



MinCIT
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo



Plan de Acción



Proteína Blanca
INICIATIVA CLUSTER

Con el apoyo de:



CLUSTER | DEVELOPMENT



Gobernación
Valle del Cauca
Colombia



Agenda

1. ¿En qué vamos?
2. El negocio de Proteína Blanca - resumen
3. Plan de Acción
4. ¿Qué sigue?: gestión del proceso de implementación



Plan de Trabajo de la Ruta Competitiva

Agosto - Diciembre 2014

1. Situación actual y retos del negocio

Reunión 1 - Agosto 22



- ▶ Mapeo cadena de valor
- ▶ Entrevistas (empresas/clientes)
- ▶ Identificación de agentes

2. Opciones estratégicas y visión de futuro

Reunión 2 - Octubre



- ▶ Entrevistas (empresas/clientes)
- ▶ Análisis de retos estratégicos
- ▶ Análisis estratégico (opciones estratégicas)

3. Plan de acción, modelo de gestión e indicadores

Reunión 3 - Noviembre



- ▶ Viaje de referencia
- ▶ Grupos de trabajo (empresarios e instituciones de apoyo)
- ▶ **Diseño Plan de Acción**



Proteína Blanca
INICIATIVA CLUSTER

Hemos identificado 2 factores que determinan formas diferenciadas de competir en el negocio de Proteína Blanca

Sofisticación

- ▶ Desarrollo de productos
- ▶ Canales de distribución
- ▶ Vínculo con el cliente - Posicionamiento

Mercados

- ▶ Regional
- ▶ Nacional
- ▶ Internacional



¿Qué significa la Sofisticación en Proteína Blanca?



Canales de distribución

- Los canales de comercialización se estructuran con mayor sofisticación y cambian los criterios de compra de los clientes
- Se demandan productos más sofisticados
- Políticas alrededor de la calidad, servicio, disponibilidad de productos

Algunos canales de distribución son:

Gran distribución
organizada



Food Service



Tiendas
especializadas



Vínculo con el cliente

Posicionamiento de los productos por medio de diferentes estrategias:

- Marca propia
- Marca blanca
- Empaques
- Etiquetas con mayor información

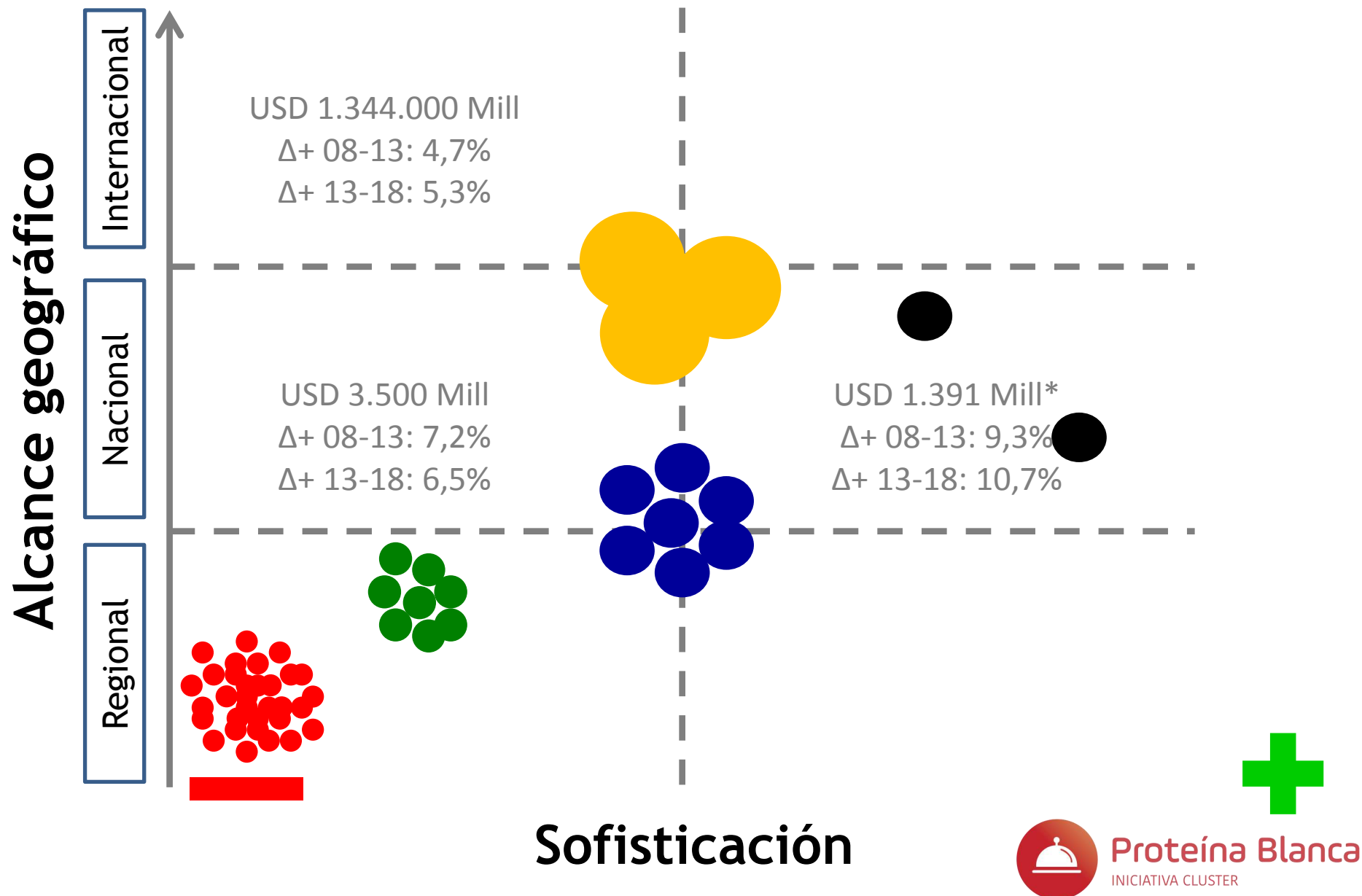


Agenda

3. Plan de Acción



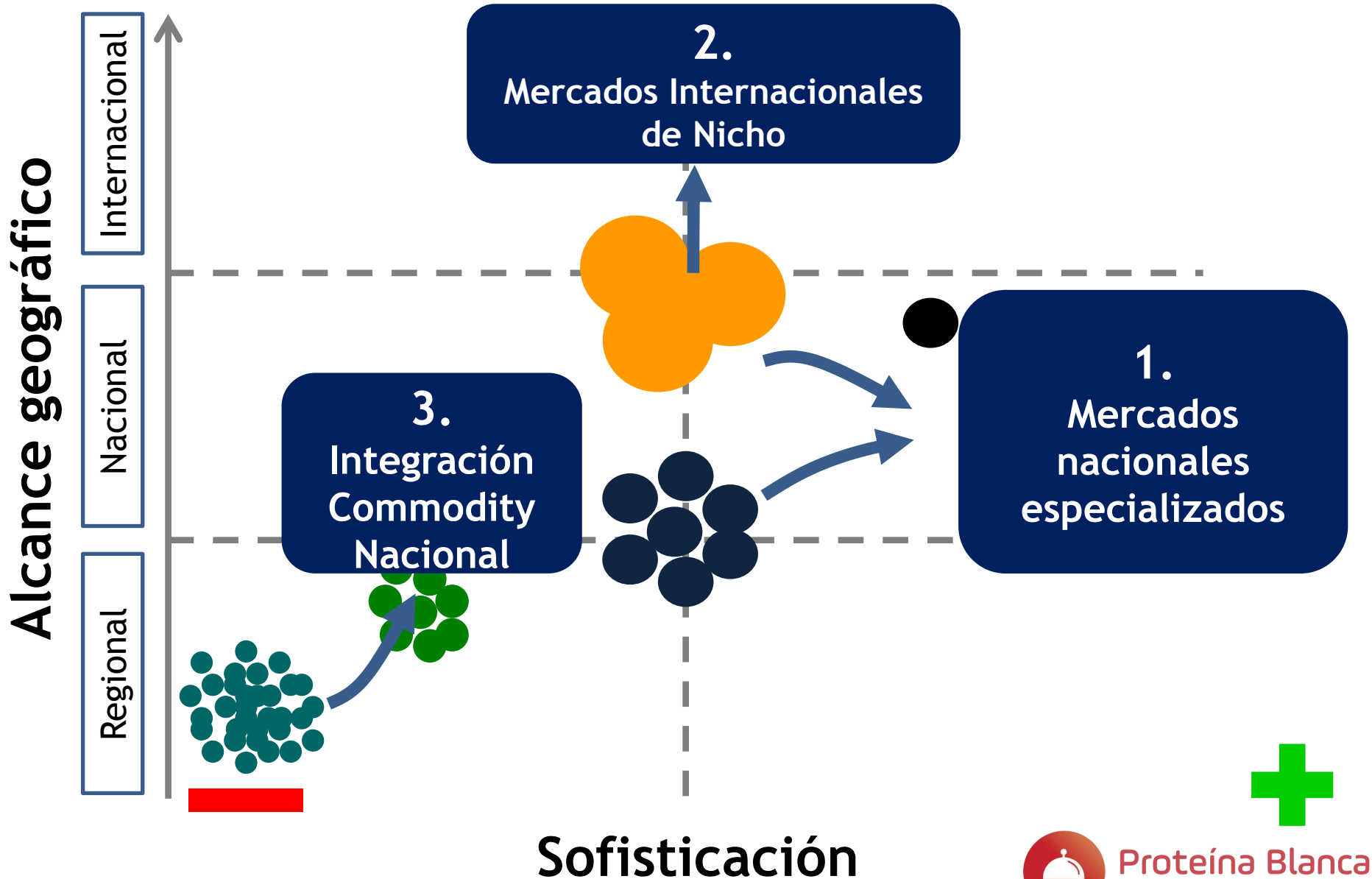
Posicionamiento actual de las empresas del Cluster de Proteína Blanca en el Valle del Cauca



A partir de los factores de competencia se proponen 3 opciones estratégicas que buscan aumentar la competitividad y rentabilidad de las empresas en los mercados nacionales e internacionales



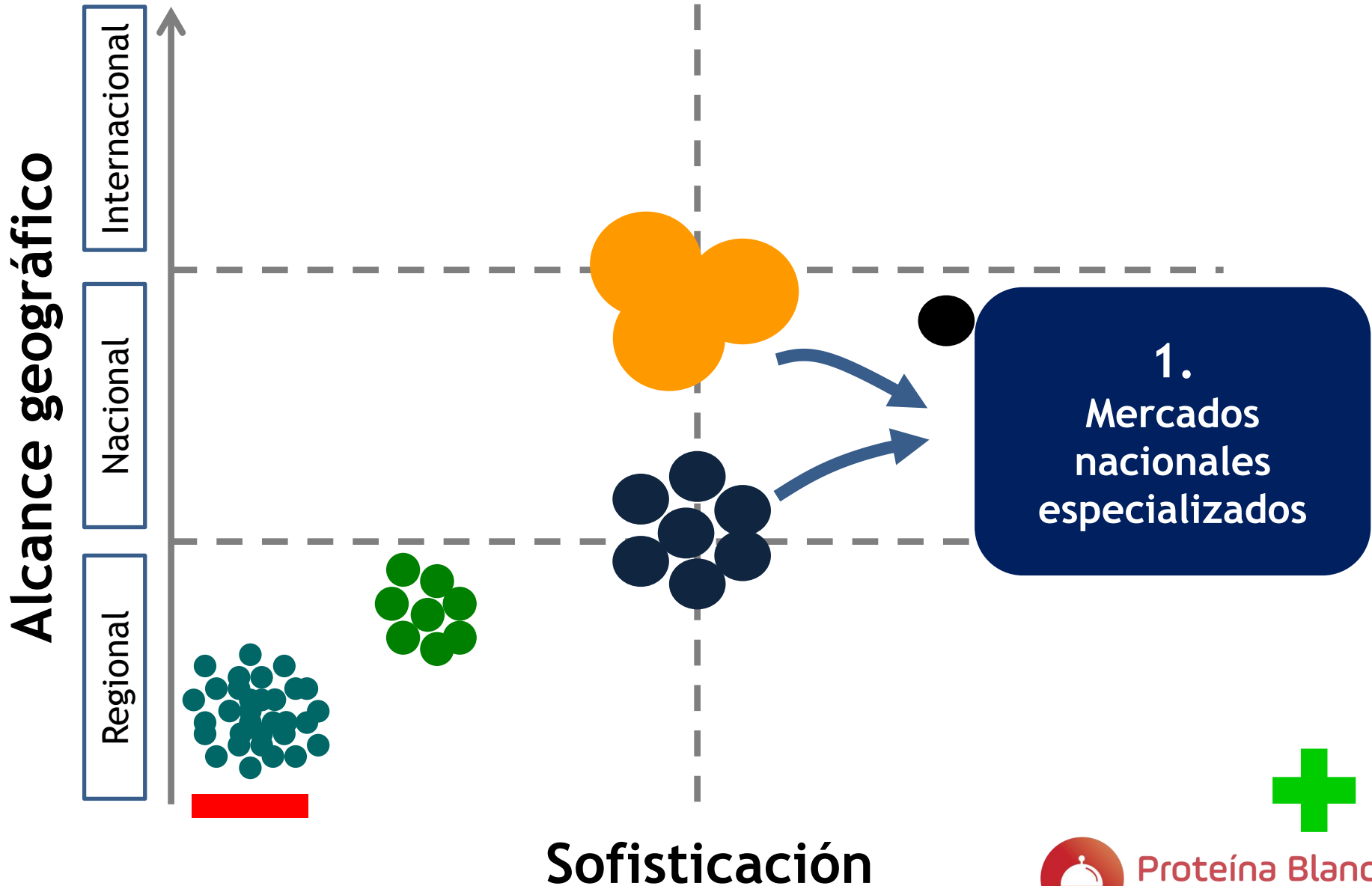
Opciones estratégicas



Opción Estratégica 1: Mercados Nacionales Especializados



Opciones estratégicas



Los factores claves de éxito para un mayor desarrollo del mercado nacional de Proteína Blanca son:

1. Conocimiento de la evolución de los hábitos de consumo nacionales
2. Mayor personalización y desarrollo de producto
3. Profundización y aprovechamiento del mercado *Food Service*



Áreas de trabajo

Conocimiento de los clientes

Conocimiento del consumidor final
Evolución hábitos de consumo,
nuevas tendencias, ...

Conocimiento del cliente *Food Service*

Nuevos espacios colaborativos,
Apertura de nuevo mercado

Nuevos entrantes - importaciones
Amenazas entrantes, Nuevas
oportunidades, Inteligencia
Competitiva

Innovación en producto

Proyectos desarrollo de producto

Capacitación del Recurso Humano
(transferencia rápida de
conocimiento)

**Centro de Innovación de Proteína
Blanca**

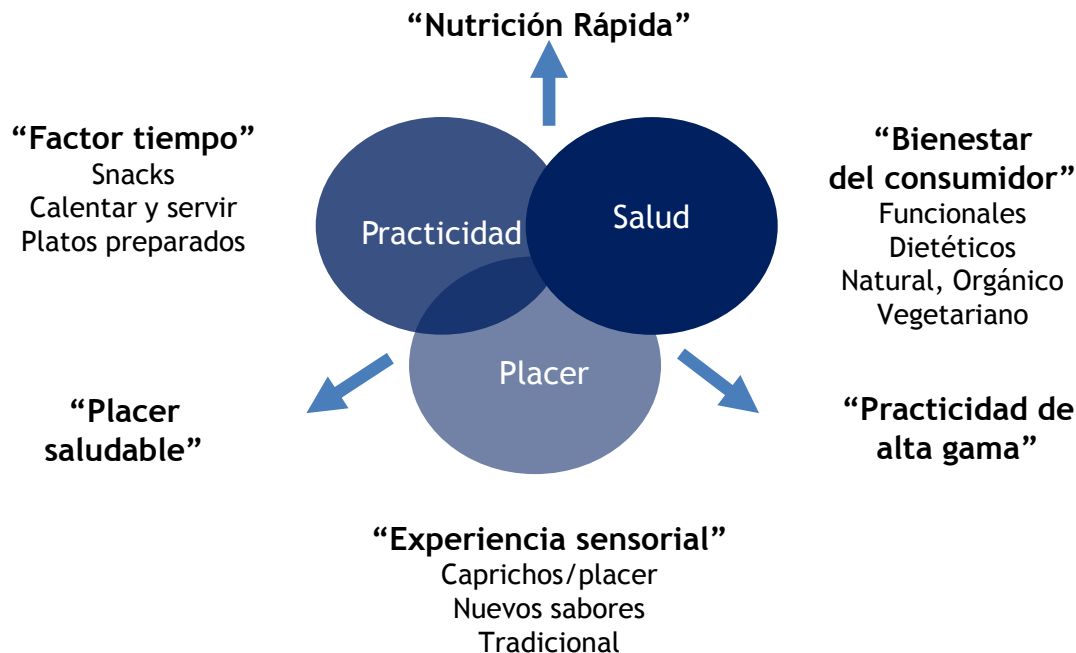


Conocimiento de los clientes

Acción 1: Prospectiva de consumo del cliente final

- Descripción: **Generación de conocimiento de prospectiva aplicado** en la evolución de los criterios de consumo de proteína blanca por parte de las personas durante los próximos 5-10 años
- Objetivo: Identificar patrones de evolución de los criterios de consumo para poder adaptar el desarrollo de nuevos productos

¿Qué están buscando los consumidores?



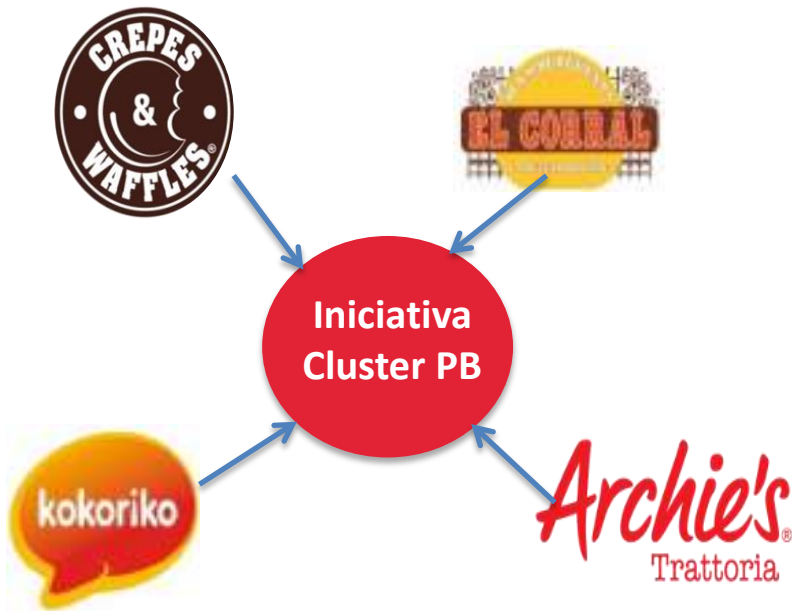
“En Colombia la demanda en tipo de productos corre más rápido de lo que los productores locales pueden satisfacer”
- Agrosuper -



Conocimiento de los clientes

Acción 2: Grupos de trabajo con clientes *Food Service*

- Descripción: Realizar grupos de trabajo con empresas del *Food Service* para crear espacios de colaboración con la industria de Proteína Blanca para el desarrollo de nuevos productos
- Objetivo: Desarrollar nuevos producto o servicios para el canal *Food Service* que permita abrir un nuevo espacio de negocio para las empresas del Cluster



“Cuando el Retail se hace muy fuerte no es bueno depender solo de ellos”

“El *foodservice* es un segmento muy estable y te paga mejor, está dispuesto a dar un plus si tú le estas facilitando procesos internos y disminuyendo costos”
- Agrosuper -



Proteína Blanca
INICIATIVA CLUSTER

Conocimiento de los clientes

Acción 3: Inteligencia competitiva (nuevos entrantes e importaciones)

- Descripción: Procesos de Inteligencia Competitiva que permitan conocer los nuevos productos que están entrando al País y desarrollados en el exterior
- Objetivo: hacer seguimiento de manera permanente a los nuevos jugadores y condiciones en el mercado interno

Ejemplo: Agrosuper entrará al País el próximo año con productos elaborados al Retail y al mercado Industrial



Productos esperados
áreas y tipos de
productos a desarrollar
“Banco de Proyectos”

Cortes especiales

Convenience

Ready to cook, eat

- ▶ Productos IQF
- ▶ Empaques atractivos
- ▶ *Convenience*: en costo y preparación
- ▶ Sabores

“EE.UU., es un mercado que troza, va a llegar con producto trozado y va a complicar a Colombia”

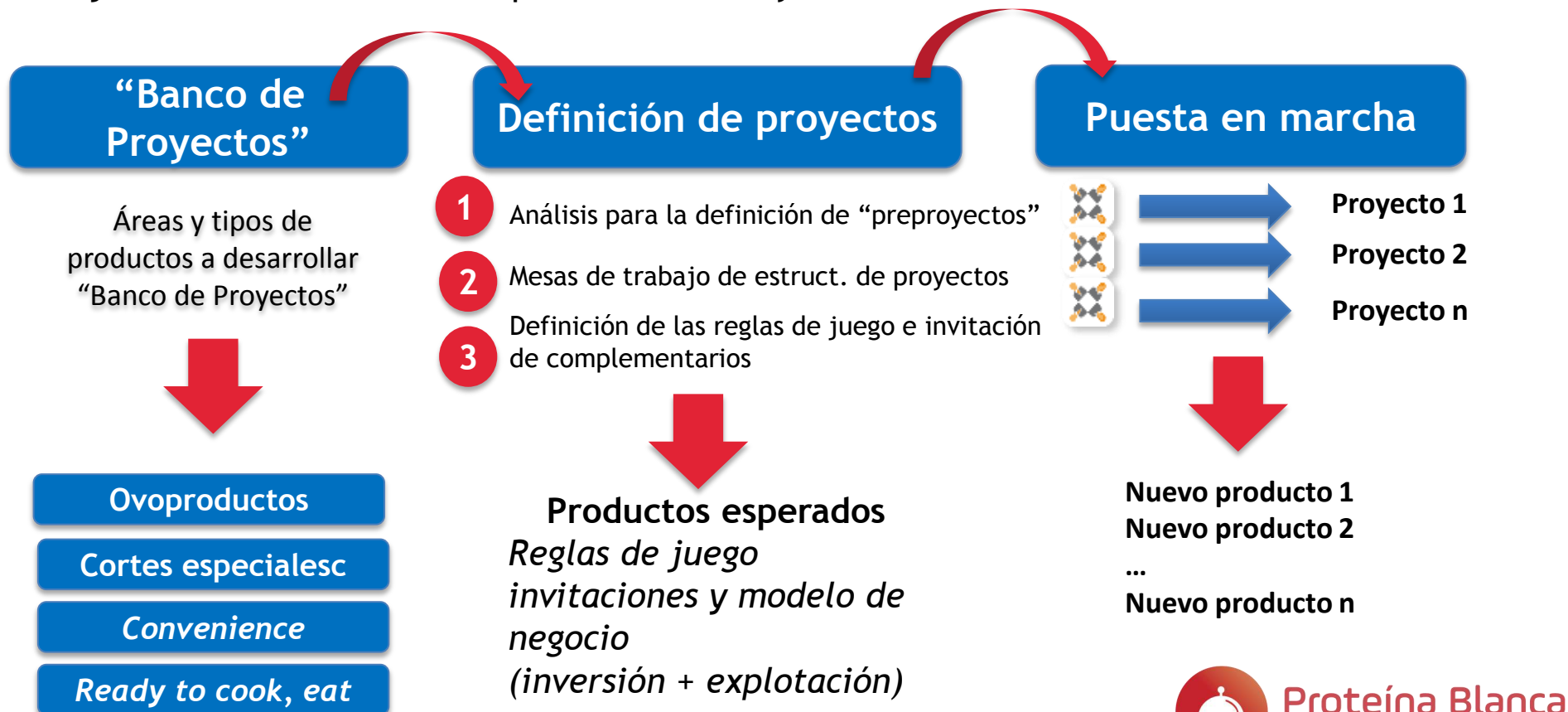


Proteína Blanca
INICIATIVA CLUSTER

Innovación en producto

Acción 4: Proyecto de desarrollo de producto

- Descripción: Ejecutar proyectos de actualización/capacitación en innovación de productos (cortes, procesados, empaques...)
- Objetivo: Desarrollar nuevos productos de mayor nivel de sofisticación



Innovación en producto

Acción 5: Capacitación del Recurso Humano

- Descripción: Transferencia de conocimiento a la región para la capacitación de personal para la producción de nuevos productos
- Objetivo: Capacitar personal en nuevos perfiles técnicos aptos para la producción de nuevos productos desarrollados

¿Cómo capacitamos nuestro personal en las habilidades necesarias para la producción de los nuevos productos?

1. Especialistas internacionales que capaciten al personal
2. Enviar al exterior técnicos de las empresas locales a capacitarse
3. Programas de actualización en normas y protocolos sanitarios
4. Personas especializadas en la normatividad de la industria de alimentos en el mercado nacional e internacional
5. Fortalecer la formación de técnicos en procesamiento y calidad de alimentos (SENA)



Innovación en producto

Acción 6: Creación del Centro de Innovación de Proteína Blanca

- Descripción: Creación de un Centro de Innovación para toda la cadena productiva de la Proteína Blanca - incluyente para las 3 opciones estratégicas
- Objetivo: Crear un centro para la innovación donde se puedan llevar a cabo nuevos desarrollos en diferentes niveles

Crear un espacio donde se pueda generar los procesos de innovación y desarrollo que logren sofisticar la oferta de las empresas del Cluster



Centro para llevar a cabo desarrollo tecnológico:

- Proyectos de innovación en:
 - › Análisis de las dinámicas de consumo nacional
 - › Desarrollo de nuevos productos/cortes
 - › Vigilancia tecnológica en maquinaria especializada
 - › Planta piloto (altas presiones, microcortes, ...)
- Facilitar la transferencia de conocimiento
- Conexión con centros de referencia internacionales (ej. IRTA)
- Expedición de certificados para exportación

(SENA+UNIVERSIDADES+GREMIOS+EMPRESAS)



Proteína Blanca
INICIATIVA CLUSTER

Innovación en producto

Acción 6: Creación del Centro de Innovación de Proteína Blanca

Servicios y beneficios del centro de Innovación para todas las empresas participantes del Cluster

- Acceso a información
- Estudios de mercado
- Desarrollos tecnológicos: insumos, logística, desarrollo de productos
- Laboratorio de análisis de puntos críticos
- Análisis y soluciones para las enfermedades animales
- Garantizar y certificar el sello “Región libre de enfermedades”
- Trabajo conjunto con entidades: INVIMA, ICA, Secretaría de Salud



Innovación en producto

Acción 7: Promoción y creación de demanda

“El 80% de nuestro presupuesto va hacía la promoción del consumo del huevo”

- ASOHUEVO -

- Creación de un Sello de certificación regional que diferencie el producto en el contexto nacional - ejemplo: “Región libre de Newcastle”, “Región Libre de PRRS” puede incluir Valle del Cauca, Norte del Cauca, parte de Nariño
- Desarrollar los procesos necesarios para implementar un certificado de trazabilidad
- Promoción del consumo de ovoproductos en el mercado industrial y el retail



**Opción Estratégica 2:
Mercados
Internacionales de
Nicho**



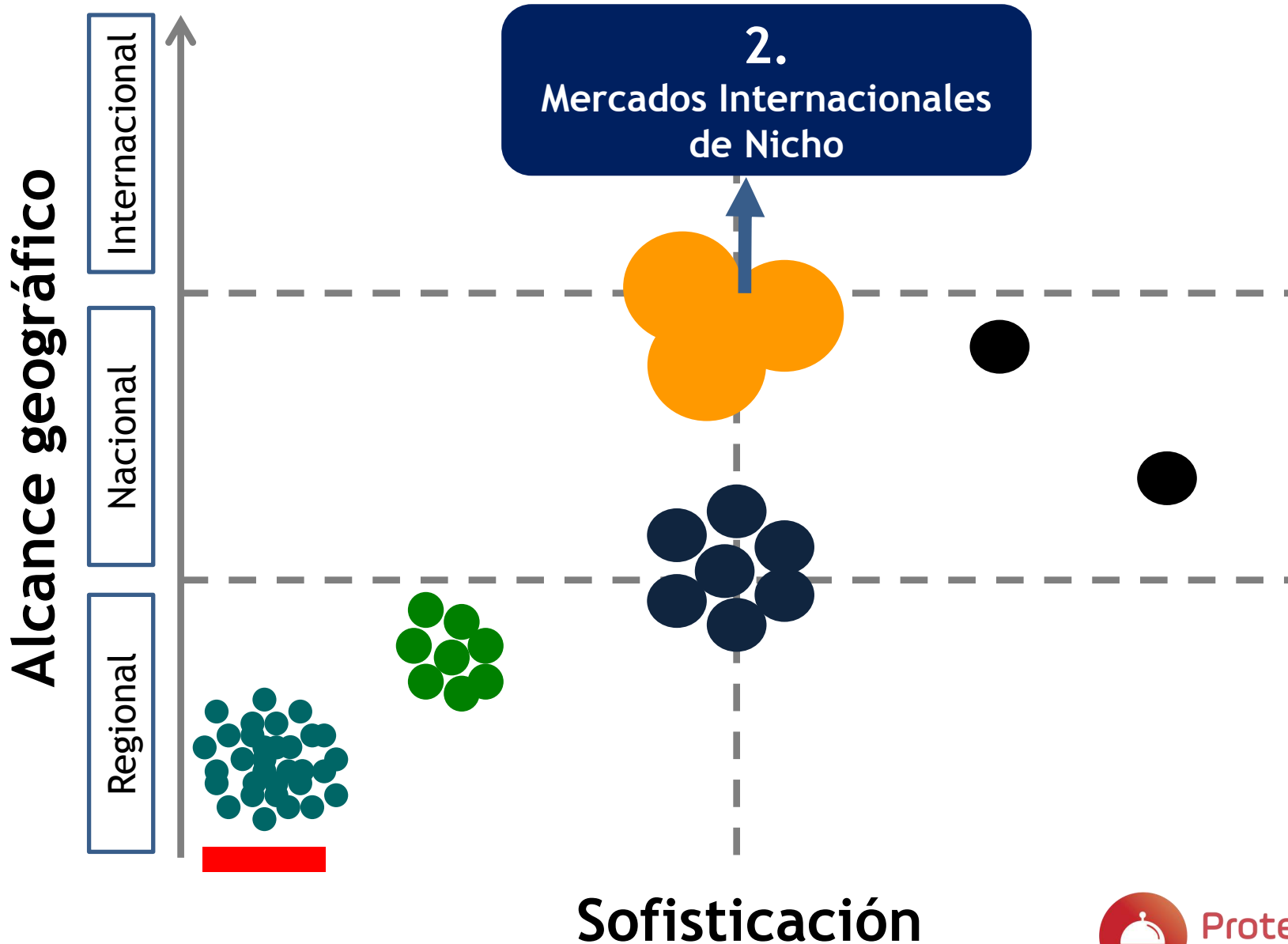
La internacionalización corresponde al proceso a través del cual una compañía prepara su incursión en el mercado internacional como opción estratégica para asumir la competencia internacional.

El proceso de internacionalización debe articular la dinámica organizacional interna de la compañía y su estrategia en función de ese mercado exterior

Salir a los mercados internacionales no debe ser un incidente, no debe ser una decisión circunstancial resultado de un tiempo de crisis, sino una decisión planeada estratégicamente que ayude al desarrollo de la empresa.



Opciones estratégicas



Factores claves de éxito para la internacionalización de la industria de Proteína Blanca son:

1. Producción de calidad internacional
2. Conocimiento primario de los mercados objetivo
3. Personalización del producto
4. Posicionamiento en los mercados objetivo



1.

Producción de calidad internacional

Área de trabajo 1. Pasaporte sanitario para los mercados internacionales

Líneas de trabajo	Acciones
Inocuidad nacional certificaciones Internacionales (HACCP, ISO 9001, ISO 14001, BPA, BRC¹)	•Unificar los criterios de las enfermedades que tienen presencia en Colombia - criterios HACCP •Elaborar un plan de acción para combatir las enfermedades que nos impiden ingresar a otros países •Integrar al proceso del Cluster de PB a INVIMA, ICA, Minagricultura para ejecutar proyectos de manera conjunta •Realizar una misión internacional con los funcionarios de estas entidades para conocer las barreras sanitarias de los países objetivo de exportación •Crear certificación para el proceso productivo en Bienestar Animal



Producción de calidad internacional

Área de trabajo 1. Pasaporte sanitario para los mercados internacionales

Líneas de trabajo	Acciones
Trazabilidad de la producción del Cluster de Proteína Blanca para exportación	• Crear un laboratorio bacteriológico • Crear laboratorios de desarrollo genético (Centro de Innovación)
Protocolos sanitarios para la producción avícola y porcícola que permitan el acceso a mercados priorizados	• Estructuración de un proyecto de transferencia de buenas prácticas con una firma internacional reconocida financiado por el Ministerio de Agricultura • Coordinar el trabajo del INVIMA para que la vigilancia de la producción sea para todos los productores, (pequeños y grandes)



2.

Conocimiento primario de mercados objetivo

Área de trabajo 2. Proyecto de desarrollo de negocio internacional

Líneas de trabajo	Acciones
Priorización de países objetivo	• Determinar los costos de producción actuales de los productos de cerdo y pollo • Realizar investigación sobre los precios de mercado en China, EE.UU., y Latinoamérica para conocer la viabilidad según el margen de utilidad - definición de países de interés • Estudio sobre el atractivo de mercado para los países de interés (análisis de mercado) ▸ Barreras de entrada ▸ Precios de mercado ▸ Costo de fletes ▸ Logística • Priorización de países



2.

Conocimiento primario de mercados objetivo

Área de trabajo 2. Proyecto de desarrollo de negocio internacional

Líneas de trabajo	Acciones
Prospectiva países priorizados	• Asistir a Ferias Internacionales de productos cárnicos (pollo y cerdo) y huevo en los países priorizados • Identificar clientes potenciales en mercados priorizados • Detectar oportunidades de negocio para las empresas del Cluster • Identificar aliados estratégicos en los mercados objetivo • Apertura de una oficina comercial del Cluster del Valle del Cauca (funciona como un <i>broker</i>) • Realizar un estudio de viabilidad para el montaje de una logística de cuartos fríos especializados, (Aeropuerto ABA /Puerto de Buenaventura) • Coordinar procesos de fijación de precios a 1 año con las navieras



3.

Personalización del producto

Área de trabajo 3. Proyecto de inteligencia de mercados para desarrollo de productos adaptados a los mercados priorizados

Línea de trabajo	Acciones
Adaptación de productos a los mercados priorizados	• Desarrollo de programas de formación de capital humano para adquirir conocimientos en la elaboración de los productos personalizados • Proyectos de actualización/capacitación para manejo de maquinaria especial para la producción personalizada • Desarrollo de perfiles productivos (técnicos) capacitados para labores específicas • Centro de Innovación de Proteína Blanca



4.

Posicionamiento en mercados destino

Área de trabajo 2. Mecanismos de vínculo empresa - cliente

Línea de trabajo	Acciones
Internacionalización	Estructuración y ejecución de una misión comercial y de inteligencia de mercados de los agentes de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca y clientes potenciales de los mercados priorizados (con el apoyo de ProColombia e incluyendo contacto con entes gubernamentales locales)
	Grupos de trabajo con empresarios del Cluster para diseñar el plan de trabajo basado en las oportunidades detectadas
	Reuniones de representantes de la Iniciativa Cluster con potenciales socios para crear confianza y relaciones con los socios de los mercados objetivo

“El gobierno no iba a vender por nosotros, por eso tuvimos que salir a vender”

Maxagro

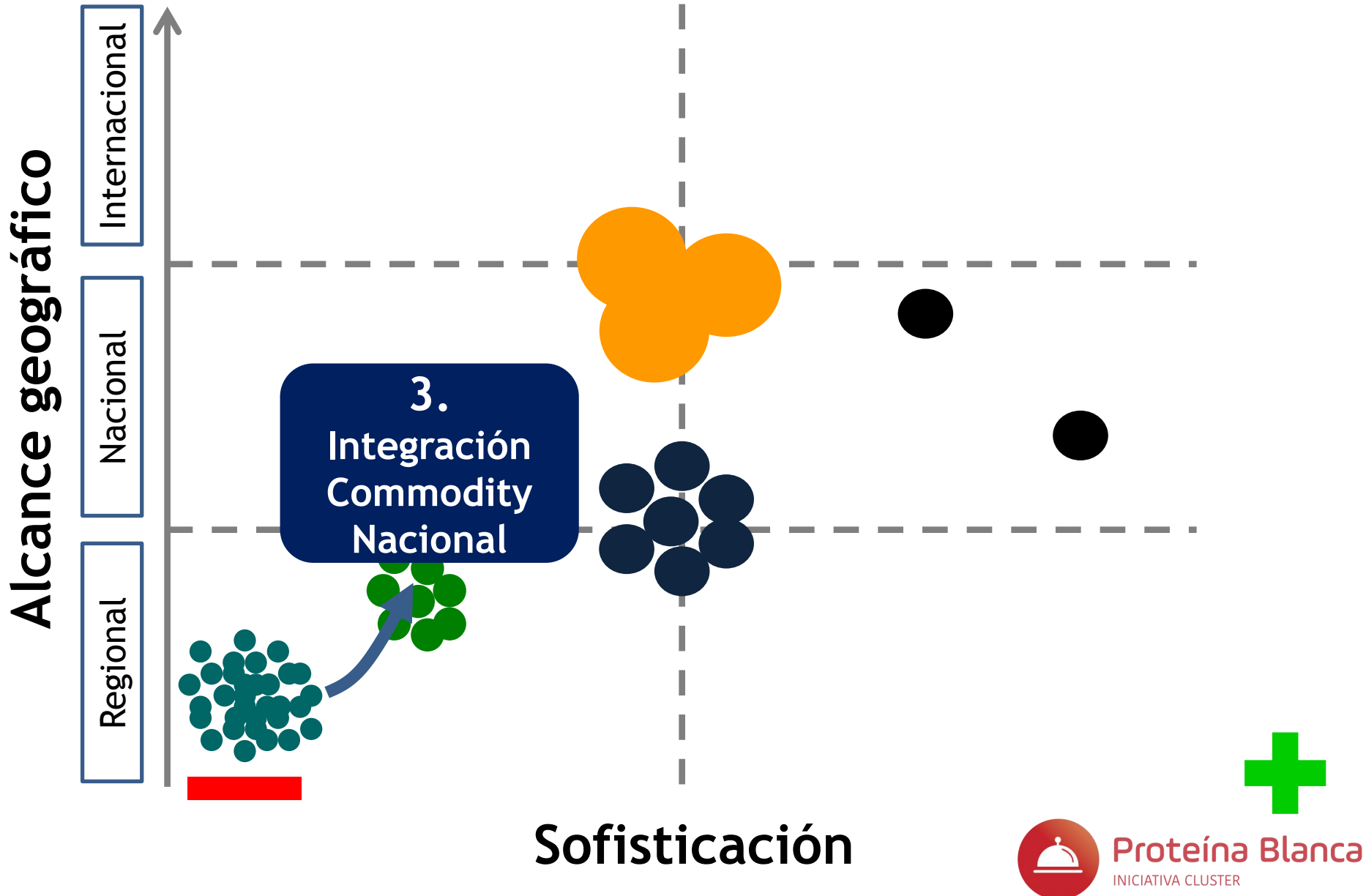


Proteína Blanca
INICIATIVA CLUSTER

Opción Estratégica 3: Integración Commodity Nacional



Opciones estratégicas



Factores claves para la integración y consolidación de oferta en la industria de Proteína Blanca son:

1. Agregación de oferta
2. Condiciones de calidad
3. Posicionamiento en el mercado regional y nacional



1.

Agregación de oferta

Acción 1: Integración de productores

- Descripción: promoción de modelos asociativos para la integración de pequeños productores avícolas y porcícolas en la región
- Objetivo: promover la constitución de modelos asociativos entre productores con capacidad de servir a los criterios de compra del mercado nacional - propuesta de mediano plazo cuando pasen las “vacas gordas”

Acciones

- Identificar productores integradores
- Realizar talleres con los empresarios para evaluar la posibilidad de asociación
- En etapas posteriores, realizar mesas de negociación o ruedas de negocios para definir el modelo asociativo que se ajuste a las expectativas de los productores locales
- Definir las reglas de juego del modelo asociativo

“en Colombia hay una gran cantidad de productores, no están integrados y así es muy difícil competir”

-Agrosuper-

“la integración nos permite pensar en los retos del futuro, nos libera del día a día”

- Producto local de huevos-



Proteína Blanca
INICIATIVA CLUSTER

2.

Condiciones de calidad

Acción 1: Fortalecimiento de los estándares de producción local

- Descripción: adopción de protocolos y estándares de calidad en los procesos productivos de las empresas pequeñas del Cluster
- Objetivo: adoptar Buenas Prácticas de manejo de animales en los pequeños productores del Cluster

Acciones

- Estructuración y puesta en marcha de programas de formación en BPM para los pequeños productores de la región
- Implementar y generalizar la adopción de BPM entre los productores avícolas y porcícolas locales
- Diseñar mecanismos de adopción de tecnología y maquinaria para los pequeños productores

“los empresarios deben estar convencidos de la importancia de los estándares de calidad comunes de la industria”
- APA



3.

Posicionamiento en el mercado regional y nacional

Acción 1: Estrategia de marca

- Descripción: acceso a nuevos canales de distribución con mayor grado de sofisticación en el mercado nacional
- Objetivo: acceder a nuevos canales de distribución como las Grandes Superficies que impulsen la competitividad de las empresas locales

Acciones

- Mejorar la gestión del producto en términos de: producción, calidad, continuidad y disponibilidad
- Diseñar una estrategia de marca para acceder al segmento *retail* con marca propia
- Lograr capacidades técnicas y comerciales para maquilar a GDO

***“Frente a la competencia,
el posicionamiento de la
marca es nuestra
protección”***

-Agrosuper-



Agenda

1. Rutas Competitivas - Cluster Development
2. El negocio de Proteína Blanca - resumen
3. Plan de Acción
4. ¿Qué sigue?: gestión del proceso de implementación



¿Cómo vamos a implementar de manera efectiva el Plan de Acción del Cluster de Proteína Blanca?

Estructuración de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca



- Grupo impulsor de empresarios
- Equipo local de las CC

Plan Operativo



- Mesa de trabajo para cada opción estratégica
- Equipo Local de las CC
- Cluster Manager

Implementación



Proteína Blanca
INICIATIVA CLUSTER

Modelo de acción: mesas de trabajo



**Opción estratégica
Mercados Nacionales
Especializados**



**Opción estratégica
Mercados
Internacionales de
Nicho**



**Opción estratégica
Integración
Commodity Nacional**

- Mesas conformadas por empresarios con apoyo técnico de las Cámara de Comercio del Valle del Cauca
- Coordinación y priorización de las acciones
- Puesta en marcha de los proyectos





MinCIT
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo



Plan de Acción



Proteína Blanca
INICIATIVA CLUSTER

Con el apoyo de:



CLUSTER | DEVELOPMENT



Gobernación
Valle del Cauca
Colombia

