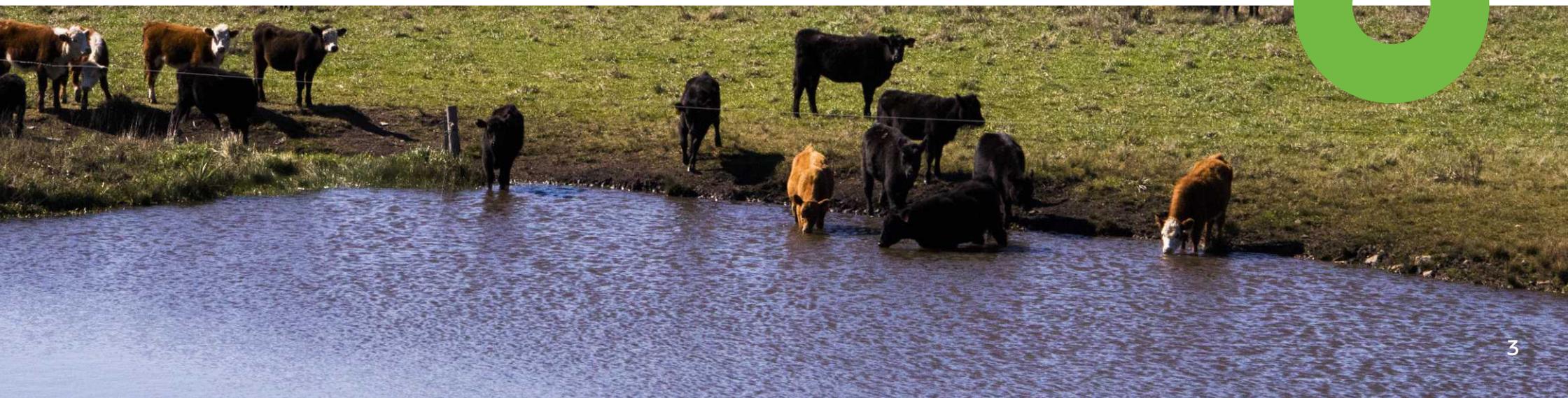
posicionamos como mediadores de la cadena de valor, y desarrollamos programas y proyectos que benefician a todos los integrantes de las cadenas de carnes, con planes de estimulación de la demanda y que generen una oferta sustentable.

Estas cadenas 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.

En tal sentido, trabajamos en la promoción, regulación, coordinación y vigilancia de las actividades en todas las etapas y para las carnes: bovina, ovina, aviar, porcina; sus menudencias, subproductos y productos cárnicos, así como las carnes caprina, de conejo y animales de caza menor.



- Somos una mesa de diálogo público-privada donde están representados productores, industriales y gobierno, donde se realizan e impulsan acciones para el desarrollo del sector cárnico.
- Asesoramos en políticas públicas de carnes al Poder Ejecutivo (Ministerios de Ganadería Agricultura y Pesca y de Industria, Energía y Minería), y colaboramos con los de Relaciones Exteriores, Ambiente y Salud Pública, entre otros.
- Promovemos las carnes, añadiendo valor y fomentando oportunidades de negocio.
- Garantizamos la integridad de la cadena, observando el control de los procesos y la evaluación de la calidad de los productos.
- Defendemos la competencia legal, la transparencia comercial y la formalización de las empresas cárnicas, generando sistemas e información esenciales para estas prácticas.



2. ESTRUCTURA INTERNA

La estructura y trayectoria de nuestro Instituto es tomada como antecedente en países exportadores que desean desarrollar su industria cárnica.

La ley de creación de INAC como organismo público no estatal (decreto – ley n° 15.605 de 1984) y sus sucesivas actualizaciones, brindaron las bases para una estructura orgánica que permite coordinar el sector público y el sector privado, a través de un fin de proposición, asesoramiento y ejecución de la Política Nacional de Carnes, que define el Poder Ejecutivo.

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).

Respecto al sector privado existen seis representantes: tres delegados de los productores rurales —uno por la Asociación Rural del Uruguay (ARU), otro por la Federación Rural (FR) y un tercero compartido entre la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) y las Cooperativas Agrarias Federadas (CAF)— y tres en representación de los sectores industriales —Cámara de la Industria Frigorífica (CIF), Asociación de la Industria Frigorífica del Uruguay (ADIFU), y uno compartido entre la Asociación de Plantas de Faena Mercado Interno (APFMI) y la Cámara Uruguaya de Procesadores Avícolas (CUPRA).

Desde el área ejecutiva, el cuerpo gerencial plantea el diseño de planes estratégicos, con la visión de dar sostenibilidad a los pilares prioritarios para seguir avanzando en la construcción de una cadena fuerte y competitiva.

Para el período 2023-2028 el Plan Estratégico de INAC propone seguir mejorando los ingresos y su distribución, fortaleciendo aún más las cadenas cárnicas y generando las condiciones propicias para su expansión.

3. PROPÓSITO

Nuestra visión se centra en posicionar a Uruguay como proveedor confiable de carnes de alto valor agregado, y obtener así el reconocimiento de la marca sectorial de carnes y la de sus empresas, aumentando la presencia en los diferentes mercados e impulsando al sector como eje fundamental del desarrollo económico y sostenible del país.

Esta visión 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.

El objetivo general del plan estratégico con proyección a 2030, es el aumento de productividad, sin descuidar los aspectos ambientales y de valor del producto, de modo que las cadenas cárnicas sigan siendo clave 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 lograr alcanzar 1 millón de toneladas (equivalente peso canal) De aproximarse a las metas planteadas, las cadenas cárnicas lograrían una facturación anual de 5.400 millones de dólares (únicamente en carnes).

4. NUESTRO COMPROMISO

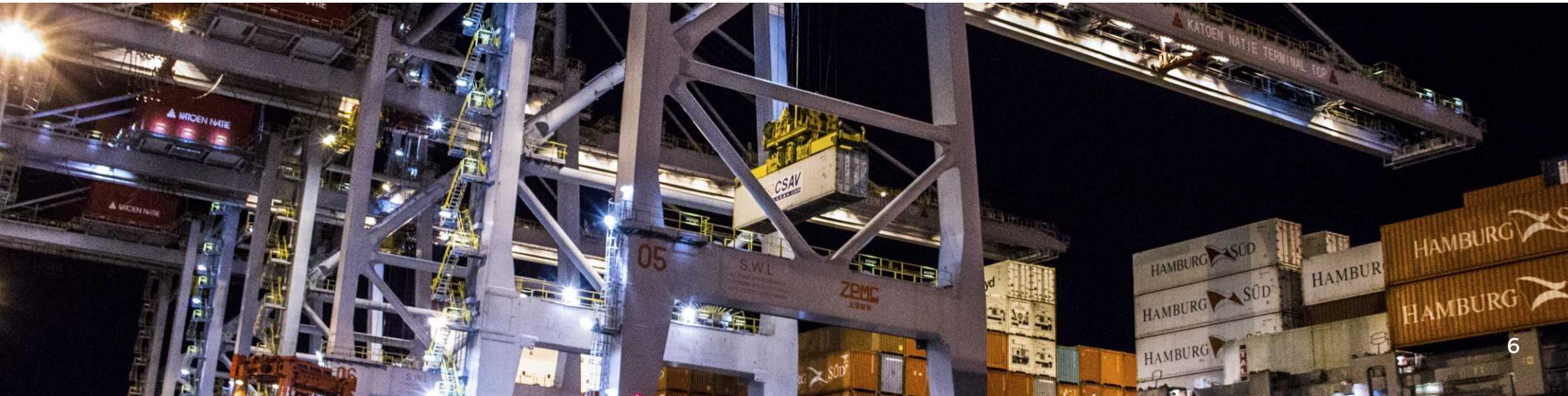
Siempre está presente la promesa del desarrollo del valor de nuestros productos con foco en estándares de calidad que puedan posicionar mejor nuestras carnes en los mercados.

Uno de nuestros principales objetivos es el posicionamiento entre los compradores para que nuestra carne bovina se ubique entre los Top 3 a nivel mundial en calidad y en los Top 5 para las otras carnes.

Desde el punto de vista del consumidor de los mercados prioritarios, el objetivo es ser reconocidos entre los Top 3 de las mejores marcas en calidad de carnes.

Realizamos el monitoreo de los desarrollos de calidad, generando valor para la toma de decisiones del sector, consolidando datos y brindando información detallada y confiable sobre nuestro posicionamiento y la transparencia comercial.

Brindamos garantías para la seguridad y la inocuidad, y estamos comprometidos en comunicar las bondades de las carnes, dando a conocer los atributos de este alimento para la nutrición y salud humana. Con ese marco, apoyamos las últimas investigaciones científicas al respecto y las hacemos disponibles para la sociedad.



En Uruguay existe un nexo visible e indisoluble con las tecnologías aplicadas en los sectores productivos, con el conocimiento y su gente, su estilo de vida y las condiciones naturales que han propiciado que nuestro país tenga la mejor carne del mundo. En el mercado interno vivimos durante esta administración (2020-2025) un profundo cambio, pues en función de los cometidos institucionales referidos al asesoramiento de la Política Nacional de Carnes, realizamos un rediseño integral de la normativa aplicable a los distintos actores de la cadena.

En ese sentido, iniciamos la gestión con innovaciones normativas propuestas por el Poder Ejecutivo a través de la Ley de Urgente Consideración y nuestra adaptación al nuevo sistema fue realizada bajo el paradigma de “normas laxas de cumplimiento estricto” a efectos de adecuar la norma a la realidad cambiante del negocio, flexibilizar las exigencias, haciendo foco en el usuario, en la inocuidad y en la transparencia comercial de la cadena.

Asimismo, la modificación y actualización de la ley de INAC habilitó la participación en Junta de la representación del sector avícola a través de la integración de la Cámara Uruguaya de Procesadores Avícolas (CUPRA).

Existen aproximadamente 2.500 empresas vinculadas al sector cárnico, entre ellas carnicerías, distribuidores, plantas de faena, exportadores, plantas de desosado, importadores, plantas elaboradoras y depósitos, cifras que reflejan la dimensión y heterogeneidad de acciones que debe realizar el Instituto para el desarrollo de esta cadena.

A continuación, enumeramos los pilares principales del Plan Estratégico y las metas alcanzadas en esta gestión con la red de empresarios, funcionarios y trabajadores de la carne.

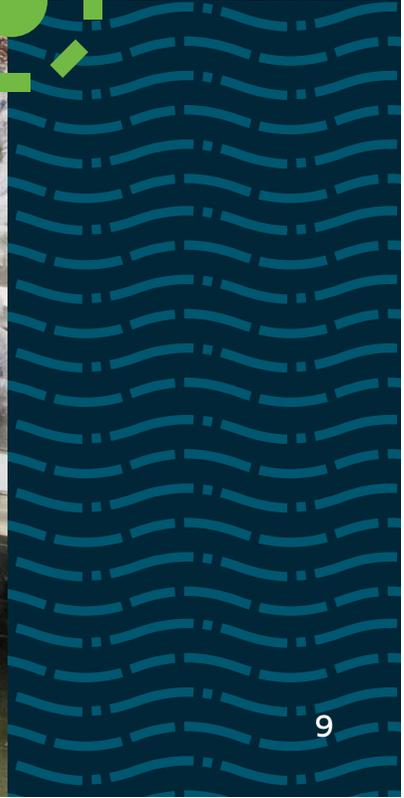




5. PLAN ESTRATÉGICO Y PILARES

El Plan Estratégico tiene una planificación quinquenal con una visión de largo plazo al 2030. Se compone de cinco pilares y 18 programas. Sus objetivos principales son:

1. Definir la estrategia en forma consensuada entre el Poder Ejecutivo y los gremios privados que integran la Junta de INAC.
2. Ordenar las acciones ejecutivas para el cuerpo técnico que integra el Instituto.
3. Comunicar a la Institucionalidad Agropecuaria y a los grupos de interés la dirección en que se apoyará a las diferentes cadenas, de modo de promover acciones convergentes para el desarrollo.





PILAR 1. ESTÍMULO DE LA DEMANDA

Los mercados nacen con la demanda del consumidor, el cual evoluciona en el tiempo y es diferente en cada destino.

Este pilar tiene el desafío de asegurar las mejores condiciones para incrementar la demanda de carnes uruguayas en el mercado interno y externo.

Desafío frente a las diferentes especies:

Vacuna- En la especie foco, el desafío es realizar estudios y generar conocimiento que orienten en los mercados prioritarios, para planificar la estrategia de marca y gestión de barreras para la apertura de nuevos mercados.

Aviar- En carne aviar, el foco está en dinamizar la exportación y asegurar reglas de libre comercialización.

Ovina- En esta especie, el desafío es el posicionamiento de los productos ovinos y mejorar el acceso a mercados.

Porcina- Aquí el desafío es aumentar la presencia en el mercado interno y garantizar una oferta creciente de carne.





PROGRAMA 1.

ACCESO A MERCADOS

El impulso de este programa es asegurar acceso a los mercados, generando las condiciones adecuadas para posicionar las carnes uruguayas.

Accesos nuevos logrados:

- Apertura del mercado de Malasia para carne bovina y ovina-comercio Halal.
- Apertura para lengua bovina en Japón.
- Apertura al mercado de Filipinas para carne bovina.
- Apertura para carne aviar a los mercados de Macao y Egipto.

Estos tres últimos sumados generan un ingreso incremental de más de 60 millones de dólares.

Acompañando las participaciones de delegaciones en China, realizamos presentaciones sobre la industria cárnica uruguaya en conferencias internacionales y en talleres con organismos oficiales para conocer a fondo las normativas, con el objetivo de mejorar nuestra inserción comercial.

Asimismo, generamos asesoramientos a estamentos de gobierno como Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) y Ministerio de Relaciones Exteriores (RREE) sobre los impactos económicos de contar con oportunidades para carne con hueso en Israel, Japón y Canadá.

En el ámbito local, continuamos estimulando la incorporación de Uruguay en acuerdos comerciales que involucren reducciones arancelarias. Por ejemplo, intercambiamos posturas entre el sector privado y academia sobre el proceso de incorporación del país en el Acuerdo Transpacífico (CPTPP) y al Acuerdo de Patentes (TCP), asesorando a autoridades y presentando los estudios realizados en Expo Melilla.

También participamos en el 1er Foro Internacional sobre los desafíos para la exportación de carne aviar uruguaya, donde expusimos sobre el nivel de acceso al mercado internacional.



PROGRAMA 2.

POSICIONAMIENTO DE LA MARCA SECTORIAL

Para posicionar nuestra marca sectorial de carnes es necesario realizar investigaciones para entender el comportamiento de los mercados prioritarios.

Uruguay combina lo mejor de dos mundos: el mejor producto con el mejor proceso. Uruguay cría las mejores razas cárnicas que existen, en las mejores tierras ganaderas del mundo.

Este país, que es un referente mundial en el cuidado del ambiente, tiene un conocimiento acumulado de más de 4 siglos en los que desarrolló un sistema de producción y una tecnología única, para producir las mejores carnes del mundo. Algunos países son tan buenos como Uruguay en el proceso, otros en el producto, pero ninguno puede superar nuestra calidad integral.

En el año 2023, bajo esa línea, redefinimos la marca sectorial de las carnes uruguayas, enlazándola a la marca país, con el fin de ser más enfáticos en destacar el origen.

Lanzamos la marca Uruguay Meats y sus marcas derivadas (BEEF, LAMB, POULTRY, PORK), tanto en el exterior como en el mercado local.

También hubo una redefinición del sello "Green Quality" para Uruguay Beef con el fin de agrupar los atributos de la carne bovina uruguaya.

Green Quality suma los conceptos clave: Sostenibilidad, Biodiversidad, Salud, Tierra, Razas, Conocimiento, Tecnología, Trazabilidad e Inocuidad.

Trabajamos en la contratación de agencias de publicidad que son las que ayudarán a ejecutar las acciones de marca en los mercados prioritarios. Estas empresas tienen el objetivo de aumentar el reconocimiento de Uruguay y del producto cárnico en el que se hace foco: la carne ovina en Brasil y la carne bovina en China. También trabajamos con consultoras de investigación de mercado para la medición de estas acciones y seguimiento de su evolución.

Impulsamos un estudio de mercado específico para los consumidores en China junto a una consultora sobre propuesta de valor, estrategia de canales y localización de la campaña promocional en el sector de carne importada en China. Tuvo el objetivo de redefinir la estrategia de marca para consumidores de carne importada en las principales ciudades de China. Realizamos una encuesta a 2.000 consumidores de carne importada y 4 focus groups con consumidores para conocer hábitos de consumo, medios de información adecuados para la promoción y el testeado de los materiales de comunicación a usarse en la campaña de promoción.

A partir de estos hallazgos constatamos que el fútbol es un camino de reconocimiento para el país en China, por lo que se acordó con la Asociación Uruguaya de Fútbol el uso de imágenes de la selección uruguaya y sus principales jugadores para asociar dicho deporte con la carne de alta calidad de Uruguay. Este concepto une dos fuertes símbolos identitarios del país. Comenzamos a ejecutar la campaña de promoción en medios de ese país.

Como parte de la redefinición de la estrategia digital para la marca Uruguay Meats se realizó el trabajo en las distintas plataformas de Occidente y en China. Esto es un insumo clave para la presentación de la marca de carnes en el mundo.

Hemos desarrollado acciones de marketing masivas destinadas

a consumidores a través de redes sociales en China para destacar los principales atributos de las carnes uruguayas, campañas en restaurantes con chefs en China, Japón y Brasil, campañas digitales de reconocimiento con influencers y venta online en China, Japón, Corea y Brasil, entre otros.

En Brasil, lanzamos una campaña para trabajar la marca Uruguay Lamb, variante de Uruguay Meats cuyo foco es el reconocimiento del origen uruguayo del producto, y aumentar la disponibilidad –tanto en el circuito gastronómico como en góndolas. En diciembre de 2024 iniciamos la campaña de medios (redes sociales, TV conectada y circuitos de vía pública), incluyendo el concepto de que Uruguay es la Boutique de Carnes del Mundo.

Asimismo, ejecutamos programas de reconocimiento de producto con cadenas de supermercados para destacar la marca Uruguay Beef.

Al mismo tiempo, creamos manuales de marca con la finalidad de unificar la estética a aplicarse en los distintos mercados.

PROGRAMA 3. SOPORTE A LA PROMOCIÓN EXTERNA

Este programa tiene el objetivo de coordinar esfuerzos de promoción con empresas exportadoras e importadoras.

Hemos duplicado el presupuesto de marketing, llegando a casi 10 millones de dólares. Con estos parámetros, hemos gestionado las principales ferias de alimentos y bebidas internacionales más importantes, y realizamos acciones con consumidores y campañas masivas en destinos prioritarios, exploración de mercados emergentes y alianzas con intermediarios y organizaciones para incrementar nuestro posicionamiento en mercados externos.

Nos presentamos en China, en ciudades como Haikou, Shenzhen, Shanghai, Chongqing y Qingdao. En una de las ferias en China, Uruguay fue País de Honor en el momento del aniversario de los 35 años de Relaciones Diplomáticas Uruguay-China. Durante el período, generamos presencias en ferias en diversos países: además de en China, sumamos Japón, Emiratos Árabes, Singapur, Brasil, Arabia Saudita, Corea, Francia y Alemania.



En todas estas ferias ofrecemos degustación de carnes bovina y/u ovina (dependiendo del mercado) y realizamos recepciones con degustación de carnes uruguayas destinadas a los importadores y actores clave.

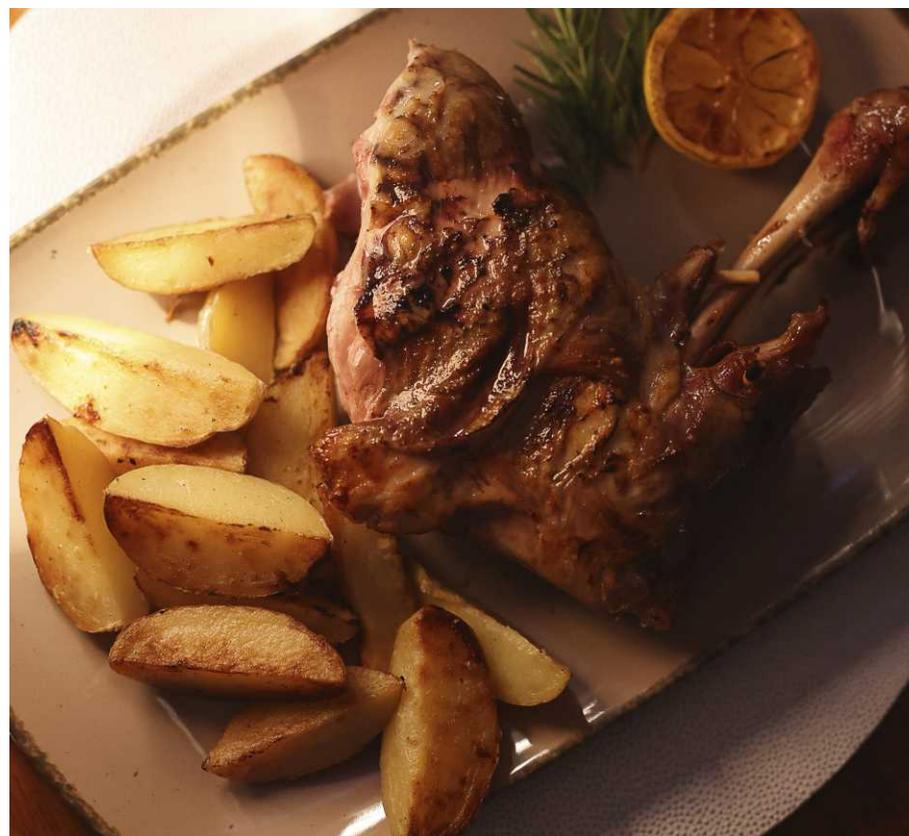
Por primera vez en marzo de 2024, llegamos con la marca sectorial Uruguay Beef a más de 20 locales de supermercados en Shanghai, Beijing y Fuzhou en China, con el objetivo de valorizar el origen frente al consumidor final. Se promocionó un amplio abanico de cortes, que permiten la preparación de platos variados. Las promociones se extendieron por varias semanas a lo largo del año, las cuales fueron acompañadas con degustaciones y actividades orientadas a los niños con entrega de merchandising.

A su vez, se realizaron distintas actividades de promoción para importadores, chefs y profesionales del sector en mercados emergentes como: Arabia Saudita y Dubái, con el objetivo de mostrar la calidad y versatilidad de las carnes uruguayas, tanto vacuna como ovina.

Como parte de las actividades de CoBranding directo, la marca Uruguay Lamb estuvo presente en el Festival Tannat & Cordero organizado por INAVI en San Pablo, allí más de 700 personas pudieron degustar cordero preparado por dos asadores reconocidos de Brasil y de Uruguay, acompañados por vinos uruguayos de las bodegas nacionales presentes en el evento.

En enero 2025 se participó por primera vez en la XXII edición del

Salón del Vino en Punta del Este con la degustación de cordero en el marco de la campaña de la Ruta del Cordero Uruguayo en el este del país.



PROGRAMA 4. PROMOCIÓN DE CONSUMO DE CARNES

Este Programa incentiva el consumo en segmentos determinados y mejora la percepción del valor de las carnes uruguayas dentro del país.

Venimos desarrollando acciones con foco en consumidores y sociedad en general, destacando la carne ovina, con el objetivo de incluirla en la dieta diaria de los uruguayos. Tales actividades de promoción se llevaron a cabo en el stand de INAC en Expo Prado en 2023 y 2024, donde realizamos shows de cocina diarios a cargo de reconocidos chefs.

A fines del 2023 lanzamos la campaña “Nos une el orgullo” con el futbolista Edinson Cavani como protagonista, con el fin de conectar a los consumidores con la marca de carnes, destacando las bondades del producto desde el punto de vista nutricional. La campaña estuvo vigente hasta abril de 2023 con resultados positivos para direccionar la estrategia de comunicación en el mercado interno.

En forma paralela contratamos espacios de televisión de cocina, promocionando distintas especies y cortes, y fomentando el consumo seguro, con la compra del producto en carnicerías habilitadas y registradas por INAC.





LOGROS OBTENIDOS

- **Apertura de mercados relevantes como Filipinas y Malasia, que representan 6% en volumen, del mercado importador.**
- **Concreción de nuevas habilitaciones (Lengua en Japón, mondongo en China y carne bovina y ovina con hueso a Israel) generan ingresos anuales incrementales de USD 60 millones.**
- **Uruguay solicita adhesión al Acuerdo Transpacífico (CPTPP)**
- **Apuesta a inversión en acciones de marketing, duplicando su presupuesto.**
- **Aumento de reconocimiento de marca Uruguay Lamb en Brasil, de 5% a 15% en el último año.**
- **Incremento de participaciones en ferias internacionales, creciendo durante el período de 6 a 15 ferias anuales y abarcando nuevos mercados en Medio Oriente, Sudeste Asiático, Corea y Brasil.**





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, con el fin de atender las necesidades de los consumidores y las exigencias de los mercados. Esta tarea se realiza conectando con un impacto ambiental positivo.

El desafío es mejorar la competitividad en las empresas de la cadena cárnica, con énfasis en disminución de costos y aumento de la productividad, con mejora de la calidad de carnes.





PROGRAMA 5.

DESARROLLO PARA LA MEJORA ECONÓMICA

Tiene el propósito de colaborar con el desarrollo de la capacidad productiva de las cadenas cárnicas, generando mejora de la competitividad genuina en las empresas del sector.

El foco está puesto en toda la cadena, desde el establecimiento de producción hasta la logística y la industria. Es por ello que se desarrollan proyectos específicos en las distintas cadenas cárnicas.

#Carne bovina

Estamos finalizando una consultoría para la gestión de riesgos financieros en la comercialización de hacienda bovina. Con el fin de comprender el funcionamiento de los mercados ganaderos actuales de Uruguay, identificando los grupos de interés relevantes, la evolución de la oferta y la demanda (con cortes espaciales y temporales), los mecanismos de financiamiento de las operaciones, los mecanismos de formación de precios y analizar la consistencia de los reportes actuales de precios de la hacienda gorda publicados por INAC.



A su vez, elaboramos un informe con consultores para analizar las oportunidades de mejora de la competitividad de la cadena cárnica, en base a exenciones impositivas. La presentación del estudio al sector, autoridades y prensa fue concretada en diciembre de 2024. El objetivo general de esta consultoría fue realizar un análisis de viabilidad del aumento del volumen de faena anual de la industria cárnica bovina, a través de exoneraciones fiscales a los agentes privados u otros estímulos posibles, que dinamicen el crecimiento de la producción cárnica bovina, acorde a las metas estratégicas de INAC para 2030.

Se estudió la conveniencia y viabilidad de estímulos fiscales y cambios reglamentarios para remover las trabas existentes que no permiten aumentar la actividad y estimar el crecimiento potencial del sector con su impacto directo, indirecto e inducido y en la recaudación impositiva. A su vez, con base en la estructura arancelaria y las tendencias del mercado internacional, se analizaron los potenciales destinos, tanto externos como internos, de la producción potencial.

Asimismo, se firmó un convenio con la Comisión Nacional de Fomento Rural (CNFR) para dar apoyo al proyecto "Ganadería Familiar Resiliente". El mismo fue diseñado con el objetivo de mejorar la sostenibilidad y resiliencia de los sistemas ganaderos mediante la adopción de Buenas Prácticas Ganaderas y brindó asistencia técnica a 46 familias ganaderas en Uruguay.

El énfasis de INAC en dicho proyecto fue a través de la creación de un sistema de gestión predial para el registro y seguimiento de los diferentes aspectos vinculados a las empresas agropecuarias (manejo de los animales, manejo sanitario, costos de la empresa, entre otros). Dicha solución digital fue integrada al Sitio del Ganadero de INAC y fue utilizada por las familias participantes del proyecto con el apoyo de los técnicos y del propio Instituto.

Con el fin de promover y estimular el aumento de la producción de carne de Uruguay, se avanzó en un proyecto conjunto entre INAC y el Instituto Nacional de la Leche (INALE) para estudiar las oportunidades para el estímulo de la mejora de la cría de terneros macho de la raza Holando.

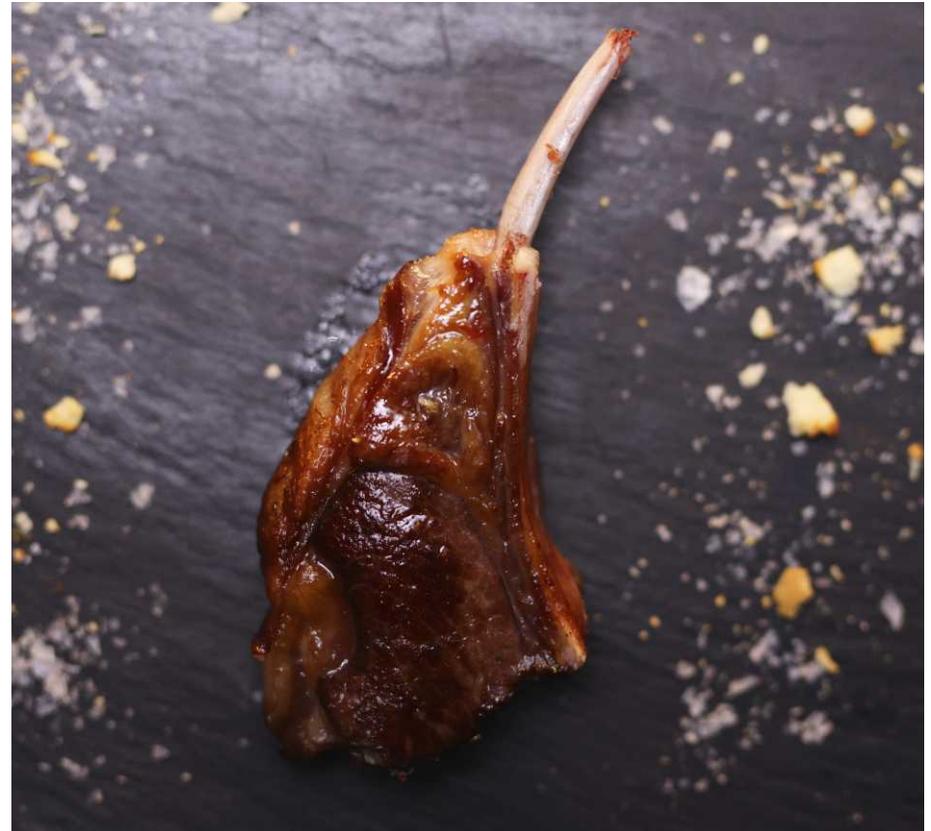


#Carne ovina

Con el objetivo de obtener más información sobre el mercado brasileño de carne ovina (segundo destino de la carne ovina uruguaya exportada), se contrató una consultoría para investigar los canales comerciales existentes dentro del mercado brasileño, obteniendo una visión global de los exportadores e importadores, su visión de las necesidades y potencial aumento de la demanda de este mercado.

En base a la información relevada en esta consultoría se procedió a realizar un segundo trabajo con foco en los consumidores, sus preferencias y determinar cómo traducir las señales del mercado a la producción nacional.

Los resultados fueron presentados a la Junta de INAC y otros organismos de interés como el Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) y el Secretariado Uruguayo de la Lana (SUL) en abril de 2024. El estudio base, con foco cuantitativo, puso atención en el potencial ovino para obtener insights preliminares de entendimiento del mercado y los consumidores. En base a los principales hallazgos, trabajamos en campañas de reconocimiento del ovino uruguayo en Brasil. El 10 de diciembre de 2024 se realizó el lanzamiento de la nueva campaña para posicionar la marca Uruguay Lamb en Brasil.



#Carne aviar

En apoyo al desarrollo de la Cadena Aviar, se concretaron algunas acciones en colaboración con el MGAP, tanto con OPYPA como con la Dirección General de Servicios Ganaderos, Cámara Uruguaya de Procesadores Avícolas (CUPRA) e INAC, que han permitido diseñar una hoja de ruta, reafirmando la visión exportadora, como estrategia ineludible para el desarrollo del Sector. Las principales acciones llevadas a cabo:

“Desarrollo del sector aviar uruguayo en base a la apertura de mercados relevantes de exportación y mejora integral de la cadena de abastecimiento” – Ing. Agr. Ricardo Negri y Lic. Roxana Roller (2022)

Misión conjunta del MGAP-DGSG e INAC a Chile, como una oportunidad de acercamiento a un modelo que logró apertura de mercados y fortalecimiento del sector. (mayo 2024)

FPTA INIA: Estudio sobre la calidad e inocuidad de la cadena cárnica aviar del Uruguay: Universidad Católica del Uruguay, CUPRA e INAC, con apoyo de OPYPA y de la Dirección General de los Servicios Ganaderos del MGAP. Resolución de Junta de INAC (1º de julio 2024)

Cooperación Técnica de la Corporación Andina de Fomento – Banco de Desarrollo de América Latina y el Caribe y el MGAP. Iniciativa para el desarrollo sostenible y proyección exportadora de la Cadena de Valor Aviar del Uruguay. Convenio Interinstitucional MGAP, CUPRA e INAC. Resolución de Junta (26 de agosto de 2024)

Se realizaron trabajos conjuntos entre INAC y Oficina de Programación y Políticas Agropecuarias (OPYPA), en colaboración con CUPRA y las empresas del rubro, para la determinación de la estructura de costos de la cadena de carne de ave. Asimismo, se realizó un análisis de prefactibilidad de posibles modelos de inversión.

En el marco del apoyo a esta cadena, colaboramos con el Congreso OVUM 2024, la auditoría de calidad de la carne aviar, y confirmamos la participación en el 1º y 2º foro de exportación. Realizamos una investigación comparativa de la normativa sanitaria nacional, en lo que concierne a planta de faena de aves, con países de la región considerados referentes en la materia: Argentina, Chile y Brasil. Identificamos aspectos que podrían contribuir a una mejora de los procesos y la calidad de los productos.

#Carne porcina

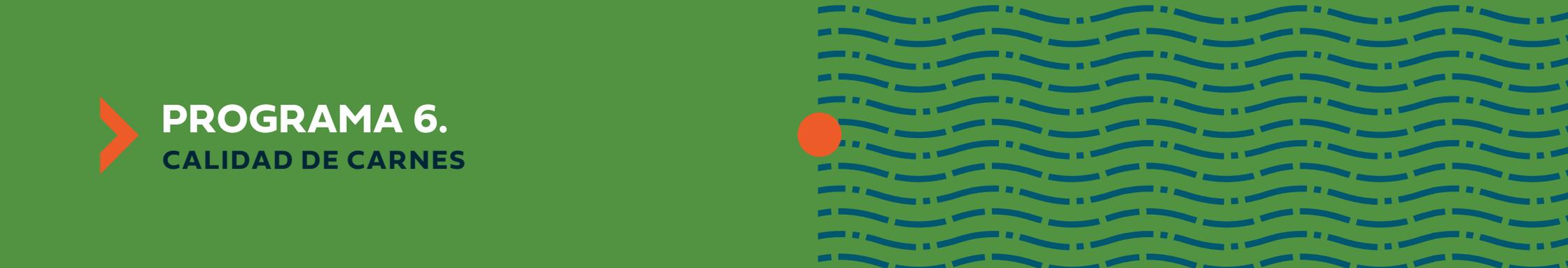
Elaboramos un documento interno referido al estado de situación con intercambio con empresas, industria y expertos nacionales e internacionales.

Identificamos la incertidumbre que tienen los inversores en cuanto a la normativa ambiental vigente a la producción intensiva de porcinos.

A raíz de ello, y a solicitud del Ministerio de Ambiente, contratamos a un equipo consultor para estudiar la normativa nacional, realizar un estudio comparado con países de la región, y proponer adecuaciones normativas y guías de procedimiento para brindar certidumbres a las eventuales inversiones.

En el trabajo también incluimos la producción intensiva aviar y de engorde a corral de bovinos.





PROGRAMA 6. **CALIDAD DE CARNES**

Este Programa se desarrolla para colaborar en la generación de elementos técnicos para la caracterización y mejora de los estándares de las carnes de Uruguay.

Refuerza asimismo las garantías en sanidad e inocuidad.

En este período se realizó la 4a Auditoría de Calidad de la Carne Bovina y Ovina, la cual culminó con talleres organizados, en conjunto con el MGAP, para distintos actores del sector para intercambiar sobre los resultados y reflexionar sobre las acciones que contribuyan a la superación de los puntos identificados. Se publicaron los resultados de la auditoría, que quedaron disponibles para los distintos actores.

En un trabajo conjunto entre INIA e INAC se midió, de forma sistemática y con metodología científica, la variación en la percepción de calidad por los diferentes actores, se cuantificó la incidencia de problemas de calidad y proceso y se caracterizó la faena nacional.

Las consideraciones finales de esta auditoría 2023 vs 2013 plantean mejoras en la disminución en la edad de faena, en decomiso de hígado, en cortes oscuros, pH, mejora en marmoreo y grado de calidad USDA. También se verificó una incidencia similar en hematomas y una incidencia mayor en abscesos.

Siguiendo con esta línea, se ha impulsado una acreditación para aplicar en el país una licencia de sistema para evaluación en frío de carcasas bovinas. El modelo previo por el cual se capacitó a siete técnicos fue tomado de Australian Beef Chiller Assessment Standard (ABCAS).

En 2023, INAC lanzó un nuevo Manual de Cortes Bovinos, realizado en colaboración con la División de Industria Animal de MGAP, con el objetivo de estandarizar y difundir la terminología de cortes y subproductos cárnicos, tanto a nivel nacional como internacional.

Esta guía ofrece descripciones objetivas de gran utilidad para productores, procesadores, comercializadores y consumidores, con un lenguaje común para toda la cadena.

PROGRAMA 7. SOPORTE A LA PROMOCIÓN EXTERNA

Este programa plantea acciones de eficiencia ambiental para generar un impacto positivo conectado con las prioridades ambientales del gobierno. Se pone énfasis en el cuidado del agua, la biodiversidad y en la mitigación de emisiones, de forma de minimizar la huella a lo largo de la cadena cárnica.

En esta línea de trabajo, desarrollamos dos consultorías para un análisis técnico-económico de la aplicación de dos tecnologías en la gestión ambiental: el compostaje de residuos sólidos y el riego con efluentes, con el fin de brindar información para la toma de decisiones respecto a la implementación de estas tecnologías por parte de la industria frigorífica.

Las coordinaciones para estos trabajos fueron realizadas con las gremiales industriales y la DINACEA- Dirección Nacional de Calidad y Evaluación Ambiental.

A su vez, con el fin de conocer el impacto de la ganadería del Uruguay sobre los recursos naturales del país, desarrollar políticas públicas y establecer un relato de la ganadería, INAC participó junto con el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), Ministerio de Ambiente (MA), Instituto Nacional

de Investigación Agropecuaria (INIA) e Instituto Nacional de la Leche (INALE) en el desarrollo de la Huella Ambiental de la Ganadería. La integración fue tanto en el grupo de coordinación y dirección como en el desarrollo técnico de los indicadores de la Huella Ambiental de la Ganadería para trabajar los indicadores de emisiones de gases de efecto invernadero, biodiversidad y servicios ecosistémicos, uso de agua, erosión del suelo entre otros.

Realizamos análisis técnicos de los compromisos de París asumidos por Uruguay en la Convención de las Partes (COP-15) relativa al metano con el fin de apoyar a la toma de decisiones estratégica vinculado al posicionamiento institucional del tema, así como el desarrollo de material técnico para comunicación y posicionamiento.

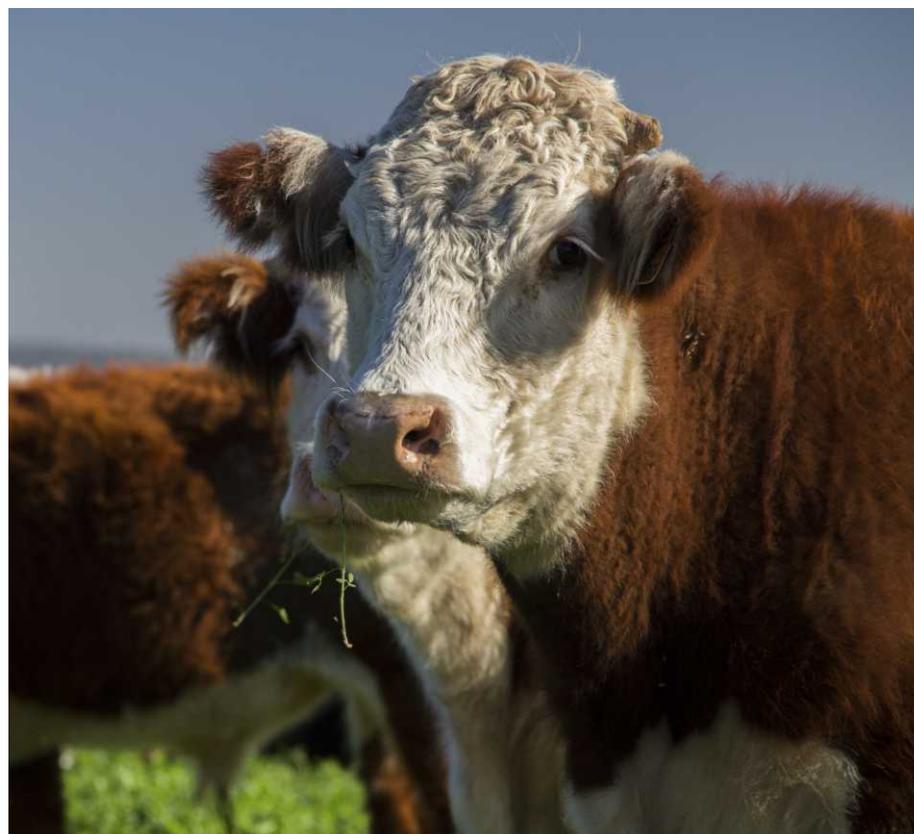
A su vez impulsamos los análisis técnicos de los compromisos ambientales asumidos por Uruguay, con foco en metano, para los períodos 2025-2035 en las Contribuciones Nacionales Determinadas (CND 2 y 3) con el fin de asesorar a la Junta de INAC respecto a sus implicancias para el sector en el mediano y largo plazo.

Internacionalmente, INAC ha apoyado al desarrollo de guías técnicas consensuadas para medir el impacto ambiental de la ganadería (aves, cerdos, pequeños y grandes rumiantes), participando en los comités de dirección de FAO - LEAP (Livestock Environmental Assessment and Performance Partnership), apoyándose en INIA para generar las Guías de Servicios Ecosistémicos y Economía Circular durante este quinquenio.

Con el fin de generar información de la ganadería del Uruguay vinculado a la sostenibilidad integral de la cadena cárnica, desarrollamos el primer Reporte Anual de Sostenibilidad, contemplando aspectos de Sostenibilidad Ambiental, Productiva, Económica y Social de la ganadería. El objetivo de este reporte es comunicar a distintos actores (productores, sociedad, importadores, exportadores, consumidores, tomadores de decisiones) una visión integral de la sostenibilidad del sector contemplando toda la cadena productiva.

En junio de 2024 firmamos el convenio de cooperación para el desarrollo del Sistema de Valor Agregado Ambiental a la Producción Agropecuaria (SVAAPAG) con el objetivo de generar una herramienta gratuita y de afiliación voluntaria para productores, de la cual se desprenda información ambiental del establecimiento vinculada a emisiones, captura y balance de gases de efecto invernadero, indicadores de biodiversidad, dinámica de nutrientes y agua.

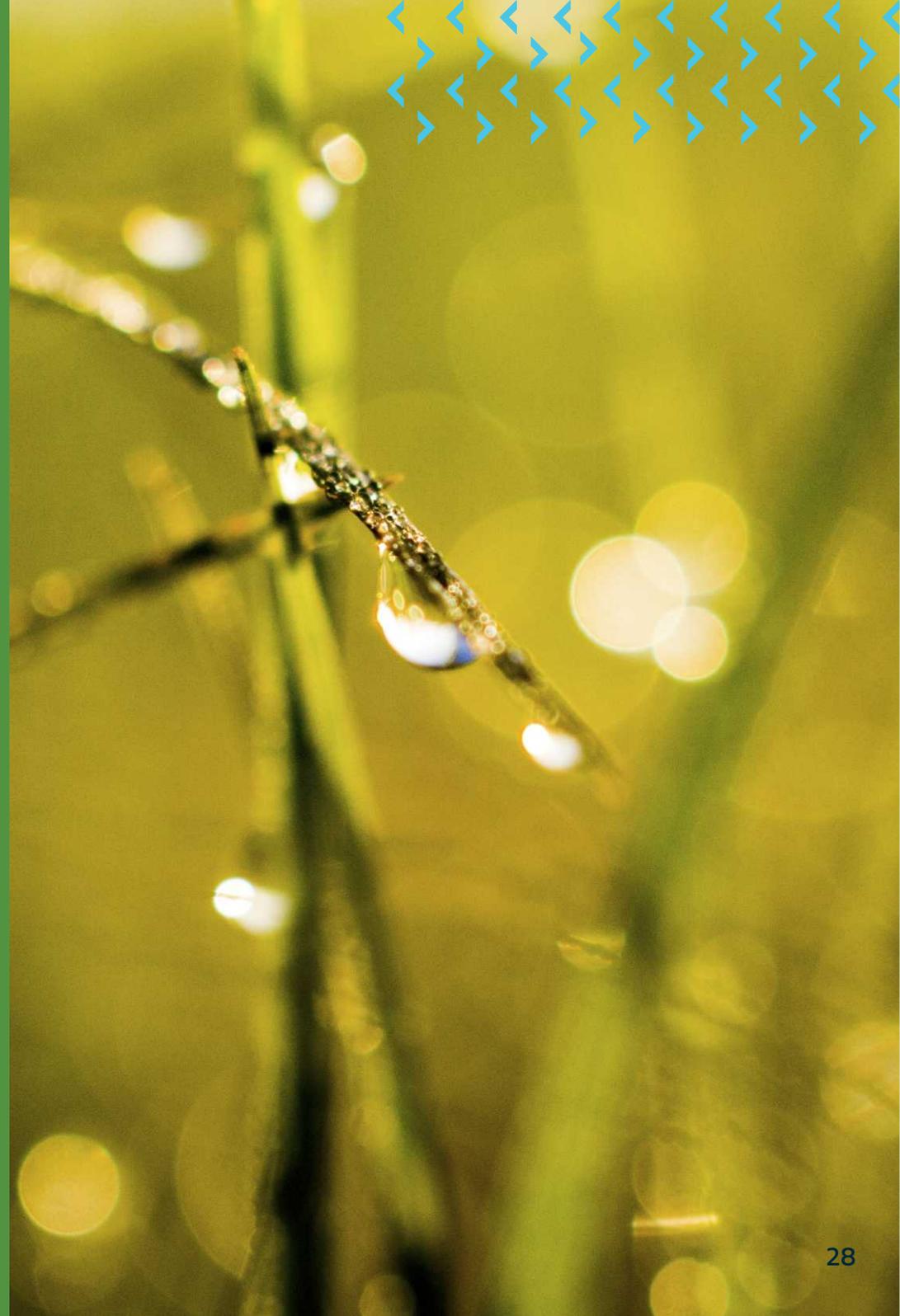
El principal hito obtenido de este sistema se vincula con el módulo biodiversidad, a partir del cual se genera la certificación de "libre de deforestación" para carne, cueros, madera y soja, cumpliendo con las exigencias de la normativa EUDR 1115 (European Union Deforestation Regulation por sus siglas en inglés) reglamentada por el parlamento europeo en 2023.





LOGROS OBTENIDOS

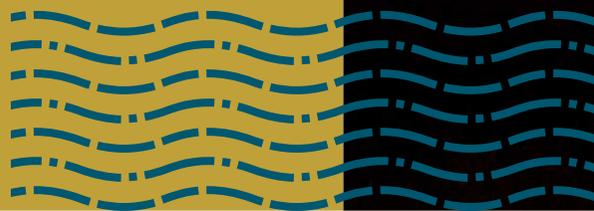
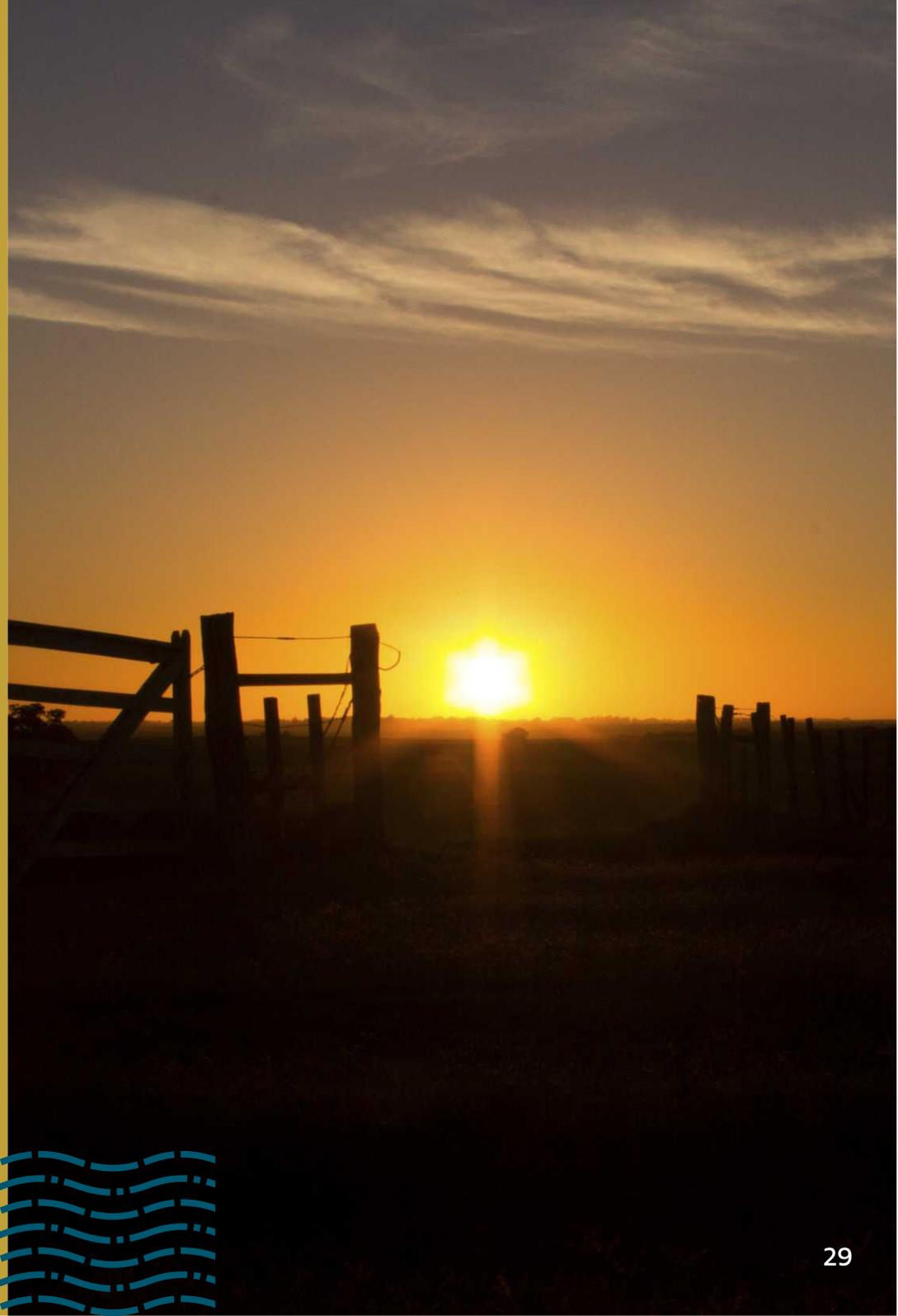
- Liderazgo en la solución a la normativa de Unión Europea sobre libre de deforestación (EUDR 1115): Uruguay primer país en el mundo en presentar una solución integral para cumplir.
- Creación de Primer Reporte Anual de Sostenibilidad Sectorial presentado a nivel internacional (A Journey Through the Uruguayan Beef Chain).
- Propuesta de políticas sectoriales para aumento de producción de carne bovina, generando un impacto incremental de 1,5% del PBI y creación de nuevos empleos.
- Generación de herramienta digital para gestión y toma de decisiones para productores ganaderos.
- Impulso al sector aviar para el desarrollo en pro del estatus exportador, con una inversión de más de USD 873 mil en estudios, promoción y apoyo al sector.
- Investigación en conjunto con INALE para identificar limitantes en la cría y engorde de machos de razas lecheras.
- Análisis de la normativa ambiental de producciones animales intensivas (bovino, porcino y aviar) en comparación con países referentes.
- Elaboración de estudio de viabilidad técnica y económica del reciclaje de nutrientes de la industria frigorífica con fertirriego y compostaje.





PILAR 3. **MEDIACIÓN EN LA CADENA DE VALOR**

INAC, por su naturaleza, interactúa con un amplio espectro de actores con diferentes intereses y necesidades. Tenemos el desafío de asegurar que todos los actores participen activa y coordinadamente en el desarrollo del sector.



PROGRAMA 8. AUDITORÍA DE ESTÁNDARES

Este Programa comprende la formalización y fijación de estándares simples y alcanzables e implementar leyes laxas de cumplimiento estricto para la mejora de estándares de calidad de las carnes uruguayas.

En este marco, un hito cumplido es la puesta en funcionamiento del primer equipo de tipificación automatizado Sistema Automatizado de Tipificación, instalado en 25 plantas frigoríficas. Este sistema ha permitido el desarrollo de herramientas que posibilitan un mejor control y análisis de los datos y fotos de las carcasas del ganado enviado a faena.

A febrero de 2024 concluimos la puesta en funcionamiento de la última planta con SAT instalado y activo. Luego de esto se ha monitoreado constantemente el funcionamiento de los equipos siendo más que satisfactorio el desempeño en cuanto a precisión. Desde abril estamos publicando las imágenes de las canales tipificadas por el SAT como producto en el Sitio del Ganadero de INAC.

Asimismo, a partir de noviembre de 2024 comenzamos a verificar controles de dressing remoto aleatorios en cumplimiento del

Decreto 249/024 de 9 de septiembre de 2024, de la R.24.150 - 29.10.24 - Complementaria Sancionatoria y de la R.24.149 - 29.10.24 - de Dressing y Pre Dressing. Esto se realiza a través del uso de las imágenes obtenidas por el Sistema Automatizado de Tipificación (SAT) en todas las plantas de faena en donde el sistema está instalado.

Parte del proceso de implementación generó un Manual de Tipificación que incluye criterios técnicos aplicados en la calibración del equipo y cuenta con material gráfico para visualizar los distintos grados de conformación y terminación con su imagen.

Realizamos la capacitación continua de operarios de establecimientos de faena referentes en SAT y en puestos de determinación de la cronometría dentaria.

Destacamos que a partir de julio de 2024 se empezó a implementar un nuevo Sistema de Verificación en el que se traslada la responsabilidad de la gestión de la calidad comercial a las empresas exportadoras asumiendo el INAC un rol de supervisión sobre estos sistemas.

En otro orden y también en el marco del programa relativo a la auditoría de estándares, con el objetivo de formalizar y fijar estándares simples y alcanzables dentro del marco normativo vigente, y enfocados en la mejora de la integridad de las carnes uruguayas, desarrollamos el Sistema de Auditoría para la Integridad (SAI) de la cadena cárnica.

Este sistema representa un cambio de paradigma en el control de la cadena, gestionado de manera digital y respaldado por inspecciones basadas en riesgo, lo que permite concentrarse en los puntos críticos identificados, así como gestionarlos de manera inteligente.

El desarrollo abarca carnicerías, vehículos, establecimientos habilitados y empresas, e interactúa con plataformas clave generadas por el Instituto, como el Registro Único Nacional de Empresas Cárnicas (RUNEC) y el Sistema de Registro y Gestión del Abasto (SRGA).

De este modo, se unifica y sistematiza la información de los legajos de los agentes de la cadena, se monitorean procesos en tiempo real, se establece una vía de comunicación fluida con los actores involucrados y se integra completamente con el resto de los sistemas del INAC.

Este enfoque integral y apoyado en soluciones tecnológicas avanzadas fortalecerá no solo los estándares de calidad y seguridad alimentaria, sino que también permitirá una gestión

más proactiva, orientada a la prevención de riesgos a lo largo de toda la cadena cárnica.

En octubre de 2024, mediante la resolución #24/150 y de acuerdo a lo mandado por el Poder Ejecutivo (Decreto 249/024), se consolidó la implementación del nuevo marco sancionatorio, pasando de un listado de 215 infracciones que, si bien tenían su fundamento normativo, no eran de público conocimiento, a un listado de 17 infracciones, las cuales son públicas y cuentan con las consecuencias en caso de incumplimiento de la norma. La referida modificación busca acompasar la necesidad de brindar transparencia al régimen de infracciones y sanciones aplicadas por el INAC, de forma de promover el cumplimiento voluntario de la normativa y otorgar seguridad jurídica a los particulares, basándose en el paradigma de normas laxas de cumplimiento estricto.



PROGRAMA 9. PROMOCIÓN DE LA FORMALIZACIÓN

Este Programa fue activado para promover la formalización de todas las empresas de la cadena cárnica.

El trabajo constante de afianzar la digitalización de las transacciones comerciales en un sistema único, mejoró los estándares de infraestructura y capacitación en las carnicerías y la competencia leal entre los actores.

Estando ya afianzado el Registro Único Nacional de Empresas Cárnicas (RUNEC) y el Sistema de Registro y Gestión del Abasto (SRGA), que significaron un gran avance en la formalización de las distintas empresas del sector, continuamos en el acompañamiento del usuario y en la generación de nuevas versiones que incluyeron mejoras en la usabilidad del sistema, nuevas funcionalidades y transacciones que contemplan las relaciones comerciales entre los diferentes agentes de la cadena.

Fue necesaria la aprobación de un nuevo Reglamento Nacional de Carnicerías y Locales de Venta, como también la aprobación de un nuevo Reglamento Nacional de Distribución.

La actualización en la normativa del mercado interno fue acompañada con los avances tecnológicos para los procedimientos y es así que se implementaron acciones y coordinaciones con Ministerio de Transporte, Policía Caminera, gremiales de profesionales como arquitectos y escribanos, para controlar las habilitaciones de empresas cárnicas, generar nuevas y mantenerlas.

Culminamos este año la producción y edición de un Manual de Buenas Prácticas de Transporte de Carnes y Derivados con destino al mercado interno. Su objetivo es agregar valor a las operaciones de transporte de carnes y derivados a través de la concientización de los agentes que integran esta etapa de la cadena. Este manual quedará disponible para los operadores de transporte.

En función de los cometidos institucionales referidos al asesoramiento de la Política Nacional de Carnes, realizamos un estudio integral de la normativa aplicable a los distintos actores de la cadena, lo cual finalizó con la propuesta de 5 proyectos de decretos, a saber:

Proyecto modificativo del Reglamento Nacional de Carnicerías, (y Locales de Venta) aprobado en diciembre de 2023, proyecto modificativo Reglamento Nacional de Distribución de Carnes y Derivados en el Mercado Interno aprobado en julio de 2024, proyecto modificativo del Registro Único Nacional de Empresas Cárnicas, proyecto que reglamenta el Sistema de Infracciones y Sanciones del Instituto aprobado en setiembre de 2024 y proyecto que determina la forma en que el Instituto debe otorgar el Control Oficial de Calidad Comercial aprobado en junio de 2024.

La creación del Registro Único Nacional de Empresas Cárnicas (RUNEC), sistema de registración centralizado de empresas que unifica criterios y reglas para todos los actores del sector, colaborando así con la formalización de los distintos integrantes de la cadena y sus diversas actividades. Actualmente RUNEC cuenta con aproximadamente 1445 empresas inscriptas, muchas de las cuales pasaron por un proceso de regularización impulsado por el Instituto para la incorporación al Registro.

A su vez, concretamos una consultoría de la percepción del consumidor acerca del consumo seguro de carnes, Encuesta Informalidad y Consumo Seguro de Carnes, con el fin de lograr un mayor entendimiento del consumidor uruguayo, cuyos resultados sirven para el desarrollo de campañas masivas de educación en cuanto a consumo seguro de carnes.

Por otra parte, INAC lleva capacitados más de 900 carniceros en todos los departamentos del interior del país en el marco del Plan

de Formación Integral para Operarios de Carnicerías. Esto es posible gracias a la colaboración logística de los Gobiernos Departamentales. Se asesoró en la confección de pliegos licitatorios de compras de carne del estado y se realizaron instancias de capacitación a funcionarios de INDA.

A su vez, culminamos un ciclo de formación integral en carnes y derivados destinado a operarios de campo y cocina de todas las Escuelas Agrarias-ANEP-UTU del país.

Además, implementamos y ejecutamos la capacitación de profesionales (arquitectos y escribanos) que participan activamente en los trámites de habilitación de carnicerías y locales de venta.

Participamos en el asesoramiento y difusión de la herramienta que INAC pone a disposición de las empresas titulares de carnicerías y locales de venta a los efectos de su adecuación en infraestructura prevista en la normativa vigente para préstamos para adecuación de carnicerías y locales de venta.



PROGRAMA 10. INFORMACIÓN PARA LA TRANSPARENCIA COMERCIAL

Se fomenta la transparencia, justa competencia y el buen uso de la información, detallada y confiable para los actores de la cadena. También tiene el objetivo de expandir el uso de la información generada por INAC.

En esta gestión lanzamos el Sistema de Registro y Gestión del Abasto (SRGA). Es un sistema desarrollado por INAC como herramienta para brindar soporte a la gestión de las transacciones de la carne y productos cárnicos en el mercado interno, cambios de propiedad y movimiento de las empresas comerciales.

El objetivo principal es el seguimiento del flujo de mercadería en forma eficiente y ágil. Con esta implementación sustituimos las guías papel generando “facilidad para el privado y mayor potencial para análisis de la información”

Esto permite la conexión entre un registro completo y las guías para monitorear que operen agentes habilitados y avanzar hacia un modelo de inspección sistemática para ir a un recall sanitario más eficiente.

SRGA permite efectuar diversos análisis de información: uno descriptivo sobre las principales variables de mercado con distinto nivel de agregación (monitores dinámicos de uso del sistema, circuitos comerciales, análisis regional, etc.); otro análisis comportamental que permite profundizar en la dinámica del negocio y sus relaciones comerciales (relaciones comerciales entre actores, ubicación de operadores gastronómicos, identificación de prácticas no adecuadas, entre otros). Un tercer análisis es el desarrollo de modelos predictivos: mediante la incorporación de supuestos es posible generar modelos que respondan a preguntas más sofisticadas (puede requerir la inclusión de otras bases de datos, variación de demanda en frontera ante cambios de precio, posibles rutas de comunicación, etc.).

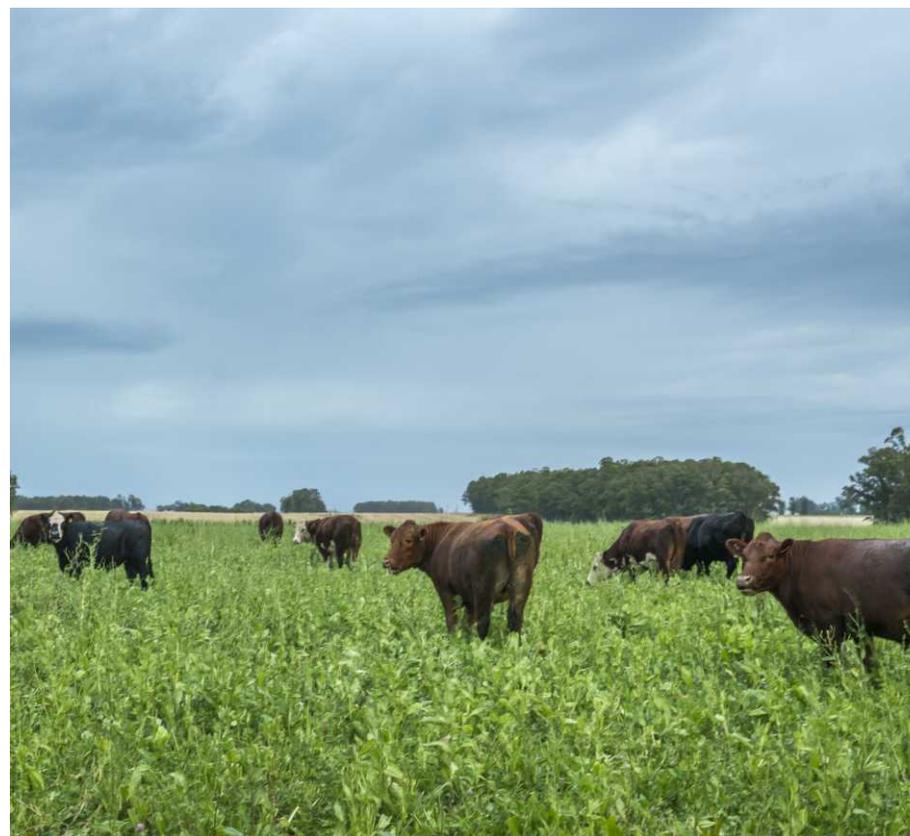
Con un mandato explícito desde MGAP de trabajar en una solución que hiciera más eficiente el registro de la información necesaria para gestionar el proceso de comercialización y certificación del sector cárnico, diseñamos una estrategia de trabajo que permitió iniciar un convenio de cooperación mutua INAC-MGAP, involucrando a un equipo multidisciplinario de más de 40 técnicos de ambas instituciones.

El programa abarca varios proyectos que se vienen implementando mediante el apoyo de consultorías: 1) El desarrollo de un Sistema de Registro y Gestión Comercial y de Certificación (SRGCC), que significa nuevas soluciones digitales que prioricen la automatización en la carga de los datos y la interoperabilidad de los diferentes sistemas involucrados en el proceso; 2) la definición e implementación de un nuevo lenguaje de productos, normalizando términos y definiciones utilizadas en el sector cárnico; 3) la implementación de un sistema digital que abarque el proceso de habilitaciones, productos y mercados, para mejorar la eficiencia de los procesos y controles previos necesarios para la certificación y comercialización; 4) Un relevamiento y adecuación de la normativa correspondiente.

La publicación de información estadística a través del sitio web se mantuvo estrictamente actualizada con la renovación permanente de informes y la incorporación de herramientas de visualización dinámica para una mejor experiencia de análisis de los datos.

A inicios de 2023, lanzamos el Sitio del Ganadero. Consiste en una multiplataforma digital para la comunicación de INAC con los usuarios, que brinda información seleccionada de forma ágil, dinámica, y en un formato simple. De esta forma, INAC ofrece un instrumento que facilita el acceso a información seleccionada del mercado (datos públicos), junto a los registros de la faena individual de los productores, incluyendo informes del SAT (mediante credenciales de acceso), ya sea desde el sitio web o a

través de una APP (INACinfo). Lo novedoso de esta nueva versión, fue mejorar la usabilidad, hacer más simple la lectura de la información e incorporar un mecanismo de comunicación de ida y vuelta con los usuarios, mediante whatsapp.



Con el objetivo de fomentar la transparencia, la justa competencia y el buen uso de la información, se desarrolló un proyecto de comunicación anual con más de 30 medios de comunicación con llegada a productores para difundir el Sitio del Ganadero con el sector ganadero.

A nivel de empresas industriales, realizamos el monitoreo económico financiero anualmente y culminamos un servicio de información especializada y confidencial a las empresas, a través de la plataforma web (con credenciales de acceso). Dicho servicio incluye informes de carácter estadístico para las variables que monitorea INAC, indicadores de gestión de la actividad empresarial (producción, ventas, financiamiento, patrimonio, resultados) y estudios específicos. En todos los casos, la información es presentada en forma individual y comparativa con el promedio del sector. Mediante una consultoría especializada, se está trabajando en una revisión para la actualización y modernización del sistema que permita mejorar la eficiencia en la captura de la información y potenciar el servicio de información a empresas industriales.

Atendimos un conjunto muy importante de demandas de información o estudios con diferentes usuarios públicos o privados, muchos de los cuales culminaron con la creación de monitores dinámicos de actualización periódica (p.e. Monitor de carne aviar OPYPA-MGAP).

A su vez realizamos una consultoría acerca de la evasión de carnes en Uruguay con una empresa de investigación de mercado. Y como es tradicional, el Instituto publicó anuarios estadísticos e informes de coyuntura en versión digital y los dejamos disponibles en la web.

También hemos participado en varias actividades extraordinarias, en charlas y seminarios nacionales e internacionales para dar una visión del sector cárnico a delegaciones de productores, industriales e instituciones, con énfasis en información, sistema de trazabilidad industrial, entre otros alineados con el Plan Estratégico.

Asimismo, durante 2024 se dio respuesta al Oficio N° 50/024 solicitado por la Comisión de Promoción y Defensa de la Competencia (COPRODEC) con la visión técnica de INAC sobre las variables que afectan al negocio cárnico en Uruguay con el fin de colaborar con la comisión que analiza la solicitud de adquisición de plantas realizada por la empresa Minerva (adquisición de 3 plantas de la empresa Marfrig en Uruguay).



LOGROS OBTENIDOS

- **INAC asume el costo de 1 USD por animal faenado destinado al Sistema Electrónico de Información de la Industria Cárnica (SEIC), lo que significa un ahorro anual para el sector primario en el entorno de USD 2.2 millones (variable según faena).**
- **Se consolidó la implementación del nuevo marco sancionatorio, bajo el paradigma de leyes laxas de cumplimiento estricto, pasando de 215 a 17 infracciones.**
- **Se apoyó la implementación de créditos para la adecuación de carnicerías en todo el país, por un valor de U\$S 1.134.763.**
- **Se realizaron 900 capacitaciones para carniceros en los 18 departamentos del interior, lo que representa el 50% del total de carnicerías en el interior del país.**
- **La implementación de Sistema de tracking digital a nivel de mercado interno del Sistema de Registro y Gestión del Abasto (SRGA), generó un ahorro anual por más de USD 1 millón al sector privado entre compra de guías y el costo de oportunidad del tiempo.**
- **Se creó el Registro Único Nacional de Empresas Cárnicas (RUNEC), que cuenta con más de 1400 empresas inscriptas y aproximadamente 2.500 en conjunto carnicerías, distribuidores, plantas de faena, exportadores, plantas de desosado, importadores, plantas elaboradoras y depósitos.**
- **El Sistema Automatizado de Tipificación (SAT) instalado y en funcionamiento en 100% de las plantas frigoríficas operativas y 87% de faena tipificada automáticamente.**
- **Creación del Sitio del Ganadero con más de 1.700 usuarios (DICOSES) que representan el 15% de la faena. Cifra que duplica el acceso al Sistema Electrónico de Información de la Industria Cárnica previo al Sitio del Ganadero. 750 descargas de la APP lo que totalizaría más de 2.500 usuarios de la herramienta.**



PILAR 4. **INFLUENCIA EXTERNA**

Este Pilar reconoce que INAC debe actuar proactivamente en la comunicación y defensa de las bondades del producto ante el mercado.

Permite establecer un plan proactivo para utilizar la evidencia generada por el Instituto para comunicar y promocionar las virtudes de los sistemas cárnicos ante la sociedad y los formuladores de políticas públicas.



PROGRAMA 11. NUTRICIÓN Y SALUD

Esta línea de trabajo tiene el desafío de destacar los aportes de las carnes para una vida saludable, con foco en el consumidor y reforzar la comunicación de los beneficios promovidos por la incorporación de carne uruguaya en la dieta.

Un equipo médico del Centro Hospitalario Pereira Rossell (CHPR) profundizó las investigaciones científicas sobre el consumo de alimentos fuente de hierro, en especial de carne vacuna, en el proyecto “Primeros 1.000 días”. Durante el período se llevaron a cabo estudios complementarios a los realizados sobre el metabolismo del hierro durante la gestación y los efectos en los primeros 3 años de vida.

En tal sentido, el equipo investigó los niveles de vitamina B12 en madres en el puerperio inmediato y en sangre de cordón umbilical de recién nacidos. Se publicaron resultados y realizamos acciones de difusión masiva en televisión y redes sociales, entrevistas y videos que se utilizaron en fechas especiales como el Día de la Carne y la Semana Internacional del Hierro.

Actualmente se analiza en el Centro Hospitalario los efectos de la intervención nutricional en la dieta de embarazadas y su impacto en los niveles de vitamina B12 y ferritina de las madres y los recién nacidos y el seguimiento en el neurodesarrollo. Este proyecto se desarrolla en alianza con el Instituto Nacional de Alimentación (INDA) en el marco del convenio interinstitucional.

A partir de los resultados de las investigaciones científicas, hemos desarrollado acciones de comunicación y educación alimentaria en centros educativos a partir de charlas con un equipo conformado por deportistas y nutricionistas, liderados por la atleta olímpica Deborah Rodríguez.

En dichas instancias se ha logrado un alcance superior a los 19.000 niños y niñas y adolescentes desde 2023 a 2024 en más de 200 escuelas y liceos públicos y privados, logrando el objetivo de comunicar los beneficios del consumo de carnes en una dieta balanceada, variada y natural.

Como parte de este programa, se han realizado actividades destacadas durante la Semana Internacional de Concientización del Hierro con el fin de promover los hábitos saludables relacionados a la alimentación y actividad física, mediante charlas, juegos y actividades lúdicas.

El Día Mundial del Déficit de Hierro se puso énfasis en comunicar sobre los proyectos que estamos trabajando, y generar concientización sobre la importancia de consumir alimentos que contienen hierro como son las carnes.

En cuanto a valores nutricionales de la carne vacuna, estamos llevando adelante el muestreo y análisis de cortes de carne vacuna para la elaboración de los valores nutricionales a nivel nacional. Se avanzó a diciembre de 2024, con un 86% del muestreo planificado.

Hemos liderado y organizado conferencias respecto al tema nutrición y salud. El conversatorio “La Alimentación que impulsa el crecimiento: diferentes miradas sobre el rol esencial que cumplen las carnes en la alimentación y en la vida”, unió ambos proyectos previamente mencionados, el educativo a cargo de deportistas y nutricionistas y los hallazgos científicos en el CHPR, a través de la participación de cuatro mujeres referentes en dichos temas.

La invitada internacional –nutricionista Diana Rodgers-, expuso

en Uruguay sobre “El papel vital del ganado para la salud humana y planetaria: desafiando la narrativa anticarne” y protagonizó una extensa agenda con participaciones en Parlamento, Facultad de Veterinaria, conferencia de prensa y visitas a productores.

Durante Expo Rural Prado 2024, INAC realizó una conferencia de prensa en donde participaron los investigadores y médicos del proyecto que se está realizando con el CHPR y deportistas del programa Alimentando Sueños, con el fin de destacar las acciones que INAC está impulsando en tema de nutrición y salud, y comunicar los resultados de los proyectos y su impacto.

En la Conferencia Regional para la Transformación Sostenible de la Ganadería para América Latina y el Caribe, organizada por INAC con FAO y MGAP, se realizó una sesión en donde exclusivamente se trató el tema nutrición, expertos nacionales e internacionales expusieron la importancia de una “mejor nutrición” en los países de la región.

A nivel internacional, trabajamos en el posicionamiento e inserción en grupos de trabajo como el comité de nutrición y salud humana de International Meat Secretariat (IMS en inglés), OPIC en español. Participamos en talleres anuales para debatir sobre las nuevas investigaciones y estrategia de comunicación a nivel internacional sobre los aportes de las carnes en nutrición y su impacto beneficioso en la salud humana, generando sinergia y cooperación entre todas las instituciones involucradas a nivel mundial.

PROGRAMA 12. AMBIENTE Y SOSTENIBILIDAD

El énfasis en el cuidado del ambiente en la cadena cárnica y la comunicación a la sociedad del impacto positivo al ecosistema, es un eje que ha acompañado esta gestión.

En base a los trabajos técnicos desarrollados en el Programa 7 se han implementado acciones de comunicación, asesoramiento e influencia sobre distintos actores a nivel nacional e internacional, con el fin de mostrar los atributos de la ganadería del Uruguay. En el año 2021 INAC junto con los Ministerios de Ganadería y de Ambiente, e INIA presentaron a la Fundación Bill & Melinda Gates cómo los sistemas de producción ganaderos del Uruguay contribuyen al mantenimiento de los equilibrios naturales de nuestros ecosistemas y al desarrollo sostenible del país. Estos esfuerzos lograron que la fundación instaure un observatorio de la ganadería en Uruguay, para usar como modelo de referencia para otros países.

Esto ha culminado con una visita de miembros del sector público y privado de Kenia, financiados por la fundación B&M Gates, donde INAC brindó apoyo a la delegación para entender el rol del instituto como mediador de la cadena.



Se destaca el posicionamiento de INAC como referente ante organismos multilaterales como el IICA y FAO en temas de sostenibilidad ganadera en instancias como la COP 27 – Sharm el Sheij (2022) donde se presentaron los caminos de Uruguay hacia el cumplimiento de los acuerdos de París, así como el intrínseco rol entre la mejora de la productividad ganadera de Uruguay en el desarrollo sostenible del país.

En esa misma línea, en el año 2023 se realizó la COP 28 en Dubái donde INAC presentó los resultados de la Huella Ambiental de la Ganadería, con el fin de mostrar el delicado equilibrio entre la preservación de la biodiversidad del Bioma Pampa, la ganadería y la productividad del sector.

Hemos cumplido un papel protagónico como representantes ante LEAP (Livestock Environmental Assessment and Performance Partnership FAO), donde INAC ha logrado posicionar al Uruguay como un país referente en políticas y acciones para el desarrollo sostenible de la ganadería.

A través del LEAP, INAC ha participado de la 1a Conferencia Mundial para la Transformación Sostenible de la Ganadería, donde se presentó la Guía del Metano elaborado por LEAP.

Hacia fines de 2024, organizamos en Punta del Este la 1a Conferencia Regional para la Transformación Sostenible de la Ganadería, conjuntamente con MGAP y FAO donde se trataron

las necesidades de la región para continuar con el desarrollo económico-social y ambiental de la ganadería. Esta conferencia tuvo la participación de más de 65 expertos internacionales en áreas de políticas, finanzas, investigación y transferencia de tecnología, expertos en nutrición y salud, ambiente y producción ganadera. Se contó con presencia de unos 500 referentes del sector y la participación de unos 11 ministros y referentes de Ganadería y Agricultura de nuestro continente. Mediante estas acciones se ha logrado posicionar a Uruguay como un referente regional e internacional para el desarrollo sostenible de la ganadería.

En INAC a través del asesoramiento de la Junta se ha puesto en conocimiento al Ministerio de Ganadería sobre la posición sobre la posición respecto a los compromisos ambientales asumidos por la ganadería, con énfasis en emisiones de gases de efecto invernadero, siendo ésta una nueva área en la cual INAC está siendo consultado como referente en el tema, gracias a las acciones de posicionamiento internacional.

Asimismo, presentamos en SIAL París, el sistema de declaración de nuestra producción como libre de deforestación hacia la Unión Europea, en un hito relevante que nos ubicó como primer país pronto para cumplir con este compromiso.

PROGRAMA 13. GOBIERNO

Desde esta línea se promueven alianzas e iniciativas con diferentes agentes de gobierno que fomenten el desarrollo del sector cárnico.

Se refuerza así el rol de INAC como formador de opinión y asesor de políticas públicas, con énfasis en la claridad en la comunicación de aspectos fundamentales.

Se han ejecutado acciones con terceras instituciones a través de convenios con entidades externas y hemos coordinado la gestión de proyectos a nivel transversal.

Los principales proyectos se vinculan a la acción con MGAP. En ese sentido hemos mantenido los convenios históricos de apoyo a la Dirección General de Servicios Ganaderos y la Dirección de Inocuidad Alimentaria, para potenciar la contratación de profesionales que se desempeñan en acciones de apertura de mercados y exportación.



Mantuvimos los convenios en 2022 y 2023 para la digitalización de guías de propiedad y tránsito de semovientes, con el sistema de Salud Animal, para la identificación de procesos y mejoras de la DGSS, mejora de la infraestructura y equipamiento de laboratorios veterinarios como respaldo al status sanitario nacional y mejora de la movilidad de esta Dirección.

Realizamos el convenio de cooperación ya citado para Valor Agregado Ambiental a la Producción Agropecuaria (SVAAPAG) con MGAP, MA, IPA e INIA con el objetivo de generar un nuevo bien público sectorial- agregado de valor a la producción ganadera basado en indicadores. Se establece gobernanza, financiamiento, roles y responsabilidades para la ejecución. Como consecuencia, firmamos un convenio con Corporación Nacional para el Desarrollo para ejecutar SVAAPAG- EUDR (normativa de UE sobre libre de deforestación)

Firmamos el convenio de cooperación para la ejecución de un programa de transformación digital del proceso de habilitación, certificación y comercialización de carnes y derivados en 2023. Un programa para hacer más eficiente y certero el proceso de captación, uso de información para gestionar el proceso de certificación y comercialización de carne y derivados. (Proyecto en ejecución- Registro y Gestión Comercial y Certificaciones de la carne -SRGCC-

Con Relaciones Exteriores continuamos convenios para fortalecer la Agregaduría Agrícola y Comercial de la Embajada de

Uruguay en China y apoyamos la instalación de la oficina de INAC en Asia.

Con el Instituto Nacional de Alimentación realizamos tres planes de aprovisionamiento de carnes al Sistema Nacional de Comedores y centros MIDES de atención a la población en riesgo nutricional.

En febrero de 2024 firmamos un nuevo convenio de cooperación con MIDES que permite realizar acciones de educación alimentaria y cooperación entre varios organismos vinculados a la alimentación con carnes.

Con Comisión Nacional de Fomento Rural desarrollamos un plan piloto de apoyo a la ganadería de cría en basalto superficial y sierras del este, para difundir los cambios tecnológicos y adaptación de sistemas de producción sobre campo natural al cambio climático.

Firmamos un convenio de cooperación con INALE en 2023 con el fin de accionar en temas de mutuo interés en el sector productivo.

En proyectos con terceros, destacamos el desarrollo de estrategias de control de especies plaga en ganadería, mediante biotecnología de precisión, en particular bichera y garrapata, en acuerdo con INIA e Instituto Pasteur de Montevideo, con plazo de ejecución al año 2030.

Llevamos adelante un convenio con Fundación Manuel Pérez de la Facultad de Medicina para la investigación sobre nutrición durante la gestación y su impacto en el recién nacido con medición de ferritina y vitamina B12. Anteriormente también se ha trabajado con la Fundación Álvarez Caldeyro Barcia del Centro Hospitalario Pereira Rossell con proyectos de investigación de la temática.

A su vez, firmamos en agosto de 2024 un convenio con el Ministerio de Transporte para promover la formalización de vehículos para el transporte de carnes.

Con Banco República y República Microfinanzas generamos acuerdos para líneas de créditos mediante fondo de garantía por INAC para carnicerías del interior para actualizaciones e infraestructura.

Como parte integrante del Plan Nacional de Género de Políticas Agropecuarias, incorporamos la perspectiva de género en el piloto de auditorías de carnicerías, sumando variables sobre el trabajo de las mujeres y la relación con la empresa.

Bajo el mismo plan impulsamos seminarios de buenas prácticas de género en empresas agropecuarias y cadenas de valor agroindustriales.





LOGROS OBTENIDOS

- Validación científica de la asociación entre el consumo de carnes durante el embarazo y los aportes esenciales de la vitamina B12 y el hierro al recién nacido e implicancias para su neurodesarrollo.
- +19.000 niños alcanzados en 200 charlas educativas sobre nutrición y hábitos saludables, lo que representa aproximadamente la mitad de una generación escolar en el Uruguay.
- Primera Conferencia Regional para la Transformación Sostenible de la Ganadería: en donde, luego de la publicación “La Larga Sombra del Ganado”, FAO reconoce el rol y la relevancia de la ganadería en el desarrollo sostenible y la seguridad alimentaria global.
- Incremento del 42% en la cooperación institucional, con profundización y ampliación en el vínculo con diferentes organismos del Estado.





PILAR 5. **EFICIENCIA INSTITUCIONAL**

Este pilar permite llevar a INAC a nuevos niveles de eficiencia, profesionalización, modernización y capacidad de acción. Implica dar soporte a las necesidades del sector e identificar los procesos estratégicos para ejecutar mediante el uso eficiente de recursos.

Se realizaron inversiones en desarrollo y optimización de recursos, teniendo en cuenta los procesos, sistemas y motivación de los colaboradores.



PROGRAMA 14. PROCESOS

Este programa pone énfasis en eficiencia, transparencia y eficacia.

Las principales iniciativas que se llevaron a cabo fueron la revisión de los procesos contables mediante consultoría externa y el mapeo de procesos no contables que se incluyeron en ciclos de mejora continua.

A comienzos de 2021 creamos un Plan Estratégico (PE), con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia institucional, así como el valor agregado a la cadena. Luego de ejecutado el primer ejercicio y con un avance significativo del segundo (22/23) nos surgió la necesidad de capitalizar las diferentes lecciones aprendidas en una mejora del PE. Por este motivo, en 2023 se realizó una consultoría para su revisión con mayor involucramiento y comprensión de todos los agentes. Producto de esta revisión, surge la nueva estructura del PE y metodología de trabajo generando una versión 2023-2028. En base a esto, implementamos el Plan Anual (PA) como herramienta de seguimiento y monitoreo de hitos, cronograma y monitor de gestión.

La promoción de una mentalidad de innovación dentro de INAC es fundamental para impulsar la colaboración entre las partes, fomentar un crecimiento sostenido de la industria, fortalecer la competitividad a largo plazo y facilitar la articulación de coaliciones empresariales y entidades públicas, a nivel nacional e internacional. En este sentido se procedió a realizar una consultoría para relevar las necesidades de innovación internas del INAC, con el fin de mejorar la eficiencia institucional y procurar formas innovadoras de cumplir con los objetivos institucionales. A su vez se procuró relevar las necesidades de innovación de la cadena con el fin de identificar cuellos de botella y accionar para levantar estas restricciones.

Al invertir en iniciativas que promuevan la innovación, INAC está sentando las bases para un sector más dinámico, resiliente y orientado hacia el futuro.

Es así que esta consultoría también pretende realizar un benchmarking internacional (análisis estratégico comparativo) con institutos de otros países como Board Bia de Irlanda, Meat and Livestock Australia, Beef and Lamb de Nueva Zelanda y de esta forma establecer potenciales acciones para cubrir las brechas existentes entre INAC y estos institutos.

Uno de los hitos logrados en innovación interna es la validación de uso de técnicas de análisis rápido de limpieza e higiene en carnicerías, con el fin de incorporar estas innovadoras técnicas en los protocolos de control de carnicerías, lo que permitirá, acelerar los procesos de control mediante la obtención de resultados inmediatos, tomar acción a través de mediciones objetivas del estado de higiene de una carnicería, apoyar a las carnicerías a la mejora de sus procedimientos de limpieza e higienización y acelerar el accionar de los inspectores ante condiciones de higiene irregulares.



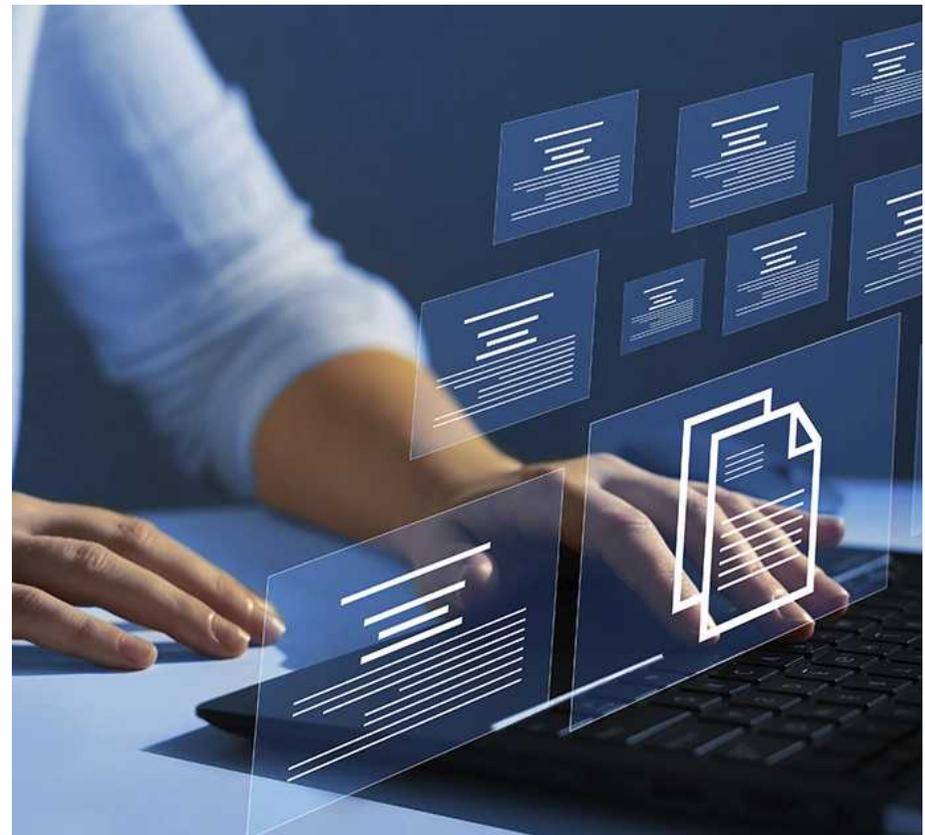
PROGRAMA 15. SISTEMAS

Pone énfasis en la experiencia de los usuarios internos y externos de INAC sobre sus sistemas y herramientas.

La principal iniciativa en este marco fue la promoción de la Suite Atlassian como herramienta para el control y optimización de la demanda a nivel institucional. Trabajamos en implementar gestión de la demanda en varias gerencias del instituto.

Digitalizamos el trabajo del cuerpo inspectivo, cuya tarea se coordina a través de esta herramienta. Otras funcionalidades que se ha logrado es el control de activos de INAC y del Sistema Electrónico de Información de la Industria Cárnica (SEIIC), para el cual realizamos mejoras en los procesos del SEIIC para dar un mejor soporte a las plantas y a la gerencia de Información mediante la automatización de controles.

Implementamos el Marco Nacional de Ciberseguridad de AGESIC, de forma de tener un abordaje integral para reducir el riesgo de las amenazas que puedan comprometer la seguridad de la información del Instituto, donde realizamos una implementación SOC (Centro de Monitoreo 24x7).



Para preparar al Instituto para afrontar los objetivos estratégicos de los próximos 10 años, realizamos un relevamiento y entendimiento de la arquitectura corporativa actual. La consultoría consistió en una revisión interna de procesos y procedimientos que impactó en varias gerencias.

Las comunicaciones del Instituto tuvieron una mejora sustancial con la migración a telefonía IP, la migración de los enlaces con las plantas frigoríficas a tecnología SD WAN y la documentación de todos los procesos y preguntas frecuentes para los reclamos y consultas en el call center.

Realizamos la Migración Sitio Contingencia a WTC, la cual obtuvo una reducción de costos operativos, siendo un ahorro mensual estimado de 1.500 dólares.

Actualizamos nuestra web institucional con un formato funcional para brindar la mejor experiencia para los usuarios vinculados al sector que buscan información, realizan gestiones online y acceden a recursos y herramientas para su negocio.

Trabajamos en el diseño de la solución, en conjunto con el MGAP, de la generación de la declaración de libre deforestación de la carne bovina. Se continúa actualmente trabajando en la solución de cueros y soja.



PROGRAMA 16. PERSONAS

El foco de este programa está en el desarrollo de talento de INAC a través de capacitaciones, claridad de responsabilidades, para ponerlo al servicio del Instituto y sus usuarios.

Realizamos ajustes al sistema de gestión de desempeño en cuanto a competencias e incorporamos evaluación ascendente, incluyendo establecimiento y medición de objetivos a nivel de gerentes y mandos medios.

Para alinear, ajustar y alcanzar la autogestión de colaboradores se continuó con política de capacitación y se incorporó un área de comunicación interna para favorecer asertividad, el sentido de equipo y contribuir al buen clima organizacional.

Con relación al trabajo sobre la estructura organizacional, focalizamos en la definición de los cargos, la sistematización de la selección de personal, el trabajo sobre los valores y el ajuste y monitoreo con el mercado laboral.

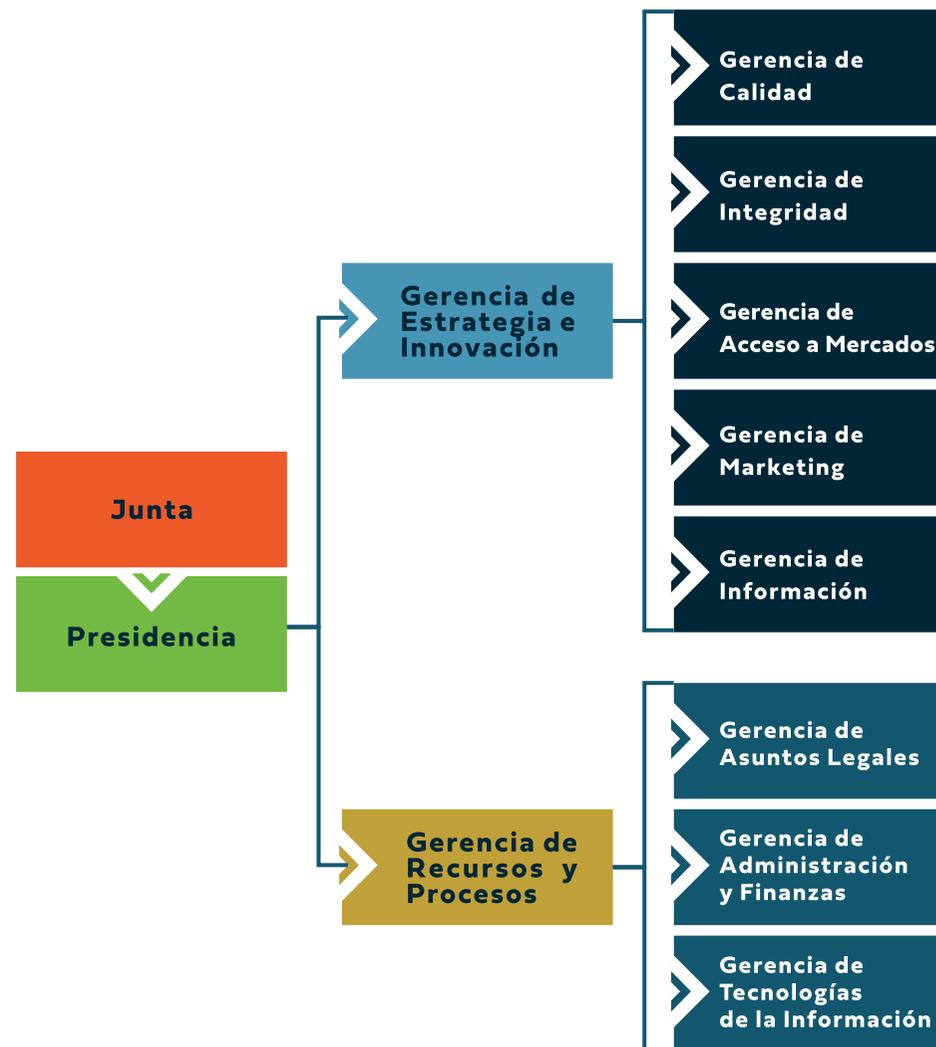


El 7 de febrero de 2022 por resolución, se aprobó una reestructura y organización del Instituto con la finalidad de optimizar el logro de los objetivos y el desarrollo de los cometidos institucionales., para así permitir una gestión basada en la planificación estratégica y sus resultados, de forma que la ejecución de las actividades y la asignación de recursos cumplan con los criterios de pertinencia, eficiencia y transparencia.

Se definieron los niveles de organización, las funciones de las Gerencias de Gestión (Gerencia de Recursos y Procesos y de Estrategia e Innovación) y de las gerencias ejecutivas así como las funciones de cada una de ellas, la cadena de mando y el organigrama general.

En cuanto a las gerencias ejecutivas, también existieron cambios posteriores a dicha resolución.

La resolución #23/070 del 10 de julio de 2023 creó la Gerencia de Acceso a Mercados. La Gerencia de Integridad cambia de nombre (y funciones) a partir de la resolución de reestructura del Instituto #24/041. En la resolución del 8 de abril de 2024 (#24/041) se unificaron y se dio una mirada integral y se unificaron los cambios referidos a la estructura en los últimos años.



PROGRAMA 17. GESTIÓN

Este Programa pone énfasis en las operaciones y recursos institucionales.

Realizamos varias acciones en la mejora de sistemas, con especial destaque en la creación de una Oficina de Control de Adquisiciones y Proveedores (OCAP) y creamos una herramienta para gestionar las compras.

Continuamos eliminando papel, con la transferencia a digitalización de documentos antiguos, conservando registros de curso legal y ordenando profesionalmente su guarda y custodia.

El 26 de agosto de 2024 por resolución de junta #24/112 se aprobó la reglamentación del Fondo de Investigación de la Cadena Cárnica (FICA) con el fin de velar por la administración, definir su alcance, mecanismos de postulación y financiamiento. El FICA financia proyectos de investigación aplicados en beneficio del sector cárnico, ya sea del subsector productor, industrial o comercial.

En 2025 la Junta del Instituto aprobó cuatro resoluciones para mejorar la gestión de los recursos humanos, financieros y la cooperación institucional. La primera estableció un procedimiento

unificado para la selección de personal, asegurando procesos abiertos, competitivos y basados en criterios técnicos, lo que fortalece la transparencia y eficiencia en las contrataciones del Instituto. Este marco normativo refuerza el compromiso de INAC con la profesionalización y la equidad en la contratación de su personal. La segunda reglamentación definió un nuevo marco para la aprobación de convenios interinstitucionales, incorporando la participación de la Junta en la evaluación y aprobación de acuerdos que comprometan recursos de INAC. Este cambio permite una gestión más estratégica y alineada con los objetivos institucionales, asegurando un mejor uso de los recursos y mayor control en las alianzas establecidas. La tercera aprobó un procedimiento para la desvinculación de empleados, garantizando transparencia y adecuada fundamentación. Esta medida responde a recomendaciones de auditoría y refuerza la gestión de recursos humanos del Instituto. Por último, la cuarta resolución resolvió que los Planes Operativos Anuales deberán ser aprobados por la Junta antes de su remisión a la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, en cumplimiento de la normativa vigente. Esta medida fortalece el control y la planificación institucional, asegurando el cumplimiento de los requerimientos legales en materia presupuestal.

PROGRAMA 18. INFRAESTRUCTURA

Este Programa pone foco en el mantenimiento de los recursos muebles e inmuebles.

En este período se realizaron obras civiles para la implementación de oficinas con modelo de trabajo colaborativo, para concentrar las sedes en dos edificios.

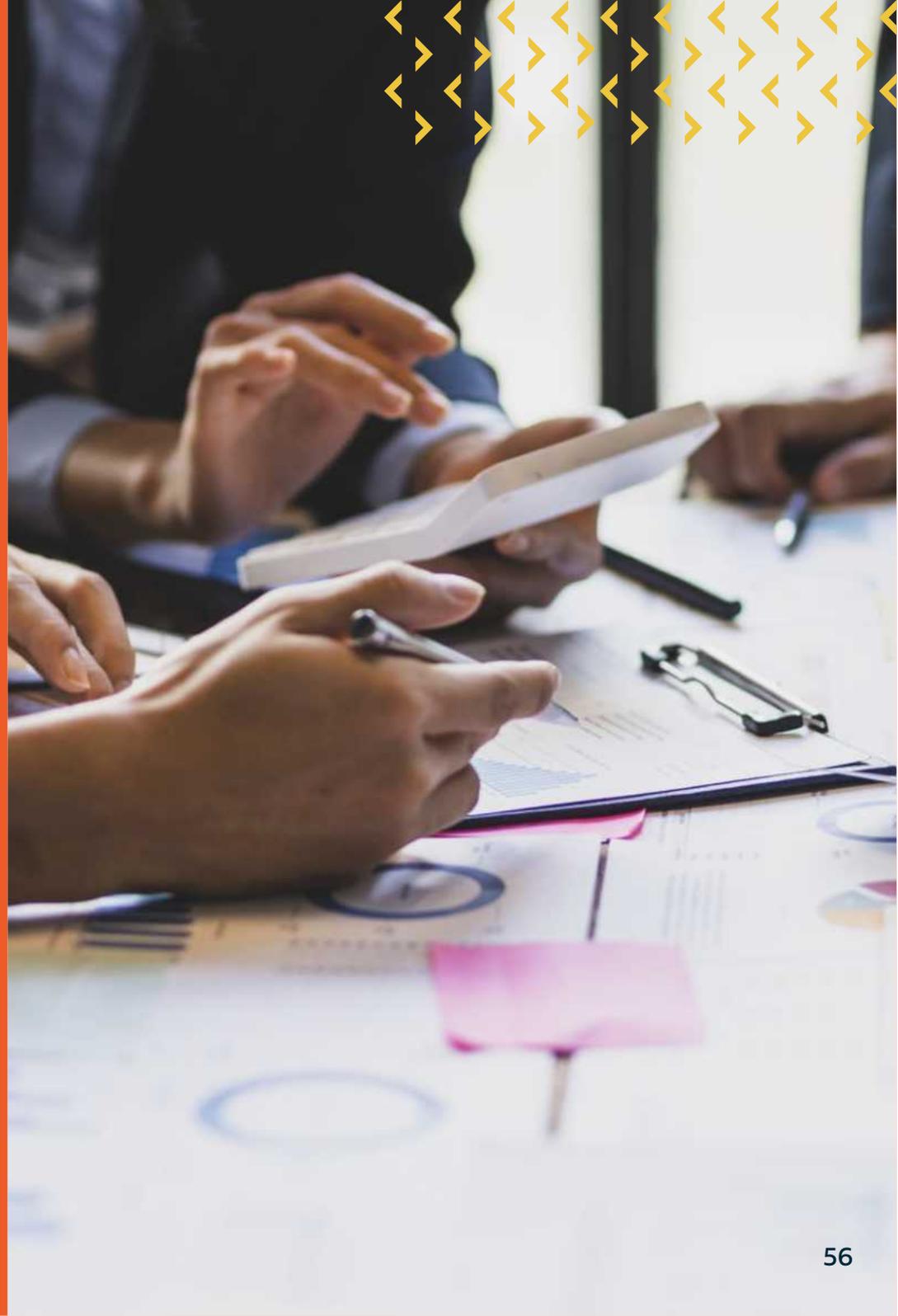
Asimismo, renovamos la flota vehicular y diseñamos un nuevo modelo de gestión para pasar a un sistema de “pool” mediante reservas para la optimización de su uso, para el cual se desarrolló un Sistema de Gestión y Control de Vehículos.





LOGROS OBTENIDOS

- **Mejora de procesos en transparencia, eficacia, eficiencia y riesgos, medida por auditoría privada, en 74%.
Sistemas críticos, para el sector y para INAC, en funcionamiento sin inconvenientes en un 99% del tiempo.**
- **Apuesta a la innovación: creación del Fondo de Investigación de la Cadena Cárnica (FICA) con una inversión de \$ 6.778.864 asignados a proyectos en curso.**
- **Implementación de la Planificación Estratégica:**
 - de forma participativa con los diferentes actores del sector privado y público.
 - con una visión integral entre lo contable y programático.
- **Gestión del capital humano: énfasis en el desarrollo e implementación de sistema de gestión de desempeño y planes de capacitaciones. Implementación de sistemas de gestión de desempeño, planes de capacitaciones y de desarrollo.**
- **Reglamentación de procesos de gestión relevantes, por parte de la Junta de INAC.**



Organización interna de INAC

(2020-2025)

Período 2020-2021:

Presidencia – Fernando Mattos

Vicepresidencia- Conrado Ferber Artagaveytia

Período 2021-2025:

Presidencia- Conrado Ferber Artagaveytia

Vicepresidencia- Guido Machado

Junta de INAC 2025:



Representantes de la Asociación Rural del Uruguay

Ing. Agr. Ricardo Reilly

Dr. Gonzalo Valdés



Representantes de la Cámara de la Industria Frigorífica

Lic. Eduardo Urgal

Dr. Alberto F. González



Representantes de la Federación Rural

Lic. Joaquín Martinicorena

Ing. Agr. Fernando Gómez



Representantes de la Asociación de la Industria Frigorífica del Uruguay

Ing. Agr. Guillermo Pigurina



Representantes de Cooperativas Agrarias Federadas y Comisión Nacional de Fomento Rural

Ing. Agr. Luis Bianco

Ing. Agr. José Mesa



Representantes de la Cámara Uruguaya de Procesadores Avícolas y de la Asociación de Plantas de Faena Mercado Interno.

Ing. Quim. Domingo Estévez

Sr. Carlos Pagés



Estamento Técnico 2025:

Gerencia de Recursos y Procesos - Fernando Gil

Gerencia de Administración y Finanzas - María José Cañibe

Gerencia de Asuntos Legales - Sebastián Castro

Gerencia de Tecnología de la Información - Mariela Vázquez

Gerencia de Estrategia e Innovación - Inés Invernizzi

Gerencia de Calidad- Natalia Barsanti

Gerencia de Integridad- María Fernanda Cuervo

Gerencia de Marketing - Josefina Valenti

Gerencia de Información - Jorge Acosta

Gerencia de Acceso a Mercados - Álvaro Pereira



inac
Instituto Nacional de Carnes

Instituto Nacional de Carnes
Rincón 549 - Montevideo, Uruguay

inac.uy

