

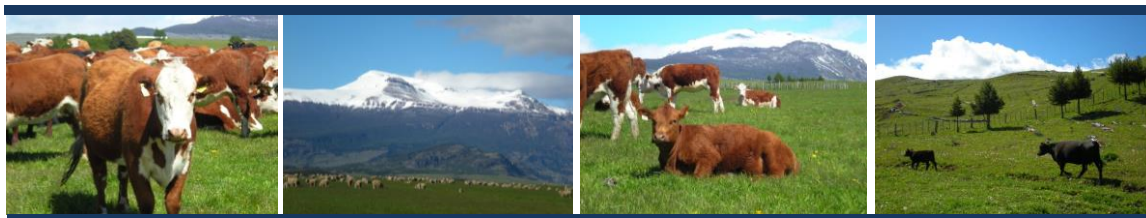


INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

50 años
pensando
el futuro

ESTUDIO
**“ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL
FUNCIONAMIENTO DE UNA PLANTA FAENADORA DE CARNE BOVINA
EN LA REGIÓN DE AYSÉN”**

INFORME DE AVANCE
Semana 6



06 de Octubre de 2015



Handwritten signature in blue ink.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	3
2. INFORME DE AVANCE.....	4
2.1. OBJETIVOS.....	4
<i>i. Objetivo General</i>	<i>4</i>
<i>ii. Objetivos Específicos</i>	<i>4</i>
2.2. CUMPLIMIENTO DE CARTA GANTT	5
2.3. ESTADO DE AVANCE ETAPA I: DETERMINAR EL VOLUMEN DE EXTRACCIÓN BASE Y POTENCIAL DE FAENAMIENTO.....	7
<i>i. Actividades realizadas.....</i>	<i>7</i>
<i>ii. Actividades Futuras.....</i>	<i>8</i>
2.4. ESTADO DE AVANCE ETAPA II: ESTUDIO DE MERCADO REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA CARNE.....	9
<i>i. Actividades Realizadas.....</i>	<i>9</i>
<i>ii. Actividades Futuras.....</i>	<i>15</i>
2.5. ESTADO DE AVANCE ETAPA III: ESTUDIO VARIABLES SOCIO/CULTURALES	16
<i>i. Actividades Realizadas.....</i>	<i>16</i>
<i>ii. Actividades Futuras.....</i>	<i>16</i>
2.6. ESTADO DE AVANCE ETAPA IV DEFINICIÓN DE PAQUETES TECNOLÓGICOS A NIVEL DE PLANTA	17
<i>i. Actividades Realizadas.....</i>	<i>17</i>
<i>ii. Actividades Futuras.....</i>	<i>17</i>
2.7. ESTADO DE AVANCE ETAPA V: ANALIZAR DIFERENTES MODELOS DE GESTIÓN DEL NEGOCIO	18
<i>i. Actividades Realizadas.....</i>	<i>18</i>
<i>ii. Actividades Futuras.....</i>	<i>22</i>
3. ANEXOS.....	23



A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'G. P.' followed by a flourish.

1. INTRODUCCIÓN

El presente corresponde al segundo informe de avance del proyecto “Análisis de alternativas de Modelo de Gestión para el funcionamiento de una Planta Faenadora De Carne Bovina en la Región de Aysén” en orden a asesorar al Gobierno Regional de Aysén (GORE Aysén), en la realización de un estudio que permita definir un modelo de negocios público-privado para la construcción y funcionamiento de una Planta Faenadora de carne para la Región de Aysén.

De acuerdo a lo establecido en el contrato de ejecución, fechado el 25 de Agosto de 2015, este informe de avance deberá considerar los avances alcanzados hasta la Semana 6 de adjudicado el proyecto. Durante la semana 3 del proyecto, se estableció junto a la contraparte que se entregarán informes semanales donde se dará cuenta de las actividades realizadas por cada una de las etapas, incluyendo los comentarios y compromisos adquiridos en las reuniones de coordinación.

El contrato contempla un plazo de ejecución de 4 meses, donde se prestará asesoría para determinar el volumen de extracción base y potencial de faenamiento del rubro bovino y ovino, identificar y definir los mercados apropiados al tipo y volumen de carne bovina y ovina, identificar y definir las brechas socio-culturales y mapa de actores de la cadena de valor, definir los elementos tecnológicos a nivel de planta, de acuerdo a la extracción base/potencial regional, los potenciales mercados y sustentabilidad ambiental, y analizar y proponer diferentes modelos de gestión del negocio, que permita que los beneficios lleguen a la mayor cantidad de actores de la cadena.

En este sentido, se entiende por tanto el diseño de la Planta para Aysén como una oportunidad para acceder a un nuevo estadio de desarrollo regional, pasando de ser “exportadores” inter regionales de bovinos en pie a constituirse en productores de carne, primer paso hacia una industria de transformación en el sector.

Este proyecto se desarrolla en estrecha colaboración con el Gobierno Regional de Aysén como contraparte de la asesoría y se establecerán reuniones regulares de trabajo para el diseño, análisis y evaluación de los productos intermedios contemplados, esto supone una recurrente interacción por parte del equipo de trabajo de la Universidad de Chile para el logro de los objetivos establecidos en el contrato.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be "G. P." followed by a flourish.

2. INFORME DE AVANCE

2.1. OBJETIVOS

i. Objetivo General

Analizar distintas alternativas y proponer modelos de gestión para la construcción y operación de una planta faenadora y/o comercializadora de carne bovina en la Región de Aysén.

ii. Objetivos Específicos

- a) Determinar el volumen de extracción base y potencial de faenamiento del rubro bovino y ovino.
- b) Identificar y definir los mercados apropiados al tipo y volumen de carne bovina y ovina.
- c) Identificar y definir las brechas socio-culturales y mapa de actores de la cadena de valor.
- d) Definir los elementos tecnológicos a nivel de planta, de acuerdo a la extracción base/potencial regional, los potenciales mercados y sustentabilidad ambiental.
- e) Analizar y proponer diferentes modelos de gestión del negocio, que permita que los beneficios lleguen a la mayor cantidad de actores de la cadena.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'G. P.' followed by a flourish.

2.2. CUMPLIMIENTO DE CARTA GANTT

Las celdas marcadas de color verde identifican las actividades realizadas, las marcadas en amarillo identifican las actividades que se han incorporado a la carta Gantt durante el desarrollo del proyecto.

		Mes 1				Mes 2	
		S1: 25 Ago - 02 Sep	S2: 03 - 08 Sep	S3: 09 - 15 Sep	S4: 16 - 22 Sep	S5: 23 - 29 Sep	S6: 30 Sep - 06 Oct
Etapa 0. Kickoff	Reunión de lanzamiento (Kickoff) con la contraparte	X					
	Elaboración de planificación de detalle de las actividades de la Consultoría y acuerdo con la contraparte técnica	X					
	Determinación y discusión con la contraparte de las fuentes de información secundaria y revisión bibliográfica	X					
Etapa I. Determinar el volumen de extracción base y potencial de faenamiento	Diseño de modelo estadístico para generar la línea base	X	X				
	Sociabilización de metodología	X	X	X	X	X	
	Aplicación Piloto – Toma de Muestras en terreno				X	X	
	Toma de muestras en terreno			X	X	X	X
	Análisis de datos						
	Sociabilización de datos y resultados						
Etapa II. Estudio de mercado regional, nacional e internacional de la carne	Análisis mercados demanda	X	X	X	X	X	X
	Análisis mercados oferta	X	X	X	X	X	X
	Visita Experto Internacional: Francis Fluharty						X
	Benchmarking de experiencias internacionales	X	X	X	X	X	X
	Sociabilización de datos y resultados						
Etapa III. Estudio variables socio/culturales	Diseño de metodología de análisis de capital social	X	X				
	Aplicación Piloto – Toma de Muestras en terreno					X	



Handwritten signature in blue ink.

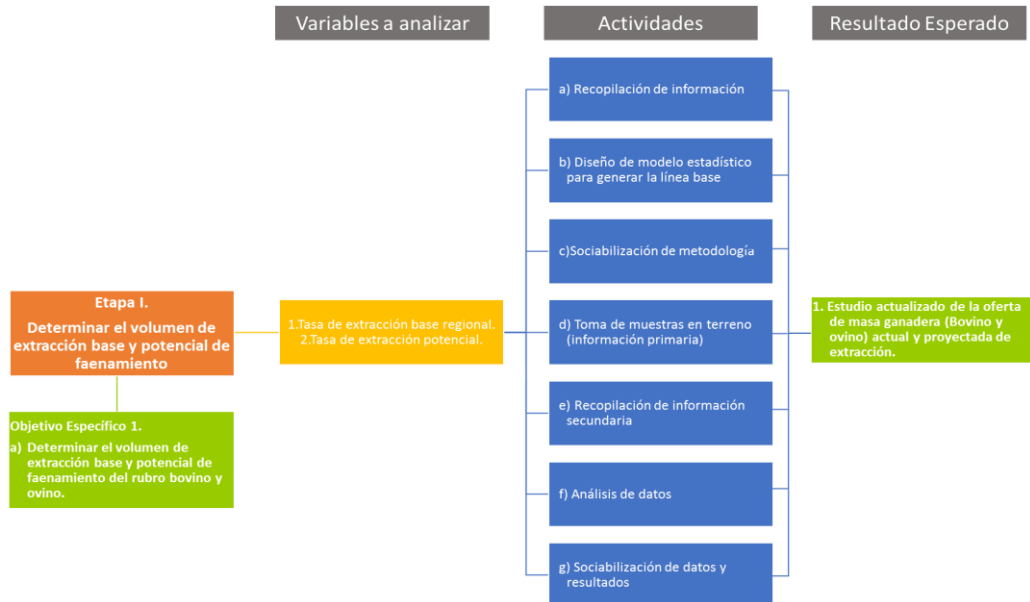
	Toma de muestras en terreno			X	X		X
	Evaluar el capital social						
Etapa IV. Definir paquetes tecnológicos a nivel de planta	Tipos de plantas			X	X	X	X
	Estudio de Localización			X	X	X	X
	Requerimientos de infraestructura básica						
Etapa V. Analizar diferentes modelos de gestión del negocio	Análisis de funcionamiento de modelos de gestión del negocio.			X	X	X	X
	Análisis económicos					X	X
Etapa VI. Analizar diferentes tipos de tenencia	Análisis de tenencia					X	X
Etapa VII. Análisis económico con y sin proyecto	Evaluación progreso social						
	Análisis sin proyecto						
	Análisis con proyecto						
ETAPA α : e	Reunión unidad técnica y entrega de informes	X	X	X	X	X	X
Estado de Avance y Coordinación							



Handwritten signature in blue ink.

2.3. ESTADO DE AVANCE ETAPA I: DETERMINAR EL VOLUMEN DE EXTRACCIÓN BASE Y POTENCIAL DE FAENAMIENTO

Diagrama 1: Diagrama metodológico Etapa I



i. Actividades realizadas

Diseño de modelo estadístico para generar la línea base

a) Definición de la metodología de muestreo

La muestra considera un total de 251 RUPS de los cuáles 18 RUPS corresponden a muestras de inclusión forzada, estos corresponden a predios muy grandes (ovino y bovino). Las muestras de inclusión forzada serán encuestadas si o si y no cuentan con reemplazos posibles. La cantidad de RUPS de reemplazo es 49.

b) Diseño del instrumento (encuesta)

El diseño final del instrumento se encuentra en la sección de anexos.

c) Toma de muestras en terreno

Actualmente el instrumento se encuentra en la fase de aplicación.



[Firma manuscrita]

ii. Actividades Futuras

	Mes 2	
	Semana 7 07.09 - 13.10	Semana 8 14.10 - 20.10
Etapa I. Determinar el volumen de extracción base y potencial de faenamiento	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación de Encuestas.	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación de Encuestas.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be "G. P. L.", written over a horizontal line.

2.4. ESTADO DE AVANCE ETAPA II: ESTUDIO DE MERCADO REGIONAL, NACIONAL E INTERNACIONAL DE LA CARNE

Diagrama 2: Diagrama metodológico Etapa II



i. Actividades Realizadas

a) Perspectivas del mercado mundial de la carne bovina y ovina: Demanda

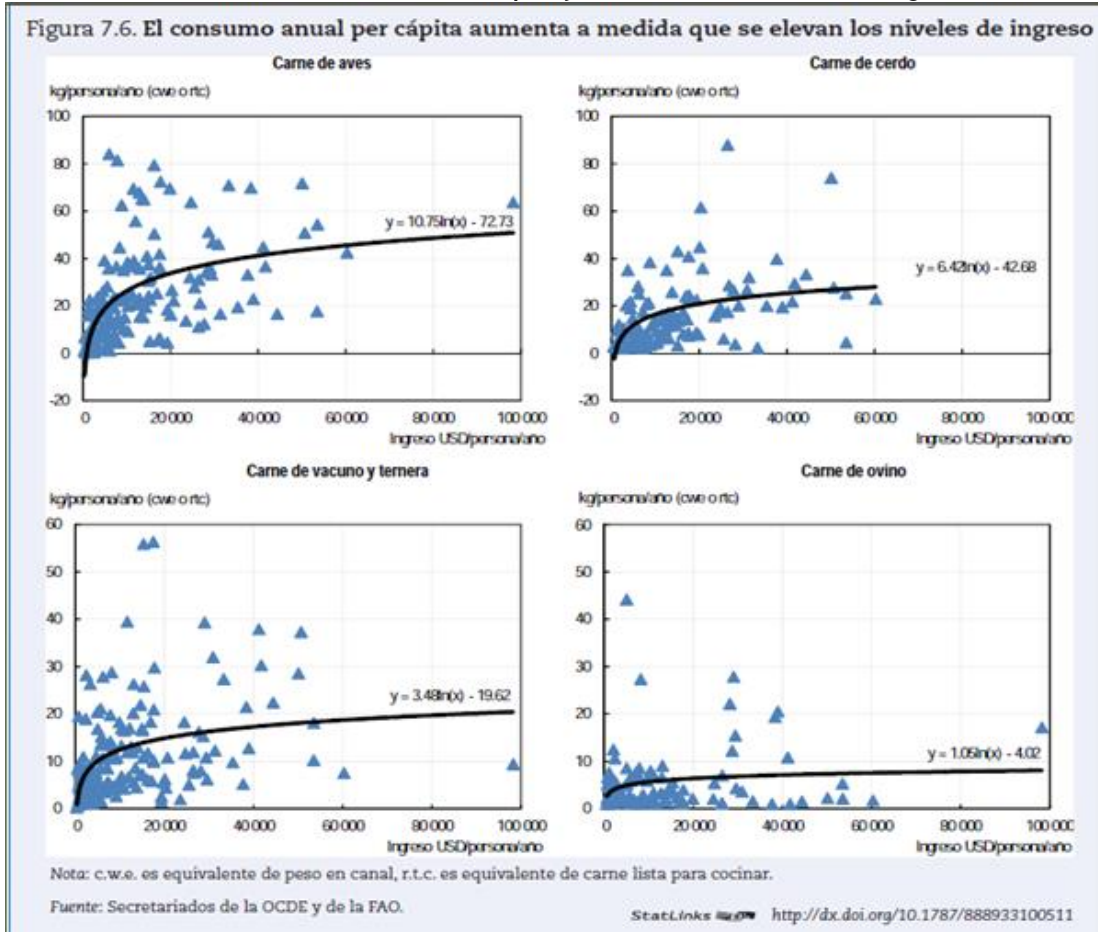
Los motores detrás del esperado crecimiento en la demanda mundial de carnes son:

1. Crecimiento de la población
2. Crecimiento de los ingresos
3. Urbanización y cambios de preferencias alimentarias

Con respecto al tema del crecimiento poblacional, Population Reference Bureau en 2011, muestra que cada 12 años aumenta la población en 1.000 millones de personas las cuales presionan sobre el consumo de carnes. Claramente es un crecimiento inferior al de la década de los 60 y 70, sin embargo igual se trata de una cifra cercana a los 83 millones de personas que se agrega a la población mundial.

Como se dijo anteriormente, otro de los hechos que explica el incremento del consumo de carne en general y de carne bovina y ovina en particular es el aumento del ingreso. A continuación se presentan las relaciones entre ingreso y consumo para las principales carnes. Se constata un aumento acelerado del consumo de carne hasta los US\$ 20.000 aproximadamente a partir de allí el crecimiento es mucho más lento.

Cuadro 1: Consumo Anual Pér Capita y su relación con el nivel de ingreso



Fuente: FAO y OCDE

Otro dato importante en esta proyección tiene que ver con la mejor relación entre el producto (carne) y los costos de los insumos alimenticios en efecto se prevé una caída en el costo de los insumos alimenticios para el periodo de la proyección comparado con el periodo 2009- 2013.

Por último y relacionado con el cambio de preferencias alimentarias, se ha constatado que las dietas en los países en desarrollo cambian a medida que aumentan los ingresos y se acelera el proceso de urbanización. Así la proporción de alimentos básicos como cereales, raíces y tubérculos está disminuyendo mientras que la de carne y productos lácteos está aumentando.

Un último dato que es interesante de destacar dice relación con que el crecimiento del consumo se dará de forma distinta según el segmento de ingresos de acuerdo al siguiente arreglo:

- En los países desarrollados crecerá muy poco el volumen, pero aumentará la demanda de carnes que satisfacen las crecientes exigencias el consumidor (USA y UE).

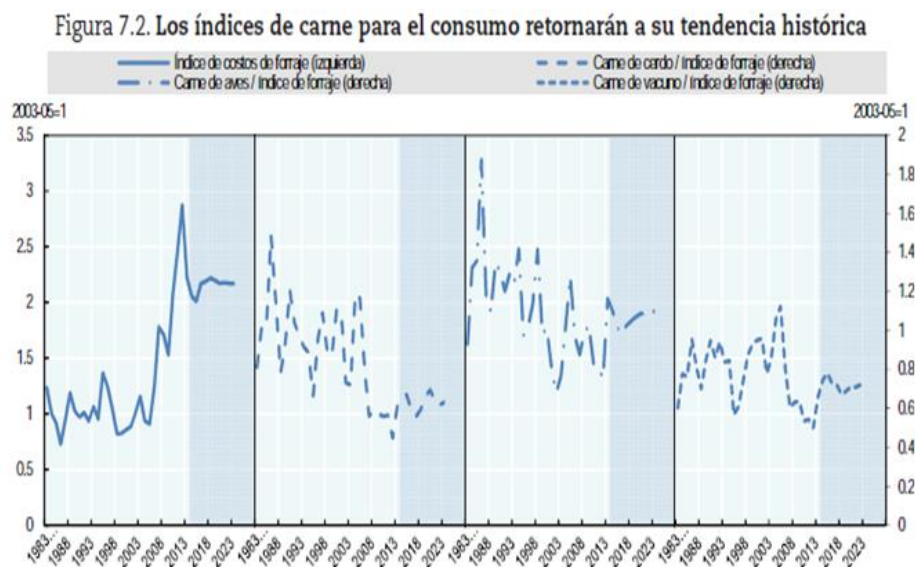


Handwritten signature in blue ink.

- En países en desarrollo crecerá mucho el consumo de carne como consecuencia de mejora en ingresos y urbanización. (el precio será el factor de compra más importante)

Por el lado de la producción esta seguirá muy de cerca a la demanda por lo menos en el periodo de la proyección. Las razones que tenemos a la vista para descartar una crisis global grave en el tema de alimentos, tiene que ver con lo que nos muestra el cuadro siguiente:

Cuadro 2: Índices de Carne para el Consumo



Fuente: FAO y OCDE

- Los rendimientos potenciales, tanto en leche como en carne, están lejos aún de alcanzarse en términos de promedio mundial.
- La frontera agrícola, según FAO, es de la misma magnitud de la superficie que en la actualidad se cultiva que asciende a 1.400 millones de Há.
- El porcentaje de alimentos que aún se desperdician es muy alto. Un reciente informe encargado por la FAO, reveló que 1.300 millones de toneladas de alimentos se pierden o desperdician cada año, lo que equivale a un tercio de la comida que se produce en el mundo (FAO, 2011)

Sin embargo y dicho lo anterior, se debe tener presente que existen un conjunto de restricciones que nos hemos impuesto, a nuestro juicio con mucha lógica que tienden a dificultar este ajuste entre demanda y producción.

A continuación se presenta una tipología de restricciones que condicionan la Oferta:

EFFECTOS COYUNTURALES

- Problemas climáticos
- Otros desastres naturales

EFFECTOS SEMIESTRUCTURALES

- Restricciones autoimpuestas a la producción.
- OGM
- Medio ambientales
- Bienestar Animal
- Inocuidad

A modo de conclusión en el tema de comercio internacional podemos decir que:

- Entre 2014 y 2023, las importaciones de los principales países importadores de carne se estima tendrán un aumento de casi 2,3 millones de toneladas (34 por ciento) y llegar a 9,1 millones de toneladas. Las exportaciones de carne de menor precio de la India y Brasil a una serie de países de bajos y medianos ingresos representan casi dos tercios del aumento previsto en el comercio mundial de carnes.
- Durante los próximos 10 años, las importaciones de carne de Rusia se prevé que fluctuarán alrededor de 1,2 millones de toneladas. Esto nos indica que seguirá siendo un mercado para las exportaciones sudamericanas de carne de vacuno de la UE.
- Las importaciones de carne por parte de China y Hong Kong se prevé que aumenten un 55 por ciento en la próxima década.
- Se prevé que las importaciones de carne de vacuno alimentado con grano de los países de ingresos más altos aumente de manera constante
- Las importaciones de carne de Estados Unidos, principalmente alimentado con pasto, carne de res magra para su uso en la carne picada y los productos procesados, se elevarán lentamente durante el período de proyección. Los Estados Unidos se prevé que sea el importador de carne de vacuno más grande del mundo y representando el 13 por ciento del aumento en las importaciones mundiales.
- El Medio Oriente, con una población de relativamente rápido crecimiento, y Asia, con el rápido crecimiento del ingreso, se proyectan como importantes mercados para la carne vacuna. Juntas, las dos regiones representan casi dos tercios del aumento de las importaciones de carne de vacuno del mundo hasta el año 2023.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J. P.' followed by a flourish.

- El fuerte crecimiento de las importaciones de carne de México se proyecta que se mantenga en los próximos años. Gran parte de las importaciones de México de carne de vacuno alimentados con granos de los Estados Unidos.

Además, con la información con que se cuenta hasta ahora, se concluye que en una primera etapa los productos con mayor potencial son

- ✓ Carne natural¹
- ✓ Origen certificado (Patagonia). La “región de origen” como elemento fuerza que otorga confianza.

Este grupo de productos aparecen como los más próximos a lo que es en la actualidad la producción de la región, siempre reconociendo que igual requieren un esfuerzo por parte de la cadena para alcanzar esos estándares, partiendo por cierto, por el tema de la trazabilidad.

En el cuadro que sigue se ve las características de los distintos países preseleccionados

País	Volumen importado	PIB per cápita	Acuerdos comerciales	Situación para el ingreso	Precios de referencia 2015	Evidencias de mercados de carne Natural/baja en grasa
Japón	814	38.000	Acuerdo de Asociación Económica		Carne importada 17.5	Bajo con potencial de crecer
Corea del Sur	584	28.000	Acuerdo de Libre Comercio	Habilitado	Minorista 36,9	Bajo
China	784	7.000	Acuerdo de Libre Comercio	Habilitado	minorista 7.46	Mediano
UE	335 ²	30.000	Acuerdo de Asociación	Habilitado	Kg Canal 3.64	Mediano-Alto
USA	1324	53.000	Acuerdo de Libre Comercio	Habilitado	Kg peso Productor 2.24	Alto

¹ Según protocolo nacional de carne natural

No considera el flujo intra EU



[Handwritten signature]

De acuerdo con esto los países con más potencial de transformarse en receptores importantes de carne bovina de la región son los tradicionales: USA Y UE.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be "J. P. L.", written over a horizontal line.

b) Agenda de Visita de Francis Fluharty

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
9:00	Actividad Académica en FAVET	Llegada al aeropuerto de Balmaceda	Visita a terreno 8:30 Sra. Ilse Oyarzún (Lago Frío) 10:00 INIA (Valle Simpson) 11:30 Sr. Ciro Jara (Valle Simpson) 12:30 Por confirmar (Valle Simpson)	Visita a terreno Santa Elena 09:00 Joaquín Martínez	Reunión CORFO (PEN Alimentos Saludables) y ODEPA en Santiago (x confirmar)	
9:30						
10:00						
10:30						
11:00						
11:30						
12:00	Reunión con el equipo completo en el DII	Visita a la Planta Cisne Austral		Reunión comisión contraparte técnica	Almuerzo Reunión Interna Final con equipo Universidad de Chile	
12:30						
13:00						
13:30						
14:00						
14:30						
15:00						
15:30	Preparación de Presentaciones	Clase Magistral para Profesionales del Agro Lugar: Salón Gianella Saini Convoca: Seremi de Agricultura	Seminario de Difusión en Mesa de la Carne Lugar: Quincho Deportivo SAG Convoca: Seremi de Agricultura	Salida desde Coyhaique al Aeropuerto		
16:00						
16:30						
17:00						
17:30				Salida desde Aeropuerto		
18:00						
18:30						
19:00						

ii. Actividades Futuras

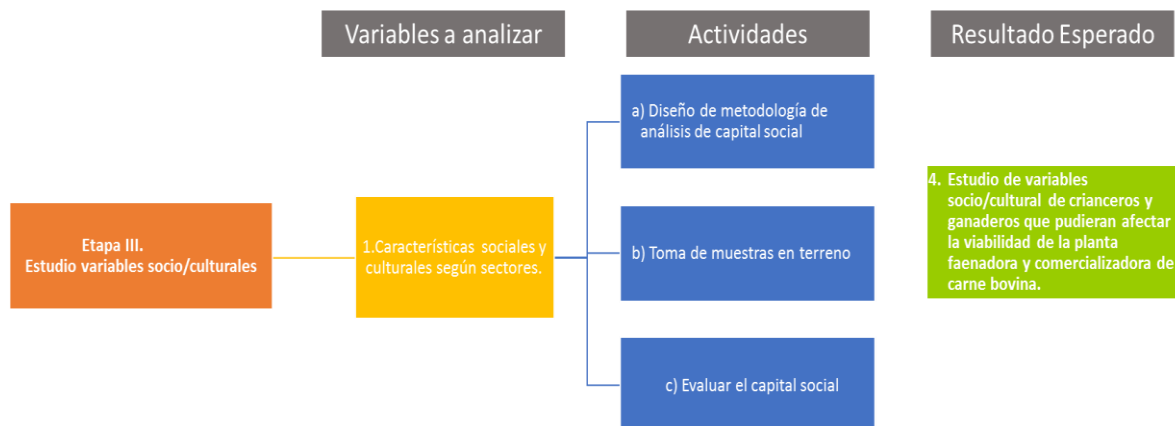
	Mes 2	
	Semana 7 07.09 - 13.10	Semana 8 14.10 - 20.10
Etapla II: Estudio de mercado regional, nacional e internacional de la carne	<ul style="list-style-type: none"> Visita a la región de Francis Fluharty 	<ul style="list-style-type: none"> Sistematización de recomendaciones de Francis Fluharty



Handwritten signature in blue ink.

2.5. ESTADO DE AVANCE ETAPA III: ESTUDIO VARIABLES SOCIO/CULTURALES

Diagrama 3: Diagrama metodológico Etapa III



i. Actividades Realizadas

a) Diseño Final Instrumento (encuesta)

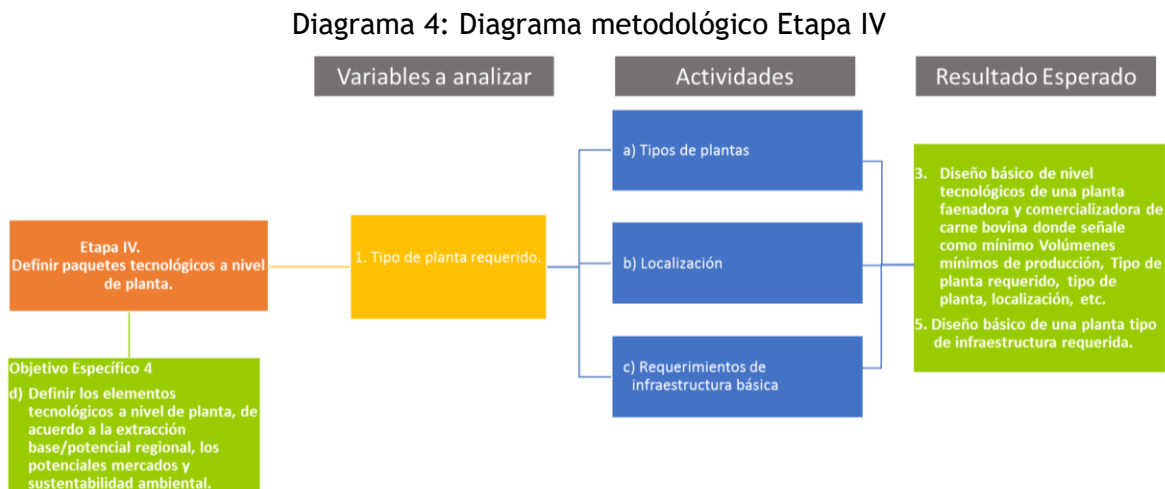
En la sección de anexos se encuentra la versión final de la encuesta de capital social.

ii. Actividades Futuras

	Mes 2	
	Semana 7 07.09 - 13.10	Semana 8 14.10 - 20.10
Etapa III: Estudio de Variables socio/culturales	<ul style="list-style-type: none"> Toma de Muestras en Terreno Entrevistas pendientes Síntesis de entrevistas realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de Muestras en Terreno

2.6. ESTADO DE AVANCE ETAPA IV DEFINICIÓN DE PAQUETES TECNOLÓGICOS A NIVEL DE PLANTA

Las actividades consideradas para la Etapa IV: se grafican en el siguiente Diagrama Metodológico:



Las actividades consideran un plazo de ejecución de diez semanas, en el presente informe preliminar se presentarán las actividades realizadas durante las dos primeras semanas del objetivo, que corresponden a la tercera y cuarta semana del proyecto.

i. Actividades Realizadas

a) Visita de Michael Nidd

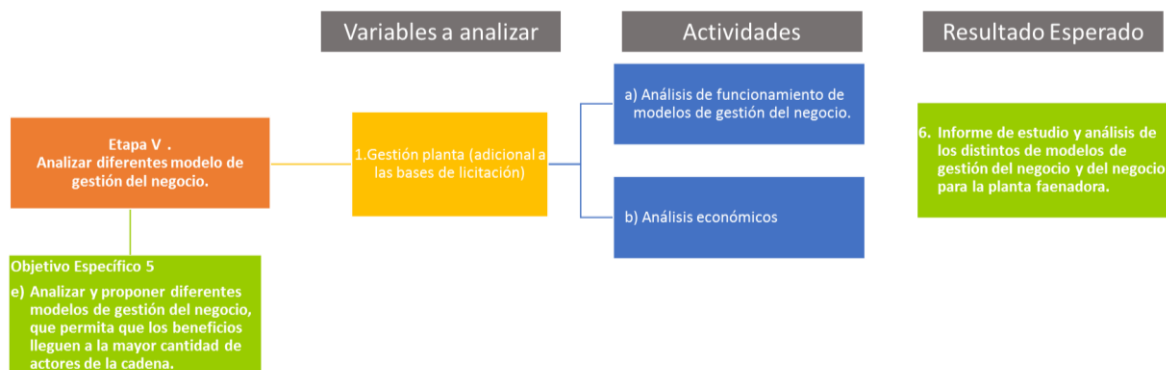
La estadía del experto internacional Michael Nidd está programada entre el 25 y 30 de Octubre. Actualmente se trabaja en el diseño de su visita a la región.

ii. Actividades Futuras

	Mes 2	
	Semana 7 07.09 - 13.10	Semana 8 14.10 - 20.10
Etapa IV: Definición de Paquetes Tecnológicos a nivel de planta	<ul style="list-style-type: none"> Diseño Final de la Estadía de Michael Nidd Difusión agenda Michael Nidd Revisión de antecedentes aportados por entrevistas en relación a localización de la planta. 	<ul style="list-style-type: none"> Difusión Visita Michael Nidd Revisión de antecedentes aportados por entrevistas en relación a localización de la planta. Revisión bibliográfica de factores de localización

2.7. ESTADO DE AVANCE ETAPA V: ANALIZAR DIFERENTES MODELOS DE GESTIÓN DEL NEGOCIO

Diagrama 5: Diagrama metodológico Etapa V



i. Actividades Realizadas

a) Modelo de Gestión

Se propone a continuación una primera propuesta de Modelo de Gestión de la Planta Faenadora. Para su construcción se requiere previamente de un análisis estratégico que permita caracterizar el estado actual del sector donde se inscribiría el Modelo de Negocio de la Planta. Junto con ello es necesario dar cuenta de la proyección de un estado deseado que permite la identificación de la trayectoria de cambio para alcanzar dicho estado deseado.

De este modo se entiende que el Modelo de Gestión abarca más allá del Modelo de Negocio propiamente tal de la Planta considerando las necesarias interacciones para generar las condiciones para su instalación y asegurar la viabilidad de la Planta en el mediano-largo plazo. El Modelo de Gestión persigue entonces establecer mecanismos de interacción en el ecosistema sectorial, en particular con las palancas de transformación.

Se propone considerar cuatro (4) palancas de transformación, a saber;

1. Organización de la producción primaria
2. Orientación a mercados
3. Estructura de la cadena de valor
4. Políticas públicas sectoriales

Entendiendo que son éstas las dimensiones de cambio las que se articulan con el Modelo de Negocio de la Planta, se presenta a continuación el resultado de un ejercicio de análisis estratégico realizado por el equipo consultor.

Se presentan para cada una de las palancas de transformación un conjunto de “ideas fuerza” o antecedentes (tanto oportunidades, anomalías, quiebres, etc.) relevados en las más de 25 entrevistas sostenidas con actores relevantes. Estas ideas fuerza se ubican matricial y



temporalmente en la evolución económica proyectada, estableciéndose un “Estado Actual”, “Desafíos de la Trayectoria de Cambio” y un “Estado Deseado”.

Esta primera aproximación se propone sea examinada en conjunto con la contraparte técnica del Estudio como “propuesta mártir”.



A handwritten signature in blue ink, appearing to be "J. P. L.", located below the circular stamp.

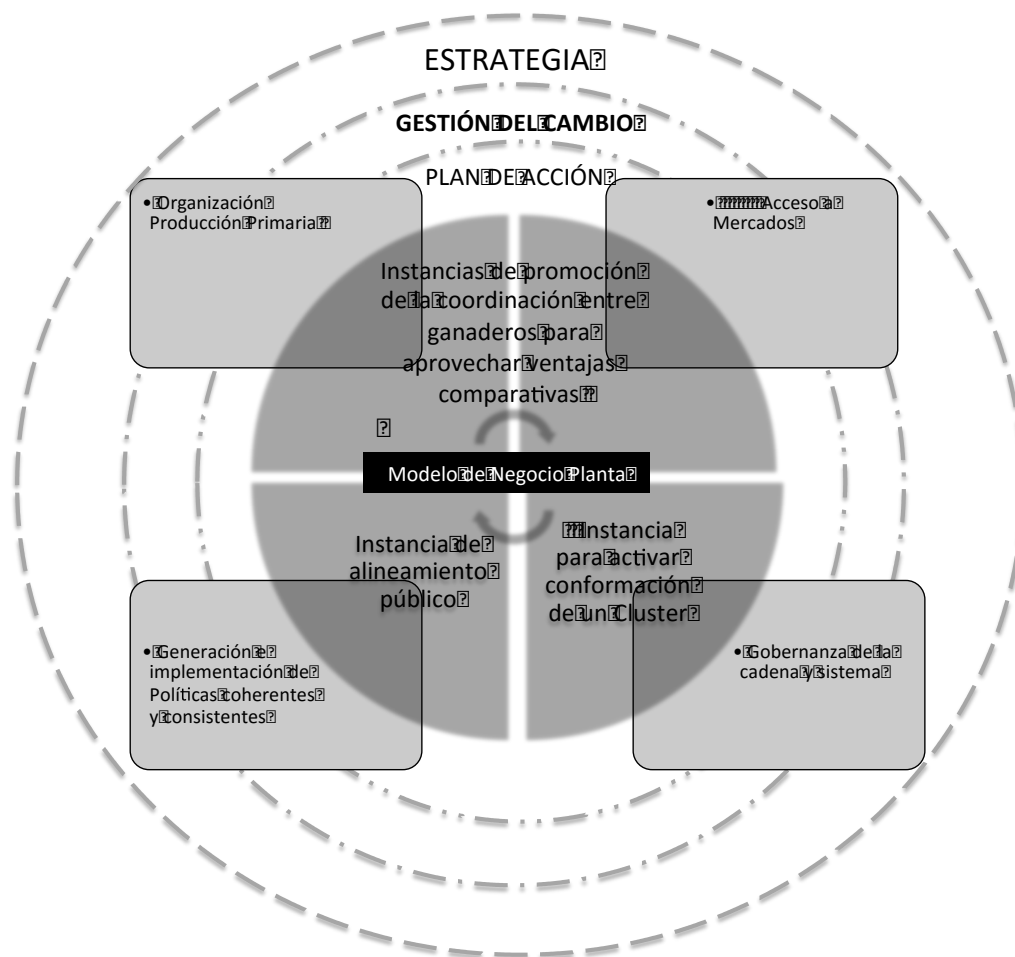
Figura 3. Estado Actual y Trayectoria de Cambio para alcanzar el Estado Deseado - Sector Ganadero de la Región de Aysén

		PALANCAS DE TRANSFORMACIÓN			
		ORGANIZACIÓN PRODUCCIÓN PRIMARIA	ORIENTACIÓN A MERCADOS	ESTRUCTURA DE LA CADENA DE VALOR	POLÍTICAS PÚBLICAS SECTORIALES
EVOLUCIÓN ECONÓMICA PROYECTADA	ESTADO ACTUAL	<p>Producción de nicho a precio de commodities</p> <p>$F(x)$ objetivo= "Ganar peso" orientación al Kg. de salida</p> <p>Crianza (chicos y atomizados) con alta edad de propietarios</p> <p>Múltiples modelos de negocio entre engorderos</p>	<p>A nivel nacional mal uso de la cuota Europa</p> <p>Uso de anabólicos</p> <p>Marca Patagonia Aysén</p> <p>Mcdo. local insatisfecho con estándar canchas de matanza</p>	<p>Anomalía nacional precio ternero y margen planta faenadora</p> <p>Falla de mcdo. A nivel regional Monopsonio poder comprador</p>	<p>Baja coherencia y continuidad de PP</p> <p>No existe una Política Nacional</p> <p>Baja Fiscalización</p> <p>No existe estadística fidedigna sectorial</p>
	DESAFÍOS DE LA TRAYECTORIA DE CAMBIO	<p>Pasar de producir vacas a producir carne con atributos</p> <p>Razas de carne, Mejoramiento genético, producción alimentos</p> <p>Recambio generacional Organización Crianceros</p>	<p>Desarrollar mercado de carne natural de exportación</p> <p>Desarrollar mercado regional</p>	<p>Pasar de una cadena basada en ventajas comparativas a un cluster de ventajas competitivas</p> <p>Socio Planta Compatible</p> <p>Prog. Abastecimiento</p>	<p>Fortalecimiento capital humano sectorial</p> <p>Reingeniería al fomento y extensionismo</p> <p>Financiamiento promasa</p>
	ESTADO DESEADO	<p>Producción de nicho a precio boutique</p>	<p>Acceso y mantención de mercados de alto retorno de exportación que combine con abastecimiento al mercado regional y nacional</p>	<p>Integración de los actores del sistema a un encadenamiento sostenible y sustentable</p> <p>"D's de Formación"</p>	<p>Apoyo real a la especialización inteligente del territorio</p>

Fuente: Elaboración Propia

El Modelo de Gestión recogiendo el anterior análisis propone la articulación del Modelo de Negocio de la Planta con las cuatro palancas de transformación a través de tres instancias de articulación público-privada.

Figura 1. Esquema de trabajo: Modelo de Gestión Planta Faenadora



La primera de ellas busca la promoción de la coordinación y colaboración entre los ganaderos para aprovechar las ventajas comparativas tanto desde el punto de la organización de la producción primaria como el congruente acceso a mercados.

La segunda de ellas persigue establecer el alineamiento de las políticas, planes y programas de los servicios públicos de modo de generar proyectos y prácticas coherentes y consistentes hacia el sector.

Finalmente, la tercera instancia perseguiría incorporar a todos los actores relevantes de la cadena de modo generar la conformación de un cluster regional. Entre ellos se considera entre ellos por cierto a la propia Planta, a los proveedores de servicios intensivos en conocimiento (INIA, Universidad Regional y otras universidades), los productores y a los abastecedores de insumos.



9-12

Se considera necesario que tanto el Modelo de Gestión de la Planta como la política generada desde el Programa Estratégico Regional (PER) compartan una visión respecto de la Estrategia, la Gestión del Cambio y los Planes de Acción en los distintos espacios temporales que considera el Modelo de Gestión (largo, mediano y corto plazo).

Adquiere entonces suma relevancia en este esquema que el PER considere hacerse cargo de los desafíos que la trayectoria de cambio propone de manera complementaria a los sus cinco desafíos declarados.

- Aumentar la productividad de la pradera
- Aumentar la masa ganadera
- Fortalecer la Productividad (Asociatividad)
- Fortalecimiento de Prácticas Productivas Sustentables
- Uso de Tecnologías Inteligentes

Se propone establecer como alcance de los entregables del Modelo de Gestión la siguiente estructura para sus tres instancias: declaración de propósitos, proyectos o iniciativas, organización y plan de acción de corto plazo.

Dada la continuidad de las acciones del PER más allá del horizonte del presente Estudio, se propone que sea éste quien lidere la implementación de estas instancias.

ii. Actividades Futuras

	Mes 2	
	Semana 7 07.09 – 13..10	Semana 8 14.10 – 20.10
Etapa V. Analizar diferentes modelos de gestión del negocio	Identificación y caracterización del funcionamiento de diferentes alternativas de modelos de negocios.	Validación de Propuesta de Modelo de Gestión



[Handwritten signature]

3. ANEXOS



[Handwritten signature in blue ink]