

**Está**Hecho✓

MEMORIA QUINQUENAL

2005

Uruguay  
**inac**

2009

Instituto Nacional de Carnes





# Está Hecho ✓

MEMORIA QUINQUENAL

2005



2009

Instituto Nacional de Carnes

Diseño y Producción Gráfica:

 gráfica|mente  
info@graficamente.com.uy

Impreso en Mastergraf S.R.L.  
Depósito Legal N° 352.098/10  
Comisión del Papel.  
Edición amparada al Decreto 218/96.

# Profesionalismo y Gestión Integrada



Las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. Desde hace un tiempo, en el Instituto Nacional de Carnes (INAC) se ha tomado conciencia de ello, potenciando el concepto de proceso con un foco común, y trabajando con una visión de objetivo en el consumidor final, así como de entendimiento con todo el sector; sin perder de vista que nuestro mayor desafío era modernizar y profesionalizar el Instituto, alcanzar el máximo posible en la diversificación de mercados y en la transparencia en la información para los diferentes actores y la ciudadanía.

Comprendimos que sólo alineándonos en una misma visión podíamos alcanzar una mejor proyección del sector, una de las industrias más pujantes y movilizadoras que tiene nuestro país.

Vamos hacia una sociedad donde el conocimiento va a jugar un papel de competitividad de primer orden. Esto justifica el impulso por parte del Instituto Nacional de Carnes, dentro de sus competencias de acuerdo al Decreto-ley 15.605, al desarrollo de una Especialización en Industria Cárnica, en alianza con la Universidad de la República y con el apoyo de organismos especializados de referencia y expertos nacionales e internacionales.

La especialización propuesta además de computar para futuros diplomas y maestrías, pretende brindar la base para, en un futuro cercano, desarrollar mayores capacidades e innovación en la materia, colocando a Uruguay como líder mundial.

En ese marco, desarrollar la destreza del “aprender a aprender”, así como administrar el conocimiento a través de la formación compartiendo las experiencias vividas, resulta clave.

El producto de ello, siempre termina siendo la calidad.

La calidad –con todo el peso que tiene el concepto– es una realidad que ostenta este gran sector de nuestra economía, y que responde en parte a la propia lógica de los mercados, la cual supimos traducir en una reacción positiva plasmada en la profesionalización integral del trabajo.

Ejemplo de esto ha sido la nueva modalidad de presentación de las carnes uruguayas en el mundo a través de un etiquetado que identifica nuestra producción en todo el planeta, uniendo el nombre de nuestro país con lo natural y lo tecnológico, siendo el primer país en el mundo con una trazabilidad universal y obligatoria, tanto en el campo como en la industria frigorífica, a través de las “Cajas Negras”. Todo esto sumado al desarrollo de una presencia más agresiva en términos de marketing, con la creación de restaurantes temáticos, boutiques de carnes y otras modalidades que puedan transformarse en una franquicia a nivel internacional con presencia en las principales ciudades del mundo.

Podemos decir que juntos, en equipo, hemos logrado avanzar hacia una alineación de procesos y procedimientos hasta construir una estructura holística que permite a los sectores vinculados al INAC, operar con mayor eficacia, transparencia y profesionalismo, para beneficio de todos.

**Dr. Luis Alfredo Fratti Silveira**

Presidente del Instituto Nacional de Carnes

2005 - 2010



Presidente

---

**Dr. Luis Alfredo Fratti**

Delegado del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca

Vicepresidente

---

**Dr. Fernando Pérez Abella**

Delegado del Ministerio de Industria, Energía y Minería

Integrantes de la Junta

---

Representantes de la Asociación Rural del Uruguay

**Ing. Agr. Guzmán Tellechea (titular)**

**Dr. Juan García Requena (alterno)**

Representantes de la Federación Rural del Uruguay

**Ing. Agr. Roald Rivoir (titular)**

**Dr. Emilio Mangarelli (alterno)**

Representantes de la Cámara de la Industria Frigorífica

**Dr. Alberto González Buceta (titular)**

**Dr. Rodrigo Goñi (alterno)**

Representantes de la Industria Frigorífica del Uruguay

**Sr. José Costa Valverde (titular)**

**Dr. Marcelo Secco (alterno)**

Direcciones de INAC

---

Director General

**Dr. Gerardo Caffera**

Director de Administración y Finanzas - Contador General

**Cr. Juan José Vilanova**

Director de Mercados Externos

**Ec. Silvana Bonsignore**

Director de Información y Análisis Económico

**Ing. PhD Pablo Caputi**

Director de Asuntos Legales

**Dr. José María Robaina**

Subdirector de Control y Desarrollo de Calidad

**Sr. Ricardo Robaina**

Subdirector de Contralor de Mercado Interno

**Sr. Daniel Cazet**

Director de Tecnologías de la Información

Miembro del Comité Ejecutivo SEIIC- cajas negras

**Ing. Hugo Köncke**

Miembro del Comité Ejecutivo SEIIC-cajas negras

**Sr. Daniel Abraham**

Miembro del Comité Ejecutivo SEIIC- cajas negras  
Subdirectora de la Unidad de Ingeniería y Arquitectura.

**Ing. María del Carmen Vilanova**

Jefe de Recursos Humanos

**Lic. Gabriela Santos**

Jefe de Prensa y Comunicaciones.

**Ps. Soc. Beatriz Luna**

# ÍNDICE

<b>Capítulo 1</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Encuadre Jurídico Institucional</b> .....	<b>10</b>
<b>2. El Contexto económico e institucional al inicio del período</b> .....	<b>12</b>
<b>3. Lineamientos estratégicos y objetivos trazados para el quinquenio</b> .....	<b>15</b>
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>21</b>
<b>4. Políticas e instrumentos empleados</b> .....	<b>22</b>
<b>5. Acciones y Resultados</b> .....	<b>26</b>
a. Continuidad de las políticas centrales.....	27
b. Rebalancear los cometidos de INAC .....	32
c. Fortalecimiento Institucional .....	35
<b>Proyecto Estratégico.</b>	
SRGE. Sistema de Registro y Gestión de Exportaciones.....	44
d. Acceso y Promoción en los mercados externos.....	49
<b>Proyecto Estratégico.</b>	
Uruguay Natural Club.....	59
e. Atención del mercado interno.....	60
<b>Proyecto Estratégico.</b>	
Normalización de carne picada.....	65
f. Mejora continua de la calidad de productores y procesos .....	66
g. Informaciones para la transparencia informativa.....	69
<b>Proyecto Estratégico.</b>	
Novillo Tipo.....	71
<b>Proyecto Estratégico.</b>	
SEIIC-cajas negras. ....	75
h. Nuevo posicionamiento de INAC en la opinión pública.....	79
<b>Proyecto Estratégico.</b>	
Asado Más Grande del Mundo.Record Guinness .....	85
i. Desarrollo continuo de capacitaciones y creación de Area de Investigación y desarrollo de INAC .....	88
<b>Proyecto estratégico.</b>	
Especialización en Industria Cárnica.....	92
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>95</b>
<b>6. Evaluación y desafíos</b> .....	<b>96</b>
Desafíos 2010 .....	97
<b>Anexos.</b> .....	<b>99</b>
<b>1. Dirección, Administración y Estructura Organizativa</b> .....	<b>100</b>
<b>2. Lista de otros ámbitos de relacionamiento de INAC con la sociedad</b> .....	<b>106</b>



# Capítulo 1



## 1. Encuadre Jurídico Institucional



Las actividades que desarrollan las instituciones públicas deben estar encuadradas en el marco de las competencias previstas en las disposiciones legales que regulan la actuación de dichas instituciones, atendiendo a los fines que han motivado su creación.

En el ejercicio de tales competencias, dichas instituciones tienen a su cargo determinadas actividades o tareas que constituyen los cometidos a cumplir.

Por dicho motivo, se considera pertinente que la reseña de las actividades desarrolladas por el Instituto Nacional de Carnes (INAC) en el quinquenio 2005-2009, se encuentre precedida de un encuadre jurídico-institucional de INAC que contenga una breve referencia a sus fines, objetivos y cometidos legales.

### **Fines, objetivos y cometidos.**

INAC constituye una persona pública no estatal creada por el Decreto-ley N° 15.605, de 27 de julio de 1984, para la proposición, asesoramiento y ejecución de la Política Nacional de Carnes, cuya determinación corresponde al Poder Ejecutivo.

En cumplimiento del fin expuesto, el Instituto tiene el objetivo de promover, regular, coordinar y vigilar las actividades de producción, transformación, comercialización, almacenamiento y transporte de carnes bovina, ovina, equina, porcina, caprina, de ave, de conejo y animales de caza menor, sus menudencias, sub-productos y productos cárnicos.

Para el cumplimiento de dichos objetivos, el Decreto-Ley N° 15.605 dispone que INAC ejercerá diversos cometidos, que son mencionados por dicha disposición legal a título meramente enunciativo. Dichos cometidos están referidos a aspectos de comercialización, de industrialización y a otros de carácter general.

A los efectos de garantizar el cumplimiento de los fines de interés público que persigue el Instituto, su ley de creación le otorga poder de imperio, en cuyo ejercicio está facultado para inspeccionar locales, equipamientos y demás bienes de las empresas industriales y comerciales del sector, exigir la exhibición de libros y documentos comerciales, disponer la confección de registros donde deben inscribirse las empresas industriales o comerciales, requerir de las personas físicas y jurídicas cuyas actividades industriales o comerciales se encuentran sujetas al control de INAC la presentación de declaraciones juradas de existencia, costos, precios y todo otro dato que estime necesario para el cumplimiento de sus fines. INAC posee asimismo facultades sancionatorias.

## 2. Contexto económico e institucional al inicio del período 2005-2009



Toda administración debe plantearse como meta al comenzar un proceso de conducción institucional mantener lo que funciona bien, corregir lo que funciona mal e introducir nuevos desarrollos. Es un delicado equilibrio entre conservar, corregir e innovar.

A lo largo de una rica historia de casi 40 años desde su creación (1967) INAC mostraba hacia el 2005 una serie de fortalezas notorias y reconocidas tanto a nivel nacional como internacional y al mismo tiempo algunas debilidades más o menos visibles que se buscó superar en el quinquenio 2005-2009. La particular conformación de la Dirección del Instituto con agentes públicos y privados en su Junta posibilitó que el proceso de transformación haya tenido múltiples instancias de diálogo entre todos los actores económicos y políticos. Por lo tanto el resultado final debe verse como el fruto del esfuerzo de múltiples agentes y no como la solitaria acción de un cuerpo ejecutivo.

En primer lugar es importante ubicar el contexto económico en que se encontraba el país en el año 2005 y su impacto en el sector cárnico. Muchas de las acciones tuvieron una relación directa con ese contexto que marcó las amenazas y oportunidades.

Como es conocido, el país ingreso en el año 1999 en una fase recesiva de su economía. La misma se profundizó en el 2000 y 2001 alcanzando su extremo más brusco en el año 2002 con una crisis económica-financiera de gran magnitud. En el acumulado de cuatrienio 1999-2002 se registra una de las mayores caídas del PBI de la historia de nuestro país, tendencia que es acompañada por el sector agropecuario en su conjunto. En el año 2003 comienza a gestarse una débil recuperación de la actividad que se consolida en el año 2004. En síntesis: desde el punto de vista global el país ingresa al año 2005 en un pleno proceso de recuperación que se prolongará por los cuatro años siguientes (2006-2009),

logrando en el acumulado de los cinco años uno de los mayores crecimientos del producto bruto de la historia del país.

La crisis internacional que se desató en el año 2008, impactó plenamente en Uruguay en el año 2009. La tasa de crecimiento cayó abruptamente ubicándose en valores positivos (2,0%). De todos modos esta crisis externa encontró al país en mejores condiciones que en el pasado no produciéndose grandes eventos económicos negativos (como quiebra de bancos, incumplimiento de contratos, aumento brusco del desempleo, entre otros).

El sector agropecuario en general y la ganadería vacuna en particular tendrán mucho que ver con este resultado económico global de todo el país.

En segundo lugar, para el año 2005 el sector cárnico se enfrentaba a un desafío de crecimiento y expansión. A nivel macroeconómico un tipo de cambio desfavorable había obstaculizado su crecimiento hasta el año 2002 cuando el país elimina el sistema de bandas y se mejora la competitividad por el tipo de cambio. A nivel microeconómico y sectorial las crisis de aftosa de los años 2000-2001 comenzaron a superarse fundamentalmente en el año 2004 con el cambio de disposiciones sanitarias de EE.UU., que en 2003 había habilitado nuevamente el ingreso de carne uruguaya, abriendo la posibilidad de exportar carne sin hueso madurada a ese gran mercado. Esto no solo abría la posibilidad de exportación a ese país sino que servía de fuerte señalizador sanitario hacia los mercados del NAFTA (Canadá primero y México después) y del resto del mundo. El sector primario había realizado a inicios de la década del noventa una modernización tecnológica importante al disminuir la edad de faena del ganado (novillos) aumentando la calidad del producto final. Con cierto rezago en el tiempo, el sector criador respondió mejorando algunos indicadores técnicos claves lo que llevó a un mayor número de terneros disponibles para engordar. En la fase industrial las empresas comenzaron a acelerar un proceso de inversión en sus plantas (fundamentalmente en capacidades de frío) de modo de lograr las habilitaciones para los mercados más exigentes. También se aumentó la capacidad de faena y desosado con modificaciones importantes en el layout de las plantas y sus instalaciones. Todos estos cambios operados en el sector productivo ganadero posicionaban al Uruguay en muy buenas condiciones en el año 2005 para responder a la creciente demanda internacional por nuestros productos.

Un tercer aspecto relevante del contexto del año 2005 tiene que ver con la posición de INAC como un actor clave en el sector cárnico. En sus más de 35 años de vida a ese momento INAC había sufrido diversas transformaciones, algunas que lo habían fortalecido y otras que lo habían debilitado. La más significativa de ellas había ocurrido con la fusión de nuevo INAC con la antigua CADA que dispuso el Decreto-ley N°15.605 de 1984. Posteriormente, en el año 2000, el Poder Ejecutivo adoptó una serie de medidas en el marco de un proceso de revisión de alcance general respecto de regulaciones vigentes que incidían sobre la competitividad de la economía. Algunas de dichas revisiones incidieron sobre la intensidad de los cometidos del Instituto en materia de control.

Concomitantemente el Instituto comenzó a enfatizar los aspectos promocionales de su gestión.

En la medida que la misión final del Instituto no estaba firmemente consensuada (ni hacia afuera ni internamente) existían una serie de disfuncionalidades notorias que obligaban a un replanteo profundo de INAC. Establecer claramente los balances entre las misiones del Instituto, dotarlo de una organización ágil, eficiente y profesional, realizar las inversiones en infraestructura y equipamientos largamente postergadas, introducir innovaciones para lograr un mejor posicionamiento institucional a nivel nacional e internacional. Estas fueron las prioridades.

En apretada síntesis este fue el contexto a inicios de la administración y de esta visión de los problemas y oportunidades se extrajeron los lineamientos estratégicos para el Plan de Acción 2005-2009.

### 3. Lineamientos estratégicos y objetivos trazados para el quinquenio



Los lineamientos estratégicos generales trazados para INAC en el quinquenio fueron:

- a. Mantener un conjunto de políticas centrales en la vida de INAC (comerciales, contralor comercial, promoción, calidad) que se han ido consolidando a lo largo del tiempo. Las mismas expresan un adecuado equilibrio entre la incorporación de los criterios de los agentes privados representados en la Junta directiva (lo que garantiza su viabilidad) con la necesaria independencia del Instituto para llevar adelante todas sus acciones de tipo ejecutivo.
- b. Ajustar la misión del Instituto jerarquizando sus cuatro cometidos legales centrales establecidos: proveer informaciones confiables sobre el negocio, controlar la operativa comercial para asegurar una justa competencia, promover la calidad en todo el sector y posicionar las carnes uruguayas en el exterior y dentro del país.
- c. Fortalecer institucionalmente a INAC en todos sus aspectos (infraestructura, equipamiento, recursos humanos, organización) para proyectarlo al futuro como una organización líder a nivel internacional que sirve de soporte para el desarrollo ganadero en Uruguay.
- d. Trabajar por un mejor acceso a mercados y por una profundización de la penetración de nuestras carnes con estrategias de marketing más agresivas y vinculadas con la imagen país.
- e. Atender de la mejor manera posible el mercado interno, jerarquizándolo como un elemento clave de la viabilidad del sector en su conjunto tanto económica como socialmente.

- f. Ajustar la estrategia de apoyo a la mejora continua de la calidad de productos y procesos en todo el sector, ampliando la oferta de protocolos y certificaciones que agregan valor a los productos cárnicos nacionales.
- g. Proveer al negocio de la máxima transparencia para todas las partes brindando información en la cantidad y calidad suficiente para la toma de decisiones empresariales.
- h. Lograr una mayor comprensión por toda la ciudadanía de la importancia del sector cárnico en la economía y sociedad uruguaya. Dentro de esto explicar el rol de INAC y del valor que el mismo significa para todo el país.
- i. Desarrollar capacitaciones, y comenzar a trabajar en la creación de un área de investigación y desarrollo de INAC, donde en alianza con instituciones universitarias, empresas y organismos de investigación se puedan diseñar y transmitir las propuestas para el desarrollo tecnológico y económico del sector cárnico en el Uruguay.

Cada uno de estos lineamientos estratégicos luego se fue desdoblado en metas a conseguir para cada uno de ellos. El enfoque fue de pragmatismo y acción ejecutiva: una organización como INAC tiene la gran ventaja de poder operar al mismo nivel de eficiencia y flexibilidad de una empresa privada. Este aspecto de ejecutividad, luego de consensuados los objetivos políticos a nivel de la Junta, fue utilizado en todo su potencial. La única forma de que INAC se transforme en una herramienta útil para las empresas nacionales es que trabaje por el interés general pero en sintonía de visión y acción similar a las empresas privadas.

En relación a cada uno de los lineamientos estratégicos los objetivos planteados fueron:

**a.** Lineamiento estratégico:

**Continuidad de las políticas centrales**

- Objetivo 1      Mantenimiento de las políticas comerciales de negociación de apertura comercial y de distribución de las cuotas arancelarias (cupos) asignadas al Uruguay.
- Objetivo 2      Soporte documental y de habilitaciones en el amplio y complejo proceso de exportación de productos cárnicos.
- Objetivo 3      Seguimiento estricto de las normas de habilitación de los establecimientos industriales, comerciales y de los medios de transporte vinculados al negocio cárnico.



**b.** Lineamiento estratégico:

**Rebalancear los cometidos del INAC**

- Objetivo 1 Fortalecer las funciones de control y contralor parcialmente desarticuladas en administraciones anteriores
- Objetivo 2 Definir con claridad las distintas funciones del Instituto, creando los soportes institucionales necesarios e introduciendo un funcionamiento nuevo de la organización donde las áreas de INAC trabajan en forma coordinada en pos de metas comunes, haciendo real el equilibrio propuesto.

**c.** Lineamiento estratégico:

**Fortalecimiento institucional**

- Objetivo 1 Mejorar la infraestructura edilicia y el equipamiento, que presentaban serios rezagos para el año 2005 dado que se habían postergado por años estas inversiones.
- Objetivo 2 Crear algunas secciones y áreas nuevas (Tecnologías de Información, Recursos Humanos, Prensa y Comunicaciones, entre otras) imprescindibles para una organización moderna y hacerlas funcionar en un programa integral ejecutivo.
- Objetivo 3 Establecer lazos y alianzas de largo plazo con todas las instituciones, organizaciones y empresas a nivel nacional e internacional para participar en una red institucional de creación de valor.

**d.** Lineamiento estratégico

**Acceso y promoción en los mercados externos**

- Objetivo 1 Mejorar la coordinación con la Presidencia de la República, la Cancillería y el MGAP para realizar una acción concreta y efectiva de apertura de mercados para nuestras carnes (México, Rusia, USA ovinos, Corea del Sur).
- Objetivo 2 Fortalecer la tradicional participación en las ferias en forma coordinada con las estrategias de abrir nuevos mercados, enfatizando el concepto de que el origen del producto está íntimamente relacionado con sus atributos para alinearse con la imagen del Uruguay Natural promovida desde la Presidencia de la República.

- Objetivo 3 Comenzar a explorar un marketing alternativo más agresivo y eficaz para superar la limitación de recursos económicos de un país pequeño como Uruguay.

**e.** Lineamiento estratégico:

**Atención del mercado interno**

- Objetivo 1 Atender a través de las políticas de carne las necesidades de los sectores de la población a quienes se les hace más difícil el consumo de carne vacuna por restricciones de presupuesto.
- Objetivo 2 Establecer un diálogo permanente con industriales, comerciantes, consumidores para atender las necesidades globales de la población y de algunos sectores específicos, buscando alternativas comerciales viables.
- Objetivo 3 Monitorear el mercado interno, generar más información y comenzar a trabajar con el consumidor final destinándoles espacios específicos para su participación (ejm: página web)

**f.** Lineamiento estratégico:

**Mejora continua de la calidad de productos y procesos.**

- Objetivo 1 Identificar y promover prácticas de producción, manejo animal industrialización y manejo del producto asegurando satisfacer las expectativas del cliente de nuestras carnes, así como la identificación y cuantificación de los problemas de calidad como forma de mejorar la competitividad en el sector cárnico
- Objetivo 2 Mitigar el impacto económico-comercial de los eventos de sanidad animal e inocuidad de los alimentos en el sector cárnico, asesorando a los órganos de gobierno competentes en los temas higiénicos y sanitarios que afectan al comercio de nuestras carnes. Estos aspectos los hemos dado en llamar “biocomerciales”.

**g.** Lineamiento estratégico:

**Informaciones para la transparencia del negocio**

- Objetivo 1 Trabajar para que las informaciones sobre los negocios en el sector cárnico lleguen de la manera más ágil, eficiente y comprensible para todos los actores, con especial atención a aquellos para los que la información es un bien escaso.
- Objetivo 2 Modernización de los sistemas de registro y entrega de información económico financiero de las empresas. Divulgación de indicadores técnicos y análisis nuevos que ayuden a la mejor comprensión de la economía del sector.
- Objetivo 3 Implementar en toda su extensión el ambicioso Sistema Electrónico de Información de la Industria Cárnica SEIIC-cajas negras que había sido comenzado en anteriores administraciones y que estaba al 2005 en fase inicial.

**h.** Lineamiento estratégico:

**Nuevo posicionamiento de INAC en la opinión pública**

- Objetivo 1 Hacer conocer en forma directa, preferencialmente en el interior del país, las distintas acciones de INAC y cómo esto puede ser de utilidad para todos los agentes económicos, particularmente aquellos más lejanos a los centros de poder, a través de actividades de extensión brindadas por el Instituto, teniendo en cuenta las capacidades teóricas-prácticas de INAC en todas sus áreas, a través de cursos, talleres y charlas.
- Objetivo 2 Divulgar entre la opinión pública, fundamentalmente utilizando los medios masivos de comunicación, el proceso de cambio del Instituto y su vocación de servicio hacia la comunidad. Complementariamente comunicar todas las acciones, opiniones y resoluciones del Instituto en un formato actualizado y moderno (página web, sección comunicación).

i. Lineamiento estratégico:

**Desarrollo continuo a través de capacitaciones y la creación de un área de investigación y desarrollo de INAC**

- Objetivo 1 Trabajar en alianza con instituciones universitarias, empresas y organismos de investigación que puedan diseñar, transmitir propuestas para el desarrollo tecnológico y económico del sector cárnico en Uruguay.
- Objetivo 2 Profesionalización y actualización del personal del Instituto a través de capacitaciones de corto y largo plazo así como la participación en congresos con el fin de fortalecer el conocimiento.

## Capítulo 2





## 4. Políticas e instrumentos empleados

Las políticas diseñadas e implementadas en el período, buscaron alinearse con los objetivos estratégicos tal como fueron presentados. Muchas de ellas fueron ejecutadas en forma simultánea y el orden en que se describen a continuación no necesariamente indica una jerarquización ni una secuencia cronológica.

A efectos de una mejor comprensión se dividen en dos grupos: I) políticas institucionales que apuntaron a la transformación de INAC para convertirlo en una organización más efectiva y II) políticas de carne orientadas a metas finales y los agentes del sector, es decir, realmente lo que la ley establece como cometidos de INAC; ser el asesor y ejecutor de la Política Nacional de Carnes determinada por el Poder Ejecutivo.

### I Políticas institucionales para la reforma de INAC

#### 1. Política de recursos humanos

Se apuntó a la profesionalización del área creando la sección Recursos Humanos que no existía en el Instituto. Dicha sección tuvo como principal misión ayudar en la contratación de técnicos y profesionales jóvenes que se sumaron a la experiencia aportada por aquellos con más trayectoria en INAC.

## 2. Política de infraestructura

Se apuntó a realizar las reformas arquitectónicas largamente postergadas en el edificio histórico de INAC, dotándolo de funcionalidad. Asimismo se buscó concentrar en el edificio contiguo algunos servicios que físicamente no estaban en INAC (ejm: Dirección de Contralor del Mercado Interno) consiguiendo tener a todo el Instituto en una sola planta física (dos edificios intercomunicados), lo que claramente es más funcional.

## 3. Política de equipamiento tecnológico

Se buscó dotar al Instituto del equipamiento tecnológico adecuado para enfrentar los desafíos de la sociedad de la información en el siglo XXI. Como mojón identificador se creó una Dirección de Tecnologías de la Información (DTI), con la misión de apoyar el proyecto de SEIIC-cajas negras y ayudar en toda la transformación en hardware y software necesaria para modernizar los sistemas de información de INAC.

## 4. Política de modernización de procesos

Se buscó simplificar y modernizar todos los procedimientos administrativos internos y externos del Instituto. Una herramienta clave para los procedimientos internos fue la implementación de una Intranet para la gestión de la mayoría de los aspectos administrativos. En relación a los procesos externos se comenzó a sustituir el sistema de declaraciones juradas “en papel” por un nuevo sistema de declaraciones electrónicas basadas en el sistema de SEIIC-cajas negras.

## 5. Política de racionalización de gastos

Se buscó racionalizar y contener el gasto en funciones no prioritarias de modo de maximizar el impacto de los recursos económicos y materiales utilizados. Todos los procedimientos fueron auditados en forma intensa tanto por las jerarquías directas (Jefes o Directores) como por los mandos superiores.

## II Políticas de carne orientadas a metas finales

### 6. Política de promoción y marketing en el exterior

Se continuó con la línea de diálogo y consenso con los agentes exportadores en la definición de prioridades de participación en las principales ferias mundiales (SIAL, Anuga).

Se enfatizó la correspondencia entre la apertura de determinados mercados (Rusia, México, Corea del Sur) y las acciones presenciales en ferias y eventos.

Se lanzó un proyecto sumamente innovador y ambicioso (Uruguay Natural Club) con realizaciones pilotos con resultados concretos (Restaurante Zaragoza, España 2008, Restaurante Algarve, Portugal 2009).



### 7. Política de promoción y calidad dentro del país

Se buscó acercar a la ciudadanía la importancia de la carne en la sociedad uruguaya a través de diversos medios (ejm: Asado Más Grande del Mundo). Se realizaron diversas actividades para promover el consumo de diversas carnes (ejm: programa Churrasco Ovino) destacando las virtudes de las mismas.

### 8. Política de atención al mercado interno.

El mercado interno es fundamental para el negocio de las carnes producidas en Uruguay, lo cual denota la importancia de asegurar la máxima calidad de dichos productos cárnicos en nuestro país.

### 9. Políticas de trazabilidad, certificación y protocolos

Se desarrolló el denominado SEIIC-cajas negras para que fuera plenamente ensamblable y funcional a un sistema de trazabilidad obligatorio (del animal) y facultativo (de cortes) de cobertura nacional. Suplementariamente se desarrollaron capacidades institucionales para la certificación de productos y procesos (carne natural, carnes de determinadas razas, etc) a solicitud de las partes interesadas.



## 10. Políticas de transparencia informativa

Se apuntó a implementar plenamente el sistema SEIIC-cajas negras, para que brindara la máxima información posible a los interesados. Particularmente en la Fase 1 se priorizó la atención de los productores agropecuarios. Se modificó totalmente la página web, se incorporaron nuevos contenidos, se diseñaron nuevos indicadores económicos para el análisis del negocio (ejm: Novillo Tipo). Se modernizó todo el sistema de registro contable y económico, pasando al empleo de Normas Contables Adecuadas y definiendo un Sistema Electrónico de Costos Unicos, plataforma común para toda la industria frigorífica.



## 5. Acciones y resultados

El conjunto de acciones y actividades que se desarrollaron en el quinquenio se orientaron desde el punto de vista lógico por los lineamientos estratégicos en la búsqueda de alcanzar los objetivos trazados. Para una mejor comprensión de los mismos, en lugar de hacer una larga lista de difícil comprensión se opta por presentar las acciones vinculadas a los objetivos a los cuales se orientaron.

Naturalmente en la rica vida institucional de INAC muchas acciones nacen de la propia dinámica de los hechos y propuestas de los agentes y luego se insertan más o menos naturalmente en los lineamientos generales. Como fue dicho en esta administración se optó por un abordaje pragmático y ejecutivo en la implementación de las políticas, por lo que es más fácil establecer a posteriori el encuadramiento exacto de las acciones: lo que primó en la administración fue el sentido de necesidad y pertinencia de las acciones más que la discusión retórica del encuadre de las mismas.

## a. Lineamiento estratégico:

### Continuidad de las políticas centrales

**Objetivo 1** Mantenimiento de las políticas comerciales de negociación de apertura comercial y de distribución de las cuotas arancelarias (cupos) asignadas al Uruguay.



INAC es el organismo administrador de los cupos. La asignación se realiza aplicando la normativa correspondiente, a través de la elaboración de las resoluciones que distribuyen los cupos, el desarrollo de los procedimientos previos para efectuar el cálculo de cuotas a través de la verificación de asignatarios así como el estudio de los antecedentes de los reglamentos por el que se asigna el cupo a Uruguay.

A diferencia de otros países, la asignación de cuotas sigue un criterio claro aceptado por todas las partes. Esto redundará en una mejor reputación de Uruguay en relación a los países competidores

### Acciones

1. Control de la comercialización de exportaciones de productos cárnicos a través del Sistema de Registro de Exportaciones (SRGE) revisando y controlando previo a su validación, cada uno de los negocios de exportación registrados en INAC.
2. Mantenimiento de la política de asignación de cuotas (UE, USA) y extensión del criterio a nuevos cupos (Colombia).
3. Seguimiento y control específico en los negocios que corresponden a cupo (USA, U.E. – Hilton, U.E. – Ovinos, Colombia), que aseguren la correcta emisión de Certificados de Autenticidad de cuota, a través de:
  - La verificación de saldos disponibles en cada uno de los negocios presentados.
  - La verificación del cumplimiento de las especificaciones técnicas y los volúmenes declarados, mediante la Constancia Oficial de Calidad Comercial, que debe amparar al Certificado a emitir.

- La verificación de los volúmenes de Control Oficial de Calidad que debe amparar al Certificado a emitir.
- El control de cada uno de los item. que contiene el Certificado: Exportador, Producto, Destino, Volumen-
- El envío a las Autoridades de la U.E., listado semanal de los Certificados de cupo Hilton y en forma mensual de los Certificados de Cupo Ovino. En el caso de USA, se manda mensualmente a Quota Office of International Trade, dicho listado.

## Resultados

1. Validación de cada uno de los negocios de exportación registrado ante el Instituto, que en promedio mensual ascienden a la cantidad de 2.600
2. Se cumplió satisfactoriamente con el establecimiento de las cuotas respectivas para cada exportador a los efectos de la utilización total de los cupos cárnicos. Se utilizó casi el 100% del volumen de los cupos cárnicos otorgados a Uruguay en los cinco años de la administración (2005-2009)
3. Emisión de los Certificados de Autenticidad que en el promedio anual fueron:
  - Hilton: 1.025
  - Ovinos: 260
  - USA: 1.300
  - Colombia: 4 en 2009 - (Mercado habilitado en julio 2009)
4. Se realizan anualmente proyectos de distribución para cada cupo:
  - USA - Carne bovina refrigerada – 20.000 toneladas, peso embarque.
  - U.E. - Cupo Hilton – 6300 toneladas, peso embarque.
  - U.E. - Cupo Ovino – 5800 toneladas, peso canal.
  - Colombia\* – Carne bovina, cortes finos: 1014 toneladas, peso embarque;
  - Carne bovina, otros cortes: 690 toneladas, peso embarque.

\*Mercado habilitado en julio del 2009
5. Llamados a presentación de proyectos innovadores para obtención de cuotas administradas por INAC. Último llamado realizado, para participar de la distribución de cuota Hilton período 1º de julio 2009-30 de junio 2010.

**Objetivo 2** Soporte documental y de habilitaciones en el amplio y complejo proceso de exportación de productos cárnicos.

### Acciones

1. Fijación de normas de calidad y especificaciones técnicas a fin de orientar las exportaciones hacia niveles de calidad aceptables, revisando los procedimientos utilizados para llevar a cabo la Evaluación de la Conformidad (Control Oficial de Calidad Comercial)
2. Realización del Control Oficial de Calidad Comercial a todas las exportaciones del sector cárnico.
3. Se establecieron regímenes específicos de certificación de calidad a solicitud de los exportadores, estableciendo convenios con los solicitantes (Etiquetados Facultativos Unión Europea, Corderos con destino a Jordania, Tripas con destino a Rumania) y la realización de los controles especiales acordados.
4. Certificaciones de acuerdo a las exigencias de los particulares provenientes de los mercados compradores.

### Resultados

1. Creación de un Manual de Control Oficial de Calidad Comercial (COCC), disponible en la web.
2. Emisión de Constancias de los Controles realizados para la tramitación de todas las exportaciones del sector. Promedio anual de Constancias emitidas 25.500.
3. Emisión de los certificados especiales correspondientes. Promedio anual de Certificados emitidos 50.
4. Control de producción y embarque de Cuota Hilton: 6300 toneladas
5. Control de producción y embarque de productos destinados a Chile.

**Objetivo 3** Seguimiento estricto de las normas de habilitación de los establecimientos industriales y comerciales así como de los medios de transporte vinculados al negocio cárnico.

## Acciones

1. Evaluación de cumplimiento de exigencias tecnológicas, de diseño y de equipamiento de la infraestructura industrial, a través del análisis de los proyectos y obras de la industria cárnica para el mercado interno y la exportación, desde el punto de vista del diseño, ingeniería industrial y de procesos, de las distintas especies animales (bovina, ovina, suina, equina, aves, animales de caza menor y otras) y en las diferentes etapas y escalas de producción (ciclos I, II y III).
2. Determinación de las capacidades de producción de los distintos establecimientos.
3. Evaluación de las condiciones de funcionamiento de las plantas industriales y de sus potencialidades para exportación a distintos mercados.
4. Análisis y diagnósticos desde el punto de vista técnico, de la situación de la industria cárnica en su conjunto.
5. Evaluaciones y habilitaciones de nuevos locales comerciales en el departamento de Montevideo (carnicerías y avícolas).
6. Autorizaciones a nivel nacional para elaboración de productos frescos, cocción, fraccionamiento de chacinados y venta de productos no cárnicos en locales comerciales.
7. Renovación de las habilitaciones del departamento de Montevideo, que cumplen su ciclo de 5 años, mediante relevamientos de los locales comerciales, a los efectos de verificar el estado de las instalaciones y equipamiento.
8. Habilitación del parque vehicular destinado al transporte de la carne y sus productos y renovación de las habilitaciones que cumplen su ciclo de 2 años.
9. Seguimiento de la construcción de una nueva planta frigorífica en Uruguay (BPU-Breeders & Packers), primera planta completa de alta tecnología que se construye en Uruguay en más de 30 años.

## Resultados

1. Resoluciones de aprobación de proyectos de inversión de establecimientos industriales: Promedio 60 por año, destacando que las inversiones principales tuvieron su punto fuerte en los temas de ampliación de playas de faena de bovinos e instalación de túneles de congelado continuo.

Informes sobre las condiciones de infraestructura y operativas de los establecimientos del sector para ser habilitados para exportación.

Determinación de índices de revaluación para obra civil y equipamiento de las plantas de faena de bovinos.

Planillas de personal ocupado por los establecimientos de faena de bovinos.



2. Se emitieron en promedio 300 resoluciones de INAC referidas a la habilitación y funcionamiento de carnicerías por año.
3. Se otorgaron un promedio de 600 habilitaciones de vehículos de transporte de carne y productos cárnicos por año.
4. Aprobación del proyecto y seguimiento de las obras de un establecimiento de faena totalmente nuevo, Breeders and Packers Uruguay, de gran porte, ubicado en el departamento de Durazno.
5. Se evaluó la remodelación total y ampliación en varias etapas de la pequeña planta de Frigoyí en el mismo departamento, comenzando a funcionar en Setiembre de 2008, como establecimiento de mayor capacidad industrial.
6. Se realizaron diagnósticos del estado de situación de las plantas de faena inactivas, a través de relevamientos y recopilación de antecedentes sobre sus características constructivas, equipamiento y habilitaciones vigentes al momento del cierre.
7. Se evaluaron las condiciones de funcionamiento de diversas plantas de faena y sus potencialidades para exportación a distintos mercados. Se destacan los estudios sobre el establecimiento de faena de la Intendencia Municipal de Salto.

**b.** Lineamiento estratégico:

**Rebalancear los cometidos del INAC**

Objetivo 1 Fortalecer las funciones de control y contralor parcialmente desarticuladas en administraciones anteriores

*“El control de calidad se había disminuido al mínimo. La plantilla de algo que había sido el corazón de INAC desde su comienzo y que le da mucha seguridad a nuestros compradores garantizando estándares adecuados de calidad había decrecido y había que fortalecer con gente y con sangre nueva y tratar de afinar aquellos controles que se habían dejado un poco de lado en aquella historia que cada empresa se controlaba a sí misma. Nosotros creemos que debe haber un ente que debe estar por encima y que debe defender los intereses nacionales, por lo tanto, garantizar a nuestros compradores todo lo que se está hablando hoy: inocuidad alimentaria, calidad del producto, bienestar animal.”*

*Presidente de INAC Dr. Alfredo Fratti.*

**Acciones**

1. Incremento del número de inspectores a través de concursos de oposición y mérito, realizado entre profesionales universitarios para las actividades que se cumplieron en el marco de la política de Descentralización del gobierno.
2. Dotación al personal inspectivo de herramientas tecnológicas de última generación para medir la composición física de la carne y productos cárnicos (equipos Distell).
3. Se utilizó una nueva técnica en colaboración con el ministerio del Interior (ADN para asociar la carne no documentada con abigeatos).
4. Restauración en el 2005 de la obligación del envío de información económica de las principales empresas industriales.

**Resultados**

1. Los profesionales contratados para la Descentralización fueron destacados en el interior del país para el cumplimiento de las actividades propias del Instituto e incluso mantuvieron participación activa en las mesas locales de la Descentralización.



2. Se coordinaron y desarrollaron planes de responsabilidad sanitaria, con proyectos de mejora del status sanitario en conjunto con el MGAP en frontera – reducción de población de cerdos en Rivera y Chuy, plan piloto de erradicación de gusano barrenador del ganado (GBG) en Artigas.



3. La nueva tecnología de ADN aplicada en la carne, permitió comprobar abigeatos en varios departamentos.
4. Se realizaron muestreos permanentes de carne y productos cárnicos y utilización del laboratorio Oficial DILAVE para el procesamiento y valoración.
5. Las principales empresas de faena de bovinos y ovinos (cubren más del 95% de la faena) están enviando regularmente información económica para monitoreo de resultados y potenciales riesgos en el negocio.  
Comenzaron a elaborarse estudios sobre el estado económico de las principales empresas industriales del país, con especial atención al problema de la solvencia y los riesgos.
6. Se atienden más de 900 consultas por año sobre requisitos técnicos y reglamentarios para la faena e industrialización.

**Objetivo 2** Definir con claridad las distintas funciones del Instituto, creando los soportes institucionales necesarios e introduciendo un funcionamiento nuevo de la organización donde las áreas de INAC trabajan en forma coordinada en pos de metas comunes, haciendo real el equilibrio propuesto.

## Acciones

1. Se estableció el Comité Gerencial de INAC (CGI), integrado por la Presidencia, la Dirección General, los Directores de las direcciones, los responsables de las Unidades, Áreas y el Comité Ejecutivo del SEIIC-cajas negras.
2. Jornadas de análisis y planificación anual para definir las estrategias y acciones a corto y mediano plazo, con las direcciones, unidades del Instituto y validado por la Presidencia.

3. Seguimiento de los egresos de acuerdo al presupuesto anual aprobado por Presidencia y remitido al Tribunal de Cuentas.

## Resultados



1. El CGI se reunió en forma semanal durante el primer año de funcionamiento y en forma quincenal a partir del 2º año. En los encuentros se transmite: a) los lineamientos y directrices de la Presidencia o de la Dirección General, b) se reciben y discuten propuestas o inquietudes de los integrantes del CGI, c) se coordinan las acciones conjuntas en la ejecución de actividades que involucren a varias Direcciones o Unidades.
2. Se realizaron 4 jornadas:
  - 1 y 2 de Agosto de 2008. Estructura de cargos. Colonia.
  - 29 y 30 de Octubre de 2008, Colonia: se aprobó el “plan estratégico 2009”.
  - 8 y 9 de mayo de 2009, Florida: se efectuó el seguimiento del plan estratégico 2009 y se desarrollo un documento de análisis: “La industria cárnica y la crisis internacional 2009”.
  - 12 y 13 de noviembre de 2009. Montevideo. Plan Estratégico 2010 y se desarrolló un documento de “Iniciativa medio ambiente, energía y sector cárnico”.

3. Ajuste y seguimiento mensual de lo presupuestado contra los egresos en base al presupuesto anual elaborado.
4. Involucramiento de diversas direcciones en proyectos complejos como por ejemplo: la puesta en funcionamiento del Sistema de Registro y Gestión de Exportaciones, el Sistema Electrónico de Información de la Industria Cárnica, implicando ambos sistemas un gran salto tecnológico para INAC.

### c. lineamiento estratégico

#### **Fortalecimiento institucional**

**Objetivo 1** Mejorar la infraestructura edilicia y el equipamiento, que presentaban serios rezagos para el año 2005 dado que se habían postergado por años estas inversiones.

#### **Acciones**

1. Reacondicionar el edificio principal de INAC, en cuanto a su infraestructura edilicia y equipamiento.
2. Adquisición de 4 pisos (2º, 3º 4º y 5º) contiguos en Rincón 541
3. Acondicionamiento y ampliaciones en varias Direcciones del Instituto y acondicionamiento del 5to. Piso del Edificio Cabildo con una sala de reuniones equipada (cañón, computadora) para su utilización en conferencias de prensa, charlas y seminarios.
4. Mejoras en la infraestructura técnica (física y lógica) general de las instalaciones del Instituto, en lo vinculado con el tratamiento y procesamiento de la información.

## Resultados

1. La adquisición de nuevos pisos permitió que se concentrasen en una planta única, las direcciones: Direcciones de Control y Desarrollo de Calidad, Información y Análisis Económico y Sala de Reuniones General, permitiendo así una mayor eficiencia interna.
2. Se llevaron a cabo obras de recuperación integral de las fachadas sobre las calles Rincón e Ituzaingó. En cuanto a su interior, se cambió el ascensor en edificio central, incorporando el nivel del subsuelo- donde está centralizada la Biblioteca de INAC- a la accesibilidad por ascensor.
3. Se sustituyó el mobiliario (escritorios, sillas y armarios) de las instalaciones de INAC. Esta tarea se encuentra en proceso de ejecución, restando aproximadamente un 25 % de instalaciones
4. Se instaló un sistema integral de seguridad en edificio central y edificio anexo, comprendiendo la instalación de un total de nueve centrales de alarmas y cámaras de grabación digital.



5. Se amplió la Sala de Servidores, y se reformó la zona de trabajo anexa a la misma en la Dirección de Tecnología de la Información, en el 2° piso del edificio central, lo que ha permitido una adecuada expansión de las actividades que allí se desarrollan.
6. Mejoras en la instalación eléctrica, cableado de datos y acondicionamiento de aire en sala de servidores. En el edificio principal, nueva instalación de cableado estructurado para datos, telefonía y nueva cableado eléctrico para equipamiento de tratamiento de la información.
7. Las mejoras en la distribución de las oficinas y la infraestructura han permitido realizar reuniones internas de equipos de INAC (ejm: grupo de trabajo del SRGE, grupo del SEIIC) y recibir delegaciones e invitados del exterior.

**Objetivo 2** Crear algunas secciones y áreas nuevas (Tecnologías de Información, Recursos Humanos, Prensa y Comunicaciones, entre otras) imprescindibles para una organización moderna y hacerlas funcionar en un programa integral ejecutivo.

*“El tema de la carne hoy se ha vuelto un tema multidisciplinario, hoy tenemos ingenieros eléctricos, alimentarios, industriales y otras profesiones que no eran tan comunes que trabajaran en un instituto de la carne y esa información que INAC ha venido acumulando, tenía poca difusión porque tal vez no se habían encontrado las maneras de transmitirla.”*

*Presidente de INAC. Dr Alfredo Fratti.*

La evolución operada en la plataforma tecnológica del Instituto, junto a las necesidades de desarrollar estrategias de tecnologías, llevó a la creación de la **Dirección de Tecnologías de la Información**. Esto permitió el desarrollo de proyectos tales como (Sistema de Registro y Gestión de Exportaciones) SRGE, (Sistema Electrónico de Información de la Industria Cárnica) SEIIC-cajas negras, así como también la readecuación de toda la plataforma informática del Instituto, y la implementación de tareas de gestión de la misma.

## Acciones

1. Se renovó prácticamente todo el parque de equipos informáticos del personal, mejorando notoriamente la calidad de la experiencia de uso.
2. Se renovó y fortaleció la plataforma de equipos servidores desde los que se brindan todos los servicios informatizados del Instituto, habiendo creado una instalación moderna, con capacidad de crecimiento sin necesidad de incurrir en mayores costos durante varios años.

3. Se creó un sitio alternativo, en el cual están replicadas las principales funcionalidades informáticas con que cuenta el Instituto.
4. Se incorporó al uso una poderosa herramienta de software para la gestión de riesgos denominada Risk Managment, la cual además de proveer una enorme cantidad de bases de conocimiento orientadas a la evaluación de riesgos y cumplimiento en las distintas áreas de Tecnologías y manejo de la información en general, permite la creación de bases propias, lo que da lugar a una posible retención sistematizable del conocimiento, más allá de las personas.
5. Dicha herramienta es gestionada con la misma herramienta informática que el portal externo (software Innova) y que la extranet de acceso restringido. Gestión y desarrollo para la implementación de los sistemas del Instituto SRGE, SEIIC-cajas negras, entre otros.

## Resultados

1. El Instituto queda equipado en términos informáticos en óptimas condiciones para seguir creciendo, sin que esto sea un factor limitante.
2. El Instituto dispone de una infraestructura informática que le permitiría enfrentar un desastre que inutilice su centro de cómputos, sin perder casi información, y pudiendo continuar brindando los servicios que brinda.
3. La herramienta Risk Managment, ha sido utilizada con éxito, habiéndose trabajado ya sobre las áreas del análisis de funcionamiento del SEIIC-cajas negras y de la calidad de la información obtenida.

Se creó el **Área de Recursos Humanos** con el objetivo de implantar prácticas de gestión y no solo focalizarse en la administración de la nómina en lo que a trámites de índole administrativo refiere.



### Acciones

1. Contratación de técnicos y profesionales jóvenes que se sumaron a la experiencia aportada por el personal con más experiencia que vuelcan su conocimiento a las nuevas generaciones.
2. Focalizar los esfuerzos en los medios y estrategias que permitieran el establecimiento de una moderna política de gestión sustentable de los recursos humanos.
3. Selección de profesionales graduados, con acreditación de determinada formación específica y experiencia solvente en otras organizaciones.

### Resultados

1. A inicios de esta Administración la edad promedio de los funcionarios se situaba en los 49 años. Cinco años después se sitúa en los 45 años.
2. Se han incorporado al Instituto profesionales que provienen de áreas tales como Ingeniería Alimentaria, Ingeniería Industrial Mecánica, Química Farmacéutica,

Ingeniería en Sistemas, Analista en Sistemas, Analista Programador, Doctor en Medicina y Tecnología Veterinaria, Ingeniero Agrónomo, Traductor Público, Licenciado en Psicología, Contador, Doctor en Derecho, Licenciatura en Comunicación Organizacional, Escribano, Licenciado en Administración, Licenciado en Gerencia y Administración, Postgrado en Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Postgrado en Administración de Empresas, Master en Economía Agrícola, Master en Ciencias Veterinarias y Doctorado en Economía.

3. Se formuló e implantó un programa de políticas, procedimientos y prácticas tendientes a lograr el desarrollo de la gestión de los recursos humanos alineada con los cometidos del Instituto.
4. Informatización de todos los legajos de los funcionarios de manera de disponer de ellos a través de medio electrónico.
5. Relevamiento, análisis y descripción de cada puesto de trabajo generando como producto el Manual de Cargos de toda la organización el cual permite de una forma sistematizada acceder a toda la información inherente a cada puesto del Instituto indicando definición del cargo, responsabilidades, requisitos, conocimientos, habilidades, competencias técnicas y comportamentales.
6. Definición del proceso de reclutamiento y selección de personal. Se definieron los medios y los pasos del proceso para la contratación
7. Implementación de un Plan de Inducción y Capacitación de nuevos funcionarios permitiendo brindarle al nuevo colaborador la información y orientación necesaria para que tenga éxito en su nuevo puesto.
8. Se propuso una nueva estructura organizacional y escalafonaria para la cual uno de los insumos que se utilizó fueron los datos surgidos del Estudio de Remuneraciones y Beneficios que se desarrolló a través de las herramienta de Descripción de Puestos que fuera relevada a todos los funcionarios en el año 2007.
9. Conformación de una red informática interna del Instituto (intranet) con el fin de promover la eficiencia del trabajo interno, colaborar en los procesos de información, capacitación, divulgación y brindar apoyo a las tareas. Se logró una comunicación horizontal, promoviendo el ahorro económico al reducir la circulación del papel.



## 10. Capacitaciones:

### Habilidades transversales a toda la organización

Temática	<b>Comunicación y Trabajo en Equipo</b>
Proveedor:	Franklin Covey
Asistentes:	<b>61 funcionarios capacitados</b>
Evaluación:	61 funcionarios cumplieron con los requisitos para la emisión del correspondiente certificado
Nivel de Satisfacción:	En su mayoría los funcionarios evalúan la capacitación como adecuada o excelente

Temática:	<b>Liderazgo: Los 7 Hábitos de las Personas Altamente Efectivas</b>
Proveedor:	Franklin Covey
Asistentes:	<b>24 funcionarios capacitados</b>
Evaluación:	24 funcionarios cumplieron con los requisitos para la emisión del correspondiente certificado
Nivel de Satisfacción:	En su mayoría los funcionarios evalúan la capacitación como adecuada o excelente

Temática:	<b>Negociación</b>
Proveedor:	UPAE - Unidad de Perfeccionamiento y Actualización de Egresados de la Fac. de Ciencias Económicas de la UdelaR.
Asistentes	<b>20 funcionarios capacitados</b>
Evaluación:	18 funcionarios cumplieron con los requisitos para la emisión del correspondiente certificado
Nivel de Satisfacción:	En su mayoría los funcionarios evalúan la capacitación como adecuada o excelente.

Temática:	<b>Presentaciones Efectivas</b>
Proveedor:	Franklin Covey
Asistentes:	<b>21 funcionarios capacitados</b>
Evaluación:	21 funcionarios cumplieron con los requisitos para la emisión del correspondiente certificado
Nivel de Satisfacción:	En su mayoría los funcionarios evalúan la capacitación como adecuada o excelente.

Se creó la **Oficina de Prensa y Comunicaciones** con el fin de coordinar la política de comunicación externa general del Instituto.

Se readecuó la página institucional de INAC, permitiendo la publicación on line de las noticias, declaraciones, ponencias, visitas, seminarios y acciones del

Instituto. Se realizaron campañas anuales de difusión de los cometidos de INAC y la importancia del sector cárnico para público en general y públicos específicos.



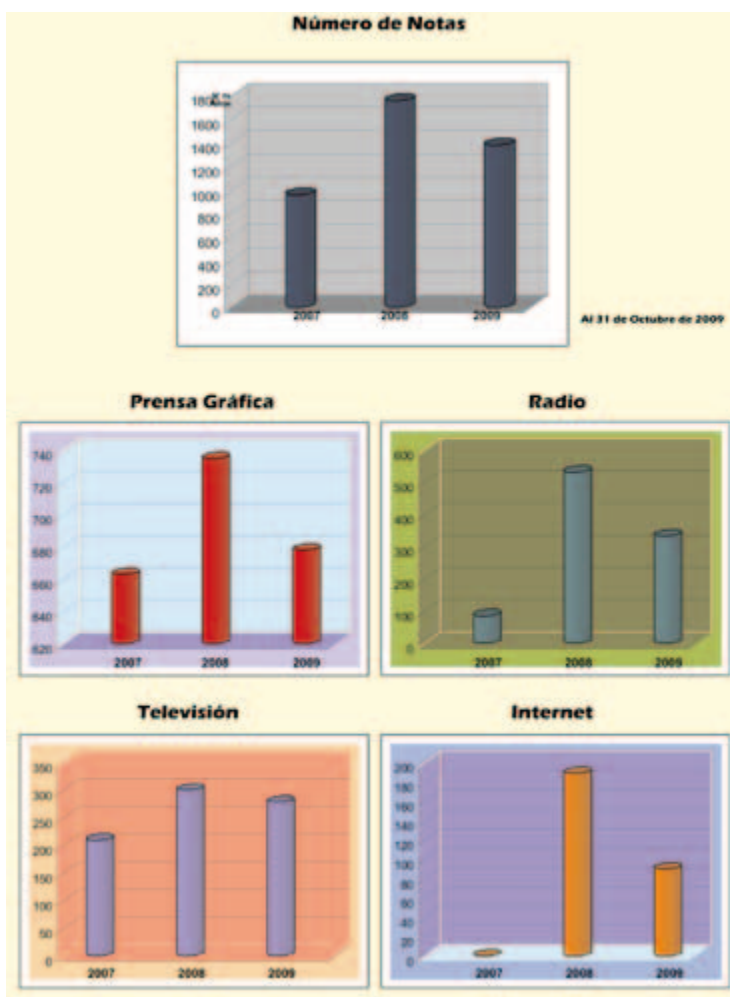
## Acciones

1. Comunicados de prensa diarios destinados a periodistas agropecuarios y de prensa general con temáticas referentes a resultados de las misiones en el exterior y de ferias internacionales, logros y avances en materia de cooperación, investigación y tecnología en el sector, sistemas de información y servicios brindados por el Instituto.
2. Actualización de noticias con audio, texto y fotografía para periodistas desde Noviembre de 2006 a la fecha en la página Web de INAC.
3. Publicación de suplementos sobre INAC y el sector cárnico, en 2007-2008 y 2009 con los diarios El Observador y El País.
4. Acuerdo con Secretaría de Prensa de Presidencia de la República para cobertura de notas (Expo Prado, conferencias de prensa, cobertura de misiones en exterior) y articulación con organismos e instituciones de gobierno.
5. Se inició una presencia sistemática en la Red de Comunicadores de organismos vinculados al MGAP para aportar información al boletín electrónico de noticias y al microinformativo del Ministerio que se difundió semanalmente, destinado a medios de comunicación y actores vinculados al sector agropecuario.
6. Participación de columnistas de INAC en los programas institucionales del MGAP en Radio Uruguay y TV Libre. En el espacio de radio se mantuvo una presencia semanal del Presidente de INAC Dr. Alfredo Fratti para difundir las principales acciones del Instituto durante el año.

7. Para cumplir con el objetivo de mejorar el relacionamiento con los medios de comunicación, se realizó en marzo de 2007 una jornada de trabajo de media training con los Directores y Técnicos del Instituto que están definidos como voceros ante los medios de comunicación, con el fin de capacitarlos en el relacionamiento con los periodistas y definir los criterios para brindar la información.
8. Organización de Eventos y asesoramiento a otras Direcciones para llegar con el mensaje a público heterogéneo: Asado Más Grande del Mundo, Exposiciones de Prado, Expoactiva, Lanzamientos de Web, Campañas Institucionales, entre otros.

## Resultados

1. Aumento en un 100 % de exposición mediática de INAC en medios masivos de Uruguay en el período 2005-2009. Promedio anual equivalente a 1:500.000 USD si INAC hubiera invertido en prensa, tv y radio (por minutos y espacio)
2. Ampliación de los destinatarios de página web institucional a: productores, carniceros, industriales, académicos y técnicos, periodistas nacionales y extranjeros, organismos internacionales, consultores y embajadas y consulados, entre otros.
3. Mejoras en la forma en que se divulgan las Informaciones del Instituto a la Prensa en Conferencias profesionalmente organizadas (ejm: coberturas en la Exposición Rural del Prado)





## PROYECTO ESTRATÉGICO

### **SRGE. Sistema de Registro y Gestión de Exportaciones**

Este nuevo sistema implica un gran salto tecnológico para el Instituto, basado en la utilización interactiva de los agentes de exportación, con el objetivo de optimizar la calidad de la información.

Es un sistema informático integral orientado al registro y gestión de las exportaciones de carne, menudencias, subproductos y productos cárnicos en que interviene INAC, incluyendo aquellos aspectos que se atienden coordinadamente con otros organismos, como ser la Dirección Nacional de Aduanas (DNA).



El sistema está basado en la normativa vigente que acompaña la gestión de las exportaciones en el Instituto.

El SRGE parte de la base de la información de los exportadores y plantas de producción, contenida en los Registros de Empresas del Instituto.

El primer paso de la gestión es el registro de los negocios que los exportadores concretan y si todo se encuentra en regla, el Instituto autoriza la operación.

Posteriormente se abren embarques para cada negocio y se solicitan los controles de calidad y certificaciones para los productos a exportar. Se registran las inspecciones correspondientes y su resultado. Si son satisfactorias, se otorga la Constancia Oficial de Calidad Comercial (COCC), comunicándolo a la Dirección Nacional de Aduanas (DNA) para los trámites pertinentes.

Por último, el exportador o quien actúe en su nombre debe ingresar el cumplimiento de exportación en un plazo de hasta 72 horas. Finalmente INAC recibirá para cada exportación la liquidación de DNA. Asimismo y dependiendo de la intervención que corresponda a cada Dirección de INAC, el SRGE va siguiendo la ruta lógica, dispara los procesos que corresponden a cada área, brinda avisos y alarmas frente a distintas situaciones, ofrece distintas consultas y listados y permite visualizar el estado de cada exportación. Por otro lado el Sistema emite las salidas estadísticas correspondientes a publicaciones predeterminadas y tiene previsto la generación de información para su posterior análisis. Está pensada su integración con bases de datos del Instituto.

También es destacable y novedoso respecto al sistema anterior, su funcionalidad respecto a la integración con el sistema de Nueva Codiguera de Productos del Instituto, el manejo de la información relacionada con los productos y el resultado de sus inspecciones así como la gestión de las cuotas que el Instituto distribuye y administra.

#### **Vinculación con el Registro de Empresas**

El SRGE considera el estado del exportador en el Registro de Empresas que lleva la Dirección de Asuntos Legales para permitirle operar o no en el sistema.

El *SRGE* considera el estado **ACTIVO**, **SUSPENDIDO** o **CANCELADO** del exportador en el Registro de Empresas.

En estado **ACTIVO** el exportador y/o su despachante podrán operar libremente en todo el sistema; en estado **SUSPENDIDO** o **CANCELADO** el exportador y/o su despachante podrá operar en el sistema para cumplir con sus obligaciones, o sea para ingresar el cumplido pero no podrá ingresar nuevos negocios ni embarques, ni solicitar **COCC**, ni su reemisión, en consecuencia si un despachante actúa en su nombre no podrá operar en el sistema para ese exportador.

Como consecuencia de la inscripción de los exportadores en los diferentes tipos de registros en el sistema de Registro de Empresas que lleva la Dirección de Asuntos Legales, al exportador y en consecuencia su despachante, el *SRGE* le permitirá o no la operativa en el sistema respecto a los productos asociados.

### **Nueva Codiguera de Productos.**

La información correspondiente a la Nueva Codiguera de Productos está definida en el sistema Portal del Instituto.

Este sistema dispone de todas las operaciones necesarias para el ingreso de nuevos productos, así como para el mantenimiento de los ya registrados.

Las operaciones de actualización están disponibles para las Direcciones que participan en la definición de los productos y las opciones de consulta para todo el Instituto.

Para cada producto es necesario especificar su código, descripción, destino, unidad de medida, envases posibles, NCM Nomenclatura Común del Mercosur en caso de productos con destino al mercado externo, si se trata de un producto elemental o compuesto y en este último caso si es un compuesto predeterminado o personalizado y cuáles son los elementales que lo componen, además de otros elementos para su clasificación.

A partir de esta información el sistema tiene previstas consultas predefinidas y la posibilidad de armar consultas dinámicas de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

### **Vinculación con la Nueva Codiguera de Productos.**

El *SRGE* toma la información de productos clasificados con destino al mercado externo desde el sistema Portal del Instituto.

Las opciones a seleccionar dependen de los productos con los que puede operar el exportador según los registros en los que está inscriptos en el Registro de Empresas, además del país seleccionado y el cupo si corresponde.

Para facilitar la selección de productos, se dispone de filtros. Es posible filtrar por código NCM, por rango de código de productos de INAC, por nombre de producto, así como por los primeros cuatro dígitos que componen su código.

**Objetivo 3** Establecer lazos y alianzas de largo plazo con todas las instituciones, organizaciones y empresas a nivel nacional e internacional para participar en una red institucional de creación de valor.

## Acciones

1. Fortalecer la cooperación de INAC con el MGAP y con todos aquellos organismos públicos (MEF, MIE, OPP, MRE) que trabajan con temas de interés del sector cárnico.
2. Participación del 1º Encuentro de la Red de Economistas IMS-OPIC (Amsterdam, 2009) y el encuentro de Marketing IMS –OPIC (Chicago, 2009).
3. Apoyo a INALE (Instituto Nacional de la Leche) para el diseño de su página web y su sector de informaciones, contribuyendo al benchmarking interno entre institutos públicos de derecho privado.
4. Se dictaron, en el marco de la Plataforma de Educación a Distancia “Uruguay agroalimentario al mundo”, 3 cursos de Bienestar Animal (2007, 2008 y 2009), dirigidos a todos los países de las Américas.  
Se desarrolló el protocolo para la certificación de Bienestar Animal.  
Se integró Grupo Técnico de Bienestar Animal creado por Res. 21/04 de la Dirección General de Servicios Ganaderos del MGAP.

## Resultados

1. Diseño de información para organismos oficiales: MGAP en diversos proyectos y diagnósticos, MEF en estudios sobre Competencia en el Sector Cárnico, OPP en sus estudios sobre Prospectivas de Largo Plazo, informaciones a servicio del Ministerio de Relaciones Exteriores. Mantenimiento del intercambio de información con la DGI.
2. Designación de Uruguay como sede del 2do. Encuentro de la Red de Economistas IMS OPIC en el 2010.
3. Organización en forma conjunta con INIA y LATU de los Congresos “del Campo al Plato” que se realizan cada dos años y participación activa con presentaciones institucionales referidas a las principales temáticas del sector cárnico.
4. Protocolo de Bienestar Animal.

## 5. Otros Convenios de Cooperación con Instituciones Nacionales:



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inac – Academia Nacional de Veterinaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para otorgamiento del Premio Academia Nacional de Veterinaria – Mención INAC, \$U 25.000, cada dos años.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrosocio S.A</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el establecimiento de un régimen específico de certificación de calidad con el fin de certificar canales de cordero y cortes de ovino con hueso con destino específico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anep – Codicen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio marco de cooperación técnica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bsi (British Standard Institute)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para evaluación de SEIC en plantas frigoríficas y certificación ISO/EIC 27001 en sitio central de INAC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara de Representantes:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio marco de cooperación para proporcionar material de promoción a legisladores con el fin de difundir en sus viajes al exterior la actividad cárnica del país</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Defensa Nacional – Armada Nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación con el Buque de Instrucción Velero Escuela Capitán Miranda a cambio de promoción de la carne uruguaya.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministerio de Turismo – Instituto Nacional de Vitivinicultura (Inavi) – Inac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Paseo por los Sentidos. Uruguay Natural, promoción conjunta de turismo, carne y vinos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultades de Agronomía y Veterinaria de Udelar – Inac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en Industria Cárnica.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eurepgap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Homologación con estándar FoodPLUS GMBH</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el desarrollo del proyecto “Carne Genéticamente Tierna y Marmolada” con el fin de validar la relevancia de genes asociados a ternura y marmolado de la carne bovina en las condiciones de cría y engorde del Uruguay.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mgap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo al plan piloto para el control y erradicación del gusano barrenador del ganado.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• IICA – Inac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta de entendimiento para apoyar el desarrollo del programa de exportación de carne de bovino, madurada y deshuesada, originaria y procedente de Uruguay con destino a México</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inac – Inia – Sul – Latu – Ipa – Fac. de Ciencias Agrarias de Ude – Fac. de Agronomía de Udelar – Fac. de Veterinaria de Udelar – Mgap – IICA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta de intención para la constitución de la plataforma de educación a distancia “Uruguay agroalimentario al mundo”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inia – Inac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización conjunta del Congreso Internacional de Bienestar Animal “Nuevos horizontes para el siglo XXI”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Latu – Inia – Inac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización conjunta del congreso “Del Campo al Plato”.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianza estratégica para exportación de tecnología (Trazabilidad SEIIC).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mgap Sira</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer mecanismos de relación entre las unidades u órganos de referencia para coordinar relacionamiento entre SIRA y SEIIC.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mgap – Udeler – Latu – Inia – Federación Rural – Comisión Nacional de Fomento Rural – Aru – Cooperativas Agrarias Federadas - Cif - Fucrea - Ipa - Inac - Adifu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa Tecnológica de la Cría Vacuna para crear ámbito institucional en el que interactúen los distintos actores de la cría.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mgap – Udeler – Latu – Inia – Sul – Federación Rural – Comisión Nacional de Fomento Rural – Aru – Fucrea - Ipa - Inac</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa Tecnológica de cadenas de carne ovina y de lana</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cámara de Comercio de México - Embajada ROU en México – Inac:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para promover certificación de establecimientos con venta directa de carne en México, con el fin de fomentar el comercio y el consumo de la carne natural de Uruguay en México</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mgap – Dilave:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de la estructura edilicia del Laboratorio Rubino para diagnóstico emergencial de fiebre aftosa.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mgap – Dilave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de equipamiento para análisis de detección de E. Coli.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ucdal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio General de Cooperación Académica para desarrollar actividades de cooperación académica, técnica y científica.</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fac. de Veterinaria de Udelar - Mgap – Inia – Equipo Operativo del Gabinete Ministerial para la Innovación – Anii - Sociedad de Medicina Veterinaria – Academia Nacional de Veterinaria – Ilica:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación (representación) en el Acuerdo Interinstitucional para la elaboración de un “Plan Nacional de Investigación en Salud Animal” (PLANISA).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facultad de Ingeniería (Laboratorio de Probabilidad Estadística)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la realización de estudios probabilísticos y estadísticos y la elaboración de programas que permitan prever la evolución del mercado cárnico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udelar:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de fortalecimiento e innovación de las instituciones que definen y ejecutan políticas agroindustriales en Uruguay.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inac-Facultad de Agronomía y Veterinaria de la Udelar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las bases operativas para llevar adelante la Especialización en Industria Cárnica</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inac Inale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio de cooperación entre ambas instituciones</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inac-Mef</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio para el asesoramiento y seguimiento de la compra de carne para el Estado a través de la Unidad Centralizadora de Adquisiciones</li> </ul>

#### d. Lineamiento estratégico

### Acceso y promoción en los mercados externos

**Objetivo 1** Mejorar la coordinación con los actores del sector, como ser la Presidencia de la República, la Cancillería y el MGAP para realizar acciones concretas y efectiva de apertura de mercados para nuestras carnes (México, Rusia, USA ovinos, Corea del Sur, entre otros).

*“La diversificación de mercados es importante porque minimiza los riesgos y también porque genera mayores ingresos por las exportaciones. En el año 2005 exportamos a 85 mercados y eso nos generó 900 millones de dólares por concepto de exportaciones. En el año 2008, que es el record histórico, de exportaciones en Uruguay, exportamos a 105 mercados y eso generó 1450 millones de dólares. Nos parece una prueba contundente de las ventajas de tener un mejor acceso a todos los mercados mundiales.”*

*Ing. Agr. Pablo Caputi. Director de Información y Análisis Económico.*

## Acciones

1. Reuniones del Presidente de INAC con el Presidente de la República, para interiorizarlo de las prioridades políticas en diversos asuntos (apertura de Corea del Sur, proyecto Uruguay Natural Club, proyecto Asado Más Grande del Mundo, Especialización en Industria Cárnica).
2. Coordinación directa con el Ministerio de Relaciones Exteriores a través de reuniones del Presidente de INAC con el canciller en varias oportunidades para alinear ambos organismos en la búsqueda de intereses comunes (utilizando los servicios de INAC y las embajadas en el exterior, por ejemplo la embajada en la Federación Rusa).
3. Integración del Presidente de INAC al Gabinete Ministerial del MGAP para coordinar las acciones de apertura de mercados (sanitaria, comercial, promocional).
4. Diálogo directo con el gobierno mexicano para acelerar la apertura de ese mercado.
5. Creación del Comité de Apoyo a las Negociaciones Internacionales (Sector Cárnico). Dicho Comité está formado por personal de INAC y del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en el marco del Convenio firmado por ambas instituciones.
6. Elaboración de documentos preparatorios: Reuniones Comisión Mixta Uruguay Comunidad Europea; Reuniones MICA consejo de importadores de carne EEUU, Apoyo a Cancillería para el Trade and Investment Framework Agreement (TIFA) Comisión Mixta Uruguay China.

A modo de ejemplo, se realizaron estudios y relevamientos sobre:

- Estado de las Negociaciones en Agricultura en la OMC,
- Situación comercial Brasil UE post auditoría de noviembre 2007, efectos de las políticas aplicadas al sector cárnico en Argentina;
- Apoyo técnico a la delegación (MEF, MIEM, MRREE y MGAP) que viajó a Washington para reiniciar las negociaciones tendientes a la profundización de los lazos comerciales entre los Estados Unidos de Norteamérica y el Uruguay.
- Informes de Mercados: Unión Europea, Federación Rusa, China, Australia, Japón, Corea, Australia, Emiratos Arabes, Qatar, China;
- Informe sector cárnico: España, Portugal y Ucrania;
- Informe mercado cárnico: Malasia, Nueva Zelanda y Vietnam;

## Resultados

1. Se logró la apertura a la exportación de carne bovina sin hueso al mercado mexicano.
2. Se obtuvo la apertura y consolidación de la Federación Rusa como uno de los principales mercados para Uruguay en carne bovina. Por primera vez participó un técnico de INAC en una embajada en el exterior realizando tareas de apoyo a la apertura comercial (6 meses en la embajada en la Federación Rusa)
3. Está avanzado el proceso de apertura de Corea del Sur con el envío de misiones técnicas para la evaluación de riesgo durante el 2010.
4. Continúan las gestiones para la apertura de la exportación de carne ovina sin hueso (USA, UE) y con hueso.
5. Conciliación permanente con las autoridades de UE, USA y el apoyo de las respectivas Embajadas del volumen embarcado dentro de los cupos cárnicos otorgados a Uruguay.
6. Cerca de 15 presentaciones sobre el país y su producción de carne por año a delegaciones extranjeras Recepción de delegaciones de autoridades, empresarios, productores, y demás agentes, provenientes de México, Chile, Rusia, Arabia Saudita, Paraguay, Canadá, Japón, Gran Bretaña, Irán, Italia, República Dominicana, Australia, España, Estados Unidos, Islandia, Ecuador, entre otros.



**Objetivo 2** Fortalecer la tradicional participación en las ferias en forma coordinada con la estrategia de abrir nuevos mercados, enfatizando el concepto que el origen del producto está íntimamente relacionado con sus atributos para alinearse con la imagen del Uruguay Natural promovida desde la Presidencia de la República.

*“Las principales tendencias de la demanda de carne hoy en día son productos percibidos como seguros y saludables, una demanda creciente de productos naturales y orgánicos, y lo que se llama eco-conciencia que significa, disfrutar del sabor sin culpabilidad social y eso está vinculado al respeto por el medio ambiente, al respeto por el bienestar animal y al respeto por el comercio justo. Vemos entonces que a Uruguay se le presenta una oportunidad histórica única que es la de poder ofrecer al mundo, justo lo que el mundo pide.”*

*Ec. Silvana Bonsignore. Directora de Mercados Externos.*

## Acciones

1. Para dar a conocer nuestro país, su cultura, nuestras carnes, así como generar nuevas oportunidades de apertura de mercados y aumentar nuestras exportaciones, INAC ha venido participando en ferias internacionales.

ORGANIZACIÓN DE STANDS EN FERIAS INTERNACIONALES			
País	Ciudad	Evento	Año
Alemania	Colonia	Anuga	2005, 2007, 2009
Brasil	Brasilia	Encuentro de la Liga Árabe	2005
China	Shanghai	Sial China	2005, 2006, 2007, 2008, 2009
China	Beijing	Cimie	2008
Cuba	La Habana	Feria Internacional de La Habana	2009
Emiratos Árabes	Dubai	Gulfood	2008
España	Barcelona	Alimentaria	2008
Estados Unidos	Miami	Fispal Latino	2005, 2006
Estados Unidos	Forth Worth	Zest Fest- Texas	2005

Fed. Rusa	Moscú	Prodexpo	2006, 2009
Fed. Rusa	Moscú	World Food	2006, 2007, 2008
Francia	París	Sial	2006, 2008
Japón	Tokio	Yetro: Exposición de 3 países: Bolivia, Paraguay y Uruguay	2006
México	Guadalajara	Expo Antad Jalisco	2006, 2007, 2008
México	Monterrey	Expo Carnes	2009
Portugal	Lisboa	Alimentaria	2009
Venezuela	Caracas		2005

## Resultados

1. Participación en el quinquenio en actividades de alto nivel internacional en 30 ferias en el período marzo 2005-diciembre 2009.



2. En sintonía con la campaña Uruguay Natural, apoyo logístico y de producción del video solicitado por el Pte. Tabaré Vázquez, “Envasamos la Naturaleza” (2007), en 14 idiomas.

Otros materiales:

- DVD “La carne más rica es también la más segura” - Sistema Nacional de Trazabilidad (español, inglés) - 2008
- DVD “El fuego está en nosotros” - Expo Zaragoza y Asado más Grande del Mundo” (español) - 2008



### 3. Organización de recepciones internacionales

País	Ciudad	Evento	Año
Alemania	Colonia	Degustaciones en Anuga	2005, 2007, 2009
Brasil	Río de Janeiro	Barra Grill Steak House/ Barra de Tijuca	2005
Brasil	Gramado <sup>(6)</sup>	Villa Caras - Revista Caras	2007
Brasil	Campos de Jordao <sup>(6)</sup>	Degustaciones con prensa e invitados	2006
China	Shanghai <sup>(2)</sup>	Riviera Garden Tropical Club	2005, 2006, 2007
China	Shanghai	Degustaciones en Sial China	2006
Corea del Sur	Seúl <sup>(3)</sup>	Opus Restaurant - LG Tower	2006
Corea del Sur	Seúl <sup>(3)</sup>	Opus Restaurant - LG Tower	2007
Corea del Sur	Seúl <sup>(3)</sup>	Seoul Club	2007
España	Zaragoza	"Día de la carne" en Expo Zaragoza	2008
Estados Unidos	Miami	Gourmet Show - Taste Latino	2005, 2006
Estados Unidos	Forth Worth	Show de Chefs - Zest Fest Forth Worth	2005
Estados Unidos	Washington <sup>(4)</sup>	L' Enfant Plaza Hotel (INAC Sponsor MICA)	2008
Fed. Rusa	Moscú <sup>(1)</sup>	Residencia de Embajada Uruguaya	2006, 2007
Fed. Rusa	Moscú	Degustaciones en World Food	2006, 2007
Francia	París	Les Cariatides	2006
Francia	París	Degustaciones en Sial	2008
México	Guadalajara <sup>(5)</sup>	Degustaciones en Antad	2007
Portugal	Algarve	Apertura oficial-Restaurante / Parrilla	2009
Uruguay	Punta del Este <sup>(6)</sup>	Concurso y Show de Chefs - Hotel Conrad	2006, 2007, 2008, 2009
Uruguay	Punta del Este <sup>(6)</sup>	Salón Internacional del Golf - Hotel Conrad	2007, 2008
Uruguay	Punta del Este <sup>(6)</sup>	Torneos en Club de Golf	2006, 2007, 2008, 2009
Uruguay	Montevideo <sup>(6)</sup>	Hotel Radisson - Visita de Misión Coreana	2008
Uruguay	Montevideo	Bodegas Carrau - Congreso Globalgap	2009
Uruguay	Montevideo	Altos de la Caleta - Congreso Globalgap	2009

<sup>(1)</sup> Con Embajada de Uruguay en Federación Rusa

<sup>(2)</sup> Con Embajada de Uruguay en China y Consulado de Uruguay en Shanghai

<sup>(3)</sup> Con Embajada de Uruguay en Corea del Sur

<sup>(4)</sup> Con Embajada de Uruguay en Estados Unidos de Norteamérica

<sup>(5)</sup> Con Embajada de Uruguay en México

<sup>(6)</sup> Con MINTURD, INAC, INAVI - Proyecto Un Paseo por los Sentidos

#### 4. Otras acciones de comunicación y marketing en el exterior

INAC Sponsor: viaje anual del Buque Escuela Capitán Miranda	2006, 2007, 2008, 2009
Cumbre Iberoamericana en Montevideo ( Proyecto Un Paseo por los Sentidos)	2006, 2009
Programa de TV (Embajada de USA en Uruguay y TV Nacional)	2006
Programa de TV (Canal Gourmet) - Proyecto Un Paseo por los Sentidos	2008
Evaluación de Calidad de Carnes: Investigación en UK, Alemania y España y con Institutos de Investigación Agropecuaria de España y Uruguay e INAC	2005, 2006



Apoyo a eventos organizados en Embajadas Uruguayas en el exterior: Argentina, Brasil, Venezuela, España, Rep. Dominicana, China, Estados Unidos, Canadá, México, Japón, Corea del Sur, Malasia



#### 5. Congresos internacionales

País	Ciudad	Evento	Año
Argentina	Buenos Aires	Consejo Agropecuario del Sur (CAS)	2006
Brasil	Esteio	Expointer Esteio	2007
Costa Rica	San José de CR	Seminario – Taller Regional de Trazabilidad	2007
Escocia	Edimburgo	Beef Quality International Conference	2005
Estados Unidos	Chicago	IMS VI Marketing Communication Workshop	2009
Holanda	Amsterdam	IMS V Marketing Communication Workshop	2006
Italia	Roma	IMS Regional Meeting	2005
Australia	Brisbane	IMS 16 th World Meat Congress	2006
Estados Unidos	Washington	MICA - Middle Year Meeting	2008
Sudáfrica	Cape Town	IMS 17 th World Meat Congress	2008
Uruguay	Montevideo	The Economist Conferences	2007, 2008

**Objetivo 3** Comenzar a explorar un marketing alternativo más agresivo y eficaz para superar la limitación de recursos económicos de un país pequeño como Uruguay.

*“El sistema de trazabilidad nacional, las certificaciones, la transparencia de la información, son todos elementos que suman a vender confianza. Son las bases racionales de las razones para creer. Pero para poder comunicarnos con nuestro público objetivo, es necesario establecer elementos emocionales lo que se llama un marketing vivencial. En ese sentido es donde tenemos el mayor desafío en los próximos años y desde INAC estamos trabajando en dos proyectos: Uruguay Natural, Un Paseo por los Sentidos proyecto conjunto entre INAC-MINTUR e INAVI y Uruguay Natural Club en donde se propone un cambio de estrategia de push a pull, que significa empezar a trabajar desde la demanda en vez desde la oferta y con recursos públicos- privados. La primer experiencia fue Uruguay Natural parrilla gourmet en la Expo Zaragoza 2008.”*

*Ec. Silvana Bonsignore. Directora de Mercados Externos.*

## Acciones

1. Implementación del Proyecto Uruguay Natural Club (UNC)
2. Nuevo modelo de etiquetado de las cajas de exportación para la identificación de la carne uruguaya en el exterior, consolidando de esta manera en los mercados internacionales, el origen de la carne uruguaya asociada a los productos naturales.
3. Proyecto conjunto INAC - INAVI – MTyD: “Un paseo por los sentidos. Uruguay Natural”, para promoción del turismo, el vino y la carne a nivel mundial.

## Resultados

1. Proyecto “Uruguay Natural Club”
  - a) El primer restaurante del proyecto UNC se inauguró en la Exposición Internacional de Zaragoza, España, y mantuvo una intensa actividad desde el 14 de junio al 14 de setiembre de 2008:





- Local de 800 metros cuadrados
  - 60 jóvenes uruguayos trabajando en el restaurante
  - Un promedio de 900 cubiertos por día
  - Más de 80.000 comensales
  - Más de 30.000 kilos de carne consumida.
- b) El segundo restaurante en Algarve, Portugal. Funcionamiento de la modalidad “Gourmet Natural - Parrilla from Uruguay”:
- Local de 350 m<sup>2</sup>
  - 2 chefs uruguayos + personal de Algarve
  - Un promedio de 2.000 cubiertos por mes, durante 4 meses
  - Más de 2.800 kgs de carne consumida
- c) En proceso de implementación de una variante en la modalidad Sello del “Uruguay Natural Club”, siguiendo el protocolo de carnes certificadas por INAC, a través de un acuerdo de Certificación de Comercialización de Carne Uruguaya a Restaurantes que adquieren, expenden y utilizan carne provenientes de Uruguay en México.
- d) Uruguay - Montevideo: En proceso de implementación de la modalidad “Gourmet Natural - Parrilla from Uruguay” (laboratorio) y desarrollo de la modalidad “Deli Natural - from Uruguay”.
- e) China - Shanghai: Desarrollo de un local gastronómico en Expo Shanghai 2010 (1 de mayo al 31 de octubre 2010).
- f) Actualmente se encuentra en proceso de desarrollo una nueva modalidad “Gourmet Natural - Pulpería from Uruguay”, consistente en boutiques de carne.
2. A partir del 1 de noviembre de 2009, por resolución #09 072 - 22.06.09, todas las cajas de exportación tienen el logo que identifica a las carnes uruguayas. Esta política tiene entre sus objetivos consolidar en los mercados la “marca” Uruguay, asociada a un producto con atributos altamente apreciados por el consumidor final en lo que refiere al aseguramiento de la calidad, la inocuidad alimentaria, el bienestar animal y la sustentabilidad ambiental.



### 3. Proyecto “Un Paseo por los Sentidos. Uruguay Natural”:

- Presentaciones en Uruguay: MRREE, Buque Escuela Capitán Miranda, Hoteles y clubes de Montevideo y Punta del Este.
- Presentaciones en el exterior: Brasil, China, Inglaterra, Federación Rusa, Estados Unidos, Unión Europea, Corea y México.
- Tres Ediciones del Concurso Nacional de Chefs, Punta del Este - Uruguay.
- Tres Ediciones del Catálogo “Un paseo por los Sentidos”.
- Torneos de Golf en Punta del Este.
- Evento en Villa Caras, Gramado, Brasil, en el marco del festival de cine 2007.
- Evento “Armonía de Sabores” 2009, Punta del Este - Uruguay.
- Feria de Innovación de las Américas Punta del Este Cocktail de apertura, 2008.
- 25 de agosto de 2008 - actividad en Restaurante “Uruguay Natural - Parrilla Gourmet” en Expo Zaragoza.
- Canal Gourmet preparación de 10 programas sobre Uruguay para televisión cable.
- Realización de folletos y materiales en diversos idiomas.



4. Entrega de materiales de promoción a Embajadas de Uruguay en todo el mundo. Se firmó un convenio con la Cámara de Representantes que posibilita que los parlamentarios también difundan el material en el exterior.



## PROYECTO ESTRATÉGICO

### URUGUAY NATURAL CLUB

En el marco de sus competencias legales y con el objetivo de “promocionar las carnes naturales de Uruguay en el segmento demandante de productos de alta calidad, con estilo propio, perdurable en el tiempo y replicable en distintos lugares del mundo”, INAC se ha propuesto desarrollar el Proyecto “Uruguay Natural Club”, consistente en una serie de propuestas gastronómicas, de alcance nacional e internacional.



Las modalidades básicas que se están desarrollando son cuatro:

- a. Restaurante temático estilo “slow food” denominado “Gourmet Natural – Parrilla from Uruguay”
- b. Delicatessen “healthy fast food” denominado “Deli-Natural from Uruguay”.
- c. Sello “Uruguay Natural Club” para restaurantes ya establecidos
- d. Boutique de carnes “Gourmet Natural – Pulpería from Uruguay”

La estrategia del Proyecto apunta a “crear un espacio que permita vivir una experiencia única a personas que aprecian propuestas de alto valor, acercándose por lo natural para descubrir poco a poco a Uruguay: sus valores, cultura, tradiciones y filosofía que identifica a un colectivo en la forma de pensar y ver las cosas”, partiendo de la convicción que nuestro sistema de producción natural, arraigado en la cultura de la gente y en la tecnología de vanguardia que se aplica, son elementos capaces de generar valor para todo aquel que busque restablecer las conexiones con la naturaleza.

Sólo así, en este camino, es como nos sentimos partícipes en la construcción de un sentido amplio de pertenencia global, más allá de las fronteras políticas y la temporalidad de las generaciones

Detrás de los productos que se encuentran en el restaurante, existe una historia que alude a la gente y su entorno. Cada historia representa una oportunidad de conexión, de rescatar y preservar lo mejor que tenemos. Esto no es más que reconocer que el destino lo forjamos entre todos, a través de la identidad y la oportunidad de «ser» que tiene cada habitante del planeta.

Es así que en Uruguay, la tecnología está al servicio de la gente y su entorno. La trazabilidad individual del ganado bovino, tanto a nivel de campo como de industria, constituye un esfuerzo por asegurar la calidad de los procesos y otorgar a los consumidores las máximas garantías de seguridad, haciendo honor a la frase que dice:

*“La naturaleza sabe lo que es bueno. En Uruguay, simplemente envasamos sus frutos”.*

## e. Lineamiento estratégico

### Atención del mercado interno

**Objetivo 1** Atender a través de las políticas de carne las necesidades de los sectores de la población a quienes se les hace más difícil el consumo de carne vacuna por restricciones de presupuesto.

*“Para lograr el posicionamiento que tiene Uruguay a nivel internacional en sus carnes, primero hay que atender y comenzar por trabajar con acciones y políticas concretas desde el interior. La especial atención al consumidor en relación a la inocuidad de la carne y productos cárnicos, la defensa de derechos y las garantías de acceso a los productos han sido un punto importante de atención en estos años.*

*Teníamos un mercado interno en donde la Dirección que se abocaba en ese trabajo estaba muy debilitada porque se entendía que el mercado interno no era importante. Nosotros teníamos la visión que el mercado interno en cuanto a consumo representa el segundo en importancia de colocación de nuestro principal producto y para eso hay que trabajarlo tal como se trabaja con los mercados externos, o sea estimular el consumo y hacer que la gente entienda el valor de la carne tanto del punto de vista de la dieta y desde el punto de vista económico.”*

*Presidente de INAC Dr. Alfredo Fratti.*

### Acciones

1. Coordinación de acciones con el sector privado y el Poder Ejecutivo para exonerar el IVA en algunos cortes. Estos cortes fueron variando en los distintos años:

#### Medidas:

- Setiembre 2005 exoneración de IVA a carne Ovina,
- Agosto 2006 reducción del IVA a 10% a las enajenaciones de carne y menudencias bovinas exoneración de COFIS,
- Mayo 2007 reducción de IVA a carne porcina con hueso y aviar,
- Agosto 2007 Reducción de IVA por 60 días a las enajenaciones de los cortes de carne vacuna (asado y falda),
- Setiembre 2007, exoneración de IVA a la carne de ave y menudencias,
- Febrero 2009, exoneración de IVA a las enajenaciones de carne picada congelada.

En este período se han observado renovaciones continuas en lo que refiere a la exoneración del IVA a las enajenaciones de carne porcina, aviar y porcina.

## 2. Generación de consumo de carnes alternativas.

### Resultados

1. Aumenta el consumo de carne en la población. El consumo de carne bovina desde 2004 a la fecha aumentó de 47 Kg. a aproximadamente 58 kg. por persona por año.
2. El consumo de carne pollo pasó de de 12 kg. por persona por año en 2004 a 17 Kg. en el 2008.
3. El 70 % de nuestras carnes se exporta a lo mercados internacionales, siendo un 30% volcado al mercado interno.



**Objetivo 2** Establecer un diálogo permanente con industriales, comerciantes, consumidores para atender las necesidades globales de la población y de algunos sectores específicos, buscando alternativas comerciales viables.

### Acciones

1. Acuerdos con industria frigorífica, gremiales de carnicerías y supermercados para fijar el precio de determinados productos, acercándolos a todos los consumidores.
2. Atender la problemática de productores de cerdos, aves y conejos manteniendo reuniones con pequeños productores de aves y conejos. Análisis de las condiciones de faena de baja capacidad de producción.

## Resultados

1. Marzo 2005 fijación de precio accesible del asado.  
Agosto 2005 reducción en el precio de la falda vacuna y delantero ovino;  
  
Marzo 2006 nuevo acuerdo de precios en la comercialización del corte asado, la cual se prorrogó por 150 días;  
  
Octubre 2007 Corned Beef comercialización de 528.000 latas del producto con una rebaja del orden del 58 %.  
  
Junio 2008. fijación y congelación del precio por 90 días de los cortes: aguja, paleta y rueda.  
  
Enero 2009 rebaja del 20% en el precio del corte peceto.  
  
Agosto 2009 rebaja de pulpa de cerdo a \$ 95 el kg (propuesta de carniceros).
2. Publicación en la Web de INAC de las memorias constructivas y de funcionamiento de esquemas de plantas de faena de aves y de conejos de baja capacidad.
3. Estudio de las posibilidades de faena de productos de especies menores, lechones y conejos, en los departamentos de Río Negro, San José, Florida, Tacuarembó y Treinta y Tres.

**Objetivo 3** Monitorear el mercado interno, generar más información y comenzar a trabajar con el consumidor final destinándoles espacios específicos para su participación (ejm: página web)

*Para lograr estos objetivos se ha trabajado en diferentes áreas: una primera área es la optimización de los recursos humanos. Para esto es muy importante una política de descentralización que ha venido llevando a cabo el Instituto, donde se han incluido técnicos jóvenes radicados en el interior del país. La adopción de nuevas tecnologías como por ejemplo el ADN para conocer el origen de mercaderías cárnicas, instrumentos que miden la grasa en forma instantánea han sido elementos de gran apoyo para jerarquizar este mercado. Otra de las áreas es la promoción del consumo de carnes y el relevamiento de los precios. Se ha trabajado a través de dos mecanismos: exoneraciones y rebajas impositivas para fomentar el consumo de carne ovina, ave y cerdo y por otra, los acuerdos realizados entre la industria, las gremiales de carniceros y supermercados para poder hacer accesible al público determinados cortes de carne, por ejemplo el asado del Pepe o la carne picada congelada. El consumo de carne bovina, en los últimos años ha aumentado de 47 a 58 kg. También el consumo de carne de ave aumento del 12 al 17kg. El uruguayo es consumidor de carne bovina, cosa que quedó demostrada en el Asado Mas Grande del Mundo, un evento que marcó un hito donde más de 2000 voluntarios y 1500 metros de parrilla lograron batir un récord guiness”.*

**Dr. Gabriel Costas. Dirección de Contralor de Mercado Interno.**

## Acciones

1. Atención especial al consumidor en relación a la inocuidad de la carne y productos cárnicos y a la defensa de los derechos y garantías del consumidor.
2. Monitoreo del mercado interno de precios y volúmenes para mejorar la relación entre las empresas integrantes del sector y el consumidor final a través de la información.
3. Relevamiento del consumo de carnes en el interior del país
4. Publicación en la página web institucional de información sobre sugerencias sobre compra de carne, denuncias, entre otros, destinada a consumidores.
5. Publicación en la página web institucional destinada a consumidores, de información referente a denuncias, sugerencias sobre compra de carne, entre otros.

## Resultados

1. Normalización de la elaboración y composición de la carne picada comercializada en carnicerías y supermercados lo que mejoró notoriamente la calidad de este producto. (Decreto N° 215/06, de 3 de julio de 2006).
2. Implementación de Declaración Jurada de Mercadería Ingresada en los locales de venta de carnes en el interior del país (hasta la fecha implementado en 14 capitales departamentales).
3. Diseño y distribución de afiches (vacuno y ovino) con los principales cortes comercializados y una guía fotográfica de referencia sobre porcentaje de grasa en carne picada para servir de referencia al consumidor.



4. Difusión de una línea telefónica de atención al consumidor para evacuar inquietudes y recabar denuncias: teléfono 916 2134
5. Elaboración de un manual de cortes de abasto de orientación para el consumidor.
6. Conocimiento del consumo de carne, en sus diferentes opciones y especies por zonas geográficas del país. Se crearon canastas de consumo departamentales que reflejen las preferencias del consumidor de las capitales del interior (actualmente en proceso) para efectuar estudios comparativos y diferenciar tendencias de consumo.





PROYECTO ESTRATEGICO

## NORMALIZACIÓN DE CARNE PICADA



Por Decreto del Poder Ejecutivo n°215/06, se determinó el máximo de grasa permitido en la elaboración de la carne picada, el producto de más consumo entre las clases populares de Uruguay.

La reglamentación surge de la preocupación de las autoridades respecto de la importancia en asegurar al consumidor final un producto inocuo.

Se trabajó con los carniceros, supermercadistas y químicos para llegar a los parámetros normales en cuanto a la inocuidad del alimento. A partir del 2006 se está trabajando con equipos importados de Escocia para medir el tenor graso de la carne picada, el que no puede exceder el 20%.

Paralelamente, se realizan muestreos aleatorios en todas las carnicerías del país y se analizan las muestras en DILAVE.

Como forma de generar una concientización en los consumidores, en el 2006 se elaboró un adhesivo que incluye fotografías de diferentes porcentajes de grasa en carne picada con la finalidad de que sirvan de guía en el momento de adquirirla. Su exhibición es obligatoria en todas las carnicerías.

La distribución del material se inició por Montevideo y luego prosiguió por todo el país.

f. Lineamiento estratégico:

## Mejora continua de la calidad de productos y procesos

**Objetivo 1** Identificar y promover prácticas de producción, manejo animal industrialización y manejo del producto que aseguren la satisfacción de las expectativas del cliente de nuestras carnes, así como identificar y cuantificar los problemas de calidad como forma de mejorar la competitividad en el sector cárnico.

*“Reconociendo las exigencias crecientes de los mercados, se desarrollan documentos que establecen las condiciones que se deben cumplir para satisfacer los requerimientos del consumidor. En ese sentido, INAC ha desarrollado capacidades en áreas técnicas que se ocupan de desarrollar los documentos normativos, donde se establecen las condiciones a cumplir, en una certificadora propia que verifica el cumplimiento de lo establecido en los documentos. Esas áreas han recibido importantes reconocimientos internacionales del Departamento de Agricultura de los EEUU y el reconocimiento de GLOBALGAP, la principal normativa privada para el aseguramiento de las buenas prácticas agrícolas.”*

*Ricardo Robaina. Subdirector de Control y Desarrollo de la Calidad.*

### Acciones

1. Elaboración de estándares, protocolos y programas a partir de los requisitos de los clientes o las tendencias de los mercados.
2. Creación de un Grupo Técnico de Trabajo Nacional –en el marco de la integración a GLOBALGAP-, con el fin de desarrollar trabajos técnicos que fundamenten la adecuación de las exigencias del protocolo GLOBALGAP a las condiciones de producción de Uruguay
3. Desarrollo y actualización de procedimientos y requisitos en cumplimiento de las reglamentaciones de las cuotas asignadas por los mercados.
4. Ejecución de auditorías de calidad de las cadenas cárnicas Vacunas y Ovina y auditorías de Bienestar Animal.



1. Creación de herramientas que valorizan la oferta de los productos del sector mediante la garantía de cumplimiento de los requisitos técnicos que se declaran: dos alcances para el Programa de Carne Natural Certificada del Uruguay (PCNCU USDA), homologación PCNCU-GLOBALGAP, Protocolo para Proyecto Restaurantes, Cordero Elite, Terneros Unión Europea, Protocolo Bienestar Animal).
2. Interacción con los Comité Técnicos de sector de GLOBALGAP logrando modificaciones en las exigencias y plazos de aplicación de las versiones del protocolo GLOBALGAP.
3. Redefinición de la Cuota Hilton por la que se consolidaron como cuota país para Uruguay, las 6300 toneladas que la constituyen (2005) y elaboración de documentos con los procedimientos para el cumplimiento de la definición de la Cuota 620/2009 (2009) de la Unión Europea. Asimismo se desarrolló una definición de Carne de Calidad para Cuota Rusia.
4. Publicación de los resultados de la 2da Auditoría de Calidad del sector ovino y vacuno, estableciendo lineamientos estratégicos, tácticas y responsabilidades para la recuperación de las pérdidas para cada problema encontrado.
5. Constitución del Programa Nacional de Aseguramiento de la Calidad de Carnes, que conjuntamente con INIA y a partir de los problemas de calidad detectados en las Auditorías de Calidad, liderará y articulará las distintas acciones que permitan llevar adelante un proceso de mejora continua de la calidad de productos y procesos, que hagan a la competitividad del sector cárnico.

**Objetivo 2** Mitigar el impacto económico-comercial de los eventos de sanidad animal e inocuidad de los alimentos, manteniendo o alcanzando el acceso de nuestras carnes a todos los mercados a partir del aseguramiento de la inocuidad de los productos cárnicos nacionales

### Acciones

1. Apoyo a campañas sanitarias nacionales (erradicación del Gusano Barrenador del Ganado (GBG); apoyo a la barrera sanitaria en la campaña de prevención de ingreso de la fiebre aftosa).
2. Vigilancia permanente respecto a todas las temáticas vinculadas a aspectos bio-comerciales que puedan afectar a nuestro comercio en lo inmediato o en el corto, mediano o largo plazo.
3. Interacción con MICA (Meat Importers Council of America) y el MGAP para definir mecanismos que garanticen la correspondencia entre lotes de producción y lotes de exportación con destino a los Estados Unidos.

### Resultados

1. Se llevaron a cabo acciones tendientes a mantener el estatus sanitario del país en conjunto con el MGAP.
2. Participación en el CODEX Alimentarius (FAO), y concurrencia a sus reuniones; Comité de Bioseguridad; Comisión “Encefalopatía Espongiforme Bovina” (EEB); seguimiento de análisis de Escherichia Coli en carnes exportadas a Estados Unidos y Canadá.
3. Propuesta de un Sistema de Apoyo a la Certificación Logística de Embarques (SACLE)

## g. Lineamiento estratégico

### Informaciones para la transparencia informativa.

Objetivo 1 Trabajar para que las informaciones sobre los negocios en el sector cárnico lleguen de la manera más ágil, eficiente y comprensible para todos los actores, con especial atención a aquellos para los que la información es un bien escaso.

*“Vivimos en la sociedad del conocimiento y las empresas necesitan más información para tomar sus decisiones de negocios tanto dentro del país como en el mundo. Una de las misiones de INAC es acercar esa información económica y de negocios de la forma más accesible, más entendible por todos. En los últimos años modificamos totalmente la página web que es la forma que nos comunicamos con nuestros usuarios de todo el mundo, tenemos 300 visitas por día, son más de 120.000 por año y no sólo de Uruguay, son de 110 países, casi a los mismos países a los que les exportamos nuestros productos en el mundo.”*

*Ing. Pablo Caputi. Director de Información y Análisis Económico.*

### Acciones

1. Reformulación del sector de Informaciones de mercado (en procesamiento y divulgación) para especializar a los técnicos.
2. Lanzamiento de la nueva página web de INAC, con varias áreas destinadas a las informaciones de mercado.
3. Lanzamiento del Sitio al Productor agropecuario, un espacio específico diseñado en la web con toda la información estadística relevante para el ganadero incluyendo aquella del SEIIC- cajas negras.
4. Priorización de dos publicaciones impresas de alta calidad – Anuario Año Civil y Ejercicio Año Agrícola- que sirven también como carta de presentación de INAC y del país en el exterior.

## Resultados

1. Técnicos especializados (4-5) que permiten resolver con mayor agilidad los problemas de recibir-procesar-divulgar la información estadística.
2. La sección de Análisis de Mercado mantiene un alto número de visitas diarias- promedialmente 500.
3. Un alto número de visitas en la búsqueda de informaciones estadísticas (150) se dan en el Sitio al Productor, que se va desarrollando de acuerdo a las demandas registradas en las encuestas específicas.
4. Las publicaciones impresas de INAC están en todo el mundo. Esto ayuda a brindar transparencia y genera confianza sobre el país y su sector cárnico, dado que los países más serios son los que tienen mejores estadísticas.



**Objetivo 2** Modernización del sistema de registro y entrega de la Información Económico Financiera de las Empresas. Divulgación de indicadores técnicos y análisis nuevos que ayuden a una mejor comprensión de la economía del sector.

## Acciones

1. Estudio con una consultoría externa sobre el pasaje de la industria frigorífica uruguaya a las Normas Contables Adecuadas.
2. Estudio con una consultoría externa de un nuevo sistema de registro de costos en la industria frigorífica uruguaya.
3. Definición con las autoridades de INAC de los objetivos del Análisis de Empresas frigoríficas en Uruguay.
4. Ajustes en los sistemas de divulgación de precios de bovinos y ovinos.
5. Lanzamiento de indicadores estadísticos nuevos (ejm: Novillo Tipo) para un mejor seguimiento general de los negocios del sector cárnico.

## Resultados

1. Decreto de INAC de noviembre del 2009 que indicó el cambio en el envío de información por las Normas Contables Adecuadas (a partir del ejercicio 2009-2010).
2. Instrumentación de un Sistema Electrónico de Costos Único para la industria (SECU) con entrenamiento a las empresas sobre su uso.
3. Informes a las autoridades de INAC sobre el estado de situación económica de las principales empresas frigoríficas del Uruguay, con énfasis en el monitoreo de riesgos.
4. Lanzamiento del precio equivalente pre-dressing (Puesto 3) para bovinos, lanzamiento del precio semanal de corderos, mejoras del sistema de precios de bovinos utilizando el SEIIC-cajas negras en toda su extensión (que permitirán divulgar datos dos veces por semana, con apertura por día y agrupamiento de precios por grilla de pesos del ganado).
5. Lanzamiento en febrero del 2007 del indicador económico conocido como Novillo Tipo, de gran utilidad para los ganaderos del Uruguay.



### PROYECTO ESTRATÉGICO

#### NOVILLO TIPO

Desde febrero 2007 se encuentra publicado mensualmente el indicador conocido como Novillo Tipo. Una herramienta más de uso de los productores, industriales y gobiernos para analizar el desempeño global del negocio y el impacto de las distintas coyunturas (cambios de mercados y sus impactos en el precio de la hacienda, exportaciones).



Indicador sintético mensual que resume la marcha global del negocio (compra de hacienda y venta de los productos de un novillo luego del proceso industrial). De este modo mensualmente, aparte de ver la información desagregada y en detalle, el productor tiene una visión sintética rápida que le sirve para orientarse. Generando una experiencia en la transmisión de la información para un sector, relevante e innovadora en el mundo.

Este indicador, además, sirve para que las autoridades y el sistema político pueda aquilatar rápidamente el significado económico del sector cárnico. En el pico del año 2008 el valor generado por un novillo tipo alcanzó los 1100 USD por animal cifra por demás elocuente si se tiene en cuenta, por ejemplo, que con ese mismo valor se compraba un computador personal con buenas prestaciones.

**Objetivo 3** Implementar en toda su extensión el ambicioso sistema conocido como Cajas Negras que había sido comenzado en anteriores administraciones y que estaba al 2005 en fase inicial.

*“Por otro lado el país había invertido en las cajas negras, que es un sistema de información de la industria cárnica que en realidad se había inaugurado en octubre 2004 pero no estaba funcionando, y eso lo fuimos puliendo de a poco tratando de modificar el proyecto para que fuera más accesible y conseguimos acuerdos fundamentales sobre todo con la industria cárnica uruguaya para llevar adelante un proyecto que hoy es único en el mundo. Esto nos da una diferenciación muy importante en cuanto a la trazabilidad y viene a completar ese otro esfuerzo inmenso que esta haciendo el país en cuanto a trazabilidad de campo y nosotros le vamos a dar la trazabilidad industrial que hoy prácticamente está terminada y podemos ir hasta el corte.”*

**Presidente de INAC. Dr. Alfredo Fratti.**

*“A través del sistema se otorga igualdad de condiciones operativas para los distintos actores del sistema y se logra transparencia de gestión. Se reciben por día más de 25.000 datos. El puesto 3 de sistema está ubicado previo a la operativa del dressing, a través de una resolución que fue publicada recientemente se prohíbe realizar operaciones de retoque y prolijado previo a dicho puesto. Se implementa así en todos los establecimientos habilitados un sistema uniforme de registro y captura de datos que posibilita manejar a nivel de planta, información coherente para la gestión industrial y a nivel nacional disponer de una herramienta de evaluación de la realidad y de planificación de la industria. El sistema es capaz de unir la trazabilidad de campo con la trazabilidad industrial, manteniendo la vinculación a lo largo de las líneas de faena y desosado hasta su expedición.”*

**Ing. Mary Vilanova. Comité Gerencial de SEIIC-cajas negras**



## Acciones

1. Implementación del sistema, mediante las siguientes acciones:
  - Coordinación de las actividades de los distintos actores que intervienen en el proyecto (público y privado).
  - Definición de los puntos de registro en las plantas de faena y determinación de los equipos, instalaciones y materiales a ser utilizados (*fases I y II, plantas nuevas y remodelaciones en establecimientos con el Sistema instalado*)
  - Supervisión de los trabajos en las plantas industriales, actuando como nexo y árbitro entre los proveedores y las empresas, cuando es necesario.
  - Instalación de software
  - Implementación de telecomunicaciones
  - Análisis y validación de la información recibida para ser canalizada a usuarios internos y externos.
2. Apoyo informático necesario para el adecuado funcionamiento del SEIIC en el ámbito del Instituto y de todas las plantas de faena, así como se resolvió toda la interconexión interna para el aprovechamiento de sus datos y la publicación de los mismos para ser accedidos por los interesados.
3. Reglamentación de las condiciones previas de captura y registro al peso en el Puesto 3, a través de la Resolución del Instituto #09/019 y la respectiva elaboración de Instrucción para la “Verificación del cumplimiento de la Res.#09/019”
4. Elaboración del Protocolo de Requisitos Operacionales del SEIIC-cajas negras y la correspondiente Lista de Verificación para auditoría de funcionamiento del SEIIC-cajas negras.
5. Auditoría interna normas ISO-27001, referentes a la gestión de seguridad en la información y que se aplican al sitio central del sistema de cajas negras que se encuentra en INAC.
6. Presentación en el XVII Congreso Mundial del Secretariado Internacional de la Carne (OPIC) en Ciudad del Cabo, Sudáfrica. INAC presentó el SEIIC-cajas negras con el tema: Uruguay desafiando al mundo de la trazabilidad

## Resultados

1. Se culminó la instalación de la Fase 1 del proyecto y se continúa trabajando en la sintonía final de la Fase 2, que también está totalmente instalada. 37 establecimientos con el SEIIC instalado.

La Fase 1 incluye la instalación de los siguientes puestos: (a) el peso de los lotes de ganado bovino que ingresan a cada Planta (Puesto 1) (b) el peso de cada animal luego de su desangrado (Puesto 2), (c) el peso de las dos medias reses que se obtienen de cada animal previo a la operación de acondicionamiento de las reses conocida como dressing (Puesto 3) y (d) el peso de las mismas media reses posteriormente al proceso de dressing.



Adicionalmente, la Fase II incluye una balanza (puesto 7, al final de la línea de producción) en la cual se pesan los productos que salen al mercado (normalmente el interno) sin haber sido colocados en cajas (usualmente carne con hueso).

2. Sustitución 100% del envío de declaraciones juradas de faena de bovinos y captura on line desde el SEIIC-cajas negras a través de un software desarrollado en INAC. Sustitución del envío de declaraciones juradas sobre boletos de compra venta y captura directa desde el SEIIC-cajas negras. Esto aumentó la velocidad de publicación y la densidad de la información en forma notable, ubicando a Uruguay en la vanguardia mundial en cobertura y velocidad de información.
3. Verificaciones mensuales de pre-dressing y la toma de acciones pertinentes. Desde marzo de 2009 se llevan a cabo chequeos de verificación de cumplimiento de la Resolución #09/019 relativa a las condiciones de la canal a nivel del Puesto 3 del SEIIC-cajas negras.
4. Dos auditorías completas (2008 y 2009) realizadas por la certificadora CERTI-CARNES, en todas las plantas con SEIIC-cajas negras instalado.
5. Divulgación de los rendimientos del ganado en el Puesto 3 (pre-dressing) por planta, uno de las razones por las que se desarrolló el SEIIC-cajas Negras.
6. Primer premio al mejor proyecto del año 2008, organizado por primera vez por el Capítulo Montevideo del Project Management Institute (PMI®) y 4 puesto en el premio mundial entre proyectos de EEUU, Canadá, Australia, India y Brasil.

7. Difusión entre los líderes mundiales de IMS del proyecto SEIIC, logrando conocimiento de la aplicación de dicho sistema, obteniendo una evaluación positiva por parte del auditorio del XVII Congreso Mundial del Secretariado Internacional de la Carne (OPIC).



## PROYECTO ESTRATÉGICO

### SEIIC CAJAS NEGRAS.

Su peculiaridad radica en que se trata de un Sistema de información a nivel nacional sobre la Industria Cárnica.

"Sistema Electrónico de Información de la Industria Cárnica"

### SEIIC-cajas negras

Es una innovación realizada en Uruguay sobre la base de la integración entre herramientas tecnológicas de gestión de la información y equipos de pesaje y captura de datos.

Ha resultado en un suceso relevante, en la medida que conforma una herramienta acorde a los desafíos y oportunidades que plantea la Sociedad de la Información y que posibilita disponer de un Sistema de Trazabilidad a nivel nacional.

Se consolida así Uruguay como el único país en el mundo que gestiona un Sistema de estas características a través de una agencia pública.

Actualmente, el SEIIC está instalado en 37 establecimientos de faena de bovinos habilitados por la autoridad sanitaria nacional (MGAP) en funcionamiento continuo desde el mes de setiembre de 2007, los 365 días del año, con más de 250 puntos de captura de información.

El funcionamiento de este Sistema requiere la dedicación de un equipo multidisciplinario de INAC de 20 personas, que incluye desde ingenieros a contables, veterinarios y especialistas en tecnologías de la información.

Complementariamente requiere de un proveedor de mantenimiento de software y hardware, proveedores en el área de las telecomunicaciones, de etiquetas especialmente diseñadas, sistemas de acondicionamiento de aire, instalaciones físicas, seguridad de la información, verificación y certificación, controles legales de la metrología, entre otros.

El desarrollo y administración del Sistema está a cargo de un Comité Ejecutivo.

Algunas de las ventajas de este sistema para nuestro país son:

- Información transparente para el gobierno y la industria
- Acceso a la información en línea para los productores ganaderos
- Soluciones industriales nacionales de la rastreabilidad para los propósitos sanitarios y comerciales
- Sustitución de documentación en papel conforme al desarrollo de la administración electrónica.
- Posibilita a un conjunto importante de establecimientos acceder a un sistema de gestión potente, que representa un cambio cualitativo muy positivo en el manejo

de la planta, otorgándoles igualdad tecnológica de gestión de datos de todos los establecimientos de faena a nivel país.

- Ayuda para los esquemas de certificación obligatorios y voluntarios.
- Base de datos para los procesos y producto.

La instalación de este sistema se corresponde con la importancia que le ha venido dando nuestro país respecto a la trazabilidad de campo. La implementación de la trazabilidad que gestiona el MGAP a través de SIRA en los establecimientos de faena mediante las caravanas RFID y por otro lado el SEIIC-cajas negras, permitirán mantener la trazabilidad del ganado que se faena a lo largo del proceso de producción pudiendo llegar hasta el corte.

INAC y el MGAP firmaron un convenio a los efectos de instalar un grupo de trabajo sobre sistemas de información electrónica desarrollados en materia de trazabilidad. El convenio establece mecanismos de relación entre ambos organismos a fin de coordinar aspectos de relacionamiento entre el Sistema de Identificación y Registro Animal SIRA y el Sistema de Información de la Industria Cárnica SEIIC-cajas negras.

Es de destacar también la contratación del BSI (British Standards Institute) para la realización de dos trabajos vinculados al SEIIC- cajas negras,

El primero de ellos consistió en la auditoría de certificación en la norma ISO-27001, relativa a la seguridad de la información. En este caso, se implantó un SGSI (Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información) cuyo alcance comprende la gestión de la recepción, almacenamiento y posterior tratamiento de los datos provenientes de las faenas de bovinos en todos los establecimientos habilitados del país mediante el uso de un sistema informático, es decir, todas las actividades vinculadas al sitio central del sistema, en funcionamiento en INAC.

Habiéndose pasado satisfactoriamente esta auditoría, el SEIIC fue recomendado para la certificación referida, que será entregada al Instituto en algunos meses.

El segundo trabajo en el que se dio participación a BSI fue la realización de una auditoría de funcionamiento del SEIIC-cajas negras en las plantas de faena. A estos efectos, se trabajó sobre un protocolo de funcionamiento originalmente desarrollado y ya utilizado antes por técnicos de INAC, el cual fue revisado y ajustado por BSI previo a la auditoría. La misma aún está en curso, teniéndose relevada en los inicios del año 2010, la cantidad de 21 plantas, las que representan más del 70% de la faena bovina nacional.

### **Cómo funciona el SEIIC.**

El SEIIC-cajas negras consiste en la instalación, en todas las plantas procesadoras de ganado vacuno del país de 7 puestos de registro automático de peso con su correspondiente información, durante el proceso que va desde el ingreso de los animales al establecimiento de faena, su transformación en carne hasta el despacho de la misma con destino al mercado interno o a la exportación. Estos puestos se ubican en puntos estratégicos de



la línea de faena, desosado y empaquetado de la carne bovina, a través de balanzas electrónicas, scanners y terminales informáticas.

La información recolectada viaja a la sede central del INAC donde se almacena, procesa y publica en la página web para que accedan los productores a esta información:

Actualmente y de acuerdo a datos de diciembre 2009, el SEIIC dispone de más de:

- 145.000 Tropas Publicadas
- 15.000.000 de datos (Peso) en 700 días
- 25.000 datos x día
- 1 dato nuevo cada 3 segundos
- 4.500.000 animales registrados
- 2.000.000 toneladas registradas (pie)

Se han implementado mecanismos internos para el aprovechamiento de los datos generados por el SEIIC, algunos de sus productos son:

#### **A. Información a productores vía web ,vía teléfono fijo y celulares**

Los productores reciben del SEIIC-cajas negras una contraseña que les permite acceder a través de una página web a los datos de pesadas de sus tropas de ganado remitidas a Frigoríficos, conociendo así los rendimientos de sus animales a través de las distintas etapas del proceso. Recientemente, en el marco de un acuerdo entre el INAC y el MGAP ha quedado operativo los servicios 2 x1, por el cual, los productores pueden acceder a las páginas de cajas negras y SiRA con una única contraseña así como el anuncio al celular del productor que lo solicite, de los datos del ganado enviado a planta frigorífica.

La misma información, puede requerirse por vía telefónica mediante llamada a un servicio gratuito, donde las operadoras simplemente requieren la contraseña del solicitante, verifican la habilitación para acceder a sus propios datos (emulando el sistema de

control de acceso a la página web) y en caso de que se cumplan los requisitos de identidad verificada, suministran la misma información disponible en la web.

### **B. Resumen Electrónico de Cabezas Faenadas (“REC”)**

Es un producto informativo interno para uso exclusivo de INAC con fines de preparación de las estadísticas, que el Instituto divulga semanalmente. Este programa emite información: 1) de cada planta, en forma continua, sobre las cabezas faenadas a lo largo de cada día dividida en 9 categorías de bovinos e indicando incluso la terminación en el caso de información por cada planta individual y 2) información dividida en cuatro grandes categorías (vacas, novillos, toros y terneros) para el conjunto de todas las Plantas del país incluidas en el SEIIC-cajas negras. Este programa permitió dar el primer paso en la sustitución del envío de información tradicional por documentación electrónica.

### **C. Seguimiento Electrónico de Carne Natural**

Otra función en uso es la de colaboración con los servicios de INAC encargados de certificar la Carne Natural Uruguaya. En este caso el SEIIC-cajas negras permite hacer un seguimiento llegando al nivel de detalle de cada animal de los bovinos enviados a faena por productores certificados por INAC a Plantas certificadas por INAC calificadas dentro del sistema de producción de Carne Natural. Este es un primer paso en la dirección de dar confianza a nuestros compradores.

### **D. Cliente WSi**

Se trata de una aplicación que les permite consultar información del sistema y realizar impresiones de dicha información para gerenciamiento propio de las industrias

### **E. Trazabilidad grupal electrónica (TGE):**

Es posible obtener los datos de origen y demás características de los cuartos cárnicos que ingresaron a un desosado en un determinado rango de tiempo. Para ello se elige la planta frigorífica que se desea consultar y un rango de fechas. La información que se obtiene será la referente a los datos individuales de todos los animales que ingresaron a la sala.

### **F. Trazabilidad de emergencia sanitaria (TES):**

Es posible obtener los datos de animales pertenecientes a una región del país en forma rápida y sencilla. Consiste en ingresar el código de departamento y la seccional policial o directamente un número de DICOSE y presionar el botón buscar. De dicha búsqueda se podrá obtener los datos de los animales de esa zona del país que fueron faenados entre las fechas elegidas: origen de los animales, planta de faena, categoría, dentición, clasificación, tipificación, fecha de faena, productores, cantidades.

### **G. Trazabilidad individual electrónica (TIE):**

Si la planta opta por trabajar con trazabilidad individual, se obtendrá la misma a partir de la lectura de la etiqueta de la caja o de los cortes contenidos en la misma.

## h. Lineamiento estratégico

### Nuevo posicionamiento de INAC en la opinión pública

Objetivo 1 Hacer conocer en forma directa, preferencialmente en el interior del país las distintas acciones de INAC y como esto puede ser de utilidad para todos los agentes económicos, particularmente aquellos más lejanos a los centros de poder, a través de actividades de extensión brindadas por el Instituto teniendo en cuenta las capacidades teóricas-prácticas de INAC en todas sus áreas a través de cursos, talleres y charlas.

*“Encontramos un Instituto con una información increíble, pero muy poco conocida. Respecto a la población contratamos un estudio con la UDELAR que nos daba que cada 10 uruguayos 9 no sabían que era lo que hacía INAC y nosotros creemos que las instituciones que no sirven para la gente o para observar los datos o que no las sentimos como propias, terminan deteriorándose en el tiempo.”*

*Presidente de INAC Dr. Alfredo Fratti.*

### Acciones



ACTIVIDAD	PÚBLICO
Charlas en todo el país presentando análisis de la situación de la producción, los mercados y las perspectivas.	Productores agropecuarios y público en general
Charlas técnicas de faena e industrialización de carne a distintos Organismos de enseñanza	Escuela Agraria de Sarandí Grande, Escuela de Mecánica Agraria de UTU en Colonia Wilson (San José) y Escuela de Gastronomía de Libertad (San José).
Jornadas organizada por Centro Comercial e Industrial de Soriano y Charlas	Para receptores y manipuladores de carne de la UCA.(MEF
Charlas en jornadas organizada por Corporación Gastronómica de Punta del Este,)	Chefs de los restaurantes de Punta del Este
Dictado de clases dentro del curso de Ayudante de Cortador de carne organizado por el LATU.	Operarios de comercios de carnicería.
1,2,3 edición del Curso de Capacitación a Distancia referido al manejo de Ganado Bovino y su relación con la calidad de la carne	Profesionales, Técnicos y estudiantes de los países de las Américas.
Participación en charlas explicando el significado de algunos indicadores económicos de gran interés (ejm: Novillo Tipo)	Estudiantes de UTU
Jornadas teórico-prácticas a referentes "Evaluación de Novillos en pie" y "Manejo del Ganado Previo a la Faena y su relación con la calidad de la carne	Productores y personal de campo y de la industria
Cursos Teórico – Prácticos sobre "Evaluación de Canales Vacunos"	A personal de industria frigorífica
Curso sobre manejo de la carne en el marco del convenio MIDES-INAC, con el fin de lograr la inserción en el sector cárnico para gente desempleada y preparar mano de obra calificada en la industria	Integrantes del Programa Trabajo Por Uruguay
Presentaciones del Programa de Carne Natural Certificada, Jornadas de Divulgación Técnica sobre Mercado Mundial de la Carne y Jornadas de capacitación en Bienestar Animal	A productores, técnicos de la industria. asesores y personal de las entidades certificadoras.
Técnicas de faena e industrialización de carne dirigidos a organismos de enseñanza	Escuela Agraria de Sarandi Grande, Escuela de Mecánica Agraria de UTU en Colonia Wilson (San José) y Escuela de Gastronomía de Libertad (San José).
Concursos de animales en pie (novillos, vaquillonas y corderos) 4 – 6 anuales	Productores y técnicos



Juzgamiento de canales bovinas y ovinas – 4 anuales	Productores y técnicos
IV (2006) Y V (2008) Congresos de Producción, Industrialización y Comercialización de Carne “del Campo al Plato”(INAC-INIA-LATU)	Participantes de los Congresos (industriales, productores, técnicos, estudiantes, periodistas e invitados extranjeros)
Congreso Internacional de Bienestar Animal “Nuevos horizontes para el siglo XXI” una perspectiva Internacional y Regional (INAC-INIA-MGAP)	Participantes del Congreso (industriales, productores, técnicos, estudiantes, periodistas e invitados extranjeros)
Congreso GLOBALGAP 2009	Participantes del Congreso (industriales, productores, técnicos, estudiantes, periodistas e invitados extranjeros)

## Resultados

1. Participación en más de 8 charlas por año a lo largo de todo el país en exposiciones agropecuarias y eventos, dictando conferencias, charlas jornadas

2. Formación de operarios  
 2005 Refrigeración Pulsa  
 2007 Refrigeración Casablanca  
 2007/08 Refrigeración San Jacinto  
 2009 Refrigeración Marfrig: Colonia, Tacuarembó La Caballada  
 2009 Tecnología de procesos Mides en Durazno



3. Capacitaciones a distintos agentes del sector cárnico (productores, gastronómicos, operarios agropecuarios, operarios industriales, estudiantes del ámbito pecuario) – 12 capacitaciones anuales  
 Capacitación y actualización de operarios de carnicerías y alumnos de escuelas agrarias y de UTU. Análisis de la situación de los operarios de las carnicerías en la Intendencia de Flores. Adiestramiento en operaciones de faena.

4. Asesoramiento a particulares y técnicos, acerca de los requisitos técnicos y reglamentarios para la faena e industrialización de pequeñas especies.

**Objetivo 2** Divulgar entre la opinión pública, fundamentalmente utilizando los medios masivos de comunicación, el proceso de cambio del Instituto y su vocación de servicio hacia la comunidad. Complementariamente comunicar todas las acciones, opiniones y resoluciones del Instituto en un formato actualizado y moderno (página web, sección comunicación).

## Acciones



1. Campaña de concientización de la opinión pública. “Si el Uruguay dejase de vender carne, muchas cosas desaparecerían de golpe” 2006. Reposicionamiento de imagen institucional. Objetivo: otorgarle al mercado interno un nuevo rol, fortalecer el vínculo con quienes se trabaja diariamente- industria frigorífica, productores, carniceros, transportistas, consumidores y todos los integrantes del sector y generar conocimiento en la población de los cometidos de INAC.
2. Campaña de concientización Aftosa. “Defendamos lo nuestro. Cerremos el paso a la aftosa”. Cartelería en rutas, avisos radiales, difusión de folletería y adhesivos, en lugares clave debido al surgimiento de un brote de aftosa en Argentina. Febrero 2006 y abril 2006. Durante 2006 se desarrollaron 2 campañas de opinión pública.

3. Campaña conjunta INAC-MGAP inicio de Trazabilidad. “ Para estar entre los grandes solo se necesita una pinza”. Para mantener y ampliar nuestros mercados, identifique sus terneros y terneras menores de 6 meses. Programas agropecuarios radiales, folletería y cartelería.
4. Campaña con escolares 2006, 2007, 2008 y 2009. “El Secreto para ser Grandes”. Pequeña historia ilustrada de la cadena cárnica. ¿Por qué los uruguayos están tan orgullosos?”. Talleres destinados a escolares a cargo de la asociación civil sin fines de lucro Educampo.
5. Campaña Asado Más Grande del Mundo. Realización del “El Asado Más Grande del Mundo” en el 2008, de amplia repercusión nacional e internacional, para difundir el valor de las carnes uruguayas, sintetizando la importancia del mercado de carne en Uruguay y la importancia que los uruguayos le dan a esta tradición.
6. Campaña “Está Hecho”. Se realizó durante 2009 para difundir los principales proyectos estratégicos cumplidos por INAC y sus indicadores de cumplimiento durante la gestión 2005-2009.
7. **Expo Prado 2005-** eje: Cometidos y funciones de INAC. Firmas de convenios con Ministerio de Turismo y Deporte, INAVI (Un Paseo por los Sentidos) para promocionar destinos, carnes y vinos conjuntamente. Convenios con Udelar para la realización de actividades conjuntas.  
**Expo Prado 2006.** eje: Campaña: Con la carne Uruguay Crece. Lanzamiento de materiales para escolares – cuento animado e historietas- difusión complementaria para adultos sobre situación de la cadena cárnica y su importancia para la sociedad.  
**Expo Prado 2007.** eje: 40 años de INAC. Énfasis en proyectos de cajas negras y Churrasco Ovino. Premio ARU al Stand de INAC en categoría tratamiento externo  
**Expo Prado 2008.** eje: Modelos innovadores de proyectos de promoción. Restaurante Zaragoza 2008 y Asado Más Grande del Mundo. Premio ARU al Stand de INAC en categoría tratamiento externo.  
**Expo Prado 2009.** Campaña Está Hecho. Indicadores de cumplimiento de proyectos estratégicos y demostración SEIIC-cajas negras on line.
8. Campaña lanzamiento de cajas negras 2006-2008. Realizada para el inicio de entrega de contraseñas a los productores, difusión de canales de información: Web, 0800 4622 línea gratuita disponible para consignatarios y productores ganaderos.
9. Campaña Churrasco Ovino 2007. Artigas, Cerro Largo y Paysandú. Realizada para difundir el plan piloto generado con las carnicerías locales en los tres departamentos de forma de difundir los puntos de venta adheridos al Programa.

10. Campaña Lanzamiento Novillo Virtual. Se realizó un flash de presentación para el lanzamiento del indicador durante el Congreso Del campo al Plato de noviembre 2006.

## Resultados



1. Para la campaña “Cerremos el Paso a la Aftosa” de INAC – MGAP, se colocaron carteles en carreteras y en puntos estratégicos de acceso al país (aeropuertos y puertos marítimos). Adicionalmente se entregaron 120.000 afiches y 20.000 adhesivos, así como difusión a través de avisos en radios de Montevideo y del interior
2. En el inicio de la Trazabilidad de campo INAC garantizó la campaña invirtiendo en más de 30 programas radiales agropecuarios de Montevideo e Interior del país.
3. Envío de materiales sobre el sector cárnico producidos para los niños en edad escolar a 1.650 escuelas públicas en el interior del país. En Montevideo las escuelas que trabajaron con este material ascendieron a 420 locales educativos.
4. Se obtuvo el Record Guinness por el Asado Más Grande del Mundo con más de un centenar de medios de comunicación acreditados con unas 250 personas

entre camarógrafos, fotógrafos, productores y periodistas. Gran campana de Oro en Acciones Alternativas- Cámara de Anunciantes del Uruguay-, Balero de Plata en Rubro Promociones- Desachate 20 en el 2009.

5. Concursos de recetas con cortes ovinos que logró convocar a unas 50 personas por departamento que publicaron luego las recetas con cortes ovinos transmitidos de generación en generación.



## PROYECTO ESTRATÉGICO

### ASADO MAS GRANDE DEL MUNDO - RECORD GUINNES

El Instituto Nacional de Carnes realizó uno de los eventos más innovadores en materia de promoción interna con repercusión hacia el exterior: El Asado Más Grande del Mundo - Montevideo- Uruguay, abril 2008. Que logro batir el record guinnes ostentado por México.



Este proyecto contó con la Declaratoria de Interés Nacional por parte de la Presidencia de la República.

Fue realizado enteramente por uruguayos de muchos sectores, representantes de distintas generaciones, sexo y origen y entre sus efectos secundarios se encuentra el fortalecimiento del sector cárnico dado que participaron agremiaciones de productores, de carniceros, de industriales, de trabajadores de la industria frigorífica y consumidores que trabajaron para lograr el objetivo común.

El evento dio a conocer nuestro diferencial en el mundo- su gente-, que produce y crea productos naturales en armonía con la naturaleza, utilizando una tecnología de avanzada.

Durante la celebración de El Asado Más Grande del Mundo se realizó una demostración de trazabilidad de la carne por ADN en un laboratorio montado especialmente para que las máximas autoridades nacionales y extranjeras presentes en el predio pudieran apreciar el sistema.

Asimismo se dio a conocer a los miles de personas que se hicieron presentes las experiencias de trazabilidad que permiten visualizar en el sistema el origen del corte de carne, uniendo trazabilidad de campo con la trazabilidad comercial.

En otro espacio especialmente acondicionado, miles de personas pudieron recorrer conceptos sobre la producción de carne en Uruguay así como los datos principales que definen a nuestro país como el país más ganadero del mundo.

La repercusión en los medios de comunicación en el exterior y a nivel nacional con más de 100 medios de comunicación acreditados y 250 periodistas, camarógrafos, fotógrafos y productores generaron un retorno en Marketing para el país que trascendió a empresarios, importadores y sedes diplomáticas de diversas regiones.

La noticia recorrió el mundo desde The New York Times, Western Livestock CBS, CNN, BBC de Londres, Liberation Francia, The New Zealand Herald, Canoe Cnews en Canadá, Corrieri Della Sera Italia, RIA Novosti Rusia, Shanghai Daily, Agroinformación de Italia, las agencias internacionales AFP, ANSA, AF, DPA, IPS, REUTERNS, APTN y XINHUA, Southern Press, entre otros, estuvieron presentes.

12.000 kilos de carne, 1.500 metros de parrilla, 1.252 asadores, 800 voluntarios de 15 organizaciones vinculadas al sector cárnico.

Entre las organizaciones que colaboraron con asadores se encuentra el Ejército Nacional, la Asociación Rural del Uruguay y Asociación de Jóvenes de ARU, Federación Rural del Uruguay y Federación de Jóvenes Rurales, Jóvenes de la Sociedad de Criadores de Corriedale, la Escuela de Hotelería y Gastronomía de UTU, el Colegio de Cocineros Gato Dumas, la Escuela de Hotelería y Gastronomía del Plata, el Club de Cocina, UTU, funcionarios de INAC, chefs y parrilleros profesionales, entre otros.





## Presencia de INAC en el país

<b>Artigas</b>	Implementación de plan piloto del Proyecto "Churrasco Ovino" y Jornadas. El negocio ganadero del Norte - Asociación Agropecuaria de Artigas (con presentación de INAC). Jornadas e intercambios con productores, técnicos y autoridades departamentales. Entrega de materiales gráficos de prevención de la aftosa
<b>Canelones</b>	Expo agroalimentaria – Mercogranja 2007 – Las Piedras (con presentación de INAC).
<b>Cerro Largo</b>	Implementación de plan piloto del Proyecto "Churrasco Ovino" y Jornadas. Charlas para la Sociedad de Fomento de Melo, para el grupo de productores remitentes al PUL (Progan). Jornadas e Intercambios con productores y organizaciones locales. . Entrega de materiales gráficos de prevención de la aftosa
<b>Durazno</b>	Congreso de la Federación Rural del Uruguay (mayo 2006) y Jornadas
<b>Flores</b>	Concurso de Corderos
<b>Lavalleja</b>	Proyecto con Intendencia Municipal. Exposición departamental
<b>Maldonado</b>	Exposición ganadera Congreso Internacional Braford
<b>Paysandú</b>	Implementación de plan piloto del Proyecto "Churrasco Ovino", Congreso de Buiatría y Jornadas. Expo Guichón, Congreso de Buiatría y Jornadas Entrega de materiales gráficos de prevención de la aftosa. Reuniones de coordinación.
<b>Rocha</b>	Concurso de novillos y Jornadas. Charla para la Asociación de productores de Aberdeen Angus. Concurso de ovinos y Jornadas
<b>Rivera</b>	Presentación de Marketing en el Congreso Internacional de Marketing. Jornadas e Intercambios con organización de carniceros. Entrega de materiales gráficos de prevención de la aftosa y reuniones de coordinación. Congreso de la Federación Rural, Mayo 2008.
<b>Salto</b>	Presentación de las tendencias y perspectivas del mercado internacional de carnes en el Congreso Internacional de Brangus. Expo Salto y Jornadas. Entrega de materiales gráficos de prevención de la aftosa. Reuniones de coordinación.
<b>San José</b>	Concurso de Novillos y Jornadas.
<b>Soriano</b>	Expo Activa. Varias ediciones. Congreso de la Federación Rural, Mayo 2009.

<b>Tacuarembó</b>	Participación en jornadas. Charla auspiciada por el Plan de Desarrollo Ganadero. Entrevistas con autoridades locales. Contacto con productores y organizaciones locales. Expo Tacuarembó. Entrega de materiales gráficos de prevención de la aftosa. Reuniones de coordinación
<b>Treinta y Tres</b>	Jornadas. Entrega de materiales gráficos de prevención de la aftosa. Reuniones de coordinación. Charla ante el Congreso de la Federación Rural. Congreso de la Federación Rural, Mayo 2007.

## i. Lineamiento estratégico

### **Desarrollo continuo de capacitaciones y la creación de un área de investigación y desarrollo de INAC**

**Objetivo 1** Trabajar en alianza con instituciones universitarias, empresas y organismos de investigación que puedan diseñar, transmitir las propuestas para el desarrollo tecnológico y económico del sector cárnico en Uruguay.

### **Acciones**

1. Lanzamiento de un diploma de Especialización en Industria Cárnica en conjunto con Udelar con el objetivo de crear competencia al más alto nivel de la especialización de profesionales universitarios y la industria cárnica en general. Se realizó la evaluación de conformidad finalizado el modulo I. Próximo lanzamiento de inscripciones para el 2011.
2. Desarrollo de carnes alternativas (UDELAR y privados).

### **Resultados**

1. Participación de 40 profesionales universitarios en la Especialización en Industria Cárnica.

90 % de los estudiantes que asisten a la Especialización en Industria Cárnica recomendarían realizar el Módulo I del curso.





Construcción de una red de especialistas mundiales en el sector cárnico, que se vinculen con el EIC como referentes y traigan su experiencia a Uruguay.

### **Conferencias y cursos de especialistas Extranjeros y Nacionales.**

En relación a Extranjeros han participado:

- *Alistair John Mackintosh (Reino Unido)* Comité de Economía de IMS-OPIC, “El Mercado Cárnico en Inglaterra”.
- *Dr. Bob Bansback (Reino Unido)* Economista y actual Presidente del Comité de Economía de IMS-OPIC “Unión Europea: producción, consumo e importaciones”.
- *Dr. PhD Kristian Möller (Alemania)* Director General de GLOBALGAP Alemania “Experiencias de GLOBALGAP en relación a las certificaciones de las buenas prácticas agrícolas”.
- *Prof. Julio Barcellos (Brasil)*. Médico Veterinario. PhD. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Agronomia. Dpto. de Zootecnia. “El sector ganadero en Brasil, situación y perspectivas”.

En relación a los docentes invitados nacionales:

- *Dr. Carlos Correa* Presidente de la Comisión de Delegados de la OIE “La OIE y su rol en el Comercio Internacional de Animales y Productos de origen animal”
  - *Dr. Héctor Lazaneo* Director **División Industria Animal** del MGAP “La evolución de los sistemas de control e inspección veterinaria de la carne y su proyección hacia el futuro”.
  - *Dra. Ma Luisa Cortabarría* Sección Habilitaciones de la **División de Industria Animal**, “Buenas prácticas de elaboración y procedimientos estandarizados de higiene de las buenas prácticas agrícolas”.
  - *Ing. Químico Aldo Temesio* Jefe de proyectos del área de alimentos de Polo Tecnológico **Facultad de Química UDELAR** “Elaboración de productos cárnicos de valor agregado”.
  - *Ing. Gabriel Osorio* Director de **SIRA de MGAP** “Características del proceso de trazabilidad del ganado y de su sistema”.
2. Tres cursos realizados en el marco del proyecto carnes alternativas (2007 – 2009) a cupo completo.

**Objetivo 2** Profesionalización y actualización del personal del Instituto a través de capacitaciones de corto y largo plazo así como la participación en congresos como forma de agregar valor al desarrollo socio económico del sector cárnico.

## Acciones

1. Capacitaciones en temas inherentes a las funciones de los técnicos de la Institución (ISO 65, Administración de la Calidad).
2. Veinte técnicos del Instituto recibieron la capacitación a cargo de docentes de la Universidad de Concepción de Chile, como certificadores del cumplimiento de la normativa de Chile para las carnes que se destinan a aquel mercado.
3. Jornadas de capacitación de las normas ISO-9000, la cual contiene las directrices para seleccionar y utilizar las normas para el aseguramiento de la calidad en la organización y los métodos que permiten evaluar la gestión de mejora continua.
4. Usufructo de una beca a Japón (2008) referida a técnicas de uso y preservación de productos de origen animal y cinco becas también a Japón (2009), en relación a Procesamiento de Productos Cárnicos en el marco del Programa de Capacitación y Diálogo de la Agencia Internacional de Cooperación de Japón.
5. Diez funcionarios del Instituto participan como estudiantes en la EIC, Especialización en Industria Cárnica.
6. Capacitación en Gestión de la Calidad en la Industria Alimentaria. mediante un curso para todos los técnicos inspectores-certificadores de la Dirección de Control y Desarrollo de la Calidad
7. Capacitación en Gestión de la Calidad en la Industria Alimentaria. mediante un curso de horas de duración para todos los técnicos inspectores-certificadores de la Dirección de Control y Desarrollo de la Calidad

## Publicaciones de INAC



“Uruguay,  
un mercado  
importante”,  
año 2007



Análisis del Mercado  
Interno.  
Cómo, Cuándo,  
Dónde, Qué,  
2008  
Comercialización y  
consumo de carnes en  
Montevideo- 2008,



Manual de Cortes  
de Abasto,  
2008



Materiales de difusión  
y publicaciones sobre  
“Una alternativa de  
cortes ovinos”.



Serie Técnica N° 43.  
Efectos de la  
alimentación del ganado  
en la composición de  
ácidos grasos de la  
carne vacuna y el rol de  
los antioxidantes en la  
estabilidad del color y de  
los lípidos.



30 años de Información  
1977-2006



Año Agrícola  
todos los años



Anuario  
Estadístico



Estadística  
Mensual



2º Auditoría de calidad  
de las cadenas Cárnica  
Vacuna y Ovina del  
Uruguay



PROYECTO ESTRATEGICO

## ESPECIALIZACIÓN EN INDUSTRIA CÁRNICA

DECLARADO DE INTERÉS NACIONAL POR LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA



El propósito de la Especialización es fortalecer el sector industrial cárnico del Uruguay, como mecanismo de mejora del sistema en su conjunto, a través del desarrollo de capital humano con un enfoque moderno y actual en la interpretación y utilización de los distintos factores que intervienen en la toma de decisiones.

Este fortalecimiento supone el cimiento de las bases capaces de sustentar en el largo plazo, y en forma sistemática, la investigación y generación de conocimiento aplicado en la industria cárnica, buscando consolidar la comunidad científica nacional en las áreas de demanda y generar vínculos duraderos con la comunidad científica y técnica internacional.

El objetivo general de la Especialización es preparar a profesionales universitarios, con distintas formaciones de grado, para insertarse en los procesos y toma de decisiones propias de sector industrial. En virtud de ello se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Profundizar el conocimiento de los distintos aspectos de la producción, comercialización, análisis económico, requerimientos de marco regulatorio y demás aspectos relacionados con la industria cárnica a nivel nacional e internacional.
- Desarrollar la habilidad de pensamiento sistémico enfocado a la intervención de los procesos.
- Motivar el pensamiento estratégico como marco para la toma de decisiones.
- Estimular la incorporación de profesionales en los procesos de innovación y definición estratégica del sector cárnico nacional.
- Promover la carrera profesional del participante hacia cargos gerenciales

La gran apuesta de Uruguay se centra, en paralelo y con la misma fuerza, en crear competencias al más alto nivel para la especialización de profesionales universitarios vinculados con, o interesados en, la industria cárnica en general, generando así la base para un desarrollo sostenible y de primera calidad en esta materia para nuestro país, procurando mantener esta posición de vanguardia que se ha iniciado.

Esto justifica el impulso por parte del Instituto Nacional de Carnes, dentro de sus competencias de acuerdo al Decreto Ley 15.605, al desarrollo de una Especialización en Industria Cárnica, en alianza con la Universidad de la República y con el apoyo de organismos especializados de referencia y expertos internacionales, a cuya validación como título universitario de posgrado se apunta.

Un país cuya principal actividad exportadora refiere a la carne, no puede menos que apostar a este salto cualitativo en la creación sistemática de especialización en la materia. La especialización propuesta pretende brindar la base para, en un futuro cercano, desarrollar mayores capacidades e innovación en la materia, colocando a Uruguay como líder mundial.

Esta nueva época es extraordinariamente rica y estimulante, pero requiere de aportes variados y complejos desde la esfera pública y privada en estrecha alianza con las entidades educativas terciarias y en especial la Universidad de la República. El INAC tiene un rol central, aunque no exclusivo, en esa materia y por ello toma la responsabilidad de este impulso.

En resumen, la finalidad perseguida es lograr profesionales universitarios especialistas con un elevado grado de perfeccionamiento en el dominio del tema “Industria Cárnica” dentro de las profesiones o campos de aplicación de éstas, con el fin de ampliar la capacitación de los mismos.

En diciembre del 2009, se entregaron los certificados correspondiente a la aprobación del Módulo I. Dicha aprobación equivale a quince créditos de posgrado, los cuales computarán para futuros diplomas y maestrías.



## Capítulo 3



## Evaluación final y desafíos

*“Como resumen de todo ésto tenemos que decir que estamos llegando a más de 100 países, que hemos ingresado al mercado mexicano que era una de las aspiraciones del 2005 y que nos hemos colocado en un mercado como el ruso que era marginal y llegó a ser muy importante, y eso obedece a una estrategia agresiva en lo que tiene que ver con intercambio de técnicos y estrategias novedosas como puede haber sido esta experiencia de los restaurantes que hace que nos vayan conociendo en el exterior que era una de las dificultades que teníamos. También que aplicáramos que todas las cajas de Uruguay salgan con un logo que tiene los pastitos y la palabra Uruguay; que está impresa en todas las cajas y vamos a llegar también a la góndola en cada paquete de carne que se pueda vender en el mundo.*

*Luego esta inversión en tecnología que se ha hecho a través de las cajas negras, que ha permitido un desarrollo tecnológico e intelectual absolutamente nacional y que hoy tiene todas las posibilidades de exportar esta tecnología. Por otro lado en lo interno: ¿Qué le queda al país? por ejemplo a los productores que se quejaban de la información, de la poca cristalinidad en la misma, ahora pueden entrar a una página absolutamente renovada de Inac en la cual encuentran el peso de cada una de su media res sin intervención de terceros, en forma on line se pesa el animal en el frigorífico y ese dato se registra en Inac. Creo que todo esto es un gran avance en cuanto a la seriedad del país y a la seriedad que le podemos dar a la producción nacional.*

*Y para redondear esto, tenemos un curso de Especialización en Industria Cárnica que inició en 2009 en convenio con la Universidad de la República, fundamentalmente Facultad de Veterinaria y de Agronomía que esta recibiendo inscripciones de graduados de america latina con lo cual Uruguay vuelve a ser la meca en lo que tienen que ver con el agointeligente”*

*Presidente de INAC. Dr. Alfredo Fratti.*



## 6. Desafíos 2010



- Apertura de nuevos mercados: se continuará trabajando especialmente en Corea del Sur, Japón para la apertura de estos mercados para la carne fresca uruguaya. En materia de mantenimiento de mercados se profundizará en el acceso a EEUU.
- Promoción de la carne en el exterior: Se selecciono estratégicamente actividades de promoción en ferias internaciones:
  - Moscú Prodexpo Febrero 2010,
  - Alimentaria Barcelona Abril 2010 ,
  - Sial Shanghai Junio 2010,
  - Sial París Octubre 2010,
  - Congresos: IMS 10 World Meat Congreso Argentina Setiembre 2010.
- Luego de la puesta en marcha del Proyecto Uruguay Natural Club, con un Restaurante en Portugal, Algarve, y la certificación de carne uruguaya en restaurantes mexicanos, se está trabajando para la concreción de otro Restaurante durante la Exposición Universal de Shanghai y la inauguración en Uruguay de un Restaurante Gourmet Natural-Parrilla y un Deli Natural en 2010.
- En Uruguay se cumplirá con el IMS Tour- Setiembre 2010 y el IMS Workshop de Economía en el mismo mes.

INAC está impulsando lo que se ha denominado “Iniciativa sobre Medio Ambiente, Energía y Sector Cárnico”, por la cual se iniciará en 2010 un proceso de profun-

dización de técnicos y diversos actores vinculados a la carne, con un conjunto de cursos y jornadas temáticas.

Se llevará a cabo un plan de acción sobre aspectos referentes a producción, comercialización y promoción de la carne uruguaya coordinando con organismos públicos y privados vinculados al tema.

- Se continuará trabajando en la metodología de predicción de faena, consumo y exportaciones a los efectos de hacer las predicciones para el año 2010-2011. Integración de este análisis físico en un análisis de negocio integral, documentado en el Documento Integral de Análisis (interno) de INAC.
- En materia de Trazabilidad se seguirá trabajando en la integración de la trazabilidad del campo-industrial a través del SEIIC-cajas negras y con el grupo interinstitucional integrado por el SEIIC-cajas negras (INAC)-SIRA(MGAP)
- En el mercado interno, los relevamientos de consumo, precios y volúmenes en toda la República se darán a conocer durante el nuevo año, sumando los datos de todos los departamentos del interior del país a los de Montevideo, cuyo monitoreo se realiza sistemáticamente desde 2005.
- Reafirmar la fortaleza que tiene el país en materia de bienestar animal, fortalecer la estrategia de calidad garantizada mediante desarrollo y gestión de programas de certificación del programa del cumplimiento de protocolos, esquemas y programas de buenas prácticas .Llevar adelante un proceso de mejora continua de la calidad de productos y procesos a través de un programa de aseguramiento de la calidad tomando como base los resultados de la auditoría de calidad desarrollada durante los años 2007-2008.
- Mitigar el impacto económico-comercial de los eventos de sanidad animal e inocuidad de los alimentos en los sectores cárnicos, atendiendo lo que en INAC hemos definido como Aspectos Biocomerciales.
- Se continuará reforzando con giras en el interior del país la difusión de los proyectos estratégicos ejecutados y/o en ejecución con los actores del sector cárnico. Las temáticas centrales serán, entre otras:
  - Sistemas de información de INAC con énfasis en el novillo virtual y SEIIC-cajas negras
  - Estrategia de promoción de las carnes en el exterior
  - Situación del mercado interno de carnes

- El Instituto está implementando dentro de sus cometidos la generación de nuevas oportunidades de capacitación al más alto nivel, para profesionales universitarios, en materia de industria cárnica.

Es así que en el año 2010 se habilitarán las inscripciones para la 2º generación de estudiantes de la Especialización en Industria Cárnica.

En materia de mejoras en la atención del usuario, INAC emprendió una serie de acciones, como la publicación de información en la Web en el marco de la Ley de Acceso a la Información Pública Ley 18.381. Asimismo se trabajó para crear una zona única de atención al usuario y se brindaron beneficios a deudores de INAC como las quitas y facilidades de pagos establecidos en la Ley 18.517 de julio del 2009 y su decreto reglamentario de Agosto 2009. En el próximo año se seguirá profundizando en la mejora del relacionamiento con los usuarios.

## **Dirección, Administración y Estructura Organizativa.**

### **1. Dirección**

El Decreto-ley N° 15.605 ha previsto dos órganos diferenciados en el nivel máximo jerárquico –la Junta y la Presidencia- y delineado el ámbito de competencias de cada uno de ellos.

La Junta está integrada por dos delegados del Poder Ejecutivo y cuatro representantes del sector privado (dos en representación de los productores rurales y dos en representación de los sectores industriales, designados por el Poder Ejecutivo a propuesta de las agremiaciones de productores rurales y de las agremiaciones de los sectores industriales, respectivamente).

La Junta posee las competencias propias de todo órgano directivo, con excepción de determinadas atribuciones que a texto expreso se han asignado a la Presidencia.

El Presidente de la Junta, por su parte, además de presidir dicho órgano es el titular de un órgano unipersonal –Presidencia- que no está subordinado a la Junta, sino en una posición institucional de similar jerarquía, con competencias propias.

En cuanto a la articulación de sus respectivas competencias, surge del estatuto legal del Instituto que las decisiones de orden político (proposición y asesoramiento preceptivo) y la adopción de normas generales en orden a ejecutar la Política Nacional de Carnes determinada por el Poder Ejecutivo corresponden a la Junta, mientras que a la Presidencia corresponde la actuación ejecutiva y de administración.

### **2. Recursos económicos**

De acuerdo a lo que dispone el Decreto-ley N° 15.605, los recursos del Instituto son el 0.6% del precio FOB neto de las exportaciones de carne de las especies comprendidas en la ley de creación, sus menudencias, subproductos y productos elaborados en base a carnes y subproductos; el 0.7% del precio de venta de carne y menudencias de reses faenadas por las plantas de faena autorizadas, que se destinen al mercado interno; el importe de las tarifas que se establezcan por la prestación de sus servicios; el importe de las multas y recargos que aplique; los frutos y rentas de sus bienes y las herencias, legados y donaciones que reciba.

### 3. Fiscalización.

La gestión económico-financiera del INAC es fiscalizada por la Auditoría Interna de la Nación y por el Tribunal de Cuentas a los cuales el Instituto remite anualmente sus balances. Por otra parte, el mencionado Tribunal audita anualmente al Instituto.

### 4. Cometidos específicos de cada Dirección y Unidad.

Para cumplir con los cometidos que le asigna su decreto ley 15605, INAC se organiza en Direcciones y Unidades.

La Junta del Instituto es el órgano de dirección de INAC mientras que la administración de su funcionamiento interno corresponde a la Presidencia, a la que asiste en dicho cometido la Dirección General, el Comité Gerencial, Direcciones, Unidades y el Comité Ejecutivo del Sistema Electrónico de Información de la Industria Cárnica (“SEIIC”) cuyo desarrollo y administración está encargado al Instituto por Resolución del Poder Ejecutivo N° 1423/000, de 7 de diciembre de 2000.

- A. La Presidencia de INAC, es la jerarquía máxima de la estructura administrativa interna.
- B. La Dirección General, encargada de ejecutar y hacer ejecutar a las Direcciones y Unidades, las resoluciones de la Presidencia y de llevar adelante la gerencia general del Instituto
- C. El Comité Gerencial está integrado por la Presidencia, la Dirección General, los Directores de las Direcciones, los responsables de las Unidades y el Comité Ejecutivo del SEIIC
- D. Las Direcciones:
  - a) **Dirección de Contralor de Mercado Interno**, Asegurar el cumplimiento de las normativas vigentes referidas a la producción, transporte, industrialización y comercialización de carnes menudencias, subproductos y productos cárnicos garantizando la competencia leal dentro del mercado interno. Preservar la inocuidad de los productos desde la salida de las plantas habilitadas por el MGAP hasta el consumidor final. Monitorear el mercado interno en cuanto a volúmenes, precios y nuevas modalidades de comercialización para asesorar la formulación de políticas de desarrollo del sector
  - b) **Dirección de Control y Desarrollo de Calidad**. (anteriormente denominada Servicios Técnicos a la Cadena Agroindustrial) Integrar la calidad en todos los niveles del sector agroindustrial cárnico, de tal manera de valorizar cada uno de los productos que se comercializan –productos intermedios y producto final- y

así mejorar la competitividad de todo el complejo cárnico. Este objetivo se logra con sistemas y programas que aseguran que los requerimientos del usuario serán satisfechos.

- c) **Dirección de Mercados Externos.** Mejorar el protagonismo de Uruguay en el comercio mundial de carnes, acceso a mercados externos y autorizaciones de exportaciones
- d) **Dirección de Información y Análisis Económico.** Divulgar informaciones comerciales referidas al negocio cárnico en Uruguay y en el mundo. Analiza las informaciones de dicho negocio, en una perspectiva económica y estratégica, para apoyar la formulación de políticas públicas de desarrollo del sector
- e) **Dirección de Administración y Finanzas** con el cometido específico de Proponer y aplicar las políticas administrativas referidas a los recursos materiales del Instituto y dar cumplimiento a las normas financieras, contables, tributarias, laborales en lo pertinente y de seguridad social que afectan al Instituto.
- f) **Dirección de Tecnologías de la Información.** Cometidos específicos: Participar en el desarrollo de las estrategias de TI, alineadas con la misión/visión del INAC, de acuerdo con las pautas y lineamientos que se definan en los ámbitos pertinentes.
- g) **Dirección de Asuntos Legales:** Desarrollar actividades de asesoría jurídica, servicios registrales, representación del Instituto en materias de contenido legal y procesamiento de asuntos de carácter jurídico en el ámbito interno y externo

E. Las unidades de INAC son las siguientes:

- a) Unidad de Ingeniería y Arquitectura, la cuál desarrolla funciones en relación a la ingeniería industrial, de diseño y de procesos sobre los establecimientos, comercios y parque automotriz del sector cárnico. Asimismo implementa y gerencia el SEIIC en su fase física, en la totalidad de las plantas de faena de bovinos Categoría I (nivel nacional) y Categoría II.
- b) Unidad de Recursos Humanos Ejecución de políticas y formulación de estrategias y orientaciones vinculadas con las tareas de gestión y administrativas de los recursos humanos, desarrollando, manteniendo y administrando el factor humano del Instituto mediante la implantación de procesos para el mejoramiento continuo de sus capacidades.

F. El Comité Ejecutivo del Sistema Electrónico de Información de la Industria Cárnica (SEIIC) con el cometido de desarrollar y administrar el SEIIC. Su desarrollo y administración está encargado al Instituto por Resolución del Poder Ejecutivo N° 1423/000, de 7 de diciembre de 2000.

A su vez, cada una de las direcciones desempeña una de las siguientes funciones que desarrolla el Instituto.

1. **Función de calidad:** Primordialmente y tal como está establecido en su Ley de creación, el Instituto lleva a cabo el Control Oficial de Calidad Comercial para todas las exportaciones del sector, de forma de garantizar los niveles mínimos de calidad que han acreditado tradicionalmente a las exportaciones cárnicas nacionales. Asimismo la función calidad implica ir definiendo estándares de calidad con los actores de la cadena dando soporte técnico para que los mismos puedan ser alcanzados. Este rol depende de la orientación que se



le ha dado al Instituto a lo largo del tiempo sufriendo sucesivas modificaciones. La tendencia mundial es que las certificadoras privadas jueguen un rol protagónico en los sistemas de calidad, vinculado a la atención de las crecientes demandas de los consumidores. Sin embargo el tema es complejo porque en un mercado como el de la carne (y para un país pequeño como Uruguay) cuando hay un problema de calidad en el exterior se daña la imagen del producto uruguayo, y no solamente el de la empresa. Por tal razón no es tan sencillo asumir que el problema del control de la calidad es un asunto exclusivo del sector privado. En los últimos tiempos, Uruguay ha garantizado, a través de las autoridades públicas a muchos países importadores de carne del Uruguay, la calidad de los productos y procesos involucrados.

2. **Función de control:** Implica fiscalizar que se cumpla la normativa vigente en cuanto a la Comercialización de productos cárnicos en el mercado interno (con amplio rango de acción) y hacia los mercados externos (en roles complementarios con los servicios veterinarios del MGAP). Asimismo y más allá de las funciones específicas de INAC, las tareas de responsa-



bilidad del MGAP, son asistidas en diversas instancias de cooperación técnica por los profesionales de INAC.

- En el Mercado Interno, el Instituto colabora con la tarea de que el producto sea inocuo para la salud del consumidor nacional; juega, por tanto, un importante rol de control y es el garante de que dentro de las fronteras nacionales se cumpla con un alto estándar de seguridad
- En la exportación, una vez que el MGAP dictamina que el producto es apto desde el punto de vista higiénico sanitario, el control del Instituto se ejerce sobre aquellos aspectos que hacen a la calidad comercial.

En segundo lugar, la tarea de fiscalización del cumplimiento de la normativa vigente en cuanto a la comercialización tiene una significación económica importante para el mantenimiento de una justa competencia. En efecto, la circulación de la carne en el mercado interno con la documentación correspondiente no solo garantiza la calidad de la misma, sino también que todas las obligaciones tributarias están siendo cumplidas. Este segundo rol es particularmente importante en coyunturas donde el sector cárnico atraviesa dificultades económicas que es cuando las empresas se exponen a conductas más riesgosas comercialmente.

3. **Función de información:** Una de las razones fundacionales de creación de INAC fue dotar al sector cárnico de un conjunto de estadísticas e informaciones confiables y de calidad para la toma de decisiones. Estas pueden ser tanto del sector público, a través de las políticas sectoriales, como del sector privado, a través de





los planes de expansión de la actividad comercial. En virtud de la importancia del aporte del sector cárnico a la economía nacional (empleo, impuestos, divisas, etc.) es natural que diversos poderes públicos tengan interés en que se genere esta información de calidad. Asimismo al ser un sector con economías de escala, también es lógico que haya una preocupación sobre el fomento de la “sana competencia económica” en el procesamiento y la distribución del producto.

En la medida que el país se desarrolla y el sector cárnico también, aumenta la demanda de informaciones así como la capacidad de INAC de proveerlas. Por ejemplo, el proyecto SEIIC-cajas negras significa un nuevo estándar para el sector cárnico en cuanto a la gestión de los sistemas de información que están disponibles para todos los agentes interesados. Nuestro país es vanguardia a nivel mundial en cuanto a la densidad de información que se maneja y a la velocidad con que la misma es puesta a disposición de todos los interesados.

4. **Función de promoción:** El principal impulso para el desarrollo del sector cárnico ha sido la penetración en los mercados externos. Esto exige una tarea coordinada: estándar sanitario, negociaciones por cuotas, prospección de nichos, promoción genérica de la marca Uruguay. INAC lleva adelante algunas tareas en forma coordinada con el MGAP o con la Cancillería.

La función de promoción en los mercados externos se desarrolla en forma coordinada con las empresas de la industria frigorífica del Uruguay, principales protagonistas del flujo exportador. Esto implica diseñar una estrategia común y una forma operativa de llevarla a cabo a través de la participación de INAC en ferias y eventos mundiales así como en proyectos que se desarrollan en nuestro país.



### **Ámbitos de interacción de INAC con otras organizaciones y sectores.**

- Participación en la Mesa Tecnológica de la Cría Vacuna. (MGAP, UDELAR, LATU, INIA, FEDERACION RURAL, COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO RURAL, ARU, COOPERATIVAS AGRARIAS FEDERADAS, CIF, FUCREA, IPA, ADIFU).
- Participación en la Mesa Tecnológica de la Invernada Vacuna (MGAP, UDELAR, LATU, INIA, FEDERACION RURAL, COMISIÓN NACIONAL DE FOMENTO RURAL, ARU, COOPERATIVAS AGRARIAS FEDERADAS, CIF, FUCREA, IPA, ADIFU).
- Participación en comités del Programa Nacional de Cambio Climático (DINAMA, DIEA, OPYPA, Facultad de Agronomía, SUL, INIA e INAC).
- Participación en las conclusiones que elaboró el Grupo de Expertos citado por la DINAMA-MVOTMA y presentado en el Workshop “Comunicación y Verificación de las Emisiones de Gases con Efecto Invernadero y Mitigación en Sistemas Ganaderos de Pastoreo”.
- Participación como miembro Integrante de la Comisión Interinstitucional para la seguridad Alimentaria en orbita de OPP.
- Participación en Observatorio de Seguridad alimentaria y Nutricional MTSS-INDA.
- Integrante de comisión de Evaluación de Productos Elaborados a Base de Carne de Cerdo.(MSP-Congreso de Intendentes-MGAP-LATU)
- Grupo de trabajo para Evaluación de Productos Elaborados a base de carne de pollo.(MGAP-LATU)
- Participación en un proyecto de promoción de carnes alternativas en conjunto con UDELAR.
- Estudio de “Carnes alternativas” para revisar la normativa vigente en materia de producción e industrialización de productos cárnicos.
- Participación en el Proyecto Interinstitucional con el MGAP sobre fortalecimiento del Programa de Vigilancia Epidemiológica para BSE

- Participación en reuniones y comités de Codex Alimentarius sobre residuos de medicamentos veterinarios en alimentos.
- Grupo Técnico Biotecnología para adoptar posición institucional referente a las prioridades de investigación en Sanidad Animal e Inocuidad Alimentaria para las Cadenas Cárnicas Nacionales.
- MVOTMA, en Comité Nacional de Coordinación del Proyecto de Desarrollo del Marco Nacional de Bioseguridad
- Se integra la Comisión Honoraria de Seguridad Rural conjuntamente con el Ministerio del Interior, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (DICOSE), Secretariado Uruguayo de la Lana, Cooperativas Agrarias Federadas, Poder Judicial y Ministerio Público y Fiscal
- Grupo creado en el marco de la integración a GLOBALGAP, liderado por INAC a efectos de desarrollar trabajos técnicos que fundamenten la adecuación de las exigencias de ese protocolo privado (GLOBALGAP) a las condiciones de producción de Uruguay.
- Participación en la 1ª. Reunión anual del Comité de Sector de Producción Animal de GLOBALGAP realizada en Ámsterdam – Holanda, 2ª. Reunión Anual del Comité de Sector de Producción Animal de GLOBALGAP realizada en Colonia – Alemania, 9ª Conferencia Global de GLOBALGAP “Piensa Globalmente – Actúa Localmente” realizada en Colonia – Alemania y 3ª Reunión Anual del Comité de Sector de Producción Animal de GLOBALGAP realizada en Ámsterdam – Holanda
- Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, en suinicultura y avicultura.
- MRREE, con la Dirección de Asuntos Económicos Bilaterales y con la Dirección General para Asuntos Económicos Internacionales.
- Participación con el Ministerio de Salud Pública y Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca en la normalización del producto “Jamón”.
- Universidad de la República, mediante la institución del “premio INAC” que prevé pasantías a la excelencia universitaria.
- Cursos Teórico – Prácticos sobre “Evaluación de Reses y Canales de Bovinos productores de Carne”
- Jornadas teórico-prácticas a productores, referentes a “Evaluación de Novillos en pie” y “Manejo del Ganado Previo a la Faena y su relación con la calidad de la carne”

- Jornadas Técnicas para estudiantes y educadores de UTU dentro del marco “Educación para el Agro” donde se tratan los temas “Manejo del ganado ante-mortem”, “Características y calidad de la carne” y “decomisos”
- Presentaciones del Programa de Carne Natural Certificada
- Jornadas de Divulgación Técnica sobre Mercado Mundial de la Carne
- Comisión de la Mesa Tecnológica de Porcinos.