CLUSTER DEVELOPMENT

CLUSTER | DEVELOPMENT

Plan de acción

Producto 7

08/05/2015

INDICE

1. **INTRODUCCIÓN** 5

Acciones como derivada de la estrategia 5

Tipología de acciones posibles 5

2. **ANTECEDENTES** 7

Recordatorio de la visión estratégica ..... ¡Error! Marcador no definido.

El Plan de acción de la iniciativa cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca 8

3. **MERCADOS NACIONALES ESPECIALIZADOS** ..... ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

4. **MERCADOS INTERNACIONALES NICHO** 8

5. **INTEGRACIÓN COMMODITY LOCAL** 8

6. **CRONOGRAMA DEL PLAN DE ACCIÓN** 41

7. **RECOMENDACIONES PARA ENTIDADES DE SOPORTE** 48

8. **ANEXOS** 50

Bibliografía ..... ¡Error! Marcador no definido.

1. INTRODUCCIÓN

Acciones como derivada de la estrategia

El presente Plan de acción se ha definido, conjuntamente con los empresarios y los agentes del sector avícola y porcícola, en base a los desafíos estratégicos que se han identificado durante la Ruta Proteína Blanca. De esta forma, todas las acciones y recomendaciones que se estipulan en el presente documento están directamente relacionadas con las opciones estratégicas existentes para las empresas del cluster, y su objetivo último es la mejora de la competitividad de las empresas y del entorno en el que se mueven.

Tipología de acciones posibles

Las acciones pueden ser de varios tipos:

- Acciones colectivas:
  - **Transversales para todo el cluster**: Iniciativas que benefician a todas las empresas por igual (participen o no), ya que inciden en áreas comunes o genéricas. Por ejemplo: la creación de un nuevo centro tecnológico, la definición de una nueva norma de calidad, un acuerdo para exportar tercer país, una nueva infraestructura especializada, etc. Por su propia definición, son de baja "apropiabilidad" por parte de los agentes, y si se desarrollan en forma de grupo de trabajo, el grupo estará trabajando para el bien común.
  - **Colectivas, de uso y disfrute individual**: Son aquellas acciones que, si bien se estructuran como conjuntas, cada empresa que participa gestiona su resultado individualmente. Por ejemplo: participar en un curso de formación estratégica, proceder a una promoción conjunta en un mercado, etc. De esta forma, las entidades que participen pueden extraer un beneficio directo e individual de su participación.
- Acciones de colaboración entre un número limitado de agentes:
  - Típicamente proyectos estratégicos (2-3 empresas) o consorcios de I+D con empresas y centros tecnológicos.
  - Acciones que lideran las propias empresas y no el cluster - que suele ser mero facilitador.

Tiene sentido, para algunas acciones, crear "grupos de trabajo" para desarrollarlas. Estos grupos estarán formados por empresas y agentes del cluster. No siempre es necesario crear un grupo de trabajo para desarrollar una acción: los grupos son herramientas que

deben usarse solo en caso que se necesite la colaboración de ciertos agentes a la hora de definir, o lanzar, o desarrollar esa acción en particular.

2. ANTECEDENTES

Recordatorio de la visión estratégica

La cadena de valor del negocio de Proteína Blanca del Valle del Cauca se ha extendido hacia la producción y transformación de carne de pollo, cerdo y huevo con gran importancia en el contexto nacional. Como características productivas, el Valle del Cauca fue el tercer departamento con mayor producción de carne de pollo (14,8%) y cerdo (14,9%) en 2014, y junto al Cauca representaron, durante ese mismo año, el porcentaje más alto de producción de huevo (25,5%). Por lo tanto, se ha identificado 303 empresas como agentes claves en la cadena de valor del negocio, de los cuales son 63 proveedores de insumos, 2 incubadoras, 127 granjas avícolas y porcícolas de levante, 6 granjas avícolas ponedoras, 1 planta de beneficio para el sacrificio de animales, 2 frigoríficos, 43 procesadores, 3 procesadores integrados, 18 minoristas, 9 mayoristas, 10 cadenas de supermercados y 19 proveedores de empaques y logística de frío.

Gracias a la creciente demanda de proteína blanca del mercado nacional las empresas del cluster tienen importantes oportunidades de crecimiento. Entre el año 2008 y el año 2013 el consumo per cápita de cerdo aumentó 44,7% pasando de 3,8 kg/año a 5,5 kg/año, de pollo creció 18,9% pasando de 22,7 kg/año a 27,0 kg/año, y de huevo aumentó 16,4%, pasando de 12,2 kg/año a 14,2 kg/año.

Sin embargo, las importaciones de cortes especializados de cerdo y pollo no producidos por las empresas nacionales están creciendo a tasas superiores a las de la producción nacional. En el período comprendido entre el año 2008 y 2013 las importaciones de cerdo se quintuplicaron, pasando de 8.878 ton a 45.244 ton, mientras que de pollo aumentó 56%, pasando de 29.595 ton a 46.413 ton. el aumento de las importaciones estuvo acompañado de un bajo volumen de exportaciones. En 2013, el País exportó 1.086ton de Proteína Blanca (USD 811 miles), de las cuales el 93% corresponde a trozos y despojos de gallina congelados.

Durante el proceso de diseño del plan estratégico de la Ruta Competitiva de Proteína Blanca cofinanciado por iNNpulsa en 2014 se identificó que dentro de las importaciones se encuentran cortes especializados de cerdo y pollo que reflejan el bajo nivel de desarrollo de nuevos productos con valor agregado de las empresas nacionales. Por lo tanto, la industria nacional de Proteína Blanca enfrenta amenazas de nuevos competidores reflejado por el aumento de las importaciones, la globalización y las tendencias de consumo de productos sofisticados. Las personas están demandando productos de consumo masivo que faciliten

su estilo de vida, como aquellos tipo ready to cook y ready to eat, y las tiendas de restaurantes organizadas y las grandes superficies tienden a demandar servicios especializados de segmentos transformados y food service (registra un crecimiento de 16,4% en Colombia). En este sentido, Colombia está cerca de empezar a producir excedentes exportables de proteínas blancas. Por esta razón, las empresas del Valle del Cauca deben diseñar estrategias que les permitan acceder a mercados externos con productos de mayor valor agregado.

Las áreas de trabajo identificadas en el Plan de Acción se concentran en tres opciones estratégicas cuyo principal diferenciador es el mercado al cual irán dirigidos los productos. Las opciones estratégicas son: A) Mercados Nacionales Especializados, B) Mercados Internacionales de Nicho y C) Integración Commodity Nacional. En conjunto buscan aumentar la competitividad y rentabilidad de las empresas en los mercados nacionales e internacionales, con la implementación de acciones que tiendan a la sofisticación y el alcance geográfico de las empresas del Cluster de Proteína Blanca.

El Plan de acción de la iniciativa cluster Proteína Blanca

El Plan de Acción de la iniciativa cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca fue estructurado entre las cámaras de comercial del Valle del Cauca, empresarios y asociaciones. En él se estableció las líneas de acción de las tres opciones estratégicas mencionadas anteriormente. A continuación se mencionan las áreas de trabajo para cada opción estratégica.

Mercados Nacionales Especializados

Esta opción se enfoca en estrategias que permitan desarrollar productos, tanto nuevos y con estándares de calidad altos, facilitando su ingreso a Cadenas de Supermercados y de Food Service especializados tales como Carulla (Grupo Éxito), Crepes & Waffles, Archie's o El Corral, por nombrar algunas.

Para ingresar a estos mercados nacionales especializados, el Plan de Acción se basa en dos áreas de trabajo: i) conocimiento de los clientes e ii) innovación en producto, en el cual el avance que se logre en la segunda área depende del desarrollo de la primera.

El conocimiento de los clientes depende de tres actividades:

1. Estudio de patrones de consumo en la evolución de los criterios de compra nacionales, que permitan tener una perspectiva sobre los productos a desarrollar.

2. Grupos de trabajo con clientes Food Service, buscando promover el trabajo en conjunto con los productores avícolas, porcícolas y procesadores, para desarrollar cortes y productos especializados en este mercado.
3. Investigación constante de los productos importados y su nivel de sofisticación (empaques, cortes, sabores, adiciones, presentaciones, tiempo de consumo, etc.)

Después de identificar las necesidades y criterios de compra nacionales, además de los desarrollos que están llegando al mercado inicia la fase de innovación en producto, que depende de 4 grandes actividades:

1. Propuesta y ejecución de proyectos enfocados al desarrollo de nuevos productos, guiados por investigadores provenientes de países productores de Proteína Blanca reconocidos por alto valor agregado en su oferta.
2. Capacitaciones y actualización de los empresarios del Cluster en desarrollo de nuevos productos, certificaciones de calidad y formación de capital humano especializado en cortes y procesamiento de alimentos.
   Esta actividad busca facilitar el trabajo en conjunto entre las empresas de los distintos sectores del Cluster, aprovechando su experiencia en cada proceso de la producción.
3. Creación de un Centro de Innovación para toda la cadena productiva del Cluster de Proteína Blanca, donde se puedan llevar a cabo nuevos desarrollos en diferentes frentes, como análisis de nuevos productos, asistencia técnica para el desarrollo de nuevos productos, empaques, etc.

   A futuro el Centro de Innovación facilitará a los empresarios realizar estudios de mercado, desarrollar insumos, logística y productos finales, además de prestar servicios de laboratorio de análisis de puntos críticos, enfermedades animales, garantizando y certificando el sello “Región libre de enfermedades” al trabajar en conjunto con entidades como INVIMA, ICA y Secretarias de Salud.

4. Promoción y fortalecimiento de la demanda de los productos de la Iniciativa Cluster, creando sellos de certificación regional, diferenciando la producción en el país.

Mercados Internacionales de Nicho

Esta opción estratégica tiene como objetivo conocer y penetrar segmentos de consumo específicos en países priorizados con demandas de productos o cortes especializados, lo cual haría competitivo los precios ofrecidos por la producción nacional.

En total, la opción depende de 4 áreas de trabajo:

1. Pasaporte sanitario para los mercados internacionales: esta área cuenta con actividades relacionadas con la certificación de inocuidad en los productos de la Iniciativa Cluster, lo cual dependerá de acciones como:

   - Crear y ejecutar un plan de acción con las entidades como INVIMA, ICA y el Ministerio de Agricultura, buscando combatir las enfermedades que impiden el ingreso a diferentes países.
   - Creación de laboratorios bacteriológicos y genéticos
   - Estructuración de protocolos sanitarios a seguir por todos los agentes del Cluster

2. Proyecto de desarrollo de negocio internacional: entre las actividades que componen esta área se encuentran el estudio de costos de producción y precios en mercados internacionales, además de identificar las barreras no arancelarias en mercados objetivo.

   Una vez priorizados los mercados potenciales, se propone realizar misiones comerciales en busca de clientes específicos, aliados estratégicos, acompañando este proceso con una futura apertura de oficinas comerciales en estos países.

3. Adaptación de productos de acuerdo a las necesidades de los mercado priorizados: esta área se desarrollará de acuerdo a los resultados de las actividades realizadas anteriormente, buscando el trabajo conjunto entre las empresas, facilitando el acceso a capacitaciones y formación de capital humano para el desarrollo y adaptación de los productos a mercados extranjeros

4. Mecanismos de vinculo empresa – cliente: la internacionalización será la actividad que comprende el objetivo del área, y busca facilitar el inicio de las relaciones comerciales entre las empresas de la Iniciativa Cluster y los clientes en el país priorizado, mediante misiones comerciales y visitas de dichos clientes a las plantas de producción en el Departamento.

Integración Commodity Nacional

La opción estratégica tiene como objetivo integrar y consolidar la oferta en la industria de Proteína Blanca por medio de las siguientes áreas de trabajo:

1. Agregación de oferta: esta área se desarrollará por medio de la identificación de productores integradores que participen en mesas de trabajo y negociación para definir un modelo asociativo que se ajuste a las expectativas de los productores locales, para finalmente definir y establecer las reglas de juego.

2. Condiciones de Calidad: entre las actividades que componen esta área de trabajo se encuentra la 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, y diseñar mecanismos de adopción de tecnología y maquinaria para los pequeños productores.

3. Posicionamiento en el mercado regional y nacional: esta área de trabajo se llevará acabo con la mejora de la gestión del producto, diseño de una estrategia de marca para acceder al segmento retail con marca y propia, y logro de capacidades técnicas y comerciales para maquilar a GDO.

3. Opciones Mercados Nacionales Especializados

3.1. Área de trabajo: Conocimiento de la evolución de los hábitos de consumo nacionales

Acciones

3.1.1. Prospectiva de consumo del cliente final

Objetivo:

Identificar patrones de evolución de los criterios de consumo para adaptar el desarrollo de nuevos productos

Justificación:

Las tendencias de consumo de la demanda nacional están cambiando a productos que brinden practicidad, salud y placer y su crecimiento corre más rápido de lo que los productores locales pueden satisfacer. Entre los factores que tienen los consumidores en cuenta son: 1) Nutrición rápida, 2) Bienestar del consumidor, 3) Practicidad de alta gama, 4) Experiencia sensorial, 4) Placer Saludable y 5) Factor Tiempo.

Actualmente, las empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca no satisfacen las demandas más sofisticadas en segmentos especializados como: food service, ready to cook y ready to eat. Por lo tanto, es necesario identificar los patrones de evolución de los criterios de consumo para que las empresas puedan desarrollar nuevos productos y así generar un crecimiento rápido y sostenido en sus ventas.

Descripción:

Para conocer cómo evolucionan los criterios de consumo nacionales de Proteína Blanca en los próximos 5 años, se debe identificar los patrones que determinan su desarrollo.

Por lo tanto, la Iniciativa Cluster deberá contratar una persona que se encargará permanentemente de analizar el mercado nacional alimentario nacional e internacional.

Esta persona deberá estudiar como la oferta mundial se ha ido adaptando a las preferencias de los consumidores, creando no solo nuevos cortes y presentaciones, sino también impulsado sus ventas desde el posicionamiento de marca y relacionamiento directo con los clientes.

Entidad encargada: Cámaras de comercio del Valle del Cauca

La persona encargada deberá mantener actualizada la información sobre:

1. Criterios de compra de huevo, carne de cerdo, pollo y sus derivados
2. Factores que definen el desarrollo de la demanda de Proteína Blanca en Colombia

Las cámaras de comercio del Valle del Cauca serán las encargadas de vigilar el cumplimiento de esta actividad.

Costo estimado

$24.000.000 COP anuales (1 persona contratada por COP 2 millones mensuales)

3.1.2. Grupos de trabajo con clientes *Food Service*

Objetivo:

Desarrollar nuevos productos y/o servicios para el canal *Food Service* que permita abrir un nuevo espacio de negocio para las empresas del Cluster

Justificación:

Como cadenas organizadas de *Food Service*, nos referimos a cadenas de restaurantes como Archie's, Hamburguesa El Corral, Leños & Carbón o McDonald's.

Este tipo de empresas, de acuerdo a cifras de Euromonitor, pasaron de representar 7,2% del mercado colombiano de *Food Service* en 2009 a 16,4% en 2014, exponiendo una oportunidad poco valorada en la actualidad por las avícolas y porcícolas del país, que omiten la alta capacidad de pago y la creciente demanda de este mercado por productos especializados.

Ejemplo de la relación entre avícolas o porcícolas con las cadenas organizadas de Food Service se encuentra entre MaxAgro de Chile y algunos restaurantes de Japón, quienes abastecen con cortes especiales para los platos de dichas cadenas.

Descripción:

Para iniciar la formación de grupos de trabajo entre la Cámara de Comercio de Cali y cadenas *Food Service* organizadas, se deben identificar cuáles de estas últimas tienen como especialidad platos como ingredientes principales huevo, carne de pollo y cerdo.

Una vez identificadas las cadenas de restaurantes y hoteles, se realizarán talleres con los siguientes objetivos:

1. Encontrar las necesidades de las empresas del *Food Service* nacional en platos preparados, cortes, presentaciones y demás características aún desconocidas para los proveedores de Proteína Blanca
2. Clasificar los productos requeridos por las cadenas de acuerdo a cantidades demandadas y nivel de sofisticación

Entidad encargada: Cámara de Comercio de Cali

Esta actividad se realizará al menos tres veces cada año, donde la Cámara de Comercio de Cali será la entidad encargada de identificar las empresas que harán parte de los grupos y organizar la logística de la actividad como:

- Enviar invitaciones del grupo de trabajo
- Determinar un sitio para las reuniones a realizar
- Guiar los temas a tratar en los talleres

Costo estimado:

$1.500.000 COP al año (Alquiler salón más refrigerios)

3.1.3. Inteligencia competitiva (nuevos entrantes e importaciones)

Objetivo:

Hacer seguimiento de manera permanente a los nuevos jugadores y condiciones en el mercado interno

Justificación:

Las empresas externas están entrando al mercado nacional con productos IQF, cortes especiales, *convinience, ready to cok* y *ready to eat*. Además los productos cuentan con publicidad y empaques atractivos que generan recordación de la marca.

La empresa chilena Agrosuper entrará al país en 2015 con productos elaborados al Retail y al mercado Industrial. Y así, son muchos los ejemplos de las empresas que están entrando al mercado por la vigencia de acuerdos comerciales como el TLC con Estados Unidos que amenaza con la entrada de grandes empresas con la capacidad de abastecer la demanda nacional.

Por lo tanto, se presenta la necesidad de que las empresas del cluster de la región conozcan cuáles son los nuevos jugadores que entrarán al mercado para poder mejorar sus procesos y productos y así ser más competitivas frente el mercado internacional.

Descripción:

La Iniciativa Cluster deberá contratar una persona que tendrá la obligación de informar permanentemente a los empresarios sobre el mercado y sus tendencias, mediante boletines, realizando las siguientes actividades:

- Trabajos de campo en grandes superficies organizadas (especialmente las más sofisticadas) y tiendas especializadas, donde sus principales clientes tienen criterios de compra específicos en el consumo de huevo, carne de pollo, cerdo y sus derivados
- Hallar nuevos jugadores en el mercado nacional, diferenciando entre nacionales y extranjeros
- Identificar productos nuevos que tengan altos crecimientos de consumo, en el País y el mundo
- Establecer la forma en que productores diferentes a la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca están impulsando sus ventas (publicidad, desarrollo de marca y relación con cliente final)

Entidad encargada: Iniciativa Cluster

La Iniciativa Cluster será la entidad encargada de identificar, elegir y vigilar la persona encargada de realizar las actividades descritas.

Esta actividad se realizará dos meses cada año para mantener actualizado el conocimiento sobre la evolución del mercado nacional, fortaleciendo la toma de decisiones de las empresas durante el desarrollo de nuevos productos.

Costo estimado:

$24.000.000 COP anual (1 persona contratada por COP 2.000.000 mensuales)

Gráfico No. 1 Tiempo estimado para Conocimiento de la evolución de los hábitos de consumo nacionales

Opción 1 Mercados Nacionales Especializados																														
Conocimiento de la evolución de los hábitos de consumo nacionales																														
Acciones	Duración (meses)																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Prospectiva de consumo del cliente final																														
Grupos de trabajo con clientes *Food Service*																														
Inteligencia competitiva																														

3.2. Área de trabajo: Innovación en producto

Acciones

3.2.1. Proyecto de desarrollo de producto

Objetivo:

Desarrollar nuevos productos con mayor nivel de sofisticación

Justificación:

El mercado mundial de Proteína Blanca dejó de vender commodities a productos con valor agregado como cortes especializados o con salsas, platos precocinados, snacks y funcionales.

No obstante, este tipo de desarrollos no solo se han quedado en sus mercados de origen sino que han llegado y continuarán llegando al mercado nacional, que cada vez se especializa y valora más este tipo de productos que ahorran tiempo y contienen mejores características.

Adicional al desarrollo productivo del mercado, otro de los factores que impulsó a plantear esta acción es el deficiente o casi inexistente número de departamentos de innovación dentro de las empresas avícolas y porcícolas de la Iniciativa Cluster, por lo cual es necesario desarrollar este tipo de proyectos para mejorar estas deficiencias.

Descripción:

La Cámara de Comercio de Cali presentará propuestas de proyecto para realizar con las empresas de la Iniciativa Cluster.

Una vez determinado el o los proyectos que se van a realizar, el grupo de trabajo determinará las empresas que se beneficiarían con estos proyectos para establecer las reglas de juego como:

- Requisitos de entrada y salida del proyecto
- Aportes necesarios para la ejecución de proyectos
- Comités Técnicos que vigilen la obtención de los objetivos

En este proceso se debe contratar investigadores especialistas en el desarrollo de nuevos productos como IRTA de Cataluña (expertos en el sector porcícola europeo) o CIAD de México (expertos en la producción de comidas *ready to eat*).

Los investigadores internacionales deben tener experiencia mínima de 7 años en tecnología y calidad de producto, calidad organoléptica, procesos de elaboración de embutidos crudos curados, elaboración de salazones, sistemas de secado y aspectos de seguridad de los productos cárnicos.

Entidad encargada: Cámara de Comercio de Cali

Esta actividad tendrá una duración máxima de 2 meses cada año, donde la Cámara de Comercio será la entidad encargada de realizar la logística de las reuniones de trabajo para establecer las áreas que se desarrollarán de acuerdo a los proyectos elegidos y además vigilará que las reglas de juego establecidas se cumplan.

Costo estimado:

$124.971.633 COP (Cotización aproximada: Capacitación realizada por el IRTA, incluido alquiler de salones, refrigerios y almuerzos)

3.2.2. Capacitación del Recurso Humano

Objetivo:

Capacitar personal en nuevos perfiles técnico aptos para la producción de nuevos productos desarrollados

Justificación:

Durante el proceso de entrevistas con empresarios, muchos expresaban la poca formación profesional de sus funcionarios en planta de producción. Ejemplo de esto son los carniceros que en Colombia no son profesionales mientras en Europa y otras partes del mundo si tienen programas de formación especializada.

Esta necesidad se hace más urgente al momento en que las empresas inicien el desarrollo de nuevos productos e importen maquinaría especializada, lo cual impulsará su demanda de personal capacitado.

Descripción:

Para capacitar al personal en habilidades necesarias para la producción de nuevos productos primero hay que contratar investigadores o un Instituto de investigación especialista en la producción de productos de huevo, carne de pollo y cerdo. Para este proceso es necesario contar con capital para invertir en transporte, traslados, alojamiento, viáticos, honorarios y lugares para realizar las capacitaciones.

Los investigadores deben tener una experiencia mínima de 7 años en el desarrollo de nuevos productos en el sector avícola y porcícola. En el proceso de contratación los investigadores deben presentar un plan del curso con al menos los siguientes módulos:

A. Tecnología y Calidad de la Carne y Productos Cárnicos Frescos

B. Tecnología de Productos Cárnicos Cocidos

C. Desarrollo y tecnología de ovoproductos

D. Calidad Organoléptica de productos cárnicos

Para las capacitaciones las empresas deben seleccionar máximo 5 personas que asistan a todos los módulos del curso. Además, se recomienda que las personas que se capaciten complementen los aprendizajes con un programa en el exterior y otro programa de actualización en normas y protocolos sanitarios.

Por otro lado, el grupo impulsor deberá realizar reuniones con instituciones de educación superior donde:

1. Expongan las necesidades del personal para crear programas enfocados en el procesamiento de alimentos
2. Desarrollen e implementen nuevos programas para formar personal técnico en el procesamiento de alimentos con calidad

Entidad encargada: Cámara de Comercio de Cali

La Cámara de Comercio de Cali se encargará de contratar cada año los investigadores o Instituto de Investigación especializado en el desarrollo de nuevos productos de huevo, carne de pollo, cerdo y derivados. Así como de desarrollar la logística para llevar a cabo las capacitaciones que se desarrollaran en un período no mayor a un mes.

Costo estimado: Convenio con el SENA

3.2.3. Creación de un Centro de Innovación de Proteína Blanca

Objetivo:

Crear un centro para la innovación donde se puedan llevar a cabo nuevos desarrollos en producción y bienes finales, adaptados a los diferentes niveles de sofisticación de la Iniciativa Cluster

Justificación:

Las siete cámaras de comercio del Valle del Cauca, con el apoyo de la Cámara de Comercio del Cauca y la Gobernación del Valle del Cauca desarrollaron en 2014 el proceso estratégico y definición del Plan de Acción de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca, proceso que fue cofinanciado por el Programa de Rutas Competitivas de iNNpulsa.

Entre los resultados de este proceso se concluyó que la sofisticación de la producción, así como el alcance y profundización de nuevos mercados serían los dos factores priorizados

para impulsar la competitividad de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca. Por lo tanto, es necesario crear una entidad que preste servicios de investigación en producto a empresas grandes, medianas y pequeñas.

Descripción:

La creación del Centro Tecnológico y de Innovación para la Cadena Productiva de Proteína Blanca en el Valle del Cauca es uno de los proyectos priorizados en el plan de acción de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca. La operación del Centro permitirá llevar a cabo actividades colaborativas de innovación por parte de las empresas que participan en la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca. Algunas de estas actividades corresponden a: i) soporte técnico y científico para el desarrollo de insumos y materias primas, ii) soporte técnico y científico para el desarrollo de nuevos productos, iii) Diseño y evaluación de nuevos modelos de producción y de negocios, iv) facilitar la transferencia de conocimiento y la conexión de las empresas con centros de referencia internacionales especializados.

El Centro impulsará los procesos de desarrollo tecnológico en las empresas de la cadena productiva de Proteína Blanca en el Valle del Cauca a través del análisis y evaluación permanente de los principales avances tecnológicos relacionados con las actividades de la cadena productiva en el mundo. Además, la operación del Centro permitirá la realización de pruebas en plantas piloto para el desarrollo de nuevos productos en términos de parámetros de calidad de la materia prima, cambios físicos y químicos, proceso de elaboración de productos cárnicos y maquinaria requerida.

Como objetivo de mediano plazo, el Centro operará como entidad delegada en la región por parte de las autoridades correspondientes para la definición de estándares de calidad y parámetros requeridos para la expedición del certificado con validez internacional para la exportación de productos de cerdo, pollo y huevo y derivados de éstos.

Para iniciar, la Iniciativa Cluster debe apalancar recursos para la construcción del Centro de Innovación y Desarrollo y debe contratar la asesoría de un centro de investigación internacional especializado en el tema, como es el caso del IRTA. Además, deben contratar una constructora que realice los planos del centro teniendo en cuenta la distribución de los procesos.

Una vez cuenten con los recursos y el diseño del centro, se debe realizar todo el proceso previo a la construcción. Compra de materiales, contratación de personal, solicitud de

permisos, entre otros. Finalmente, se inicia la construcción del Centro de Innovación y Desarrollo, con un plazo máximo de un año.

El centro facilita la transferencia de conocimiento, conexión con centros de referencia internacionales y la expedición de certificados para exportación.

Los servicios y beneficios del centro de innovación para todas las empresas son:

- Acceso a información
- 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, Secretaria de Salud

Entidad encargada: Iniciativa Cluster

La Iniciativa Cluster es la encargada de apalancar los recursos para la creación y desarrollo del Centro de Investigación, que deberá ejecutarse en 2 años. Por lo tanto, la Cámara de Comercio de Cali, en alianza con FENAVI y ASOPORCICULTORES, será quien lidere los procesos necesarios para participar en convocatorias y destinar los recursos.

Costo estimado:

$3.000.000.000 COP total (Cotización aproximada)

3.2.4. Promoción y creación de demanda

Objetivo: Promocionar el valor de las empresas de la región y crear demanda

Justificación:

El Cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca cuenta con ventajas en el mercado nacional por ser el principal productor de huevo, junto con el Cauca, y ocupa el tercer puesto en la producción de carne de pollo y cerdo. Sin embargo, muchas empresas no cuentan con una marca posicionada a nivel nacional, lo que hace que otras regiones lideren el abastecimiento de la demanda nacional.

Por lo tanto, las empresas del Cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca deben desarrollar estrategias que permitan promocionar sus productos como región y crear una demanda que valore sus productos por calidad, cantidad y sofisticación.

Descripción:

Esta actividad se llevará a cabo en el marco del Centro de Investigación y además dependerá del logro de los objetivos de las acciones **3.2.3., 4.1.1**. y **4.1.2.** donde se desarrollarán los nuevos productos, se obtendrá los certificados de inocuidad y buenas prácticas de manufactura como BPM, HACCP e ISO 22.000 y se asegurará la trazabilidad de los bienes finales producidos por las empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca.

Como primera medida el Centro de Investigación debe crear un sello de certificación regional que diferencie el producto en el contexto nacional, por ejemplo “Región libre de Newcastle”, “Región Libre de PRRS”, “Producción de Calidad Internacional”.

En el Centro de Investigación se elegirá el sello que identificará la producción de la Iniciativa Cluster, para posteriormente contratar las empresas publicistas y de mercado que crearán el logo y la estrategia publicitaria para que el mercado nacional reconozca la marca.

Costo estimado:

$164.000.000 COP (4 personas de mercadeo ($3.000.000 COP mensual) y 1 persona para sello certificación ($1.700.000 COP mensual))

Gráfico No. 2 Tiempo estimado para el área de trabajo ***Innovación de Producto***

Innovación en Producto																																				
Acciones	Duración (meses)																																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
Proyecto de desarrollo de producto																																				
Capacitación del Recurso Humano																																				
Creación de un Centro de Innovación de Proteína Blanca																																				
Promoción y creación de demanda																																				

4. Opción Mercados Internacionales de nicho

4.1 Área de trabajo: Pasaporte sanitario para los mercados internacionales

4.1.1 Obtención de inocuidad nacional mediante certificaciones internacionales

Objetivo:

Estandarizar la calidad en la oferta productiva del Cluster de Proteína Blanca en el Valle del Cauca.

Justificación:

La necesidad de adaptar los procesos productivos de acuerdo a estándares internacionales de calidad e iniciar la unificación de criterios de inocuidad entre las instituciones de salud pública nacional e internacional, nace de la experiencia tomada de las industrias avícolas y porcícolas en países de la región como Chile y México.

El ejemplo chileno tuvo origen en la necesidad de las principales porcícolas de este país por exportar a los mercados asiáticos, llevándolas a impulsar al gobierno de Chile a reunirse con sus pares de Japón y Corea del Sur para conocer los requerimientos y estructurar e implantar programas de certificación fitosanitarias, creando la marca Chile Pork.

México es otro ejemplo de la región y aún más atractivo para los objetivos del Cluster de Proteína Blanca, al crear una certificación de calidad que cubre a productores avícolas, porcícolas y frutícolas, además de empresas de la industria auxiliar como fabricantes de empaques. Esta marca tiene por nombre México Calidad Suprema y está adaptada a la necesidad de cada segmento de la cadena productiva.

Con estas certificaciones, las industrias avícolas y porcícolas de Chile y México han logrado posicionar sus productos en diferentes países al asegurar con estas marcas la calidad de su producción. Por lo cual, iniciar y estandarizar con mínimos de calidad la oferta de Proteína Blanca del Valle del Cauca permitirá diferenciarse de la producción de otros departamentos y competir con calidad en el mercado nacional.

Descripción:

La estandarización de la calidad en la oferta de Proteína Blanca será un trabajo en doble vía, unificando los criterios de caracterización y erradicación de enfermedades pecuarias que tienen presencia en Colombia como la PRRS y la Peste Porcina Clásica en cerdos o Newcasttle en pollos, además de cumplir, desde las empresas, con estándares mínimos de calidad dentro de sus procesos productivos como HACCP, ISO 14.001 e ISO 22.000.

Inicialmente, la unificación de criterios se realizará integrando a instituciones públicas como INVIMA, ICA y Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, al proceso del Cluster, buscando acuerdos entre ellas y los empresarios sobre las características y métodos de erradicación de enfermedades avícolas y porcícolas.

Adicional al trabajo local entre las instituciones públicas de salud y las relacionadas con el sector pecuario, se deberá realizar una misión comercial con los funcionarios de estas entidades para conocer y adaptar los criterios de identificación y erradicación de las enfermedades a las barreras sanitarias de los países objetivos de exportación.

Una vez establecidos los criterios de identificación y erradicación de las enfermedades avícolas y porcícolas, las empresas del Cluster deberían adaptar los métodos de los países objetivos con la compañía de los entes públicos de salud, elaborando y ejecutando planes de acción para combatir dichas enfermedades.

Finalmente, el proceso terminará con la creación de una certificación en Bienestar Animal dentro del proceso productivo que estará relacionada con la actividad 3.2.4.

Entidad coordinadora: Cámara de Comercio de Cali, INVIMA, ICA e Iniciativa Cluster

La Cámara de Comercio de Cali supervisará las reuniones con el INVIMA, ICA y la Iniciativa Cluster con el fin de unificar esfuerzos para las actividades propuestas en esta área de trabajo. Durante un plazo no mayor a 12 meses se coordinará el proceso para que las empresas logren la creación de una certificación en Bienestar Animal dentro del proceso productivo.

Costo estimado:

$277.775.500 COP (Cotización aproximada: Costo de certificación de los procesos productivos)

4.1.2 Protocolos sanitarios para la producción avícola y porcícola que permitan acceder a mercados priorizados

Objetivo:

Establecer protocolos sanitarios de identificación y erradicación de enfermedades

Justificación:

De acuerdo a las reuniones en plenaria con los empresarios del Cluster de Proteína Blanca, y los grupos de trabajo que estructuraron este plan de acción, además de la falta de unificación de criterios, no existe, por parte de INVIMA, ICA y demás entidades de salud pública, protocolos de identificación y erradicación de enfermedades porcícolas y avícolas.

No obstante, no solo Colombia presenta esta deficiencia, países como Portugal también ha presentado este tipo de problemas y entre las soluciones decidió la importación o transferencia de conocimientos de países más avanzados como España.

Para establecer protocolos de producción y estandarizar la calidad en procesos, la Conselleria de Agricultura, Ganadería, Pesca, Alimentación y Medio Natural realizó una alianza con el IRTA de Cataluña para implementar el BDPorc en Portugal.

Este sistema de información destinado al Sector Porcino Español (BDPorc), tiene como objetivo fundamental proporcionar información de referencia a las empresas de producción porcina como herramienta de ayuda a la toma de decisiones.

Por lo anterior, la idea de esta acción es apalancar el desarrollo productivo y cumplir con las demandas fitosanitarias internacionales, mediante la importación de conocimiento desarrollados en otros países con protocolos establecidos, reconocidos y en funcionamiento.

Descripción:

El establecimiento de protocolos sanitarios de identificación y erradicación de enfermedades, iniciará con la identificación y desarrollo de alianzas con centros de investigación internacional especializados, con experiencia en los sectores avícolas y porcícolas.

Con los centros de investigación internacionales se adaptarán y establecerán protocolos sanitarios de producción, desarrollados en los principales países productores o en los mercados objetivos de nuestras exportaciones, para facilitar el futuro acceso a dichos mercados.

Estos protocolos serán vigilados por INVIMA e ICA, quienes deberán acompañar a todas las empresas avícolas y porcícolas en la implementación de los protocolos de producción internacionales, protegiendo la imagen productiva del país en el mercado nacional e internacional.

Entidad coordinadora: Cámara de Comercio de Cali, INVIMA, ICA, Salud Pública y el grupo impulsor

La Cámara de Comercio de Cali será el ente que identifique los centros de investigación internacionales y vigile el desarrollo de alianzas entre los centros internacionales, INVIMA, ICA y Salud Pública, en un período mínimo de 6 meses.

Costo estimado:

$216.625.500 COP (Cotización aproximada: Consultoría en el desarrollo de procesos productivos sofisticados)

4.1.3 Trazabilidad de la producción del Cluster de Proteína Blanca para exportación

Objetivo:

Asegurar la calidad de los productos de Proteína Blanca desde la parte inicial de la cadena productiva

Justificación:

La demanda mundial es cada vez más sofisticada, y dentro de sus criterios de compra se encuentra conocer las características de cada insumo utilizado en la producción de los bienes finales.

Por lo anterior, y en relación con la oferta productiva de Proteína Blanca, las empresas del Cluster requieren de laboratorios especializados que permitan estudiar las características bacteriológicas del huevo y la carne de pollo y cerdo, además de iniciar el desarrollo genético propio del departamento o el país.

Ejemplo de estos tipos de laboratorios es el Centro de Investigación de la Caña de Azucar de Colombia que se especializa en la agricultura específica por sitio, la cual se define como *el arte de realizar las prácticas agronómicas requeridas por una especie vegetal, de acuerdo con las condiciones espaciales y temporales del sitio donde se cultiva, para obtener de ella su rendimiento potencial*.

En el caso de Proteína Blanca, estos laboratorios se dedicarían al estudio de la crianza de animales para obtener su mayor potencial de acuerdo al clima, terreno y demás características que influyan en la calidad de la carne o huevo resultante de dichas actividades pecuarias.

Descripción:

Dado al posible costo de esta actividad y su relación con la creación de un Centro de Investigación Especializado detallado en la acción 3.2.3, las acciones que aseguren la calidad de los productos de Proteína Blanca desde la parte inicial de la cadena productiva dependerán de la creación de un laboratorio bacteriológico especializado en la producción de huevo y las carnes de pollo y cerdo.

Adicional al laboratorio bacteriológico, el Centro de Investigación Especializado deberá contar con una sección especializada en desarrollo genético, que permita crear tipos de animales característicos del país o con características especiales para adaptarse a los diferentes terrenos y climas del Valle del Cauca donde exista la producción porcícola y avícola.

Por lo cual, este desarrollo genético deberá ir acompañado de la realización de estudios por parte del personal perteneciente al Centro de Investigación, diferenciando los tipos de clima y terrenos donde están ubicadas las granjas porcícolas y avícolas del Cluster.

Entidad encargada: Iniciativa Cluster

La Iniciativa Cluster acompañará la realización de estudios y vigilen el cumplimiento de objetivos de dichos estudios. Esta actividad tendrá un período de trabajo mínimo de 13 meses.

Costo estimado:

$59.350.000 COP (Cotización aproximada: Capacitación y auditoría de procesos productivos sofisticados)

Tiempo estimado

Gráfico No. 3 Tiempo estimado para Pasaporte sanitario para los Mercados Internacionales

Pasaporte sanitario para los mercados internacionales																														
Acciones	Duración (meses)																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Obtención de inocuidad nacional mediante certificaciones internacionales																														
Protocolos sanitarios para la producción avícola y porcícola que permitan acceder a mercados																														
Trazabilidad de la producción del Cluster de Proteína Blanca para exportación																														

4.2 Área de trabajo: Proyecto de desarrollo de negocio internacional

4.2.1 Priorización de países objetivo

Objetivo:

Identificar y caracterizar potenciales países demandantes de Proteína Blanca producida en el Valle del Cauca

Justificación:

El mercado internacional de Proteína Blanca aún no ha sido explotado por los productores nacionales, presentando en el caso avícola un inicio mediante la exportación de patas de pollo a Hong Kong.

Esta baja internacionalización del cluster tiene entre sus principales causas los pocos estudios especializados de mercados potenciales que demanden y sean rentables para la producción avícola y porcícola del Valle del Cauca.
Por lo tanto una vez realizados los estudios de identificación y caracterización de los mercados objetivo, supondría la base para que las empresas del Cluster de Proteína Blanca inicien planes de negociación con clientes específicos en estos países priorizados

Descripción:

Inicialmente, la priorización de los países objetivo sería mediante estudio y comparación de los costos de producción y precios de los productos de Proteína Blanca ofrecidos en estos mercados. Esta comparación será el primer filtro en la priorización del país, exponiendo la rentabilidad y factibilidad de competir en dichos mercados.

Una vez organizados los países de acuerdo a las rentabilidades que dejarían posibles negociaciones, se estudiarán las características como condiciones de entrada, costos de fletes, logística necesaria, entre otras variables.

Finalmente, los resultados de la comparación entre rentabilidades y factibilidad para entrar a los distintos países, será la priorización y elección de estos para futuras misiones comerciales de los empresarios del cluster.

Costo estimado:

$31.200.000 COP (Contratación equipo de trabajo de 3 personas durante un período de 4 meses con salario de $2.600.000 COP)

Entidad encargada: Cámara de Comercio de Cali

Esta actividad tendrá una duración máxima de 4 meses donde el equipo técnico de la Cámara de Comercio de Cali se encargará de priorizar los países objetivos.

4.2.2 Prospectiva países priorizados

Objetivo:

Identificar potenciales clientes y/o aliados estratégicos para establecer relaciones comerciales en los países priorizados

Justificación:

De acuerdo a estudios realizados durante el proceso de Rutas Competitivas, los aprendizajes obtenidos en el viaje de Benchmarking y los grupos de trabajo con los empresarios del Cluster, se identificó que la forma de entrar a mercados internacionales de nicho por parte de los productores regionales es mediante relaciones personalizadas con clientes en los países priorizados.

Ejemplo de la afirmación anterior es la relación de MaxAgro (segunda porcícola chilena), con algunas cadenas de restaurantes y procesadores cárnicos en Japón, quienes solicitaron

a esta empresa cortes de tamaños específicos para sus diferentes platos y productos transformados.

Adicionalmente, las porcícolas chilenas al ingresar a Japón y Corea del Sur, fortalecieron la relación con sus clientes creando dentro de estos mercados un bróker encargado de negociar directamente desde esos países.

Descripción:

La actividad inicial a realizar será la asistencia a las principales ferias del sector cárnico y de huevo, donde se puedan identificar y presentar directamente los empresarios con los futuros clientes de los países objetivos, detectando oportunidades de negocio para las empresas de la Iniciativa Cluster.

Además de identificar clientes, la presencia en ferias puede ser la oportunidad para las empresas de la Iniciativa Cluster de crear alianzas estratégicas con otras porcícolas o avícolas de otros países que ya estén en mercados internacionales y requieran aumentar su oferta mediante apalancamiento.

La segunda fase de esta acción será la apertura de una oficina comercial de la Iniciativa Cluster en los países objetivo seleccionados que funcione como intermediaria entre las empresas y clientes potenciales de cada país.

Otra de las actividades en las que podría ayudar la Iniciativa Cluster desde el inicio de las relaciones comerciales con diferentes países será el acompañamiento en la fijación de precios con las navieras, para ayudar a mantener estables los costos logísticos de las empresas.

Entidad encargada: Cámara de Comercio de Cali

La Cámara de Comercio de Cali, con el apoyo de ProColombia, se encargará de identificar donde se realizarán las principales ferias del sector cárnico y de huevo. Posteriormente, se abrirá la nueva oficina comercial de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca en los países identificados. Esta actividad tendrá una duración mínima de 10 meses.

Costo estimado:

$78.000.000 COP (Contratación equipo de trabajo de 3 personas durante un período de 10 meses con salario de $2.600.000 COP)

Tiempo estimado

Gráfico No. 4 Tiempo estimado para Proyecto de desarrollo de negocio Internacional

Proyecto de desarrollo de negocio internacional																														
Acciones	Duración (meses)																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Priorización de países objetivo																														
Prospectiva países priorizados																														

4.3 Área de trabajo: Proyecto de inteligencia de mercados para desarrollo de productos adaptados a los mercados priorizados

4.3.1 Adaptación de productos a los mercados priorizados

Objetivo:

Identificar, adaptar y ofrecer productos de acuerdo a preferencias y exigencias de clientes identificados en mercados internacionales de nicho

Justificación:

La necesidad de adaptar los productos a los mercados priorizados nace de la experiencia de Chile, México y Estados Unidos, donde las empresas que se han establecido en países extranjeros han adaptado tanto el producto final como la presentación y forma de vender su oferta.

Mientras Agrosuper adaptó su logotipo en español al idioma japonés para familiarizar sus clientes asiáticos con la marca, Tyson en México agrego a las alas de pollo salsas mexicanas y Norson creo platos precocinados con los ingredientes necesarios para la dieta de la población estadounidense.

Descripción:

La adaptación de la producción de acuerdo a preferencias de los mercados internacionales llevará inicialmente a la actualización y capacitación del personal dentro de las empresas del Cluster de Proteína Blanca, con lo cual se deberá traer investigadores o personal con experiencia de los principales productores de huevo y cárnicos en el mundo, para compartir y mantener su conocimiento en la región.

Nuevamente, la transferencia de conocimiento puede facilitarse mediante programas de formación impartidos por Centros de Investigación internacionales como IRTA, CIAD o universidades como Texas A&M University.

Después de la preparación de las empresas, los productores del Cluster junto a universidades o centros educativos especializados, deberán utilizar este personal desarrollado para elaborar programas de formación de capital humano que ejecute labores específicas dentro de las organizaciones, y así mantener el conocimiento alcanzado con la formación dada por los expertos internacionales.

Entidad encargada: Cámara de Comercio de Cali

La Cámara de Comercio se encargará de traer las personas de los diferentes centros de investigación internacionales para que en un período no mayor a un mes capacite al personal de las empresas del Cluster de Proteína Blanca en el desarrollo de nuevos productos.

Finalmente, se coordinarán procesos de capacitación en las organizaciones con el personal que fue capacitado. Este proceso durará máximo 5 meses y será liderado por la Iniciativa Cluster.

Costo estimado:

$110.226.633 COP total (Cotización aproximada: Capacitación en innovación de producto)

Tiempo estimado

Gráfico No. 5 Tiempo estimado para Proyecto de Inteligencia de mercados para desarrollo de productos adaptados a los mercados priorizados

Proyecto de inteligencia de mercados para desarrollo de productos adaptados a los mercados priorizados																														
Acciones	Duración (meses)																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Adaptación de productos a los mercados priorizados																														

4.4 Área de trabajo: Mecanismos de vínculo empresa - cliente

4.4.1 Internacionalización

Objetivo:

Impulsar, facilitar y fortalecer las relaciones comerciales de las empresas del Cluster de Proteína Blanca con mercados internacionales de nicho

Justificación:

La apertura de mercados se puede hacer mediante dos vías, una como se describió en la anterior área de trabajo y la otra a través de misiones comerciales que permitan crear un plan de negocio con varios y distintos clientes en países seleccionados.

Adicionalmente, las misiones comerciales también pueden dirigirse al fortalecimiento de las relaciones con socios actuales, donde se retroalimente la relación y se descubra nuevas preferencias.

No obstante, el vínculo de la empresa también depende de la imagen que tenga el cliente frente a la salubridad y seguridad de los productos del país fabricante, por lo que empresarios en el mundo reciben a sus actuales y futuros socios, presentando los procesos productivos.

Descripción:

El fortalecimiento del vínculo con el cliente inicia con los resultados del área de trabajo 4.2.2, los cuales serán utilizados por la Iniciativa Cluster para diseñar el plan de trabajo basado en las oportunidades detectadas.

Este plan de trabajo deberá basar la misión comercial en busca de clientes específicos en los países priorizados. Para esto, el acompañamiento de entidades como ProColombia y entidades gubernamentales como Invima e Ica serán fundamentales para la apertura de relaciones comerciales y establecimiento de marca país o región.

Después de realizar misiones comerciales y establecer negocios con los países priorizados, se fortalecerá la imagen y seguridad de los productos de la Iniciativa Cluster frente a los clientes con reuniones y visitas a las plantas de producción por parte de estos.

Entidad encargada: Cámara de Comercio de Cali, ProColombia e Iniciativa Cluster

En un período no mayor a 12 meses las empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca realizarán una Misión Comercial y establecerán nuevas relaciones comerciales con clientes especializados (Food Service) en los países objetivos. Este proceso será

coordinado por la Cámara de Comercio de Cali con el apoyo de ProColombia y la Iniciativa Cluster.

Costo estimado:

$140.033.040 COP total (Valor misión comercial, unitario= $10.002.360 COP)

Tiempo estimado

Gráfico No. 6 Tiempo estimado para *Mecanismos de vínculo empresa-cliente*

Mecanismos de vínculo empresa - cliente																														
Acciones	Duración (meses)																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Internacionalización																														

5. Integración Commodity Nacional

5.1 Área de trabajo: Agregación de oferta

5.1.1 Integración de productores

Objetivo:

Promover la constitución de modelos asociativos entre productores con capacidad de servir a los criterios de compra del mercado nacional

Justificación:

La tendencia mundial muestra como el negocio de productos cárnicos tiende a la competencia solo entre grandes empresas. Ejempo de esta afirmación se encuentra en el ámbito internacional con JBS y su compra de Sadia en Brasil, Agrosuper con el 80% de la producción porcícola en Chile, Tyson en México, el grupo Chino Shuanghui International Holdings propietaria de Smithfield (principal porcícola estadounidense), la cual es dueña de Norson (principal porcícola mexicana).

No obstante, la idea y prueba de éxito de este negocio también tiene ejemplo a nivel nacional, Pollos El Bucanero es la segunda avícola de levante más grande del país y su modelo de negocio se basa en la agrupación de pequeñas granjas independientes que acuerdan la venta de su producción a Bucanero y este se compromete a prestarles asistencia técnica y alimentaria.

Descripción:

A nivel nacional Mac Pollo, principal avícola de levante colombiana representa 20% de la producción nacional, mientras en Chile, Agrosuper es el mayor productor de carne de pollo y representa cerca del 60% del mercado. Este tipo de ejemplos da a entender la necesidad de crear modelos asociativos para competir en la industria de Proteína Blanca.

Esta área de trabajo iniciará con la identificación de productores integradores que estén interesados en aumentar su producción mediante la asociación con otras granjas, además de las granjas que estén dispuestas a estandarizar sus procesos productivos y asociarse con otras.

Después de la identificación de actores, la Cámara de Comercio de Cali facilitará la logística en la organización de grupos de trabajo donde se exponga los beneficios que traerá para estos la asociación.

Estas mesas de trabajo deberán desarrollarse entre integradores e independientes, donde se defina el modelo asociativo.

Una vez los empresarios hayan llegado a un acuerdo, la Cámara de Comercio de Cali deberá acompañar el proceso de asociación y definición de reglas de juego.

Entidad encargada: Cámara de Comercio de Cali

Esta actividad tendrá una duración máxima de 6 meses donde la Cámara de Comercio será quien acompañe el proceso de identificación de las empresas integradoras y granjas a asociar, organización de las mesas de trabajo y formación de las nuevas empresas asociadas.

Costo estimado:

$2.000.000 COP al año (Alquiler salón más refrigerio)

Tiempo estimado

Gráfico No. 7 Tiempo estimado para *Agregación de Oferta*

Agregación de oferta																														
Acciones	Duración (meses)																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Integración de productores																														

5.2 Área de trabajo: Condiciones de calidad

5.2.1 Fortalecimiento de los estándares de producción local

Objetivo:

Adoptar Buenas Prácticas Agropecuarias en los pequeños productores del Cluster

Justificación:

Al igual que la oferta presenta tendencias hacia empresas de mayor tamaño y complejidad, la demanda cada vez tiene más y mejores opciones, entendiendo y valorizando la calidad frente a los precios.

Este factor calidad mencionado es uno de los principales objetivos de las avícolas y porcícolas en el mundo, por lo cual las grandes empresas nacionales como Mac Pollo, Bucanero, Incubadora Santander y Nutriavícola cuentan con certificaciones HACCP y BPM, y están iniciando la implementación de ISO 14.001 e ISO 22.000.

Descripción:

Esta actividad iniciará con la contratación de una empresa consultora con experiencia de trabajo con empresas avícolas y porcícolas para la implementación de BPM y BPA.

Esta firma consultora deberá estructurar y poner en marcha programas de formación para un grupo de pequeños productores de la región seleccionados de acuerdo a la sofisticación del proceso productivo, ya que algunas cuentan con marca propia pero aún no certifican su producción.

Una vez implementadas las Buenas Prácticas Manufactureras y Agropecuarias en el grupo de empresarios inicial, la Iniciativa Cluster deberá impulsar a más empresarios pequeños en la adopción de BPM entre los productores avícolas y porcícolas locales, estandarizando la calidad productiva de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca.

Finalmente, se deberá diseñar mecanismos de adopción de tecnología y maquinaria para modernizar y aumentar la eficiencia de los pequeños productores, lo que facilitaría la adopción de Buenas Prácticas Manufactureras.

Entidad encargada: Cámara de Comercio de Cali

Esta actividad tendrá una duración de aproximadamente un año y medio, donde la Cámara de Comercio de Cali identificará, contratará y vigilará la empresa consultora en el acompañamiento a las empresas en la implementación de BPM y BPA.

Costo estimado:

$277.775.500 COP total (Cotización aproximada: Certificación en desarrollo de procesos sofisticados)

Tiempo estimado

Gráfico No. 8 Tiempo estimado para *Condiciones de Calidad*

Condiciones de calidad																														
Acciones	Duración (meses)																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Fortalecimiento de los estándares de producción local																														

5.3 Área de trabajo: Posicionamiento en el mercado regional y nacional

5.3.1 Estrategia de marca

Objetivo:

Acceder a nuevos canales de distribución como las Grandes Superficies que impulsen la competitividad de las empresas locales

Justificación:

Ingresar a mercados organizados es el primer paso para alcanzar rentas estables en el tiempo. Estos mercados organizados son grandes superficies, supermercados independientes, tiendas organizadas, y el requerimiento inicial para entrar en ellos es que tengan una marca que los diferencie de los demás productos.

La marca es el primer factor que genera la recordación de los productos y con lo cual se diferencian las empresas cárnicas de su competencia, suponiendo para los consumidores seguridad y confianza para una próxima compra.

Descripción:

Como se mencionó en la justificación, la marca genera el supuesto de seguridad y calidad en los consumidores al momento de realizar sus compras. Por este motivo las empresas de esta opción estratégica deberán mejorar la gestión del producto en términos de: producción, calidad, continuidad y disponibilidad, lo cual será el resultado de las actividades 5.1.1. y 5.1.2.

No obstante, mejorar la producción y certificar sus procesos no genera ningún incentivo en la demanda si estos logros no se acompañan de estrategias de marca y publicidad que genere recordación en los consumidores, lo cual es la segunda acción para acceder a mercados más sofisticados.

Para esto, se deberá contratar firma publicitaria y de mercadeo especializada en estrategias de mercado alimentario, la cual deberá explicar a los empresarios las ventajas que traerá el establecimiento y posicionamiento de una marca.

Finalmente, una segunda forma de competir en grandes superficies es maquilando para estas, adaptando los procesos productivos y productos finales a los requerimientos de los comercializadores, quienes venderán estos bienes bajo su marca (marcas blancas).

En el logro de este objetivo, la Cámara de Comercio apoyará esta actividad programando talleres de trabajo con las grandes superficies con los siguientes objetivos:

1. Encontrar las necesidades en productos de las Grandes Superficies nacional, teniendo en cuenta los tipos de productos, tamaños y demás requerimientos que estas demanden
2. Clasificar los productos requeridos por las Grandes Superficies de acuerdo a cantidades demandadas y nivel de sofisticación

Los resultados de estos talleres deberán ser entregados a los empresarios de la Iniciativa Cluster como insumo para el desarrollo de nuevo productos.

Entidad encargada: Cámara de Comercio de Cali

Esta actividad tendrá una duración de 20 meses, donde la Cámara de Comercio de Cali organizará los talleres con las Grandes Superficies y entregará los resultados a los empresarios de la Iniciativa Cluster.

Costo estimado:

$170.000.000 COP total (Cotización aproximada: Contratación firma de mercadeo para estrategia de marca y caracterización y clasificación de necesidades)

Tiempo estimado

Gráfico No. 8 Tiempo estimado para *Posicionamiento en el mercado regional y nacional*

Posicionamiento en el mercado regional y nacional																														
Acciones	Duración (meses)																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Estrategia de marca																														

6. ACCIONES PRIORIZADAS

En diciembre de 2014 iNNpulsa, la Unidad de Desarrollo e Innovación del Gobierno Nacional, abrió una convocatoria que busca cofinanciar a proyectos que tengan por objeto implementar las estrategias planteadas para los cluster intervenidos mediante iniciativas de refuerzo a la competitividad de cluster en el Programa Rutas Competitivas. En este sentido, la Cámara de Comercio de Cali presentó el proyecto *Internacionalización de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca* con el fin de priorizar las siguientes acciones:

A) Capacitación del Recurso Humano en innovación de productos
B) Obtención de inocuidad nacional mediante certificaciones internacionales
C) Priorización de países objetivo
D) Internacionalización (mediante una Misión Comercial)

Para la acción **Capacitación del Recurso Humano en innovación de productos** se creó el componente *Empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca con capacidades para el desarrollo y comercialización de nuevos productos de Proteína Blanca.* Con el fin de diseñar y ejecutar un programa de formación en desarrollo e innovación de productos de cerdo, pollo, huevo y ovoproductos por parte de expertos internacionales, para que las empresas participantes se estén alineadas con los patrones de consumo de mercados internacionales y lleven a la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca a satisfacer demandas más sofisticadas en segmentos especializados como: Food Service y desarrollar nuevos productos tipo Ready to Cook y Ready to Eat.

Actividades:

1. Transferir capacidades en desarrollo e innovación de nuevos productos a las empresas participantes en el proyecto a través de la contratación de expertos internacionales en metodologías para el desarrollo de productos en los sectores avícola y porcícola (cortes, empaques y presentaciones)
2. Implementar nuevas metodologías de innovación y desarrollo de productos en las empresas para que diversifiquen su portafolio de productos

La **Obtención de inocuidad nacional mediante certificaciones internacionales** se priorizó en el componente *Empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca compitiendo con procesos de producción sofisticados*. El objetivo principal es incorporar conocimiento dentro de las empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca en desarrollo de procesos productivos sofisticados con validez internacional, aumentando

su competitividad en los mercados nacionales y/o extranjeros. Estas mejoras en el proceso productivo tienen como fin ofrecer un producto de mejor calidad y cumplir con estándares internacionales para aprovechar el potencial exportador existente. La sofisticación de los procesos productivos es el primer paso que permitirá a las empresas acceder a segmentos como el Food Service nacional y viabilizar negociaciones con mercados internacionales especializados.

Actividades:

1. Diagnosticar y clasificar los requerimientos de sofisticación de los procesos de producción de las empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca participantes en el proyecto para que identifiquen las certificaciones especializadas por las que deben trabajar para obtener procesos productivos sofisticados
2. Asesorar y acompañar en la implementación de nuevos procesos sofisticados en calidad e inocuidad para obtener la certificación en calidad para el desarrollo de nuevos productos y acceso a mercados internacionales
3. Desarrollar e incorporar conocimientos relevantes en procesos de producción sofisticados en las empresas beneficiadas del proyecto a través de la formación de auditores internos en procesos de calidad e inocuidad para el desarrollo de nuevos productos y acceso a mercados internacionales
4. Evaluar y clasificar los procesos sofisticados en calidad e inocuidad de las empresas según estándares con validez internacional para que los usuarios finales alcancen la certificación en procesos de calidad para el desarrollo de nuevos productos y acceso a mercados internacionales

En cuanto a la **Priorización de países objetivo** el proyecto presenta el componente *Empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca con mayores conocimientos sobre las oportunidades comerciales en mercados priorizados objetivamente,* que busca evaluar y priorizar seis (6) países en los cuales las empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca tengan oportunidades de negocio en términos de costos, precios del producto, segmentos de mercado, canales de distribución y condiciones de entrada.

Actividades:

1. Caracterizar países objetivo con nichos de mercado especializados: determinar los costos de producción y precios de mercado actuales de los productos de cerdo y pollo, identificando oportunidades de entrada y clientes potenciales
2. Clasificar los países objetivo de acuerdo con su potencial y tiempos requeridos

Finalmente, la acción **Internacionalización** se priorizó en el componente *Empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca evalúan oportunidades de nuevos negocios en mercados de nicho* para estructurar y ejecutar dos misiones comerciales, una para las empresas de cerdo y pollo y otra para las empresas de huevo, con el asesoramiento de Pro Colombia y la Cámara de Comercio de Cali. Las misiones se realizarán a países priorizados que tengan mercados especializados con potencial para realizar negocios con las empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca, con productos de valor agregado como: ovoproductos y cortes especializados de pollo y cerdo.

Actividades:

1. Contratar firma(s) especializada(s) en la organización de misiones comerciales al país objetivo
2. Organizar agenda de citas de los empresarios
3. Realización de la misión comercial para los sectores avícola y porcícola para el avance de negociaciones entre los usuarios finales y empresarios de los países priorizados

Resultados esperados

Metas del proyecto *Internacionalización de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca*:

- Las ventas de las 14 empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca participantes en el proyecto crecen en promedio 25% en 2016 frente al año anterior
- A junio de 2016, al menos 50% de las empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca del Valle del Cauca participantes en el proyecto ha desarrollado al menos un prototipo de producto y adelanta estudios de demanda en mercados externos objetivo

Los principales resultados del proyecto *Internacionalización de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca* son:

- A junio de 2016, 80% de las empresas de producto final participantes en el proyecto cuentan con al menos un nuevo proceso productivo sofisticado en calidad e inocuidad con validez internacional
- A octubre de 2015 las empresas participantes en el del proyecto cuentan con al menos un auditor interno certificado para los procesos identificados como prioritarios en cada empresa

- A junio de 2016, 50% de las empresas participantes en el proyecto registra una tasa de innovación de producto superior a 10%
- Los recursos destinados para actividades de innovación en el presupuesto de 2016 en las empresas participantes en el proyecto se ha incrementado mínimo 8% frente a 2015
- A julio de 2015, al menos un colaborador de cada una de las empresas participantes en el proyecto ha sido formado en metodologías para el desarrollo de nuevos productos de Proteína Blanca
- A octubre de 2015, se han priorizado 6 países con mercados de nicho potenciales para los productos de las empresas de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca
- A mayo de 2016, 30% de las empresas participantes en el proyecto adelanta negociaciones con empresas de otros países por iniciativa propia

Responsable de coordinación

Las Cámaras de Comercio del Valle del Cauca, grupo técnico en el desarrollo de esta ruta competitiva, la Federación Nacional de Avicultores (FENAVI) y la Asociación Colombiana de Porcicultores (ASOPORCICULTORES) del Valle del Cauca acompañaran al cluster manager en el desarrollo, implementación y seguimiento del proyecto *Internacionalización de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca.*

Participantes

Cámaras de Comercio del Valle del Cauca, Federación Nacional de Avicultores (FENAVI), Asociación Colombiana de Porcicultores (ASOPORCICULTORES) del Valle del Cauca y siguientes empresas:

1. Cerdos del Valle S.A.
2. Nutrientes Avícolas .S.A
3. Santa Anita Nápoles
4. Avícola Santa Rita S.A.S
5. Alimentos del Galpón S.A.
6. Procesadora Avícola Piku S.A.S
7. Vallecilla B. y Vallecilla M. y CIA S.C.A - Carval de Colombia
8. Pollos el Bucanero S.A
9. Avidesa de Occidente S.A.
10. Alimentos La Cali S.A
11. Carnes y Derivados de Occidente

12. Ovoproductos del Pacífico S.A.S
13. Industrias Refridcol S.A.
14. Carvajal Empaques S.A.

Costo estimado

$ 795.325.000 COP

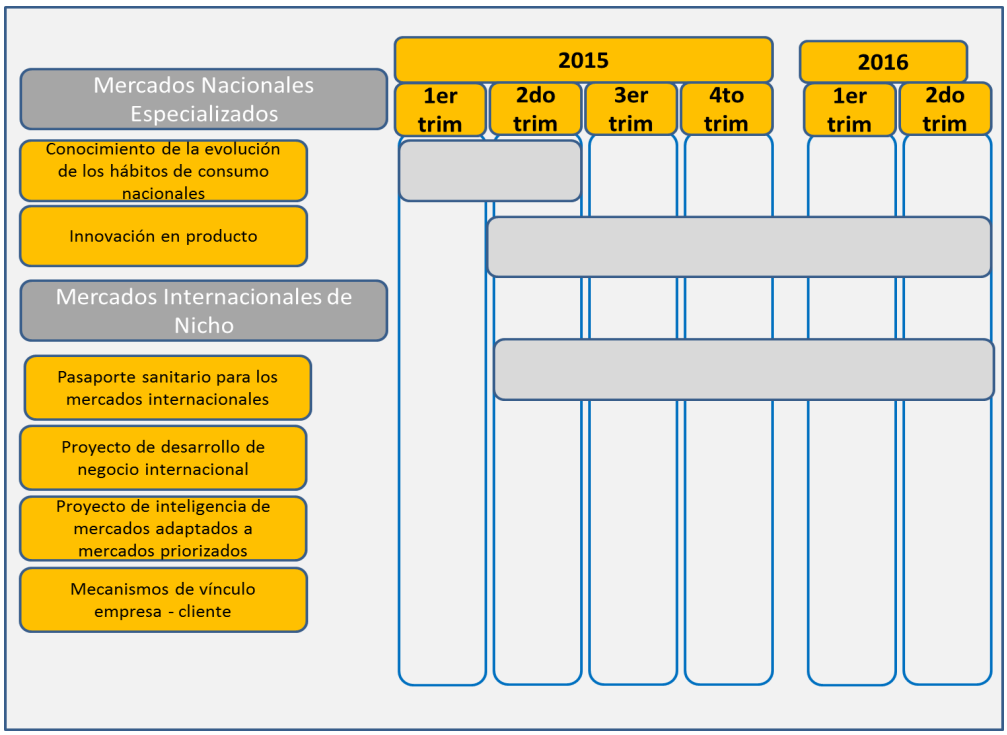
Financiación

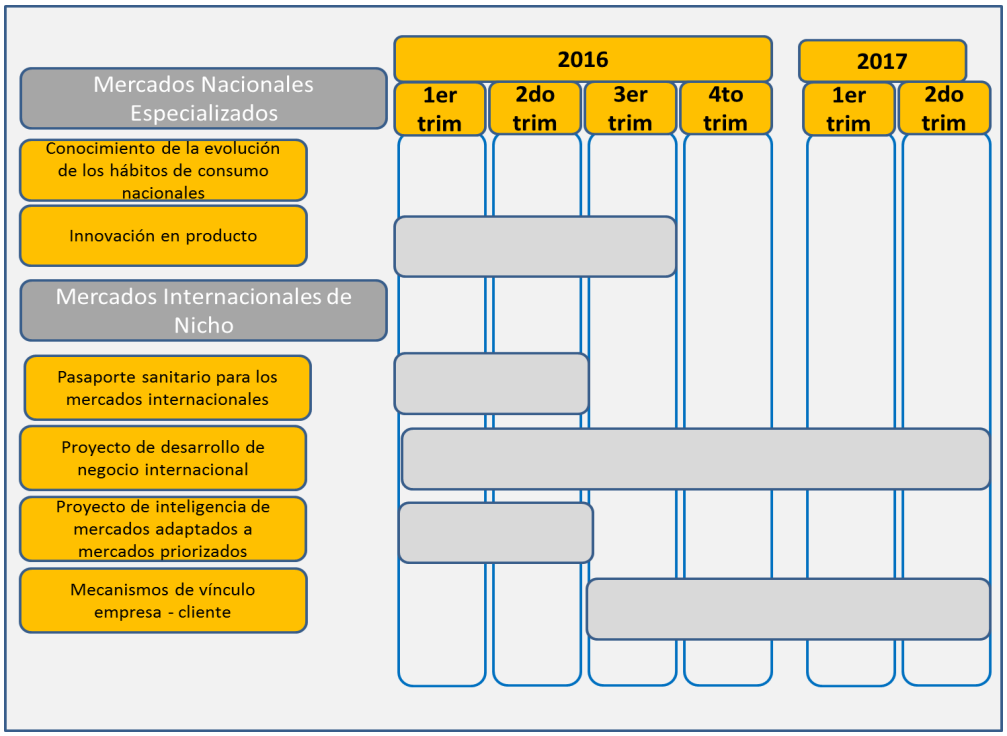
iNNpulsa (Entidad del Gobierno nacional): 63%

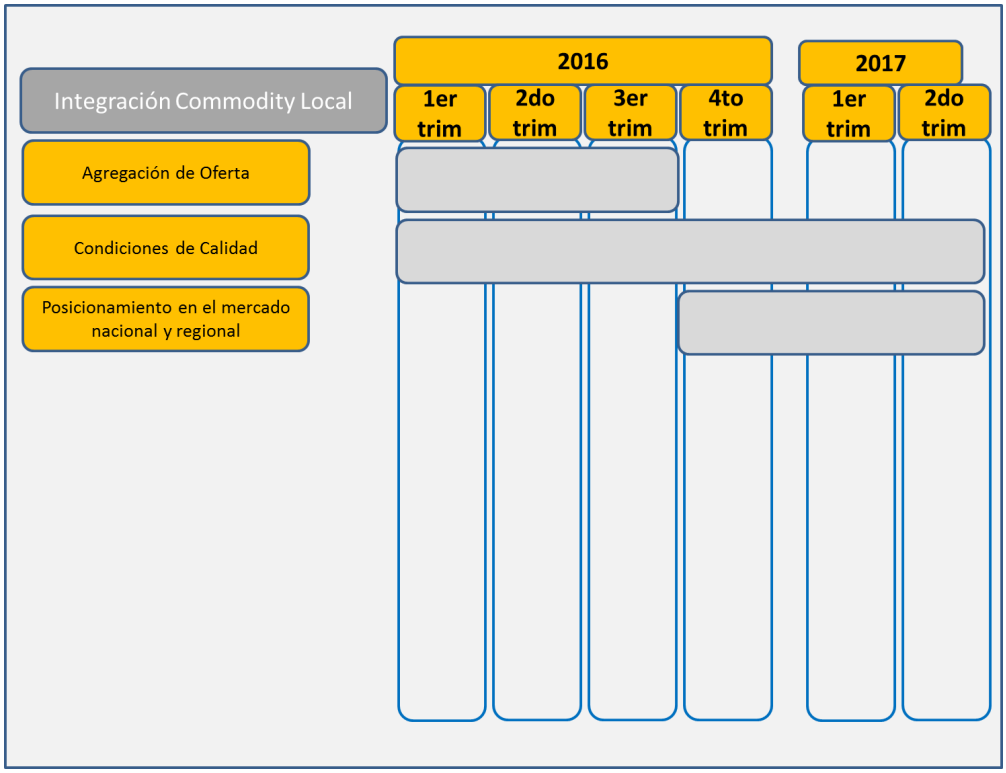
Cámara de Comercio de Cali: 18%

Empresas participantes en el proyecto: 19%

7. Cronograma del Plan de acción






Integración Commodity Local
Agregación de Oferta
Condiciones de Calidad
Posicionamiento en el mercado nacional y regional
2016
2017
1er trim
2do trim
3er trim
4to trim
1er trim
2do trim

8. RECOMENDACIONES PARA ENTIDADES DE SOPORTE

Introducción

En esta sección se procede a listar diferentes recomendaciones para agentes de soporte y entidades públicas. Tales recomendaciones, detectadas a lo largo del proyecto, pueden permitir una mayor y mejor adaptación de las entidades respectivas respecto las necesidades de las empresas.

Tales recomendaciones, al considerarse responsabilidad de cada uno de los agentes implicados, no han sido desarrolladas en forma de plan de negocios, sino que se deja a cada entidad la potestad de decidir si quieren integrar las recomendaciones propuestos y la forma en que puedan adaptarse para englobarlas.

Recomendaciones a ProColombia

- Objetivo: facilitar las negociaciones entre los productores de la Iniciativa Cluster de Proteína Blanca y los potenciales clientes en otros países.
- Origen: Prochile y Proméxico han apoyado a los empresarios avícolas y porcícolas de sus países en la entrada a distintos países, además de ayudar a crear y mantener la imagen de salubridad y calidad de estos productos en los distintos países.
- Efecto esperado: empresas avícolas y porcícolas del Valle del Cauca asistiendo a ferias internacionales de Proteína Blanca, además de acompañar los futuros sellos regionales con la marca representativa del país para diferenciar y fortalecer la imagen de los productos en los futuros mercados internacionales.

Recomendaciones a Invima

- Objetivo: obtener certificaciones de salubridad de acuerdo a requisitos fitosanitarios de los países objetivo.

- Origen: el Servicio Agrícola y Ganadero de Chile, con apoyo de los empresarios porcícolas, dedicó durante años sus funcionarios a especializarse en temás fitosanitarios necesarios para acceder a mercados asiáticos, lo que generó que en la actualidad, la carne porcícola y avícola de Chile sea reconocida a nivel mundial por su calidad y salubridad.
- Efecto esperado: Invima con unidad especializada en salubridad avícola y porcícola, dedicando funcionarios al estudio y mantenimiento de los certificaciones de calidad para el ingreso de nuestros productos a los países objetivo.

Recomendaciones a Cámaras de Comercio

- Objetivo: dado el número de programas y su experiencia, las Cámaras de Comercio del Valle del Cauca son las entidades que impulsan y fortalecen la formalización empresarial.
- Origen: el potencial de las empresas del cluster de proteína blanca del Valle del Cauca es grande, sin embargo no hay una alineación entre las empresas avícolas y porcícolas para posicionarse en el mercado nacional e internacional. Esta situación se presenta por la sectorización de los procesos, sumándose a otros factores como la falta de un conocimiento total de las tendencias de consumo del mercado.
- Efecto esperado: empresas del Cluster de Proteína Blanca con preparación en gestión empresarial, que ayudados por los diferentes programas de las Cámaras de Comercio, logren participar en ruedas de negocios, eventos académicos y recibir demás beneficios legales. Además, soportar la participación de los empresarios en las convocatorias de impulso de Iniciativas Cluster para que refuercen las opciones estratégicas establecidas en el Plan de Acción.

9. ANEXOS

Bibliografía

Memoria anual (2013). Agrosuper S.A. Chile
Prospecto emisión bonos desmaterializados al portador (2011). Agrosuper S.A. Chile
Resumen ejecutivo (2011). Coexca S.A. Chile
Informe Anual (2013). Bachoco S.A.B. México

Páginas web consultadas

www.wattagnet.com
www.sag.cl
www.asohhuevo.cl
www.apa.cl
www.asprocer.cl
www.magrama.gob.es
www.irta.cat
www.sagarpa.gob.mx
www.inovo.es
www.chilepork.com
www.trademap.com
www.porcimex.org
una.org.mx
www.kantarworldpanel.com
www.trademap.org
www.pic.com
www.wto.org
www.fao.org