



Programa de Competitividad
de Conglomerados y Cadenas Productivas



Alimentos

Valor Agregado - Diferenciación
Plan de Refuerzo de la Competitividad (PRC)

URUGUAY – JUNIO de 2009



Programa de Competitividad
de Conglomerados y Cadenas Productivas



Programa de Competitividad
de Conglomerados y Cadenas Productivas



Préstamo 1763 / OC - UR

El Plan Estratégico del conglomerado de Alimentos fue elaborado en base a un proceso participativo realizado por empresas e instituciones públicas y privadas.

- *CIALI*: Presidentes: Carlos Pache - Nelson Penino; Vicepresidentes: Juan Ignacio Bonomi - Juan Pedro Flores; Secretaría: Alicia Misero
- *Grupo Ejecutivo*: J. Pablo Speranza (La Spezia); Jorge Carbajales (La Especialista); Guillermo Cabrera (Naturezas); Juan Pablo Duró (Postres Olaso); Ruben Fernández (Friopan); Juan Bouza (Pagnifique); Fabio Rotondaro (Olimpo); Gabriel Estellano (Detricar); Juan Antelo (Blue Bird S.A.); Juan Ignacio Bonomi (Luis G. Bonomi & Cía. S.A.); Carlos Pache (F.Pache); Carlos García Arocena (Lapataia); Eduardo Pick (Mesa Criolla); Marcelo Sheppard (El Trigo).
- *Ministerio de Industria, Energía y Minería - MIEM*: Ministro: Ing. Daniel Martínez; Subsecretario: Cr. Gerardo Gadea; Director Nacional de Industrias: Ing. Roberto Kreimerman; Representante técnico: Ing. Agr. Octavio Gioia
- *Intendencia de Montevideo - IMM*: Intendente: Dr. Ricardo Ehrlich; Director de Desarrollo Económico e Integración Regional: Luís Polakof
- *Unidad ejecutora del PACC/DIPRODE - OPP*: Director OPP: Prof. Enrique Rubio; Subdirector: Dr. Conrado Ramos; Directora DIPRODE: Cra. Ec. Martha Jauge; Coordinador Programa: Ing. Agr. (MBA) Alejandro Ferrari; Ejecutivo Responsable: Ing. Agr. Juan Pablo Terra; Facilitadora: Q. F. Déborah Szwedzki
- *Consultor Internacional*: Lluís Ramis - Cluster Development (Cataluña)
- *Consultores Nacionales*: Ing. Agr. Carlos Mermot; Ec. Daniela Alfaro
- *Informe de Caracterización*: Ec. Carola Saavedra - CIU; PhD. Tomás López - UDELAR/UAB
- Otras instituciones: CIU; LATU; Uruguay XXI; ANII; INAC

	Pág.
I. Resumen ejecutivo	5
II. Elementos analizados para el Plan Estratégico.....	17
a. Integración preliminar del conglomerado.	
b. Tendencias del Mercado Mundial de Alimentos.	
c. Una mirada a la Región. La Industria Exportadora de Alimentos de Chile y Argentina.	
d. Las Empresas de Alimentos en Uruguay.	
III. FODA y Factores de Éxito por estrategia comercial de internacionalización.....	46
IV. Propuesta de Posicionamiento, Estrategia y Acciones Potenciales.....	57
V. Visión y objetivos.....	66
VI. El proceso de elaboración del plan.....	68
VII. Anexos	73
1. Informe de Caracterización	
2. Listado de empresas participantes en las diferentes actividades	



Resumen ejecutivo

Tendencias del MERCADO

- El mercado mundial y el comercio internacional de alimentos con VA crece sostenidamente. El negocio está relativamente concentrado en los países desarrollados, pero los factores de demanda y las tendencias del consumo van “arrastrando” a los países en desarrollo.
- Cambios en aspectos demográficos y estilos de vida generan nuevos segmentos y oportunidades de mercado. Los consumidores priorizan alimentos “prontos, sanos y atractivos”. Polarización del mercado: marcas Reconocida vs Marca Blanca.
- Gran concentración y poder negociador del canal (importadores mayoristas y grandes superficies). Crecimiento de las “Marcas Blancas”, de la Restauración organizada o “Food service” y de minoristas especializados.
- Las empresas multinacionales (CMA) lideran el proceso de globalización del negocio, orientando sus inversiones a países de mercados domésticos grandes, con potencial de expansión, y ventajas para la producción; desarrollando mucho comercio intra-compañía y transformando el escenario de competencia de las empresas locales. Dominan el negocio de las marcas propias reconocidas.
- Pese a la importancia de las CMA en el negocio global, se observan jugadores que son PyMES alimenticias participando activamente del mismo. Muchos de estos jugadores residen en la región, que es una de las zonas que se observa como “proveedora de alimentos del mundo” (ej. Chile y Argentina) y son referencia obligada para Uruguay al momento de mirar hacia terceros mercados.

Benchmarking - CHILE

- Chile es un caso de referencia regional, que se destaca por tener claros objetivos de internacionalización compartidos por empresas y gobiernos.
- Muestra exportaciones diversificadas, pero con una clara orientación hacia los mercados con ventajas de acceso para sus empresas (TLCs, Acuerdos de Asociación Económica y Acuerdos de Complementación Económica).
- Muchos de los mercados a los que atiende son de interés para las empresas exportadoras desde Uruguay; América Latina + EUA = 50 % de sus exportaciones.
- Registra exportaciones de alimentos con VA por USD 1.400 millones, de los cuales casi 500 millones de USD corresponden a los capítulos arancelarios (17 a 21) en los que Uruguay tiene relativamente poco camino recorrido y cuenta con potencial exportador.
- Unas 200 empresas exportan productos en los capítulos de interés para Uruguay por valor de USD 2.3 millones/año promedio, con un ratio exportaciones/facturación del orden del 30 %; es decir que son de mayor tamaño relativo y más orientadas al mercado externo que las nacionales, lo cual sugiere que será necesario crecer para competir con ellas en terceros mercados.

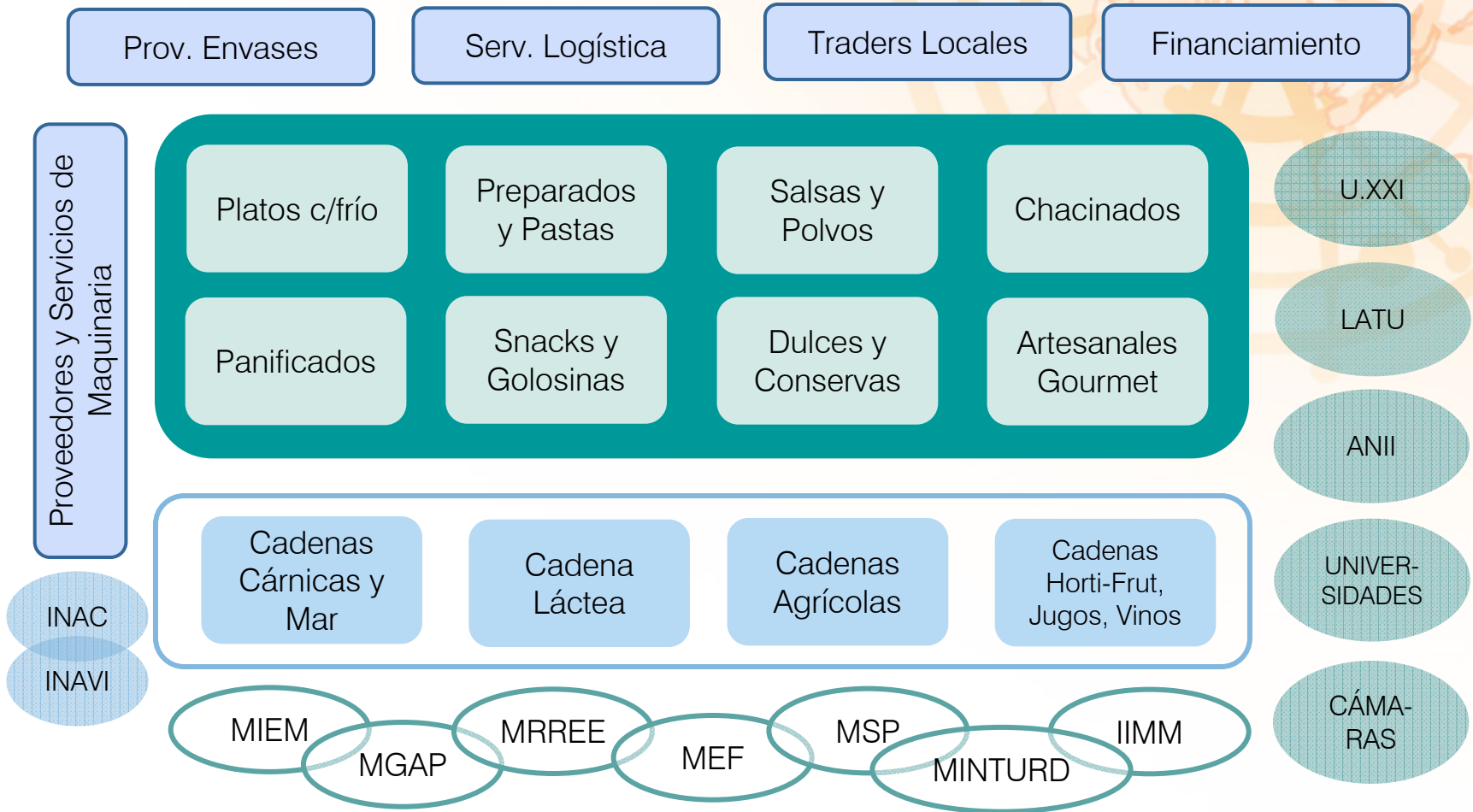
Benchmarking - ARGENTINA

- Argentina es otra referencia regional, con menos claridad en la estrategia de internacionalización, que no siempre es compartida entre sector público y privado, pero que igual crece aprovechando la dinámica de la demanda internacional, sus ventajas comparativas y su tradición de proveedor de escala mundial.
- Se destacan sus ventas de alimentos con VA a mercados a los que Uruguay llega regularmente en condiciones similares con commodities (EUA, Rusia, México...).
- Argentina registra exportaciones por valor de USD 1.100 millones exportados en segmentos de interés de Uruguay, destacándose algunos nichos - Orgánico, Gourmet, Kosher -.
- Unas 1.074 empresas responsables de las exportaciones registran ventas al exterior promedio en promedio de USD 1,2 millones/año, observándose que más del 20 % de las mismas colocan productos de varios capítulos arancelarios. Esto último sugiere la importancia de la diversificación de la oferta al momento de competir internacionalmente.

URUGUAY

- El país cuenta con aprox. 180 empresas que realizan producción industrial, cuentan con más de un canal de comercialización (no únicamente la venta directa), tiene más de 5 empleados y pueden considerarse “internacionalizables”. Un 30 % de estas son exportadoras tradicionales de alimentos (carnes, granos, lácteos, cítricos...).
- Sin considerar éstas últimas Uruguay registra exportaciones de alimentos con valor agregado por 22 millones de u\$s anuales, concentrados en 30 firmas.
- Considerando la competitividad internacional de los rubros y la disposición a trabajar en estrategias de valor agregado y cooperación inter-empresarial se puede definir una integración preliminar del núcleo del conglomerado, de aprox. 50 empresas, que operan en la producción de artículos de los capítulos arancelarios 17 a 21 - Platos con frío, Panificados, Preparados y Pastas Secas, Golosinas y Snacks, Salsas y Polvos, Dulces y Conservas - y Chacinados. Aproximadamente el 60% de estas empresas son exportadores habituales u ocasionales.
- Adicionalmente, se identifican como “de interés” algunas de las 20 empresas que ofrecen Productos Artesanales - Gourmet y que tendrían alto potencial de crecimiento.
- Integran también el conglomerado las empresas de las cadenas cárnicas, del mar, láctea y de jugos que tradicionalmente exportan “commodities” pero tienen disposición a desarrollar negocios de alimentos con valor agregado.
- El mapa de actores se completa con Proveedores de envases, Servicios de logística, Traders locales, Proveedores y Servicios de maquinaria, Instituciones de apoyo, Institutos de formación y Agencias públicas.

MAPA de Actores del CONGLOMERADO



Fortalezas y Debilidades de la Industria alimentaria

- La industria nacional concentra sus fortalezas en una oferta de productos de calidad comercial y acceso a materias primas de origen agropecuario en buenas condiciones en cuanto a precios, calidad e inocuidad (seguridad alimentaria) en relación a sus competidores a nivel mundial. Normalmente la oferta exportable tiene buena aceptación por parte del cliente y el país ha ganado cierta reputación como proveedor confiable.
- Fuerte peso de los productos con poca transformación añadida; exportaciones concentradas en commodities.
- Mercado pequeño que dificulta generar masa crítica para afrontar la exportación de forma más agresiva o proactiva.
- Acceso poco privilegiado a mercados extra-región e inestabilidad del Mercosur.
- Demanda local que no incentiva la innovación y sofisticación; escasa inversión en I+D real (estrategia de seguidores).
- Poco conocimiento de los mercados, consumidores y competidores internacionales. Estrategias innovadoras y crecimiento en los mercados internacionales se contemplan como lejanas y de nicho.
- Empresas multi-estrategia para cubrir todo el mercado local (impide la especialización con cierta masa crítica en los mercados internacionales).
- Escasas colaboraciones estratégicas entre empresas para hacer frente a retos de internacionalización y de escala.
- Limitantes de posicionamiento y escala para estrategia de marca país (excepción en región y asociaciones con turismo).

Estrategia y Desafíos del Conglomerado

- ✓ Promover alianzas entre las diferentes empresas del conglomerado para desarrollar acciones de: Conocimiento del Mercado, Comercialización, Adecuación de la Oferta y Fortalecimiento de Capacidades.
- ✓ Agrupar empresas afines por estrategia comercial: Food Service, Marca Blanca y Marca Gourmet.
- ✓ Procurar posicionamiento internacional en base a productos/servicios diferenciados - natural, alta gama, orgánico, funcional, original, país, servicio flexible,...- en escalas de producción relativamente bajas a nivel mundial. Promover el acceso a mercados extrarregionales.
- ✓ Fortalecer institucionalidad privada y ámbito de interacción público-privado para el liderazgo de una estrategia compartida y políticas de mejora de la competitividad con el desafío de:

INNOVAR

EXPORTAR

COORDINAR y COOPERAR

Sin dejar de COMPETIR

CONCLUSIONES

- ✓ **Hay Mercado:** El comercio mundial de alimentos con valor agregado crece sostenidamente, lo que permite ocupar cuotas de mercado sin necesariamente desplazar competidores, pero obliga a invertir permanentemente en desarrollar productos / negocios (crear-adaptar-copiar).
- ✓ **La región compite:** PYMES de países de la región (Chile y Argentina) con condiciones similares a las nacionales se insertan con éxito en el mercado internacional con volúmenes de exportaciones significativos.
- ✓ **¿Por qué Uruguay no?:** Del balance de fortalezas y debilidades de la industria local no surgen elementos de peso que limiten la posibilidad de capitalizar oportunidades del mercado y expandir la exportación de alimentos con valor agregado. No obstante es necesario un fuerte cambio estratégico en un número importante de firmas.
- ✓ **¿Cómo avanzar?:** Promover alianzas entre las diferentes empresas del conglomerado para desarrollar acciones de: Conocimiento del Mercado, Comercialización, Adecuación de la Oferta y Fortalecimiento de Capacidades, agrupando empresas afines por estrategia comercial: Food Service, Marca Blanca y Marca Gourmet, procurando un posicionamiento internacional en base a productos/servicios diferenciados - *natural, alta gama, orgánico, funcional, original, país, servicio flexible,...* - en escalas de producción relativamente bajas a nivel mundial.

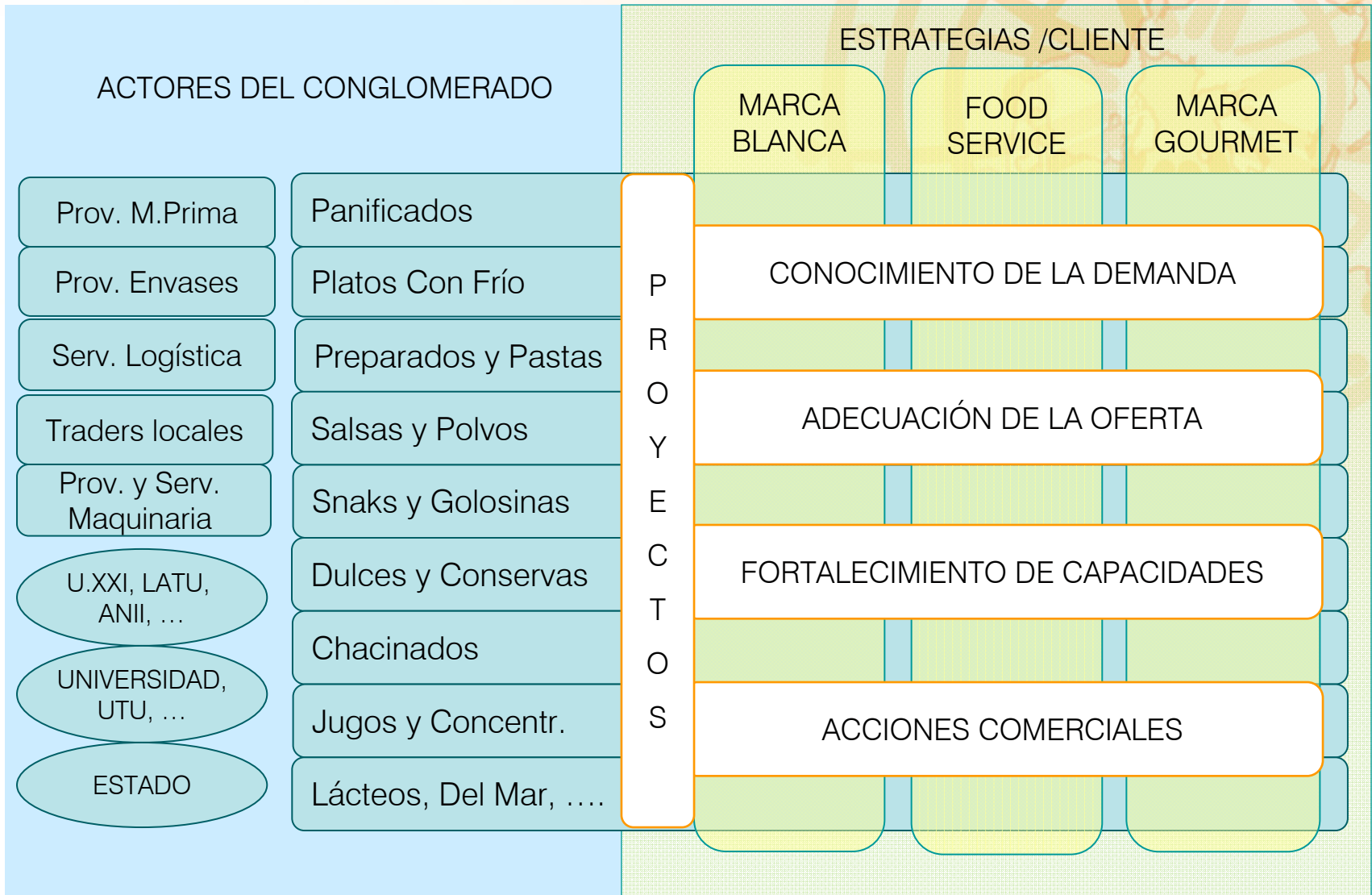
CONCLUSIONES

- ✓ **¿Quién lidera?:** Este proceso deberá involucrar un núcleo fuerte de empresas de alimentos preparados con tendencias de consumo creciente y ventajas comparativas; con objetivos claros de crecimiento exportador e interés de cooperar para competir mejor internacionalmente.
- ✓ **Institucionalidad:** Fortalecer la CIALI y ámbito de interacción público-privado para el liderazgo de una estrategia compartida de mejora de la competitividad que incluya políticas específicas para el conglomerado.
- ✓ **¿Qué Políticas serían deseables?:** Promover acciones desde el sector público que: Faciliten el acceso preferencial a diferentes mercados; Minimicen la incertidumbre cambiaria en negocios de exportación regional; Faciliten el acceso al pre-financiamiento de exportaciones; Alineen requisitos del mercado local a exigencias del mercado internacional; Den continuidad a este proceso de mejora competitiva del conglomerado.

Visión

Uruguay consolida un conglomerado dinámico de alimentos con valor agregado, reconocido internacionalmente como proveedor confiable de productos diferenciados y de alta calidad, en base a al menos 60 empresas con clara vocación exportadora, que invierten, innovan, cooperan y compiten, triplicando en cinco años las exportaciones actuales, alcanzando los u\$s 70 millones

CUADRO RESUMEN



ACCIONES POTENCIALES

CONOCIMIENTO DE LA DEMANDA

- Estudios de mercado e inteligencia competitiva en función de estrategias y grupos de afinidad
- Análisis y mejora de las cadenas logísticas de exportación
- Aportes a la formulación y ejecución de política comercial exterior

ADECUACIÓN DE LA OFERTA

- Consultorías / procesos de reingeniería empresarial
- Actividades de I+D+i
- Alianzas artesanales - industriales
- Alianzas con exportadores de commodities
- Sistemas de Gestión Industrial
- Desarrollo de Proveedores
- Alineación de requisitos del mercado local

FORT. DE CAPACIDADES

- Acciones para identificar afinidades para cooperar
- Fortalecimiento de la CIALI
- Actividades de Capacitación y adecuación de oferta educativa
- Incorporación de personal calificado
- Coordinar apoyo público a empresas exportadoras y marco regulatorio

ACCIONES COMERCIALES

- Planes de marketing internacional
- Desarrollo de canales comerciales
- Promoción Conjunta
- Cobertura de riesgos de embarques
- Promoción de productos gourmet asociados a clusters de turismo

Elementos analizados para el Plan Estratégico

Integración del Núcleo del Conglomerado de Alimentos con VA

- Se parte del reconocimiento de un sector integrado por unas 2.800 empresas, que facturan en el entorno de los USD 3.000 millones (cifras para el año 2005), de las cuales el 50 % cuenta con menos de 5 empleados.
- Dentro de ese universo, unas 180 realizan producción industrial (no artesanal), cuentan con más de un canal de comercialización (no únicamente la venta directa), tiene más de 5 empleados y pueden considerarse “internacionalizables”.
- Un 30 % de estas concentran los registros de las exportaciones tradicionales de alimentos (carne, lácteos, cítricos, ...), y al ser entrevistadas (dado el escaso peso de productos con valor agregado en sus estrategias, así como su potencial para desarrollarse individualmente) no mostraron mayor interés en trabajar en la mejora de la competitividad apoyándose en el instrumento propuesto, si bien tampoco manifestaron resistencia a recibir propuestas concretas de negocios.
- El proceso de análisis de información, consultas y entrevistas, llevó entonces a concentrar la atención en unas 100 empresas, que operan en general en la producción de productos que se comercializan a nivel del mercado internacional a través de los capítulos arancelarios 17 a 21.
- La gran mayoría tienen trayectoria reconocida en el mercado doméstico, con muchos años compitiendo y bien posicionadas, pero 2 de cada 3 manifiesta poco interés en otros mercados, algunos incluso justificando dicha posición en experiencias propias de exportación poco alentadoras.
- De las 100 empresas, el 25 % aproximadamente reviste la categoría de exportadora habitual, menos del 10 % son exportadoras ocasionales, y un 20 % tendría en primera instancia potencial exportar.
- Se visualiza entonces como “conjunto de interés para integrar el núcleo del conglomerado” a unas 50 empresas industriales de alimentos. Adicionalmente, se pueden identificar como “de interés” algunas de las 20 pequeñas empresas que ofrecen Productos Artesanales o con otras características Gourmet y que tienen potencial de crecimiento.

Capítulos	Descripción
17	Azúcares y artículos de confitería.
18	Cacao y sus preparaciones.
19	Preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche; productos de pastelería.
20	Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas.
21	Preparaciones alimenticias diversas.

Tipo de productos priorizados

Segmento	Productos
Platos con frío	platos preparados, pizzas, empanadas, tartas, pastas frescas, postres, helados, hortalizas procesadas,...
Panificados	pan, bizcochos, galletitas, alfajores, budines, tapas, masas, mezclas,...
Golosinas y snacks	caramelos, bombones, cereales, chocolates, turrone, papas chips, maníes, barquillos,...
Preparados y pastas secas	pastas secas, arroces saborizados, puré, sopas,...
Salsas y polvos	mayonesas, salsas, condimentos, polvos, flanes, gelatinas, cacao, achocolatados,...
Dulces y Conservas	dulces, mermeladas y conservas
Chacinados	embutidos secos

Etapas en el desarrollo de una empresa

- Considerando la Pirámide de Internacionalización de las empresas, las industrias que producen los alimentos seleccionados han sido calificadas como exportadores “habituales”, “exportadoras no habituales (ocasionales)” y “no exportadoras que podrían serlo (con potencial)”, a partir de la información de los registros de exportaciones y entrevistas.



- En base a información adicional cuantitativa y cualitativa, dichas empresas han sido calificadas también por tamaño (según criterios de facturación y ocupación de personal), identificando además la participación directa y/o indirecta de capital extranjero, como se muestra en la siguiente lámina:

Integración primaria del Núcleo del Conglomerado

Segmento	Nº	Facturación Miles de USD	Export. Miles de USD	Nº Exportadoras			Rango x Miles de USD	Presencia Capital extranjero
				Habituales	Ocasiona- les	Con Potencial		
Platos con frío	27	30.000	1.200	2	3	10	13 - 900	9%
Panificados	24	105.000	13.000	9	3	3	80 - 4.500	14%
Golosinas y snacks	11	10.000	1.000	2	1	3	32 -1.000	10%
Preparados y pastas secas	5	39.000	2.600	4	1		500 – 1.300	25%
Salsas y polvos	14	34.000	3.600	6	1	2	10 – 2.000	7%
Dulces y Conserv.	9	16.000	220	3			26 - 217	0%
Chacinados	13	108.000	3		1	2	3	8%
Total (*)	100	342.000	21.623	25	8	19		
				52				

(*) Los totales recogen la suma de empresas sin contabilizar las repeticiones de empresas en distintos segmentos.

Listado de Empresas (marcas locales) prioritarias para el Núcleo del Conglomerado de Alimentos con VA

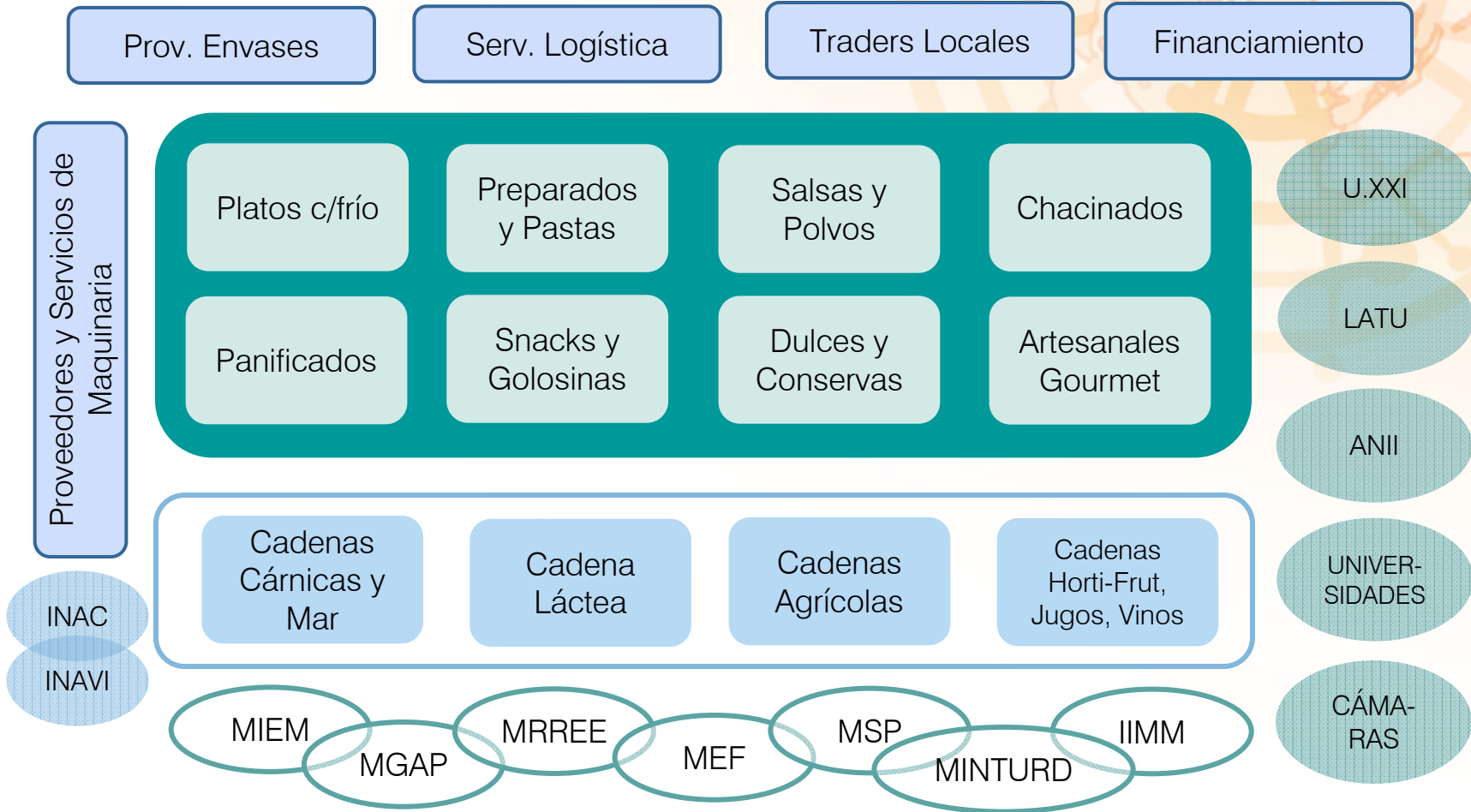
Rubro	Exportadoras Habituales	Exportadoras Ocasionales	Con Potencial Exportador*	Total
Platos con frío	Delibest ; Greenfrozen (2)	Postres Chajá ; Friopan ;Pangiorno (3)	Buffet ; Cattivelli ; Cramon ; Crufi ; Habitué ; La Especialista ; La Spezia ; Naturezas; Guliana - Oasis ; Postres Olaso (10)	15
Panificados y Afines	Bimbo ; Blue Bird ; El Trigal ; Fleishman ; Friopan ; La Sin Rival; Pagnifique ; Portezuelo ; Punta Ballena (9)	Avanti ; Alfajores Maxi Mas ; Pangiorno (3)	La Mallorquina; La Especialista ; Nutriciencia (3)	15
Golosinas y Snacks	Edanrey ; Plucky (2)	Penino y Corona (1)	La Abundancia ; Olimpo; Detricar (3)	6
Preparados y Pastas Secas	Adria ; Blue Bird ; Las Acacias ; Montecudine (4)	Puritas (1)		5
Salsas y Polvos	Del Gaucho ; Edanrey ; F.Pache; Lesaffre ; Nebicar ; Nortesur (6)	Nestlé del Uruguay SA (1)	Gibur ; Pancini Industrial del Sauce (2)	9
Dulces y Conservas	Limay ; Los Nietitos; Lapataia (3)			3
Chacinados		Cattivelli (1)	Sarubbi; Picorell (2)	3
Total	25	8	19	52

*Definición subjetiva. Listado ampliable en función de voluntad exportadora de las empresas

Listado preliminar de empresas Gourmet - Artesanales

Empresa	Productos Principales
Delicias de Melillas	Mermeladas, Conservas
Caseras de India Muerta	Mermeladas, Conservas, Licores
Uru-Kurbis	Aceite de Zapallo, champagne de Frambuesa, embutidos
Cabaña Bellavista	Quesos de cabra
Acuicultura Punta Negra	Langostas
Rompecabezas, Santa Gema	Aceites de hierbas vegetales
Aida Sur, Grazie, Don Manuel	Licores
Manitas	Manteca de maní, paté, aceitunas
Embrujo	Nueces con chocolate
Naty artesanal	Chocolates
Galletitias Beanutri, Beecookies	Galletitas
Mundo Naturales, Brancacho	Miel con almendras, licores de miel
La Cabaña	Carne jabalí al vacío
Queserías artesanales	Quesos Artesanales

MAPA de Actores del CONGLOMERADO



Menor orientación al comercio internacional en relación a commodities

- La globalización ha sido menor a la de otras actividades económicas, debido a especificidades del sector tales como: diferencias culturales en las preferencias del consumidor, altos niveles de protección, necesidad de tecnologías apropiadas de transportes, entre otras.
- Ello se traduce en menores cifras de comercio internacional que las registradas para los commodities (carne vacuna, lácteos y cereales), pero con altas tasas de crecimiento en los últimos 25 años.

Evolución de las importaciones mundiales 2002 - 2007

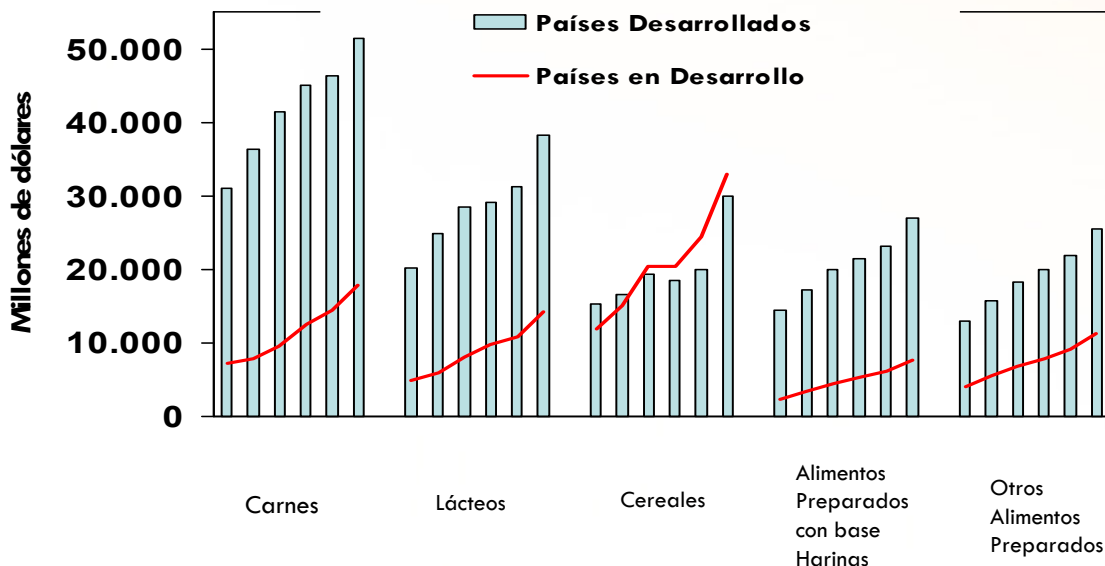


Fuente: COMTRADE.

Mercado en crecimiento (mayor en países desarrollados pero importante globalmente)

- La demanda de alimentos se encuentra relativamente concentrada en los países de ingresos altos (Desarrollados).
- No obstante, el incremento de la demanda de Países en Desarrollo explica porque las empresas dominantes del negocio han aumentado la Inversión Extranjera Directa (IED) en estos países, como parte de su estrategia competitiva.

Evolución de las importaciones mundiales 2002 - 2007



Fuente: COMTRADE.

Factores de Demanda y Tendencias del Consumo

- **Incremento del Consumo por Diferentes Factores de Demanda:**
 1. Aumento de la Población Mundial: 2,5 mil millones en 1950 – 6,5 mil millones en 2005 – 9,0 mil millones en 2050.
 2. Aumento de la Expectativa de Vida Promedio Mundial: 60 años en 1980 – 65 años en 2000 – 75 años en 2050.
 3. Aumento del Poder Adquisitivo de las Personas con Poder de Compra (+ de USD 5 mil/año): 1,6 mil millones en 1995 - 2,5 mil millones en 2005 - 3,4 mil millones en 2015.

- **Tendencias del Consumo que Refuerzan los Factores de Demanda:**
 1. Conveniencia: + Familias Urbanas; + Mujeres que Trabajan Fuera del Hogar en esas Familias; + Familias de Menor Tamaño; + Hogares Unipersonales; - Tiempo Disponible para preparar alimentos en el Hogar; + Valor del Tiempo de Ocio.
 2. Salud: + Preocupación por la Salud en los Consumidores con Poder de Compra; + Consumidores de Tercera Edad.
 3. Placer: + Consumidores con Poder de Compra que Prueban Alimentos Atractivos por Motivos de Formas, Sabores, Aromas y Colores; + Compras por Impulso.

Factores de Demanda y Tendencias del Consumo

- El mercado mundial de alimentos se muestra dinámico / creciendo, y se puede participar del mismo sin necesidad de desplazar competidores, pero obliga a invertir permanentemente en desarrollar productos / negocios (crear-adaptar-copiar).
- Los desarrollos exigidos responden a las nuevas categorías de productos:

- Naturales
- Convenientes
- Alta Calidad y Sofisticación
- Bajo o sin “malos nutrientes”
- Alto en “buenos nutrientes”
- Ecológicos o con cuidado del medio ambiente

Definen hoy al alimento ideal como un producto: “pronto, sano y atractivo”

Importancia de las categorías. Etiquetados de los productos

Productos Naturales	Conveniencia	Bajo o Sin Malos Nutrientes	Alto en Buenos Nutrientes	Ecológicos
Fresco	Desechables	Bajas calorías	Alto en aminoácidos	Biodegradable
Natural	Portables	Bajos carbohidratos	Alto oxidantes	Reciclables
Sin aditivo	Instantáneos	Bajo colesterol	Alto en calcio	Materiales reciclados
Sin hormonas	Microhorneable	Bajo en grasas	Alto carbohidratos	
Sin antibióticos	Listo	Bajo glúcidos	Alto en fibras	
Sin color artificial	Para una porción	Bajo sal	Alto en hierro	
Sin sabor artificial		Bajo azúcar	Alto en magnesio	
Sin ingr. artificiales		Sin aceites tropicales	Alto en minerales	
Sin edulcorantes		Sin grasas hidrog.	Alto Omega	
Sin químicos		Sin colesterol	Alto Omega 3	
Sin mod. Genét.		Sin grasa	Alto Omega 6	
Sin pesticidas		Sin sal	Alto polyfenoles	
Sin fosfatos		Sin sal saturada	Alto potasio	
Sin conservantes		Sin sodio	Alto proteínas	
Sin materiales tóxicos		Sin azúcar	Alto vitaminas	
Orgánicos				
Puro				
Real				

Fuente: ERS – USDA, en base a encuesta a 16 países de Datamonitor Staff “Convergence in global demand and delivery”

Alta participación de Multinacionales (dominan el negocio de las "marcas propias")

- Proceso de globalización creciente del sector alimenticio desarrollado principalmente a través de las Corporaciones Multinacionales de Alimentos (CMA).

Segmento	Principales CMA
Jugos Frescos	Pepsico Tropicana; Coca Cola (Minute Maid)
Galletitas	Danone; Philip Morris/Kraft (Nabisco)
Pasta	Nestlé (Maggi); Unilever (Bestfoods); Barilla
Salsas, sopas y condimentos	Heinz; Unilever (Bestfoods); Nestlé (Maggi); Campbell
Snacks	Pepsico; Kellogg; Procter&Gamble
Golosinas	Nestlé; Krafts; Mars; Cadbury; Ferrero
Panadería y productos de cereales	General Mills; Kellogg; Sara Lee; Pepsico/QuakerOats
Lácteos	Nestlé, Kraft; Danone; Unilever

La dimensión y estrategias de las CMA. Caso NESTLE



- La estrategia prioriza la instalación en países con demanda interna importante para abastecerla, con producción (si es posible desarrollarla competitivamente) y/o con importaciones (hay mucho comercio internacional intra-empresa), exponiendo así a las empresas locales a una fuerte competencia

Número de Fabricas por país

: Producción Local

: Importaciones

Rojo: Bebidas; Azul: Lácteos; Amarillo: Platos preparados;
Bordo: Golosinas; Gris: Productos para Mascotas; Violeta:
Farmacéuticos

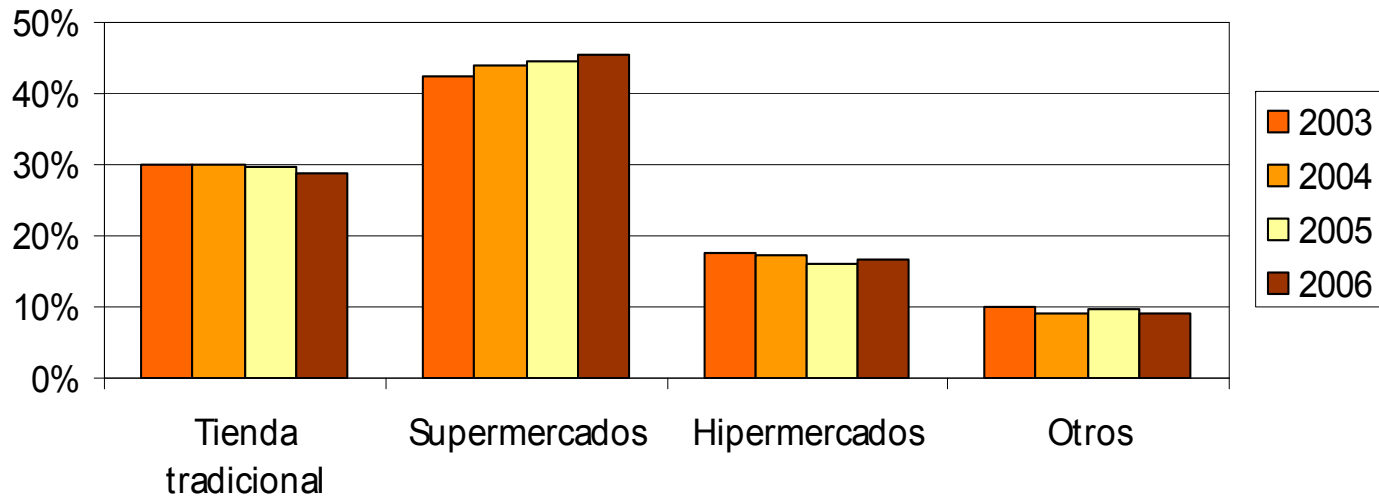
Hay espacio para PYMES

Pese a la importancia de las CMA en el negocio global, se observan muchos jugadores que son PyMES alimenticias (especialmente en Chile y Argentina) participando activamente. Las estrategias que han adoptado muchos de estos jugadores son variadas, y para algunas de ellas se pueden mencionar casos de referencia a nivel país:

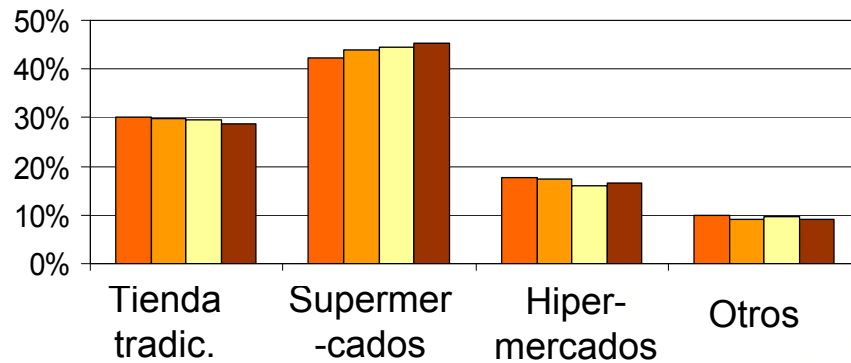
- Desarrollar una marca destacada y venderla al mundo.
- Desarrollar un producto único con licencia internacional.
- Especializarse globalmente en una categoría o producto alimenticio
- Construir un sistema propio de distribución (ej. Pagnifique).
- Proveer a una Multinacional de Alimentos (ej. Blue Bird).
- Expandirse del mercado local al regional (ej. Monte Cudine).
- Expandirse en mercados con preferencias arancelarias (en Uruguay casi 50 % de las exportaciones son al MERCOSUR + México; en Chile más del 50 % son a Mercados con TLC).

Cambios a nivel del canal. Aumento cuota de mercado de la gran distribución

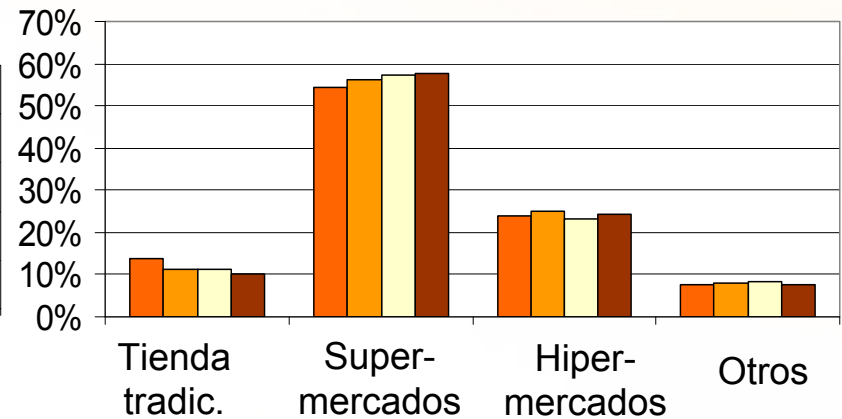
Total Alimentación



Alimentación Fresca



Alimentación Seca



Elementos que pautan el juego en el escenario global

- **La Demanda Final (los Consumidores)** centra su Poder en la capacidad de elegir entre los diferentes proveedores, niveles de calidad y precios.
- **La Oferta Industrial (los Elaboradores)** centra su Poder en la concentración, siendo los principales proveedores empresas diversificadas en su cartera de productos (innovación permanente), de gran tamaño (inversión permanente) y multinacionales (flexibles para manejar los costos adecuando la producción en diferentes lugares). Dominan el negocio los productores de marcas fuertes (marca propia) y los industriales de costos bajos (lider price) que se focalizan en ser proveedores de marcas blancas. El esfuerzo por la reducción de costos contempla no sólo el “acceso” a los insumos principales que componen los alimentos preparados (trigo, cacao, frutas, verduras, aceites, azúcar, lácteos, carnes, ...), sino también otras cuestiones claves para participar del negocio a nivel internacional (energía, logística,...).
- **Las Cadenas de Distribución (los intermediarios)** centran su poder en la concentración: Supermercados e Importadores/Mayoristas explican más del 70 % de la actividad.

Chile:

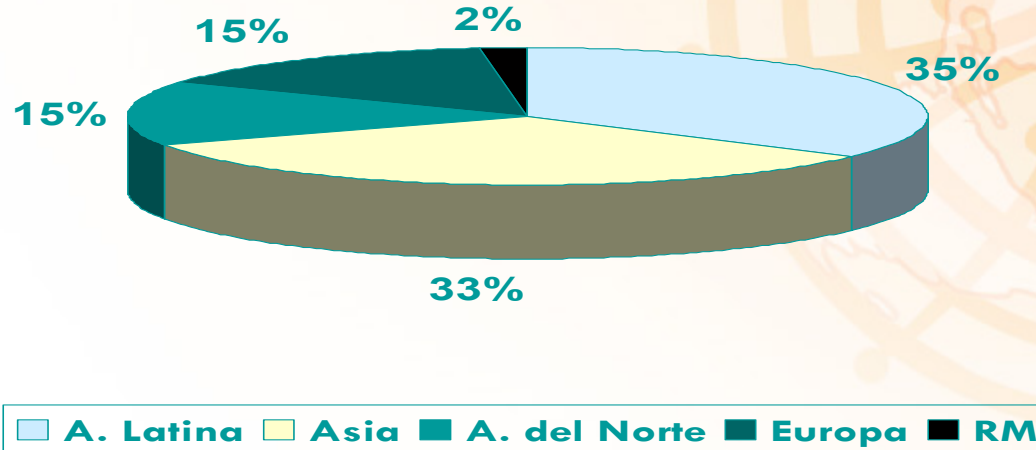
Objetivos de internacionalización compartidos por empresas y gobiernos

- Es 2005 fue el 17º exportador mundial de alimentos con USD 8.100 millones. El 1º fue EUA con USD 42.000 millones, Brasil ocupó la posición 11º con USD 13.000 millones y Argentina se ubicó 16º con USD 9.100 millones.
- La meta para 2010 es llegar a USD 17.500 millones, alcanzado el puesto 10º del ranking, transformándose en el primer exportador mundial de América Latina.
- En 2006 las exportaciones de alimentos sumaron USD 9.200 millones y las ventas del sector al mercado doméstico USD 18.400 millones; 33 % de la facturación respondió a las exportaciones.
- En 2007 las exportaciones de alimentos llegaron a USD 10.400 millones, de los cuales USD 1.400 millones (el 13 %) correspondió a alimentos elaborados exportados por 507 empresas.
- Las exportaciones de las 507 empresas, que facturan al exterior en promedio USD 2.8 millones/año, muestran una fuerte concentración (el 80 % del valor exportado responde al 10 % de las empresas):

USD Exportación 2007	Empresas Exportadoras	% de Empresas	% del Valor Exportado
Hasta 1 millón	372	73 %	5 %
De 1 a 5 millones	88	17 %	16 %
De 5 a 10 millones	18	4 %	9 %
De 10 a 15 millones	18	4 %	18 %
Más de 25 millones	11	2 %	52 %
Total	507	100%	100%

Chile:

Exportaciones diversificadas, pero con clara orientación hacia los mercados con ventajas de acceso para sus empresas



- Prioriza sus acuerdos bilaterales, para aprovechar las preferencias comerciales.
- Exporta a 64 países, pero 20 destinos concentran el 90 % de las ventas y casi todos ellos cuentan con algún tipo de acuerdo.
- El 51% corresponden a países con Tratados de Libre Comercio, el 28% a países con Acuerdos de Asociación Económica y el 13% a países con Acuerdo de Complementación Económica.
- Sólo el 8% se coloca en países sin preferencias: Rusia, Sri Lanka, Taiwan, Nigeria, Hong Kong, Cuba, Rep. Dominicana, Letonia, Ucrania y otros.

Chile:

Demanda destacada por sus productos en mercados diversificados, muchos de ellos son de interés para las empresas exportadoras desde Uruguay; América Latina + EUA = 50 %

MERCADO DE DESTINO	% DE LAS VENTAS
MÉXICO	15%
VENEZUELA	8%
PERÚ	3%
ECUADOR	3%
COLOMBIA	2%
BOLIVIA	1%
OTROS	3%
AMÉRICA LATINA	35%

MERCADO DE DESTINO	% DE LAS VENTAS
EUA / PUERTO RICO	14%
CANADÁ	1%
AMÉRICA DEL NORTE	15%

MERCADO DE DESTINO	% DE LAS VENTAS
JAPÓN	13%
CHINA	8%
COREA DEL SUR	5%
RUSIA	2%
OTROS	5%
ASIA	33%

MERCADO DE DESTINO	% DE LAS VENTAS
ESPAÑA	4%
ALEMANIA	3%
R. UNIDO/INGLATERRA	3%
FRANCIA	2%
ITALIA	1%
HOLANDA	1%
OTROS	1%
EUROPA	15%

Casi 500 millones de USD de exportaciones corresponden a Alimentos Preparados con VA, de renglones arancelarios en los que Uruguay tiene relativamente poco camino recorrido y cuenta con potencial exportador

Producto Exportado	Capítulo	USD Millones Expo. 2007	% del Total
Carnes de Equinos, Bovinos, Aves y Conejos	2	107,9	8%
Pescados y Moluscos Frescos o Refrigerados y sus Harinas	3	69,1	5%
Lácteos	4	117,3	8%
Productos de Origen Animal no Aptos para Consumo Humano	5	2,8	0%
Hortalizas Frescas, Envasadas y Congelados	7	49,1	4%
Frutillas Congeladas y Otros Frutos	8	42,2	3%
Pimienta	9	15,7	1%
Harina de Maíz	11	0,0	0%
Aceites y Grasas Animales o Vegetales	15	0,1	0%
Preparaciones y Conservas de Pescados, Crustáceos y Moluscos, y Embutidos de Carnes, Despojos o Sangre	16	309,6	22%
Artículos de Confitería Sin Cacao	17	7,9	1%
Chocolates y Preparaciones Alimenticias con Cacao, en Bloques, Tabletas o Barras, Rellenas y sin Rellenar	18	39,5	3%
Extractos de Malta, Preparaciones para Panadería, Pastas sin Cocer, Rellenar o Preparar, Productos de Cereales, Productos de Panadería y Galletas	19	106,3	8%
Hortalizas y Frutas en Vinagre y Conservas, Confituras, Jaleas, Mermeladas, Purés y Pastas, Jugos y otros derivados de Hortalizas y Frutas	20	135,1	10%
Polvos para Esponjear Masas, Ketchup y Salsas de Tomate, Mostaza, Condimentos, Polvos para Sopas y Caldos, y Otras Preparaciones Alimenticias	21	188,4	14%
Agua Mineral	22	177,3	13%
Preparados Alimenticios para Animales	23	18,7	1%
Total		1.387,1	100%

207 empresas exportan productos de los renglones de interés para Uruguay y facturan al exterior USD 2.3 millones/año promedio; son de tamaño relativo mayor a las nacionales, lo cual sugiere que será necesario crecer para competir con ellas en terceros mercados

Producto Exportado	Capítulo	USD Millones / Expo. 2007
ARTICULOS DE CONFITERIA SIN CACAO. LOS DEMAS	1704	7,9
CAPITULO 17		7,9
CACAO EN POLVO SIN AZUCAR	1805	0,1
CHOCOLATE Y PREPARACIONES ALIMENTICIAS CON CACAO EN BLOQUES, TABLETAS O BARRAS	1806	39,4
CAPITULO 18		39,5
EXTRACTO DE MALTA, PREPARACIONES Y PASTAS PARA PRODUCTOS DE PANADERIA	1901	13,8
PASTAS ALIMENTICIAS SIN COCER, RELLENAR NI PREPARAR, CON HUEVO	1902	8,0
PRODUCTOS A BASE DE CEREALES OBTENIDOS POR INFLADO O TOSTADO	1904	68,0
PRODUCTOS DE PANADERIA. GALLETAS DULCES	1905	16,4
CAPITULO 19		106,3
HORTALIZAS, FRUTAS Y FRUTOS EN VINAGRE. LOS DEMAS	2001	10,4
HORTALIZAS PREPARADAS O CONSERVADAS. CONGELADAS. LAS DEMAS	2004	0,0
CONFITURAS, JALEAS Y MERMELADAS, PURES Y PASTAS. LOS DEMAS	2007	121,5
FRUTAS Y FRUTOS. LOS DEMAS	2008	2,8
JUGO DE CITRICO	2009	0,3
CAPITULO 20		135,1
POLVOS PREPARADOS PARA ESPONJEAR MASAS	2102	0,0
KETCHUP Y SALSAS DE TOMATE, HARINA DE MOSTAZA Y MOSTAZA PREPARADA, CONDIMENTOS	2103	5,7
PREPARACIONES PARA SOPAS O CALDOS	2104	5,5
PREPARACIONES ALIMENTICIAS. LOS DEMAS	2106	177,2
CAPITULO 21		188,4
CAPITULOS 17 A 21		477,1

Argentina:

USD 1.400 millones exportados en segmentos de interés de Uruguay, destacándose algunos nichos - Orgánico, Gourmet, Kosher

Categoría de Productos	Capítulos	Export. Mill. de USD	% del Total
Frutas Frescos	8	2.007,9	20,7%
Carnes	2	1.656,7	17,1%
Pescados y Mariscos	3	1.009,5	10,4%
Fruta Seca	7	957,7	9,9%
Lácteos	4	775,3	8,0%
Frutas y Hortalizas Procesadas	7 - 20 - 21	512,2	5,3%
Ingredientes	15	953,8	9,8%
Jugos de Frutas	20	264,3	2,7%
Harinas de Cereales	11 - 12 - 19	258,2	2,7%
Endulzantes	17	253,2	2,6%
Farináceos	19	228,5	2,4%
Caramelos y Chocolates	17 - 18 - 21	211,8	2,2%
Hortalizas	7	190,2	2,0%
Alimentos Orgánicos	2 - 4 - 7- 8- 9- 10 - 12 - 15 -17 -20 -22	99,3	1,0%
Infusiones	9	99,1	1,0%
Alimentos para Animales	23	91,5	0,9%
Alimentos Gourmet	4- 15-16-20- 21-22	58,3	0,6%
Aderezos y Condimentos	9 - 21 - 22	29,7	0,3%
Alimentos Kosher	2 - 4 - 7 - 9 - 15 -16 - 19 - 20 - 22	18,1	0,2%
Alimentos Preparados	16 - 19 - 21	10,6	0,1%
Total		9.685,8	100%

Nota: Se han dejado expresamente afuera los registros de Exportación de Granos (Cereales y Oleaginosos), los Aceites de Soja y Girasol, Harinas Proteicas y Bebidas.

Exportaciones destacadas de alimentos con VA a mercados a los que Uruguay llegan regularmente en condiciones similares con commodities.

Otro caso de referencia regional, con menos claridad en la estrategia público-privada, pero que igual crece aprovechando la Demanda Internacional.

Categoría	No. de Empresas	Mill.de USD	Productos Destacadas	Mercados de Destino
Frutas y Hortalizas Procesadas	278,0	512,2	Cocidas, Conservas, Congeladas, Encurtidas, Deshidratadas, Confitadas, Dulces, Jaleas y Mermeladas, Caldos y Sopas	UE, MERCOSUR, EUA, Rusia, Chile, México, Noruega, Israel, Arabia Saudita, Tailandia, Africa del Sur, Angola
Jugos de Frutas	126,0	264,3	Cítricos, Uva, Manzana, Otros y Mezclas	UE, USA, Canadá, Chile, Hong Kong, Brasil, Arabia Saudita
Farináceos	184,0	228,5	Panes, Bizcochos, Budines, Alfajores, Pastas Secas y Rellenas, Bizcochuelos, Masas de Empanadas o Tratas, Snacks	MERCOSUR, Chile, Rusia, UE, África del Sur
Caramelos y Chocolates	101,0	211,8	Caramelos, Chocolate Negro y Chicles	MERCOSUR, EUA, México, Chile, UE, Israel, Indonesia, Emiratos Arabes, Taiwan
Alimentos Orgánicos	256,0	99,3	Canasta de Productos Diversa	UE, EUA, Suiza
Alimentos Gourmet	176,0	58,3	Vegetales, Frutas, Carnes, Mariscos y Pescados Procesados, y Galletas, Tortas y Chocolates	MERCOSUR, Chile, EUA, Rusia, Australia, Venezuela, Perú, Bolivia, UE, Canadá, Japón, Corea
Aderezos y Condimentos	150,0	29,7	Salsas, Especies, Aromáticas, Vinagres y Acetos	MERCOSUR, Chile, USA, Rusia, UE
Alimentos Kosher	145,0	18,1	Canasta de Productos Diversa	USA, Israel, Francia
Alimentos Preparados	34,0	10,6	Panes, Bizcochos, Pizzas, Empanadas, Fideos, Guisos, Risotos, Vegetales, carnes y Pecos Congelados y Conservados, y Postres y Cremas Heladas	USA, MERCOSUR, Chile, Perú, México
Total	1.200 (*)	1.432,7		

(*) Hay 250 que Exportan más de 1 categoría de producto. En promedio facturan al exterior USD 1.2 millones/año.

Resumen de Principales Tendencias del mercado de Alimentos con valor Agregado

- Mercado en crecimiento (mayor en países desarrollados pero importante globalmente) y muy diversificado.
- Demanda de productos "Prontos, Sanos y Atractivos".
- Gran poder negociador del canal (importadores mayoristas y grandes superficies).
- Crecimiento de las "marcas blancas" y de minoristas especialistas organizados.
- Crecimiento de la Restauración moderna organizada (Food Service).
- Players exitosos compiten por Estrategias claramente definidas y sus combinaciones (Marca propia reconocida, Marca Blanca, Food Service, Gourmet, ...).
- Alta participación de Multinacionales (dominan el negocio de las "marcas propias").
- Hay espacio para PYMES. Empresas Chilenas y Argentinas compiten con suceso en el mercado global.

Uruguay:

- **Ámbito del Conglomerado:** Productos con diferenciación (no commodities) y con una aproximación multiproducto

	2007	% del sector agroalimentario
Empresas	+180	13 % empresas
Facturación	USD 1.400 M	45% facturación
Exportación (*)	USD 230 M	16% facturación

- (*) Destinos: 37 % México, 20 % EUA, 19 % UE, 10 % MERCOSUR, 14 % Otros
- Fuente: Valor estimado a partir de entrevistas e “Informe de caracterización alimentos con valor agregado en Uruguay”.

Cifras comparativas que caracterizan al grupo de empresas exportadoras de productos de los Capítulos Arancelarios 17 a 21 en Argentina, Chile y Uruguay

Empresas que Exportan en los capítulos 17 a 21 del NCM*	Argentina	Chile	Uruguay
Cantidad de Empresas (Nº)	1.074	207	25
Valor de las Exportaciones (Millones de USD)	1.168	480	22
Valor Promedio de Exportación/Empresa (Millones de USD)	1,1	2,3	0,9
Ratio Promedio Exportaciones/Facturación (% Estimado)	S/D	33%	6%

*Sin considerar jugos y concentrados

FODA y Factores de Éxito por Estrategia comercial

Principales limitantes a la internacionalización manifestadas por empresas entrevistadas

- Falta de información útil sobre los mercados externos.
- Costos directos asociados al financiamiento de la exportación.
- Manejo de los riesgos inherentes a operaciones de comercio exterior: de mercadería, de cobranza, de tipo de cambio.
- Exigencias crecientes de diversa naturaleza para enfrentar la competencia en el plano internacional, fundamentalmente referidas al cumplimiento de cuestiones técnicas, normativas y sanitarias.
- Tecnología inapropiada vinculada con restricciones propias para analizar y realizar inversiones.
- Capacidades limitadas para el desarrollo de producto y para la gestión de negocios con destino al mercado internacional.
- Requerimientos logísticos vinculados con el tamaño mínimo de embarque.
- Los requisitos básicos e ineludibles que deben cumplir los productos para ser exportables (calidad comercial, inocuidad y vida útil adecuada a este tipo de negocio) son vistos en general por las empresas como problemas marginales, no limitantes.

Las empresas “exportadoras habituales” no señalan limitaciones mayores para exportar

Fuente: Entrevistas y encuesta a 50 empresas

Fortalezas

- Oferta de Productos de Calidad Comercial.
- Acceso a Materias Primas de origen agropecuario en buenas condiciones en cuanto a precios, calidad e inocuidad (seguridad alimentaria) en relación a sus competidores a nivel mundial
- Empresas que Compiten bien por el Mercado Doméstico.
- Sector que promedialmente no está sobre-endeudado.

Debilidades

- Empresas muy focalizadas en el Mercado Doméstico, sin escala internacional, y con tasas de crecimiento relativamente bajas, que se traducen en limitantes tecnológicas, organizacionales, de capitales, financiamiento.
- Acceso poco privilegiado a Mercados Externos fuera de la Región.
- Inestabilidad del Mercado Regional.
- Debilidades macro que encarecen en referencia a la competencia internacional (ej. tarifas públicas monopólicas de energía, costos laborales en efectivo y no efectivo, la variabilidad en el sistema de devolución de impuestos, el manejo de las políticas cambiaria y monetaria que elevan los costos del financiamiento operativo y bajan el valor relativo de los productos).
- Bajo desarrollo de actividades de innovación (I+D+i) en las empresas.

Oportunidades

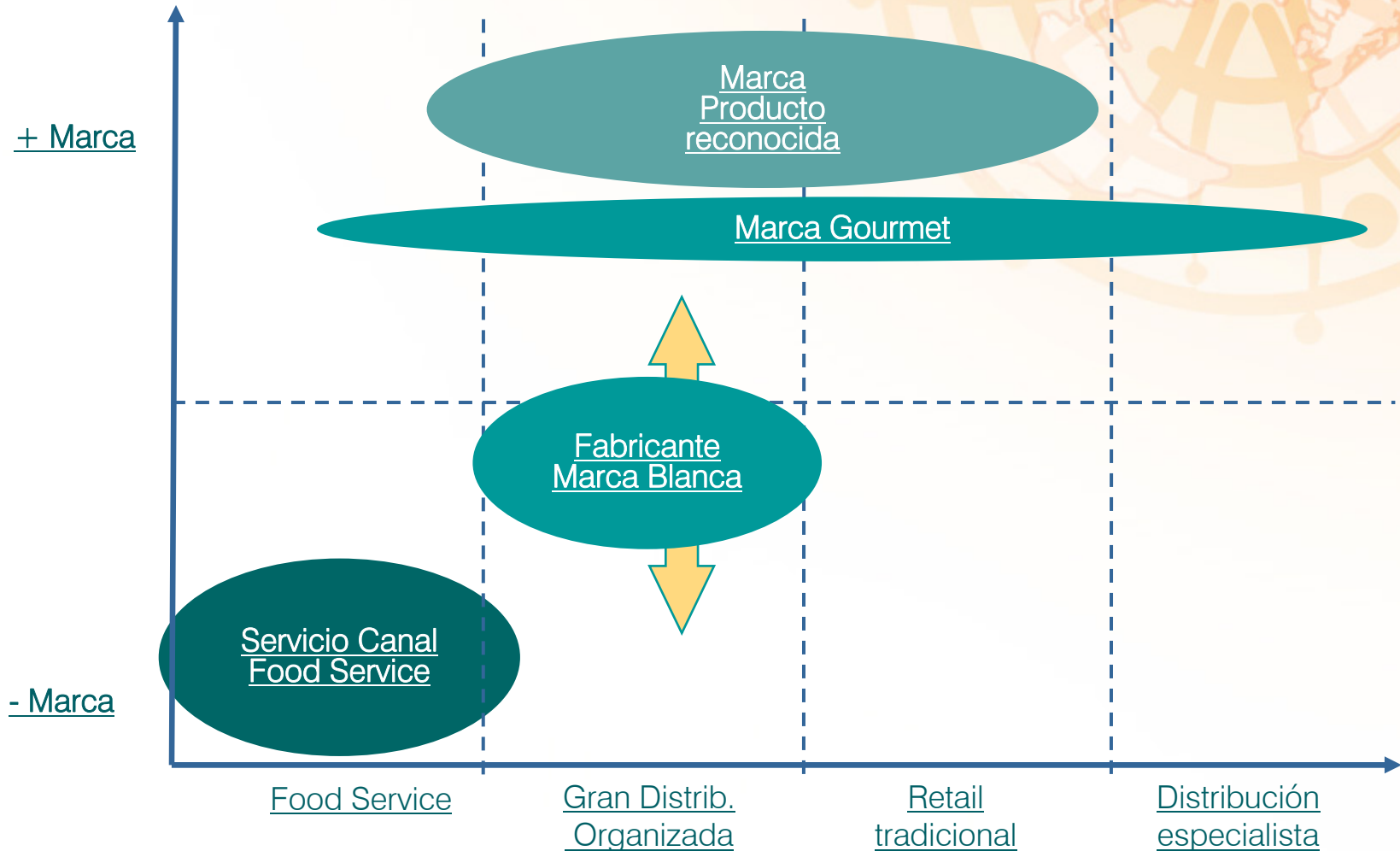
- Mercado Mundial en crecimiento.
- Localización en una de las regiones del mundo considerada como “proveedora de alimentos para el mundo”.
- Trayectoria reconocida de país exportador de productos agroindustriales commodities.
- Presencia en el país de empresas que operan a nivel internacional, en diversos sectores (la producción de materias primas, la industria de alimentos con diferentes grados de elaboración, la gran distribución, el comercio internacional).

Amenazas

- La Crisis Internacional que puede impactar a través de:
 - desaceleración de la dinámica de la demanda local, regional y mundial,
 - cambios desfavorables en los precios relativos a nivel internacional,
 - mayores obstáculo para el acceso a terceros mercados,
 - descalce de los “costos internos” respecto de la realidad internacional,
 - mayor agresividad de los competidores con trayectoria en los mercados mundiales tanto sobre le mercado local, como regional y extra-regional.

Estrategias potenciales sector alimentario

- En función de la importancia y desarrollo de marca, así como del canal de distribución las principales estrategias comerciales podrían resumirse en el siguiente esquema:



Estrategias potenciales: Marca Propia reconocida

- Para esta estrategia se debe desarrollar imagen de marca reconocida con una fuerte inversión asociada.
- Los grandes players mundiales del negocio alimentario lideran esta estrategia y compiten con las marcas de los grandes distribuidores en un escenario cada vez más polarizado que deja poco espacio a otros jugadores.

Los principales factores críticos de éxito son:

- Inversión en publicidad/marca (+10% ventas con cifras absolutas muy altas),
 - Innovación en producto (liderazgo constante),
 - Foco en marketing y comercialización (consumidor),
 - Multilocalización productiva,
 - Presencia comercial global / foco en gestión,
 - Política de adquisiciones de campeones locales.
- Estrategia al alcance de muy pocas empresas en Uruguay a nivel internacional

Estrategias potenciales: Marca Blanca

- En el caso de las Marcas Blancas la inversión en comunicación la realiza el distribuidor y no el fabricante.
- La concentración comercial ha sido el elemento esencial en el nacimiento y desarrollo de las Marcas Blancas o Marcas de Distribuidor.
- Los distribuidores deben contar con excelentes métodos para garantizar la calidad o comprar los productos a empresas “confiables”.
- En general, los fabricantes líderes tienen largas producciones y menor flexibilidad para atender a segmentos pequeños dentro de esta estrategia.
- Hoy surge dentro de esta estrategia la necesidad de atender a varios tipos de clientes:
 - los que compran por precio,
 - los que compran por novedad (tipo delicatessen o gourmet),
 - los preocupados por la salud y el medio ambiente.
- Es una estrategia que supone un % cada vez mayor de los mercados (con clientes más concentrados) pero que puede generar fuerte dependencia.
- Como factores de éxito se destacan:
 - alta eficiencia operativa (costos) y optimización de capacidades,
 - fuerte innovación en procesos, interacción con el cliente y diversificación.

Estrategias potenciales: Food Service

- Los productos de Food Service son insumos intermedios para la elaboración de un producto final que llega al consumidor en forma de alimento - platillo listo para ser consumido. Van desde bebidas, alimentos frescos y secos hasta platos preparados.
- Esta industria registra un muy fuerte crecimiento en los últimos años, siendo jugadores importantes los distribuidores locales, dada la atomización del cliente final.
- La estrategia Food Service requiere un contacto permanente con el cliente.
- Los principales factores críticos de éxito son:
 - Calidad Consistente
 - Vida útil de los productos
 - Garantía de suministro
 - Precio, embalaje y etiquetado adecuados (facilidad de manejo)
 - Conocer al cliente y sus necesidades
 - Material promocional adecuado
 - Logística de distribución
- Una exitosa penetración en hoteles y restaurantes validará el producto, lo que facilitará enormemente su aceptación por parte de nuevos distribuidores, retailers y consumidores.

- El consumidor de productos gourmet no considerará el precio como un criterio decisivo (pues ya sabe que va a ser elevado). Dependiendo de su procedencia, el consumidor se fijará en otros aspectos como:
 - calidad – origen, ingredientes, elaboración, agricultura ecológica.
 - originalidad – que el producto pueda sorprender, exotismo, algo diferente.
 - presentación – envase acorde con producto, estéticamente agradable.
 - información sobre el producto – información sobre los uso del producto, historia, con qué otros alimentos o bebidas se puede combinar, etc.

- Estrategia seguida por una pequeña parte de empresas. Tienen mejores rentabilidades y crecimientos. Como estrategia de crecimiento normalmente es transversal – multiproducto.
- Puede a su vez ser mixta, atendiendo al retail tradicional, la restauración organizada o food service y a la gran superficie.
- Los productos gourmet pueden insertarse en una estrategia de Marca gourmet o fabricando para la marcas de distribución y/o foodservice.

- Como factores de críticos de éxito se destacan:
 - Industrialización del producto sin perder diferenciación
 - Posicionamiento en el mercado (alto, exclusivo pero rotando)
 - Acciones de promoción e inversión en marca gourmet
 - Acometer los segmentos de clientes gourmet en todo el mundo (la especialización requiere globalidad)

Estrategias Potenciales

	MARCA PROPIA	MARCA BLANCA	FOOD SERVICE	GOURMET y NICHOS
PANIFICADOS				
PLATOS C / FRÍO				
PREPARADOS Y PASTAS				
SALSAS Y POLVOS				
SNAXS Y GOLOSINAS				
DULCES Y CONSERVAS				
CHACINADOS				
JUGOS Y CONCENTRADOS				
LACTEOS				
DEL MAR				
OTROS				

- Las estrategias cruzan las distintas cadenas productivas y líneas de producto.
- Las empresas pueden agruparse en función de sus estrategias de crecimiento para el desarrollo de acciones comunes.

Factores de Éxito e importancia según Estrategia potencial

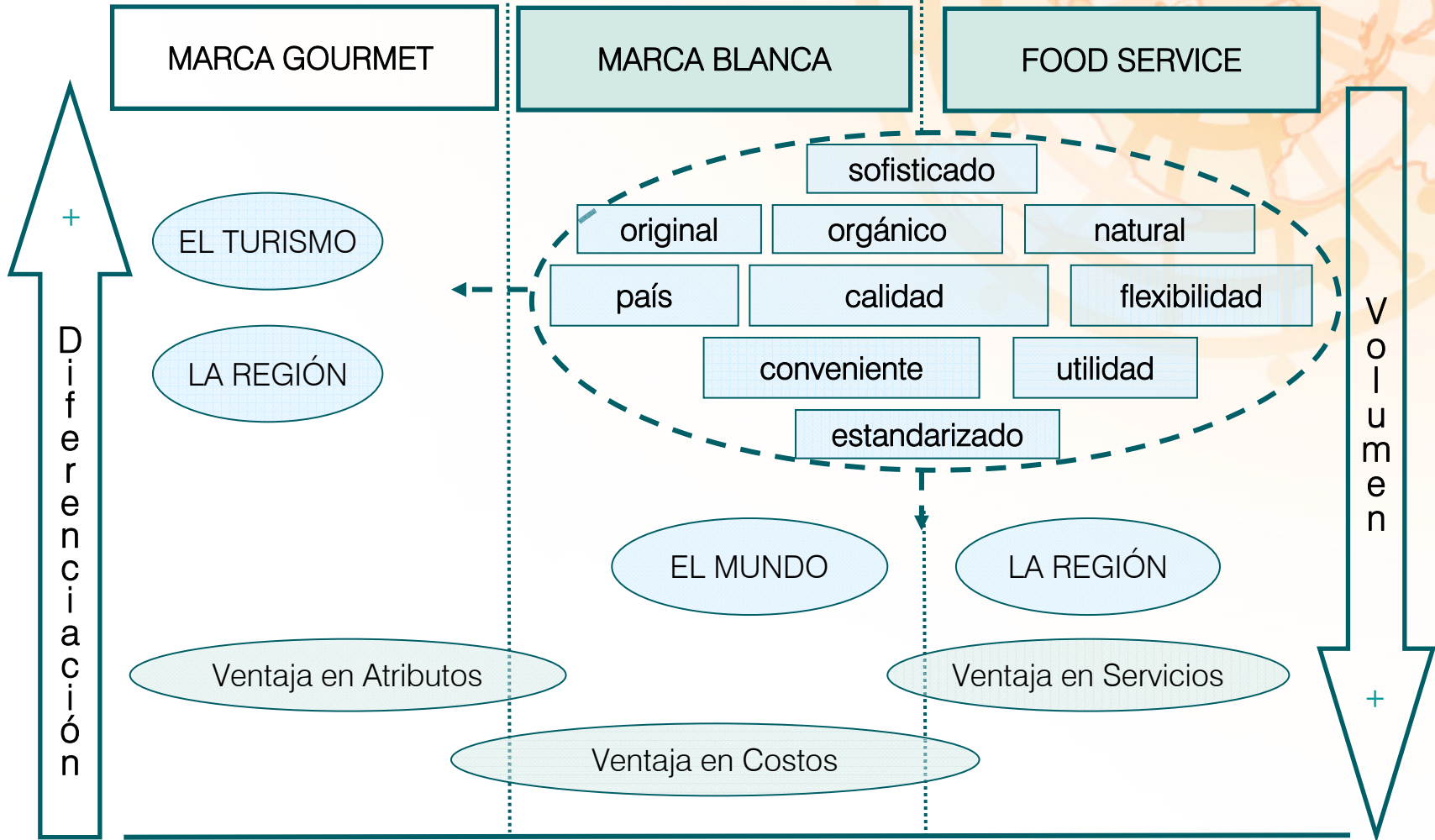
FACTOR DE EXITO	ESTRATEGIAS EMPRESARIALES POTENCIALES				DESEMPEÑO DE LAS EMPRESAS LOCALES
	MARCA PROPIA RECONOCIDA	MARCA GOURMET	MARCA BLANCA	FOOD SERVICE	
Localización Global de la Producción	MUY ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJO
Presencia Global Comercial	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	ALTA	BAJO
Inversión en Publicidad y Prom.	MUY ALTA	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJO
Producciones de Volumen	MUY ALTA	MEDIA	ALTA	MEDIA	BAJO
Innovación en Productos	MUY ALTA	MUY ALTA	ALTA	ALTA	BAJO
Innovación en Proceso	MUY ALTA	MEDIA	MUY ALTA	ALTA	MEDIO
Efic. en Compra de Insumos	MUY ALTA	MEDIA	ALTA	ALTA	MEDIO
Garantía de Calidad y Entrega	MUY ALTA	ALTA	MUY ALTA	MUY ALTA	MEDIO
Diversificación de Productos	ALTA	ALTA	MUY ALTA	MEDIA	MEDIO
Facilidad de Manejo de Productos	ALTA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA	MEDIO
Vida Útil de Productos	ALTA	ALTA	ALTA	MUY ALTA	ALTO
Flexibilidad y Servicios	ALTA	MEDIA	MUY ALTA	MUY ALTA	ALTO
Eficiencia de Costos de Proceso	ALTA	MEDIA	MUY ALTA	ALTA	MEDIO
Distribución a Clientes Atomizados	MEDIA	ALTA	MEDIA	MUY ALTA	BAJO

Propuesta de Posicionamiento, Estrategia y Acciones potenciales

Estrategias de futuro para la industria de Alimentos con VA uruguaya

- Como surge del análisis de las estrategias comerciales potenciales y sus factores de éxito, si bien tiene sentido en lo local, es muy difícil para las empresas nacionales desarrollar una estrategia de marca propia reconocida internacionalmente por el consumidor final.
- Por otra parte, salvo en la región, vinculada a la gran afluencia de turistas al país, Uruguay no cuenta con una “imagen país” a nivel internacional que respalde la expansión de su oferta exportadora de alimentos con valor agregado. En este sentido y vinculados al turismo sería recomendable promover una estrategia de “Marca Gourmet” partiendo de las empresas de punta que hoy desarrollan productos “artesanales”.
- Las estrategias principales a impulsar deberían ser las de **“Marca Blanca”** y **“Food Service”** en base a productos tan diferenciados como sea posible, en escalas de producción relativamente bajas a escala global. Las vías de diferenciación son amplias, incluyendo desde características de producto (gourmet, funcionales, ...) como de servicios a la distribución. La **“Marca Gourmet”** es otra alternativa válida aunque incipiente y principalmente en relación al turismo y la región.
- La estrategia de marca blanca debería tener foco en mercados extra-regionales con demanda dinámica y acceso preferencial para Uruguay y el servicio a la restauración en la región donde las distancias y logística (ventajas en servicios) permita consolidar clientes del “food service”.
- Las empresas podrían desplazar sus estrategias hacia la escala (si tienen ventajas en términos de costos) o hacia la marca (si tienen atributos muy valorados y oportunidades de comunicarlos directamente).

Propuesta de Posicionamiento, para empresas radicadas en Uruguay, que definan como objetivo exportar Alimentos con VA



Lineamiento de la Estrategia

1. Foco del Conglomerado en empresas del núcleo con objetivos claros de crecimiento hacia el mercado externo, buscando un cambio de lógica empresarial basado en el aumento del ratio exportación / facturación. Procurar luego incorporar al proceso a los exportadores de “commodities” con interés en el agregado de valor.
2. Posicionamiento objetivo en base a la diferenciación de productos/servicios (*natural, alta gama, orgánico, funcional, original, país, servicio flexible,...*) en escalas de producción relativamente bajas.
3. Priorización de estrategias exportadoras de “Marcas Blanca” y “Food Service” (esta última en la región). Búsqueda de acciones comunes por estrategia exportadora.
4. Fortalecer institucionalidad privada (CIALI) y ámbito de interacción público-privado para el liderazgo de una estrategia compartida de mejora de la competitividad.
5. Focalizar acciones y recursos de cofinanciamiento PACC en Proyectos de : *Conocimiento del Mercado, Comercialización, Adecuación de la Oferta y Fortalecimiento de Capacidades*. Coordinar acciones con la ANII y LATU para la promoción de proyectos de I+D+i.
6. Promover políticas públicas que:
 - a. Faciliten el acceso preferencial a diferentes mercados
 - b. Minimicen la incertidumbre cambiaria en negocios de exportación regional
 - c. Faciliten el acceso al prefinanciamiento de exportaciones
 - d. Tomen en cuenta la incidencia de tarifas públicas y tributos que afectan la competitividad, vía costos de elaboración a nivel local, para definir instrumentos específicos
 - e. Alineen requisitos del mercado local a exigencias del mercado internacional
 - f. Habiliten el acceso a otros recursos de cofinanciamiento que amplíen y den continuidad al proceso de mejora competitiva del conglomerado.

ACCIONES POTENCIALES

CONOCIMIENTO DE LA DEMANDA

- Estudios de mercado e inteligencia competitiva en función de estrategias y grupos de afinidad
- Análisis y mejora de las cadenas logísticas de exportación
- Aportes a la formulación y ejecución de política comercial exterior

ADECUACIÓN DE LA OFERTA

- Consultorías / procesos de reingeniería empresarial
- Actividades de I+D+i
- Alianzas artesanales -industriales
- Alianzas con exportadores de commodities
- Sistemas de Gestión Industrial
- Desarrollo de Proveedores
- Alineación de requisitos del mercado local

FORT. DE CAPACIDADES

- Acciones para identificar afinidades para cooperar
- Fortalecimiento de la CIALI
- Actividades de Capacitación y adecuación de oferta educativa
- Incorporación de personal calificado
- Coordinar apoyo público a empresas exportadoras y marco regulatorio

ACCIONES COMERCIALES

- Planes de marketing internacional
- Desarrollo de canales comerciales
- Promoción Conjunta
- Cobertura de riesgos de embarques
- Promoción de productos gourmet asociados a clusters de turismo

Conocimiento de la Demanda y Acceso a mercados

- Estudios de mercado y actividades de inteligencia competitiva
 - Por estrategia (Marca Blanca, Food Service; Marca gourmet).
 - Priorizar mercados con evolución dinámica de la demanda de alimentos con VA (tasas altas de incremento de PBI y de las importaciones), y/o con acceso privilegiado para Uruguay: USA/Puerto Rico, Reino Unido, España, Brasil, México, Chile, Colombia, Perú, Venezuela.
 - Generales (aranceles, marco regulatorio sanitario, distribución, factores de éxito,...) y/o específicos (Kosher, Celíacos,) a solicitud de redes de empresas.
- Análisis y mejora de las cadenas de logística de exportación.
- Aportes a la formulación y ejecución de política comercial exterior que:
 - Facilite el acceso preferencial a diferentes mercados
 - Minimice incertidumbre cambiaria en negocios de exportación regional
 - Facilite el acceso al prefinanciamiento de exportaciones

Adecuación de la Oferta

- **Reingeniería empresarial** de cara a una estrategia exportadora (consultorías, identificación y análisis de inversiones necesarias para atender las exigencias de los mercados seleccionados).
- **Actividades de I+D+i** para ajustar productos a requerimientos de clientes y gustos de consumidores (estudios, incorporación / adaptación de tecnología de punta, incorporación de equipos de uso colectivo, acceso al asesoramiento de expertos internacionales).
- **Alianzas con exportadores de commodities** con experiencia internacional y acceso a materias primas (acuerdos empresariales de mediano plazo) y **Alianzas empresas artesanales – industria**.
- **Sistemas de Gestión Industrial** que den certeza del cumplimiento de exigencias (Normas ISO, HACCP, GMP). Desarrollo de TI a medida según tipo de alimento.
- **Nuevas relaciones con proveedores** claves, para mejorar tecnologías: de proceso (confiable), de conservación (vida útil), de packaging (transporte y utilización), de intercambio de información sobre stock, compras consolidadas de materiales de empaque.
- Promover política de **alineación de requisitos del mercado local** a exigencias del mercado internacional.

Fortalecimiento de Capacidades empresariales e institucionales

- **Desarrollo de acciones para identificar afinidades entre empresas.** Plan de acercamiento e identificación de proyectos conjuntos.
- **Fortalecimiento de la CIALI** (Coordinación del Grupo ejecutivo, promoción y articulación de proyectos de redes, diseño y ejecución de políticas).
- **Formación estratégica a nivel de dirección y mandos medios** (cursos, seminarios, etc) y **adecuación de la oferta educativa** (coordinación con instituciones educativas y la academia para adecuar programas a las necesidades de la industria).
- **Incorporación de personal calificado** en marketing internacional (gerentes compartidos de exportación), en el área de I+D+i (cooperación academia-industrias, pasantías, especialistas compartidos,...) y asesores de primer nivel con experiencia en introducción de productos a mercados/canales seleccionados entre otros.
- Coordinación **apoyo público a empresas exportadoras** del conglomerado y del **marco regulatorio**.

Acciones comerciales para la internacionalización

- **Planes de marketing internacional** para empresas que comparten estrategia- canal.
 - **Desarrollo de canales comerciales**
 - Búsqueda y selección de socios en cada mercado: industrial, importador, distribuidor, minorista,...
 - Alianzas para integración hacia delante o desarrollo de canales comerciales propios
 - **Promoción internacional conjunta**
 - Proyecto “Uruguay Natural Club” – INAC
 - Ferias, Misiones comerciales y misiones inversas en función de estrategias
 - Consolidación de ofertas complementarias (posibles alianzas con traders uruguayos)
 - **Cobertura de riesgos de primeros embarques a nuevos mercados, canales, clientes***
 - Promoción de productos con **Marca Gourmet, coordinando acciones con Clusters de turismo**
- * Financiamiento parcial de seguro de mercadería, seguro de cambio, seguro de cobranza, sobrecostos de transporte por escala limitada del envío, garantía para prefinanciar la exportación en empresas que no acceden al sistema vigente, otros factores de costos que afectan la competitividad al iniciar el proceso de internacionalización).

Visión y Objetivos

Uruguay consolida un conglomerado dinámico de alimentos con valor agregado, reconocido internacionalmente como proveedor confiable de productos diferenciados y de alta calidad, en base a al menos 60 empresas con clara vocación exportadora, que invierten, innovan, cooperan y compiten, triplicando en cinco años las exportaciones actuales, alcanzando los u\$s 70 millones.

Objetivos del Conglomerado

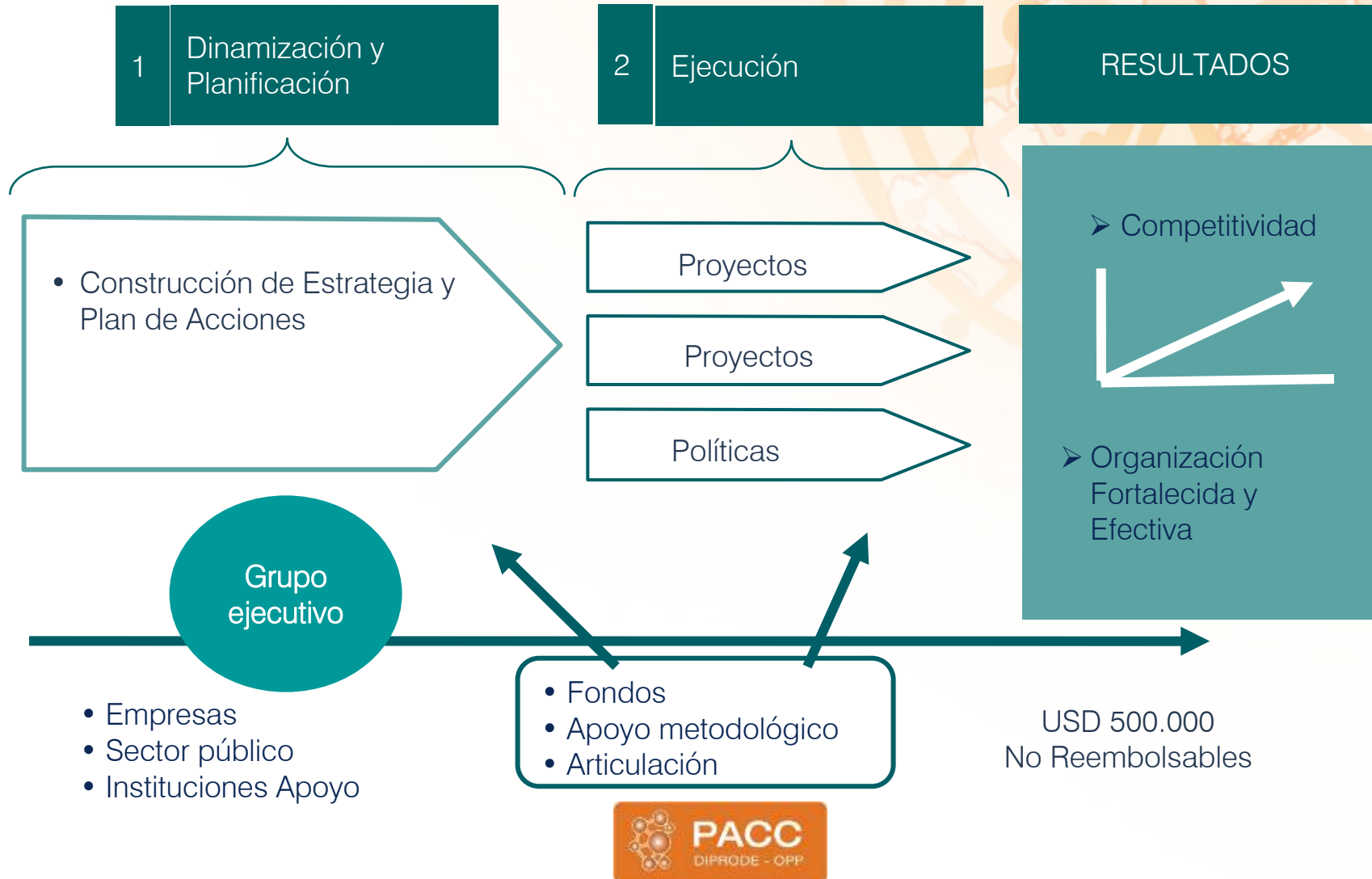
- El conglomerado de alimentos con VA **triplicará sus exportaciones en 5 años**, pasando de USD 22 Millones a **USD 70 Millones**, elevando el ratio “exportación/facturación” desde el 6 % actual hasta alcanzar el 20 %.
- Las **exportaciones con destino** a los mercados regionales (MERCOSUR) y extra-regionales tendrán **pesos relativos balanceados** (comparables).
- El crecimiento exportador implicará un **incremento del número de empresas que participan del negocio** y un **aumento en la escala de trabajo** de las mismas, incorporando y/o adaptando los equipos y procesos que le permitan cumplir los requisitos de acceso a los mercados del exterior, y generando en estos mercados una porción no menor y permanente de su negocio.
- Liderarán este proceso unas **50 empresas del sector industrial** (20 más que hoy) las que revestirán como exportadoras habituales con estrategias de Marca Blanca y/o Food Services, duplicando el **valor medio de sus ventas al exterior, alcanzando los USD 1,5 millones/año**.
- La estrategia de Marca Gourmet se habrá consolidado focalizada en el turismo, proyectándose a la región con empresas que figurarán como exportadoras habituales.
- El **mercado interno** estará atendido mayoritariamente con **alimentos que cumplen las exigencias de los que se exportan**.
- Agrupados en la CIALI, las empresas líderes del sector constituyen un **organismo de promoción y coordinación** que aporte a la formulación de la **política comercial exterior** y el **apoyo de las empresas que decidan internacionalizarse** en sus diferentes etapas, gestado a partir de las actividades del Conglomerado en los próximos 2 años.
- Bajo este liderazgo se desarrollarán **nuevas modalidades de cooperación** para abordar los desafíos de la internacionalización, y muchas de las PyMES se adecuarán para recibir capitales de una u otra forma (ej. Alianzas, IED).

El proceso de elaboración del plan

- El PACC tiene como objetivo aumentar la competitividad de empresas, a través de la dinamización del conglomerado en el que éstas se insertan. Un conglomerado (COP) es un conjunto de empresas que comparten un territorio y una cadena de valor, o cadenas conexas.
- Tres Componentes:
 - I: Dinamización y elaboración de Planes Estratégicos (PRCs)
 - II: Cofinanciamiento de proyectos alineados a los PRCs
 - III: Fortalecimiento de instituciones públicas de apoyo a los COPs
- Su intervención busca generar ventajas competitivas dinámicas promoviendo, una mejor articulación y la cooperación estratégica de cara a los mercados internacionales.
- Los beneficiarios directos del Programa son empresas integrantes de los COPs seleccionados y sus trabajadores, así como instituciones vinculadas alcanzando mayores niveles de competitividad sistémica en el territorio.
- La acción del programa en cada COP seleccionado se inicia con la conformación de un Grupo gestor integrado por referentes privados y un Grupo de Apoyo integrado por referentes públicos capaces de liderar un proceso de dinamización y planificación estratégica participativa. En conjunto seleccionan un “facilitador” o articulador y consultores locales e internacionales que los apoyen en la elaboración de su Plan Estratégico.
- Una vez que el conglomerado cuenta con un plan estratégico de consenso el programa cofinancia de forma no reembolsable proyectos presentados por empresas y/o instituciones del COP que se encuentren alineados al Plan.
- El Programa se ejecuta desde la Dirección de Proyectos de Desarrollo (DI.PRO.DE) de la Presidencia de la República - OPP, en coordinación con Ministerios e Intendencias y es financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Etapas a Transitar con apoyo del PACC

Propuesta inicial del programa



- Octubre 2008 - Comienza el trabajo con el CONGLOMERADO de ALIMENTOS impulsado por la CIALI – CIU y el Ministerios de Industrias (MIEM).
- Comando inicial y seguimiento del Presidente y Vicepresidente de la CIALI (Se identifica necesidad de construir espacio ampliado).
- Selección y contratación de equipo técnico local e internacional.
- Informe inicial de caracterización (acuerdo con CIU-UDELAR/UAB)**. Procesamiento de más de 180 entrevistas telefónicas.
- Entrevistas a referentes (12) / talleres (2) con empresarios e informe de consultor internacional*. Trabajo del equipo técnico local*** en entrevistas/encuestas (+ de 40), análisis de información y propuesta borrador de estrategia.
- Identificación de grupo de 20 empresas referentes y trabajo de validación en conjunto con el MIEM y otros actores institucionales.
- Conformación de Grupo ejecutivo de 10 empresas con el cometido de liderar el proceso de puesta en marcha del Plan. Taller de validación con grupo ampliado.

*Lluís Ramis (Cluster Development – Cataluña)

**Carola Saavedra (CIU); Tomás López (UDELAR)

*** Carlos Mermot; Daniela Alfaro; Déborah Szwedszki

Liderar proceso de mejora de la competitividad del COP

1. Definir y mantener estrategia actualizada
2. Proponer y seguir ejecución de proyectos estructurantes
3. Evaluar pertinencia de proyectos de redes
4. Articular políticas de mejora de la competitividad con referentes públicos
5. Informar e involucrar a la mayor cantidad de actores posibles del conglomerado

Compromiso
Ejecutividad
Transparencia

Beneficios esperados del Conglomerado de Alimentos para una empresa

- Posicionar al conglomerado y ser contraparte para la definición de políticas e instrumentos de apoyo públicos que hacen a su competitividad
- Orientar y alinear acciones público – privadas tras una estrategia de consenso
- Captar y canalizar fondos para el cofinanciamiento de proyectos de mejora de la competitividad
- Integrar foro donde se presentan y debaten de forma objetiva los cambios en el negocio alimentario, identificando opciones estratégicas de futuro para competir
- Integrar redes de trabajo con empresas del mismo negocio, identificando potenciales socios para proyectos
- Participar en proyectos conjuntos en muchas áreas (comercialización, I+D, formación,...) accediendo a cofinanciamiento no reembolsable

1. Informe de Caracterización

- Este trabajo, que incluye el mapeo del sector y análisis del desempeño de las empresas, se puede consultar en:

http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/Conglomerado_Alimentos/Documentos_alimentos/caracterizacion.pdf

2. Listado de empresas e instituciones participantes en las diferentes actividades

Participantes en reuniones informativas

Empresa	Contacto	Principales productos
COUSA / Gremial Aceites	Ing. Diego Souza	Aceites
TEVELFOX S.A.	Sra. Lilia Brisanor	Art. Funcionales
TIZANAS MILAGROSAS	Sra. María Ramos	Art. Hierbas
ITC	Sr. Enrique Lemas	Art. Langosta
CABAÑA DALÍ	Sr. Darío Seguezza	Art. Nutria
REINET S.A.	Sr. Heinz Zirbesegger	Art. Semillas
DISGAL S.A. / Gremial Café	Cr. J.P. Flores	Café
EL PALACIO DEL CAFÉ	Sra. Alicia Fernández	Café
FRIG. PICORELL / Cámara Chacinados	Sr. J. Picorell	Chacinados

Empresa	Contacto	Principales productos
EDANREY S.A.	Sr. Gerardo Lapetina	Chocolates
F. PACHE INDUSTRIAL Y COMERCIAL S.A.	Lic. Carlos Pache / CIALI	Cocoa
ARTEVA S.A.	Sra. Graciela Pereira	Del mar
LIMAY S.R.L.	Sr. Raúl Carreto	Dulces y mermeladas
LOS NIETITOS S.A.	Sr. Raúl Bonjour-G.Albanell	Dulces y mermeladas
LUIS G. BONOMI Y CIA S.A.	Cr. J.I. Bonomi	Espicias
GRAMENCO S.A.	Sr. Daniel Normey	Galletería
EL MAESTRO CUBANO / BIMBO	Cr. A. Veira / CIALI	Galletería

Participantes en reuniones informativas

Empresa	Contacto	Principales productos
SEGLAR S.A. /MAIA	Sra. Silvana Delgado	Quesos
BONPROLE	Sra. Cecilia Fillat	Quesos
FERAL S.A.	Sr. Alexis Schol	Salsas
DETRICAR S.A.	Sr. Gabriel Estellano	Snacks
BLUE BIRD S.A.	Sr. C. Fábregas	Varios
DIBASUR S.A.	Sr. Gustavo Canapá	
FAC. DE QUÍMICA (UDELAR)	Qco. Tomás López	Institución apoyo
LATU	I.Q. María José Crosa	Institución apoyo
INAC	Sr. Carlos Méndez	Institución apoyo

Empresa	Contacto	Principales productos
PENINO Y CORONA S.A.	Sr. Nelson Penino	Golosinas
MEMIL SRL	Sra. Graciela Machín	Helados
CRAMON	Sr. Héctor Tastás	Hortalizas congeladas
OSVERNA S.A.	Sr. Marcelo Verdecchia	Panificados
SIN RIVAL S.A.	Sr. Y. Baruch	Panificados
FCA. DE PASTAS LA ESPECIALISTA	Sr. Julio Carbajales	Pastas frescas
LA SPEZIA LTDA.	Sr. J.P. Speranza	Pastas frescas
FEDIR S.A.	Sr. Daniel Wild	Postres
POSTRES OLASO	Sra. Ma. Noel Beretta	Postres

Empresa/ Institución	Contacto
Despachante – EPP	Emilio Ponfilio
Molino Arrocerero	Adolfo Crosa
Edanrey	Gerardo Lapetina
Compras- Disco	Carlos Nuñez
Yerba Buena S.A	Carlos Pache
Transcarga	Rodolfo Faccini
INAC	Pablo Caputi
Caseras de India Muerta	Ma Sara Gonzales
Cramon	Héctor Tastás
Las Acacias	Jesús Rega
Pagnifique	Mazzuchi

Empresa/ Institución	Contacto
Unión de Exportadores	Teresa Aishemberg
Pangiorno	Fernando Finkelstein
Portezuelo	Manuel Rosende
COUSA	Jorge Gard
Frigorífico Tacuarembó	Marcelo Secco
Envases	Ricardo Spritzer
MEF	Alvaro Ons
Bimbo	Cr. Hounie
Lácteos	Jesús Brasetti
CONAPROLE	Nelson Laurino

Empresa	Participante	Rubro
Montecudine	Juan Ignacio Bonomi	Condimentos y otros
La Especialista	Raúl Carbajales	Pastas frescas
Blue Bird	Juan Antelo	Varios
DeliBest	Daniel Wild	Platos preparados
Tecnopel S.A.	Juan Pablo Duró	Postres congelados
SUNVIL SA	Fabio Rotondaro	Golosinas
BOUZA	Juan Luis Bouza	Vinos
Granja Pocha	Pablo Coll	Lácteos
La Spezia	Juan Pablo Speranza	Pastas Frescas

Presentación 31/10/08 – Cámara de industrias

Empresa/Institución	Contacto
Blue Bird	Yinamaría Miras
Cairos y cronos	Alvaro Heinzen
Caseras de India Muerta	José Gonzalez
Caseras de India Muerta	Ma. Sara Zubio
CIALI	Carlos Pache
CIALI	Maria Hansz
Cramon	Héctor Tastás
Darcel S.A	Jesús Rega
Dulgroup	Diego Fraga
Edanrey	Gerardo Lapetina
INAC	Carlos Mendéz
ITC	Enrique Leivas
Lamicor S.A	Justo Cabrera
LATU	Diego Gioscia
LATU	Ma. Borthagaray
LATU - Microbiología	Paula Mussio
LATU- Biotecnología	Sylvia Vazquez

Empresa/Institución	Contacto
LATU-Agroalimentario	Pablo Bentancur
LATU-Análisis	Raquel Huertas
LATU-Cereales	Gabriela Suburu
LATU- Proy. Alimentarios	Ma. José Crosa
Los Nietitos	G. Albanell
Montecudine	Juan Bonomi
Montecudine	Luis Bonomi
OPP	Hector Díaz
Pcio. Café	Alicia Fernández
Penino y Corona	Nelson Penino
PR Ltda.	Diego Pereira
PR Ltda.	Ruben Pereira
Radorural	Silvana Servine
Sunvil S.A	Fabio Rotondaro
UCUDAL	Sonia Cozzano
Uru-Kurbis	Heinz Zirbesegger
Vicnic	Enrique Fallmin

Entrevistas equipo técnico

Empresa	Contacto
Postres Olaso	Juan Pablo Duró
Granja Pocha	Edgardo Villanueva
Naturezas	Guillermo Cabrera
PUL	Rodrigo Goñi
Montecudine	Juan Ignacio Bonomi
Sunvil	Fabio Rotondaro
Durulte (Portezuelo)	Daniel Ruzo
Osverna S.A	Marcelo Verdecchia
Limay	Adriana Carreto
ARTEVA	Horacio Bassi
Tres Arroyos	Juan Ranftl
Pancini Industrial del Sauce	Ricardo Pancini
El Trigal S.A.	Marcelo Sheppard
Blue Bird S.A.	Carlos Fábregas
Pastas Giuliana	Carolina Dota
Del Gaucho S.R.L	Jorge y Pablo Mosquera
Greenfrozen S.A	Germaine Hackembruch
Dulei	Romeo Chocho
MAIA	Eduardo Bianchi

Empresa	Contacto
Pangiorno	Fernando Finklestein
SAMAN	Helio Pérez Torollo
Frig. Centenario	Adriana Goldwasser
Frig. Sarubbi	Christian Sarubbi
Clady	Erwin Bachmann
Sin Rival S.A	Enrique Baruch
Frigorífico Modelo	Cr. Hugo Fernández
Azucitrus/Urudor	Carlos Fraschini
La Selva	Walter Fraga
Naturalia	Julio Harispe
Fanaprhu S.A	Marcela Aguiar
Detricar	Gabriel Estellano
Grupo ISS Uruguay	Tomás Bartesaghi
Frig. Cattivelli Hnos. S.A	Enrique Cattivelli
AB/Mauri	Pablo Ballesta
Edanrey S.A	Gerardo Lapetina
Queseros artesanales	Alberto O'Brien/ Erich Schaffner

Entrevistas equipo técnico

Empresa	Contacto
Rapenor S.A	Ing. José Pedro Casagrande
Goddard Catering Group	Bernardo Villar
PR Ltda.	Anselmo Pereira Míguez
Farming S.R.L	Jean Paul Verdier
Lapataia	Carlos García Arocena
La Especialista	Sr. Carbajales
Gibur S.A	Washington Burghi
Labrezza S.A	Federico Valsecchi

Contacto	Empresa / Institución
Juan Pablo Duró	Postres Olaso
Jorge Carbajales	La Especialista
Juan Pablo Speranza	La Spezia
Fabio Rotondaro	Sunvil
Eduardo Pick	Mesa Criolla
Gabriel Estellano	De la Tierra
Guillermo Cabrera	Dharma
Carlos Pache	Yerba Buena
Daniel Ruzo	Durulte
Juan Antelo	Blue Bird
Rubén Fernández	Friopan
Juan Ignacio Bonomi	Luis G. Bonomi & Cía. S.A.
Gerardo Lapetina	Chocolates Haas
José Picorell	Frigorífico Picorell
Alfonso Ferrés	Azucitrus
Alejandro Hounie	Bimbo

Grupo ejecutivo

Contacto	Empresa / Institución
Carlos García Arocena	Tambo Lapataia
Carlos Pache	F. Pache S.A.
Eduardo Pick	Mesa Criolla
Fabio Rotondaro	Olimpo (Sunvil S.A.)
Gabriel Estellano	De la Tierra (Detricar S.A)
Guillermo Cabrera	Dharma - Naturezas
Jorge Carbajales	La Especialista
Juan Antelo	Blue Bird S.A
Juan Bouza	Pagnifique (Itacaré S.A.)
Juan Ignacio Bonomi	Luis G. Bonomi & Cía. S.A.
Juan Pablo Duró	Postres Olaso
Juan Pablo Speranza	La Spezia
Marcelo Sheppard	El Trigal
Rubén Fernández	Friopan
Juan Pedro Flores	Directiva CIALI
Octavio Gioia	MIEM - DNI



DIPRODE/OPP

Tel: (005982) 150 int. 3292



Préstamo 1763 / OC – UR

Este documento se encuentra disponible
en el sitio web del Programa:

http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc/Conglomerado_Alimentos/Conglomerado_alimentos.htm

conglomerados@diprode.opp.gub.uy

