

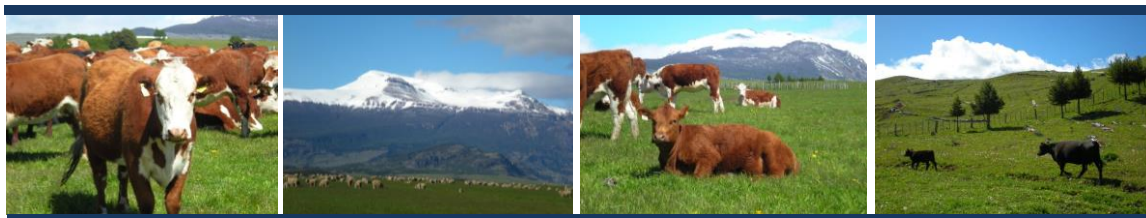


INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE

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 5



29 de Septiembre 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>17</i>
2.5. ESTADO DE AVANCE ETAPA III: ESTUDIO VARIABLES SOCIO/CULTURALES	17
<i>i. Actividades Realizadas.....</i>	<i>17</i>
<i>ii. Actividades Futuras.....</i>	<i>18</i>
2.6. ESTADO DE AVANCE ETAPA IV DEFINICIÓN DE PAQUETES TECNOLÓGICOS A NIVEL DE PLANTA	19
<i>i. Actividades Realizadas.....</i>	<i>19</i>
<i>ii. Actividades Futuras.....</i>	<i>20</i>
2.7. ESTADO DE AVANCE ETAPA V: ANALIZAR DIFERENTES MODELOS DE GESTIÓN DEL NEGOCIO	21
<i>i. Actividades Realizadas.....</i>	<i>21</i>
<i>ii. Actividades Futuras.....</i>	<i>23</i>
2.8. ESTADO DE AVANCE ETAPA VI: ANÁLISIS DE TENENCIA.....	24
<i>i. Actividades Realizadas.....</i>	<i>24</i>
<i>ii. Actividades Futuras.....</i>	<i>24</i>
2.9. ESTADO DE AVANCE ETAPA VII: ANÁLISIS ECONÓMICO CON Y SIN PROYECTO.....	24
<i>i. Actividades Realizadas.....</i>	<i>25</i>
<i>ii. Actividades Futuras.....</i>	<i>25</i>
3. ANEXOS.....	25



Handwritten signature in blue ink.

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 5 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.", located below the official stamp.

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. L.", located below the circular stamp.

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
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
	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
	Análisis mercados oferta	X	X	X	X	X
	Benchmarking de experiencias internacionales	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			
	Toma de muestras en terreno			X	X	X



Handwritten signature in blue ink.

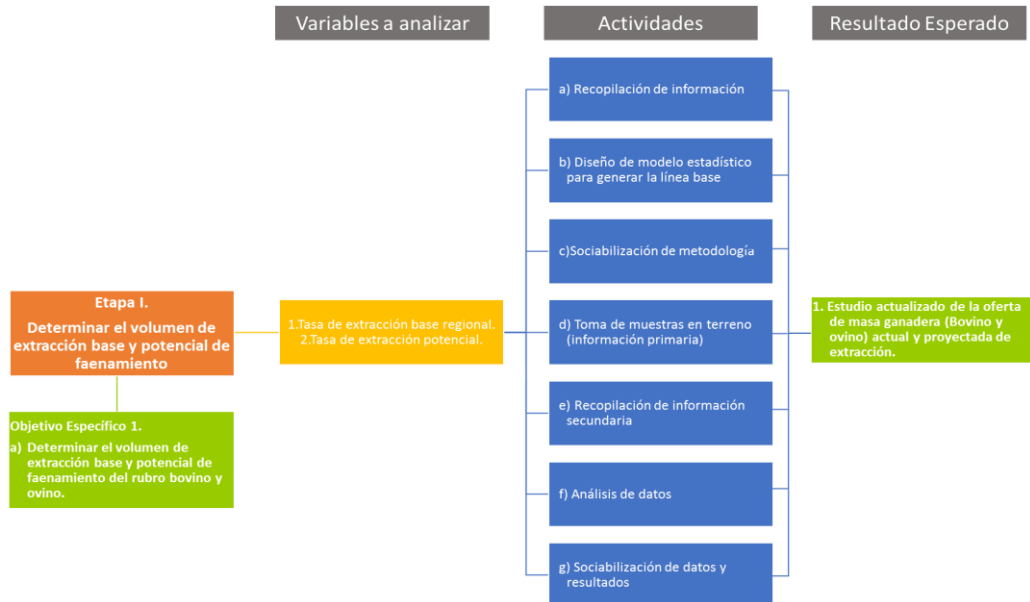
	Evaluar el capital social					
Etapa IV. Definir paquetes tecnológicos a nivel de planta	Tipos de plantas			X	X	X
	Estudio de Localización			X	X	X
	Requerimientos de infraestructura básica					
Etapa V. Analizar diferentes modelos de gestión del negocio	Análisis de funcionamiento de modelos de gestión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



Handwritten signature in blue ink.

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

Diagrama 2: Diagrama metodológico Etapa I



i. Actividades realizadas

a) Diseño de modelo estadístico para generar la línea base - Estado de Avance 90%

1. Recopilación de información secundaria para definir el marco muestral

La información disponible se complementó con la base de datos de la Encuesta Ganadera 2013 (INE) y las bases de datos de RUPS, existencias, identificación y movimiento de ganado del SIPEC de SAG. Con ello se pudo definir que se utilizará las Declaraciones de Existencias de Animales como base para el muestreo y toma de información predial

2. Definición de la metodología de muestreo

Se determinó con la contraparte que los estratos de muestreo serían determinados por las variables existencia de ganado ovino y bovino y se definió los siguientes estratos:

- Subsistencia: 0 a 25 bovinos o 0 a 50 ovinos
- Mediano: 26 a 100 bovinos o 51 a 250 ovinos
- Grande: 101 a 1000 bovino o 251 a 1000 ovinos
- Muy grande: Más de 1000 bovinos o más de 1000 ovinos,

El muestro se realizará en los estratos Mediano y Grande, excluyendo Subsistencia y forzando la inclusión del Muy grande. Se espera contar la muestra incorporados los ajustes



[Firma manuscrita]

finales el miércoles 30 de Septiembre, de manera de iniciar la aplicación de encuestas el 01 de Octubre.

3. Diseño del instrumento (encuesta)

El objetivo de este instrumento es recoger información primaria sobre recursos productivos (suelo y uso, existencias ganaderas, inversiones y mano de obra) y productividad (carga animal, tasas reproductivas y tasa de extracción). Tomando como base la Encuesta Ganadera de INE se construyó la Cédula de Encuesta para Ganadería con 7 secciones (Antecedentes Generales, Ganadería, Uso del suelo, Cultivos y forrajeras anuales, Maquinaria y equipo agrícola, Infraestructura ganadera y Empleo. Posterior a su análisis con la contraparte construyó una segunda versión que incluyó una sección de Alimentación Invernal y una tercera que separó ganadería ovina de bovina. La encuesta final consta de 49 preguntas y un total aproximado de 250 variables.

El instrumento se encuentra en la fase de aplicación piloto y traspaso a una plataforma electrónica de captura de datos.

b) Sociabilización de metodología

Tanto los aspectos metodológicos de muestreo como el instrumento han sido analizados y consensuados con la contraparte.

c) Toma de muestras en terreno

Conseguir la información secundaria de SIPEC (SAG) fue más lento de lo previsto debido a que requería un mayor esfuerzo por parte de SAG de lo que habíamos previsto y del paro de los funcionarios públicos de Aysén¹. De esta forma la información secundaria recién estuvo disponible el 15 de septiembre lo que retrasó el inicio de la toma de muestras. Su inicio está previsto para la semana del 28 de septiembre, luego de los ajustes que se hayan identificado en la aplicación piloto de la encuesta.

ii. Actividades Futuras

	Mes 2	
	Semana 6 30.09 - 06.10	Semana 7 07.09 - 13.10
Etapas I. Determinar el volumen de extracción base y potencial de faenamiento	<ul style="list-style-type: none">• Ajustes Finales Muestra• Ajuste de encuesta• Capacitación del equipo local para uso de la plataforma electrónica (KoBoCollect)• Aplicación de Encuestas.	<ul style="list-style-type: none">• Aplicación de Encuestas.

¹ El equipo del proyecto expresa su sincero agradecimiento al SAG por haber apoyado nuestro trabajo a pesar de las circunstancias.



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

Diagrama 3: Diagrama metodológico Etapa II



i. Actividades Realizadas

a) Perspectivas del mercado mundial de la carne bovina y ovina: demanda, oferta precio y comercio internacional

Dado el nivel de globalización que han tenido los mercados creemos importante iniciar este capítulo conociendo el comportamiento que se espera tengan el sector carne bovina y ovina a nivel mundial en los próximos años desde la perspectiva de la demanda, oferta, precios y comercio internacional. La metodología principal para alcanzar este objetivo fue la revisión de los documentos de proyección que generan las tres instituciones² que realizan de manera permanente esta actividad, a saber; Departamento de Agricultura de los EE.UU. (USDA, por sus siglas en inglés), Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD, por sus siglas en inglés) con la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en ingles).

Se espera en una segunda etapa socializar los resultados obtenidos con algunos expertos en mercados de la carne, entre los cuales se cuenta el Profesor Francis Fluharty.

² El [Food and Agricultural Policy Research Institute \(FAPRI\)](#) no está realizando proyecciones en la actualidad.

A continuación se presentan las proyecciones relacionadas con la demanda, oferta, precios y comercio internacional de carne bovina y ovina en los próximos años.

En primer lugar se muestran estimaciones para el largo plazo sobre la demanda de los distintos tipos de carne (Cuadro 1)

Cuadro 1: Proyecciones del Consumo de Carne al 2050

Proyecciones de consumo de carne al 2050					
	2010	2020	2030	2050	2050/2010
	<i>(million tonnes)</i>				
WORLD					
All meat	268.7	319.3	380.8	463.8	173%
Bovine meat	67.3	77.3	88.9	106.3	158%
Ovine meat	13.2	15.7	18.5	23.5	178%
Pig meat	102.3	115.3	129.9	140.7	137%
Poultry meat	85.9	111.0	143.5	193.3	225%

FAO World Livestock 2011 • Livestock in Food Security

Fuente: FAO, 2011

Cuadro 2 Proyecciones de consumo de las distintas carnes carne al 2050 en países en vías de desarrollo

	2010	2020	2030	2050	2050/2010
	<i>(million tonnes)</i>				
DEVELOPING COUNTRIES					
All meat	158.3	200.8	256.1	330.4	209%
Bovine meat	35.1	43.6	54.2	70.2	200%
Ovine meat	10.1	12.5	15.6	20.6	204%
Pig meat	62.8	74.3	88.0	99.2	158%
Poultry meat	50.4	70.4	98.3	140.4	279%

Fuente: FAO, 2011

Posteriormente se muestran las proyecciones de consumo que entregan OCDE para el 2023. Estas proyecciones se alinean bien con lo anteriormente indicado concluyendo que se espera un aumento anual para el consumo de carne bovina de 1,37% y de 2,81% para ovinos. Ambas estimaciones son superiores al aumento de la población que se estima en 1,1% en los próximos años³.

Cuadro 3: Proyecciones de consumo de carne al 2023

³ Estas proyecciones creemos podrían sufrir algunas modificaciones a partir de este año ya que uno de los supuestos utilizados y que dice relación con el crecimiento de China está levemente sobreestimado a la luz de lo visto durante el



	Promedio Base 2011-13	2023	Crecimiento	
			Cantidad	%
Carne bovino (kt cwe)	66.172	75.208	9.036	13,7
Carne cerdo (kt cwe)	112.231	129.248	17.017	15,2
Carne ave (kt rtc)	105.045	134.341	29.296	27,9
Carne ovino (kt cwe)	13.427	17.203	3.776	28,1
Total	296.875	356.000	59.125	19,9
Consumo per capita	33.8	36.2		

Fuente: FAO, 2011

Ahora bien como lo muestra el Cuadro 4 este aumento del consumo se concentrará en los países en vías de desarrollo.

Cuadro 4: Crecimiento del consumo de carne según región

	En Desarrollo	Desarrollados
Carne Bovino	96%	4%
Carne Cerdo	89%	11%
Carne Aves		
Carne Ovina	76%	24%
	94%	6%

Fuente: FAO, 2011

A continuación se presentan las proyecciones de oferta de carne bovina y ovina para el 2023

Cuadro 5: Proyecciones de producción de carnes al 2023



Handwritten signature in blue ink.

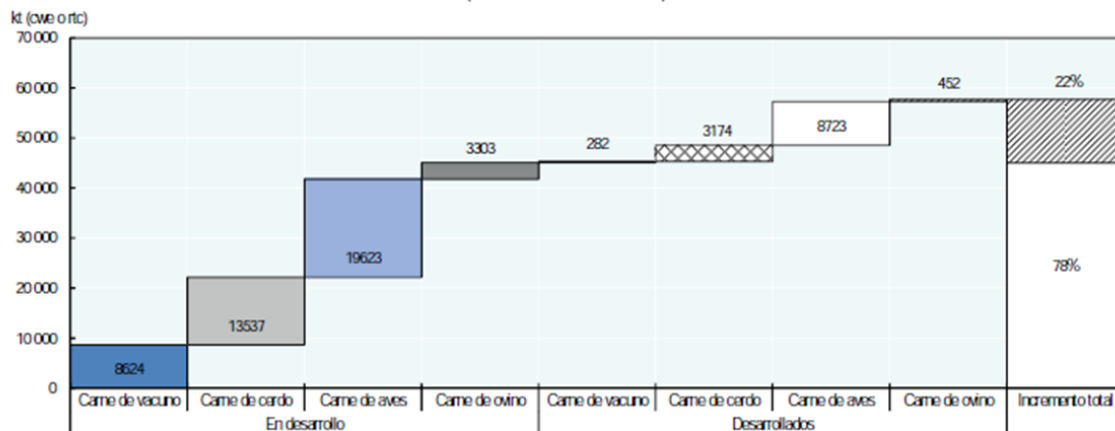
	Promedio Base 2011-13	2023	Crecimiento	
			Control	%
Carne Bovina (kt cwe)	66.764	75.623	8.859	13.3
Carne Cerdo (kt cwe)	11.716	129.427	16.711	14.8
Carne Aves (kt rtc)	106.164	139.511	28.347	26.7
Carne Ovina (KT cwe)	13.496	17.251	3.755	27.8
TOTAL	299.140	356.812	57.672	19.2

Fuente: FAO, 2011

Como se indica más arriba las proyecciones de oferta se acercan mucho a las de consumo y al igual que en el caso de consumo el crecimiento se concentrara fuertemente en el mundo en desarrollo.

Cuadro 6: Producción de carne según regiones en el mundo al 2013

Figura 7.3. Crecimiento de la producción de carne por región y tipo de carne
(2023 versus 2011-2013)



Nota: c.w.e. es equivalente de peso en canal, r.t.c. es equivalente de carne lista para cocinar.

Fuente: Secretariados de la OCDE y de la FAO.

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.

b) Primera aproximación a la identificación de los mercados más relevantes para Aysén como proveedor de carne bovina⁴

➤ **Selección de Tipos de Productos⁵**

Antes de contestar cuáles son los mercados relevantes para Aysén creemos importante identificar cuáles son los productos específicos que la región puede ofrecer en el mediano plazo. El criterio que se tomó para esta priorización fue que el *estándar definido se pueda alcanzar rápidamente y con un trabajo de intensidad intermedia por parte de los productores de la región.*

El conjunto de productos que se exploró fueron los siguientes:

- Certificado de bienestar animal
- Producto sustentable (cambio climático y otros)
- Orgánico/Natural
- Origen certificado
- Calidad certificada (atributos intrínsecos)
- Saludables (omega- CLA y otros)
- Faena religiosa
- Otros (acá es posible incorporar la producción veal por ej.)

Es importante destacar que además de este grupo de especialidad existe lo que llamaremos el “mercado regular”.

La metodología que utilizamos en esta primera aproximación fue la recopilación de información de carácter primaria a través de entrevistas con algunos informantes calificados y de carácter secundario a través de revisión documental.

Hecho lo anterior se realizó una primera segmentación del mercado a identificando aquellos en donde se profundizaran los estudios de oportunidad para las carnes de la región. Se utilizaron como variables de segmentación

- Volumen importado (más de 500 mil ton)
- PIB per cápita (más de 30.000 US\$ per cápita)
- Existencias de acuerdos y situación de ingresos (si está en condiciones de operar)
- Precios de referencia
- Evidencias de mercados para los tipos de productos privilegiados

La información se obtuvo de fuentes secundarias que incluyeron; estadísticas oficiales informes de proyectos de investigación, información sobre acuerdos de DIRECON, etc.

⁴ Recalamos el carácter preliminar de este ejercicio en el entendido de que durante la primera semana de octubre se incorporara al trabajo en la región el profesor Fluharty.

⁵ Los tiempos nos hacen privilegiar la perspectiva de -donde vendemos lo que “casi” tenemos-



Handwritten signature in blue ink.

c) Mercado nacional y regional de la carne Bovina y Ovina

Mercado Nacional

En el caso de la carne bovina resulta relevante analizar con detención el mercado de la carne chilena dos cuestiones son las impulsadoras de esta necesidad: el bajo nivel de autosuficiencia en carne bovina que tiene Chile; y las cambiantes relaciones de precio entre Chile y el Mercosur, teniendo como evidencia próxima que entre noviembre y febrero recién pasados Chile tuvo el precio de la carne bovina en dólares, más bajo de Mercosur y asociados. Por esta razón estamos trabajando en determinar el rol que puede jugar el mercado interno en la viabilidad de una Planta Faenadora en la Región de Aysén.

La metodología que estamos utilizando en este caso es la recopilación de información de carácter primaria a través de entrevistas con algunos actores relevantes de la cadena (por el momento hemos explorado esto solo desde la academia) y de carácter secundario a través de revisión documental revisando una proporción muy importante de lo que se ha escrito sobre este tema (que por cierto es muy abundante). Por otra parte estamos actualizando un estudio comparativo (con el resto de los proveedores) de los precios recibidos por los exportadores de carne chilena en los dos países seleccionados

Mercado Regional

En este ámbito se ha realizado una revisión de la documentación existente y que apunta a definir demanda, oferta, precios y características del proceso de comercialización. Ahora bien es sobre estos datos donde existen más dudas de su robustez pero se espera tener terminada en septiembre esta base de información para contrastar con la información que surja de las encuestas realizadas.



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

d) Agenda Preliminar de Visita de Francis Fluharty

Hora	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	
9:00	Actividad Académica en FAVET	Llegada al aeropuerto de Balmaceda	Simposio con profesionales y técnicos, con salida a terreno incluida (debe ser cerca). (x confirmar)		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	Reunión con SEREMI AGRICULTURA sobre marca de calidad (x confirmar)		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	Por definir	Reunión con autoridades: Intendente, Seremi de Agricultura, Seremi de Economía, Director CORFO – Sesión Extraordinaria de Comisión Fomento Productivo (x confirmar)	Seminario de Difusión	Salida desde Coyhaique al Aeropuerto		
16:00						
16:30				Salida desde Aeropuerto		
17:00						
17:30						
18:00						
18:30						
19:00						

Lunes 07 de Octubre

09:00 Actividad Académica en Facultad de Veterinaria

13:00 – 15:00 Almuerzo de Equipo

Martes 06 de Octubre

12:00 Reunión con SEREMI Agricultura: Asisten Seremi de Agricultura, encargado programa marca calidad, Inspector técnico del estudio. GORE sugiere que los encargados de este programa, presenten resultados del



Handwritten signature in blue ink.

programa inicial que logró la inscripción de la marca y presente lo que se quiere realizar en el programa nuevo que se acaba de aprobar. A partir de aquello, generar una discusión que permitiría mejorar la ejecución del nuevo programa. SEREMI enviará un resumen de ambos programas previo al viaje de Francis, para que esté enterado del contexto.

14:30 – 18:30 Reunión con autoridades: Intendente, Seremi de Agricultura, Seremi de Economía, Director CORFO. Generar una sesión de comisión extraordinaria de fomento productivo ampliada (es decir, donde pueden asistir todos los consejeros, con énfasis en los del tema).

Miércoles 07 de Octubre

09:00 hrs Simposio con profesionales y técnicos, con salida a terreno incluida (cercana). Coordinarla con una visita a terreno y el INIA.

15:00 – 18 hrs. Seminario de Difusión - Mesa de la Carne: presencia de productores, se amplió la convocatoria y están organizados CORFO y Seremi para su convocatoria y logística.

Jueves 08 de Octubre

12:00 hrs Reunión contraparte técnica: GORE sugiere acotar la tabla para esta reunión para hacer más productiva la reunión y atender las preguntas que hayan quedado dando vueltas.

Viernes 09 de Octubre

09:00 hrs Reunión CORFO (PEN Alimentos Saludables) y ODEPA



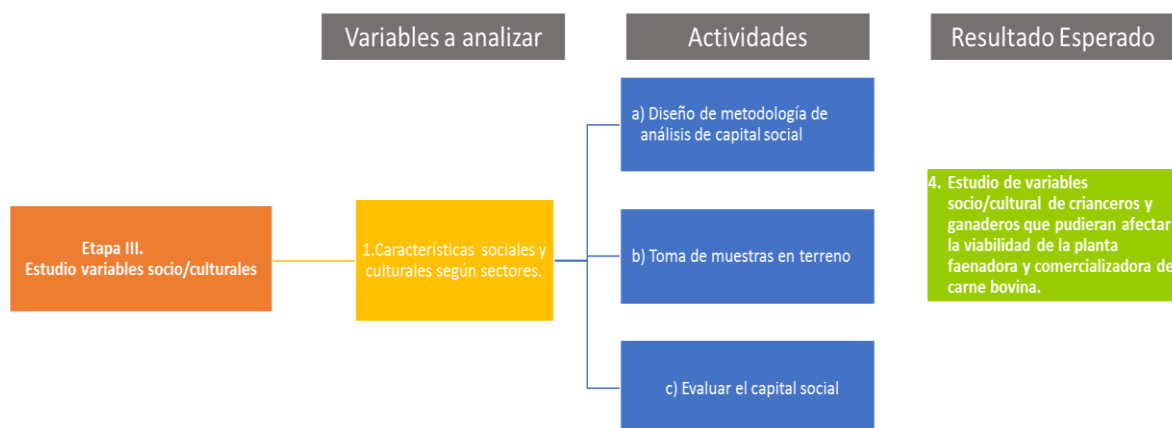
A handwritten signature in blue ink, appearing to be "G. P. L.", written over a horizontal line.

ii. Actividades Futuras

	Mes 2	
	Semana 6 30.09 - 06.10	Semana 7 07.09 - 13.10
Etapa II: Estudio de mercado regional, nacional e internacional de la carne	<ul style="list-style-type: none"> Visita la región de Francis Fluharty 	<ul style="list-style-type: none"> Sistematización Visita de Francis Fluharty

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

Diagrama 4: Diagrama metodológico Etapa III



i. Actividades Realizadas

a) Diseño de metodología de análisis de capital social

El análisis de capital social se alimenta basicamente de dos fuentes: una entrevista en profundidad a informantes calificados y una encuesta por muestreo que se aplicará a la misma muestra para la estimación de existencias.

La entrevista en profundidad será aplicada a un total de 25 informantes, de los cuales ya han sido entrevistados 12. La encuesta de capital social fue discutida con miembros del equipo contraparte, está corregida y aumentada y a la espera del visto bueno por parte de la contraparte.

b) Viaje Exploratorio Capital Social Fase I

En la semana del 8 al 12 de septiembre recién pasados se realizó la primera parte de esta exploración, con 12 entrevistas en profundidad, 11 de las cuales fueron en la región y la restante en Santiago a don Enrique Alcalde.

c) Viaje Exploratorio Capital Social Fase II

Entre los días 22 y 26 de septiembre se realizaron 12 entrevistas a informantes calificados y se hizo un reporte presencial preliminar a la contraparte el viernes 25 de septiembre,



en dependencias del GORE. Sólo una de las entrevistas programadas no pudo realizarse por falta de tiempo de la persona a entrevistar (Steffani Baucar) y, durante las entrevistas surgieron 3 nombres adicionales, quienes serán entrevistados durante la presente y la próxima semana. En anexos se despliega la lista con los informantes ya entrevistados y con las restantes entrevistas.

ii. Actividades Futuras

	Mes 2	
	Semana 6 30.09 - 06.10	Semana 7 07.09 - 13.10
Etapa III: Estudio de Variables socio/culturales	<ul style="list-style-type: none"> En esta semana se espera iniciar el proceso de toma de muestras en terreno para variables de capital social, en forma conjunta a la toma de muestras para la estimación de existencias ganaderas. Paralelamente se elaborará reporte síntesis de entrevistas en profundidad, el que será agregado al segundo informe de avance. 	<ul style="list-style-type: none"> Toma de Muestras en Terreno Entrevistas pendientes Síntesis de entrevistas realizadas

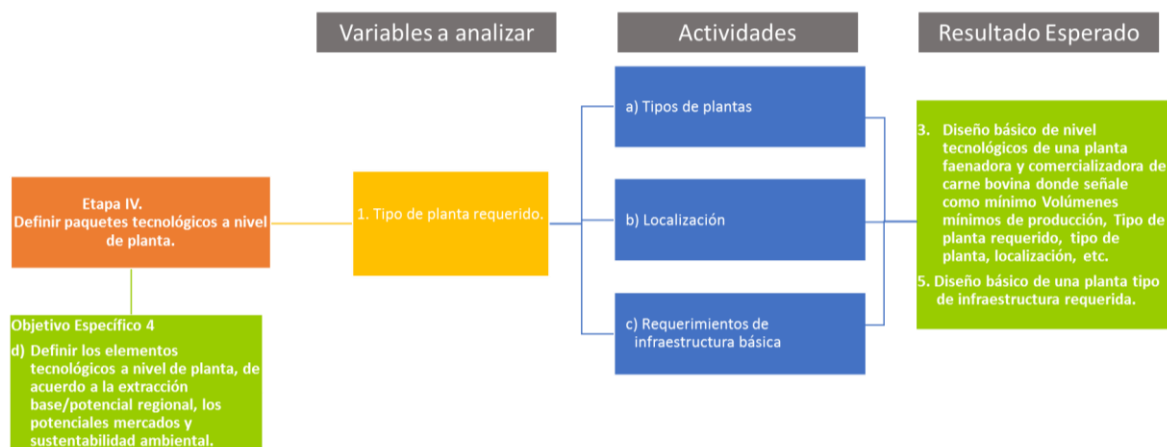


[Handwritten signature]

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:

Diagrama 5: Diagrama metodológico Etapa IV



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) Tipos de Planta

Dado que esta actividad está planteada en base a las recomendaciones que haga Michael Nidd en relación a lo su visita a la región y a los datos que se hayan levantado a la fecha de su visita, este reporte de avance no se presentan avances en términos de contenidos, sin embargo en relación a la coordinación y logística se ha avanzado en la compra de tickets tanto nacionales como internacionales. Su estadía está programada entre el 25 y 31 de Octubre.

b) Estudio de Localización

A la fecha se ha trabajado en la revisión bibliográfica y análisis de fuentes primarias para el establecimiento de factores de localización. En el proceso surge como elemento importante el documento “Diagnóstico y Análisis Técnico-económico de un matadero y sala de cortes para ovinos y bovinos en la Región de Aysén con orientación al mercado de exportación” realizado por FRIOSA, el que ha sido referido por los entrevistados.



[Firma manuscrita]

Una vez que se cuente con los factores de localización, se validarán en una reunión de trabajo, instancia en la cual tanto el equipo consultor como el comité podrán entregar su aporte incluyendo así nuevos factores.

Las restricciones asociadas a cada factor serán establecidas en función del modelo de negocios definido previamente y las exigencias que establezca el Servicio de Evaluación Ambiental.

ii. Actividades Futuras

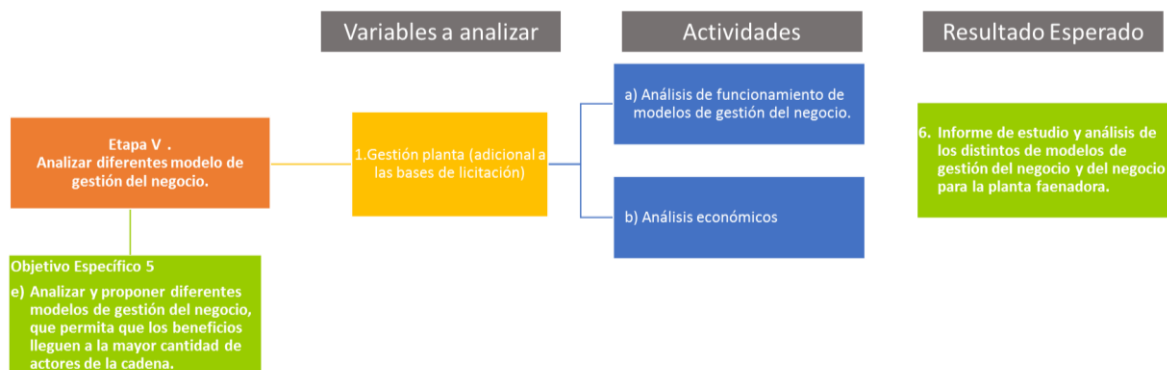
	Mes 2	
	Semana 6 30.09 - 06.10	Semana 7 07.09 - 13.10
Etapa IV: Definición de Paquetes Tecnológicos a nivel de planta	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño Final de la Estadía de Michael Nidd • Coordinación y Logística de Estadía de Michael Nidd • Revisión de antecedentes aportados por entrevistas en relación a localización de la planta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión agenda Michael Nidd • Revisión de antecedentes aportados por entrevistas en relación a localización de la planta.



[Handwritten signature]

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

Diagrama 6: Diagrama metodológico Etapa V



i. Actividades Realizadas

a) Análisis de funcionamiento de modelos de gestión del negocio.

A la fecha se ha revisado información secundaria (estudios anteriores, datos estadísticos, reportes sectoriales) de la industria ganadera y se han recogido impresiones directas de diversos actores de la industria ganadera⁶. A partir de lo anterior se han levantado distintas hipótesis y proyectado escenarios posibles a fin de establecer grandes lineamientos de los posibles modelos de gestión a ser implementados.

Dentro de las consideraciones preliminares a tener en cuenta podemos destacar las siguientes ideas fuerza:

1. Actualmente existen condiciones de mercado que limitan el desarrollo y crecimiento de la actividad ganadera de la Región, incentivando las decisiones de venta de los productores hacia el corto plazo. La fuerte concentración del poder de compra y los altos costos productivos - alimentación en período de invierno y de transporte en períodos productivos críticos- limitan las posibilidades de construir un modelo de negocio más rentable. Por otra parte, “(...) desde el año 2009 Chile ha desarrollado diversas regulaciones, actualmente vigentes, que norman los aspectos del bienestar animal involucrados en las distintas actividades que se realizan en la producción animal (...)”, estableciendo en reglamento número 30, sobre protección animal durante su traslado, una serie de normas que en las condiciones actuales la industria regional no podrá asumir en plenitud⁷.

⁶ Misión exploratoria 9-11 de septiembre 2015.

⁷ En decreto 30 publicado el 16/05/2013 del Ministerio de Agricultura en su Título XV: “Disposiciones Transitorias”, se establece que el artículo 16 –referido a la cantidad de animales y tiempos de transporte- no se aplicará a las regiones de Aysén y Magallanes hasta dos años después de su entrada en vigencia.



[Firma manuscrita]

2. El escenario actual se ha equilibrado mediante una disminución paulatina de la masa ganadera. En otras palabras, los productores locales han ajustado a la baja sus dotaciones a fin de mantener precios relativamente mayores (limitando la oferta ya que no logran traspasar a precio la reconocida calidad de sus producciones) y evitar mayores gastos de producción. Esto fue descrito como “tener más animales hoy significa tener más problemas”. El dilema productivo de la Región se traduce en mantener volúmenes y calidades de producción propios de un mercado de nicho -incluso en ciclos de alta producción- y comercializarlos a precios de una industria de commodities. Es a partir de esta idea central que se establece como base de un modelo de negocio rentable es orientar la industria hacia mercados especializados, dispuestos a pagar un mejor precio por carne de mayor calidad, y concordantes a la capacidad productiva regional.

	<p>Mercado Volumen: se compite por precio, clave debe ser economías de escala productivas</p> <p>Bajo Margen de Venta</p>	<p>Mercado Nicho: se compite por calidad, clave es la diferenciación del producto</p> <p>Alto Margen de Venta</p>
Escala productiva alta		
Escala productiva baja, altamente especializada	<p>Industria ganadera regional</p>	<p>Modelo de negocio debe propiciar ubicar en este escenario a la Industria ganadera regional</p>

3. La articulación de un modelo de negocio basado en la diferenciación contempla una serie de definiciones tanto de carácter estratégico como operacionales, las cuales se irán generando en la medida que se vaya recogiendo y procesando más información. Por lo pronto, es relativamente claro que la propuesta de valor, la relación con clientes, segmentos de mercado y socios comerciales deben dirigirse hacia la valorización de la marca “Aysén” como un productor de carne de alta calidad (libre de contaminación, barrera sanitaria, cuidado animal, etc.), mientras que la capacidad de producción y su cadena de abastecimiento, costos operacionales y recursos claves apuntarán hacia una escala productiva acorde a la masa actual y potencial ganadera de la Región.



Handwritten signature in blue ink.

ii. Actividades Futuras

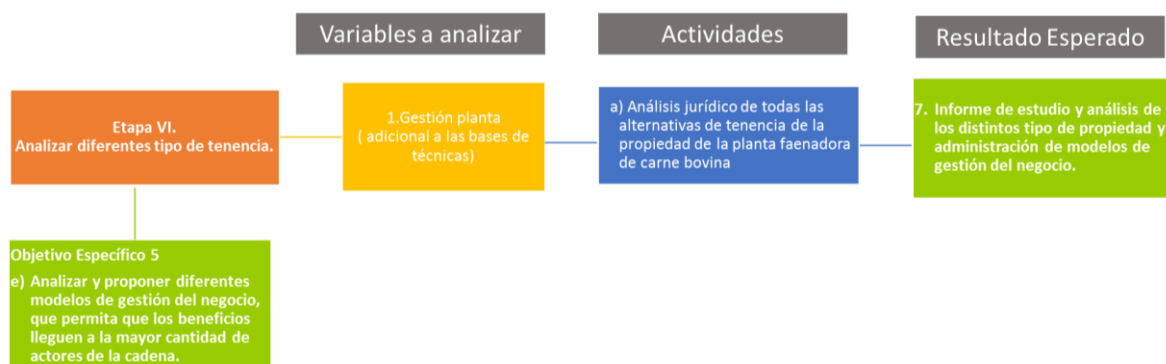
	Mes 2	
	Semana 6 30.09 – 06.10	Semana 7 07.09 – 13.10
Etapa V. Analizar diferentes modelos de gestión del negocio	Identificación de soluciones tecnológicas para formas alternativas que se utilizan en el mundo para dar cumplimiento a normativa sobre bienestar animal.	Identificación y caracterización del funcionamiento de diferentes alternativas de modelos de negocios.



[Handwritten signature]

2.8. ESTADO DE AVANCE ETAPA VI: ANÁLISIS DE TENENCIA

Diagrama 7: Diagrama metodológico Etapa VI



i. Actividades Realizadas

a) Análisis de Tenencia

Reunión con Carlos Álvarez V., Presidente del Consejo Directivo del Comité Sistema de Empresas Públicas (SEP) de la Corporación de Fomento de la Producción. El SEP es un organismo técnico encargado de evaluar la gestión de las empresas públicas que se relacionan con el gobierno a través de los distintos ministerios. Dentro de las empresas que han estado en el ámbito de acción de este organismo se encuentra SACOR SpA, actualmente en liquidación, la que, dentro de sus actividades, tuvo la operación de una planta faenadora de carne en Porvenir, Región de Magallanes, por lo que resultaba pertinente conocer la mirada de esta autoridad en relación con objetivo de este estudio.

ii. Actividades Futuras

	Mes 2	
	Semana 6 30.09 – 06.10	Semana 7 07.09 – 13.10
Etapa VI. Analizar diferentes tipos de tenencia	<p>Revisión de literatura y normativa relativa a distintos modelos de propiedad o tenencia de instalaciones productivas.</p> <p>Presentación al equipo consultor para discusión interna</p>	<p>Revisión de literatura y normativa relativa a distintos modelos de propiedad o tenencia de instalaciones productivas.</p> <p>Presentación al equipo consultor para discusión interna.</p>

2.9. ESTADO DE AVANCE ETAPA VII: ANÁLISIS ECONÓMICO CON Y SIN PROYECTO

Diagrama 8: Diagrama metodológico Etapa VII





i. Actividades Realizadas

Dado que el desarrollo de esta actividad requiere definiciones que se tendrán en las etapas más avanzadas del proyecto, este reporte considera únicamente la búsqueda y revisión de la metodología que se utilizará que corresponde a la propuesta que hace el Ministerio de Desarrollo Social en su Metodología General de Preparación y Evaluación de Proyectos, dicha metodología en su etapa de evaluación tiene por objetivo establecer la conveniencia técnico-económica de ejecutar o no un proyecto.

ii. Actividades Futuras

	Mes 2	
	Semana 6 30.09 – 06.10	Semana 7 07.09 – 13.10
Etapa VI. Análisis Económico con y sin Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> Validar parámetros de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Validar parámetros de evaluación

3. ANEXOS



[Handwritten signature]

Entrevistados Fase Exploratoria I y II - Capital Social

1. CLAUDIO BAMBS
2. ELIGIO MONTESINOS



A handwritten signature in blue ink, appearing to be "E. Montesinos", written over a horizontal line.

3. ENRIQUE ALCALDE
4. FEDERICO PEEDE
5. JIMMY PEEDE
6. JOAQUIN MARTINEZ
7. JORGE SAAVEDRA
8. JOSE BERNABE
9. JOSE RODRIGUEZ
10. OSCAR MATA
11. RAUL FONTECH
12. SIGISFREDO SILVA
13. ERNESTO SANDOVAL
14. DIOGENES CAYUN
15. ANTONIO QUIROZ
16. JUAN LUIS RATYE
17. ERIK MAUREIRA
18. CIRO JARA
19. JOSE RODRIGUEZ DIDIER
20. CARLO MONTI
21. SERGIO D'AMESTI
22. JUAN PABLO GALILEA
23. PABLO RATYE
24. ESTEFANI BAUCAR (PENDIENTE) - PLANTA CISNES
25. ENRIQUE CASTILLO (PENDIENTE) - EX - OPERADOR DE LA PLANTA MAÑIHUALES, REFERIDO DE JUAN LUIS RATYE.
26. OSCAR FIERRO (PENDIENTE)- LIDERÓ PROYECTO PÉREZ, REFERIDO DE ENRIQUE ALCALDE.
27. MARIO APARCEL, GERENTE COMERCIAL FRIGO OSORNO. CEL. 77655070, REFERIDO DE ENRIQUE ALCALDE.



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