

# PMP

## Estudio de Mercado Carne de Cordero Congelada en Emiratos Árabes Unidos

2016

Documento elaborado por la Oficina Comercial de Chile en Dubai- ProChile

**pro|CHILE**  
IMAGINA · CRECE · EXPORTA



## TABLA DE CONTENIDO

<b>II. RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>4</b>
1. Códigos arancelarios objeto del estudio.....	4
2. Las oportunidades del producto chileno en el mercado. ....	4
3. Posibles estrategias de penetración, prospección o mantención del mercado. ....	5
4. Recomendaciones de la Oficina Comercial. ....	6
5. Análisis FODA.....	8
<b>III. Acceso al Mercado</b> .....	<b>9</b>
1. Código y glosa sistema armonizado local en Emiratos Arabes Unidos. ....	9
2. Aranceles de internación para producto chileno y competidores. ....	9
3. Otros impuestos y barreras no arancelarias. ....	10
4. Regulaciones y normativas de importación ( <i>links a fuentes</i> ).....	10
5. Requerimientos de etiquetados para ingreso al país ( <i>links a fuentes e imágenes</i> ). ....	11
6. Certificaciones, Legislación y Requerimientos Locales.....	14
<b>IV. Potencial del Mercado</b> .....	<b>14</b>
1. Producción local y consumo.....	14
2. Importaciones.....	16
<b>V. Canales de Distribución y Actores del Mercado</b> .....	<b>19</b>
1. Identificación de los principales actores en cada canal.....	19
2. Diagramas de flujo en canales seleccionados. ....	23
3. Posicionamiento del producto en canal(es) analizado(s). ....	24
4. Estrategia comercial de precio.....	25
5. Política comercial de proveedores.....	26
6. Política comercial de marcas. Marcas propias en retail. ....	27
<b>VI. Consumidor/ Comprador</b> .....	<b>28</b>
1. Características. Descripción Perfil/Hábitos/Conductas.....	28
2. Influencias en decisiones de compra de tendencias (sustentabilidad, inocuidad, etc.).....	29
<b>VII. Benchmarking (Competidores)</b> .....	<b>30</b>
1. Principales marcas en el mercado ( <i>locales e importadas</i> ).....	30
2. Atributos de diferenciación de productos en el mercado.....	31
3. Precios de referencia de producto chileno y competidores en el mercado ( <i>tablas comparativas e imágenes en lo posible</i> ).....	31
4. Campañas de marketing de competidores externos o productores locales:.....	31
<b>VIII. Fuentes de información relevantes (<i>links</i>)</b> .....	<b>32</b>
<b>IX. Anexos</b> .....	<b>33</b>

*El presente documento, de investigación de mercado e informativo, es propiedad de ProChile, organismo dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. El acceso a este documento es de carácter público y gratuito. No obstante lo anterior, su reproducción íntegra o parcial sólo podrá ser efectuada citándose expresamente la fuente del mismo, indicándose el título de la publicación, fecha y la oficina o unidad de ProChile que elaboró el documento. Al ser citado en una página Web, deberá estar linkeado al sitio de ProChile para su descarga.*

# II. RESUMEN EJECUTIVO

## 1. Códigos arancelarios SACH objeto del estudio

CODIGO CHILENO SACH	GLOSA ARANCELARIA PRODUCTO
0204300000	Carne de cordero congelada en canales o medias canales.
0204410000	Las demás carnes de animales de la especie ovina, congelada en canales o medias canales
0204421000	Paleta de la especie ovina, sin deshuesar congelada
0204422000	Pierna de la especie ovina, sin deshuesar congelada
0204423000	Silla de la especie ovina, sin deshuesar congelada
0204429000	Los demás cortes (trozos) sin deshuesar de la especie ovina congelada
0204430000	Las demás carnes de la especie ovina, deshuesada, congelada

## 2. Las oportunidades del producto chileno en el mercado.

Los países de Medio Oriente tradicionalmente han sido grandes consumidores de carne ovina. La principal razón de esto es porque son países musulmanes y consideran la carne ovina como una carne limpia.

En este aspecto, existe una gran demanda orientada hacia empresas que procesan carne ovina para hacer preparaciones como Kebab, hamburguesas, etc, las que generalmente buscan cordero congelado estando más enfocados en precio que en calidad, pero también existe demanda por cortes premium orientados al foodservice de la hotelería de EAU, que es justamente el canal en el cual el cordero chileno tiene oportunidades. El Retail maneja únicamente cordero fresco, por lo que no se aprecian oportunidades en ese canal de comercialización.

El gran sustituto de la carne de cordero es el pollo, ambos productos están presentes en la dieta de los musulmanes y son muy consumidos durante las fiestas religiosas.

Finalmente, cabe mencionar que en el foodservice aparte del gran potencial en hoteles y restaurantes, está el catering de las aerolíneas que son un segmento importante con Emirates Airlines y Etihad Airways que han experimentado un gran crecimiento. Principalmente, porque el aeropuerto de Dubai registró más de 78 millones de pasajeros durante el 2015 y alrededor de 14,2 millones de turistas

mientras que el aeropuerto de Abu Dhabi supero los 23 millones de pasajeros con 4,1 millones de turistas<sup>1</sup>.

De cara al futuro, las estimaciones son alentadoras, pues estos indican que EAU está entrando en un período de demanda rejuvenecido, con turistas alcanzando los 20 millones al 2020 solo en Dubai, lo anterior, sumado a la disminución de las existencias mundiales de carne y precios más altos.

### 3. Posibles estrategias de penetración, prospección o mantención del mercado.

La estrategia de promoción más destacada y utilizada es la participación en ferias del rubro. Estas ferias van dirigidas a los profesionales y, por lo tanto, se destacan los aspectos cualitativos de los productos. Para generar nuevos negocios los importadores y distribuidores suelen acudir a ferias del golfo e incluso a ferias europeas (preferentemente ANUGA por sobre SIAL), en busca de nuevos proveedores. Ferias en Emiratos como Gulfood ([www.gulfood.com](http://www.gulfood.com)), Gulfood Manufacturing ([www.gulfoodmanufacturing.com](http://www.gulfoodmanufacturing.com)) o Speciality Food Festival ([www.speciality.ae](http://www.speciality.ae))

Para que el cordero chileno tenga opciones en el mercado local debe competir con países cuyo origen ya es reconocido, como Nueva Zelanda y Australia. Por lo que para tener oportunidades en el mercado emiratí se recomienda ser competitivo en precios en relación con los competidores como los previamente mencionados.

Por otro lado, el importador de cordero fresco o congelado busca contar con proveedores que sean capaces de abastecerlo durante todo el año.

El contacto personal es fundamental para tener una buena llegada con el potencial importador dando credibilidad sobre las intenciones de realizar negocios a largo plazo. El precio es un factor fundamental considerando que Emiratos es un mercado muy competitivo donde además el costo de transporte marca diferencias, por lo que también es importante tenerlos claros antes de realizar una misión prospectiva. La calidad al momento de la entrega (y por tanto el control de calidad y el manejo de cadena de frio antes, durante y posterior al procesamiento en planta) también es un factor fundamental, lo que incluye manejar una correcta información sobre los tiempos de tránsitos que de puerto a puerto puede llegar a tomar entre 45 y 50 días.

---

<sup>1</sup> Cifras de acuerdo a publicaciones de “Duba Airports” <http://www.dubaairports.ae/corporate/media-centre/fact-sheets/detail/dubai-airports> ; Periódico “The National” <http://www.thenational.ae/business/aviation/passenger-numbers-at-abu-dhabi-airport-up-17-on-the-year> ; y periódico “Gulf News” <http://gulfnews.com/business/sectors/tourism/over-4-1m-guests-arrivals-in-abu-dhabi-in-2015-1.1669841>

#### 4. Recomendaciones de la Oficina Comercial.

Para abordar este competitivo mercado con éxito, se recomienda que cualquier empresa que desee exportar sus productos realice una investigación del mercado al que se quiere dirigir y desarrollar un plan de negocios estructurado.

El paso más importante para una compañía que hace negocios en UAE (y en el golfo en general) es visitar la región y hacer visitas de seguimiento para mostrarse seriamente en este mercado. El contacto personal es muy importante. No hay desalentarse si no se cierran negocios en la primera visita, se debe responder rápidamente, incluso si ellos no lo han hecho. En este mercado, se debe tener siempre presente la cortesía, la paciencia y el sentido común.

Respecto de ferias, se recomienda visitar y, en lo posible, exhibir en la principal feria de alimentos de la región como GULFOOD, que se realiza a fines de febrero de cada año en Dubai. A dicha feria, asisten numerosas empresas de todo Oriente Medio, Asia y del Norte de África, así como también empresas europeas.

El contacto personal es indispensable para iniciar un negocio. Es la única manera de conseguir un acuerdo sólido y duradero en la zona. Los nuevos productos son bienvenidos, pero la promoción es vital, así como conocer el mercado y sus peculiaridades, familiarizarse con los requerimientos técnicos y de etiquetado, conocer las técnicas de negociación y de política de rebaja de precios, personalizar el producto, en la medida que este lo permita, y transmitir el mensaje adecuado, teniendo en cuenta las tradiciones y religión local.

Se considera muy necesario que los empresarios chilenos tengan en cuenta los siguientes elementos para poder entrar al mercado con éxito:

- Visitar ferias especializadas como GULFOOD, GULFOOD MANUFACTURING y/o SPECIALTY FOOD.
- Conocer bien las exigencias del mercado en términos de calidades y certificaciones como la Halal. Velar por el cumplimiento de estándares cada vez más sofisticados, tales como responsabilidad social empresarial entre otras.
- Tener muy claro los volúmenes exportables y a los que se pueden comprometer con sus posibles importadores.
- El mayor problema para los exportadores chilenos no es la demanda sino el costo del flete para llegar a EAU y, en general, a Medio Oriente. En productos de carne ovina congelados y fresco debemos focalizar los esfuerzos en ofrecer productos de calidad que nos permita llegar con precios competitivos en la relación calidad - precio.

- Mantener presencia permanente en el mercado a través de visitas a clientes, realización de misiones empresariales y publicidad en las principales revistas del sector.
- El servicio al cliente, es un requisito de competitividad. El periodo de entrega debe ser lo más breve posible y siempre debe respetarse. Considerar inversión en plantas de elaboración y procesos productivos.
- La base de la diferenciación es la creación de un sello con el que el consumidor pueda identificar nuestros productos. Es necesario crear una imagen de referencia de la compañía y entre todos elaborar una imagen-país en la que el consumidor de los emiratos pueda confiar.
- Analizar a otros competidores en el mercado de EAU, plenamente instalados, con un reconocido prestigio en cuanto a la diferenciación por calidad, diseño y tradición, con importante presencia en los canales de distribución.
- La demanda por carne ovina fresco y congelado, es bastante elevada en este momento. La diferenciación principal está en el precio para los supermercados y en la relación calidad precio para los hoteles. También se debe considerar el segmento de las empresas procesadoras de carne.

## 5. Análisis FODA

		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategia comercial que considere el envío de contenedores durante la mayor parte del año.</li> <li>Ganar mercado a los competidores a través de menor precio de venta hasta que el mercado conozca el cordero chileno.</li> <li>Fiel cumplimiento de las cantidades y calidades acordadas con el objetivo de generar relaciones de largo plazo.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Producto chileno con menor costo (esperado) que el producto australiano, neozelandés o europeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayores costos de transporte.</li> <li>Mayor tiempo de tránsito de los embarques.</li> <li>Desconocimiento de Chile como un país proveedor de carnes.</li> </ul>
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>El precio de los países competidores son altos, pero asociado siempre a una buena calidad. Chile debe mantener una buena calidad para comenzar con una buena imagen a precios razonables para ganar participación de mercado y fidelizar al cliente del sector horeca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para mitigar el alto costo de transporte y captar la atención del importador se recomienda entrar con precios más bajos, que permita posicionar el cordero chileno en el mercado.</li> <li>En la medida de lo posible, se recomienda complementar la oferta junto con el envío de carne de vacuno.</li> </ul>
	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es importante mostrar al potencial importador las ventajas de diversificar el riesgo, buscando nuevas fuentes de aprovisionamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desconocimiento se traducirá en menores precios de venta al momento de negociar, lo que se debe mitigar mostrando la buena calidad del cordero chileno. Contar con disponibilidad de cordero congelado durante todo el año es un requisito de los importadores, así como la seriedad del exportador a través de comunicación permanente y fluida.</li> </ul>

## III. Acceso al Mercado

### 1. Código y glosa sistema armonizado local en Emiratos Arabes Unidos.

CÓDIGO ARANCELARIO LOCAL	GLOSA ARANCELARIA PRODUCTO
2043000	Lamb carcasses and half carcasses, frozen.
2044100	Other meat of sheep frozen: carcasses and half carcasses
2044200	Other meat of sheep frozen: other cuts with bone in
2044300	Other meat of sheep frozen: Boneless
2044310	Other meat of sheep frozen: Minced
2044390	Other meat of sheep frozen: Other

### 2. Aranceles de internación para producto chileno y competidores.

No existe arancel preferencial para carnes provenientes desde Chile, dado que no existe acuerdo comercial con EAU. Los productos incluidos en este informe provenientes desde Chile se encuentran con arancel de MFN del % para la carne de cordero y sus cortes congelada.

El arancel para las partidas analizadas en este estudio tendrán libre acceso posteriormente a cualquier país del GCC, Consejo de Cooperación del Golfo (EAU, Qatar, Arabia Saudita, Bahrén, Kuwait y Omán), lo que hace de EAU, y de Dubai, un buen centro de redistribución en la zona.

El Consejo de Cooperación del Golfo se firmó en 1981 y es un Acuerdo Económico que tiene como objetivos coordinar y estandarizar sus políticas económicas, financieras y monetarias, así como sus legislaciones comerciales, industriales y aduaneras.

CÓDIGO ARANCELARIO	ARANCEL CHILE	ARANCEL GAFTA	ARANCEL EFTA	ARANCEL SINGAPUR
02043000	5%	0%	0%	0%
02044100	5%	0%	0%	0%
02044200	5%	0%	0%	0%
02044300	5%	0%	5%	0%
02044310	5%	0%	5%	0%
02044390	5%	0%	5%	0%

Por otro lado, los países miembros de GAFTA: Algeria, Bahrain, Egipto, Iraq, Kuwait, Libano, Libia, Marruecos, Omán, Palestina, Catar, Arabia Saudita, Sudan, Siria, Túnez y Yemen, gozan de acuerdo comercial que le permite llegar con sus productos a Emiratos con 0% de arancel. En el caso de la carne

de cordero y sus cortes con hueso, los países miembros de EFTA: Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza; cuentan con preferencia arancelaria llegando a Emiratos Árabes Unidos con 0% de arancel.

### 3. Otros impuestos y barreras no arancelarias.

EAU no tiene ningún impuesto a la renta, a las ventas, o impuesto de valor agregado. Los impuestos corporativos se aplican solamente a las compañías petroleras y a las sucursales de los bancos extranjeros, cuya tarifa es determinada mediante un acuerdo entre el gobierno y la firma. Solo existen algunos pagos que debe realizar el importador por concepto de honorarios que cobra el gobierno por los trámites realizados.

Para la importación de carnes y productos derivados de carne ovina, el Gobierno de EAU exige que el o los lotes exportados cuenten con el certificado Halal respectivo emitido por el Centro Islamico de Chile, única institución aprobada por el Gobierno de Emiratos Árabes para emitir dicho certificado para productos chilenos.

Adicionalmente, cada empresa faenadora que esté interesada en exportar debe estar aprobada para exportar a la UE.

### 4. Regulaciones y normativas de importación (*links a fuentes*)

El régimen de comercio, y en especial las importaciones de alimentos, son libres, sin estar sujetas a cuotas. No hay impuestos directos ni indirectos, simplemente tasas municipales para los establecimientos comerciales, aunque se espera que en el mediano plazo el Gobierno de Emiratos Árabes Unidos ponga en implementación el cobro de IVA.

Se requiere certificado de origen para todos los productos. Sólo están prohibidas las importaciones desde Israel, y se requiere un permiso especial para importar armas, municiones, bebidas alcohólicas, productos derivados del cerdo, narcóticos, fertilizantes agrícolas y transmisores inalámbricos.

Es obligatorio que los productos alimenticios vayan acompañados de un certificado sanitario (que para el caso de la carne es el Certificado Zoosanitario de Exportación emitido por el SAG) y pasen una inspección a cargo de la administración local (Municipalidad de cada Emirato) para control de su higiene y composición.

Por tanto, la documentación necesaria a la hora de exportar carne de cordero congelada a los EAU es:

- Factura Comercial con firma y timbre de la empresa
- Packing List con firma y timbre de la empresa
- B/L (Bill of Landing)
- Certificado de origen
- Certificado Halal emitido por el Centro Islamico de Chile.

Todo alimento exportado a EAU debe ser aprobado por el departamento de Control de Alimentos (Food Control Department<sup>2</sup>), perteneciente a la Municipalidad de cada Emirato (los 3 Emiratos con puertos

---

<sup>2</sup> [www.dm.gov.ae](http://www.dm.gov.ae)

importantes son Dubai, Abu Dhabi y Sharjah), que juegan un rol importante como institución de Gobierno de cada Emirato. Son el organismo encargado de mantener la seguridad sanitaria.

Toda empresa importadora debe estar registrada en el programa informático de importación de alimentos y reexportaciones (FIRS, Food Import & Re-export System), el que pertenece a la sección de comercio de alimentos del departamento de control de alimentos.

Cuando el envío llega al puerto de ingreso, el importador debe llevar el cargamento al lugar de la inspección de la Sección de Comercio de Alimentos ubicada en el puerto, donde debe presentar los siguientes documentos:

- Declaración de ingreso o aérea (Bill of entry o Airway bill)
- Sólo en el caso de containers, orden de entrega. (Delivery order)
- Certificado sanitario en original, aprobado por la autoridad sanitaria gubernamental en el país de origen.
- Lista de empaque de la carga (Packing list) firmado y timbrado por la empresa exportadora.
- Certificado de Origen.
- Certificado Halal en original, emitido por el Centro Islamico de Chile.

Cualquier otro certificado puede ser requerido en caso de epidemias internacionales o basado en decisiones locales (como por ejemplo certificado libre de gripe aviar, libre de dioxinas, etc.)

## 5. Requerimientos de etiquetados para ingreso al país (*links a fuentes e imágenes*).

Si es la primera vez que el producto llega a EAU, la empresa importadora debe obtener la aprobación del etiquetado para todo producto envasado que no haya sido aprobado previamente a la distribución del producto en el país.

Cada etiqueta debe contener lo siguiente:

- Nombre de la marca.
- Nombre del producto (una descripción resumida del producto alimenticio)
- Ingredientes del alimento (ordenado según peso o volumen)
- Fecha de producción y de expiración del producto (exceptuando aquellos que son eximidos de exhibir la fecha de validez o de expiración)
- Nombre del fabricante, empacador, distribuidor o importador del alimento
- Peso neto o volumen neto
- País de origen (si es que la omisión conduce a engañar al consumidor)
- Código de barra del producto
- Número de lote
- Condiciones de almacenamiento (si la validez del producto depende de dichas condiciones)
- Mención de ingredientes que podrían causar hipersensibilidad
- El idioma de la etiqueta debe ser en árabe. Autoadhesivos que sean aprobados podrían ser usados para traducir la etiqueta de los alimentos al idioma árabe.

- Instrucciones para usar utilizar el producto (si es necesario)
- La exhibición de la información nutricional es opcional (excepto los productos para usos especiales como alimento para bebés, alimentos para enfermos, etc.)

Adicionalmente a la aprobación de la etiqueta del producto, podría ser requerida una prueba de laboratorio previo a importar el producto.

La fecha de expiración y de producción debe ser mencionada en todos los empaques, de acuerdo a las siguientes condiciones:

- La fecha de producción y expiración debe estar impresa en el paquete o etiqueta original.
- Está prohibido escribir fechas en manuscrito o indicarla en un autoadhesivo (incluso si el autoadhesivo es usado para la traducción al árabe)
- Doble fechas no están permitidas (como indicar más de una fecha de elaboración o de expiración)
- La fecha de elaboración y de expiración debe estar impresa claramente, en relieve o grabado; y debe ser difícil de borrar.
- Día – mes – año debe ser indicado en productos alimenticios con validez de tres meses o menos. Mes – año debe ser indicado en productos alimenticios con validez mayor a tres meses.

Para el caso de carne, las fechas de expiración de los alimentos son las siguientes:

Congelado a temperatura no menor a -18 grados Celsius:

Producto	Tipo de Empaque	Período de Expiración
Carne (Bovina, Ovina y Caprina)	Contenedores adecuados	12 meses desde fecha de matanza
Hamburguesas, Salchichas, carne molida	Containers de plástico	9 meses
Órganos comestibles y vísceras como riñones, corazón, sesos, lengua y menudencias de pollo, etc.	Containers plásticos	12 meses desde fecha de matanza



## 6. Certificaciones, Legislación y Requerimientos Locales.

Como se ha mencionado previamente, el exportador debe obtener el certificado halal que emite únicamente el Centro Islamico de Chile para este mercado y que acredita que el sacrificio del animal fue realizado bajo la ley islámica. Igualmente se debe obtener el certificado zosanitario emitido por el SAG.

Cabe recordar que Emiratos Árabes Unidos es parte del grupo de países que mantiene un bloqueo comercial contra Israel, razón por la cual existen muchas trabas al comercio en Emiratos con todo lo relacionado con Israel, lo que incluye la existencia de logos de certificación “Kosher” en el producto, en la documentación o en el material de difusión que pueda ser enviado a destino.

# IV. Potencial del Mercado

## 1. Producción local y consumo

Actualmente, los Emiratos cuentan con un abastecimiento interno de carnes rojas que cubre tan solo el 30%<sup>3</sup> de las necesidades del país.

El emirato de Abu Dhabi, el emirato con mayor producción agrícola y ganadera del país (con 24.000 granjas aproximadamente de crianza de ovinos y caprinos<sup>4</sup>), ha tenido un crecimiento de su población de corderos del 62% en los últimos 3 años, llegando a 1.722.965<sup>5</sup> cabezas en 2014. Del total de cabezas a ese año, sólo 268.976 cabezas eran machos dentro de los cuales el 58,7% eran menores de 1 año (157.958 cabezas)<sup>6</sup>.

El Departamento de Control de Alimentos de Abu Dhabi, lanzó, en febrero del 2009, el Abu Dhabi Farmer’s Service Centre (Centro de Servicio a los Campesinos y Granjeros de Abu Dhabi, ADFSC por sus siglas en inglés). De acuerdo con encuestas encargadas y publicadas por dicho centro, del total de carne fresca consumida (vacas, camellos, cabras, corderos), se estima que el volumen de consumo de carne de cordero fresca llega a 12%, mientras que en términos de valor, el consumo de carne de cordero llega a 21%<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> A small and médium enterprises perspective of the Food and Beverage manufacturing Industry in Dubai. [http://www.dubaided.gov.ae/StudiesandResearchDocumentsinArabic/DUBAI\\_SME\\_FOOD\\_and\\_BEVERAGES\\_MANUFACTURING\\_REPORT.pdf](http://www.dubaided.gov.ae/StudiesandResearchDocumentsinArabic/DUBAI_SME_FOOD_and_BEVERAGES_MANUFACTURING_REPORT.pdf)

<sup>4</sup> Dato publicado en Gulfnews en base a información entregada por ADFSC.

<http://gulfnews.com/news/uae/general/breeding-programme-for-3-3m-goats-and-sheep-in-abu-dhabi-farms-1.1318276>

<sup>5</sup> Livestock Statistics 2014, Statistics centre – Abu Dhabi (SCAD)  
<file:///C:/Users/Sebastian/Downloads/live%20stock%20en%20v3.pdf>

<sup>6</sup> Livestock Statistics 2014, Statistics centre – Abu Dhabi (SCAD)  
<file:///C:/Users/Sebastian/Downloads/live%20stock%20en%20v3.pdf>

<sup>7</sup> Market Position Survey Fruit, Vegetable & Livestock Products in UAE Research Results Prepared for: ADFSC  
[http://adfsc.ae/en/SiteAssets/Pages/researchandstudies/Market\\_Position\\_Survey\\_Presentation\\_English.pdf](http://adfsc.ae/en/SiteAssets/Pages/researchandstudies/Market_Position_Survey_Presentation_English.pdf)

A fines de 2013, el ADFSC comenzó un plan de abastecimiento de carne a supermercados, apoyando a los pequeños productores locales de Abu Dhabi con la comercialización de carne de ovinos, terneras, caprinos y pollos, donde la primera orden de compra fue puesta por Carrefour<sup>8</sup>. Sin embargo, la mayoría de los caprinos y ovinos locales no llegan a la cadena de abastecimiento comercial<sup>9</sup>, siendo utilizados principalmente para uso y/o consumo personal.

Posteriormente, en abril de 2014, el mismo centro lanzó un programa de mejoramiento de la calidad de ovinos y caprinos a través de una mejora en la genética de las crías, cubriendo a las ovejas locales con 2 razas australianas que son compatibles con las ovejas locales y que son más adecuadas para la producción de carne, así como también una raza australiana de cabras. Con un sistema rotativo de cubrimiento de crías, el ADFSC espera maximizar el número de cruces con este programa, mejorando la eficiencia de granjas productoras (que en conjunto poseen unos 3,3 millones de cabras y ovejas<sup>10</sup>), lo que finalmente se traducirá en entregar un producto local de mejor calidad en el mediano plazo. Aunque, el fin último del programa es mejorar la eficiencia productiva de las granjas de ovejas y cabras que se unieron a la iniciativa.

Los consumidores creen que la producción local es atractiva, debido principalmente a la frescura del producto ya que no requiere transporte a larga distancia, aunque la carne no es de bajo precio ya que la producción no es a gran escala sino que producida por granjas pequeñas<sup>11</sup>. Como otros efectos, esta iniciativa contribuye a la seguridad alimentaria del país (el que importa el 85% de sus alimentos<sup>12</sup>) así como también contribuye a disminuir la huella de carbono (iniciativa altamente valorada por los consumidores con conciencia ambientalista).

De acuerdo con cifras al 2012, el consumo per cápita de carnes en Emiratos Árabes Unidos se estimó en 85,14 kg.; lo que supera el promedio mundial en 18 veces, siendo atribuido a un alto PIB per cápita y por ser culturalmente una parte fundamental de la dieta en los países árabes.<sup>13</sup>

Del ingreso per cápita, el 14,2% se destinó a consumo de alimentos, del cual el 13,51% se destinó al consumo de carne ovina y caprina. De total de carne consumida, aproximadamente el 26% fue producido localmente.<sup>14</sup>

<sup>8</sup> Diario The National, Edición del 8 de Diciembre de 2013.

<http://www.thenational.ae/uae/environment/local-meat-products-to-appear-in-uae-supermarkets>

<sup>9</sup> Market Position Survey Fruit, Vegetable & Livestock Products in UAE Research Results Prepared for: ADFSC

[http://adfsc.ae/en/SiteAssets/Pages/researchandstudies/Market\\_Position\\_Survey\\_Presentation\\_English.pdf](http://adfsc.ae/en/SiteAssets/Pages/researchandstudies/Market_Position_Survey_Presentation_English.pdf)

<sup>10</sup> Diario Gulfnews, edición del 12 de Abril de 2014. <http://gulfnews.com/news/uae/general/breeding-programme-for-3-3m-goats-and-sheep-in-abu-dhabi-farms-1.1318276>

<sup>11</sup> Diario Gulfnews, edición del 12 de Abril de 2014. <http://gulfnews.com/news/uae/general/breeding-programme-for-3-3m-goats-and-sheep-in-abu-dhabi-farms-1.1318276>

<sup>12</sup> Diario Gulfnews, edición del 12 de Abril de 2014. <http://gulfnews.com/news/uae/general/breeding-programme-for-3-3m-goats-and-sheep-in-abu-dhabi-farms-1.1318276>

<sup>13</sup> Basarir, A., 2013. An almost ideal demand system analysis of meat demand in uae. Bulg. J. Agric. Sci., 19: 32-39 <http://www.agrojournal.org/19/01-05.pdf>

<sup>14</sup> Basarir, A., 2013. An almost ideal demand system analysis of meat demand in uae. Bulg. J. Agric. Sci., 19: 32-39 <http://www.agrojournal.org/19/01-05.pdf>

## 2. Importaciones

Desde el año 2012 a la fecha, no se han producido exportaciones significativas de cordero chileno congelado a Emiratos Árabes Unidos, ya que en 2013 y 2014 se registraron envíos por montos muy bajos (USD 1.000 y USD 2.000 respectivamente).

En todos los códigos arancelarios en análisis, se puede ver que los países líderes en el mercado son: Australia, India, España y Nueva Zelanda.

Pais	Importaciones 2012 - 2015 (020430 - Lamb carcasses and half carcasses, frozen)							
	2,012		2,013		2,014		2,015	
	Valor (US\$)	Volumen (Tons)	Valor (US\$)	Volumen (Tons)	Valor (US\$)	Volumen (Tons)	Valor (US\$)	Volumen (Tons)
Australia	8,177	2,240	6,210	1,748	5,484	1,577	6,138	1,497
Spain	0	0	192	16	270	60	2,814	207
New Zealand	320	78	532	177	229	72	86	20
Ireland	0	0	15	1	15	1	18	2
Romania	0	0	0	0	0	0	7	1
USA	18	18	0	0	0	0	6	1
Netherlands	0	0	0	0	0	0	5	0
Germany	0	0	0	0	0	0	1	0
Italy	0	0	7	1	683	2	0	0
Uruguay	482	129	414	101	194	52	0	0
India	691	156	271	59	94	18	0	0
United Kingdom	3	0	0	0	88	4	0	0
Chile	0	0	1	0	2	0	0	0
China	13	26	0	0	0	0	0	0
Lebanon	3	0	0	0	0	0	0	0
Turkey	4	1	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>9,712</b>	<b>2,648</b>	<b>7,643</b>	<b>2,103</b>	<b>7,061</b>	<b>1,786</b>	<b>9,075</b>	<b>1,727</b>

Elaboración Oficom Dubai en base a datos de Trade Map  
Montos en Miles de USD.

Pais	Importaciones 2012 - 2015 (020441 - Sheep carcasses and half carcasses, frozen)							
	2012		2013		2014		2015	
	Valor (US\$)	Volumen (Tons)	Valor (US\$)	Volumen (Tons)	Valor (US\$)	Volumen (Tons)	Valor (US\$)	Volumen (Tons)
India	2486	645	2848	637	2472	627	3179	612
Australia	11480	3364	6462	2345	8225	2719	2984	904
Spain	0	0	0	0	52	44	80	25
Ethiopia	0	0	0	0	0	0	52	12
Ireland	0	0	0	0	0	0	17	3
Canada	0	0	0	0	71	26	0	0
Bangladesh	15	5	141	37	70	19	0	0
Argentina	0	0	0	0	46	15	0	0
Lebanon	0	0	0	0	14	3	0	0
China	0	0	0	0	3	1	0	0
New Zealand	56	48	52	48	0	0	0	0
Uruguay	95	32	64	16	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>14,132</b>	<b>4,094</b>	<b>9,567</b>	<b>3,083</b>	<b>10,953</b>	<b>3,454</b>	<b>6,312</b>	<b>1,556</b>

Elaboración Oficom Dubai en base a datos de Trade Map  
Montos en Miles de USD.

En el caso del cordero congelado en canales y medias canales, países como Australia y España han mostrado un aumento en sus exportaciones. Así mismo se puede observar que India y Uruguay, han ido perdiendo participación de mercado en forma sistemática, llegando a cero en 2015.

Pais	Importaciones 2012 - 2015 (020442 - Sheep cuts, bone in, frozen)							
	2012		2013		2014		2015	
	Valor (US\$)	Volumen (Tons)	Valor (US\$)	Volumen (Tons)	Valor (US\$)	Volumen (Tons)	Valor (US\$)	Volumen (Tons)
Australia	20,831	4,888	18,531	5,605	21,638	5,828	25,123	7,040
India	1,506	413	1,436	337	1,374	468	4,035	1,063
New Zealand	1,911	584	1,541	396	1,430	252	1,589	367
Oman	0	0	0	0	0	0	148	35
Germany	0	0	0	0	0	0	89	9
Argentina	0	0	0	0	0	0	60	23
Jordan	0	0	0	0	0	0	41	10
USA	452	15	9	0	55	3	28	8
Turkey	0	0	0	0	0	0	5	0
Spain	430	127	223	50	734	231	1	No Quantity
Portugal	0	0	126	43	117	40	0	0
United Kingdom	0	0	7	1	36	3	0	0
China	0	0	12	24	27	26	0	0
Ireland	0	0	47	2	23	2	0	0
Georgia	0	0	0	0	5	1	0	0
Kenya	0	0	0	0	3	1	0	0
Iran	0	0	0	0	2	1	0	0
Bangladesh	0	0	17	5	0	0	0	0
Brazil	18	13	0	0	0	0	0	0
Norway	0	0	1	0	0	0	0	0
Tanzania	21	5	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>25,169</b>	<b>6,045</b>	<b>21,950</b>	<b>6,463</b>	<b>25,444</b>	<b>6,856</b>	<b>31,119</b>	<b>8,555</b>

Elaboración Oficom Dubai en base a datos de Trade Map  
Montos en Miles de USD.

Sin embargo, se puede observar que India aún es muy fuerte en el cordero congelado en cortes y, aunque tuvo una disminución entre 2012 y 2014, mostró una importante recuperación en 2015 aumentando el valor de dichas exportaciones a los Emiratos en 197,3%, respecto del año anterior.

Por el contrario, España que solía ser uno de los países líder en el mercado, tuvo una importante reducción en 2015 seguramente a costa del fuerte aumento que tuvieron en las exportaciones de cordero congelado en canales y medias canales, incentivados por el aumento en el precio unitario que se dió en 2015, mientras que en general los precios de los cortes tendieron a mantenerse o a disminuir.

Mirando la zona de Sudamérica, y siguiendo el mismo análisis, Argentina también mostro un incremento, aunque muy modesto con exportaciones que solo alcanzaron los USD 60.000 en cortes de cordero congelado.

Pais	Importaciones 2012 - 2015 (020443 - Sheep cuts, boneless, frozen)							
	2012		2013		2014		2015	
	Valor (US\$)	Volumen (Tons)	Valor (US\$)	Volumen (Tons)	Valor (US\$)	Volumen (Tons)	Valor (US\$)	Volumen (Tons)
Australia	13,878	1,954	13,661	2,442	19,612	3,097	14,465	2,392
China	0	0	0	0	0	0	582	73
United Kingdom	0	0	0	0	0	0	295	16
Spain	0	0	19	1	17	1	69	20
USA	91	8	96	25	27	2	51	8
Germany	0	0	0	0	0	0	31	2
France	0	0	0	0	0	0	25	1
Singapore	0	0	0	0	0	0	10	0
Turkey	0	0	0	0	0	0	4	0
New Zealand	0	0	0	0	0	0	2	1
India	414	82	597	158	304	83	0	0
Jordan	518	87	39	6	93	16	0	0
China	43	74	42	98	28	27	0	0
Saudi Arabia	560	411	44	43	16	30	0	0
Italy	0	0	1	0	11	0	0	0
Ireland	0	0	0	0	5	0	0	0
Brazil	48	19	0	0	0	0	0	0
Iran	0	0	27	29	0	0	0	0
Kuwait	65	0	0	0	0	0	0	0
New Zealand	81	14	0	0	0	0	0	0
Philippines	0	0	7	2	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>15,699</b>	<b>2,663</b>	<b>14,533</b>	<b>2,804</b>	<b>20,114</b>	<b>3,257</b>	<b>15,534</b>	<b>2,513</b>

Elaboración propia en base a datos de Trade Map  
Montos en Miles de USD.

Australia mantiene el liderazgo del mercado en el caso de los cortes de cordero deshuesados congelados aunque el último año disminuyo los montos y cantidades exportadas a Emiratos, seguido muy por debajo por China, con una incursión reciente en el mercado con solo 73 ton exportadas en 2015. Países como Reino Unido, España y Estados Unidos también aumentaron respecto de 2014.

# V. Canales de Distribución y Actores del Mercado

## 1. Identificación de los principales actores en cada canal

Los canales de distribución de los Emiratos Árabes Unidos, en el sector de la carne en general (ya sea congelada o fresca), están fragmentados en término de su estructura. No hay muchos actores pequeños, sino más bien medianos a grandes, cada uno con su grado de especialización (vacuno, cordero o pollos). Los importadores se interesan en relaciones de largo plazo y, es por esta razón, que tanto para ellos como para el exportador, es fundamental la elección de un buen socio para abordar este mercado con éxito, donde para el caso de los corderos la canasta de productos a importar partirá por canales y medias canales para luego ir expandiéndose a cortes premium en forma prospectiva.

El uso de un distribuidor local es recomendado para la mayoría de los casos, especialmente en el caso de productos que deben manejarse en mayor volumen como es el caso del cordero congelado que se comercializa vía marítima. Existen pocos grandes compradores, especialmente a nivel de grandes supermercados donde el cordero congelado no es parte de la cartera de productos ya que el cordero fresco es ampliamente preferido. Sin embargo, incluso tratándose de carne de cordero fresco, estos supermercados no compran directamente al exportador, abasteciéndose a través de distribuidores presentes en el mercado local.

Por lo anterior, es que las oportunidades para este tipo de productos se encuentran mayormente abasteciendo al canal Horeca.

Los distribuidores de retail marginan alrededor de un 10% a 50% y los distribuidores del sector de servicios de alimentación marginan entre un 10% a 30%.

Los principales canales de Distribución en Emiratos Árabes Unidos son:

### 1. Retail:

A. Supermercados/Hipermercados: El mayor crecimiento en el sector de la distribución minorista está ocurriendo en los grandes distribuidores, que actualmente tienen ya más del 50% de la cuota de mercado. En los últimos años, la introducción de grandes supermercados e hipermercados ha transformado totalmente la distribución en EAU, por ello, son los grandes distribuidores minoristas en Emiratos.

El número de hipermercados se ha incrementado notablemente en los últimos 10 años. El desarrollo se ha producido fundamentalmente en los grandes emiratos (Abu Dhabi, Dubai y Sharjah), donde se concentra aproximadamente el 75% de la población. Aunque las grandes cadenas de supermercados están incluyendo en sus planes de expansión también a las zonas más deshabitadas (resto de emiratos).

- SPINNEYS: Cadena dirigida al cliente europeo y al público de mayor poder adquisitivo. Cadena especializada en productos de alta calidad, frecuentada por expatriados occidentales y donde siempre se encuentra cordero fresco proveniente principalmente de Australia, Nueva Zelanda y Francia. Se abastecen de distribuidores que manejan una alta calidad asociada a un mayor precio.
- CHOITHRAM: grupo internacional que en el golfo opera como red de supermercados y distribuidor abasteciendo a otras cadenas, mayoristas, hoteles, restaurantes, catering, líneas aéreas, etc. Tiene una oferta amplísima de productos y representan a más de 80 marcas conocidas internacionalmente entre ellas los productos TESCO, sin embargo no cuenta con el nivel de oferta de productos gourmet o variedad de productos frescos con los que cuentan otros supermercados como Waitrose o Spiney's.
- AL MAYA GROUP: División del grupo Al Maya (una de las cadenas de supermercados más grandes de la región). Opera como mayorista con su propio centro de distribución, siendo proveedores también de otros establecimientos minoristas así como a hoteles, restaurantes y empresas de servicio de catering.
- CARREFOUR: Tiene 18 hipermercados en EAU y lidera el ranking de ventas anuales en EAU con montos de US\$4.850 millones<sup>15</sup>. Es el líder de la distribución minorista en los países de la zona, y la primera cadena que abrió un hipermercado en Medio Oriente. Los grandes hipermercados franceses compiten con las crecientes cadenas locales como Emke Group de Abu Dhabi. La cadena francesa es la que está realizando una mayor inversión en la distribución en Medio Oriente.
- EMKE GROUP: es un grupo local (Abu Dhabi) que se está expandiendo enormemente en los últimos años, situándose en el puesto 9 de los mayores detallistas del mundo<sup>16</sup>. Tiene el mayor hipermercado de Dubai (bajo el nombre de Lulu hypermarket). Su red de establecimientos incluye 58 tiendas en el Golfo (EAU, Omán, Qatar, Kuwait y Yemen), de las cuales 47 se encuentran en EAU<sup>17</sup>. Emke Stores es la responsable de la importación de alimentos para el grupo, actuando también, en el caso de ciertos productos, como distribuidor fuera del mismo a mayoristas, Horeca, clientes institucionales y barcos. Entre su público objetivo no se encuentra el segmento de consumidores que buscan productos más exclusivos, siendo visitado principalmente por clientes de origen indio quienes, como ha sido mencionado previamente, prefieren el cordero fresco, encontrándose cordero de Australia, Nueva Zelanda y principalmente de India y Paquistán.
- AL SAFEER GROUP: importante grupo que trabaja en diversas áreas de negocio, desde el sector inmobiliario a la distribución minorista. Tiene varios centros comerciales en EAU. Distribuye

<sup>15</sup> Estudio de Canal de Distribución Retail en Emiratos Arabes Unidos, ProChile – Dubai, Mayo 2014. [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/1403550311CANAL\\_EAU\\_Retail\\_2014.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1403550311CANAL_EAU_Retail_2014.pdf)

<sup>16</sup> Global Powers of Retailing 2013, Deloitte.

<sup>17</sup> Estudio de Canal de Distribución Retail en Emiratos Árabes Unidos, ProChile – Dubai, Mayo 2014. [http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/1403550311CANAL\\_EAU\\_Retail\\_2014.pdf](http://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/1403550311CANAL_EAU_Retail_2014.pdf)

productos de la alimentación a través de sus hipermercados (Al Safeer Hypermarkets) y supermercados (Shop N Save).

- SHANKAR TRADING: uno de los principales importadores/distribuidores de alimentos en EAU. Propietarios de la cadena de supermercados Geant Supermarket y New Safestway Supermarkets.

B. LAS COOPERATIVAS: En la actualidad, existen unas 23 cooperativas de consumidores en EAU (17 de ellas solo en Dubai<sup>18</sup>), las cuales reciben un importante apoyo gubernamental. Entre todas ellas suman unos 80 supermercados con un volumen de venta de alrededor de los 2.6 billones de dirhams anuales (Tipo de cambio fijo en 1 USD = 3.653 dirhams). Las cooperativas se caracterizan por contar con precios competitivos y un rango de productos relativamente limitado. Reciben el apoyo del Gobierno mediante subvenciones y el apoyo de la población local, que normalmente tiene participaciones en esas cooperativas. Tradicionalmente, estos establecimientos han sido asociados a sectores de la población de poder adquisitivo medio y bajo. Sin embargo, nuevas localizaciones y modernos establecimientos atraen actualmente también a consumidores de segmentos socio-económicos altos. Tienen gran cantidad de marcas propias. Cabe destacar a UNION Coop con cadena de supermercados propia.

C. TIENDAS DE ALIMENTOS ESPECIALIZADAS: Carnicerías como se conocen en Chile no existen en Dubai, existiendo muy pocas pequeñas que se encuentran principalmente en mercados tradicionales como el mercado de animales vivos o cercanas a los mataderos y que se enfocan en carnes de menor valor apuntando al público con menor poder adquisitivo. En éstas últimas, se encuentra mayormente carne proveniente de India, Pakistán y producción local. A pesar de lo anterior, existen ciertas tiendas que se han especializado en la venta de carnes, pero enfocándose en un segmento de la población con mayor poder adquisitivo que buscan mayor calidad a precios razonables y conveniencia como la entrega a domicilio y venta online. Estas tiendas cuentan con oferta proveniente principalmente de Australia, Nueva Zelanda y Sudáfrica, siendo posible encontrar en ellas carne de cordero congelada aunque la oferta se reduce a cortes premium o carnes con cierto nivel de preparación como marinadas, por ejemplo. Entre estas tiendas, se encuentran: KIBSONS, ROYAL MEAT, SPRINGBOK BUTCHERY AND CITY BUTCHER, entre otras.



Cubos de Carne de Cordero (congelados)  
Disponible en Kibsons International

## 2. FOOD SERVICE:

<sup>18</sup> <http://www.emirates247.com/business/uae-mulls-new-cooperatives-new-law-2014-03-18-1.542074>

El sector de servicios de alimentación o food service representa un importante nicho en este mercado para importadores, distribuidores y mayoristas, quienes abastecen a los hoteles, restaurantes y servicios de catering. Se estimaba que el mercado aumentaría en 47% durante el periodo 2011 - 2015, llegando a un valor de mercado de USD 882 millones el 2015<sup>19</sup>. Los principales factores del crecimiento de este sector se atribuían al aumento de la población (7% anual), crecimiento del consumo y alto porcentaje de expatriados. Dado el estilo de vida de estos últimos, aumenta el número de personas obligadas al menos a realizar una comida fuera de casa, donde Dubai y Abu Dhabi representan el 80% de la demanda de toda la alimentación para restaurantes.

- Restaurantes en cadenas hoteleras: Actualmente, existen más de 650 restaurantes sólo en Dubai, los que están ubicados en los hoteles<sup>20</sup>. Estos restaurantes tienen licencia para servir alcohol, por lo que sus menús son relativamente más caros y de mayor nivel.
- Restaurantes aparte de las cadenas hoteleras: Son, en general, de menor nivel que los restaurantes que hay en los hoteles. Son propiedad de inversores locales y están dirigidos por extranjeros residentes. La clave en este caso es tener contacto con el inversor local, quien generalmente no es un experto en el sector hotelero, así como lo son los distribuidores.
- Hoteles: Todos los hoteles de EAU son propiedad de un inversor local o una compañía de inversión de Medio Oriente (algunas de las mayores empresas inversoras son dubaitíes o kuwaitíes). Las cadenas internacionales sólo mantienen un contrato de gestión con estos inversores. Por consiguiente, la decisión final ante una determinada compra está en manos del inversor. No obstante, son los directores de compras de los hoteles quienes toman las decisiones y es a ellos a quienes hay que dirigirse. Los inversores pueden interceder en cuestiones muy concretas. Los hoteles se abastecen en general de las grandes distribuidoras de alimentación. Las principales cadenas de hoteles locales son Rotana, Jumeirah, Abu Dhabi National Hotels, Habtoor/Metropolitan. En este caso los propietarios y gestores son la misma compañía. Suelen tener sus propios equipos de compras.
- Catering: Las principales empresas de catering profesional son locales, como Emirates Flight Catering (que prepara 50.000 comidas diarias), Abu Dhabi Airport Catering, Abela (para el aeropuerto de Sharjah). Otras empresas importantes son ADNH, Dubai World Trade Center, que ofrecen catering a multitud de lugares, como empresas, cafeterías, hospitales, universidades, colegios, campos de trabajadores, cárceles, etc. Se calcula que estas empresas preparan alrededor de un millón de comidas diariamente, y requieren comprar a precios muy competitivos dado los márgenes estrechos que existen en esta industria.

### 3. PROCESADORAS

En las zonas industriales y zonas francas de EAU, principalmente en los Emiratos de Dubai y Sharjah, se produce una gran variedad de productos de la alimentación. Empresas que se establecen en las zonas francas pues mejora su flexibilidad y no se requiere el socio inversor local.

<sup>19</sup> <http://www.hoteliermiddleeast.com/10683-uae-casual-dining-segment-worth-aed-22-billion/>

<sup>20</sup> De acuerdo a base de datos online de Time Out Dubai. <http://www.timeoutdubai.com/restaurants/search/all-locations/6-alcohol-available>

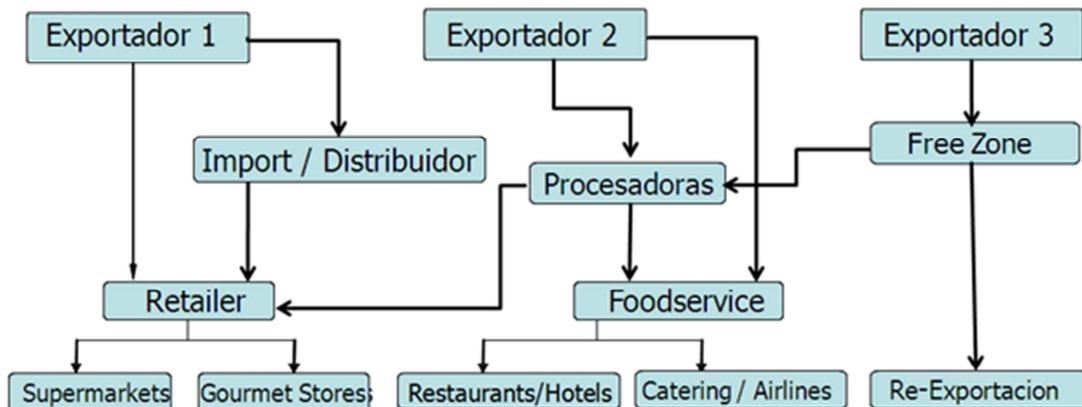
Se estima que el 85% de los alimentos elaborados a nivel local poseen ingredientes importados. Existen empresas de jugos, agua embotellada, productos lácteos, frutas y vegetales procesados, confitería, envasado de aceite, harina, procesadoras de pescados y mariscos así como también procesadoras de carne. Dentro de éstas, destacan AL ISLAMI (solo procesa carne molida de cordero), AL KHAZAN (no procesan cordero), AL KABEER, AMERICANA (KUWAIT FOOD CO.), entre otras.



Productos Procesados de Carne de Cordero  
AL KABEER

## 2. Diagramas de flujo en canales seleccionados.

Los canales presentes en EAU son los que muestra la figura a continuación:



Como muestra el diagrama superior, la distribución en Emiratos Árabes funciona de manera simple, con la figura predominante y simultánea de agente/importador/distribuidor. Si el minorista no es una gran cadena, dependerá a menudo de los importadores/mayoristas/distribuidores para encargarse de la logística de la importación y el almacenaje de productos. Los importadores/distribuidores cuentan con modernas instalaciones de almacenaje, flotas de camiones y personal especializado.

### 3. Posicionamiento del producto en canal(es) analizado(s).

La sociedad en Emiratos es muy cosmopolita. Compuesta principalmente por inmigrantes que forman la fuerza laboral (calificada y no calificada) del país. Es por esta razón que los residentes están comenzando a experimentar nuevos tipos de comida, lo que, a su vez, cambiando las conductas de los compradores, quienes, gradualmente, han comenzado a ser más sofisticados y educados en sus procesos de decisión de compra. Sin embargo, el cordero es un alimento que está muy arraigado en la cultura de los países árabes en general, por lo que sigue siendo parte fundamental de la dieta.

#### **Tendencias de Consumo Retail:**

La prosperidad económica que han tenido los países del Golfo Árabe, en la última década, ha contribuido al aumento del consumo de la población local, así como también al aumento de la población migrante que llegan al país incentivados por las mejores condiciones económicas que el país les ofrece en relación con sus países de origen. Todo este dinamismo ha impulsado significativamente el desarrollo del sector retail que ha crecido en forma exponencial en los últimos años.

La carne de cordero es adquirida por el consumidor final preferentemente en supermercados, donde no existe oferta de carne de cordero congelada en ningún formato ya que las personas valoran la frescura en este tipo de carne, aunque dicho comportamiento cambia cuando se trata de otros tipos de carne, especialmente de pollo. Una parte muy menor de la población adquiere la carne en carnicerías tradicionales o en mercados de animales.

Con una influencia occidental en aumento y una creciente clase media y alta, los pronósticos, de corto a mediano plazo, sugieren que habrá un aumento en la demanda de tiendas por conveniencia<sup>21</sup>. Es por esta razón que no solo pequeñas tiendas están abriendo sus puertas al público final, sino que también las cadenas de grandes supermercados también están comenzando a abrir tiendas con productos más selectos donde carne en formato listo para consumir serán uno de los focos, especialmente en aquellos sectores más residenciales<sup>22</sup>.

#### **Tendencias de Consumo Food Service:**

En un país como Emiratos Árabes Unidos, donde el sector turístico es parte fundamental del desarrollo económico del país, se espera que el canal food service crezca fundamentalmente hacia los productos de alta gama, donde eventos de convocatoria mundial serán los que impulsen la demanda (Dubai Expo 2020 y Mundial de Fútbol en Qatar 2022). Son estas mismas actividades las que también incentivarán el crecimiento de servicios que sean de rápida entrega, así como también el Food Service en el sector

---

<sup>21</sup> MLA Industry Insights – MENA – February 2016 [h http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla\\_mena-market-snapshot-sheepmeat\\_august-2015.pdf](http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla_mena-market-snapshot-sheepmeat_august-2015.pdf)  
Reproduced courtesy of Meat & Livestock Australia Limited - [www.mla.com.au](http://www.mla.com.au)

<sup>22</sup> MLA Industry Insights – MENA – February 2016 [h http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla\\_mena-market-snapshot-sheepmeat\\_august-2015.pdf](http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla_mena-market-snapshot-sheepmeat_august-2015.pdf)  
Reproduced courtesy of Meat & Livestock Australia Limited - [www.mla.com.au](http://www.mla.com.au)

hotelero, ya que se estima que abrirán más de 100 nuevos hoteles al 2020<sup>23</sup>, lo que también impulsará las necesidades de alimentación de mano de obra calificada y no calificada.

Sin embargo, esta tendencia positiva se puede ver mitigada por los conflictos que existen en la región, así como la disminución en el precio del petróleo y commodities en general que, a su vez, disminuyen el poder adquisitivo de los residentes y turistas, obligando a los hoteles a minimizar sus costos. Esto significa que, a diferencia del canal retail, el cordero congelado sí tiene posibilidades de ser comercializado en este canal y, por lo tanto, es más adecuado para abordar el mercado en forma inicial.

#### **Tendencias de Canal Online:**

Emiratos es un país que tiene una alta tasa de penetración de internet, por lo que la cultura y el clima favorece la compra desde la casa, la oficina o a través de aplicaciones móviles. En este sentido, son varias las empresas que se han aventurado exitosamente en el desarrollo de este canal. Empresas como Easyliving.ae o trolley.ae venden todo tipo de productos incluida la sección de “Carnes”, mientras que otras empresas como Springbokbutchery.com y City-butcher.com, se han especializado en el área de carnes. Desafortunadamente, hoy en día este canal se enfoca en las necesidades del consumidor final (cordero fresco)

#### **Otros:**

Algunos consumidores prefieren, durante el Ramadán, el consumo de carne fresca. Para esto, se acostumbra la importación de animales vivos de raza ovina, los que se compran en el mercado a de animales vivos en los diferentes Emiratos, los cuales son importados desde Australia, aunque principalmente desde países más cercanos que tienen menor costo y tiempo de transporte, como India, Paquistán, Omán o Etiopía, por nombrar algunos. Ramadán es el noveno mes del calendario musulmán (el que tiene 20 días menos que el calendario occidental), es decir se va desplazando 20 días cada año, este año 2016 Ramadán comenzó el 6 de Junio.

## **4. Estrategia comercial de precio.**

En Emiratos Árabes Unidos, mercado absolutamente competitivo, el precio viene determinado en primer lugar por el formato del producto, en este caso fresco o congelado y luego por el origen.

Australia, Nueva Zelanda, países europeos y de Norte América tienen un alto grado de posicionamiento de mercado por sobre Chile, que en términos de producción ovina es desconocido en Emiratos. Es por esta razón que teniendo eso en consideración, el cordero chileno congelado debe entrar con un precio muy competitivo, para tener oportunidades, minimizando los costos de transporte lo que significa que lo óptimo es apuntar a envíos de contenedores vía marítima.

Los márgenes que se manejan en el mercado, dependen básicamente del canal de distribución que se utilice, por ejemplo, el sector retail los márgenes se encuentran en el rango del 15% al 50% (donde son las tiendas especializadas las que marginan en el límite superior del rango mencionado mientras que los

<sup>23</sup> MLA Industry Insights – MENA – February 2016 [http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla\\_mena-market-snapshot-sheepmeat\\_august-2015.pdf](http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla_mena-market-snapshot-sheepmeat_august-2015.pdf)  
Reproduced courtesy of Meat & Livestock Australia Limited - [www.mla.com.au](http://www.mla.com.au)

supermercados marginan entre 10% y 30% según el producto), mientras que al hablar del sector hotelero, el margen se mueve entre el 25% y el 300% dependiendo del producto y del establecimiento en particular.<sup>24</sup>

## 5. Política comercial de proveedores.

La política de proveedores varía según el tipo de establecimiento. Los hoteles, restaurantes y, en muchos casos, incluso supermercados, no importan sus productos directamente. En el caso de hoteles y restaurantes de hoteles, trabajan con proveedores locales previamente definidos y, en algunos casos, (hoteles 5 estrellas superior), dichos proveedores deben estar certificados HACCP. Estos proveedores cumplen con los requisitos de calidad en su oferta de productos y han sido previamente aprobados por los gerentes encargados de la administración del hotel/restaurant así como también aprobados por el chef ejecutivo a cargo. Una vez que este equipo está de acuerdo en incorporar un producto, el proveedor local debe registrarse con los encargados de compra del hotel, entregar su documentación de registro de empresa así como también otra información relativa a cuentas bancarias para poder proceder posteriormente a los pagos. Por lo tanto solo los proveedores registrados pueden abastecer a cada hotel/restaurant en particular.

Para el caso de las empresas de catering, los principales clientes son las aerolíneas que llaman a licitación para adquirir los diferentes productos que requieren y solo empresas distribuidoras con presencia local pueden presentarse. Estas licitaciones las hacen por un tiempo definido según el tipo de producto y una vez adjudicada se realiza un contrato de abastecimiento con el distribuidor local. La única opción de entrar con un nuevo producto o de cambiar de proveedor, es presentando una oferta cuando se abren nuevamente las licitaciones.

Usualmente, los hoteles pagan a sus proveedores (distribuidores locales en el mercado) en una factura consolidada con el consumo del mes a final de cada mes. Pagan 30 días después de la venta del producto. Por tanto, si la venta se produce el día 01 del mes X el hotel se tomara los 30 días de crédito que significa que el pago caerá el día 01 del mes X+1 y a su vez será cobrado por el distribuidor local el día 30 o 31 del mes X+1, lo que significa que el distribuidor podría recibir el pago prácticamente 60 días después de la entrega del producto y, en el mejor de los casos, 30 días después de la entrega del producto al hotel.

Por otro lado, cuando el distribuidor haga el pedido a su proveedor (exportador chileno), y pague el 100% al momento del realizado el despacho en Chile, podrían pasar hasta 105 días para cobrarle al hotel la venta de dicho producto considerando que la venta se realizó en forma inmediata una vez desaduanado el producto (para el caso de los embarques marítimos el producto se demorará aproximadamente 45 días en llegar a Emiratos. Luego, se debe agregar una semana para realizar los trámites de desaduanamiento y recién ahí se puede efectuar la entrega al cliente) Es por esta razón que los distribuidores locales buscan proveedores que les den una política crediticia lo más flexible posible, que les permita disminuir el periodo de recuperación de la inversión. Generalmente, el importador local va logrando mejores políticas de pago con sus proveedores en el extranjero en la medida que la

---

<sup>24</sup> El mercado de los productos gourmet en Emiratos Árabes Unidos, Extenda en Dubai, 2010.

relación comercial se va consolidando con el tiempo, sin embargo es un tema fundamental al momento de tomar la decisión de compra de un producto determinado.

Los distribuidores locales que tienen un buen posicionamiento en el mercado tienen políticas definidas de pago a proveedores que generalmente consideran un periodo de gracia en el pago de los productos que puede variar según el tipo de producto. Cuando se trata de un producto nuevo que deben manejar, generalmente piden apoyo en actividades de capacitación al sector hotelero por ejemplo, que les permita hacer marketing y posicionar el producto en el inicio.

También se debe considerar que, como en todo mercado, la fecha de expiración es una cualidad que muchas veces determina el precio. Si hay sobre stock de un producto con corta vida útil, muchas veces el precio baja para poder liquidar stock. Sin embargo los productos congelados como el cordero en este caso, tienen una vida útil que permite mantenerlo en stock por un periodo de tiempo mayor, y por lo tanto es posible manejar precios fijos.

Cabe mencionar que partir con un precio inferior para luego subirlo, no es una política sostenible en el mercado, pues al momento de subirlo el cliente simplemente cambia el proveedor para mantener el nivel de precios.

## 6. Política comercial de marcas. Marcas propias en retail.

Debido a que el canal de comercialización apropiado para el cordero congelado chileno es principalmente el sector Horeca, no aplican comentarios sobre marcas propias. Pues, incluso comercializándose en supermercados, serán exhibidos a granel en la sección de carnicería, donde tampoco existe una marca visible, solamente el origen que es lo que marca una diferencia. Sin embargo, para el distribuidor local siempre será una variable interesante a analizar (en la medida que no incrementa el precio de venta al distribuidor), puesto que, en general, los exportadores de países europeos no están dispuestos a entregar el producto en cajas o bolsas al vacío con marca propia del distribuidor.

# VI. Consumidor/ Comprador

## 1. Características. Descripción Perfil/Hábitos/Conductas.

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior, el consumo de carne per cápita (85,14 kg), fue 3 veces mayor que la importación de los principales países y 18 veces mayor que el consumo mundial promedio<sup>25</sup>. Se estima que esto es resultado de un mayor ingreso per cápita \$55.000 y por ser parte fundamental de la dieta. Del ingreso per cápita, 14,2% se destinó a consumo mensual de alimentos y la mayoría de estos recursos destinado a alimentación, se utilizaron para comprar productos cárnicos y sus derivados. Los productos avícolas contribuyeron casi la mitad del consumo per cápita de carne (48,91%), seguido de cordero y cabra (13,51%), vacuno (12,05%) y otras carnes. Del total de carne consumida, aproximadamente un 26% fue producido localmente (FAO, 2012)<sup>26</sup>

Los consumidores en Medio Oriente se pueden dividir en 3 grandes grupos: Locales (nacionales de Emiratos Árabes Unidos); expatriados/extranjeros residentes altamente remunerados (normalmente de países de occidente o países desarrollados de Asia); trabajadores extranjeros (generalmente del subcontinente Indio). De acuerdo a esta segmentación, se puede comprender mejor el comportamiento en el consumo de carne de la sociedad en Emiratos. Los árabes consumen bastante carne de cordero y pollo, por estar muy arraigado en la cultura. Los expatriados occidentales consumen bastante pollo y vacuno y, en menor proporción, cordero. Sin embargo, también son parte del público objetivo al analizar el mercado del cordero. Estos dos grupos no tienen mayores restricciones presupuestarias por lo que preferirán el cordero fresco a nivel retail y de orígenes conocidos estando dispuestos a pagar un poco más a cambio de una mejor calidad. Finalmente, está el trabajador con bajo poder adquisitivo. Muchos de ellos son indios que profesan la religión Hindú y que son vegetarianos y por tanto no consumen carne, están también aquellos indios que profesan la religión católica y los indios que profesan el islam, quienes sí consumirán cordero así como otras carnes al igual que los filipinos, pero al no contar con un alto poder adquisitivo, preferirán aquel cordero de origen indio o paquistaní que es más accesible para este segmento.

Otro punto a considerar, son las campañas de gobierno que apuntan a educar a los consumidores a preferir productos saludables, pues el Medio Oriente es una de las zonas con mayor número de diabéticos del mundo y con grandes tasas de obesidad, lo que desincentiva el consumo de cordero. Sin embargo, los factores culturales están aún muy arraigados y el consumo de cordero es parte fundamental de la dieta árabe.

Gracias a esas campañas de gobierno, es que hoy en día el consumidor se preocupa de alimentarse de una forma un poco más saludable, donde algunos asocian el cordero a alto contenido de grasas

<sup>25</sup> <http://www.thenational.ae/business/economy/uae-meat-consumption-above-global-average>

<sup>26</sup> Basarir, A., 2013. An almost ideal demand system analysis of meat demand in uae. Bulg. J. Agric. Sci., 19: 32-39

saturadas, a una alta probabilidad de colesterol alto y a enfermedades asociadas a ello<sup>27</sup>. Sin embargo, ese nivel de conciencia aun no deriva en un cambio en el consumo del cordero a nivel agregado.

Si bien, esta es una región con alto poder adquisitivo, no se debe olvidar que existen otras variables socio-económicas importantes de analizar al minuto de considerar este mercado, como lo son el grado de urbanización, tamaño y capacidad de la agricultura local, influencia de las costumbres y tradiciones, y el tamaño y composición de los extranjeros residentes.

## 2. Influencias en decisiones de compra de tendencias (sustentabilidad, inocuidad, etc.)

Los principales atributos que marcan la decisión de compra de los consumidores finales de carne de cordero incluyen: fresca, sabor, garantía de seguridad de ingerirlo, bajo en grasas y que sus estándares de calidad sean consistentes<sup>28</sup>.

Para los distribuidores, factores como el origen, el color y el nivel de grasa son los principales atributos a considerar además del precio. Los distribuidores buscan carnes que sean de color rosáceo con un tono claro que haga lucir la carne fresca sin el efecto de la oxidación natural, con grasa encima del musculo de 5 mm, prefiriendo 3 tipos de formatos: Enteros, en 6 cortes y cortes porcionados, donde de estos últimos los preferidos son costillas, hombros, piernas con hueso y deshuesadas y lomo. También se fijan en el programa de alimentación al que ha sido afectado el animal, el sexo del animal y la edad del cordero al momento del sacrificio. Los rangos de peso del animal van de 8 kg a 16 kg al momento del sacrificio, sin embargo la mayoría del volumen importado se concentra entre 11 kg y 14 kg al momento del sacrificio.

De acuerdo a comentarios de importadores locales, el 90% de lo importado por este canal de distribución es en formato congelado IQF. Para el caso del cordero en 6 cortes, es envuelto en plástico y luego los cortes puestos en cajas de 20 kg. En ciertos casos se podrían aceptar cajas de 24 Kg, pero en ese caso debe haber una reducción en el precio ya que no es un formato buscado en el mercado. Los cortes se esperan que sean industriales, es decir utilizando una máquina y no haciendo el corte manual, de esa manera se aseguran de contar con cortes limpios y con una buena terminación.

El proceso post faena, especialmente en la planta, es un punto clave ya que la seguridad de contar con alimentos en buenas condiciones es un factor crítico de éxito. Por lo mismo, los importadores quieren tener plena certeza de la sanidad animal así como de la prolijidad de la higiene en la planta de proceso y empaque. Les interesa contar con una cadena de frio permanente, conocer los tiempos que toma la faena y el tipo de proceso (Slow Chilling o Rapid Chilling), prefiriéndose este último ya que el primero tiene un 15% de perdida en el peso.

<sup>27</sup> MLA Industry Insights – MENA – February 2016 [http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla\\_mena-market-snapshot-sheepmeat\\_august-2015.pdf](http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla_mena-market-snapshot-sheepmeat_august-2015.pdf)  
Reproduced courtesy of Meat & Livestock Australia Limited - [www.mla.com.au](http://www.mla.com.au)

<sup>28</sup> MLA Industry Insights – MENA – February 2016 [http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla\\_mena-market-snapshot-sheepmeat\\_august-2015.pdf](http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla_mena-market-snapshot-sheepmeat_august-2015.pdf)  
Reproduced courtesy of Meat & Livestock Australia Limited - [www.mla.com.au](http://www.mla.com.au)

Todos los cortes, especialmente los Premium como las costillas, se esperan que tengan un tono claro que luzca más fresco (bleached). Las carnes con un tono más amarillo no tienen cabida en este mercado. Los importadores también valoran las carnes que sean orgánicas y no GMO. Sin embargo, eso aumenta el costo lo que hace que el nicho de mercado para ellas sea muchísimo menor.

No está permitido el ingreso de carnes cuyos animales hayan sido tratados con antibióticos y/u hormonas, previo al sacrificio del animal.

## VII. Benchmarking (Competidores)

### 1. Principales marcas en el mercado (*locales e importadas*).

Dada la forma de comercialización del cordero congelado en el mercado, en que la venta retail es prácticamente nula siendo el sector Horeca el canal donde se comercializa dicho producto, las marcas propiamente tales pasan a un segundo plano, siendo el origen el factor clave y distintivo.

Australia es el origen preferido por la población en Emiratos, teniendo una participación de mercado de 80,42% para el cordero congelado (en canales, medias canales o porcionado). La preferencia se da por la confiabilidad desde el punto de vista sanitario y precios más accesibles para la población en comparación con países como Nueva Zelanda o europeos. Su marca Australian Meat es altamente reconocida en el mercado.

El cordero proveniente de Nueva Zelanda tiene un costo mayor, razón por la que no tiene el nivel de penetración que tiene el cordero australiano. Sin embargo, la calidad es altamente reconocida e incluso se considera superior a la calidad australiana, con un sabor más intenso producto del tipo de alimentación y la diferencia en el pasto. La marca sectorial “beef + lamb New Zealand” es altamente reconocida en Emiratos.

Respecto del cordero proveniente de India, es ampliamente consumido en Emiratos, debido a su menor costo. Llega a un segmento de mercado con menor poder adquisitivo en comparación con el cordero proveniente de Australia, Nueva Zelanda o Europa. Además, India es también reconocida por contar con un sistema de procesamiento halal adecuado satisfaciendo los requerimientos religiosos de la población. El cordero proveniente de India compete en el mismo segmento de mercado que el cordero de mayor edad o corderos vivos australianos<sup>29</sup>.

Finalmente, a nivel retail y por tanto cordero fresco, una de las marcas con mayor posicionamiento de mercado en un segmento “high-end” es el cordero proveniente de Gales (Inglaterra) con su marca “Welsh Lamb”.

<sup>29</sup> MLA Industry Insights – MENA – February 2016 [http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla\\_mena-market-snapshot-sheepmeat\\_august-2015.pdf](http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla_mena-market-snapshot-sheepmeat_august-2015.pdf)  
Reproduced courtesy of Meat & Livestock Australia Limited - [www.mla.com.au](http://www.mla.com.au)

## 2. Atributos de diferenciación de productos en el mercado

Los productos cárnicos están empezando a mostrar una nueva tendencia hacia la diferenciación, a nivel de supermercados, la que, hasta hace muy poco no existía. Por ejemplo, carnes como las de pollo, se encuentran en ciertos supermercados más exclusivos con una etiqueta especial que denota que son pollos libre de hormonas mientras que en el caso de carne de pollo, vacuno y cordero también se observa la tendencia que indica que son alimentados en libertad de movimiento (“free range”) o que son alimentados con pasto (grass fed)

La carne orgánica ha ido teniendo cada vez una mayor penetración en el mercado, pero el alto costo hace que el nicho de mercado sea aún bastante reducido.

Para procesadoras de carne, lo preferido son canales y medias canales de cordero congeladas, mientras que para restaurantes se prefieren el formato de 6 cortes IQF.

## 3. Precios de referencia de producto chileno y competidores en el mercado (*tablas* comparativas e imágenes en lo posible).

Dado que el mercado para el cordero congelado es el sector HORECA y no el retail, no es posible encontrar precios de venta disponible.

## 4. Campañas de marketing de competidores externos o productores locales:

En febrero de 2016, Bulgaria lanzo su programa “Landscape of flavour”, que es un programa orientado a Jordania, Kazakhstan y Emiratos Árabes Unidos que tendrá una duración de 3 años. Contará con un presupuesto total de 4,45 millones de euros. Opiniones de actores relevantes en el mercado<sup>30</sup>.



<sup>30</sup> [http://ec.europa.eu/agriculture/sheep-goats/forum/workshop-2/eight-presentation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/sheep-goats/forum/workshop-2/eight-presentation_en.pdf)

Previamente (en 2013), la organización australiana “Meat and Livestock Australia, Middle East and Africa”, realizó campañas de promoción de carne australiana en la región (especialmente para carnes rojas), cuyo público objetivo fueron chefs y carniceros. Se realizaron talleres y difusión entre la comunidad local, así como puntos informativos en numerosas exhibiciones y conferencias en la región, así como abasteciendo a restaurantes y tiendas retail<sup>31</sup>. En general la marca “Australian Meat” y “beef + lamb New Zealand” son marcas con bastante promoción en el mercado y permanente exposición en ferias.

## VIII. Fuentes de información relevantes (*links*).

- Dubai Municipality: <https://www.dm.gov.ae/wps/portal/home>
- Dubai Customs: <http://www.dubaicustoms.gov.ae/>

Otros links de Interés:

- <http://www.al-kabeer.com/>
- <http://21gourmetstreet.com/meat-poultry/lamb-dubai.html>
- <http://www.easyliving.ae/about-us.html>
- <http://trolley.ae/>
- <http://springbokbutchery.com/>
- <http://www.city-butcher.com/>

---

<sup>31</sup> <http://goldrateuae.com/local/1095/35-thousand-tons-and-imports-of-australian-meat/>

## IX. Anexos

- MLA industry insights – MENA – February 2016 [http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla\\_mena-market-snapshot-sheepmeat\\_august-2015.pdf](http://www.mla.com.au/globalassets/mla-corporate/prices--markets/documents/trends--analysis/international-markets/mla_mena-market-snapshot-sheepmeat_august-2015.pdf)
- <http://www.extenda.es/web/opencms/fondo-documental/lectorFondo.jsp?uid=2918d852-6f22-11e0-ac13-87ba319ddd41>
- <http://www.agrojournal.org/19/01-05.pdf>
- [http://ec.europa.eu/agriculture/sheep-goats/forum/workshop-2/eight-presentation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/agriculture/sheep-goats/forum/workshop-2/eight-presentation_en.pdf)