



**Estudios de Competitividad
en *Clusters* de la Economía Chilena**

Documento de referencia Porcicultura / Avicultura

3 de julio de 2007

THE BOSTON CONSULTING GROUP

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 9

Situación actual de Chile - 51

Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 79

Hoja de ruta - 138

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativas - 151

MENSAJES CLAVE EN PORCICULTURA Y AVICULTURA

Sector con crecimiento considerable en los últimos años, con participación creciente de exportaciones

- **43% de crecimiento anual para exportaciones de cerdo entre 1995 y 2005 y 21% para aves**
- **Chile es aún un actor pequeño a nivel global, enfocado en productos de alta calidad**
- **Concentración e integración vertical de la industria local han permitido alto crecimiento, por generar escala y permitir altos estándares de sanidad e inocuidad**

Chile tiene oportunidad de seguir aumentando sus exportaciones, tanto a destinos tradicionales como a nuevos mercados – aumento esperado entre US\$ 500 y 800 MM según escenario utilizado

Comercio internacional fuertemente influenciado por tendencias en demanda y oferta

- **Brotos de enfermedades impactan en cantidad demandada y precio**
- **Incremento de demanda por inocuidad alimentaria fomenta sistemas de trazabilidad**
- **Aumento de barreras para-arancelarias acompañan a nuevos requisitos sanitarios y de inocuidad alimentaria – e intentan proteger la producción domésticas vs. importadores**
- **Cambios culturales aumentan penetración de comidas preparadas**
- **Integración vertical gana relevancia por razones de eficiencia económica e inocuidad**
- **Enfermedades, altos costos de tierras y de alimentos generan desarrollo de nuevos nodos productivos**

Existen riesgos – reales – que pueden frenar el crecimiento

- **Barreras para-arancelarias, limitantes al aumento de la capacidad productiva y pérdida de estatus sanitario e inocuidad**

El Estado debe enfocarse en proveer institucionalidad regulatoria acorde a necesidades de la industria y en apoyar la sustentabilidad de ventajas competitivas

- **Inversión pública cuantificada de ~US\$ 6,5 MM en 5 años**

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 9

Situación actual de Chile - 51

Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 79

Hoja de ruta - 138

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativas - 151

EXISTEN VARIADOS USOS PARA PRODUCTOS PORCÍCOLAS Y AVÍCOLAS

Porcicultura

- **Consumo humano**
 - **Productos frescos: lomos, costillas, jamón fresco, etc.**
 - **Productos procesados: salchichas, tocino, jamón ahumado, etc.**
- **Aplicaciones industriales: gamuza, gelatina, etc.**
- **Medicina: insulina, válvulas para cirugía cardiovascular humana**
- **Otros**

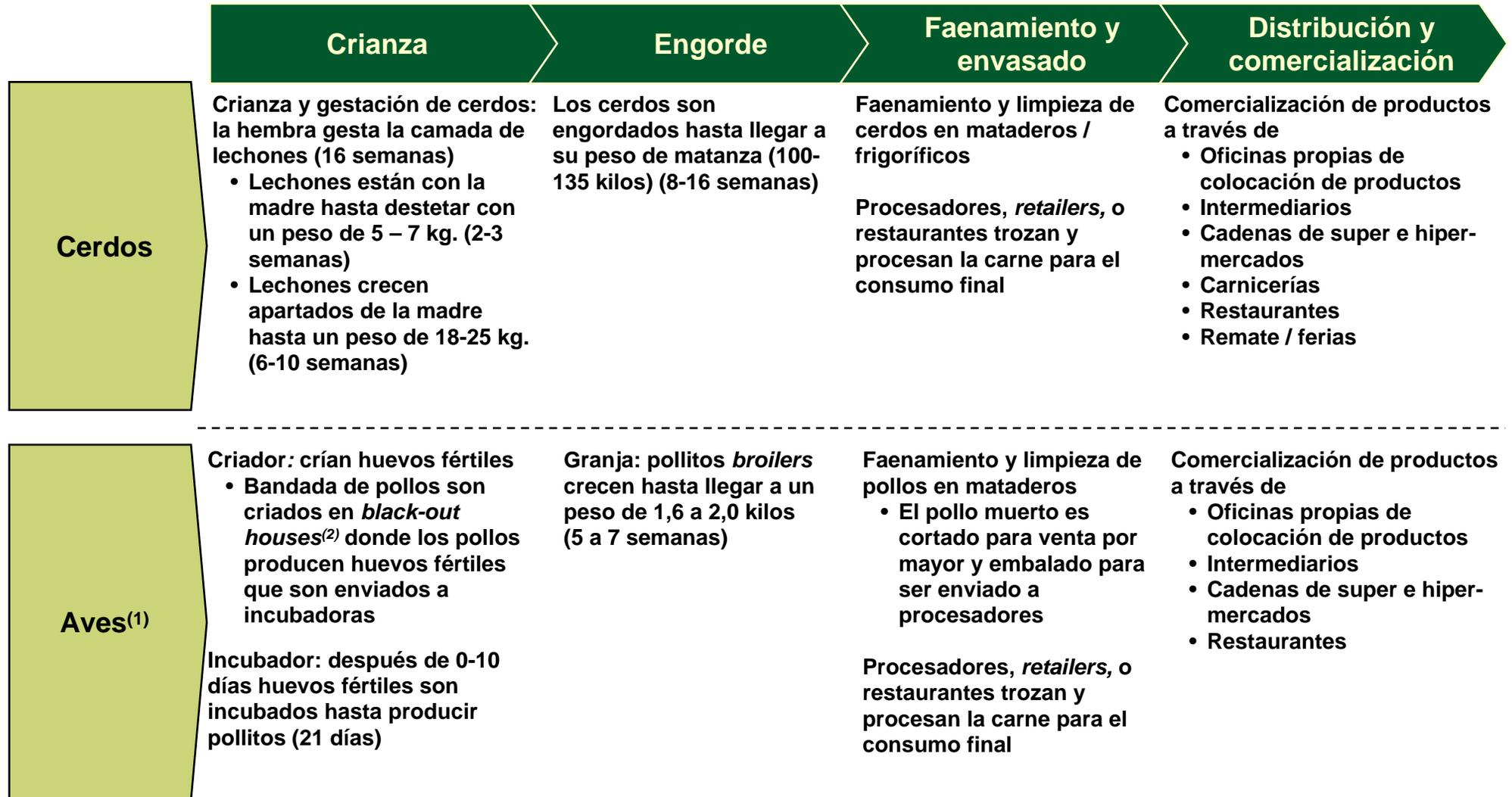
Avicultura

- **Consumo humano**
 - **Productos frescos**
 - **Productos procesados: pavo ahumado, milanesa de pollo, etc.**
- **Farmacología: vacunas, anticuerpos, proteínas farmacológicas**
- **Otros**

No se considera la producción de huevos por tener una cadena de valor distinta con menor posibilidad de exportación

Análisis a continuación centrado en consumo humano debido a tamaño relativo y cercanía de encadenamientos

DETALLE DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS PORCÍCOLA Y AVÍCOLA

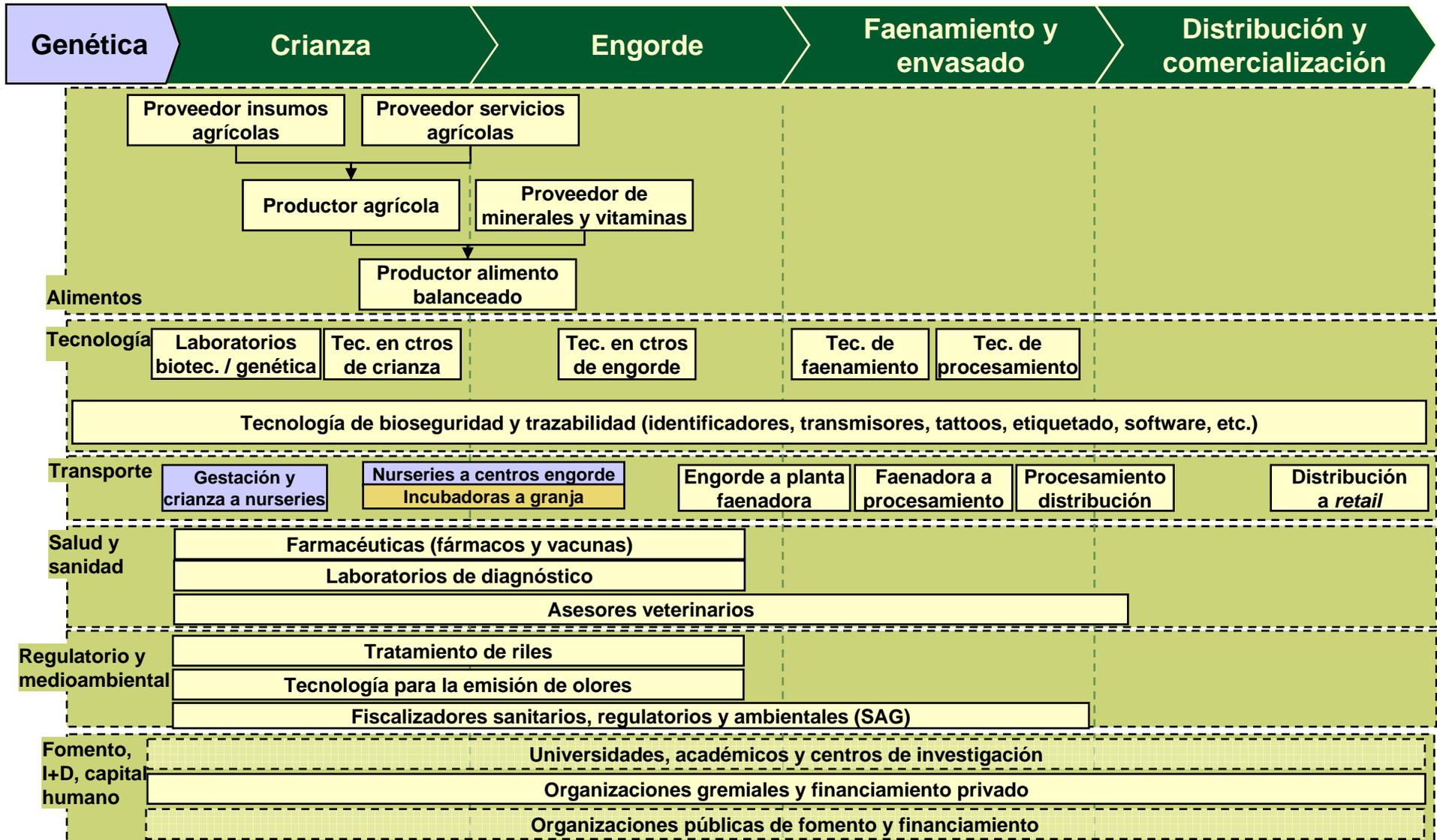


(1) Patos y Pavos con similar cadena productiva pero con plazos de crianza y engorde diferentes. Pavos tienen 28 días de incubación y 15-25 semanas para obtener el peso objetivo de 15 a 18 kilos. Patos tienen 28 días de incubación y 6-7 semanas para obtener el peso objetivo de 3 kilos

(2) *Black-out houses*: salas con luz limitada para controlar la madurez sexual

Fuente: Markets and Management studies program, Duke University, Tysons Food Investor Facts, U.S. Environmental Protection Agency

PORCICULTURA Y AVICULTURA CONFORMAN COMPLEJOS ENCADENAMIENTOS



■ Específico para cerdo ■ Específico para pollo

Fuente: Markets and Management studies program, Duke University, Tysons Food Investor Facts, U.S. Environmental Protection Agency, Análisis BCG
Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

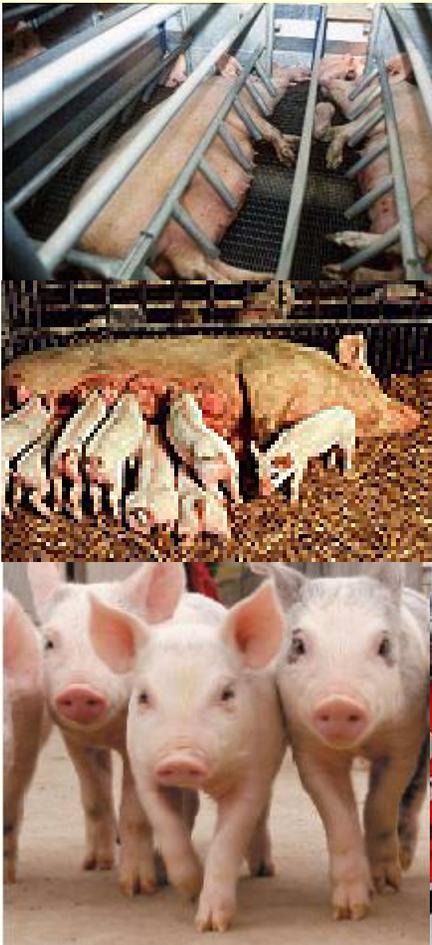
ACTIVIDAD PORCÍCOLA EN FOTOS

Crianza

Engorde

Faenamiento y envasado

Distribución y comercialización



ACTIVIDAD AVÍCOLA EN FOTOS



AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales

- **Dimensionamiento del mercado global - 9**
- **Tendencias y actores - 22**

Situación actual de Chile - 51

Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 79

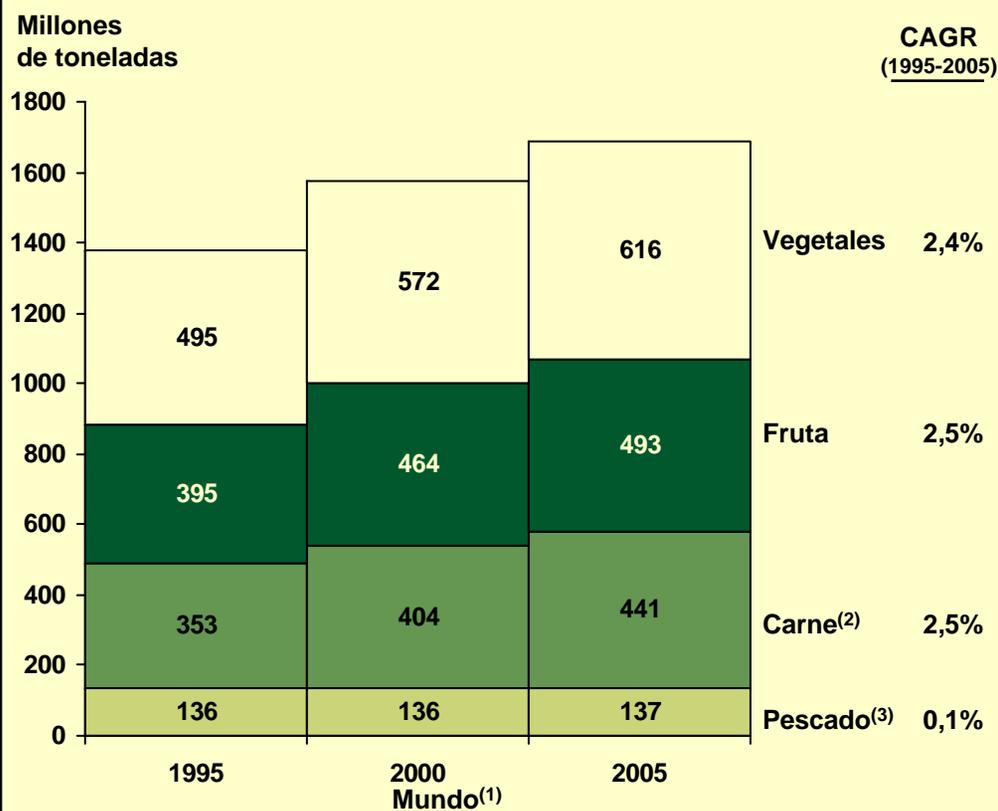
Hoja de ruta - 138

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativas - 151

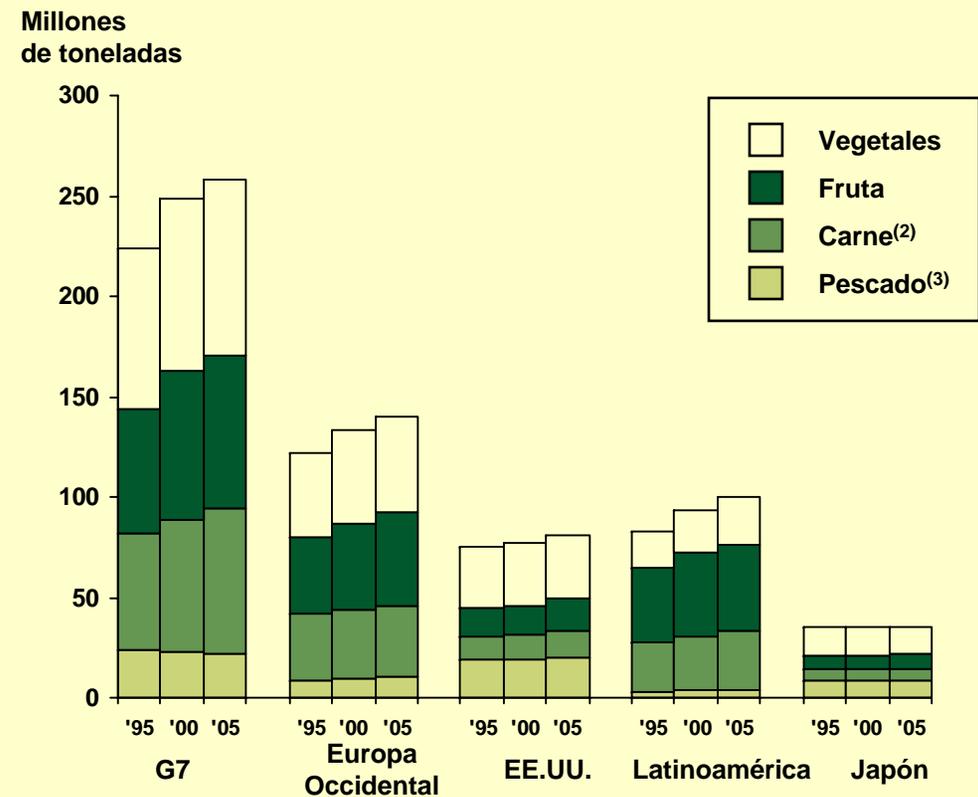
CONSUMO DE CATEGORÍAS CLAVE DE ALIMENTOS CON CRECIMIENTO EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS

El consumo de carne se ha incrementado en cada región

Consumo mundial de alimento con crecimiento sostenido



El incremento del consumo de carne se registra en todas las regiones



(1) La fuente de información EIU considera Mundo una muestra de los 51 países más grandes cubiertos por su sistema de información y proyección

(2) Carne incluye aves, bovinos, caprinos, equinos y ovinos

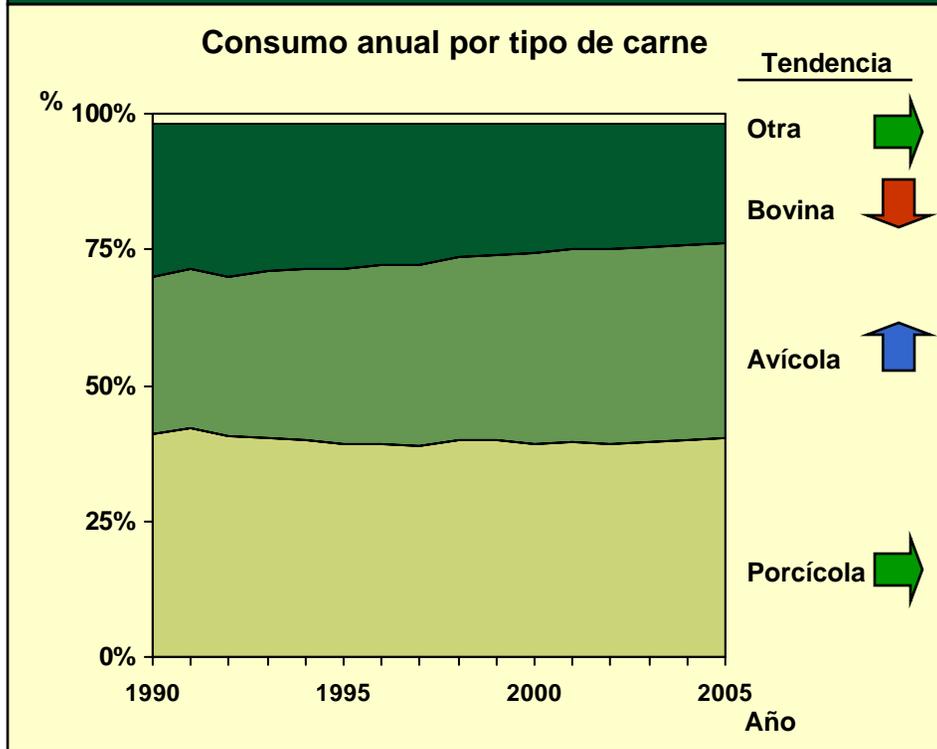
(3) Incluye pescados, mariscos, moluscos y crustáceos frescos o congelados, estimando el peso comestible según desembarques y exportaciones dividido por la población residente y no considera enlatados o salados para evitar doble contabilización de desembarques o importaciones

Fuente: FAO, Economist Intelligence Unit (EIU), análisis BCG
Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

CERDOS Y AVES REPRESENTAN ~75% DEL CONSUMO MUNDIAL DE CARNE

Con una participación creciente del consumo de aves

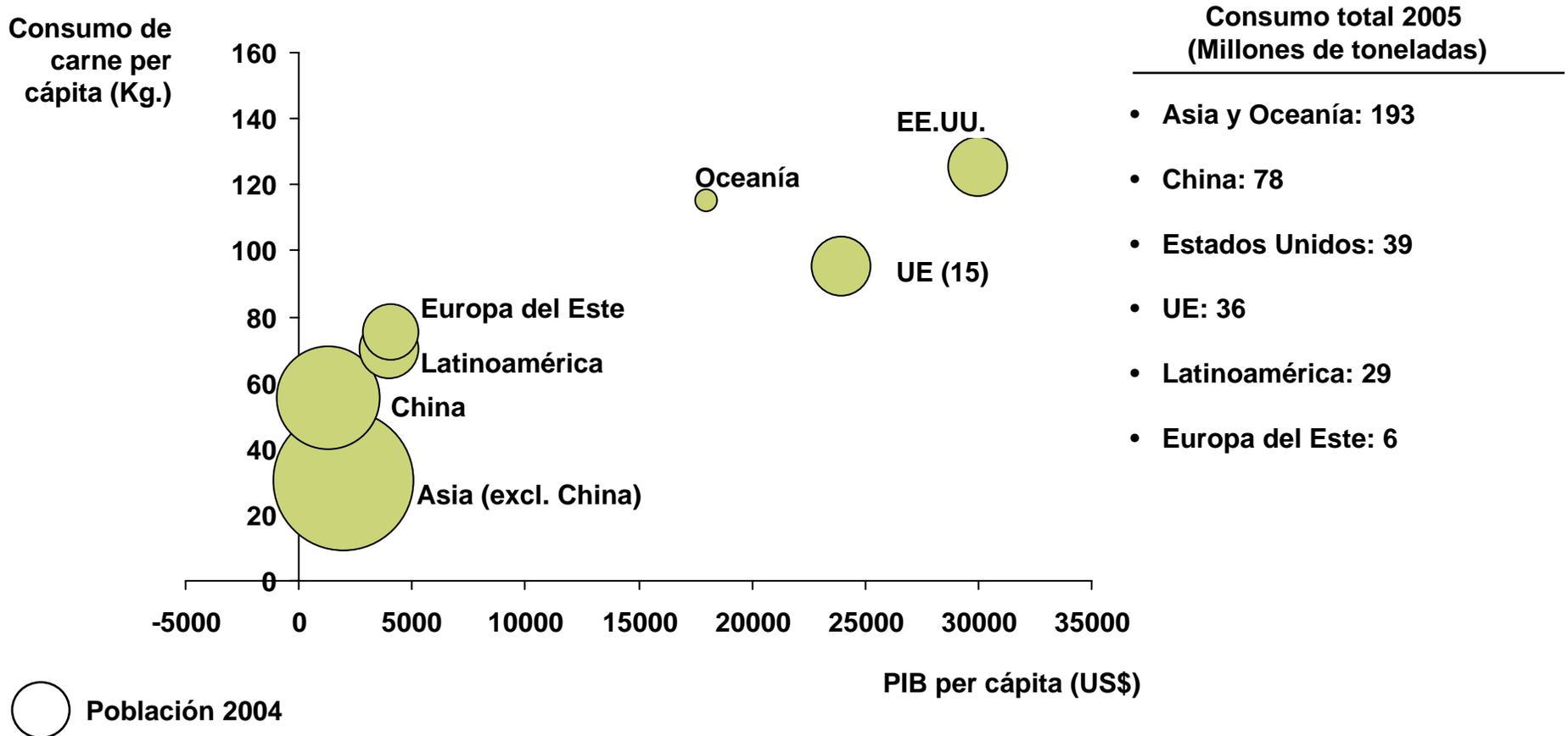
Participación del consumo porcino y aviar en consumo de carne ha crecido del 70 al 75% en 15 años



Crecimiento del consumo por región entre 1990 y 2005

Región	CAGR cerdos	CAGR aves
Europa	0%	3%
Latinoamérica	2%	6%
EE.UU.	2%	3%
China	5%	6%
Asia	5%	5%
Mundo	3%	4%

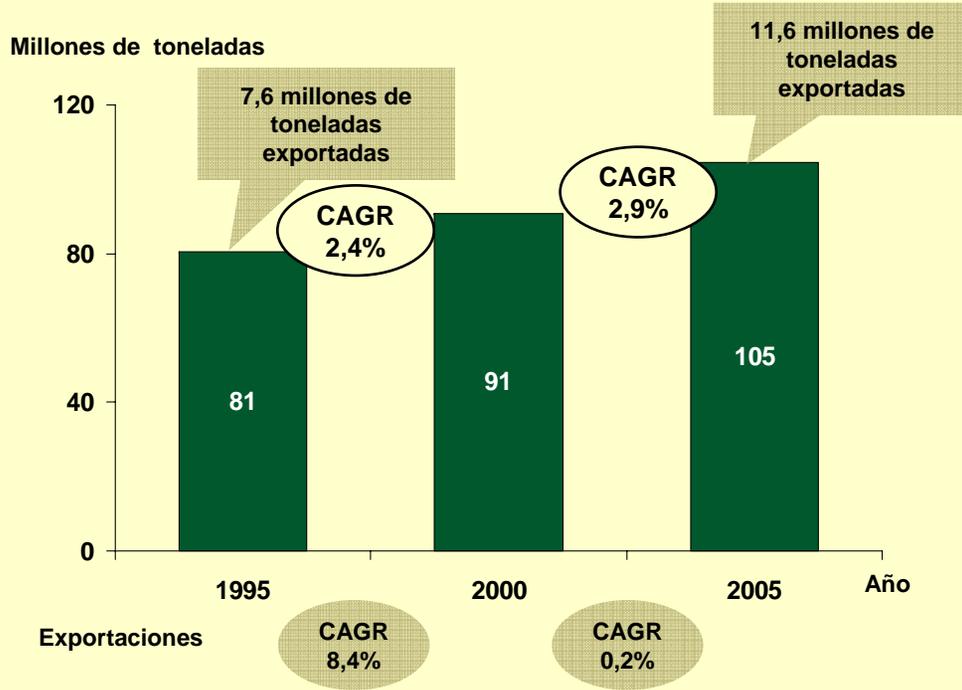
CONSUMO DE CARNE ALTAMENTE CORRELACIONADO CON LA RIQUEZA DE LAS NACIONES Y TAMAÑO DE LA POBLACIÓN



LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE CERDOS ALCANZÓ 105 MILLONES DE TONELADAS EN 2005

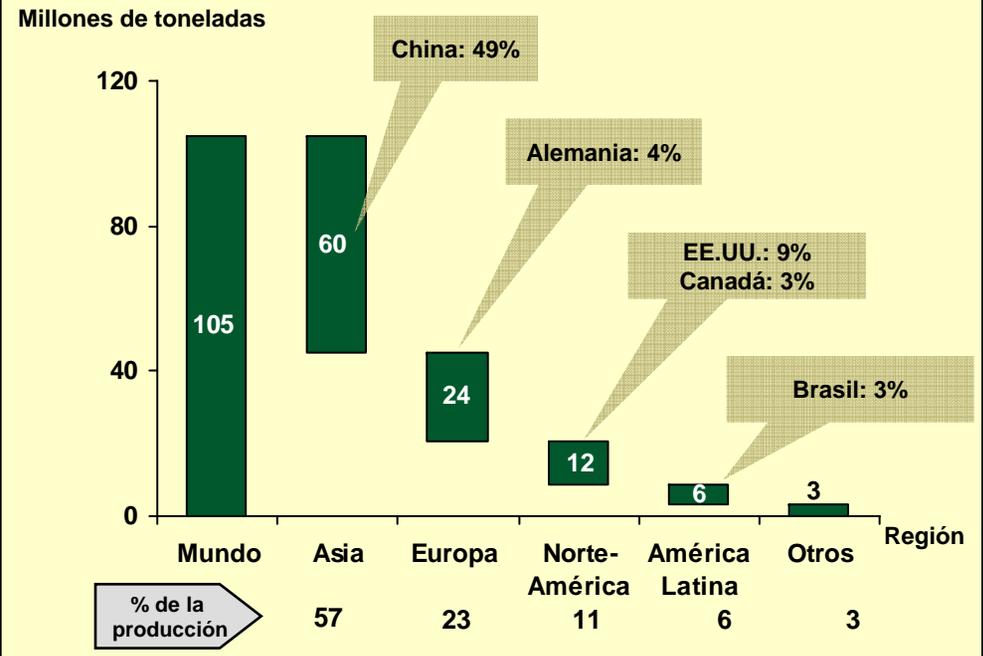
La producción mundial de cerdos creció al 2,6% anual entre 1995 y 2005 alcanzando 105 MMT

Evolución de la producción mundial de cerdo 1995 - 2005



China concentra el 49% de la producción mundial, y junto con cinco países conforman el 70%

Descomposición de la producción mundial de cerdo por región (2005)

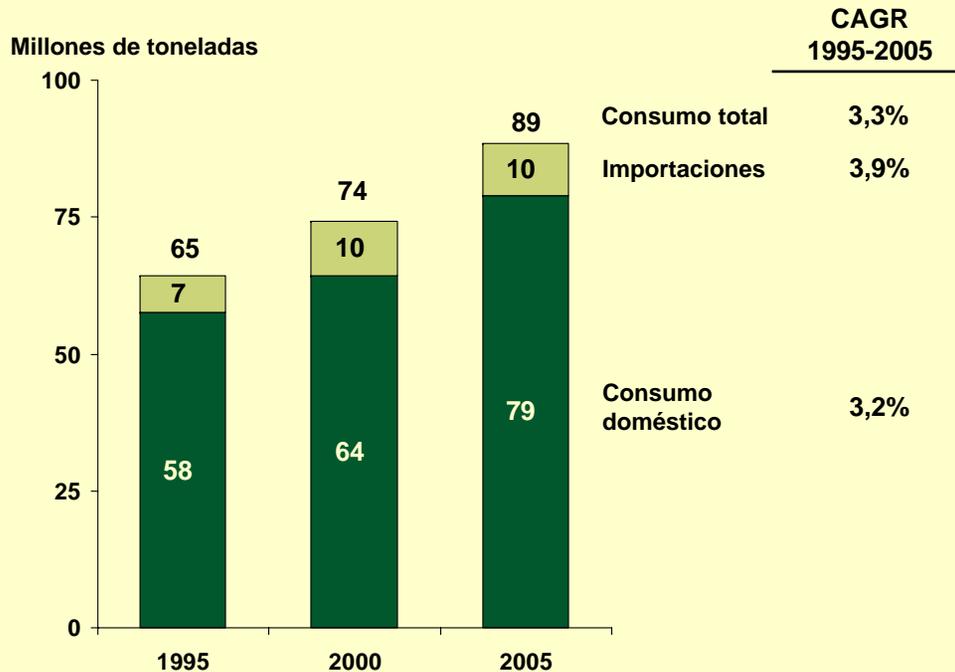


EL CONSUMO MUNDIAL CRECIÓ AL 3,3% ANUAL, CONCENTRÁNDOSE PRINCIPALMENTE EN CHINA

Tendencia leve hacia el reemplazo de consumo doméstico por importaciones

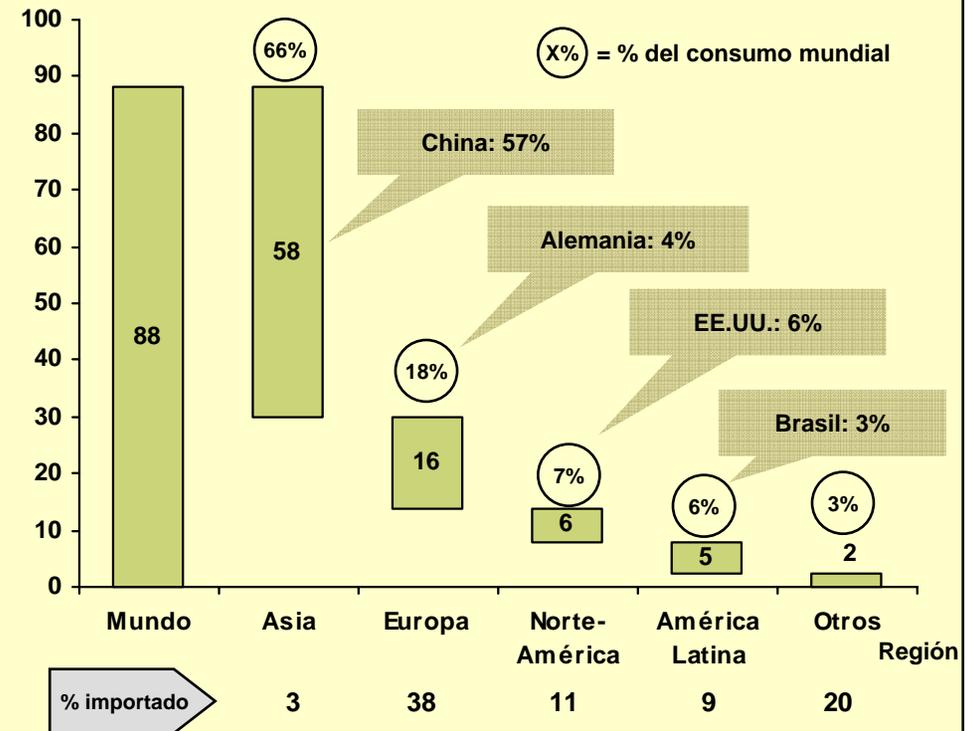
Consumo mundial creció a una tasa del 3,3% anual, mientras que importaciones crecieron a 3,9%

Evolución consumo mundial (1995-2005)



China representa el 57% del consumo global y junto con EE.UU., Alemania y Brasil generan el 70%

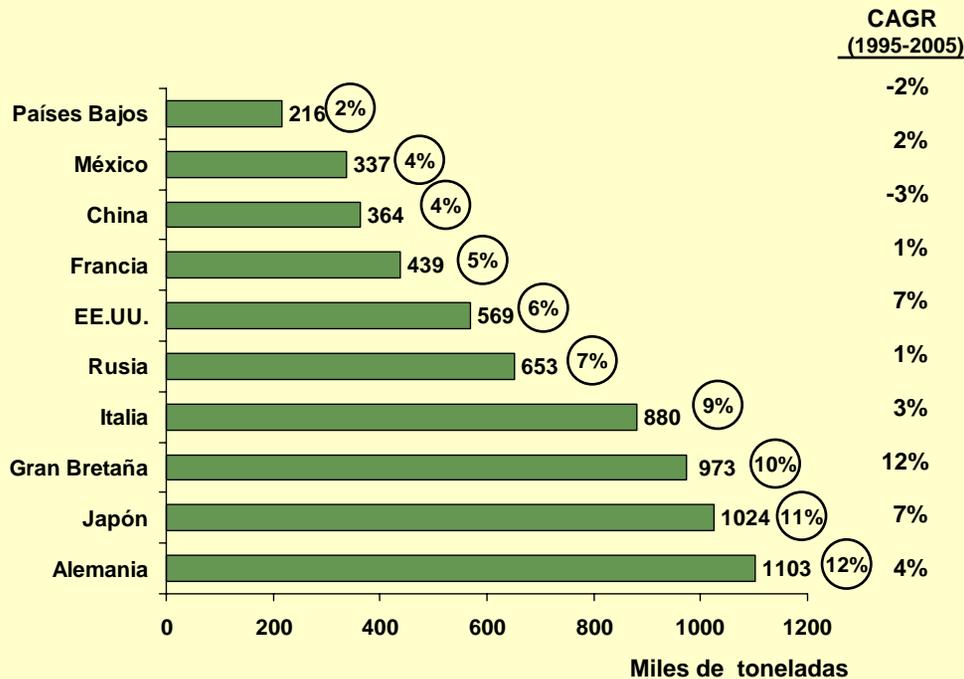
Descomposición consumo de cerdo por región (2005)



ALEMANIA Y JAPÓN LIDERAN IMPORTACIONES, MIENTRAS DINAMARCA Y CANADÁ SON LOS PRINCIPALES EXPORTADORES

Importaciones de cerdo lideradas por la UE y Japón

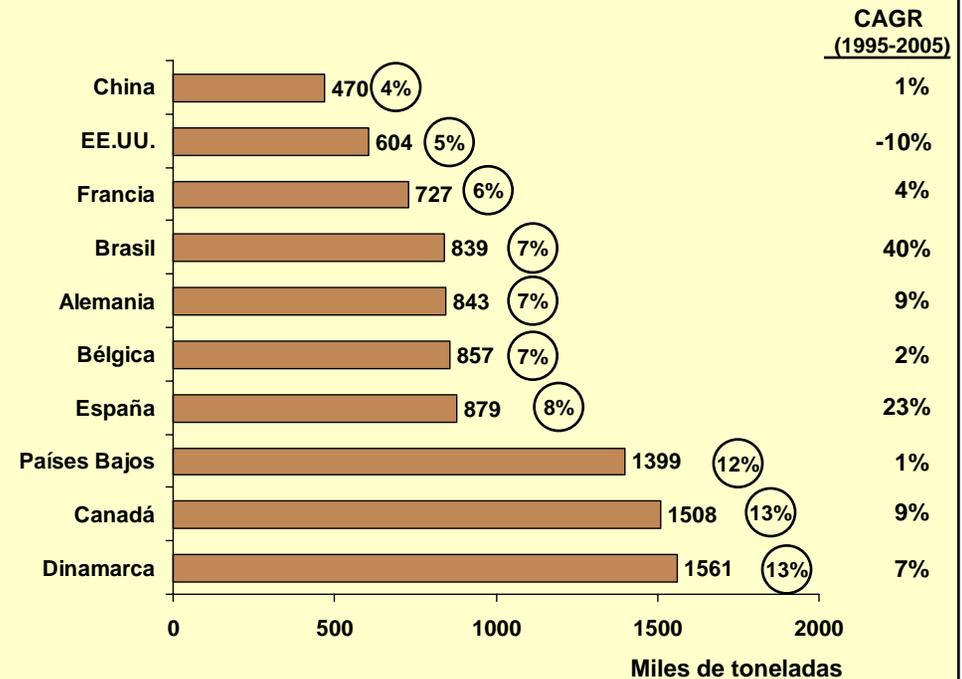
Desglose importaciones de cerdo por país (2005)



(X%) = % de la importación mundial

Dinamarca, Canadá y Holanda concentran el 38% de las exportaciones de cerdo

Desglose exportaciones de cerdo por país (2005)



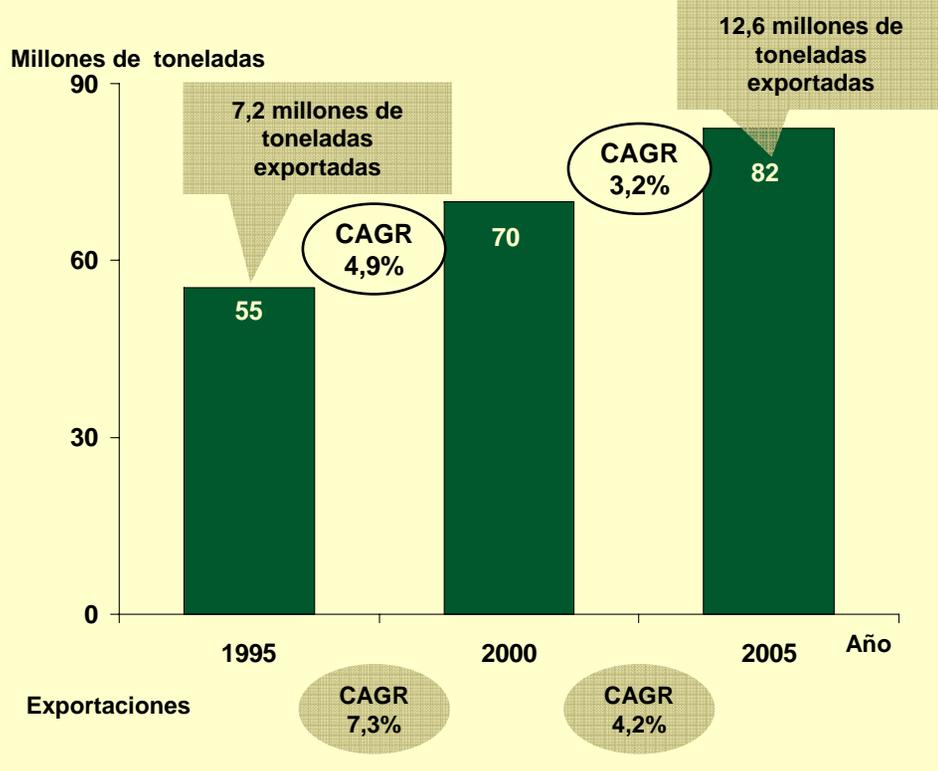
(X%) = % de la exportación mundial

LA PRODUCCIÓN MUNDIAL DE AVES ALCANZÓ 82 MILLONES DE TONELADAS EN 2005

EE.UU., China y Brasil produjeron ~ 50%

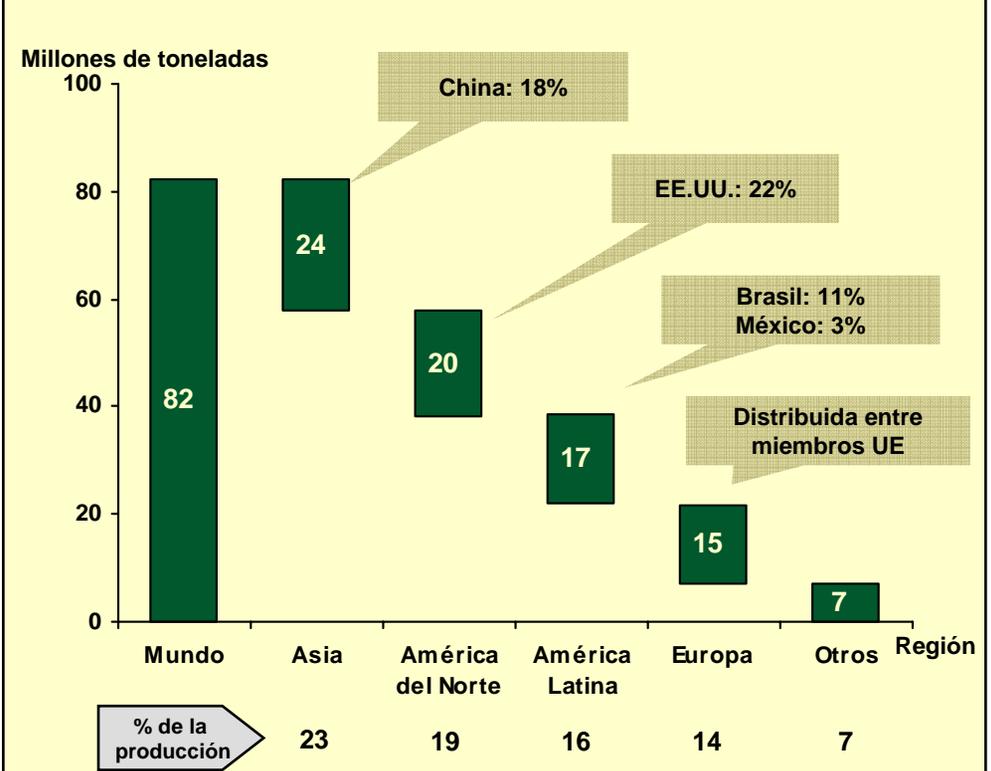
La producción mundial de aves⁽¹⁾ creció al 4,1% anual entre 1995 y 2005 alcanzando 82 MMT

Evolución de la producción mundial de aves 1995 - 2005



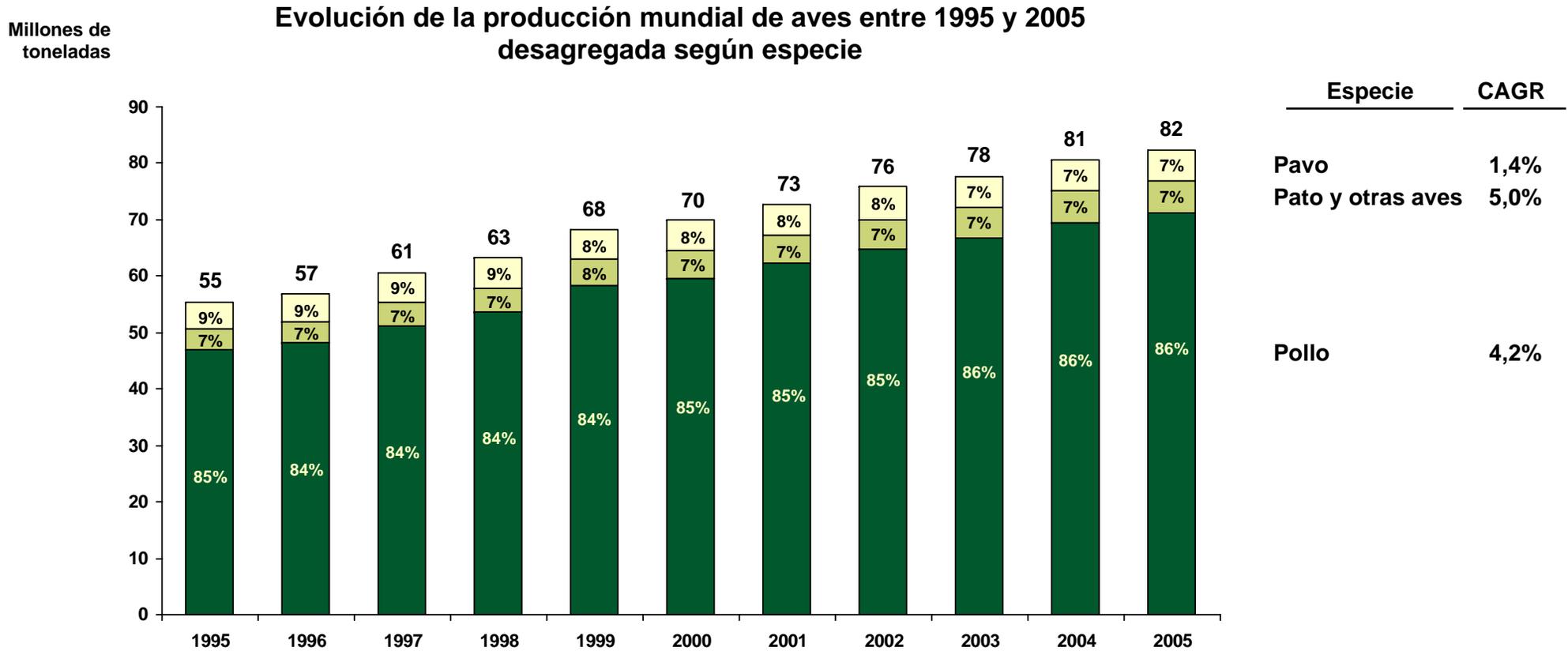
Producción avícola diversificada geográficamente

Descomposición producción de aves por región (2005)



(1) Se considera aves a la producción de Pollo, Pavo y Pato
 Fuente: FAO, análisis BCG
 Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

EL 86% DE LAS AVES PRODUCIDAS EN EL PERÍODO 1995 – 2005 FUERON POLLOS

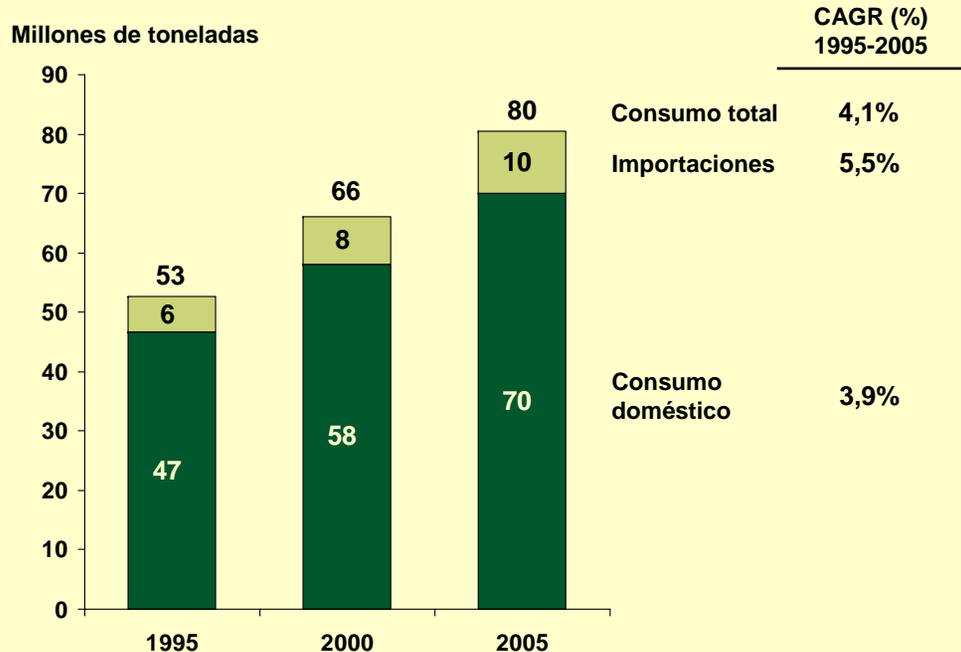


EL CONSUMO DE AVES CRECIÓ AL 4,1% ANUAL, CON UNA DISTRIBUCIÓN BALANCEADA ENTRE GEOGRAFÍAS

Tendencia creciente al consumo de producción importada por sobre la doméstica

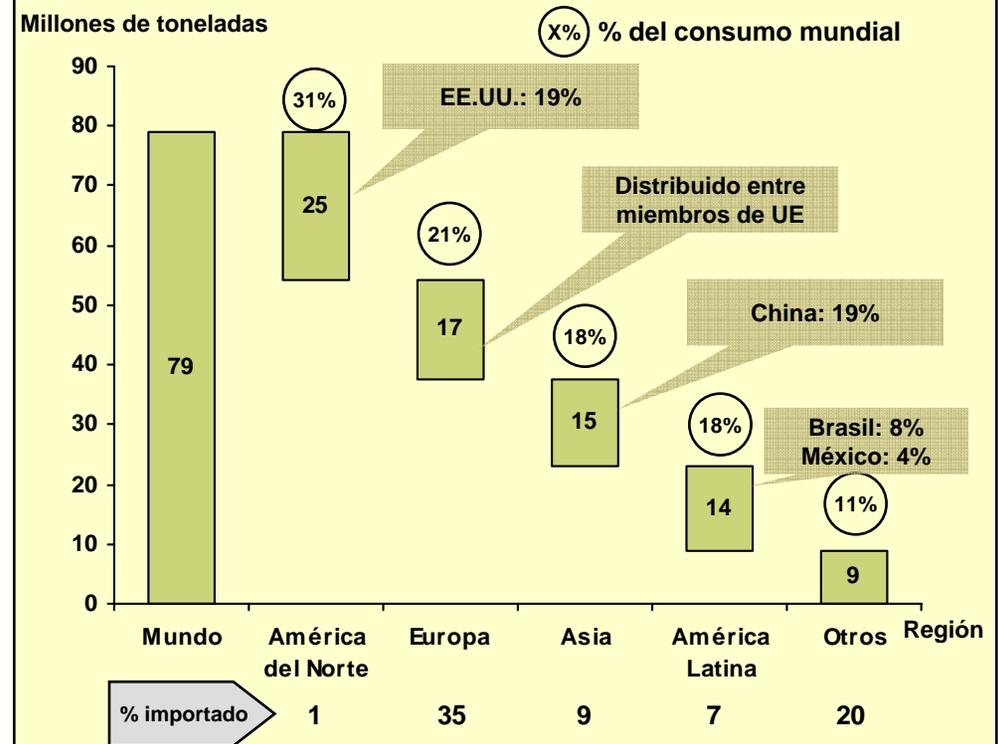
La importación de aves crece a una tasa anual de 5,7%,
mientras que el consumo crece 4,1%

Evolución consumo mundial (1995-2005)



América del Norte representa 31% del consumo mundial
de carne avícola y Europa el 21%

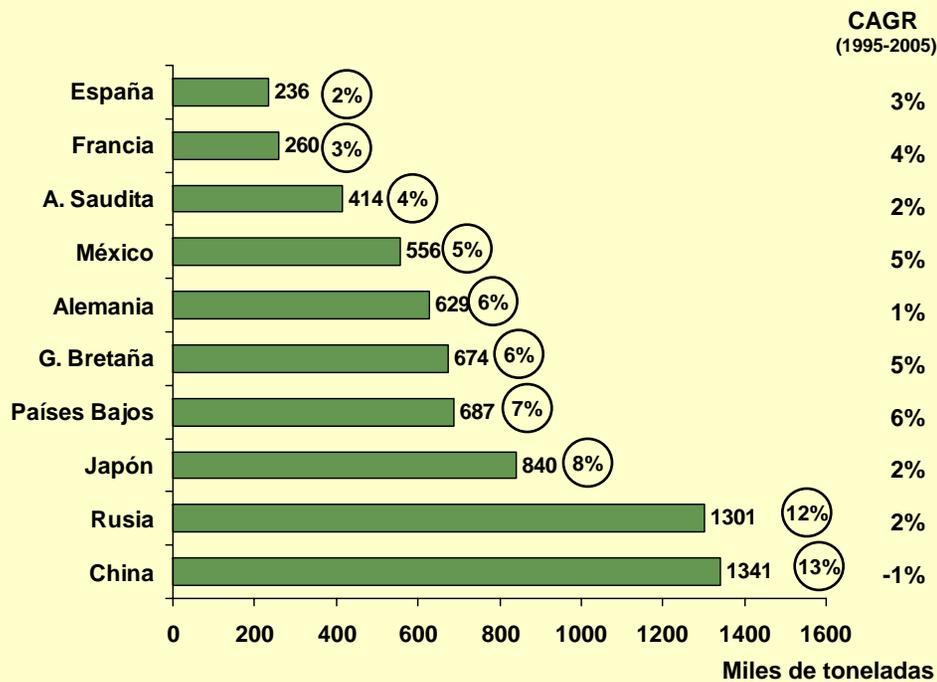
Desglose del consumo de aves por región (2005)



RUSIA Y CHINA LIDERAN IMPORTACIONES DE AVES, MIENTRAS BRASIL Y EE.UU. ENCABEZAN LAS EXPORTACIONES

Los principales importadores mundiales de carne de ave son China, Rusia y Japón

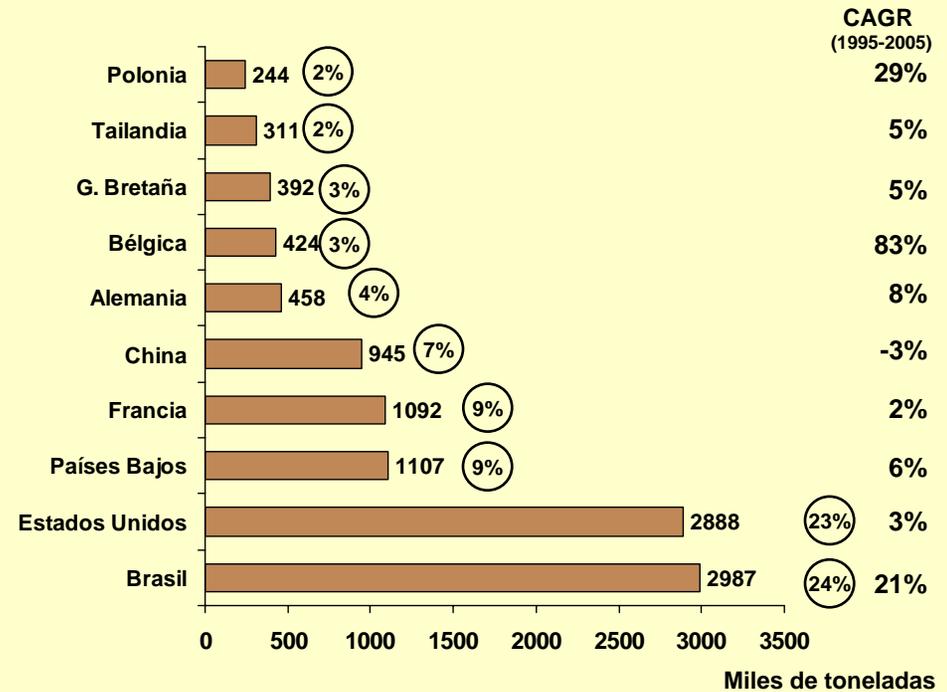
Descomposición importaciones de aves por país (2005)



(X%) = % de la importación mundial

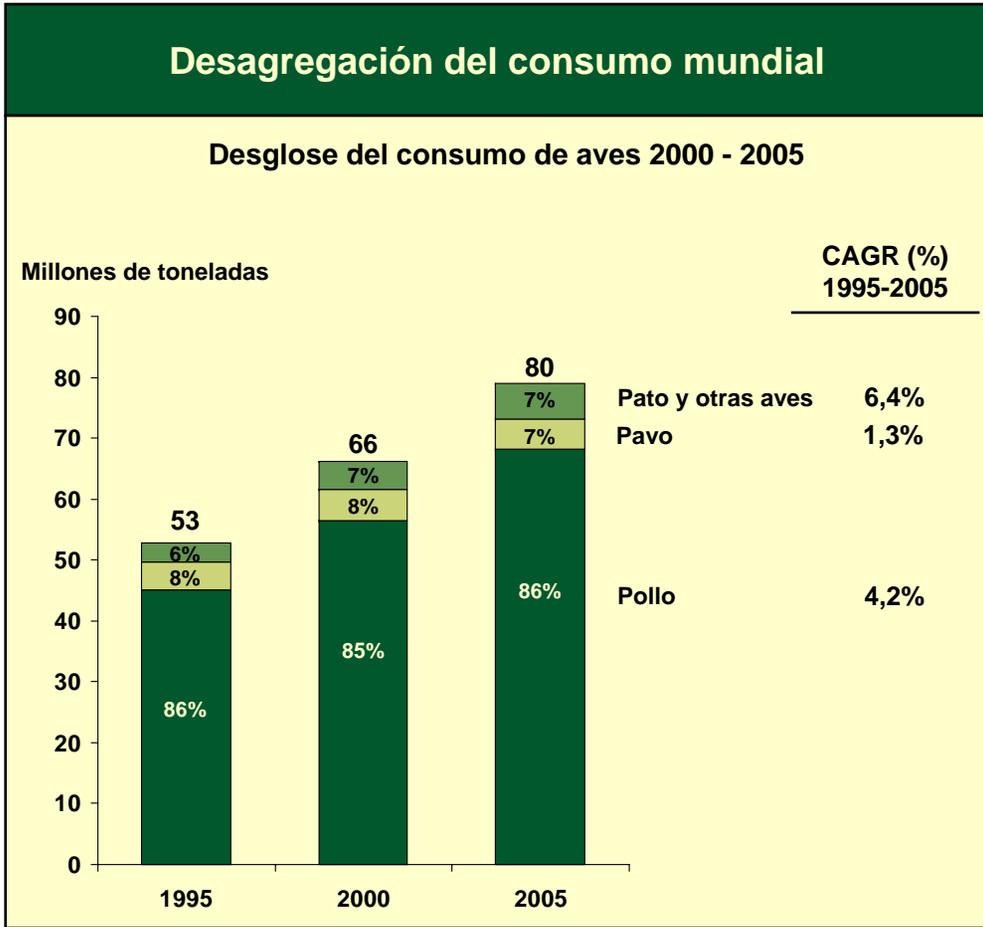
Brasil, EE.UU. y Países Bajos lideran las exportaciones de ave a nivel mundial

Descomposición exportaciones de aves por país (2005)



(X%) = % de la exportación mundial

POLLO REPRESENTA 86% DEL CONSUMO MUNDIAL Y 89% DE LAS IMPORTACIONES DE AVES



El incremento en consumo de pato y otras aves no se traduce en un incremento en importaciones

DEMANDA PROYECTADA EN ALZA, CON CAMBIOS EN MIX DE EXPORTADORES

La demanda de cerdo y de aves continuará creciendo

- **Crecimiento de la población y del PIB per cápita resultan en mayor consumo de carne**
- **La mayor parte del consumo es suministrada por producción doméstica; no obstante el comercio internacional está capturando una participación creciente**

La participación de mercado de los países exportadores se encuentra concentrada y con alto crecimiento de ciertos países

- **Los diez principales países exportadores dominan el 82% del comercio de cerdo y el 86% del de aves**
 - **Dinamarca, Canadá y Holanda con 38% de las exportaciones de cerdo**
 - **Brasil, EE.UU. y Holanda con 56% de las exportaciones de aves**
- **Brasil y España han crecido desde menos del 1% de la exportación total de cerdos hasta ~7% cada uno entre 1995 y 2005**
- **EE.UU. creció desde el 6% hasta más del 20% de las exportaciones avícolas en el mismo período**

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales

- **Dimensionamiento del mercado global - 9**

- **Tendencias y actores - 22**

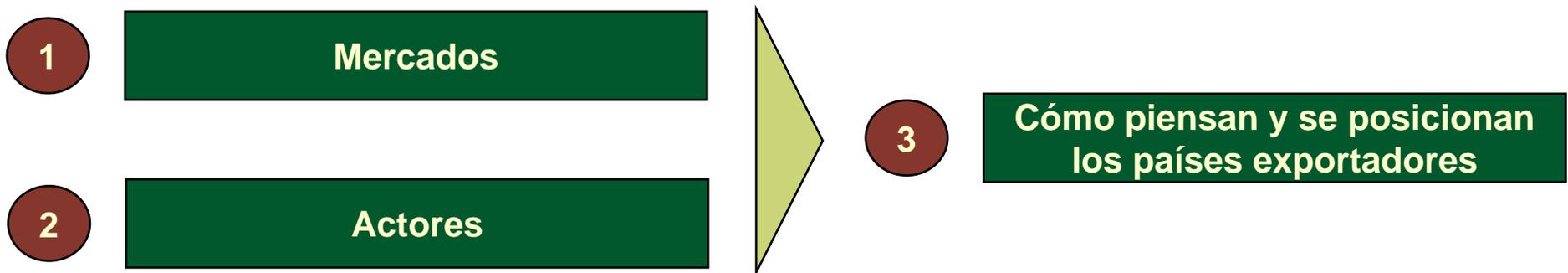
Situación actual de Chile - 51

Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 79

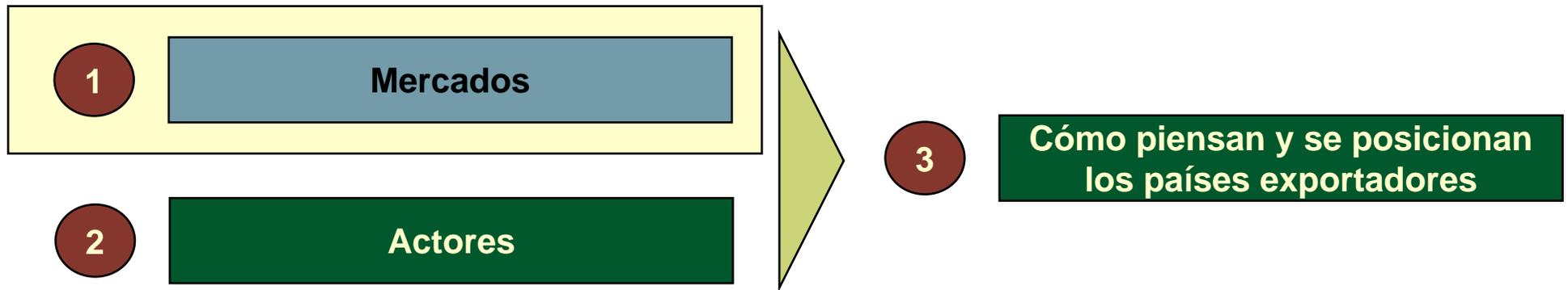
Hoja de ruta - 138

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativas - 151

TRES LÍNEAS PARA ANALIZAR LAS TENDENCIAS GLOBALES



MERCADOS



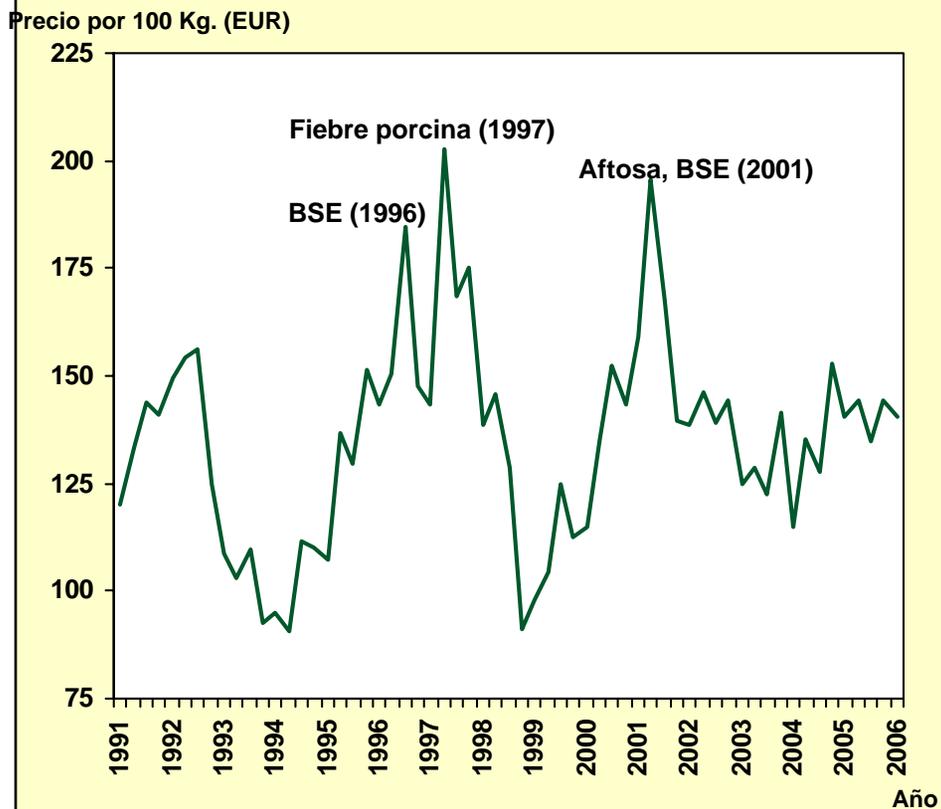
PRINCIPALES TENDENCIAS QUE ESTÁN AFECTANDO EL CONSUMO DE CERDOS Y AVES

- ① **Los brotes de enfermedades impactan la percepción del consumidor (y los precios)**
- ② **La demanda creciente de alimentos sanos por parte de consumidores fomenta la implementación de sistemas de trazabilidad para asegurar la inocuidad de los alimentos**
- ③ **Aumento de penetración de comidas preparadas y alimentos procesados debido a cambios culturales**

ENFERMEDADES HAN ESTADO AFECTANDO AMBAS INDUSTRIAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS

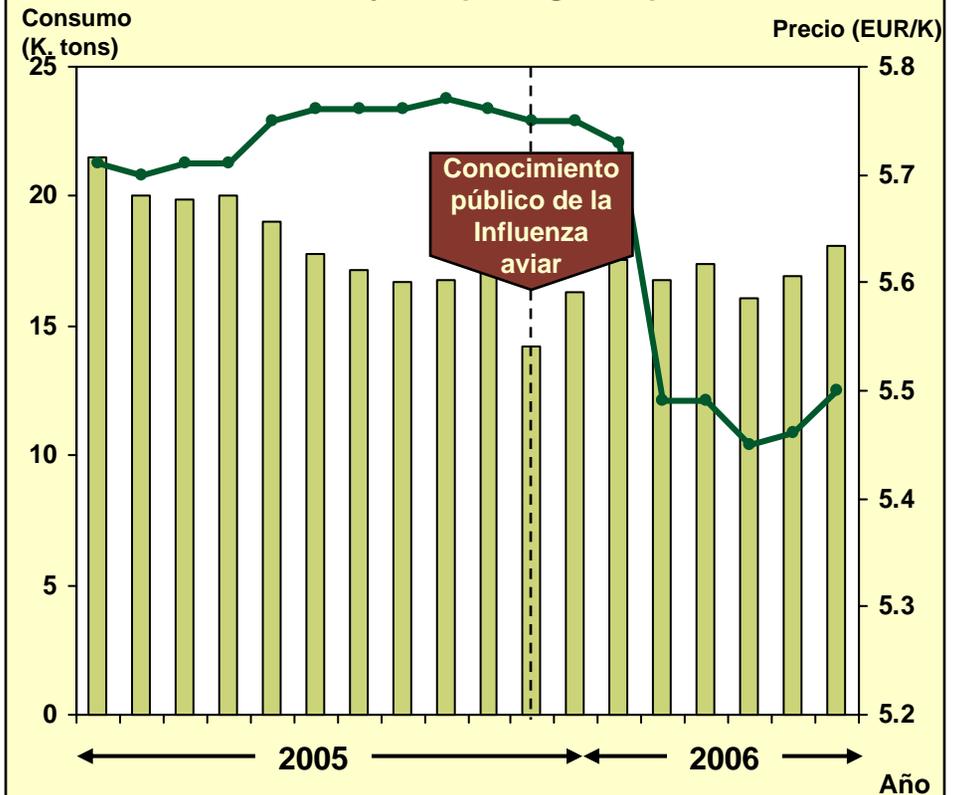
Precios de cerdo subieron en los países europeos no afectados por enfermedades

Precios promedio mensuales de cerdos en la UE



Precios de pollos decrecieron significativamente cuando el público tomó conciencia de la influenza aviar en Alemania

Compras mensuales de familias alemanas vs. precio de bandejas de pechugas de pollo



TRAZABILIDAD ESTÁ GANANDO IMPORTANCIA PARA PAÍSES PRODUCTORES Y EXPORTADORES DE CERDOS Y AVES

El surgimiento de nuevas enfermedades ha generado una mayor conciencia de inocuidad en consumidores lo que lleva a mayor necesidad de trazabilidad

Trazabilidad permite una más ágil identificación de problemas de inocuidad

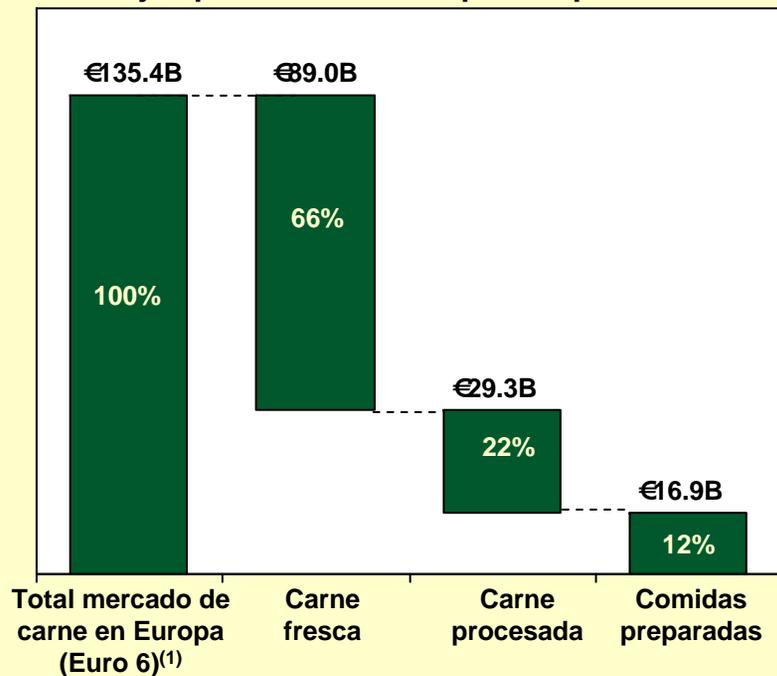
Los proveedores integrados tienen ventajas para poder asegurar trazabilidad

Trazabilidad es clave para garantizar calidad y no es una opción, sino que una obligación, especialmente para países exportadores

A PESAR DEL DOMINIO ACTUAL DE CARNES FRESCAS, CARNES PROCESADAS Y COMIDAS PREPARADAS GANAN IMPORTANCIA

Carne fresca todavía domina el consumo

Ejemplo mercado europeo de pollos



CAGR 98-03

2.3%

1.8%

2.9%

5.5%

Principales tendencias

- ▶ Crecimiento del segmento empaquetado dentro de la carne fresca
- ▶ Tendencia general hacia mayores niveles de procesamiento y conveniencia (comidas preparadas)
- ▶ Tecnología de carne refrigerada preferida sobre congelada
- ▶ Carne de ave es el tipo de carne con mayor crecimiento

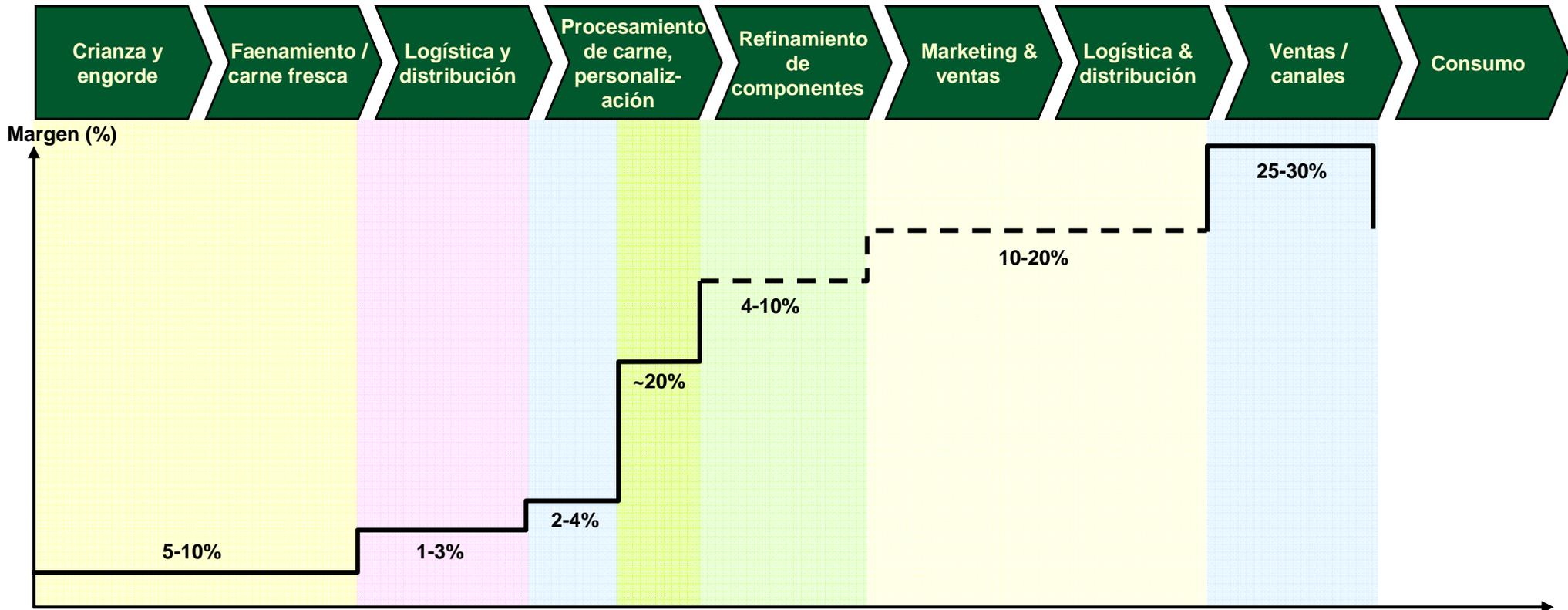
Nota: fresca incluye congelada y refrigerada

(1) Suma de Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, España, y Polonia

Fuente: Euromonitor, análisis BCG

OPORTUNIDADES MÁS ATRACTIVAS PARA PRODUCTORES HACIA EL FINAL DE LA CADENA

Fundamental entender el valor agregado en cada etapa productiva

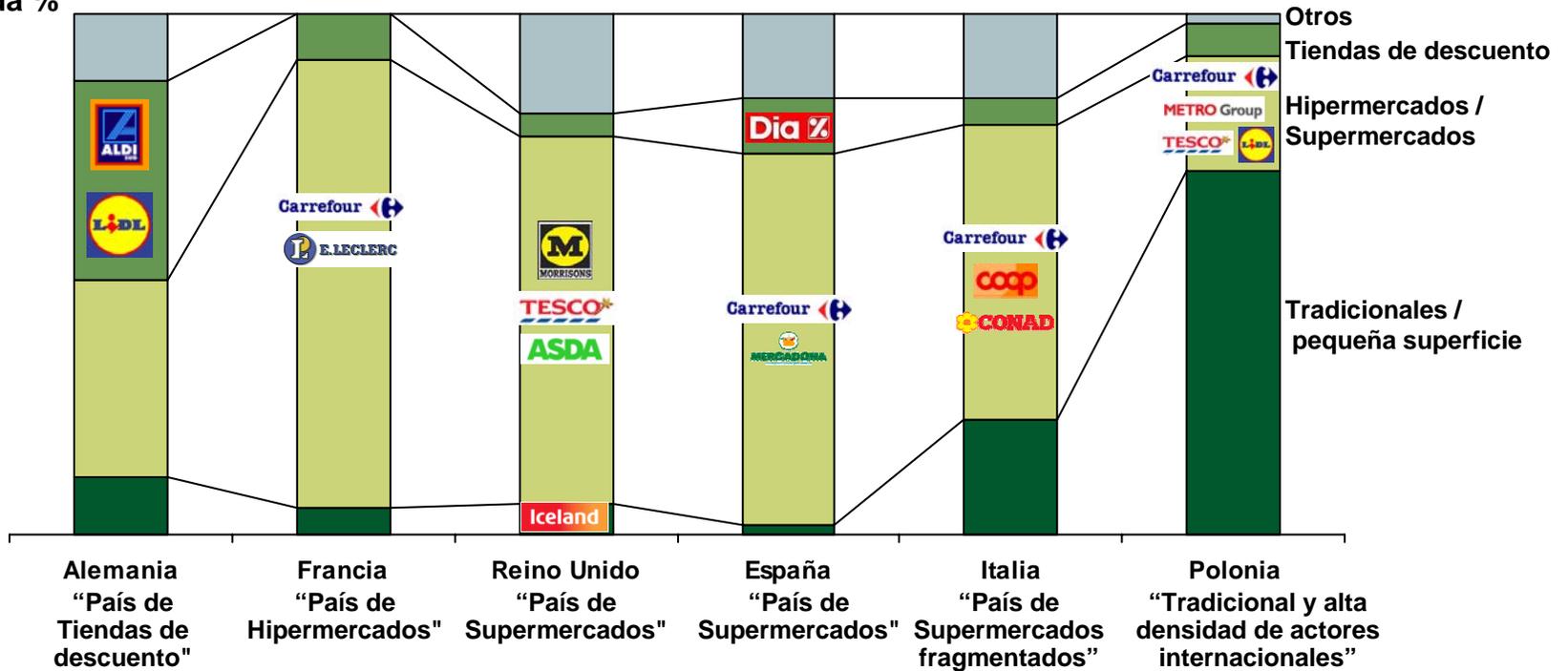


Potencial de capturar valor agregado llegando con productos a lo largo de la cadena

EL CONOCIMIENTO PROFUNDO DE MERCADOS DE DESTINO ES FUNDAMENTAL PARA TENER ACCESO AL RETAIL (I)

Ejemplo de estructura de *retail* en Europa

Participación de ventas de comida %



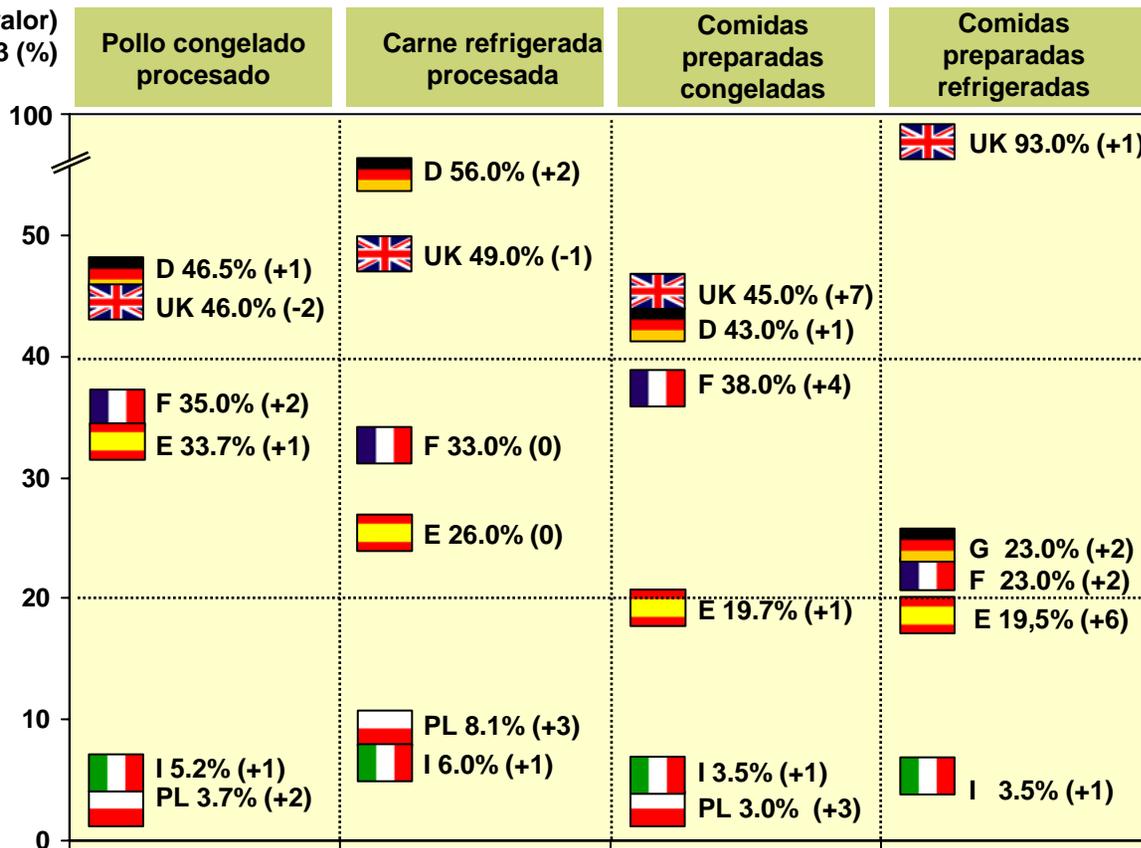
Obtener una cuenta internacional puede tener efectos importantes en el total de exportaciones del país

EL CONOCIMIENTO PROFUNDO DE MERCADOS DE DESTINO ES FUNDAMENTAL PARA TENER ACCESO AL RETAIL (II)

Importancia de marca propia en el *retail*

Reino Unido con la mayor participación de Marca Propia, seguido por Alemania

Penetración de marca propia (valor en 2003 (%))



(...) %Δ cambio (2001-2003)

Sin embargo, existen distintos tipos de marca propia

Ejemplo:

1 Reino Unido: Hipermercados promocionan marca propia



➔ Mayor rango

2 Alemania: Tiendas de descuento promocionan marca propia



➔ Productos básicos

Fuente: Euromonitor; AC Nielsen, análisis BCG

¿CÓMO PUEDEN APROVECHAR LOS PAÍSES EXPORTADORES LAS OPORTUNIDADES EN RETAIL?

Ejemplo de alianza entre un productor tailandés y un procesador británico

Relación entre Charoen Pokphand Foods & Tesco

Joint venture en 1998 – CPF provee carnes de pollo procesadas, Tesco la administración y distribución

Capacidad productiva CPF: 93.000 toneladas, único productor fuera de UE certificado en prácticas de bienestar animal por Tesco

Adicionalmente, Tesco y CPF venden carne procesada a proveedores de Tesco, quienes refinan el producto y luego lo venden en sucursales de Tesco



Beneficios mutuos

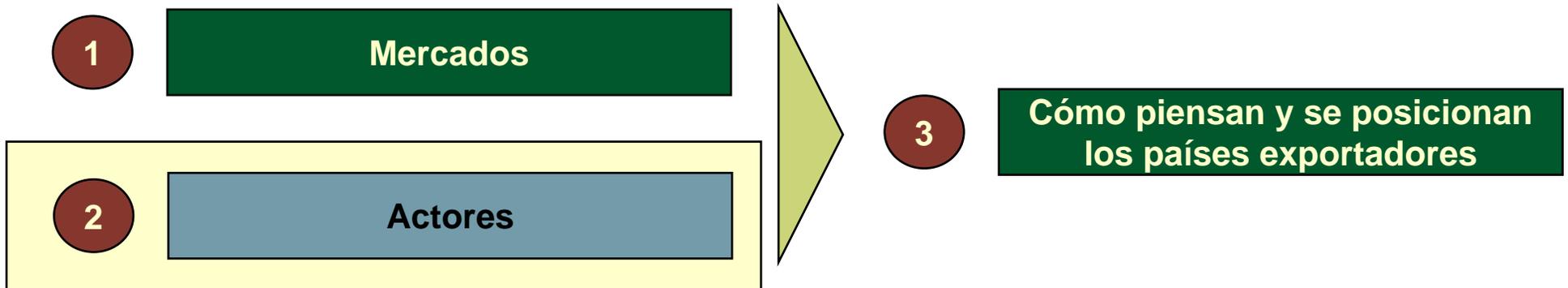
Demanda – CPF genera mercado sostenible (pollo cocinado relevante dada Influenza Aviar)

Calidad – Vía regulación de instalaciones de CPF, Tesco asegura abastecimiento de productos de calidad

Precio – (1) *Expertise* de Tesco en pre-distribución mantiene costos bajos – (2) vía la obligación a proveedores de comprar a CPF, Tesco retiene valor a lo largo de la cadena

Otros – Joint venture con CPF dio a Tesco mejor conocimiento y acceso al mercado asiático (Tesco tiene 55 sucursales en Tailandia, y 11 megacentros en China)

ACTORES



EXPERIENCIA RECIENTE MUESTRA UNA TENDENCIA GLOBAL HACIA LA INTEGRACIÓN VERTICAL

Principales impulsores de la integración vertical

Eficiencia en costos

Economías de escala en la compra de insumos, transporte, y la capacidad de capturar el margen total a través de todas las fases de producción y procesamiento

Innovaciones tecnológicas

Innovaciones tecnológicas y la creciente especialización están incentivando una mayor cantidad de animales por sitio, mejorando costos fijos por animal

Solución al problema de inocuidad

Integración vertical es el mejor modo de resolver el problema de la inocuidad:

- Problemas de diferencias de incentivos y de información asimétrica en calidad del cerdo difíciles de resolver
- Riesgos de comercialización con la aparición de una enfermedad

Organización y regiones no tradicionales

En EE.UU. y otros países desarrollados el “sistema de contratista” ha estimulado la inversión en unidades de reproducción y crianza y ha funcionado como mecanismo de integración de pequeñas unidades a grandes faenadoras y procesadoras

Contratos de aprovisionamiento a largo plazo

Contratos de aprovisionamiento entre productores y empaquetadores / distribuidores aseguran a los grandes productores una salida para sus cerdos y compensaciones por mejoramiento de calidad

EFICIENCIA DE COSTOS IMPULSAN CONSOLIDACIÓN, INTEGRACIÓN Y NUEVAS ESTRATEGIAS DE ABASTECIMIENTO



1

Consolidación, por ej.,

- En el RU OSI adquirió No. 5 Moy Park en adición al No. 4 GW Paddley
- En Francia LDC adquirió el No. 7
- En Alemania Schloss Steten y Lethetal se fusionaron con Velisko No. 2 (Nölke Gruppe)

2

Integración, por ej.,

- En el Reino Unido Grampian adquirió las actividades de FPP⁽¹⁾ del grupo Uniq
- En Alemania Sprehe tomó el control de "Fine Foods" (2 plantas FPP)

3

Nuevas estrategias de abastecimiento, por ej.,

- Tailandia: Grampian (Reino Unido) adquirió Golden Foods
- Brasil: Vosso (D) fundó Vosso do Brazil; Doux compró Frangosul; búsqueda intensificada de socios de contratación
- Polonia: Wiesenhof (D) expande su producción en Polonia

(1) FPP = Procesamiento adicional de aves

Fuente: prensa, GIRA, análisis BCG

PRODUCTORES INTERNACIONALES ESTÁN REPENSANDO SU ESTRATEGIA GLOBAL

Según gerentes de empresas líderes, las estrategias tienden a la integración y al crecimiento inorgánico

“La tendencia de la industria va hacia la integración”

“También estamos tratando de diversificar nuestro portafolio de productos. Por ejemplo, la industria está comenzando a producir leche (...) Compañías brasileñas están creando una compañía para producir carne vacuna”

“En la actualidad, los productores norteamericanos están tratando de llegar a nuevos mercados, Europa del Este, China (...) Están tratando de abrir nuevos mercados evitando las barreras y cuotas mediante la instalación de su compañía en dichos mercados”

Ejemplos que refuerzan estas percepciones

En la actualidad Tyson Foods cuenta con 12 plantas de producción en 4 continentes

En Mayo de 2007, el productor brasileño JBS/Friboi adquirió Swift para expandirse en el exterior, especialmente en EE.UU.

Hormel Foods tiene un joint venture y convenios de licencia para producir y procesar productos alimenticios en seis países

- **La compañía exporta a más de 50 países**

ENFERMEDADES Y ALTOS COSTOS DE TIERRA Y DE ALIMENTOS GENERAN DESARROLLO DE NUEVOS NODOS DE PRODUCCIÓN (I)

Perfiles de otros países productores

México

Importador neto de cerdo, pero exporta a mercados preferenciales:

- Sudoeste de EE.UU.
- Japón (TLC con acceso preferencial)

Mayores costos de alimentos, pero menores costos de mano de obra que EE.UU. o Canadá

Desafío de mantener la competitividad cuando NAFTA 2008 puede reducir las ventajas en costos de mano de obra

Argentina

Pequeña industria porcícola, pero creciendo rápidamente:

- Fácil acceso a alimentos
- Nuevas oportunidades de exportación
- Beneficio coyuntural por distorsiones vía política pública intervencionista

Australia

La industria porcícola tiene ciertas ventajas:

- Cercanía a Asia
- Alto estándar sanitario de los animales
- Alimento producido localmente y de bajo costo

Desafío de resolver ineficiencias estructurales y de escala

Tailandia

Influenza Aviar tuvo gran impacto en la industria avícola en el 2004

- 91% de reducción en pollo crudo congelado comparado al 2003
- Ventaja clave en costos

Desafío de diversificar portafolios de empresas desde aves crudas a cocinadas

Desafío de resolver problema sanitario

ENFERMEDADES Y ALTOS COSTOS DE TIERRA Y DE ALIMENTOS GENERAN DESARROLLO DE NUEVOS NODOS DE PRODUCCIÓN (II)

Perfiles de países productores de Europa del Este

Polonia

Industria avícola más competitiva de los nuevos países de la UE

Industria porcícola altamente fragmentada

- Crianza y engorde: 1,7 millones de hembras y el 85% están en 800.000 campos
- Procesamiento: 2 principales faenadores producen 22% del total

Exportaciones de cerdo: 60% a Rusia

Desafío de mantener ventaja competitiva al tiempo que los costos de alimentación y de tierra tienden a incrementarse

Rumania

En 2007 Rumania ingresó a la UE

- Los grandes mercados son una oportunidad para la industria del cerdo
- Los fondos gubernamentales y de la UE deberán incentivar la producción de cerdo

Desafío de estructurar la industria para servir a la UE

- Pocas plantas han sido aprobadas para exportar carne fresca a la UE
- Acceso a la EU debería generar un remezón en la industria quedando solamente las instalaciones modernas

Ucrania

El mayor productor de granos en Europa

Cercanía a Rusia, y existencia de sector porcícola instalado debería fomentar el crecimiento

Desafío de conseguir la inversión necesaria para capturar las ventajas y pasar a ser un jugador relevante

Hungría

Importante sector avícola

- Preferencia local por carne de aves

Enfrentando competencia de:

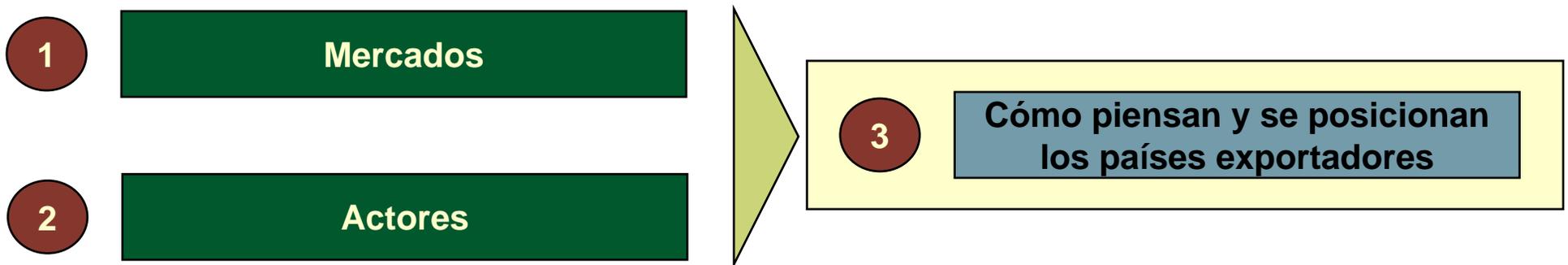
- Carne congelada de Brasil y Tailandia
- Carne fresca de Polonia

Desafío de adaptarse a las nuevas oportunidades de una UE más grande a través de la reestructuración de la industria

VENTAJAS COMPETITIVAS Y RESTRICCIONES A LA PRODUCCIÓN DE CARNE EN EUROPA CENTRAL Y DEL ESTE

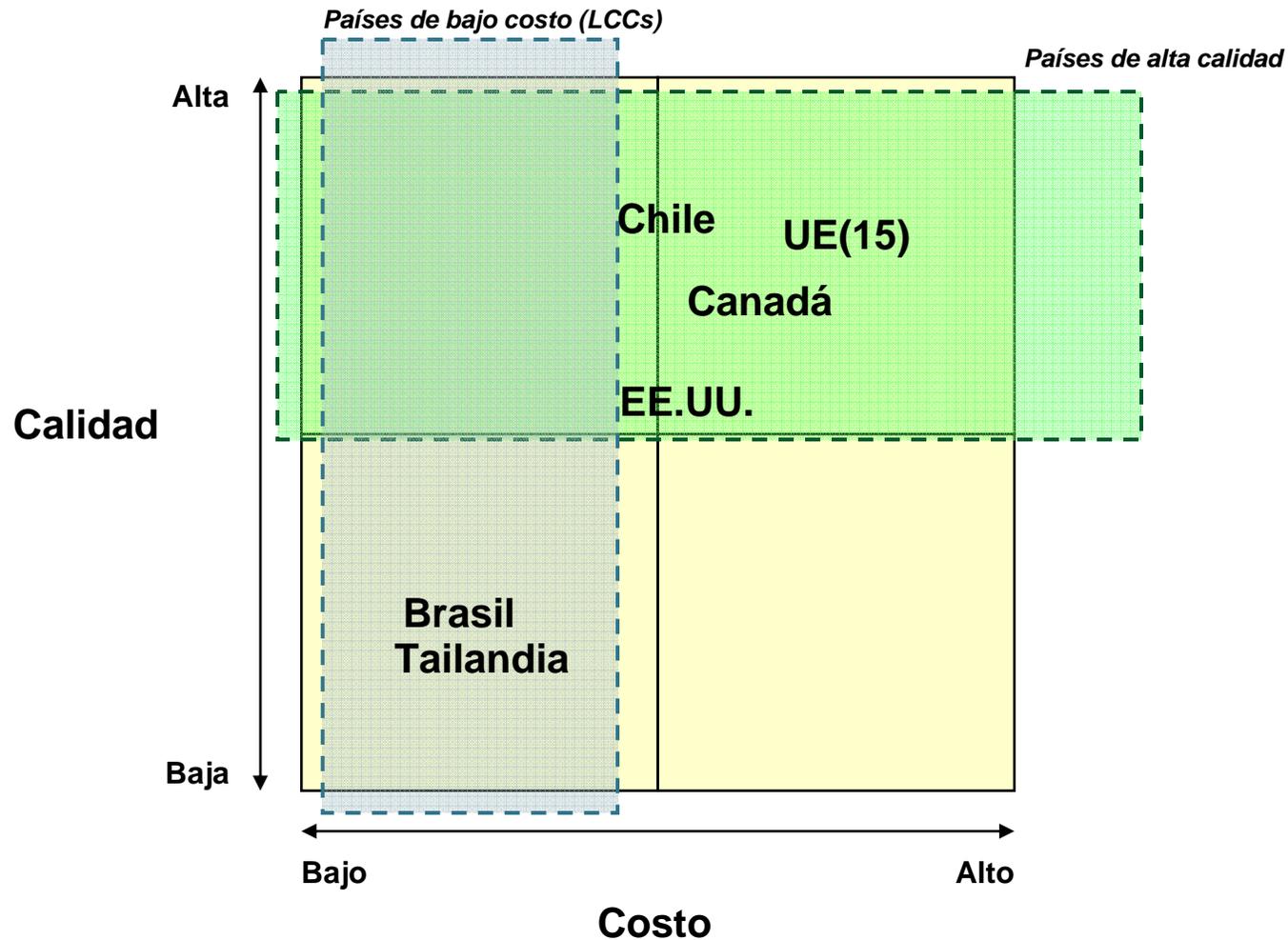
Ventajas	Restricciones
Acceso a tierra y mano de obra de bajo costo	Pertenecer a la UE generará incremento en valores de tierra y mano de obra
Acceso a alimentos	Competencia por alimentos (aves, ganado) y restricciones a largo plazo sobre producción de granos
Potencial de incrementar de manera significativa la producción (mejoramientos de productividad, consolidación, implementación de métodos de producción industrializados)	Fragmentación de la industria (gran cantidad de pequeños productores y de procesadores)
Cercanía y acceso a Europa Occidental y a Rusia	Preocupaciones relacionadas a enfermedades
Incremento en el consumo doméstico	Restricciones al acceso de mercados y competencia desde Europa Occidental
Requerimientos ambientales menos severos que en países desarrollados	Capacidad para cumplir con estándares de seguridad, trazabilidad y de salud animal no está instalada
Experiencia en producción a gran escala a través de “plantas porcícolas” operadas por el estado	Infraestructura creciente (caminos, marco legal, etc.)
Capacidad para fomentar capacidades de valor agregado y de procesamiento adicional	Incertidumbre económica y política
	Diferencias culturales/críticas hacia la inversión extranjera

CÓMO PIENSAN Y SE POSICIONAN LOS PAÍSES EXPORTADORES



LOS PAÍSES EXPORTADORES PUEDEN COMPETIR A LO LARGO DE DOS DIMENSIONES PRINCIPALES

Marco conceptual con ejemplos ilustrativos



DISTINTA IMPORTANCIA RELATIVA DE FUENTES DE COMPETITIVIDAD SEGÚN FOCO EN COSTOS O CALIDAD

	<u>Descripción</u>	<u>Países de bajo costo</u>	<u>Países de alta calidad</u>
1	Costo		
	Posición de bajo costo sustentable en la industria Varias fuentes, ej. ventajas estructurales, escala		
2	Diferenciación de producto		
	Producto, adaptación o funcionalidad, e inocuidad única Amplio portafolio Fuerte imagen de marca		
3	Relación con cliente		
	Calidad de servicio Estructura y capacidad de servicio Entendimiento y capacidad de atender necesidades específicas		
4	Logística y distribución		
	Cobertura de mercado Capacidades de atender clientes específicos Costo		
5	Tecnología		
	Producto propio Proceso productivo Conservación / aumento de vida útil		

Tendencia general del mercado hacia la mayor consideración de fuentes por fuera del costo

CINCO DIMENSIONES CLAVE PARA UNA POSICIÓN SOSTENIBLE DE BAJO COSTO

Costo del animal

Acceder a bajos costos de insumos

- Alimento, mano de obra, instalaciones, etc.

Costo de mano de obra

Cantidad suficiente de trabajadores semi-calificados baratos para trabajo en plantas

- Con un equilibrio apropiado de sueldo vs. productividad

Capital bien posicionado

Ventaja en despliegue y conservación de activos productivos

- Costos de construcción, mantenimiento, capital, etc.

Flete

Red optimizada de activos

- Costos minimizados de transporte e inventario

Escala

Reducción de costos unitarios por volumen de producción

- Escala de beneficios equilibrada vs. costo de adquisición de escala

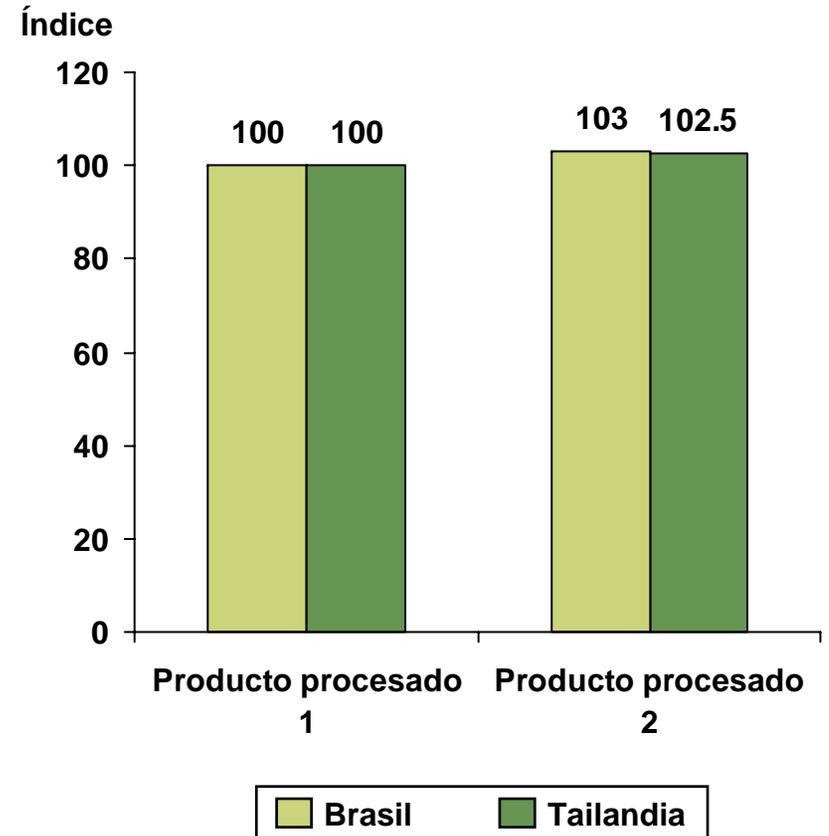
FUENTES DE COMPETITIVIDAD VARÍAN ENTRE LCCs Brasil vs. Tailandia

Costos estimados y factores de desempeño

	Brasil	Tailandia	
Producción carne cruda	Materias primas (indexado Brasil=100)		
	• Maíz	100	135
	• Comida de haba de soya	100	145
	Info aves vivas		
	• Granjeros (indexado)	100	100
• Peso vivas (Kg.)	2.5	2.5	
• Mortalidad	4%	4%	
• Costo ave viva (indexado Brasil =100)	100	115	
Procesamiento	Planta proceso de salarios⁽¹⁾ (indexado Brasil =100)	100	39
Logística	Flete a Europa (indexado Br. =100)	100	113

■ Mayor fuente de ventaja de costos

Comparación de costos en Europa (€)⁽²⁾



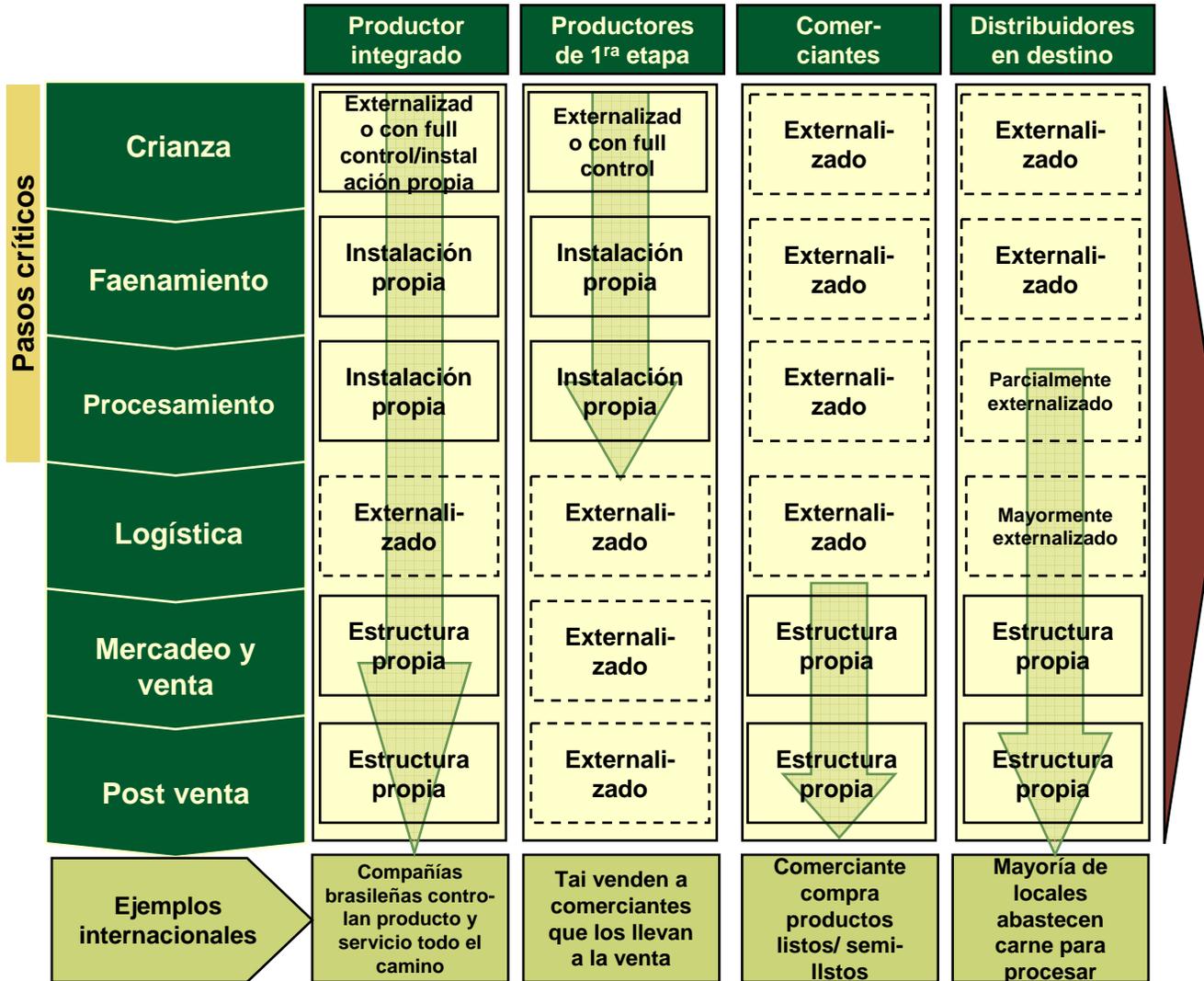
(1) Salarios incluye costos sociales

(2) Costos: logística + obligaciones. Obligaciones calculadas en base costo + flete

Nota: LCCs: Low Cost Countries o países de bajo costo. Tasa de cambio US\$1 = THB43 y US\$1 = R\$2,70

Fuente: prensa, Rabobank International, análisis BCG

CONTROL SOBRE TODA LA CADENA DE ABASTECIMIENTO ASEGURA COMPLETA TRAZABILIDAD Y RESPONSABILIDAD



Posesión del producto desde crianza hasta post venta

- Responsabilidad
- Confiabilidad de suministro
- Trazabilidad completa del producto

Certificación y altos estándares en crianza, faenamiento y procesamiento para garantizar calidad y cumplimiento de necesidades del retailer

Retailers valoran interfase directa con el productor

- Capacidad de desplazar intermediarios
- *“No necesitamos gente en el medio. Podemos negociar con el proveedor real” Asda*

(1) Configuración futura
Fuente: prensa, entrevistas, análisis BCG

2 Producto

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS PUEDE DEFINIR PENETRACIÓN A MERCADOS

Ejemplo: la visión brasileña sobre portafolio de productos avícolas

Oferta de productos por tipo de operador

	Operadores países de bajo costo	Operadores europeos
Avícolas procesados fríos		
Avícolas procesados congelados	Productores Tailandeses	Operadores avícolas integrados
Especialidades avícolas procesadas congeladas	Productores brasileños ⁽¹⁾	
Comidas listas congeladas		Operadores conveniencia • Geest • Northern foods
Especialidades comidas listas congeladas		Operador comida lista

Oferta objetivo

Productores intentando ser capaces de proveer un amplio rango de productos

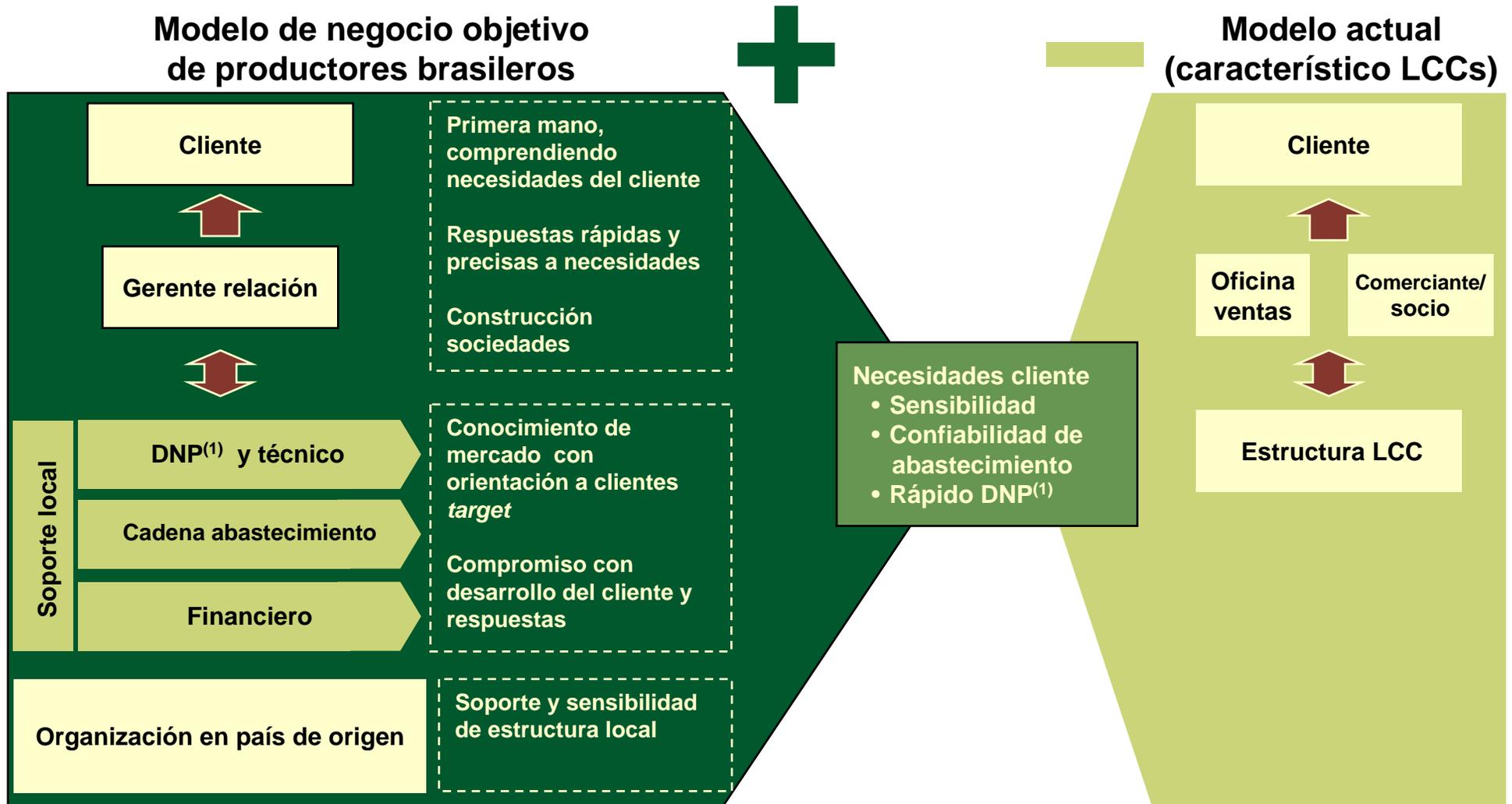
- Incrementa penetración por cuenta ganada
- Mayores barreras de entrada a nuevos competidores
- Fortalecen relaciones con *retailers*

Los *retailers* se benefician de menor complejidad

(1) Oferta limitada en productos de especialidades
Fuente: prensa, entrevistas, análisis BCG

EXPORTADORES EVOLUCIONANDO A MODELO ENFOCADO EN CLIENTES

Ejemplo de enfoque brasileiro en relaciones con clientes



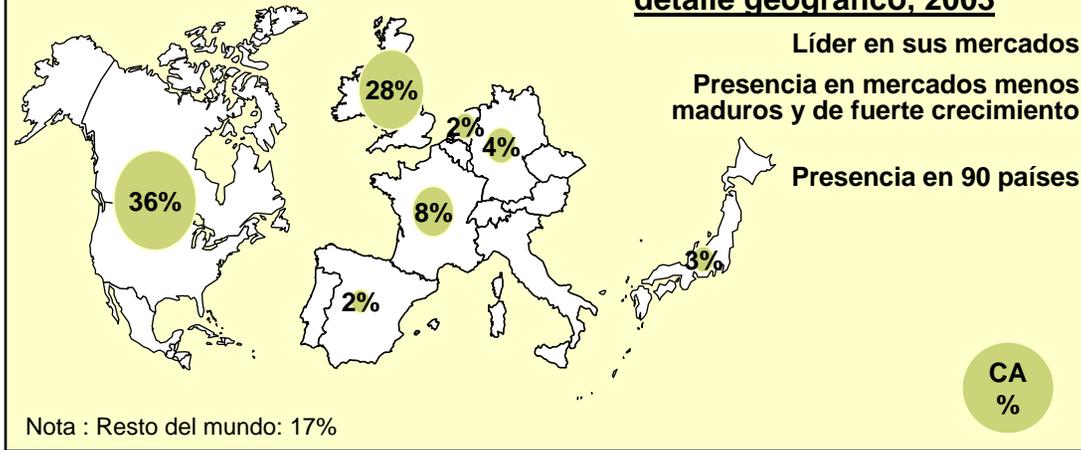
(1) Desarrollo de nuevos productos

Fuente: entrevistas, análisis BCG

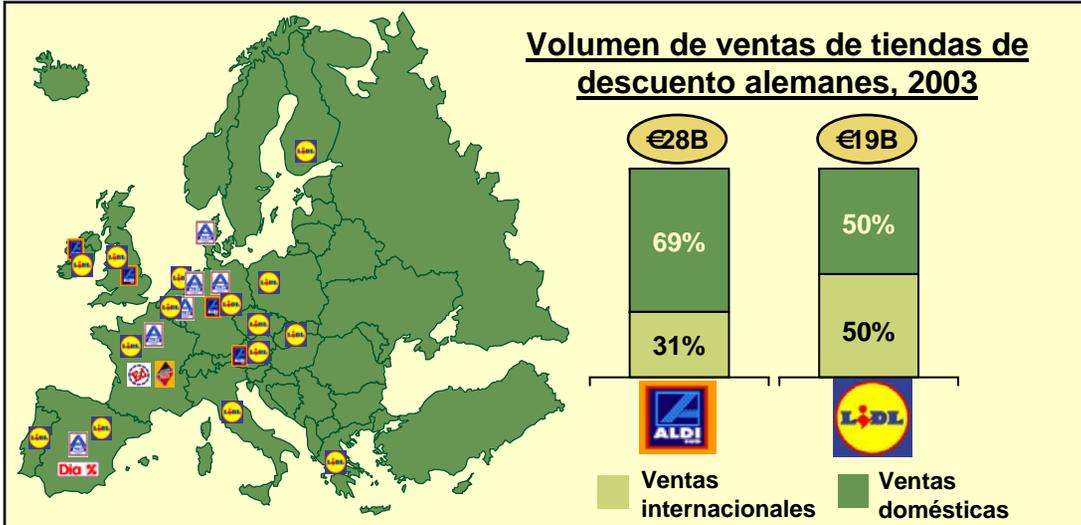
HABILIDAD DE ATENDER CLIENTES DE NIVEL EUROPEO COMO VENTAJA COMPETITIVA CLAVE

Ejemplo abastecedores y tiendas de descuento alemanes

**Volumen de ventas Compass,
detalle geográfico, 2003**



**Volumen de ventas de tiendas de
descuento alemanes, 2003**



Proveedor puede ayudar a clientes a alcanzar su estrategia internacional

Cientes desean obtener sinergias vía presencia internacional

- Efactor escala en compras
- Reducción número de proveedores y costos de estructura de compras
- Mayor poder de negociación
- Estandarización de conceptos y referencias

Proveedores deben ser capaces de cumplir con necesidades del cliente

- Capacidad de producción para atender mercados importantes
- Habilidad de abordar complejidad de producción (adaptación de productos) por clientes distribuidos en muchos mercados
- Habilidad de abordar contratiempos logísticos (embarque, bodegas, transporte local)
- Asegurar apoyo local a través de estructura comercial en distintos países

EL AVANCE TECNOLÓGICO PUEDE ABRIR OPORTUNIDADES EN MERCADOS DE ALTO VALOR

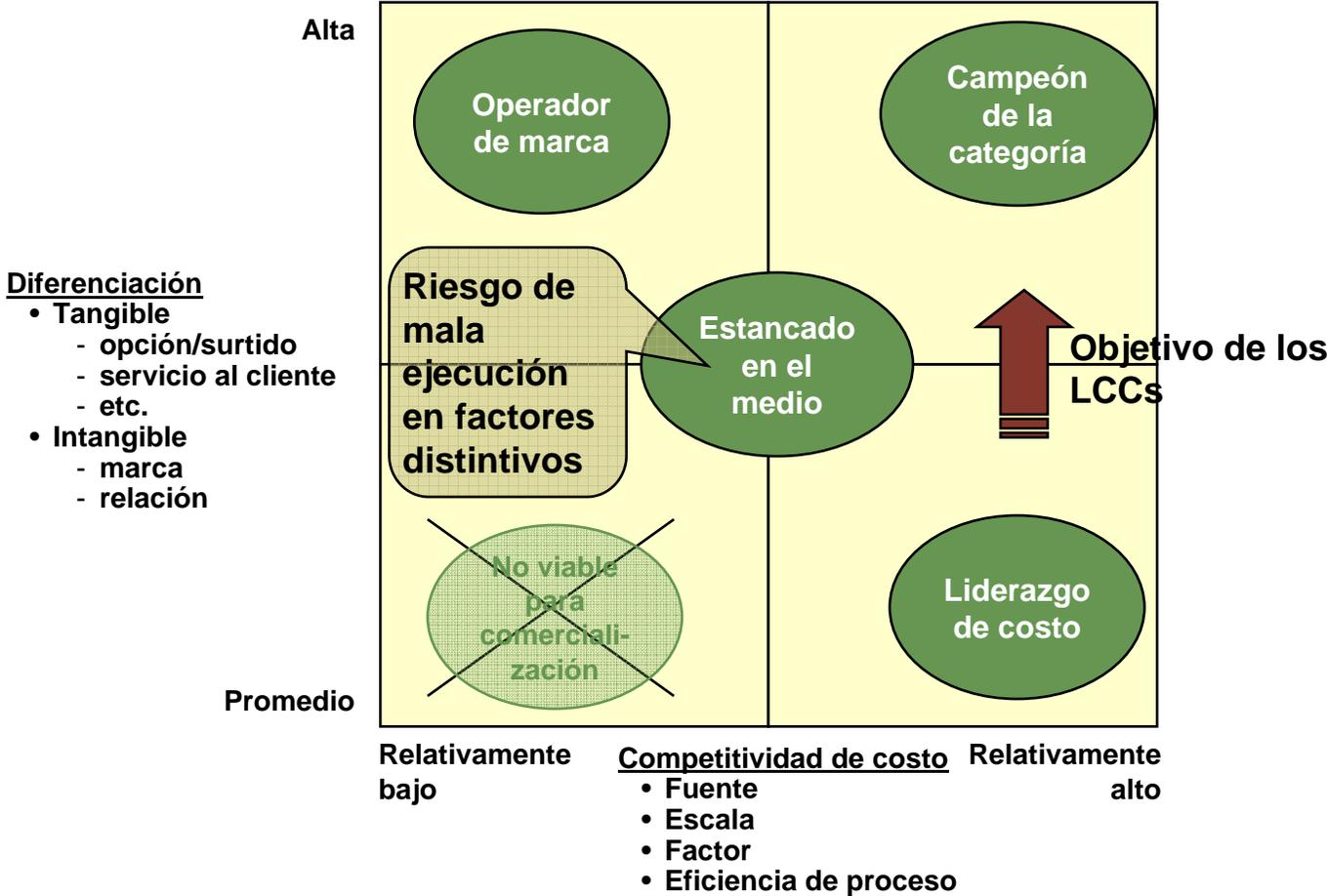
Ejemplo: proyecto de Agrosuper para la exportación de productos frescos

Desarrollo tecnológico junto con optimización de tiempos de transporte permiten a Agrosuper exportar productos frescos al mercado asiático

- Aplicación de nuevas tecnologías en *packing*
- Reducción de tiempos muertos
- Aprovechamiento de fletes de menor duración



GESTIÓN DE PALANCAS COMPETITIVAS DETERMINARÁ POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO



AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 9

Situación actual de Chile

- **Mercado - 51**
- **Competitividad - 66**

Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 79

Hoja de ruta - 138

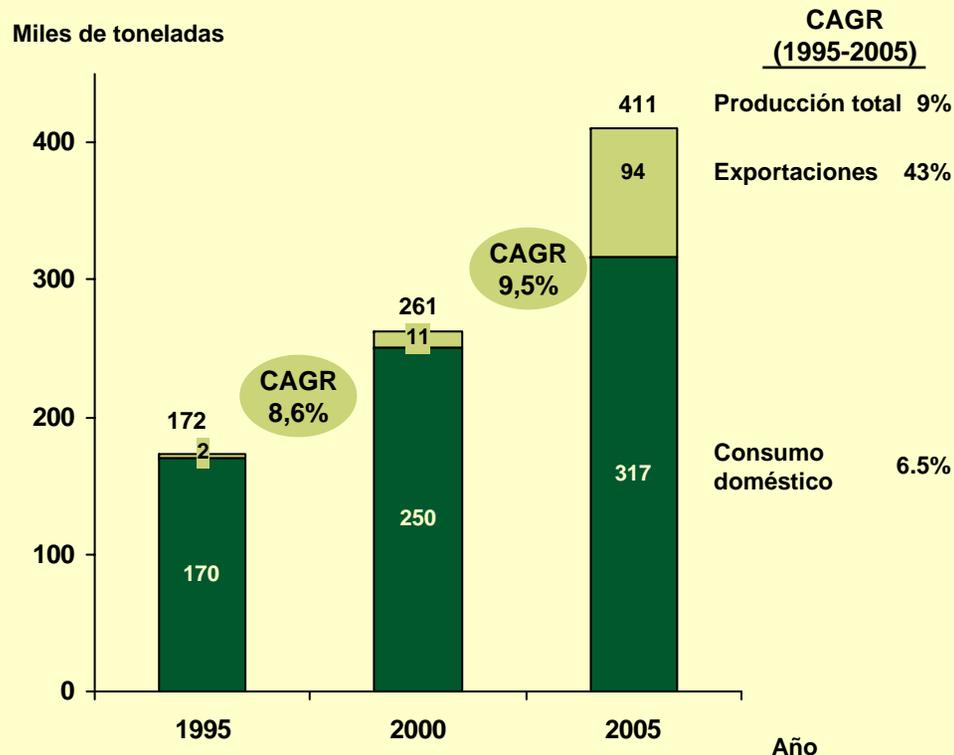
Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativas - 151

EL SECTOR PORCÍCOLA CHILENO HA EXPERIMENTADO UN FUERTE CRECIMIENTO EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS

Exportaciones – aún relativamente pequeñas – han crecido al 43% anual

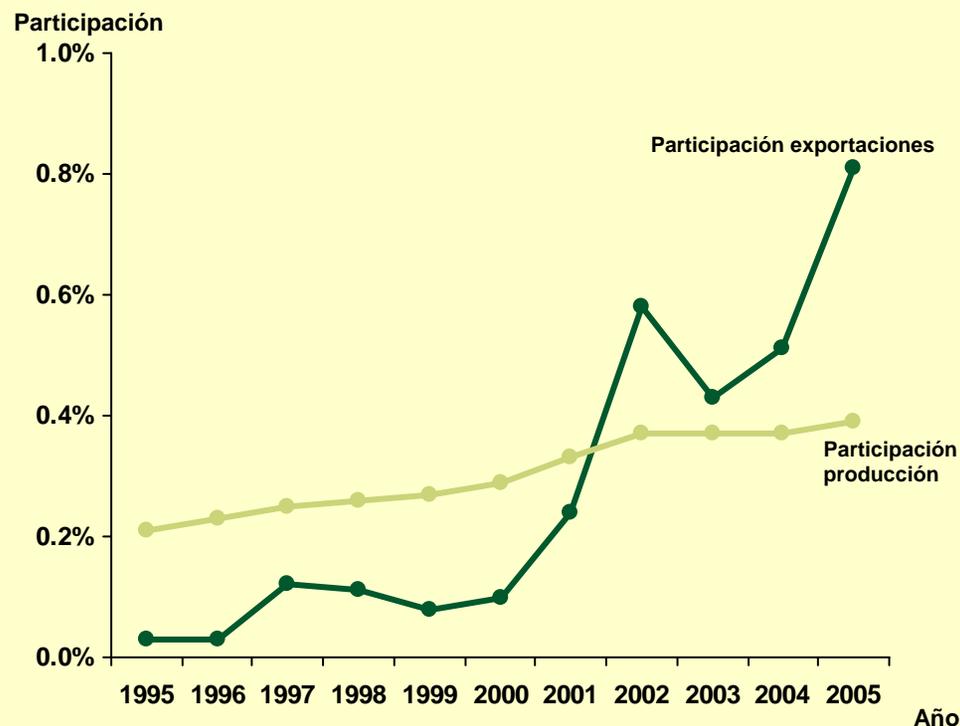
Producción creció al 9% anual, mientras que exportaciones lo hicieron al 43%

Evolución de la producción chilena de cerdo desagregada en consumo doméstico y exportada entre 1995 y 2005



Exportaciones chilenas con alto crecimiento, pero aún con pequeña participación mundial

Evolución de la participación de las exportaciones y producción chilenas de cerdo en los agregados mundiales 1995-2005



Nota: valores de exportaciones FOB

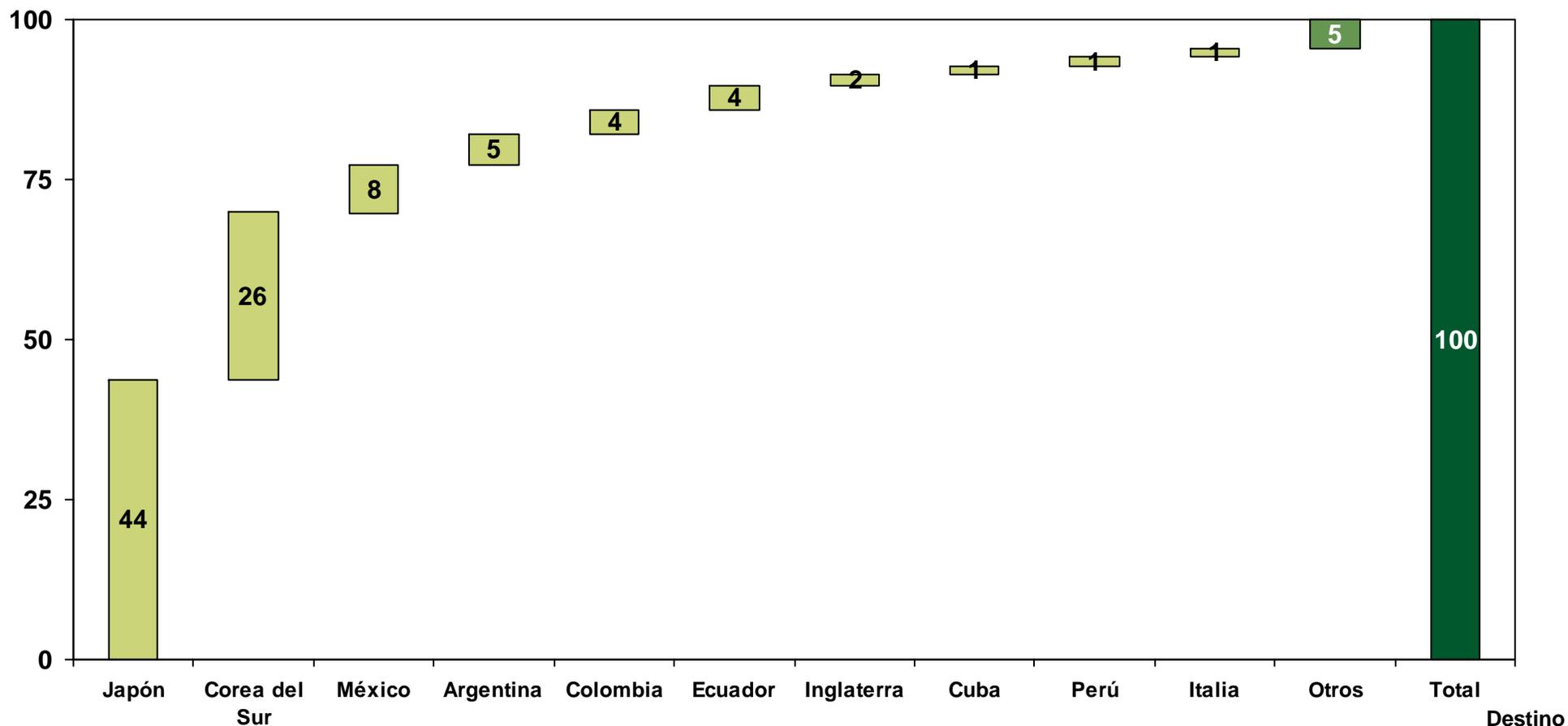
Fuente: FAO, análisis BCG

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

EN 2005 JAPÓN Y COREA DEL SUR REPRESENTARON 70% DE LAS EXPORTACIONES DE CERDO CHILENAS

Exportaciones por país de destino (2005)

% exportaciones chilenas

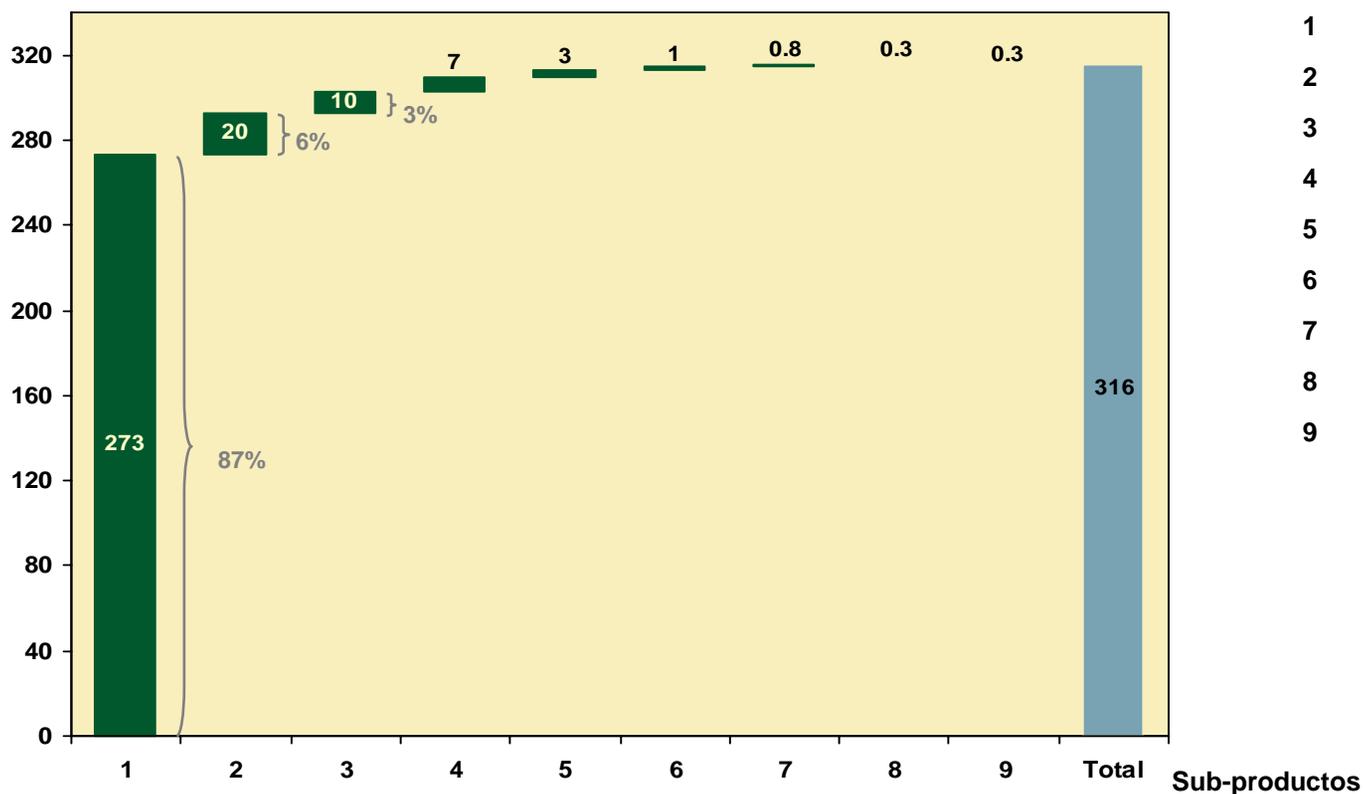


Fuente: ASPROCER, análisis BCG

LOS CORTES CONGELADOS SON LA FUENTE DE VALOR MÁS RELEVANTES EN LA PORCICULTURA

Exportaciones chilenas de productos porcinos desagregadas (2005)

Exportaciones FOB (Miles de US\$)



Referencias de productos

- 1 Otras carnes de cerdo congelada⁽¹⁾
- 2 Carne de cerdo congelada sin deshuesar⁽²⁾
- 3 Manos, patas y despojos⁽³⁾
- 4 Tocino⁽⁴⁾
- 5 Cecinas⁽⁵⁾
- 6 Otras carnes de cerdo fresca⁽⁶⁾
- 7 Carne de cerdo fresca sin deshuesar⁽⁷⁾
- 8 Carne de cerdo congelada en canales⁽⁸⁾
- 9 Derivados Ahumados⁽⁹⁾

(1) "Las demás carnes porcinas congeladas", código 2032900, principalmente panceta. 2) "Carne porcina piernas, paletas y sus trozos sin deshuesar, congeladas", código 2032200.
 (3) "Los demás despojos comestibles de porcinos congelados", código 2064900. (4) Tocinos, código 2090000. (5) Cecinas. (6) "Las demás carnes porcinas frescas o refrigeradas", código 2031900.
 (7) "Carne porcina piernas, paletas y sus trozos sin deshuesar frescas o refrigeradas", código 2031200. (8) "Carne porcina en canales o medias canales congeladas", código 2032100.
 (9) Derivados ahumados (jamones, tocino y carne), códigos 02101100, 02101200, 02101900

Nota: Definición de subproductos según código aduanero chileno

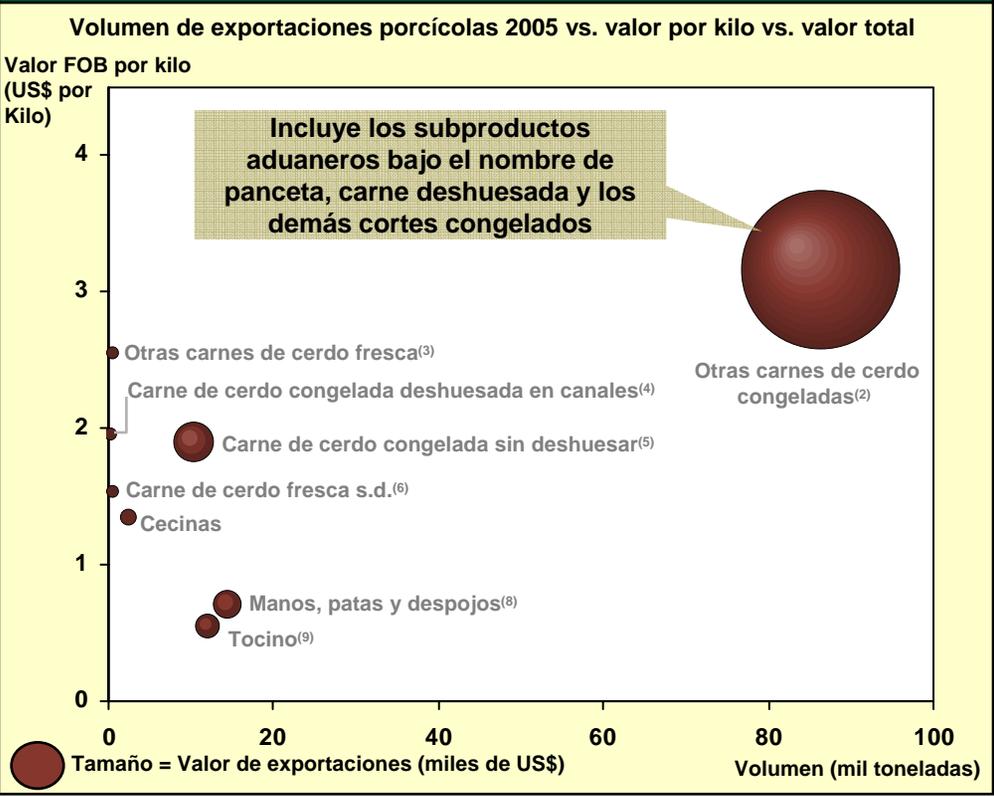
Fuente: Aduana chilena, ASPROCE, análisis BCG

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

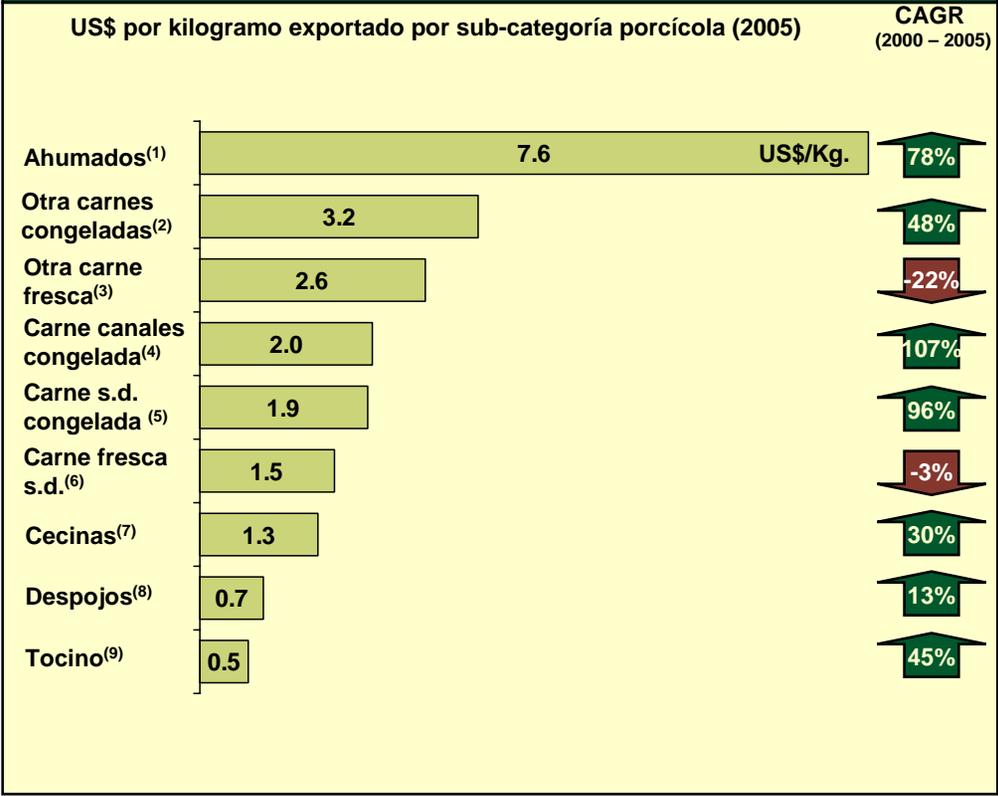
EXPORTACIONES CHILENAS DE CERDO SE CONCENTRAN EN LOS SUB-PRODUCTOS DE MAYOR VALOR POR KILO

Con rápido crecimiento en los últimos cinco años

Carne deshuesada, panceta y otros cortes congelados son las fuentes de valor más importantes en porcicultura



Alto crecimiento en la exportación de productos congelados



(1) Derivados ahumados (jamones, tocino y carne), códigos 02101100, 02101200, 02101900. (2) "Las demás carnes porcinas congeladas", código 2032900, principalmente panceta. (3) "Las demás carnes porcinas frescas o refrigeradas", código 2031900. (4) "Carne porcina en canales o medias canales congeladas", código 2032100. (5) "Carne porcina piernas, paletas y sus trozos sin deshuesar, congeladas", código 2032200. (6) "Carne porcina piernas, paletas y sus trozos sin deshuesar frescas o refrigeradas", código 2031200. (7) Cecinas. (8) "Los demás despojos comestibles de porcinos congelados", código 2064900. (9) Tocinos, código 2090000.

Nota: Definición de subproductos según código aduanero chileno. El gráfico de exportaciones porcícolas no considera la exportación de derivados ahumados cuyo volumen exportado en 2005 fue de 28 toneladas a un valor por kilo de 7.6 dólares.

Fuente: aduana chilena, ASPROCER, análisis BCG

DESAGREGACIÓN DE SUB-CATEGORÍAS EN SUB-PRODUCTOS (I)

Clasificación de productos porcícolas según Aduana de Chile

Sector	Subclase	Código	Descripción
Porcinos	Faenado de animales	02031100	Carne porcina en canales o medias canales, fresca o refrigerada
Porcinos	Faenado de animales	02031200	Carne porcina piernas, paletas y sus trozos sin deshuesar, frescas o refrigerada
Porcinos	Faenado de animales	02031900	Las demás carnes porcinas, frescas o refrigeradas
Porcinos	Faenado de animales	02032100	Carne porcina en canales o medias canales, congeladas
Porcinos	Faenado de animales	02032200	Carne porcina piernas, paletas y sus trozos sin deshuesar, congeladas (total)
Porcinos	Faenado de animales	02032210	Carne porcina chuletas sin deshuesar, congeladas (hasta 2006)
Porcinos	Faenado de animales	02032220	Carne porcina costillar sin deshuesar, congeladas (hasta 2006)
Porcinos	Faenado de animales	02032290	Las demás carnes porcinas sin deshuesar, congeladas (hasta 2006)
Porcinos	Faenado de animales	02032900	Las demás carnes porcinas congeladas (total)
Porcinos	Faenado de animales	02032910	Tocino con capa de carne adherida, congelado
Porcinos	Faenado de animales	02032920	Tocino entreverado de panza (panceta), congelado
Porcinos	Faenado de animales	02032930	Las demás carnes porcinas, deshuesadas y congeladas
Porcinos	Faenado de animales	02032990	Las demás carnes porcinas, congeladas
Porcinos	Faenado de animales	02063000	Despojos comestibles de porcinos, frescos o refrigerados
Porcinos	Faenado de animales	02064100	Despojos comestibles hígados de porcinos congelados
Porcinos	Faenado de animales	02064900	Los demás despojos comestibles de porcinos, congelados (total)

■ Sub-categorías ■ Sub-productos

Fuente: Aduana de Chile

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

DESAGREGACIÓN DE SUB-CATEGORÍAS EN SUB-PRODUCTOS (II)

Clasificación de productos porcícolas según Aduana de Chile

Sector	Subclase	Código	Descripción
Porcinos	Faenado de animales	02064910	Manos y patas comestibles de porcinos, congelados
Porcinos	Faenado de animales	02064920	Orejas comestibles de porcinos, congeladas
Porcinos	Faenado de animales	02064990	Los demás despojos comestibles de porcinos, congelados
Sin esp.	Los demás preparados o conservados para consumo	02090000	Tocinos sin partes magras y grasa
Porcinos	Los demás preparados o conservados para consumo	02101100	Jamones, paletas y sus trozos sin deshuesar, salados o en salmuera, secos o ahumados
Porcinos	Los demás preparados o conservados para consumo	02101200	Tocino entreverado de panza (panceta) y sus trozos, salados o salmuera, secos o ahumados
Porcinos	Los demás preparados o conservados para consumo	02101900	Las demás carnes de porcinos saladas o en salmuera, secos o ahumados
Porcinos	Los demás preparados o conservados para la industria	15010010	Grasa de cerdo (incluida la manteca), refinadas
Porcinos	Los demás preparados o conservados para la industria		Cecinas
Porcinos	Los demás preparados o conservados para la industria	15030000	Estearina solar, aceite de manteca de cerdo, oleoestarina, oleomargarina y aceite de sebo, sin emulsionar ni mezclar
Porcinos	Los demás preparados o conservados para consumo	16024100	Jamones y trozos de jamón
Porcinos	Los demás preparados o conservados para consumo	16024200	Paletas y trozos de paletas, de porcinos
Porcinos	Los demás preparados o conservados para consumo	16024900	Las demás preparaciones de porcinos, incluidas las mezclas

Sub-categorías
 Sub-productos

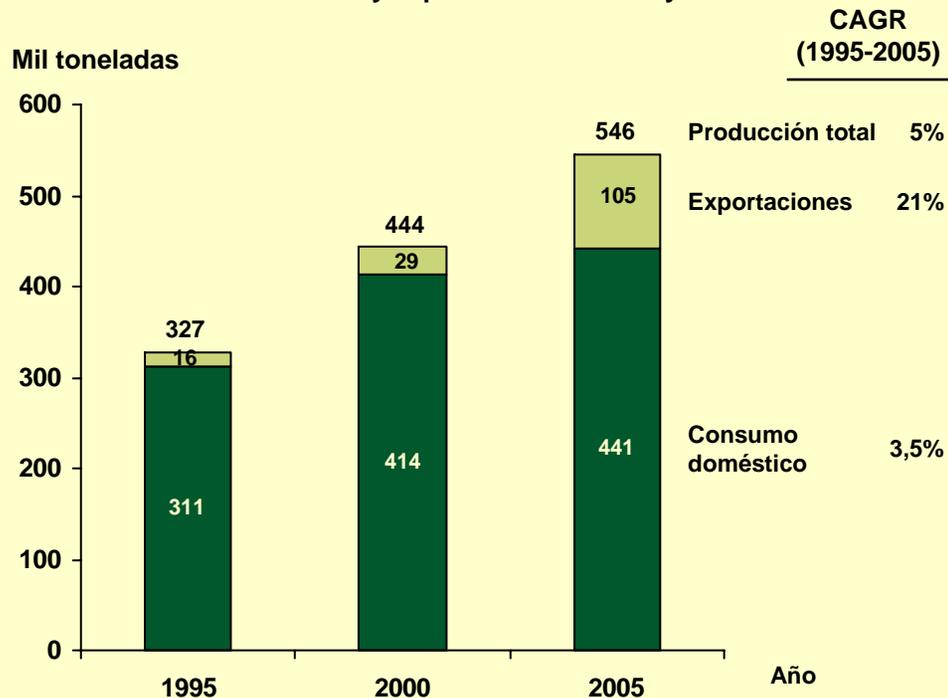
Fuente: Aduana de Chile

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

LAS EXPORTACIONES CHILENAS DE AVES CRECIERON AL 21% ANUAL, MIENTRAS QUE LA PRODUCCIÓN LO HIZO AL 5%

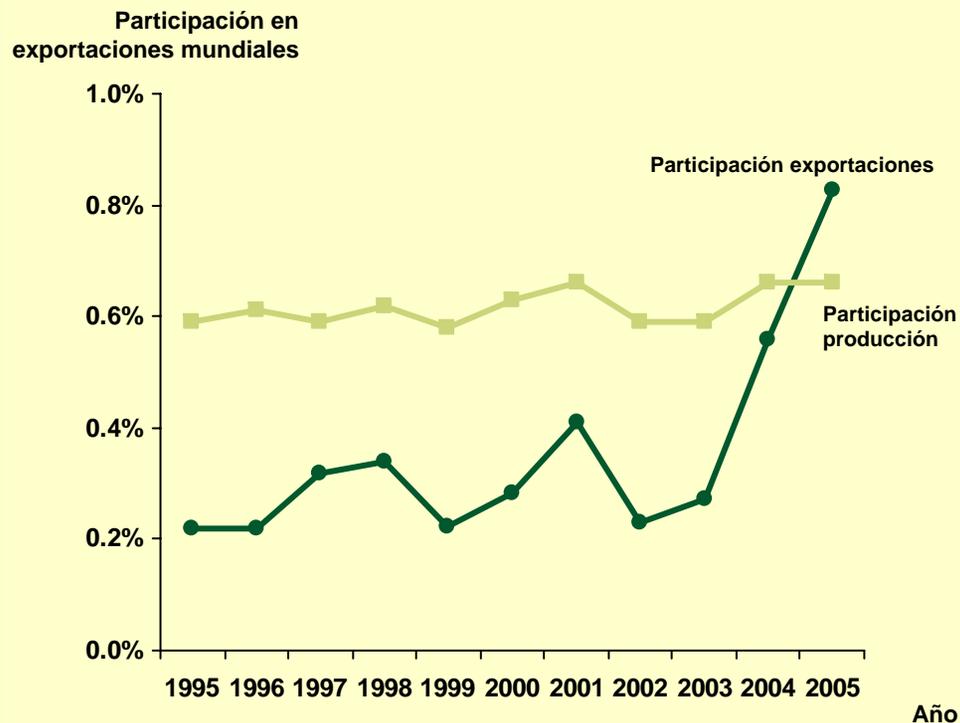
Producción chilena creció al 5% anual, mientras que las exportaciones lo hicieron al 21%

Evolución de la producción chilena de aves desagregada en consumo doméstico y exportada entre 1995 y 2005



Exportaciones con alto crecimiento desde 2004, pero aún con pequeña participación mundial

Evolución de la participación de las exportaciones chilenas de aves en las exportaciones mundiales 1995 y 2005



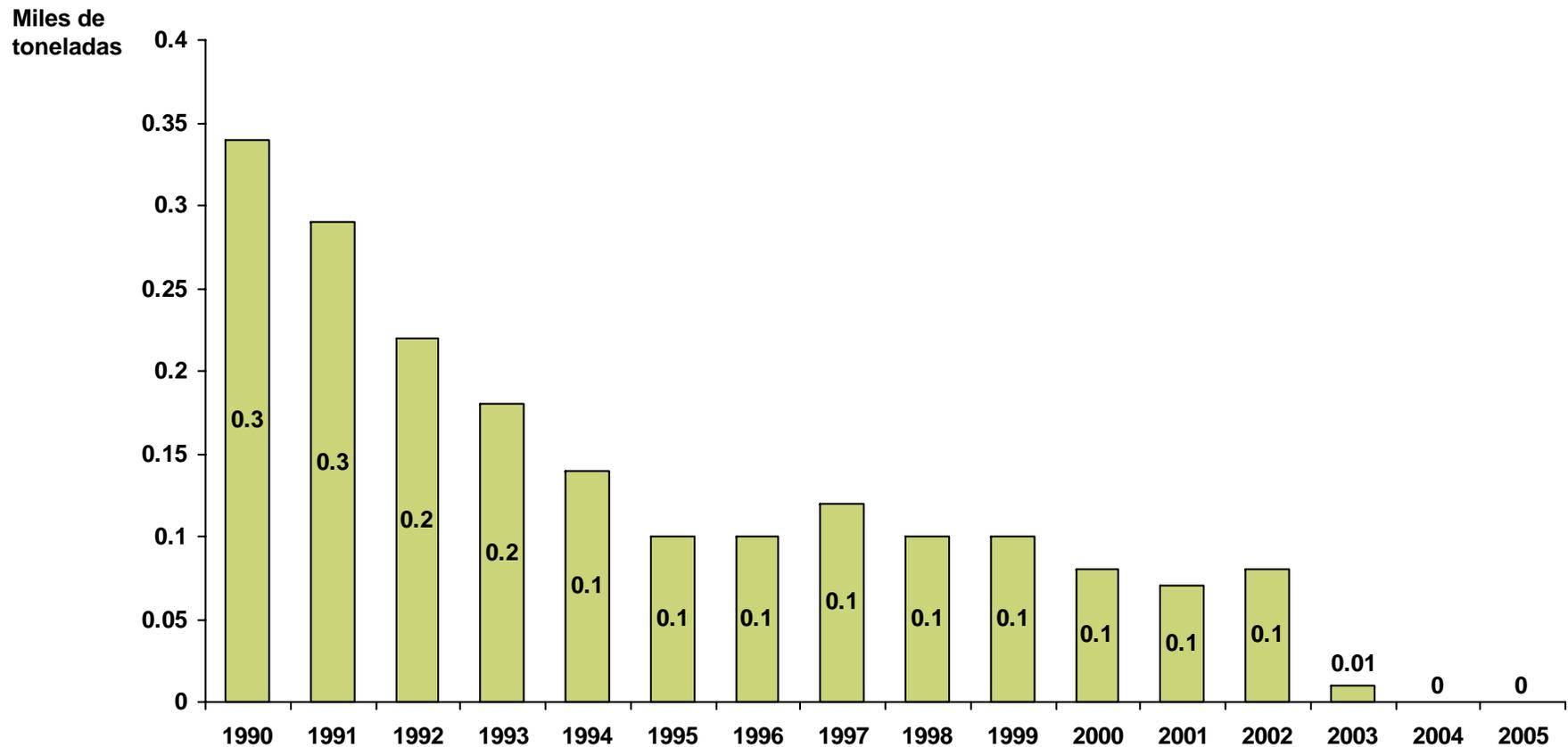
Nota: valores de exportaciones FOB

Fuente: FAO, análisis BCG

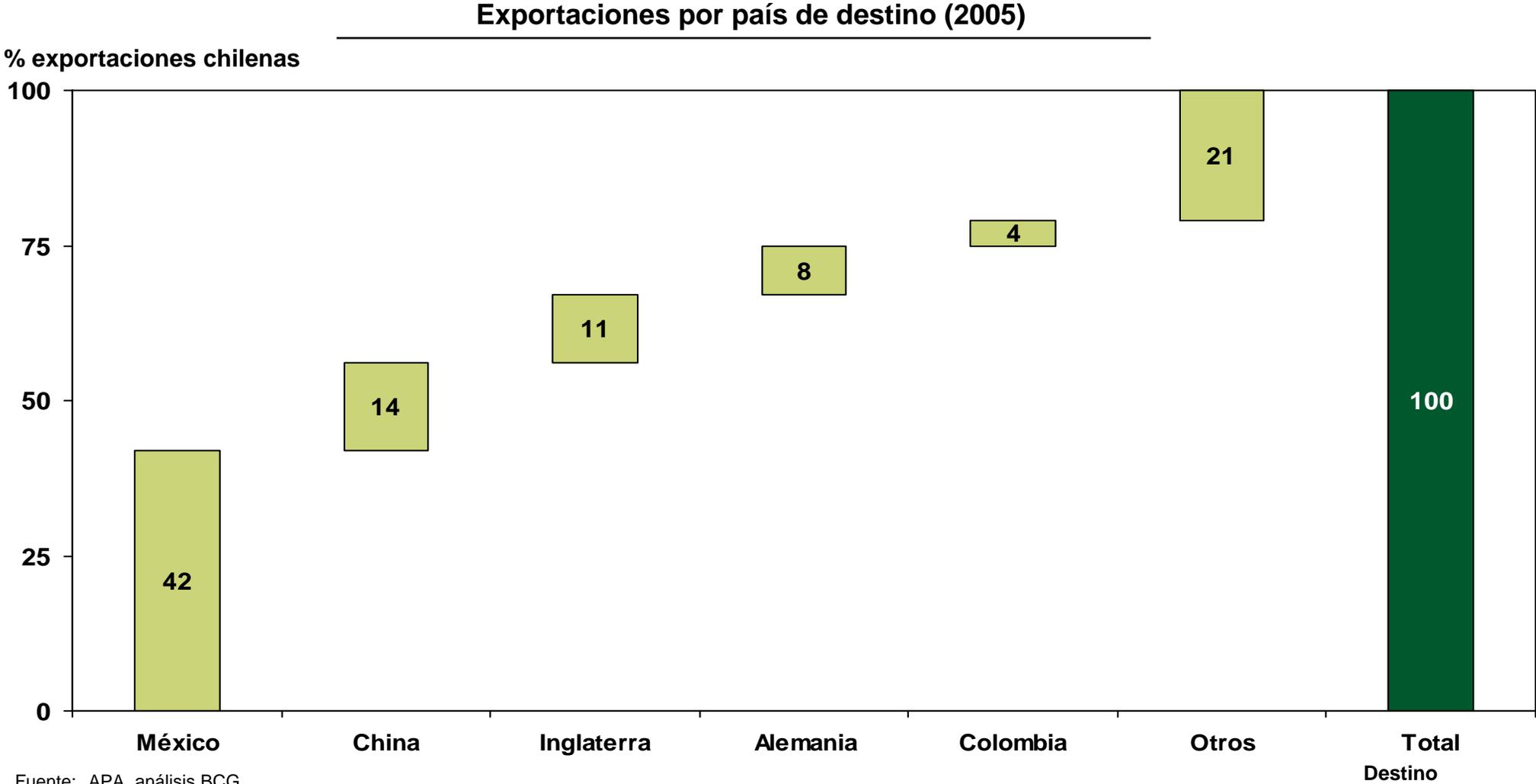
Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

PRODUCCIÓN DE PATO Y OTRAS AVES EN CHILE HA DISMINUIDO A CASI CERO

Evolución producción (1990-2005)



EN 2005 MÉXICO, CHINA E INGLATERRA REPRESENTARON 73% DE LAS EXPORTACIONES CHILENAS DE AVES

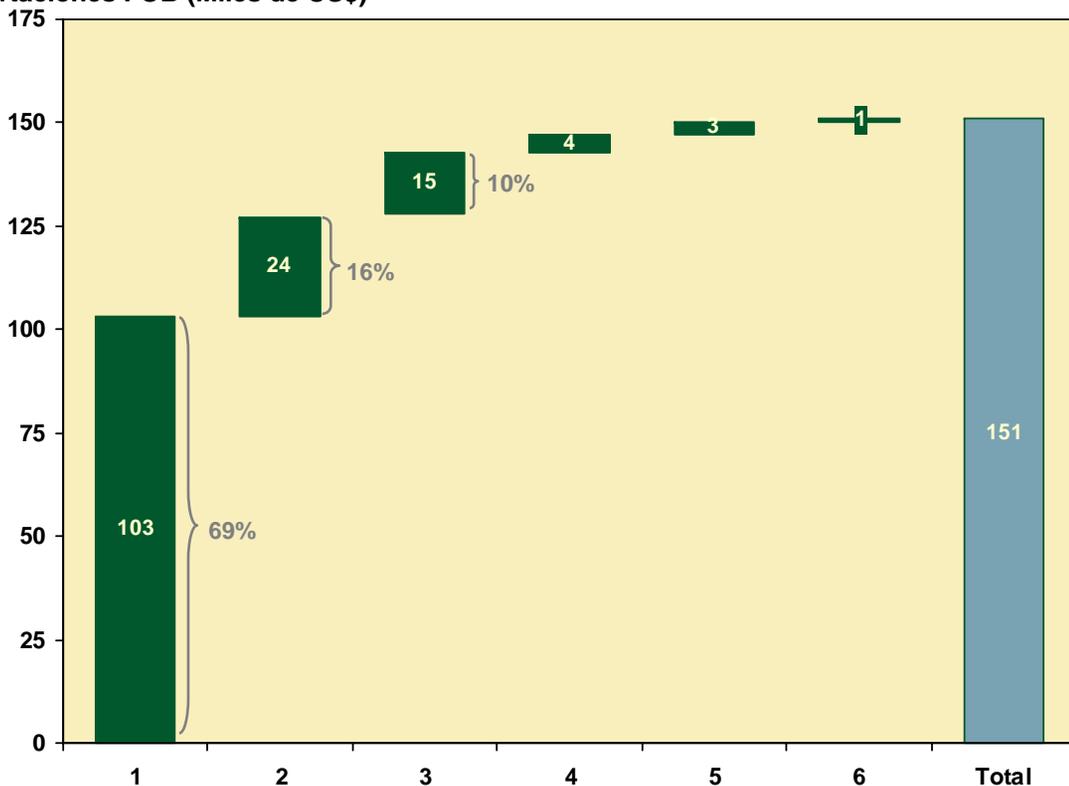


Fuente: APA, análisis BCG

LOS TROZOS DE POLLO CONGELADO SON LA FUENTE DE VALOR MÁS RELEVANTE PARA CHILE EN AVICULTURA

Exportaciones chilenas de productos aviares desagregadas (2005)

Exportaciones FOB (Miles de US\$)



Referencias de productos

- 1 Trozos de pollo congelado⁽¹⁾
- 2 Pavo trozado congelado⁽²⁾
- 3 Preparados de pavo⁽³⁾
- 4 Pavo entero congelado⁽⁴⁾
- 5 Preparados de pollo⁽⁵⁾
- 6 Pollo entero congelado⁽⁶⁾

(1) Pollo trozado congelado con o sin hueso código 2071400. (2) Pavo trozado con y sin hueso congelado código 2072700. (3) Preparados de pavo código 16023100.

(4) Pavo entero congelado código 2072500. (5) Preparados de pollo código 16023200. (6) Pollo entero congelado código 2071200.

Nota: definición de subproductos según código aduanero chileno.

Fuente: Aduana Chilena, APA, análisis BCG

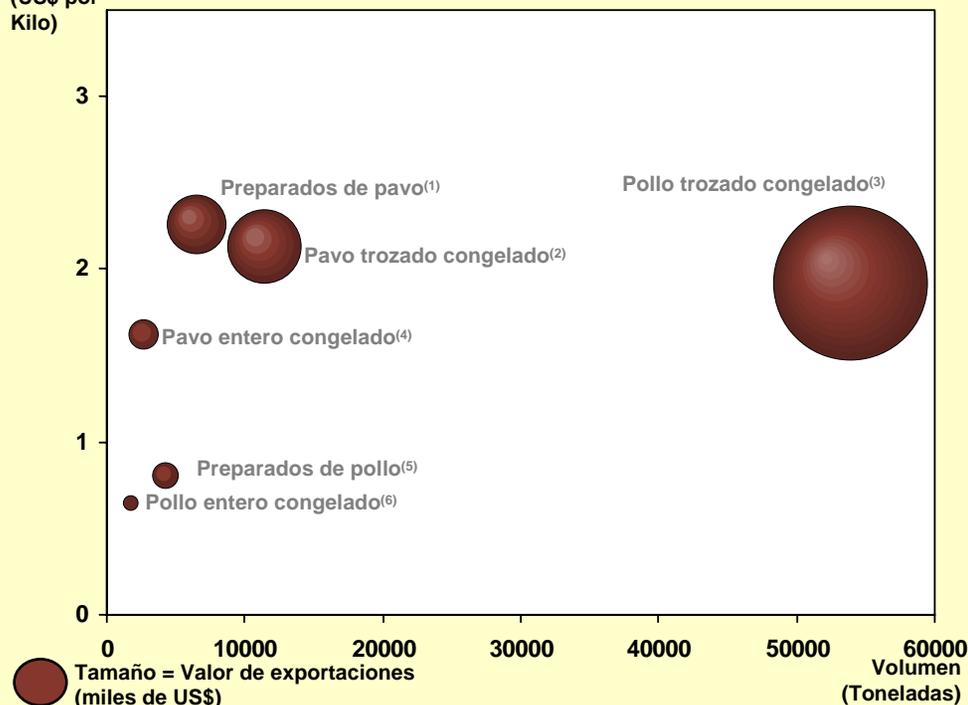
EXPORTACIONES AVIARES CHILENAS SE CONCENTRAN EN LOS SUB-PRODUCTOS DE MAYOR VALOR POR KILO

Con rápido crecimiento, aunque más moderado que la industria porcina

Pollo en trozos deshuesado es la fuente de valor más relevante

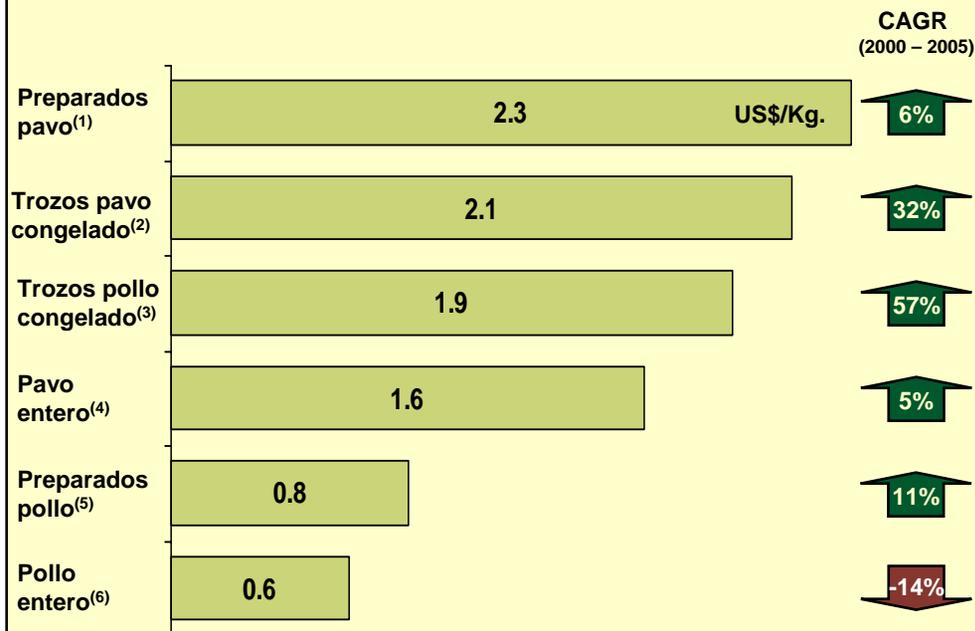
Volumen de exportaciones aviares 2005 vs. valor por kilo vs. valor total

Valor FOB por kilo (US\$ por Kilo)



El mayor crecimiento se registró en las sub-categorías de pollo y pavo trozados congelados

US\$ por kilogramo exportado por sub-categoría aviar (2005)



(1) Preparados de pavo código 16023100. (2) Pavo trozado con y sin hueso congelado código 2072700. (3) Pollo trozado congelado con o sin hueso código 2071400. (4) Pavo entero congelado código 2072500. (5) Preparados de pollo código 16023200. (6) Pollo entero congelado código 2071200.

Nota: Definición de subproductos según código aduanero chileno. El gráfico de exportaciones porcícolas no considera la exportación de derivados ahumados cuyo volumen exportado en 2005 fue de 28 toneladas a un valor por kilo de 7.6 dólares. En el correspondiente a las exportaciones avícolas, no se considera "otras carnes de pollo sin deshuesar" y de "pollos enteros congelados con un peso neto inferior a dos kilos" cuyo volumen en 2005 fue de 513 y 94 toneladas respectivamente a un precio por kilo de .38 y .64 dólares.

Fuente: ASPROCER, APA, análisis BCG

DESAGREGACIÓN DE SUB-CATEGORÍAS EN SUB-PRODUCTOS (I)

Clasificación de productos aviares según Aduana de Chile

Sector	Subclase	Código	Descripción
Aviaries	Faenado de animales	02071200	Carne de gallo o gallina sin trocear congelada (total)
Aviaries	Faenado de animales	02071210	Carne de gallo o gallina sin trocear, congelada, con un peso inferior a 2 Kg.
Aviaries	Faenado de animales	02071290	La demás carnes de gallo o gallina sin trocear, congeladas
Aviaries	Faenado de animales	02071300	Trozos y despojos comestibles de gallo o gallina, frescos o refrigerados
Aviaries	Faenado de animales	02071400	Trozos y despojos comestibles de gallo o gallina, congelados (total)
Aviaries	Faenado de animales	02071410	Trozos y despojos comestibles de gallo o gallina, deshuesados, congelados (hasta 2006)
Aviaries	Faenado de animales	02071411	Pechugas y sus trozos de gallo o gallina, deshuesados, congelados
Aviaries	Faenado de animales	02071419	Los demás trozos y despojos comestibles de gallo o gallina, deshuesados, congelados
Aviaries	Faenado de animales	02071421	Mitades o cuartos de gallo o gallina, sin deshuesar, congelados
Aviaries	Faenado de animales	02071422	Pechugas y sus trozos de gallo o gallina, sin deshuesar, congelados
Aviaries	Faenado de animales	02071423	Muslos y sus trozos de gallo o gallina, sin deshuesar, congelados
Aviaries	Faenado de animales	02071424	Alas de gallo o gallina, sin deshuesar, congelados
Aviaries	Faenado de animales	02071429	Los demás trozos de gallo o gallina, sin deshuesar, congelados
Aviaries	Faenado de animales	02071430	Despojos de gallo o gallina, congelados
Aviaries	Faenado de animales	02072400	Carne de pavo (gallipavo) sin trocear, fresca o refrigerada
Aviaries	Faenado de animales	02072500	Carne de pavo (gallipavo) sin trocear, congelada
Aviaries	Faenado de animales	02072600	Trozos y despojos de pavo (gallipavo), frescos o refrigerados
Aviaries	Faenado de animales	02072700	Trozos y despojos de pavo (gallipavo), congelados (total)

Sub-categorías Sub-productos

Fuente: Aduana de Chile
Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

DESAGREGACIÓN DE SUB-CATEGORÍAS EN SUB-PRODUCTOS (II)

Clasificación de productos aviares según Aduana de Chile

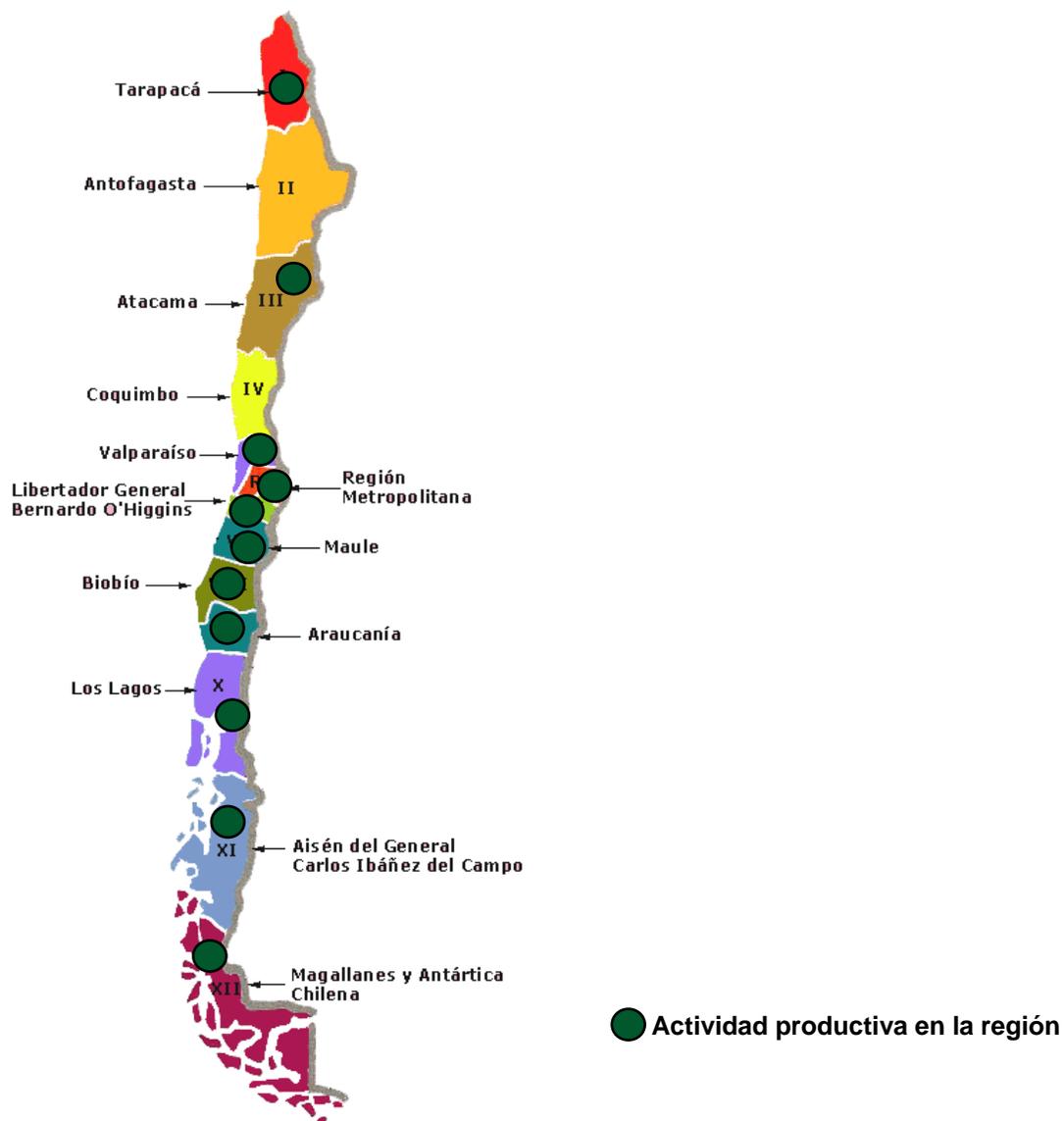
Sector	Subclase	Código	Descripción
Aviares	Faenado de animales	02072710	Pechugas de pavo trozadas, congeladas
Aviares	Faenado de animales	02072790	Los demás trozos y despojos de pavo, congelados
Aviares	Faenado de animales	02073200	Carne de pato, ganso o pintada, sin trocear, frescas o refrigeradas
Aviares	Faenado de animales	02073300	Carne de pato, ganso o pintada, sin trocear, congelada
Aviares	Faenado de animales	02073400	Hígados grasos de pato, ganso o pintada frescos o refrigerados
Aviares	Faenado de animales	02073500	Los demás carnes, de pato, ganso o pintada, troceados, frescos o refrigerados
Aviares	Faenado de animales	02073600	Los demás trozos y despojos de pato, ganso o pintada, congelados
Aviares	Los demás preparados o conservados para consumo	16023100	Preparaciones y conservas de pavo (gallipavo) (total)
Aviares	Los demás preparados o conservados para cons.	16023110	Trozos preparados, sazonados o condimentados de pavo (gallipavo)
Aviares	Los demás preparados o conservados para cons.	16023120	Paté y pastas de pavo (gallipavo)
Aviares	Los demás preparados o conservados para cons.	16023130	Jamón de pavo (gallipavo)
Aviares	Los demás preparados o conservados para cons.	16023190	Las demás preparaciones de pavo (gallipavo)
Aviares	Los demás preparados o conservados para consumo	16023200	Preparaciones y conservas de carne de gallo o gallina (total)
Aviares	Los demás preparados o conservados para cons.	16023210	Trozos preparados, sazonados o condimentados de gallo o gallina
Aviares	Los demás preparados o conservados para cons.	16023220	Paté y pastas de gallo o gallina
Aviares	Los demás preparados o conservados para cons.	16023290	Las demás preparaciones de gallo o gallina

Sub-categorías Sub-productos

Fuente: Aduana de Chile

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

PRODUCCIÓN PORCINA Y AVIAR PRESENTE EN CASI TODAS LAS REGIONES DEL PAÍS



AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 9

Situación actual de Chile

- **Mercado - 51**
- **Competitividad - 66**

Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 79

Hoja de ruta - 138

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativas - 151

CHILE COMPETITIVO DIFERENCIÁNDOSE EN CALIDAD, NO EN PRECIO VS. LCCs

Necesidad de importar insumo alimenticio implica costo extra por transporte, aunque cercanía a Argentina reduce el impacto negativo

Costos laborales menores a los de países desarrollados y similares a los de productores brasileiros o argentinos

Distancia a mercados de destino incrementa los costos de transporte a la vez que dificulta la exportación de productos frescos

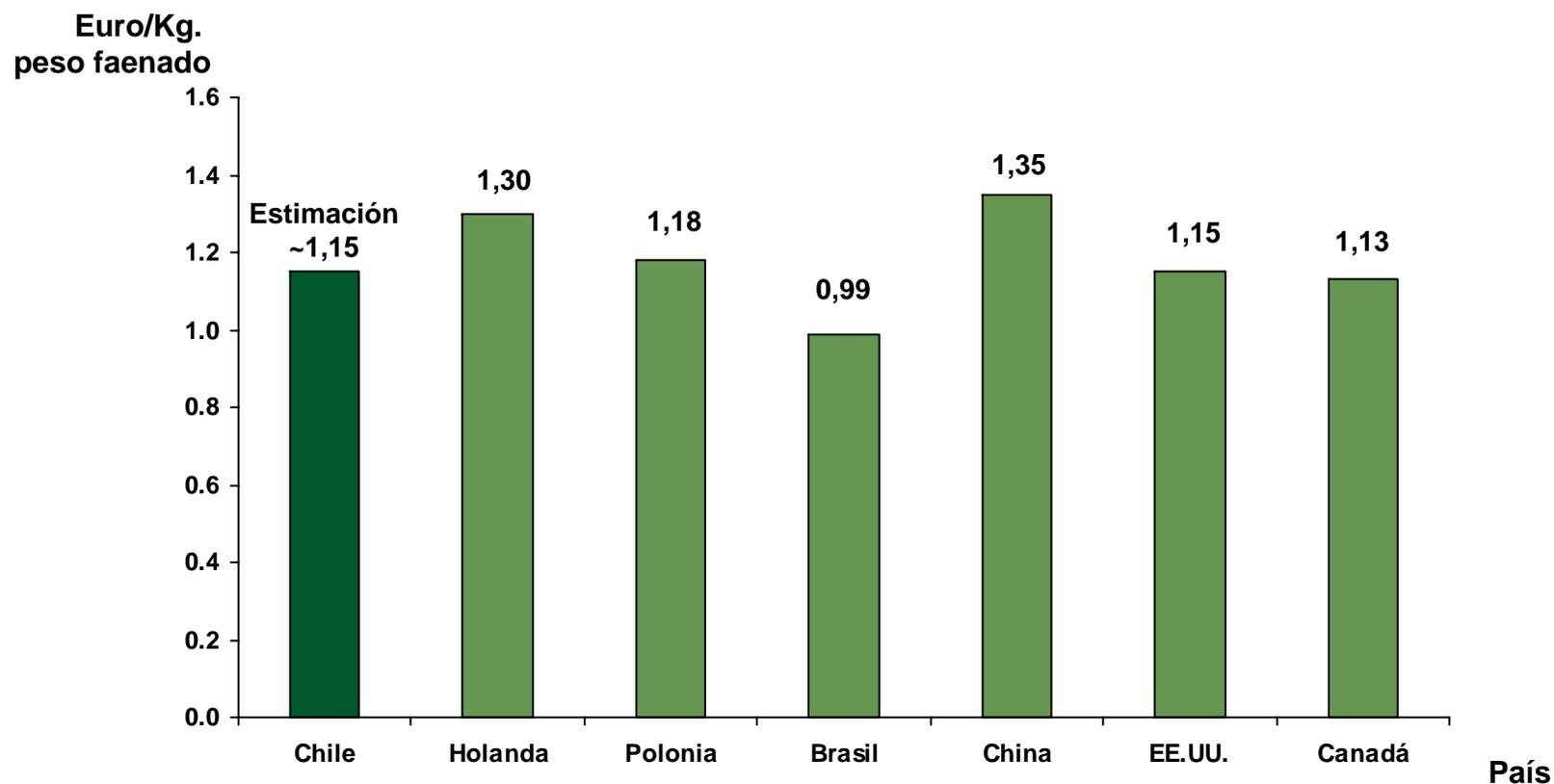
- **17.500 km. desde Chile hasta Japón vs. 7.500 desde Canadá**

Mayor productividad chilena compensa desventajas en costos respecto a otros productores de alta calidad, pero se mantienen desventajas por menor escala

- **Menores tasas de conversión de alimentos (Kg. de alimento/Kg. de carne) y tasas de mortalidad, y mayor cantidad de carne por animal respecto a EE.UU.**

CHILE NO PUEDE COMPETIR EN PRECIO CON PAÍSES DE BAJO COSTO, PERO SI CON PAÍSES DESARROLLADOS

Comparación de costos estimados para producción porcícola



Brechas de costo explicadas por diferencias en costos, en productividades y en calidad de productos ofrecido

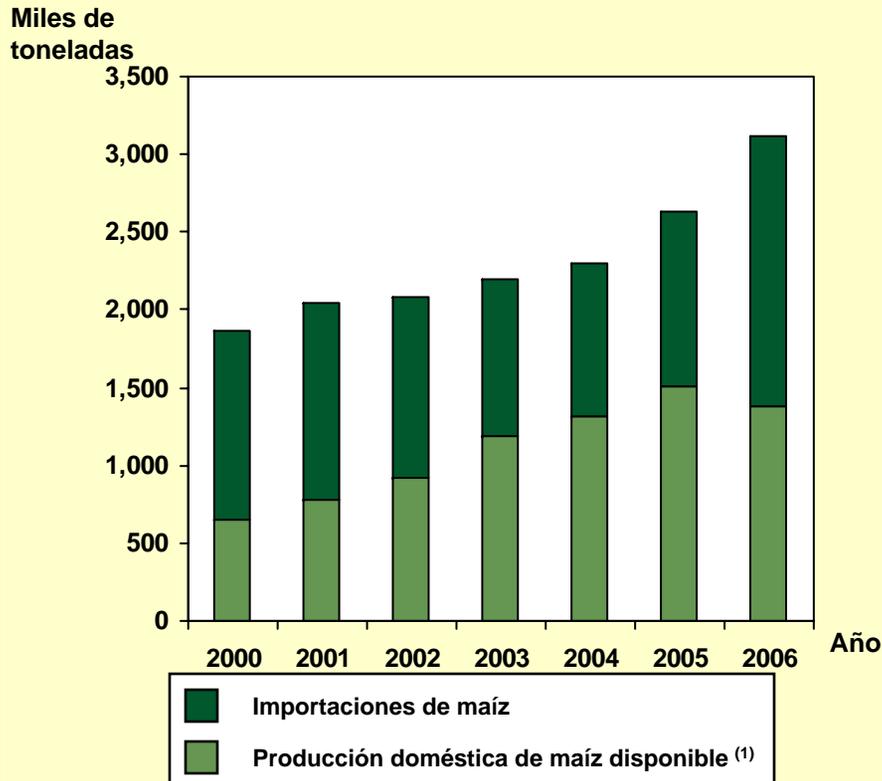
Nota: Costos de producción chilena estimados según datos de la industria

Fuente: Rabobank, análisis BCG

BRECHA DE COMPETITIVIDAD EN ABASTECIMIENTO DE MAÍZ SE HA CERRADO RECIENTEMENTE RESPECTO A EE.UU., CANADÁ Y BRASIL

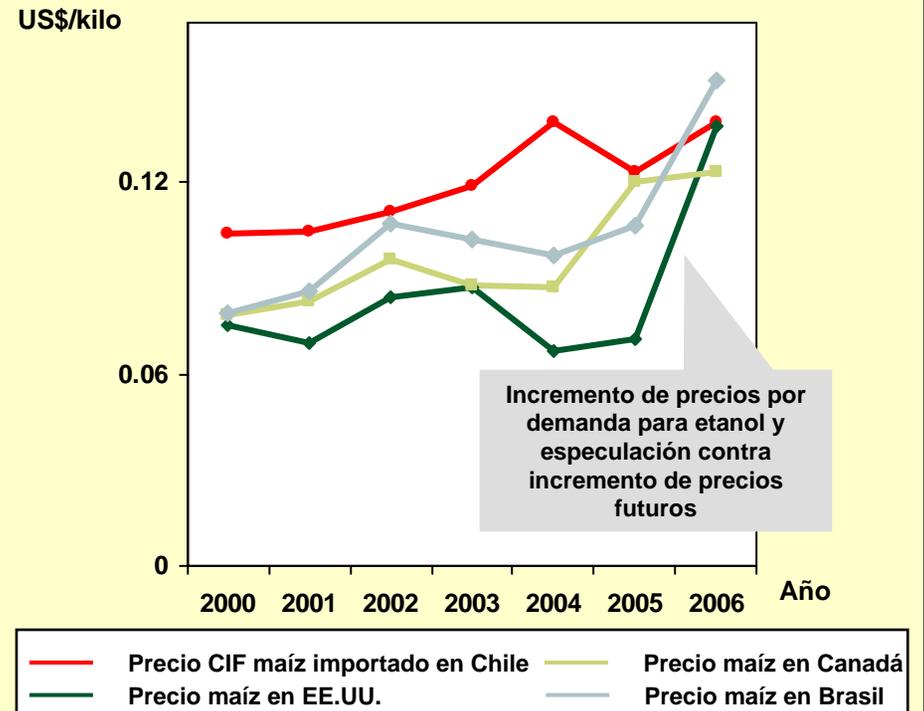
Producción doméstica de maíz no es suficiente para satisfacer demanda local de industrias avícola y porcícola

Producción doméstica de maíz e importaciones



Costo del maíz no es actualmente una fuente importante de desventaja

Comparación de precios del maíz



(1) Producción doméstica menos exportaciones

Fuente: ODEPA, Bloomberg, IRPOnline, Brazilian Federal Reserve, CEASAE, análisis BCG

COSTOS DE MANO DE OBRA COMPETITIVOS VS. PAÍSES DESARROLLADOS

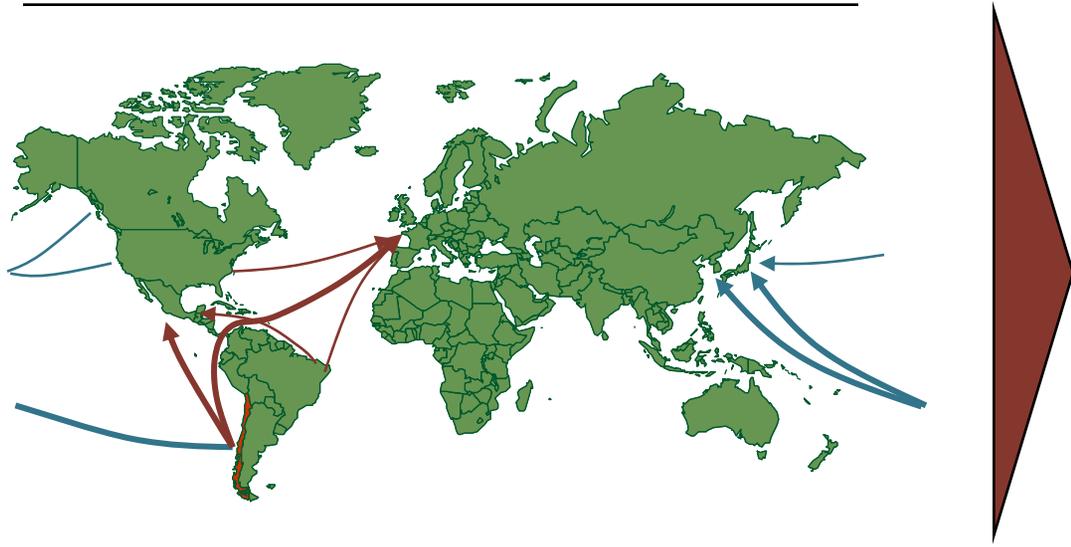


Nota: Tipos de cambio considerados: 1US\$ = 2.9 ARS, 2.35 BRL, 1.18CAD, 540 CLP, 11 MXN
 Fuente: Comparación de salarios Mercer, análisis BCG

COSTOS DE TRANSPORTE TAMBIÉN AFECTAN LAS CAPACIDADES CHILENAS DE EXPORTACIÓN

Posición geográfica daña la capacidad exportadora chilena

Ejemplos de comercios relevantes con Chile



Puerto de destino	Puerto de origen	Distancia (KM)
Japón	Chile	17.500
	Canadá	7.500
	EE.UU.	5.000
Reino Unido	Chile	13.000
	Brasil	7.500
	Canadá	3.600
	EE.UU.	5.900
México	Chile	6.500
	Brasil	9.100

Distancia implica desventaja de costos y limita exportación de productos frescos

Nota: distancias puerto a puerto como promedio de puertos en destino y origen, no se consideran exclusivamente puertos efectivamente utilizados
 Fuente: World Trade Reference, análisis BCG
 Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN CHILENA EFICIENTES Y COMPETITIVAS VS. EE.UU.

Indicador	Chile	EE.UU.
Pollos		
Tasa de conversión alimentos (kilos de alimento / kilo de carne)	1,84	1,90
Tasa de mortalidad	3,2%	5,0%
Cantidad de carne por animal (kilos)	1,9	1,6 – 2,0
Crías por hembra por año	150	200
Cerdo		
Tasa de conversión alimentos (kilos de alimento / kilo de carne)	2,95	3,6
Cantidad de carne por animal (kilos)	125	113-125
Crías por hembra por año	24	25-32



CUATRO CARACTERÍSTICAS FORTALECEN LA POSICIÓN EXPORTADORA CHILENA

Condiciones sanitarias	<p>Chile en una posición privilegiada con respecto a las principales enfermedades</p> <p>Condiciones geográficas y proceder del SAG contribuyen a mantener alto el estatus sanitario</p>
Tratados de libre comercio	<p>Chile ha firmado TLCs con principales países consumidores de cerdos y aves permitiendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a mercados • Ventajas en costos
Sistema de inocuidad	<p>Industrias porcícola y avícola chilenas altamente integradas, facilitando la implementación de sistemas de inocuidad a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bajos costos • Menores riesgos de infección • Alineamiento de intereses
Producción flexible e interpretación de necesidades de los clientes	<p>Chile respondió a las demandas específicas de clientes gracias a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pequeña escala a nivel mundial • Bajos costos • Cultura empresaria flexible - entendimiento de las necesidades de los clientes

La concentración e integración juegan un rol clave para materializar estas ventajas

ESTATUS SANITARIO CHILENO ENTRE LOS MEJORES MUNDIALMENTE

Condiciones naturales y políticas oficiales aseguran un estatus sanitario distintivo

Estatus Enfermedad

Otras perspectivas

Enfermedad	Chile ⁽¹⁾	Brasil ⁽²⁾	Canadá ⁽²⁾	Dinamarca ⁽²⁾	Holanda ⁽²⁾
Enfermedades porcinas					
Fiebre aftosa	A	P	A	A	A
Peste porcina clásica	A	A	A	A	A
Peste porcina africana	A	A	A	A	A
PRRS ⁽³⁾	A	P	P	P	P
Encefalitis por virus Nipah	A			A	
Enfermedad vesicular porcina	A	A	A	A	A
Cisticercosis porcina	L	P	A	A	A
Enfermedades aviares					
Influenza Aviar	A	A	A	P	A
Enfermedad de Newcastle	A	A	A	A	A
Bronquitis infecciosa	P	P	P	P	P
Bursitis infecciosa	P	P	P	P	P
Clamidiosis aviar	A	A	P	P	P
Cólera	P	P	P	A	P
Enfermedad de Marek	P	P	P	P	P
Laringotraquítis	P	A	P	P	P
Micoplasmosis aviar	P	P	P	A	P
Pulorosis	P	A	A	P	P
Tifosis	A	P	A	A	P
Enfermedades detectadas	7	8	8	8	10

Chile es el primer país en el mundo que eliminó el PRRS⁽³⁾

El estatus sanitario en porcicultura es mejor que en avicultura

Percepción altamente positiva de la labor del SAG por parte de agentes privados

Gobiernos extranjeros delegan parcialmente en el SAG procesos de habilitación en su nombre (ejemplo Japón)

Sistema de vigilancia integrado sector público-sector privado no existente en otros países

(1) Información al 2007. (2) Información al 2005.
 (3) PRRS: Síndrome disgenésico y respiratorio
 Fuente: OIE, entrevistas, análisis BCG

A: Ausente P: Presente L: Presencia limitada

TRATADOS DE LIBRE COMERCIO PROVEEN VENTAJAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS PARA EL INTERCAMBIO

Los tratados permiten a los productos chilenos entrar a los mercados que demandan calidad...

Los esfuerzos chilenos para ingresar al mercado coreano y japonés tomaron al menos 5 años para comenzar el flujo comercial

“Incluso con un adecuado manejo sanitario, los productos de cerdo brasileños no pueden ingresar a los Estados Unidos, Japón o Corea, debido a barreras arancelarias, supuestamente basadas en condiciones sanitarias” (Gerente de multinacional líder del sector)

“El gobierno chileno es mucho más efectivo que el brasileño para negociar la aprobación de entrada de sus productos a mercados extranjeros”
(Gerente de multinacional líder del sector)

...además representa una ventaja económica

Ej. de intercambio Chile – Japón

- Exportadores de cualquier país deben pagar 4,3% para productos exportados por debajo del *gate price* de 524 yen/kg. Productores Chilenos gozan de una reducción del 50% del arancel año a año con una cuota de 32000t. que se incrementará año a año

Chile posee un acuerdo de asociación con la Unión Europea que le permite exportar cerdos y pollos sin arancel por una cuota determinada ampliada año a año

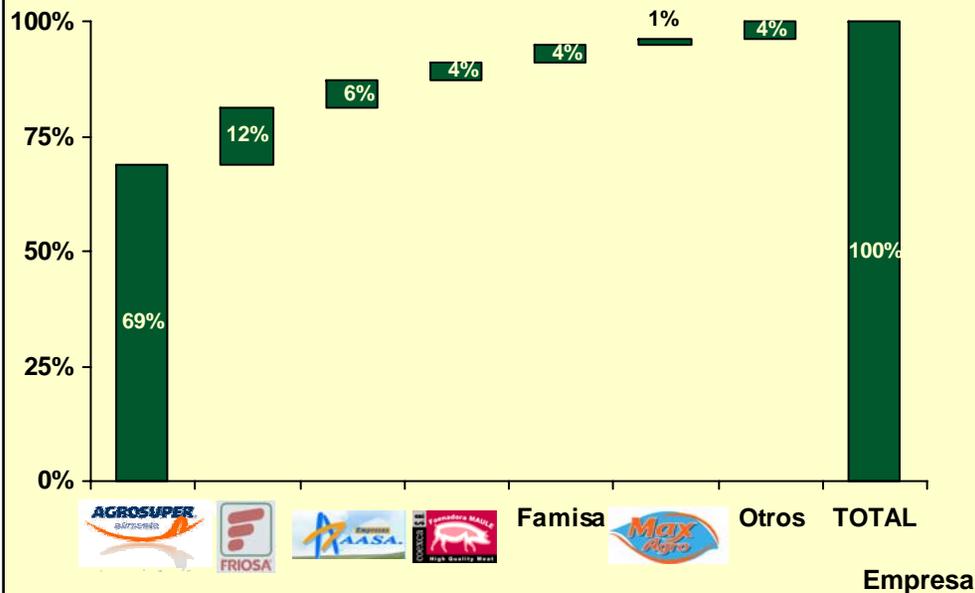
Chile tendrá el privilegio de exportar sin tarifa una determinada cuota de carne de ave a EE.UU, con una tarifa decreciente para la exportación excedente hasta 2012 a partir de cuando no habrá tarifa ni cuota alguna

INDUSTRIAS DE PORCICULTURA Y AVICULTURA ESTÁN ALTAMENTE CONCENTRADAS

Más del 90% de participación de mercado para los 4 mayores productores

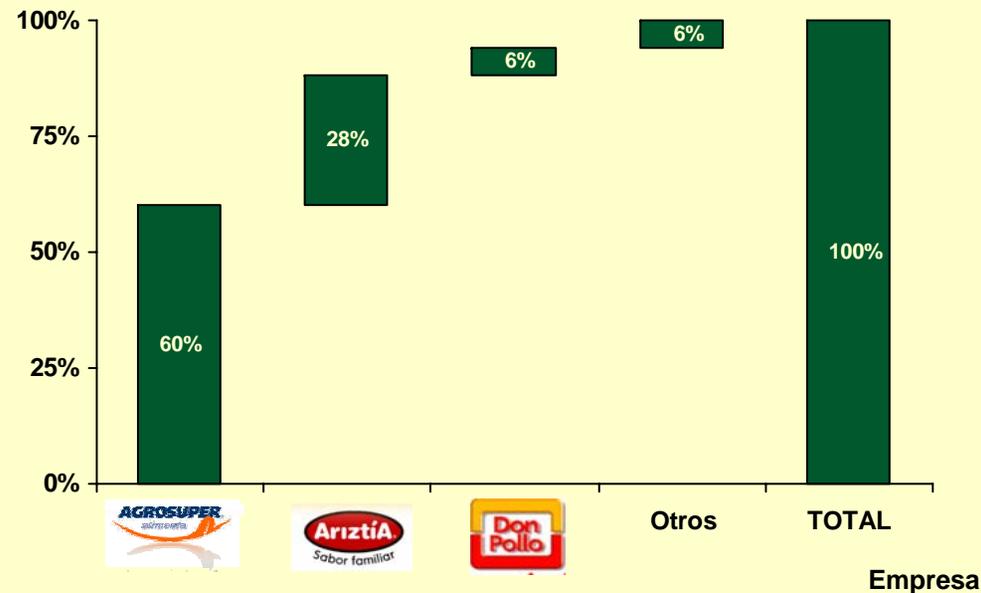
4 productores tienen control sobre ~91% del la producción porcícola chilena

% de cerdos faenados



3 productores concentran ~94% de la producción avícola chilena

% de aves faenadas



Concentración genera tamaño crítico que facilita integración vertical

PRINCIPALES PRODUCTORES CHILENOS CUENTAN CON UNA CADENA INTEGRADA Y UN SISTEMA DE TRAZABILIDAD EFICIENTE

Beneficios de una cadena integrada en el sistema de trazabilidad

- Facilita identificación de animales, reduce la complejidad del sistema - reducción en los costos
- Menor dispersión y número de movimientos de animales, reduciendo riesgos de infección
- Solución al problema de incentivos: diferentes agentes a través de la cadena tienen distintos intereses y perfil de riesgo sobre inocuidad
 - Solución a problema de asimetría de información en cuanto a la calidad de la carne



CHILE CUENTA CON UN SISTEMA FLEXIBLE DE PRODUCCIÓN Y BUENA INTERPRETACIÓN DE LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Qué escuchamos de los principales actores del sector

“Los empresarios chilenos piensan con una orientación al cliente, la baja escala y bajos costos en mano de obra permiten a los productores chilenos ajustar su producción a las necesidades de los clientes”

“Entregamos productos finales en la forma que el cliente los desea, y eso no puede hacerlo USA debido a los costos de mano de obra”

“Nuestros empresarios son lo suficientemente buenos para adaptarse ellos y adaptar productos a las necesidades del mercado, no sólo por los costos”



AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 9

Situación actual de Chile - 51

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

- **Oportunidad para Chile - 79**
- **Portafolio de iniciativas - 91**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 99**

Hoja de ruta - 138

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativas - 151

ALGUNAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA EXPORTAR CARNE PARA CHILE

Estrategia	Fundamentos	Potenciales dificultades
<p>Operador commodity</p>	<p>Apalancamiento de ventajas de costos y escala para exportar <i>commodities</i> atendiendo pasos intermedios en la cadena de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede también incrementar el valor agregado y exportar productos procesados o semi-procesados (ej. EE.UU., Brasil) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventajas de costo limitadas • Dificultad para competir con Brasil y EE.UU.
<p>Operador producto adaptado</p>	<p>Apalancamiento de relativa baja escala y bajo costo de mano de obra para producir con flexibilidad, adaptando productos a las necesidades de los clientes ofreciendo productos de alta calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puede también incrementar el valor agregado y exportar productos procesados o semi-procesados 	<ul style="list-style-type: none"> • Difícil entrar a mercados de UE y EE.UU. por productores locales • Difícil avanzar en la cadena de valor debido a escala y barreras
<p>Operador bio-movement</p>	<p>Apalancamiento de calidad y condiciones sanitarias. Empleo de nuevas técnicas combinadas⁽¹⁾ para producir carne natural</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todavía mercado muy pequeño • Estrechamente relacionado con productores locales
<p>Operador de especialidades</p>	<p>Apalancamiento de calidad única para producir un producto de marca nacional (por ejemplo el desarrollo del bife argentino)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de construir una marca de reconocimiento internacional • No asegura mercado por by-pass de productos

Condiciones sanitarias generales son una obligación para exportar a cualquier país desarrollado

(1) Bienestar animal, restricción de comida, etc.
Fuente: análisis BCG

ESTRATEGIAS Y POSICIONAMIENTO ELEGIDOS POR ALGUNOS PAÍSES EXPORTADORES DE CARNE

Dinamarca, Uruguay y Argentina son buenos ejemplos

Dinamarca: estrategia de nicho y marca nacional

Industria porcina orientada a exportación (85% de la producción es exportada)

Enfocada en nichos de mercados (ej. cerdos para producción británica de tocino)

- Estructura integrada facilita trazabilidad y desarrollo de ajustados a necesidades del cliente

La industria construyó una reputación como país preferido para producción de cerdo

Uruguay: alta calidad - estrategia de nicho

Uruguay exporta ~75% de su producción de carne bovina

Se enfocó en nichos certificados de alta calidad, incluyendo

- Productos orgánicos y naturales certificados
- Carne kosher certificada para Israel
- Cortes de alto valor para Europa (lomo, tira de lomo, rib-eye)

Estrategia de nicho apoyada por reputación de calidad a través de saneamiento, prácticas de producción y trazabilidad

Argentina: marca nacional

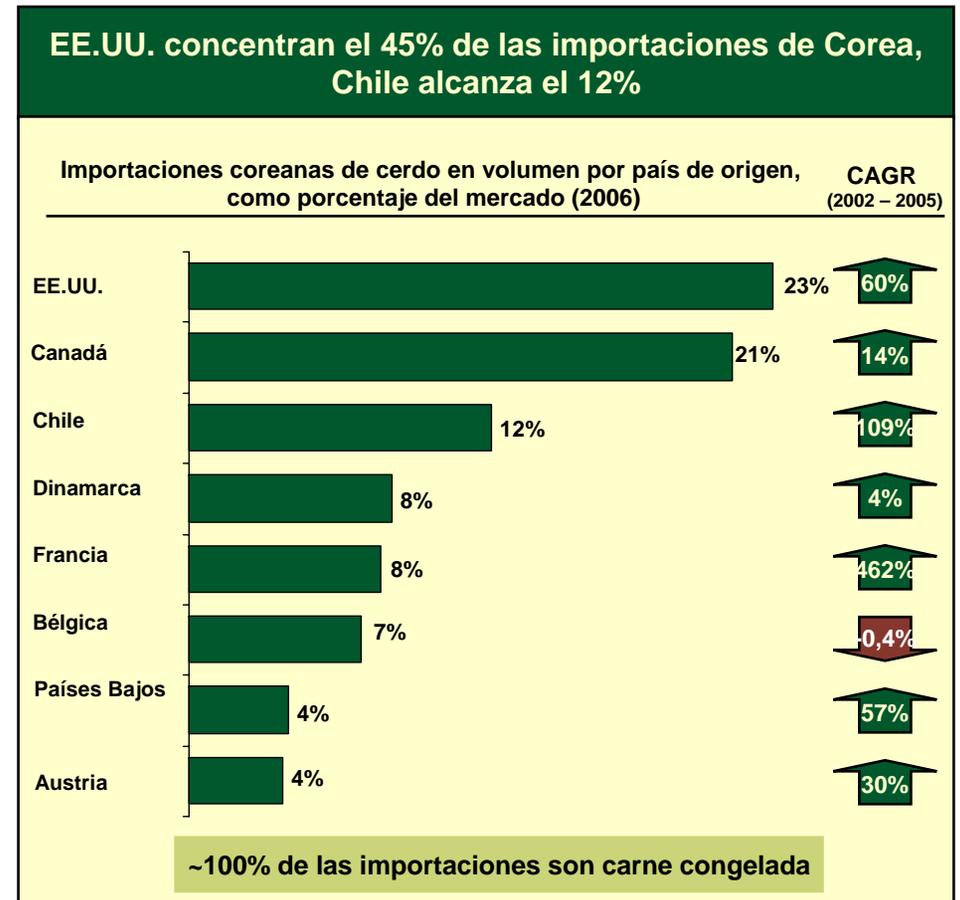
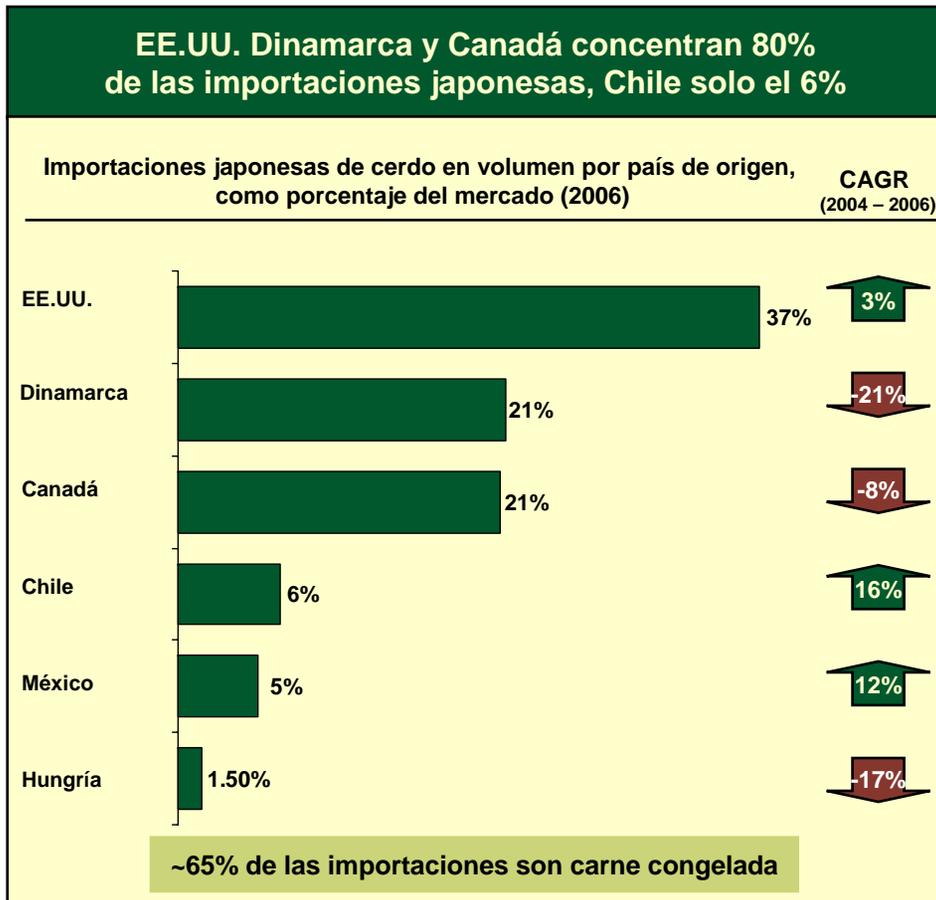
Séptimo país en producción de carne en el mundo

Se enfoca en productos de alto valor (cortes sin hueso, bife congelado y enlatado)

- *Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina* promueve a Argentina como prestigioso productor con historia y tradición en producción de carne

CHILE TIENE ESPACIO PARA SEGUIR CRECIENDO EN MERCADOS ACTUALES DE CERDO

Actualmente exporta 6% de las importaciones japonesas y 12% de las coreanas



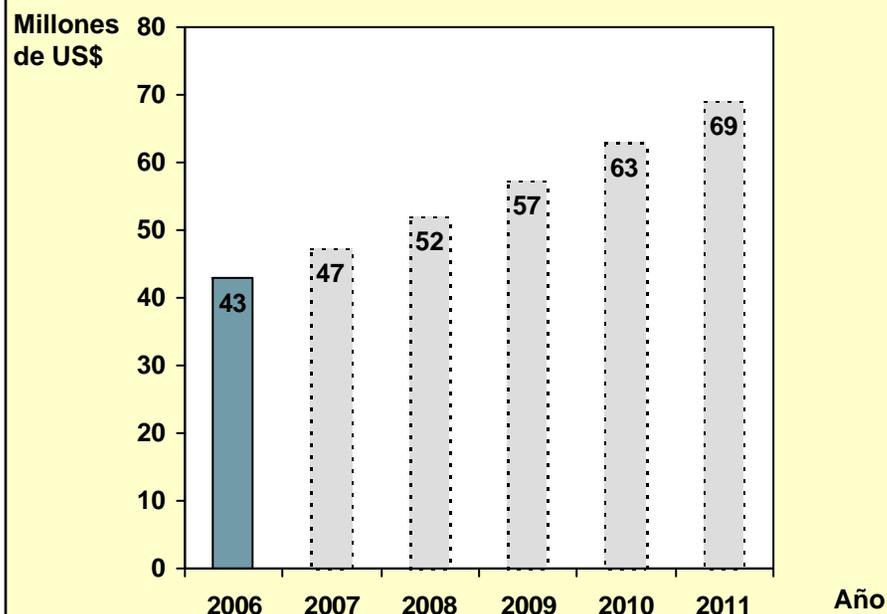
Fuente: Japan Customs (Foreign Agricultural Service) , Global Trade Information Services, Inc., Korea Customs Service, GAIN report 2003 y 2005, análisis BCG

POSIBILIDADES DE EXPORTACIÓN TAMBIÉN EN MERCADOS NUEVOS Y DE RELATIVA BAJA PRESENCIA

La ampliación de la cuota a la UE generará incrementos en la exportación de cerdos

Expansión de cuota del 10% anual según acuerdo bilateral de asociación

Estimación de proyección de exportaciones de cerdo a la UE



Algunos mercados de alto consumo sin presencia chilena⁽¹⁾

Rusia consume actualmente 2M de toneladas de cerdo por año

- 30% es importado
- Importaciones creciendo al 1% anual los últimos diez años reemplazando producción doméstica que decreció al 2% anual

Australia consume 205 mil toneladas anuales de cerdo

- 50% es importado
- Importaciones creciendo al 30% anual durante los últimos diez años reemplazando producción doméstica que creció al 1% anual

El mercado de China y de Estados Unidos representan otras dos oportunidades con alto consumo y aún baja penetración de exportaciones chilenas

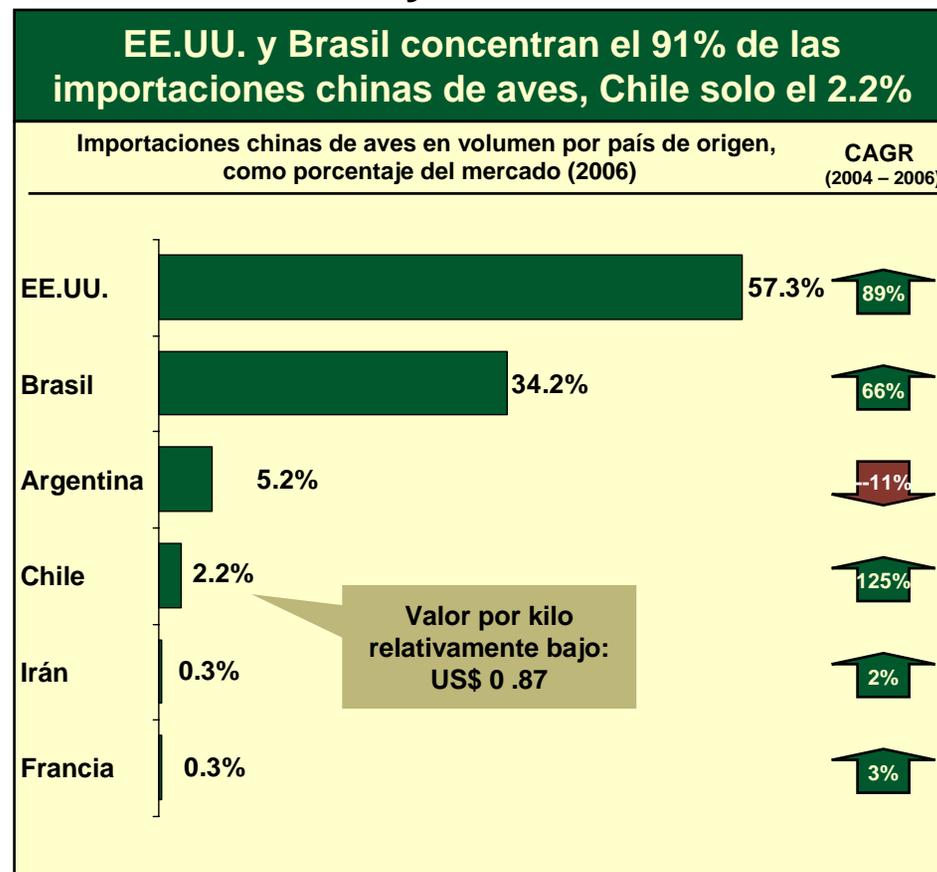
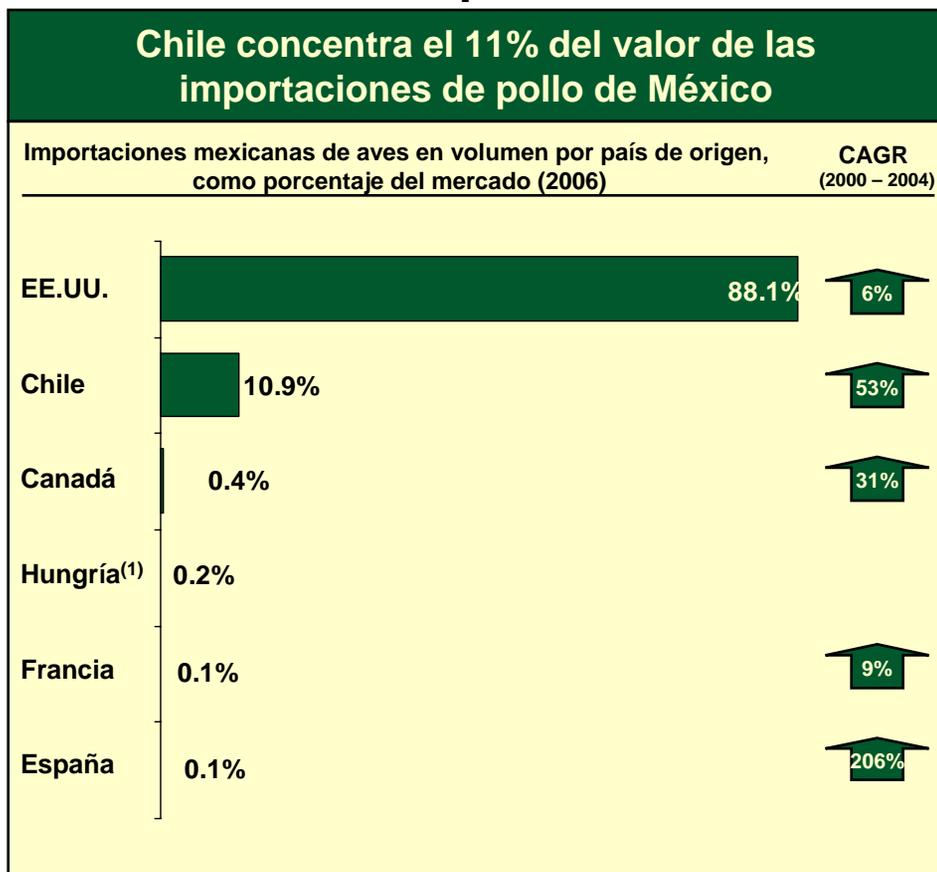
- China consume 364 mil toneladas importadas de cerdo y Chile sólo le exportó 500 toneladas en 2006
- EE.UU. consume 568 mil toneladas importadas de cerdo y Chile sólo le exportó 545 toneladas en 2006

(1) O con presencia limitada

Fuente: FAO, ASPROCER, Ministerio de Relaciones Exteriores, análisis BCG

CHILE TIENE ESPACIO PARA SEGUIR CRECIENDO EN MERCADO AVIAR CHINO Y ALGUNAS LIMITACIONES EN MÉXICO

Actualmente exporta el 2,2% de las importaciones chinas y el 11% de México



La apertura del mercado aviar estadounidense representa otra gran oportunidad de crecimiento

(1) 2004 fue el primer año que Hungría exportó a México

(2) Importaciones incluyen re-exportaciones a China por Hong Kong.

Fuente: Unión Nacional de Avicultores de México, USDA Foreign Agricultural Service, WTAWTA from Hong Kong Census and Statistics Department, análisis BCG

RESUMEN DE OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO PARA CHILE

Profundización de exportaciones a mercados existentes dadas a partir de:

- **Baja participación de Chile en las importaciones de sus mercados de destino**
- **Tendencia creciente hacia el consumo de productos de calidad libre de enfermedades**
- **Acceso a mercados y ventajas de costos a partir de TLCs**
- **Expansión pactada de cuotas de exportación (UE, EE.UU., Japón)**
- **Posibilidad de agregar valor vía mayor procesamiento en origen**

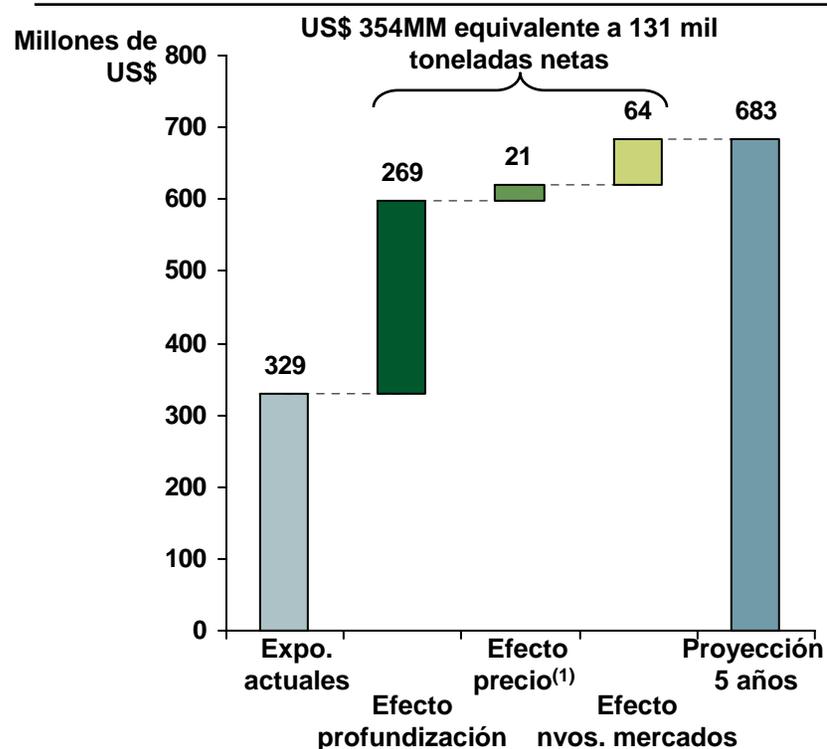
Ingreso a nuevos mercados de exportación

- **Apertura del mercado de aves de EE.UU.**
- **Potencial desarrollo de otros nuevos mercados**

EN ESCENARIO BASE, POTENCIAL INCREMENTO DE EXPORTACIONES DE CERDO EN ~US\$ 350 MM EN 5 AÑOS

Proyección de crecimiento contempla limitaciones por oferta y demanda

Proyección de exportaciones chilenas según efectos



Principales supuestos

- Profundización**
 - Consumo importado de países destino sigue creciendo a la misma tasa que lo hizo los últimos cinco años
 - Incremento del *share* chileno de las importaciones japonesas en un 50% y aumento del 25% respecto del *share* de las importaciones de Corea del Sur
 - Exportaciones a UE crecen según incremento estipulado de la cuota para exportación
 - Exportaciones de productos residuales a Latinoamérica mantiene su relación con la exportación a otros países
- Precio**
 - Incremento del precio promedio de exportación a Corea y Japón en 3%⁽²⁾
 - Incremento del 10% del precio actualmente exportado a Latinoamérica
 - Mayor precio a Latinoamérica
 - Cambio a destino más atractivo
- Nuevos merc.**
 - Desarrollo de nuevos mercados equivalentes a conseguir el 4% del total de las importaciones proyectadas de Rusia y el 1% de las importaciones de Australia y EE.UU.⁽³⁾

Capacidad productiva es el principal limitante

Nota: por razones de disponibilidad de información se tomó como base para el cálculo de valores actuales los correspondientes a 2006. De todas formas, aunque no exista aún un número para 2007, la mayor relevancia se encuentra en el incremento proyectado a cinco años. Incrementos en el consumo doméstico de carne de aves y cerdos incorporados en las proyecciones a través de los limitantes en capacidad productiva disponible para exportación

(1) Efecto precio considera modificaciones en el mix de productos y cambios en los mercados de destino asumiendo diferencias de precio entre mercados constante. No se consideran efectos inflacionarios o deflacionarios. (2) Equivalente a asumir un incremento de precio del 20% en el 15% de la producción exportada, cambio atribuible al esperado avance en la comercialización de productos semi-procesados. (3) Los destinos potenciales para nuevos mercados pueden variar. Se eligen aquí ejemplos ilustrativos con potencial real

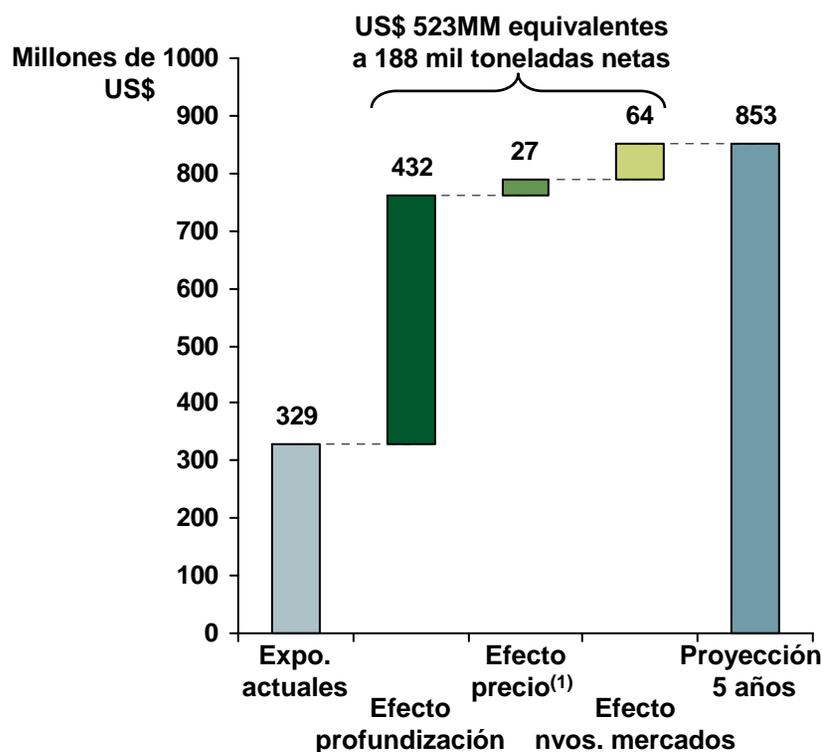
Fuente: FAO, ASPROCER, análisis BCG

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

EN ESCENARIO AGRESIVO, EL POTENCIAL INCREMENTO DE LAS EXPORTACIONES DE CERDO ASCIENDE A ~US\$ 520 MM

Proyección de crecimiento flexibilizando las restricciones en capacidad productiva

Proyección de exportaciones chilenas según efectos



Cambios en supuestos

Incremento del *share* chileno de las importaciones japonesas en un 100% respecto a las exportaciones 2006 y aumento del 50% respecto del *share* de las importaciones de Corea del Sur del mismo año

Exportaciones de productos residuales a Latinoamérica mantiene su relación con la exportación a otros países, lo cual hace aumentar también las exportaciones por efecto profundización en Japón y Corea del Sur

Se mantiene el mismo incremento en precio promedio de venta lo cual por el incremento en las cantidades vendidas hace crecer el efecto precio

Nota: por razones de disponibilidad de información se tomó como base para el cálculo de valores actuales los correspondientes a 2006. De todas formas, aunque no exista aún un número para 2007, la mayor relevancia se encuentra en el incremento proyectado a cinco años. El incremento de las exportaciones hacia Latinoamérica contemplado dentro de "efecto profundización" podría considerarse en conjunto con el incremento del precio promedio a ese destino como un cambio de mercado al encontrarse nuevos compradores dispuestos a pagar mayor valor por los productos

(1) Efecto precio considera modificaciones en el mix de productos y cambios en los mercados de destino asumiendo diferencias de precio entre mercados constante. No se consideran efectos inflacionarios o deflacionarios (2) Equivalente a asumir un incremento de precio del 20% en el 15% de la producción exportada, cambio atribuible a posible avance en la comercialización de productos semi-procesados

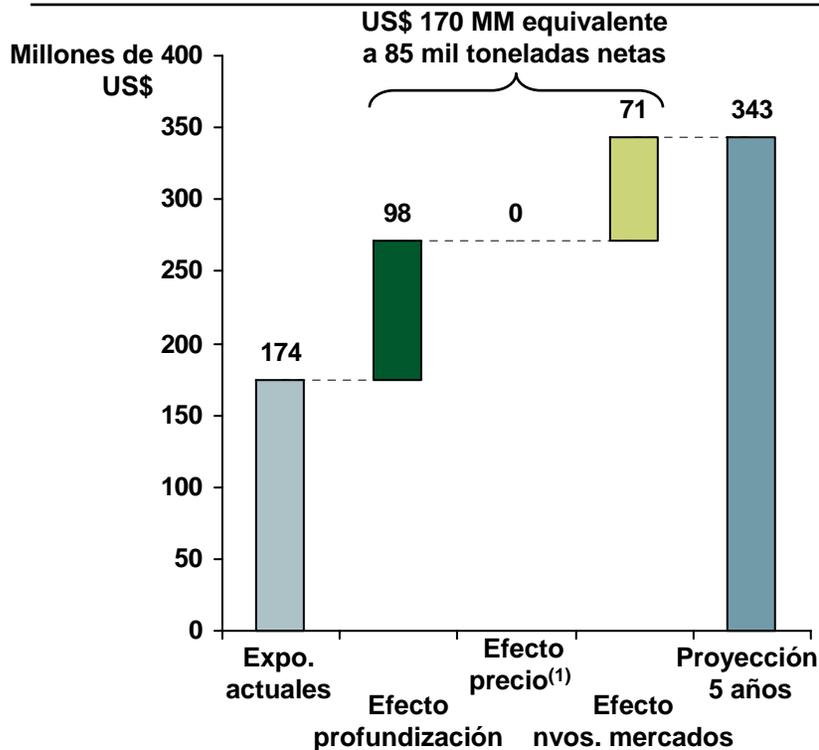
Fuente: FAO, ASPROCER, análisis BCG

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

EN ESCENARIO BASE, POTENCIAL INCREMENTO DE EXPORTACIONES DE AVES EN ~US\$ 170 MM EN 5 AÑOS

Proyección de crecimiento contempla limitaciones por oferta y demanda

Proyección de exportaciones chilenas según efectos



Principales supuestos

- Profundización**
 - Consumo importado de países destino sigue creciendo a la misma tasa que lo hizo los últimos cinco años
 - Mantenimiento del *share* chileno de las importaciones de México
 - Exportaciones a UE crecen según crecimiento estipulado de la cuota para exportación
 - Exportaciones de productos residuales a China y Latinoamérica mantiene su relación con la exportación a otros países
- Precio**
 - No hay incremento de precios promedio por efectos de cambio en mix a mercados existentes
- Nuevos merc.**
 - Apertura del mercado de Estados Unidos permite a Chile capturar 0,15% de ese mercado

Capacidad productiva es el principal limitante

Nota: por razones de disponibilidad de información se tomó como base para el cálculo de valores actuales los correspondientes a 2006. De todas formas, aunque no exista aún un número para 2007, la mayor relevancia se encuentra en el incremento proyectado a cinco años. Incrementos en el consumo doméstico de carne de aves y cerdos incorporados en las proyecciones a través de los limitantes en capacidad productiva disponible para exportación

(1) Efecto precio considera modificaciones en el mix de productos y cambios en los mercados de destino asumiendo diferencias de precio entre mercados constante. No se consideran efectos inflacionarios o deflacionarios

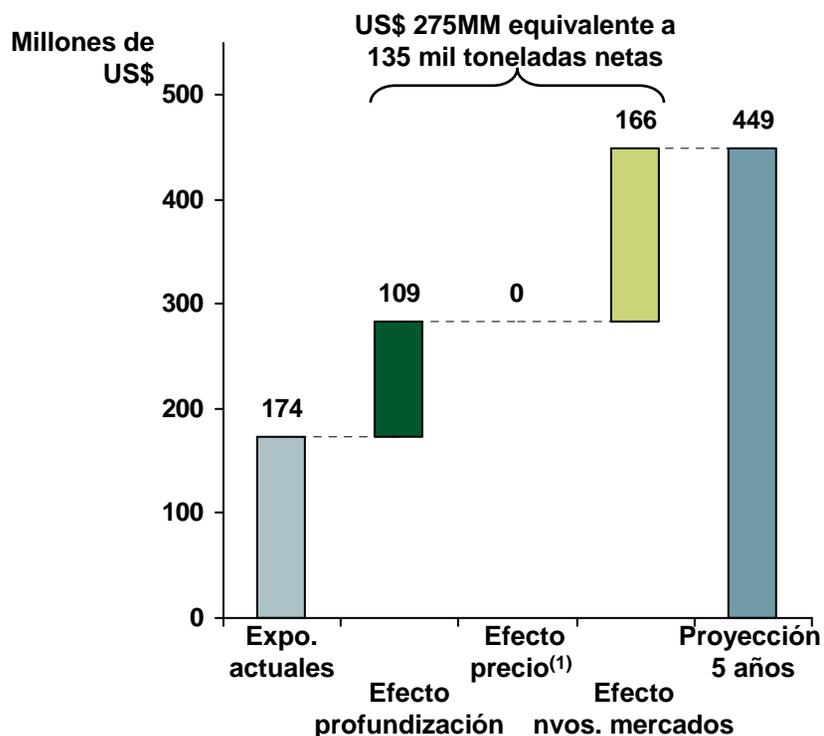
Fuente: FAO, APA, análisis BCG

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

EN ESCENARIO AGRESIVO, EL POTENCIAL INCREMENTO DE LAS EXPORTACIONES DE AVES ASCIENDE A ~US\$ 275 MM

Proyección de crecimiento flexibilizando las restricciones en capacidad productiva

Proyección de exportaciones chilenas según efectos



Cambios en supuestos

Se asume que Chile logra capturar el 0,35% del mercado de aves de Estados Unidos

Las exportaciones a China y Latinoamérica siguen calculándose como residuo de las exportaciones al resto de los destinos por lo que el incremento de la exportación a EE.UU. incrementa el efecto profundización

Nota: por razones de disponibilidad de información se tomó como base para el cálculo de valores actuales los correspondientes a 2006. De todas formas, aunque no exista aún un número para 2007, la mayor relevancia se encuentra en el incremento proyectado a cinco años.

(1) Efecto precio considera modificaciones en el mix de productos y cambios en los mercados de destino asumiendo diferencias de precio entre mercados constante. No se consideran efectos inflacionarios o deflacionarios

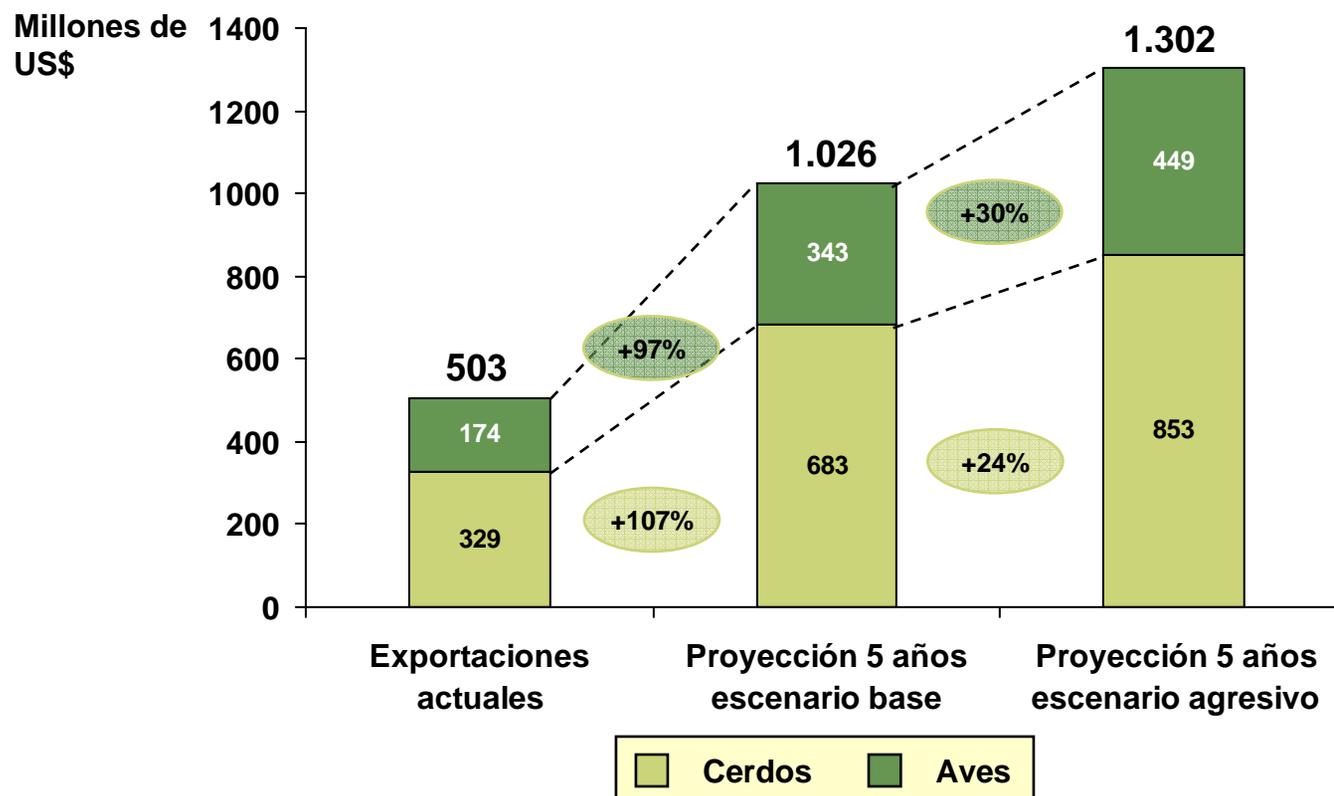
Fuente: FAO, APA, análisis BCG

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

ESCENARIO BASE PREVÉ DUPLICAR EXPORTACIONES EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

Escenario agresivo con incremento adicional de 25% en cerdo y 30% en aves

Evolución de exportaciones de cerdos y aves según escenario



Nota: por razones de disponibilidad de información se tomó como base para el cálculo de valores actuales los correspondientes a 2006. De todas formas, aunque no exista aún un número para 2007, la mayor relevancia se encuentra en el incremento proyectado a cinco años. Incrementos en el consumo doméstico de carne de aves y cerdos incorporados en las proyecciones a través de los limitantes en capacidad productiva disponible para exportación

Fuente: entrevistas, análisis de mercado, análisis BCG

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 9

Situación actual de Chile - 51

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

- **Oportunidad para Chile - 79**
- **Portafolio de iniciativas - 91**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 99**

Hoja de ruta - 138

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativas - 151

HEMOS UTILIZADO DIVERSAS FUENTES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

Entrevistas con actores del sector y expertos a nivel mundial

Entrevistas con actores del sector

- Ejecutivos de compañías ligadas al sector
- Instituciones gremiales y de fomento a la actividad
- Universidades y centros de investigación

Entrevistas con expertos

- Expertos de BCG
- Analistas sectoriales

Publicaciones

Relevamiento de publicaciones realizadas por organismos privados y públicos sobre el desarrollo del sector

Benchmarking con otros países e industrias

Revisión de

- Regulaciones
- Indicadores de gestión y costos

Revisión de otras industrias relevantes para identificar potencial de aprendizaje

Taller de visión de largo plazo

Taller con principales *stakeholders* del sector

Obtención de perspectivas de actores centrales sobre el diagnóstico realizado

Identificación de elementos adicionales al diagnóstico y priorización de potenciales iniciativas

BRECHAS DETECTADAS DEFINEN LÍNEAS DE ACCIÓN PARA PORCICULTURA Y AVICULTURA

Brechas	Línea de acción
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de una estrategia medioambiental que defina criterios uniformes para la industria (gestión territorial, en particular habilitaciones) • Dualidad institucional entre SAG y Ministerio de Salud genera riesgos para exportaciones (por inconsistencia entre requisitos de exportación e importación) • Actual sistema de inspección genera mayores costos vs. competidores y dificulta el proceso productivo • Imposibilidad del SAG para absorber el incremento en las tareas de habilitación, certificación e inspección ante escenario de crecimiento • Bajo nivel de aplicabilidad de la investigación llevada a cabo por la academia • Riesgo de carencia de capital humano para incrementar las tareas de I+D a largo plazo 	<p>Capacidad productiva</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Potencial riesgo de empeoramiento en situación zoo-sanitaria chilena particularmente vinculado a enfermedades emergentes y a las enfermedades exóticas • Falta de un sistema de información organizado para conocer avances en materia de inocuidad y sanidad a nivel internacional • Crecientes intentos de restricción de exportaciones chilenas -por parte de países destino- ante escenario de crecimiento • Necesidad de identificación y desarrollo de nuevos mercados atractivos aún no capturados (por ej. Sudáfrica en pollos o Rusia en Cerdos) • Imposibilidad de ingreso al mercado de EE.UU. para la comercialización de productos aviares • Potencial surgimiento de nuevos requisitos en materia de inocuidad por parte de mercados demandantes no cubiertos por el sistema productivo chileno • Falta de desarrollo de mercados para productos residuales de la exportación a Asia y Europa 	<p>Mercados</p>

INICIATIVAS IDENTIFICADAS ABORDAN LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

Línea de acción

Iniciativas asociadas

CP

Capacidad productiva

1. Adecuar la institucionalidad en materia medioambiental, sanitaria y de inocuidad a necesidades del sector
2. Preparar al SAG en materia de infraestructura, recursos humanos y financieros para necesidades futuras del sector en materia de habilitación, certificación e inspección de plantas de exportación
3. Incrementar la interacción entre el sector privado y la academia para incentivar la I+D aplicada

M

Mercados

1. Incrementar las capacidades para el diagnóstico y vigilancia de enfermedades
2. Gestionar proactivamente las relaciones con países destino de exportaciones
3. Organizar y sistematizar la compilación de información sobre el mercado mundial relacionada con temas de sanidad e inocuidad
4. Promover el trabajo conjunto público-privado para identificar, evaluar y desarrollar nuevos mercados
5. Finalizar las negociaciones en proceso con EE.UU. para la materialización del acuerdo comercial, particularmente en aves⁽¹⁾
6. Fortalecer la imagen país chilena para productos cárnicos

(1) Proceso de negociación se habría reactivado, con avances concretos, a fines de junio

CINCO ELEMENTOS UTILIZADOS PARA CARACTERIZAR LAS INICIATIVAS

- 1. Impacto estimado (sector, cluster, país, inversión pública requerida)**
- 2. Dificultad de implementación**
- 3. Desagregación regional del impacto**
- 4. Ventanas de oportunidad para implementación exitosa de la iniciativa**
- 5. Rol del Estado (apoyo estatal, cooperación estatal intensiva, iniciativa estatal)**

Estos elementos son analizados en detalle en cada iniciativa

IMPACTO Y DIFICULTAD DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS INICIATIVAS FUERON EVALUADOS SEGÚN CRITERIOS ESPECÍFICOS

Categoría	Criterios	Descripción	Ponderación dentro de la categoría	Puntaje asignado
Impacto	Impacto económico en el sector	Impacto de la iniciativa monetario / cuantificado o cualitativo	40%	Para cada una de estas dimensiones se asignó un puntaje entre 1 y 5 Siendo 1 el menor impacto y 5 el mayor, excepto para inversión pública, donde 5 es la menor inversión y 1 la mayor
	Impacto en el cluster	Impacto de la iniciativa hacia los encadenamientos (cluster)	15%	
	Impacto en el resto de la economía	Externalidades positivas y negativas al resto de la economía	15%	
	Inversión pública necesaria	Requerimientos de inversión pública	30%	
Dificultad de implementación	Magnitud de cambios en plataformas transversales	Alcance del cambio en plataformas transversales para implementar la iniciativa en forma exitosa	50%	Para cada una de estas dimensiones se asignó un puntaje entre 1 y 5 Siendo 1 la menor dificultad de implementación y 5 la mayor
	Complejidad de coordinación	<ul style="list-style-type: none"> Número de partes involucradas en la iniciativa Fluidez de los vínculos entre las partes Naturaleza / temática a desarrollar por la iniciativa 	30%	
	Lapso para obtener resultados	Nivel de rapidez de obtención de resultados (cuánto tiempo requerirá la iniciativa para realizarse)	20%	

VENTANAS DE OPORTUNIDAD, ROL DEL ESTADO Y PERSPECTIVA REGIONAL COMPLEMENTAN EL DESARROLLO DE LAS INICIATIVAS

Dos tipos de ventana de oportunidad temporal: inmediata / no inmediata

Determina si la iniciativa debe ser iniciada inmediatamente

Iniciativas con ventana de oportunidad inmediata estarán ligadas principalmente a

- **Habilitadores:** iniciativas que son necesarias para que otras puedan realizarse
- **Sustentabilizadores:** iniciativas que garantizarán la sustentabilidad y competitividad del sector

Iniciativas no inmediatas: pueden ser iniciativas importantes en impacto, pero que no requieren ser iniciadas con urgencia

Tres categorías para el rol del Estado

Apoyo Estatal: Sector privado es el principal responsable de su ejecución (Estado con participación menor o rol de facilitador)

Cooperación Estatal intensiva: las responsabilidades estatales y del sector privado son prácticamente iguales (el éxito e implementación de la iniciativa depende de ambas partes por igual)

Iniciativa Estatal: iniciativa donde organismos del Estado son los principales responsables de la ejecución y éxito de la iniciativa (privados con participación menor o rol de facilitador)

Perspectiva de impacto regional

Analiza las regiones donde la iniciativa tendrá impactos más importantes

Permite circunscribir geográficamente las iniciativas e identificar *stakeholders* relevantes para ellas

EL ESTADO TIENE UN ROL ACTIVO EN LAS LÍNEAS DE ACCIÓN IDENTIFICADAS

Línea de acción	Rol del Estado por línea de acción
Capacidad productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar marco institucional para reducir incertidumbre, garantizar consistencia regulatoria e incentivar la inversión • Asegurar el alineamiento entre las responsabilidades del SAG y sus capacidades en recursos humanos, financieros e infraestructura • Fomentar el acercamiento entre académicos y privados para incentivar el desarrollo de la I+D conjunta
Desarrollo de mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar capacidades del SAG / institucionalidad de aplicación <ul style="list-style-type: none"> - Para el diagnóstico y vigilancia de enfermedades incluyendo enfermedades emergentes y exóticas (vía más recursos o mejor distribución de los actuales, por ejemplo tercerizando)⁽¹⁾ - Para sistematizar la compilación de información relacionada con avances en sanidad e inocuidad • Asegurar acceso permanente a los mercados de destino de las exportaciones chilenas anticipando y evitando la imposición de barreras para-arancelarias • Colaborar en la apertura de mercados destino vía interacción con sector privado • Apoyar campañas para fortalecer la imagen país chilena para productos cárnicos

(1) Esta iniciativa apunta a aumentar las capacidades de vigilancia sanitaria del SAG, mientras que la descrita dentro de la línea de acción de “capacidad productiva” apunta a la tarea de la institución en su rol de habilitación, certificación e inspección de plantas

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 9

Situación actual de Chile - 51

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

- **Oportunidad para Chile - 79**
- **Portafolio de iniciativas - 91**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 99**

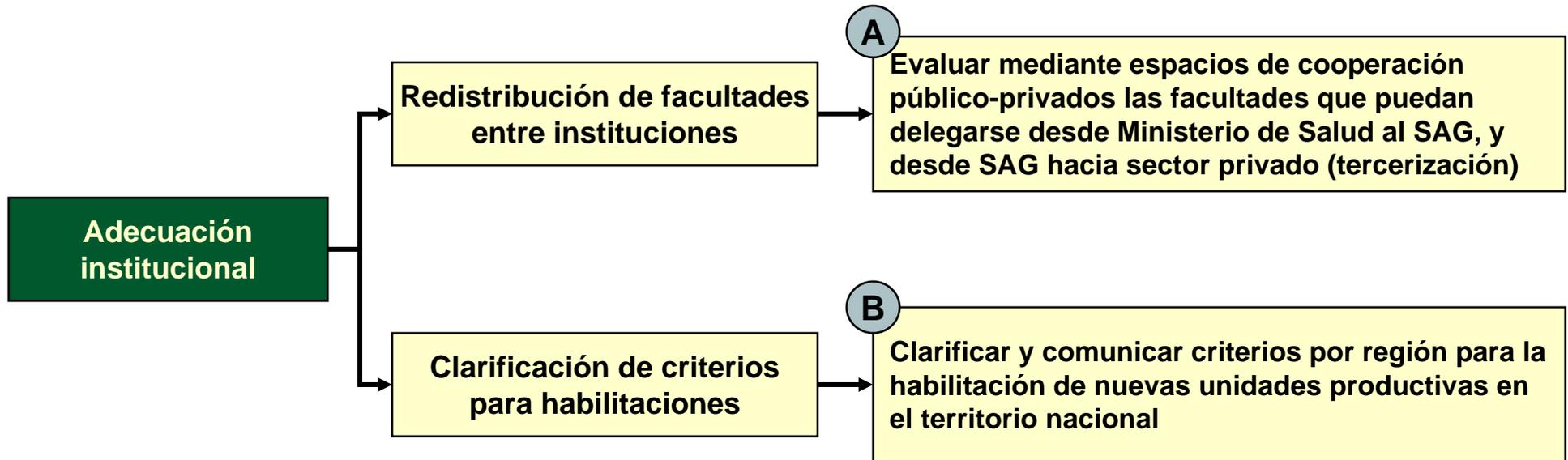
Hoja de ruta - 138

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativas - 151

CP1

LA ADECUACIÓN INSTITUCIONAL ES CLAVE PARA GARANTIZAR CRECIMIENTO SOSTENIBLE DE LA OFERTA

Iniciativa dividida en dos partes para precisar dos grandes objetivos





EVALUAR REDISTRIBUCIÓN DE FACULTADES ENTRE INSTITUCIONES

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Evaluar mediante espacios de cooperación público-privados las facultades que puedan delegarse</p> <ul style="list-style-type: none"> Desde Ministerio de Salud al SAG Desde SAG hacia sector privado (tercerización) <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Asegurar la sustentabilidad de la capacidad exportadora chilena vía el cumplimiento de requisitos sanitarios homogéneos para exportación e importación, regulados por una única institución administradora y garantizar el alineamiento de las comunicaciones públicas en materia sanitaria y de inocuidad alimentaria Reducir costos y dificultades durante el proceso productivo privado sin arriesgar aceptación por parte de mercados destino Elevar eficiencia del aparato público Aprovechar eficientemente oportunidades en terceros mercados <p>La iniciativa permitirá asegurar la perdurabilidad de las exportaciones chilenas a través de la homogeneización de los requisitos sanitarios y de inocuidad exigidos a las plantas de exportación e importación de productos porcinos y aviares al reducirse las posibilidades de disconformidad de los países destino y agilizar los tiempos de reacción de las instituciones locales a través de la centralización de responsabilidades en una institución única, lo cual a su vez facilitará los procesos de tercerización al sector privado cuando corresponda</p> <p>El alineamiento comunicacional permitirá gestionar de forma estratégica ciertas informaciones, que actualmente se operan en forma independiente y que pueden generar impacto en las exportaciones de Chile</p> <p>La tercerización de facultades del SAG hacia el sector privado, principalmente aplicable tanto para procesos de inspección como de evaluación de muestras de control sanitario, generará una reducción de costos y simplificación de procesos en plantas productoras a la vez que incrementará la capacidad de acción del SAG. Esto se vuelve particularmente crítico dado el crecimiento esperado del sector</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Iniciativa estatal

Potencial de impacto	
<p>Impacto económico medio-alto por asegurar perdurabilidad en mercados de destino y reducir costos productivos sin generar un incremento directo en ingresos</p> <p>Impacto en cluster medio-alto por desarrollar encadenamientos inexistentes asociados a procesos de inspecciones en fábrica, generando también una estructura institucional de decisiones útil para otros sectores económicos</p> <p>Bajo nivel de inversión pública requerida</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>4,1</p>

Dificultad de implementación	
<p>Nivel medio-alto de cambios en plataforma regulatoria para modificar facultades de entidades públicas</p> <p>Nivel de complejidad medio-alto por involucrar dos instituciones relevantes de la estructura pública, ambos con objetivos distintos y relevantes para el país</p> <p>Lapso esperable para obtener resultados no mayores a dos años</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>3,6</p>

Impacto en regiones	Todas las regiones del país donde se desarrolla la actividad ya que es una iniciativa nacional de modificación en esquema de facultades de organismos nacionales con impacto directo en cualquier unidad productiva
---------------------	---

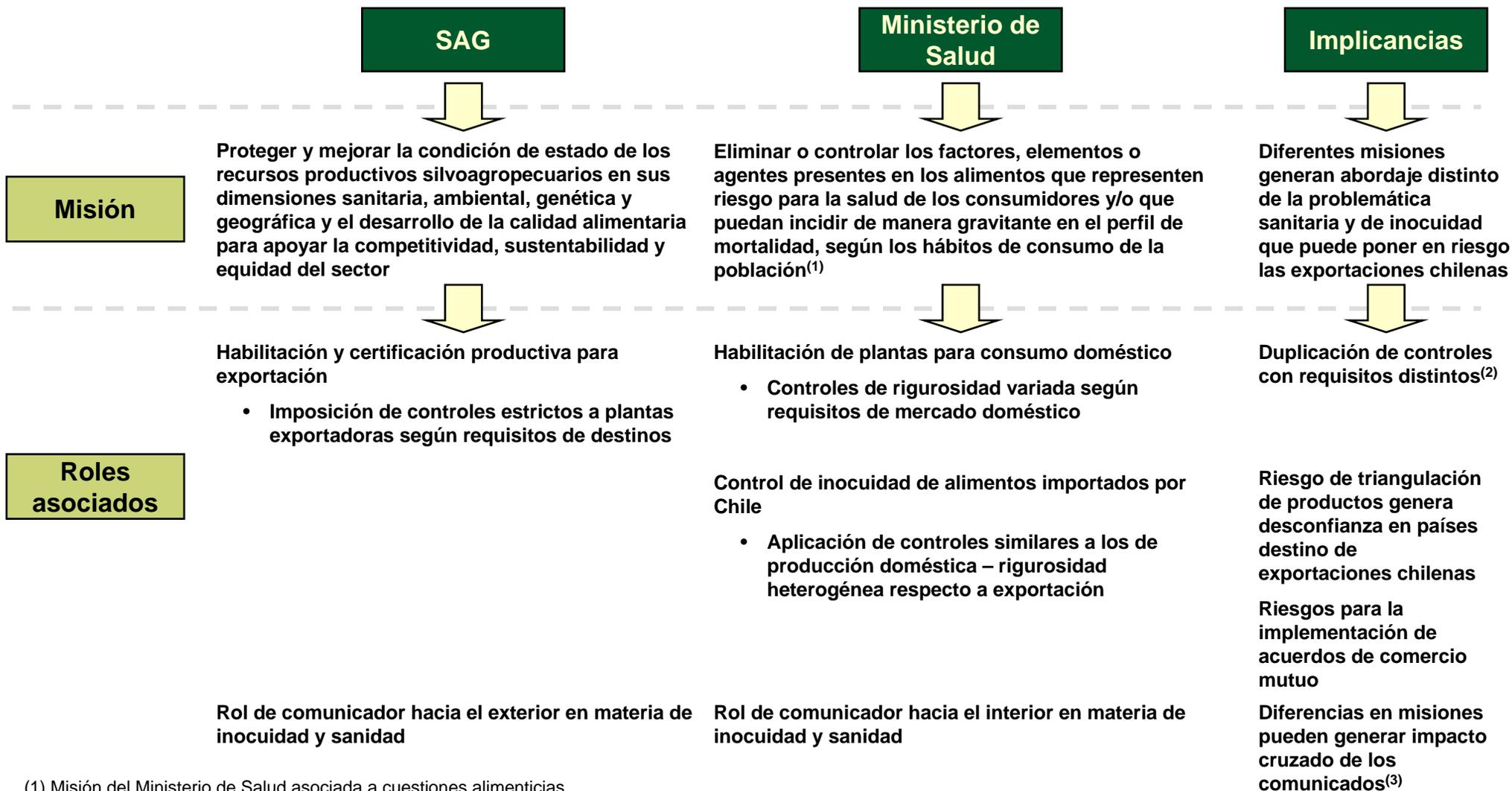
Instituciones involucradas	Ministerio de Salud Ministerio de Agricultura SAG Laboratorios y veterinarios privados
----------------------------	---

EVALUAR REDISTRIBUCIÓN DE FACULTADES ENTRE INSTITUCIONES

Plan de acción

Actividades	Responsables
<p>Conformar una mesa de trabajo regulatoria que involucre a representantes gremiales y autoridades regulatorias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deberá ser representativa de los sectores, pero relativamente pequeña en tamaño para optimizar su funcionamiento • Su objetivo será el de liderar el proceso de redistribución de facultades entre actores públicos y privados 	<p>Ministerio de Agricultura Ministerio de Salud</p>
<p>Realizar una licitación pública para la ejecución de un análisis en detalle de las conveniencias y posibilidades de redistribución de facultades</p>	<p>Mesa de trabajo</p>
<p>Realizar un diagnóstico detallado de la dualidad institucional existente entre Ministerio de Salud y SAG</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar fuentes de dualidad, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> - Regulación de importaciones y exportaciones - Estrategia comunicacional - Coordinación entre laboratorios de referencia • Estimar impacto actual y potencial en la actividad económica 	<p>Consultora Mesa de trabajo</p>
<p>Desarrollar <i>benchmarking</i> internacional con Unión Europea y EE.UU. para identificar mejores prácticas en institucionalidad</p>	
<p>Definir y validar redistribución de facultades considerando impacto, costo y aplicabilidad según normativa</p>	<p>Mesa de trabajo</p>
<p>Confeccionar y lanzar un plan de implementación para redistribución de facultades entre SAG y Ministerio de Salud</p>	<p>Consultora</p>
<p>Una vez definidas las responsabilidades de cada organismo se deberá proceder a realizar un diagnóstico con <i>benchkmarking</i> sobre la posibilidad de tercerización de facultades del SAG hacia el sector privado</p> <p>Se deberá incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precisión de actividades actualmente tercerizadas y no tercerizadas • Evaluación de sistema de tercerización actualmente aplicado • Evaluación de potencial de tercerización de actividades no tercerizadas <ul style="list-style-type: none"> - Comparación con mejores prácticas internacionales – definición de potencial de tercerización - Determinación de condiciones para tercerización (ej, establecimiento de poder de sanción de instituciones) - Definición de impacto potencial de tercerización • Evaluación de posibilidades de optimización en tareas ejecutadas a partir de facultades no tercerizables 	<p>Consultora Mesa de trabajo</p>
<p>Definir y validar cambios en tercerización de facultades</p>	
<p>Confeccionar y lanzar un plan de implementación que incluya</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formalización del proceso de tercerización en un documento de procedimiento • Validación del proceso con interesados en países de destino de exportaciones • Detalles de implementación (tiempos y prioridades) 	<p>Mesa de trabajo Consultora</p>

DIFERENTES CRITERIOS ENTRE SAG Y SALUD DIFICULTAN Y PONEN EN RIESGO LA CAPACIDAD EXPORTADORA CHILENA



(1) Misión del Ministerio de Salud asociada a cuestiones alimenticias

(2) Dualidad solucionada. Ministerio de Salud delegó en SAG la inspección de las plantas para exportación que también producen para mercado doméstico

(3) Por ejemplo impacto en mercados de exportación de advertencias de Ministerio de Salud

Fuente: SAG, Ministerio de Salud, análisis BCG

DISTINTOS PAÍSES ABORDAN DUPLICIDAD REGULATORIA DE DISTINTAS FORMAS

UE

“Centralización de importaciones en UE”



Distinta organización institucional según países:

- Ej. Francia: “Agencia Francesa para la Seguridad Sanitaria de Alimentos” nuclea todas las responsabilidades
- Ej. Italia: distintas instituciones cumplen los roles de control para mercado de exportación y para mercado interno

En todos los casos, la Unión Europea a través del “Food and Veterinary Office” controla todas las importaciones con estándares de sanidad e inocuidad que en la práctica resultan al menos tan altos como el mayor de los requisitos para exportación

EE.UU.

“Centralización total”



El “Food Safety and Inspection Service”, dependiente del Departamento de Agricultura (USDA) es responsable por la certificación y habilitación de unidades productoras de alimentos para consumo interno producidos localmente e importados y por la supervisión de las unidades exportadoras

Japón

“País solamente importador”



El “Ministry of Health, Labour and Wellness” regula las importaciones tal como lo hace el Ministerio de Salud en Chile

El “Ministry of Agriculture, Forestry and Fishery” funciona como el Ministerio de Agricultura chileno con la salvedad de que Japón no es un exportador de alimentos

ACTUALMENTE, TERCERIZACIÓN EN SISTEMA DE INSPECCIÓN APLICADA EN FORMA PARCIAL POR EL SAG

Se plantean distintas problemáticas para solucionar en cada proceso a ser tercerizado

Proceso de inspección ⁽¹⁾	Tercerizado	Comentarios y acción recomendada
Programa de control de residuos	<input checked="" type="checkbox"/>	Tercerizado a laboratorios de servicio privados Acreditación de laboratorios sólo considerando normas ISO, sin sistema metrológico de referencia ⁽²⁾ <u>Acción recomendada:</u> evaluar necesidad de implementación de sistema metrológico
Programa de control microbiológico	<input checked="" type="checkbox"/>	Tercerizado a laboratorios de servicio privados Acreditación de laboratorios solo considerando normas ISO, sin sistema metrológico de referencia ⁽²⁾ <u>Acción recomendada:</u> evaluar necesidad de implementación de sistema metrológico
Inspección ante y pos muerte	<input type="checkbox"/>	No tercerizado Potencial problema de incapacidad actual del SAG de sancionar a infractores por falta de facultades Potenciales problemas en mercados de destino ante escenario de tercerización <u>Acción recomendada:</u> evaluar posibilidades de tercerización parcial de procesos con validación internacional. Para procesos no tercerizables, evaluar optimización de recursos empleados para la tarea
Verificación de programa de autocontrol de empresas	<input type="checkbox"/>	No tercerizado <u>Acción recomendada:</u> evaluar posibilidades de tercerización parcial considerando naturaleza estatal necesaria para la verificación de ciertos procesos aunque con posibilidad de tercerización en certificación de los sistemas de aseguramiento de calidad (SOP, SSOP, HACCP). Para procesos no tercerizables, evaluar optimización de recursos empleados para la tarea

Un tercerización podría acercar al SAG a funcionar como laboratorio de referencia y no como laboratorio de servicio

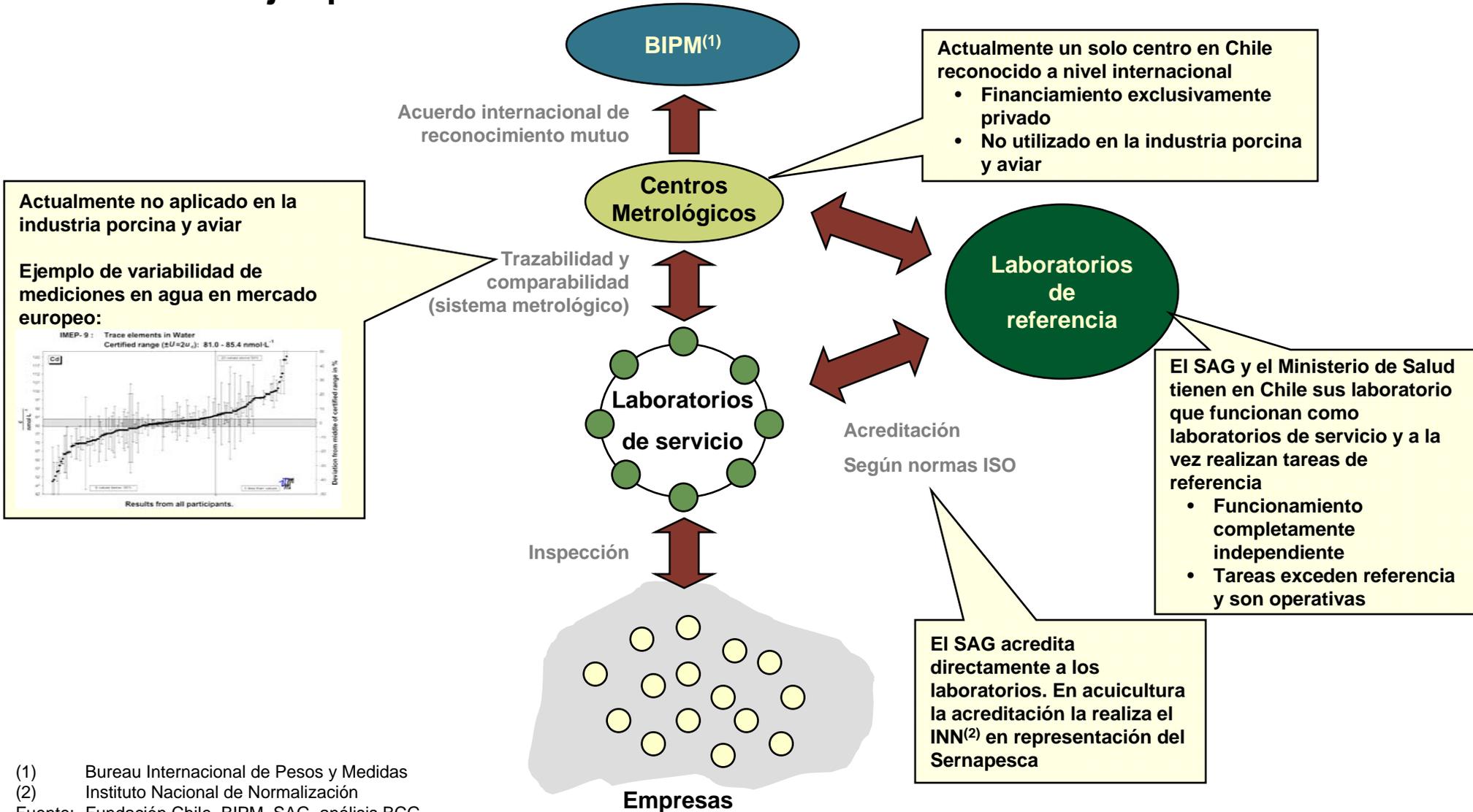
(1) Dependiente de la Unidad de Industria y Tecnología

(2) Sistema metrológico refiere a un sistema que asegure la trazabilidad y comparabilidad internacional de las mediciones químicas realizadas en aguas y alimentos de un país

Fuente: SAG, análisis BCG

ESTRUCTURA INTERNACIONAL DE TERCERIZACIÓN APLICA ACREDITACIÓN SEGÚN NORMAS ISO Y SISTEMA METROLÓGICO

Ejemplo de sistema francés internacionalmente reconocido



(1) Bureau Internacional de Pesos y Medidas
 (2) Instituto Nacional de Normalización
 Fuente: Fundación Chile, BIPM, SAG, análisis BCG
 Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

AVANCE EN TERCERIZACIÓN DE FACULTADES DEL SAG REQUERIRÁ UN PROCESO ORDENADO PARA EVITAR CIERRE DE MERCADOS

EE.UU. y UE pueden proveer sus mejores prácticas



Algunos ejemplos del mercado internacional

En EE.UU. y la UE hay ejemplos de tercerización de inspecciones ante y pos morte

- Tercerización a laboratorios de servicio
- Existen casos de tercerización a la propia empresa productora

La verificación del programa de autocontrol de empresas según normas de calidad es un proceso tercerizable sólo parcialmente

- Inspecciones de frecuencia aleatoria deben ser realizadas por el ente regulador
- Existen ejemplos de tercerización del proceso de certificación de los sistemas de aseguramiento de calidad HACCP

El FSIS⁽¹⁾ en EE.UU. posee capacidad de sanción para los productores en infracción

(1) Food Safety and Inspection Service, órgano de inspección del USDA
 Fuente: USDA, FVO, EFSA, análisis BCG

EVALUACIÓN DE REDISTRIBUCIÓN DE FACULTADES IMPLICARÍA COSTO DE ~US\$ 1MM PARA EL ESTADO CHILENO

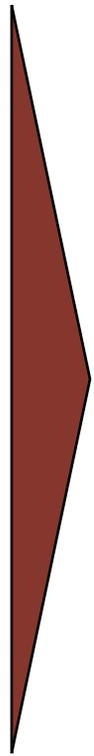
Algunas de las principales áreas a abordar en la evaluación de redistribución de facultades

Dualidad institucional SAG – Salud

- Diferencia de requisitos para importación y exportación
- Gestión comunicacional
- Criterios para acreditación de laboratorios de servicio
- Integración de laboratorios de referencia

Interacción SAG – privados

- Metodologías para estandarización de patrones (métricas) – posibilidad de implementación de laboratorios de referencia
- Revisión de actual sistema tercerizado para programas de control de residuos y control microbiológico
- Evaluación de tercerización de inspecciones en establecimiento⁽¹⁾
- Evaluación de facultades del SAG – poder de sanción



Necesidad de contratar consultoría especializada dedicada al diagnóstico y evaluación

Costo anual aproximado: US\$ 1MM

Tiempo de ejecución: 8 a 12 meses

(1) Incluye inspecciones ante y pos muerte y verificación de programas de autocontrol

Fuente: análisis BCG

CP1B CLARIFICAR CRITERIOS MEDIOAMBIENTALES REGIONALES PARA LA HABILITACIÓN DE NUEVAS UNIDADES PRODUCTIVAS

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Clarificar y comunicar criterios claros por región para la habilitación de unidades productivas en el territorio nacional</p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir incertidumbre para incentivar inversión • Permitir la ampliación de la capacidad instalada a través de proyectos de inversión actualmente detenidos • Elevar eficiencia del aparato público <p>Actualmente existen elementos que dificultan y desincentivan la inversión dada la organización de la Conama y las Coremas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de claridad en criterios técnicos de aprobación • Rechazo de proyectos que presentan informes técnicos favorables • Presencia de componente político en proceso evaluativo • Exceso en tiempos de respuesta para apelaciones <p>Si bien el componente ciudadano en la evaluación es una parte natural de la estructura institucional, la posibilidad de clarificar criterios para la evaluación técnica reducirá la incertidumbre asociada a la inversión. El incentivo a la inversión depende del establecimiento de reglas del juego claras</p> <p>A largo plazo, crece la importancia de establecer una estrategia de gestión territorial nacional que defina la explotación geográfica de regiones según actividad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se propone la evaluación del marco necesario para la creación de una estrategia la gestión territorial nacional y de los actores a ser involucrados. Esta iniciativa tiene un alcance mayor al del sector 	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Iniciativa estatal

Potencial de impacto	
Impacto económico alto por permitir la ampliación de la capacidad productiva actualmente en pleno empleo	Nivel de impacto
Impacto en cluster medio-alto mediante el efecto derrame del crecimiento de las unidades productivas en los encadenamientos de la industria, con un impacto medio por el mismo efecto sobre la economía	
Bajo nivel de inversión pública requerida	4,6

Dificultad de implementación	
Cambio medio en las plataformas transversales por impacto en marco regulatorio	Índice de dificultad
Alto nivel de complejidad dada la necesidad de generar criterios en todas las regiones involucrando representantes de diversos organismos estatales	
Lapso para la implementación no mayor a un año (sin incluir la definición de una estrategia de gestión territorial nacional)	3,2

Impacto en regiones	Todas las regiones del país donde se desarrolla la actividad ya que la iniciativa contribuirá al establecimiento de criterios en todas ellas y eventualmente estimulará la inversión en varias
----------------------------	--

Instituciones involucradas	Conama Coremas (y todas las instituciones allí representadas)
-----------------------------------	--

CLARIFICAR CRITERIOS MEDIOAMBIENTALES REGIONALES PARA LA HABILITACIÓN DE NUEVAS UNIDADES PRODUCTIVAS

Plan de acción

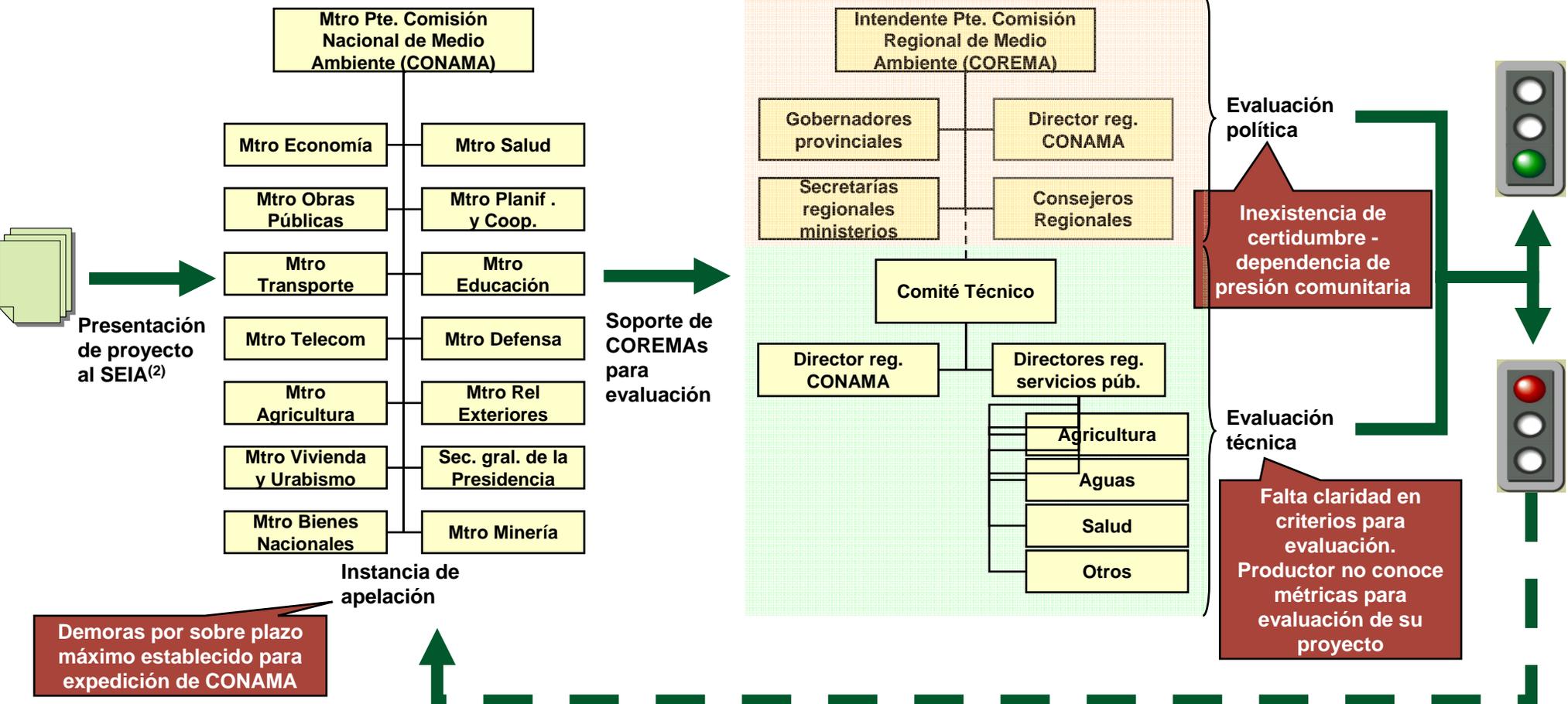
Actividades	Responsables
Identificar indicadores clave de gestión medioambiental afectados por producción porcina y aviar <ul style="list-style-type: none"> • confección de lista larga de indicadores 	CONAMA
Definir centralmente un lineamiento base para la evaluación regional de los indicadores estableciendo: <ul style="list-style-type: none"> • Voluntades de promoción de la industria • Priorización de indicadores • Indicación de lineamientos centrales asociados a cada indicador 	
Definir en forma preliminar criterios regionales de alto nivel para la aceptación o rechazo de proyectos según cada indicador definidos	COREMAS Servicios públicos regionales
Trabajo plenario de actores regionales para intercambio de prácticas y definiciones locales <ul style="list-style-type: none"> • Se recomienda la interacción con el sector privado para mejorar el consenso en decisiones 	CONAMA COREMAS Servicios públicos regionales
Definir criterios regionales para la gestión medioambiental asociada a la producción porcina y aviar	COREMAS CONAMA
Revisión de sistema actual de funcionamiento de CONAMA para la apelación de resultados en COREMAS <ul style="list-style-type: none"> • Chequeo de cumplimiento con normas establecidas • Diseño de plan de mejoramiento de situación 	CONAMA
Comunicación de criterios a sector privado	CONAMA
Avanzar en la definición de un marco para la creación de una estrategia de gestión territorial involucrando otras actividades económicas <ul style="list-style-type: none"> • Definir marco institucional para su elaboración • Definir actores involucrados 	Ministerio de Economía

INDEFINICIONES INSTITUCIONALES DIFICULTAN PROCESO DE HABILITACIÓN DE NUEVAS INVERSIONES

Limitando la expansión de capacidad y desalentando a la inversión por incertidumbre

CONAMA

COREMA⁽¹⁾



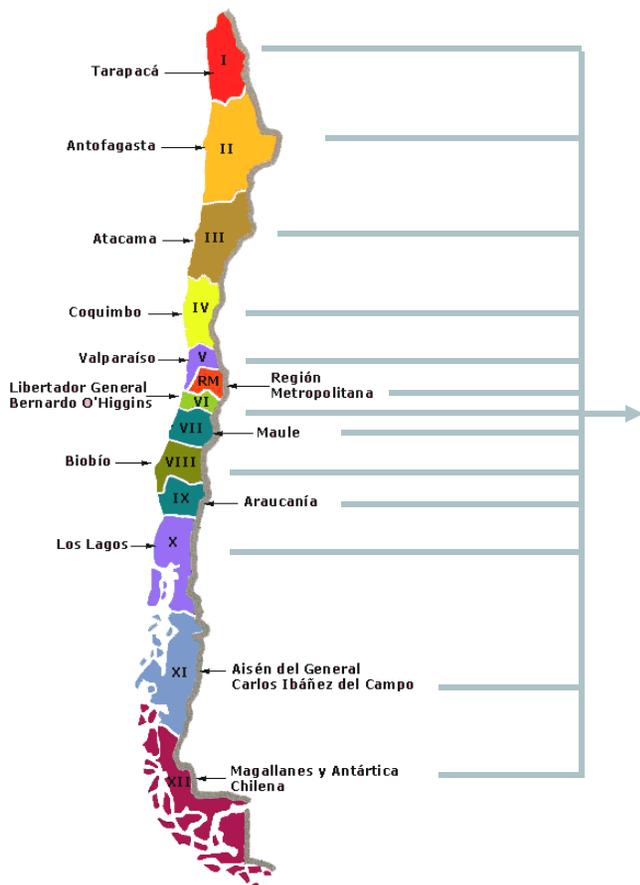
(1) Modelo de estructura para una región se reproduce para cada una de ellas.

(2) Sistema de evaluación de impacto ambiental

Fuente: CONAMA, ASPROCER, análisis BCG

CLARIFICACIÓN DE CRITERIOS REGIONALES PARA HABILITACIONES CON COSTOS POCO SIGNIFICATIVOS PARA EL ESTADO

Dependerá de la voluntad política y la interacción entre organizaciones regionales



La efectividad del proceso dependerá de la voluntad política y la interacción entre las Coremas regionales nucleadas en Conama

- Participación del sector privado podrá ayudar a la priorización en los criterios

Costo anual:

- Costo anual de un equipo reducido de profesionales dedicados 100% para nuclear la actividad incluyendo gastos operativos: US\$ 300.000

PREPARAR AL SAG PARA NECESIDADES FUTURAS DEL SECTOR EN HABILITACIÓN, CERTIFICACIÓN E INSPECCIÓN

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Dado el crecimiento esperado de la industria y el rol relevante del SAG para materializar la capacidad exportadora del país, resultará relevante fortalecer las capacidades del SAG en materia de infraestructura, recursos humanos y financieros para poder afrontar los requerimientos crecientes en materia de habilitación, certificación e inspección de unidades productivas</p> <p>Según las posibilidades de tercerización de actividades que se evalúen, se podrá determinar la necesidad incremental de recursos con particular variabilidad potencial en las tareas de inspección según el modelo de trabajo que se establezca</p> <p>La redistribución de facultades entre SAG y Ministerio de Salud y entre SAG y sector privado (tercerización) será un factor condicionante para determinar los recursos humanos que el SAG deba incorporar en el mediano y largo plazo</p> <p>En materia de infraestructura, la modernización de los laboratorios y equipos de la institución resultará una condición necesaria para que Chile mantenga su capacidad exportadora si se decide mantener el actual esquema de facultades</p> <p>Los recursos económicos necesarios surgirán como resultado de las anteriores necesidades</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
Rol del Estado	Iniciativa estatal

Potencial de impacto	
<p>Impacto económico medio-alto en forma indirecta dado el rol vital del SAG en el mantenimiento de la capacidad exportadora chilena</p> <p>Impacto en cluster medio-alto dada dependencia de las actividades de todo el cluster en el rol del SAG</p> <p>Impacto en la economía bajo</p> <p>Inversión pública media-baja para financiar crecimiento en infraestructura y recursos humanos</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>3,6</p>

Dificultad de implementación	
<p>Iniciativa no implica cambios en ninguna de las plataformas transversales</p> <p>Bajos requerimientos de coordinación entre agentes</p> <p>Cambios a materializarse en el corto y mediano plazo</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>1,2</p>

Impacto en regiones	Todas las regiones del país con actividad porcina y aviar ya que es una iniciativa nacional de modificación de capacidades de una institución
---------------------	---

Instituciones involucradas	SAG
----------------------------	-----

PREPARAR AL SAG PARA EN INFRAESTRUCTURA, RR.HH. Y FINANCIEROS PARA NECESIDADES FUTURAS DEL SECTOR

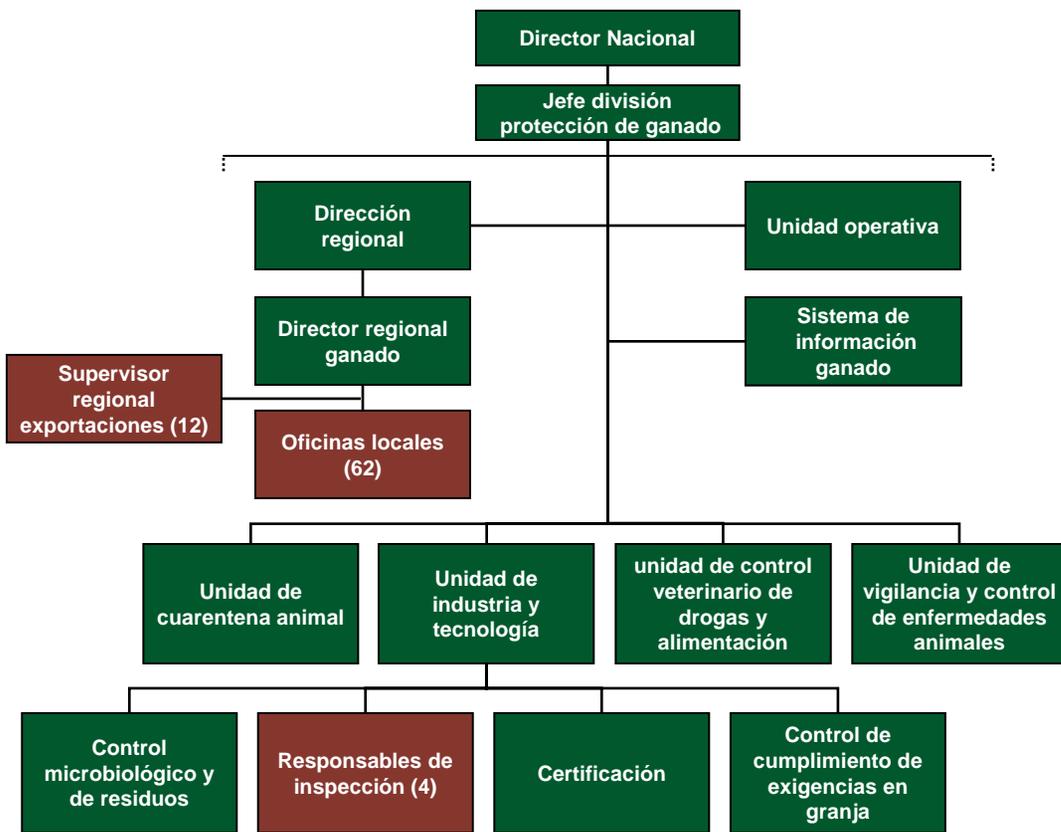
Plan de acción

Actividades	Responsables
<p>Evaluar y definir la estructura organizacional (RRHH) necesaria para poder cumplir con proyecciones de crecimiento en industria porcina y aviar según definición de facultades institucionales de la iniciativa CP1A</p> <p>Considerar requerimiento ya sea desde la Unidad de Industria y Tecnología como desde los profesionales en laboratorio pecuario de la institución</p>	SAG
Diseñar plan de implementación progresivo acorde al crecimiento efectivo y lanzar plan	SAG
<p>Evaluar y definir la lista larga de necesidades de infraestructura⁽¹⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar capacidades actuales de infraestructura disponible y realizar <i>benchmarking</i> de funcionamiento de laboratorios en el exterior • Definir lista larga de necesidades según definición de facultades institucionales <ul style="list-style-type: none"> - Considerar por ejemplo necesidades de renovación de equipamiento de laboratorio, necesidad de elevar niveles de bioseguridad, etc. 	SAG
<p>Diseñar y lanzar el plan de fortalecimiento de infraestructura⁽¹⁾</p> <ul style="list-style-type: none"> • Priorizar necesidades • Diseñar un plan de implementación de mediano plazo • Diseñar un plan para el mantenimiento de las capacidades • Lanzar plan 	SAG

(1) El fortalecimiento en infraestructura debe contemplar las necesidades de la iniciativa M1

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES DEL SAG CON GRAN DEPENDENCIA EN RECURSOS HUMANOS

Estructura actual del SAG para habilitación e inspección de plantas de exportación



 Foco de ampliación de capacidad en RR.HH.

Necesidades de recursos para cada área dependen de distintas variables

Oficinas locales depende de:

- Modelo de inspección (centralizado vs. tercerizado)
- Capacidad productiva de planta
- Técnica de producción (diseño de línea y velocidad)

Supervisor regional de exportaciones depende de:

- Número de plantas por región

Inspección (central) depende de:

- Cantidad de plantas totales

Necesidades futuras dependerán de la creación de nuevas unidades productivas y sus características y del modelo de inspección que se implemente

Gastos en RR.HH. son absorbidos mayoritariamente por el sector privado vía cobro por servicios de certificación e inspección

RECURSOS HUMANOS E INFRAESTRUCTURA PUEDEN GENERAR GASTOS ANUALES ~US\$ 1,5 MM

No todos los gastos son absorbidos por el sector público

Gastos en RR.HH. absorbidos mayoritariamente por privados deberán ampliarse para sostener crecimiento

El presupuesto confeccionado por el SAG para 2008 ya incluye la ampliación de la capacidad instalada prevista según inversiones en marcha de Agrosuper

Para años siguientes, según previsión de incremento de actividad se estima:

- Necesidad de adicionar un responsable de inspección central (+25% a la capacidad actual)
- Necesidad de 4 supervisores regionales (+33% a la capacidad actual)
- Necesidad de 50 inspectores en plantas⁽¹⁾ asumiendo mismo modelo de inspección (+20% a la capacidad actual)
- Necesidad de 1 técnico y 1 profesional en laboratorio (+5% a la capacidad actual)

Incremento estimado en costos de RR.HH. conservando el actual modelo de inspección: US\$ 1 MM

Absorción privada según modelo actual: 85%

Gastos en infraestructura principalmente asociados a laboratorios dependerán del Estado

Necesidades de renovación y mantenimiento de laboratorio implicaría costos cercanos a US\$ 300 mil cada tres a cinco años

- Costos de equipos a renovarse cada cinco años US\$ 200 mil
- Costos de renovación de infraestructura US\$ 100 mil más US\$ 10 mil anuales para mantenimiento

Incremento de personal de inspección implicará incremento en equipos

- US\$ 50.000 anuales para equipos de inspección
- US\$ 100.000 de gasto único para vehículos y computadoras

Costos anuales: US\$ 50.000

Costos cada tres a cinco años: US\$ 400.000

Costos bajo supuesto de mantenimiento de facultades institucionales actuales. No se considera la apertura de nuevos laboratorios

No se incluyen los costos en insumos de laboratorios directamente proporcionales a la producción

(1) Incluye médicos veterinarios, técnicos y jefes de equipos

Nota: Recursos necesarios estimados según revisión de alto nivel de estructura actual y estimaciones de crecimiento, incrementos a ser evaluados en mayor profundidad en el futuro.

Fuente: SAG, análisis BCG

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

INCREMENTAR LA INTERACCIÓN ENTRE EL SECTOR PRIVADO Y LA ACADEMIA PARA INCENTIVAR LA I+D APLICADA

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Existe actualmente una disociación entre las necesidades del sector privado en materia de investigación y la investigación llevada a cabo por el sector académico</p> <ul style="list-style-type: none"> Alta concentración con gran apropiabilidad y competencia conduce a los privados de mayor tamaño a llevar a cabo la investigación por cuenta propia Investigación académica enfocada a cuestiones teóricas financiada principalmente por la propia Universidad o por el Estado Empresas pequeñas fuera del círculo innovador <p>Oportunidad para mejorar la asociatividad de las partes</p> <ul style="list-style-type: none"> Cobertura de brechas de investigación actualmente no satisfechas por el sector privado, por ej. nuevos nichos de negocio, investigación para empresarios de pequeño y mediano tamaño Incentivo a la generación de recursos técnicos para apoyar el crecimiento esperado del sector <p>Estado podría adoptar un rol de mediador intentando acercar a las partes</p> <ul style="list-style-type: none"> Generación de eventos científicos para la difusión de investigaciones Generación de marcos de discusión conjunta privado-académica para estimular la interacción entre las partes Licitación de proyectos de investigación de baja escala 	
Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
Rol del Estado	Apoyo estatal

Potencial de impacto	
<p>Impacto económico medio-bajo dada la actual concentración de tareas investigativas en el sector privado</p> <p>Impacto en cluster medio-bajo dado el relativo bajo peso del encadenamiento en la industria</p> <p>Impacto bajo en el resto de la economía</p> <p>Inversión pública baja requerida para impulsar la iniciativa</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>2,8</p>
Dificultad de implementación	
<p>Iniciativa no implica cambios en ninguna de las plataformas transversales</p> <p>Requerimientos medios de coordinación entre agentes</p> <p>Lapso medio para obtener resultados dado tiempos que requiere realizar I+D y el riesgo inherente de ello</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>2,0</p>
Impacto en regiones	Todas las regiones del país con actividad del sector
Instituciones involucradas	<p>Corfo</p> <p>Conicyt</p> <p>Asociaciones gremiales de productores</p> <p>Universidades y centros de formación técnica</p> <p>Centros de investigación</p>

INCREMENTAR LA INTERACCIÓN ENTRE EL SECTOR PRIVADO Y LA ACADEMIA PARA INCENTIVAR LA I+D APLICADA

Actividades	Responsables
<p>Diseñar y lanzar un plan de interacción entre sector privado y sector académico para lograr contacto asiduo e incentivar el trabajo conjunta en I+D</p> <p>Por ejemplo considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generación de eventos de difusión científica sobre investigaciones en industrias cárnicas y alimenticias • Generación de eventos para la discusión de temas relacionados a la industria 	<p>Conicyt Corfo Ministerio de Educación</p>
<p>Elaborar e implementar un sistema de licitación de subvenciones de baja escala para proyectos de investigación aplicada orientadas a cubrir nichos de mercado que por incertidumbre el sector privado no abarca y a ayudar a las pequeñas empresas que económicamente no están en condiciones de abordarlos. El monto del apoyo gubernamental no debería superar los US\$ 500.000 anuales</p> <p>Deberá incluirse:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de potenciales nichos de mercado a desarrollar (ejemplo: productos naturales y productos orgánicos) • Evaluación de oportunidades asociadas a los nichos • Diseño de sistema de licitación estableciendo requisitos para participación, criterios para selección de proyectos, apropiabilidad de resultados, etc. 	<p>Conicyt Corfo Ministerio de Educación</p>

INCREMENTAR DE CAPACIDADES DE DIAGNÓSTICO Y VIGILANCIA

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>La capacidad exportadora chilena se encuentra altamente vinculada a su elevado estatus sanitario</p> <ul style="list-style-type: none"> Sus principales mercados de destino exigen altos estándares de inocuidad y sanidad en país de origen Calidad como uno de los diferenciales relevantes de la producción exportada chilena <p>El surgimiento de brotes de enfermedades puede generar el cierre completo de las exportaciones a sus principales mercados de destino</p> <p>Países cada vez más preocupados por mantener elevados estándares sanitarios, con consumidores cada vez más exigentes en estándares de inocuidad y sanidad alimentaria dispuestos a pagar por ellos, incrementa la sustituibilidad de los productos chilenos</p> <p>La iniciativa apunta a elevar la capacidad de diagnóstico y vigilancia del Servicio Agrícola Ganadero -incluyendo enfermedades emergentes y exóticas- con el objetivo de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Proteger el estatus sanitario chileno ante posibles brotes Mantener la ventaja competitiva chilena en materia de sanidad e inocuidad alimentaria por tanto tiempo como resulte posible <p>Para ello resultará necesario realizar una evaluación de los requerimientos de infraestructura y financieros del SAG en miras a incrementar sus capacidades para el control sanitario teniendo en cuenta las posibilidades de tercerización de facultades en laboratorios privados y académicos</p> <p>Las principales dimensiones para accionar serían</p> <ul style="list-style-type: none"> Infraestructura y profesionales en laboratorios Planes de capacitación sobre enfermedades para productores Planes de contingencia Refuerzo de programas de vigilancia sanitaria y bioseguridad Control fronterizo 	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Iniciativa estatal

Potencial de impacto	
<p>Impacto económico alto dada la dependencia de la exportación chilena respecto a su estatus sanitario</p> <p>Iniciativa orientada a asegurar la continuidad de la capacidad exportadora, no orientada a desarrollar encadenamientos posee impacto medio en el cluster</p> <p>Impacto medio en la economía asociado al mantenimiento del estatus sanitario chileno apalancable para otras actividades económicas</p> <p>Requerimiento medio-bajo de inversión pública</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>4,0</p>
Dificultad de implementación	
<p>Iniciativa no implica cambios en ninguna de las plataformas transversales</p> <p>Bajos requerimientos de coordinación entre agentes</p> <p>Cambios a materializarse en el corto y mediano plazo a partir de la implementación de la iniciativa</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>2,0</p>
Impacto en regiones	Todas las regiones del país ya que es una iniciativa nacional de modificación de capacidades de una institución
Instituciones involucradas	SAG

INCREMENTAR DE CAPACIDADES DE DIAGNÓSTICO Y VIGILANCIA

Plan de acción⁽¹⁾

Actividades	Responsables
<p>Dimensionar recursos necesarios para potenciar la gestión y el conocimiento de enfermedades con particular inclusión de enfermedades exóticas y emergentes</p> <p>Esto debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y definición de necesidades de infraestructura en laboratorios (parcialmente contemplado en la iniciativa CP2⁽²⁾) • Evaluación y definición de necesidades de recursos humanos en laboratorios (contemplado en CP2) • Diseño e implementación de un plan de educación y capacitación para la difusión de mejores prácticas en materia sanitaria (trabajando conjuntamente con asociaciones de productores) • Diseño e implementación de estrategia de inteligencia de mercados en materia sanitaria (contemplado en la iniciativa M3) • Evaluación y ajuste de los planes de contingencia sanitaria existentes • Evaluación y ajuste de sistemas de control fronterizo (considerando posibles necesidades en equipos de rayos X, instalaciones para revisión de camiones, brigadas caninas, etc.) 	<p>SAG Asociaciones gremiales</p>
<p>Priorizar las necesidades para la gestión de diagnóstico y vigilancia y elaborar un plan de acción detallado definiendo etapas para la implementación</p>	<p>SAG</p>
<p>Implementar plan de acción para el fortalecimiento de las capacidades de diagnóstico y vigilancia</p>	<p>SAG</p>

(1) Necesidades de infraestructura contempladas en el plan de acción de la iniciativa CP2

(2) La iniciativa CP2 contempla las necesidades de infraestructura y equipos de laboratorios pero no contempla las necesidades de mejoramiento de niveles de bioseguridad

PÉRDIDAS COMERCIALES Y OPERACIONALES GENERAN GRANDES COSTOS PARA PAÍSES QUE ALOJAN BROTES DE ENFERMEDADES

Ejemplo del impacto de la influenza aviar en algunos países exportadores

Influenza aviar implica grandes pérdidas comerciales...	Concepto	Chile	EE.UU.	Brasil
	Año de brote	2002	2002	2002
	Pérdidas en demanda interna (millones de US\$)	20	2.500	1.155
	Pérdidas exportaciones (millones de US\$)	40	726	792
	TOTAL (millones de US\$)	60	3.226	1.947

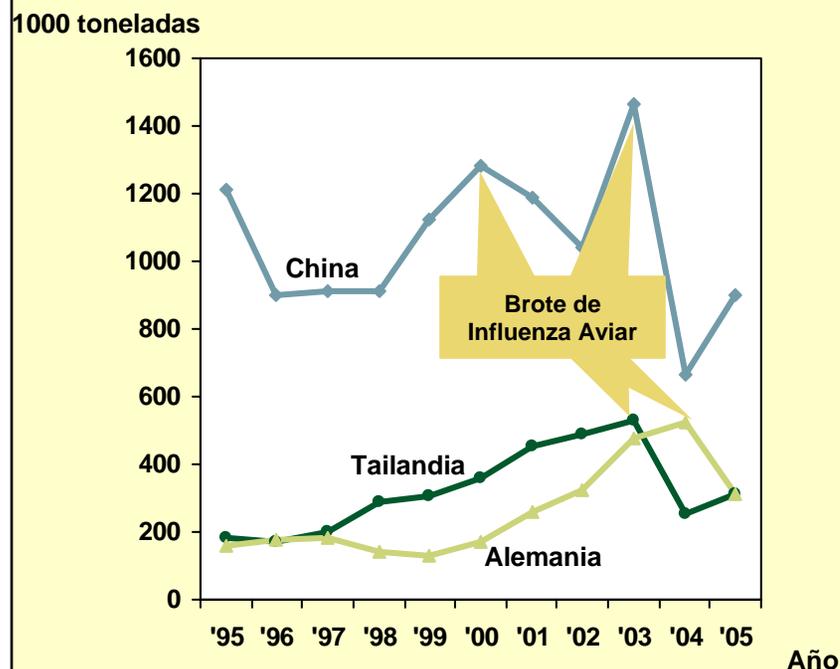
...así como considerables costos operativos para reparar la situación	Concepto	Chile
	Pérdida productiva (millones de US\$)	11
	Saneamiento y repoblación (millones de US\$)	0,6
	Bioseguridad y vigilancia (millones de US\$)	3
	RRPP, asesorías y capacitación (millones de US\$)	0,3
	TOTAL (millones de US\$)	14,9

BROTOS DE ENFERMEDADES PUEDEN GENERAR SERIOS PERJUICIOS A LA CAPACIDAD EXPORTADORA CHILENA

Aumenta la preocupación por sanidad e inocuidad en consumidores y productores

China, Tailandia y Alemania han sufrido gran impacto en sus exportaciones por brotes de Influenza Aviar

Evolución de las exportaciones de pollo (1995 – 2005)



Aumento de preocupación por sanidad e inocuidad en alimentos

Ejemplos del tratamiento público de los brotes de enfermedades



Q&A

KILLER FLU HITS BRITAIN
05/02/2007

Mirror
THE BEST

Economist Intelligence Unit Briefing

Economist.com

China's food safety

Jun 12th 2007

From the Economist Intelligence Unit ViewsWire

A new plan to improve standards of food and drugs

GESTIONAR PROACTIVAMENTE LAS RELACIONES CON PAÍSES DESTINO DE EXPORTACIONES

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Gestionar proactivamente las relaciones con países destino de exportaciones</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Evitar el surgimiento de barreras para-arancelarias a las exportaciones chilenas <p>Para ello resultará vital el mejoramiento en la coordinación entre los distintos entes públicos y organizaciones privadas involucradas</p> <ul style="list-style-type: none"> Vínculos con el exterior del SAG Coordinación con embajadas y agregados en países extranjeros Coordinación con DIRECON Involucramiento del sector privado con información de situaciones en mercados de destino <p>Casos como los sucedidos con México y Corea del Sur son ejemplos de las amenazas a las que deberá enfrentarse el exportador chileno</p> <p>Para evitarlo deberá potenciarse el contacto periódico con países de destino relevantes, para mantener un diálogo fluido, anticipando problemas y acelerando soluciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Contacto asiduo del SAG con su equivalente en países de destino Contacto político vía representantes diplomáticos en el exterior 	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Iniciativa estatal

Potencial de impacto	
<p>Impacto económico alto dada la dependencia de la capacidad exportable en la relación con países destino</p> <p>Impacto en cluster medio-ato a partir del efecto negativo que generarían eventuales pérdidas de capacidad exportadora. En el resto de la economía impacto medio a partir del potencial efecto derrame para la capacidad exportadora chilena en otras industrias</p> <p>Bajo nivel de inversión pública requerido</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>4,6</p>

Dificultad de implementación	
<p>Iniciativa no implica cambios en ninguna de las plataformas transversales</p> <p>Requerimientos de coordinación medios siendo pocos agentes pero con dificultades para la implementación de más responsabilidades</p> <p>Resultados a materializarse en el mediano plazo</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>2,0</p>

Impacto en regiones	Todas las regiones del país ya que es una iniciativa nacional con impacto homogéneo para todas las regiones
----------------------------	---

Instituciones involucradas	SAG Ministerio de Relaciones Exteriores Asociaciones gremiales de productores
-----------------------------------	---

GESTIONAR PROACTIVAMENTE LAS RELACIONES CON PAÍSES DESTINO DE EXPORTACIONES

Plan de acción

Actividades	Responsables
<p>Conformar una mesa de trabajo en la que estén representadas las asociaciones gremiales de productores de aves y cerdos, el SAG y el Ministerio de Relaciones Exteriores</p> <ul style="list-style-type: none"> Su objetivo será evaluar las opciones estratégicas para gestionar en forma proactiva las relaciones exteriores 	<p>SAG Asociaciones gremiales Ministerio de Relaciones Exteriores</p>
<p>Diseñar un plan de acción para la gestión proactiva de relaciones exteriores</p> <p>El mismo debe incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> Definición de contacto periódico con organismos regulatorios de mercados de destino Plan de interacción político/diplomático con países de destino Intercambio periódico de información sobre situación de mercados entre productores y responsables de la gestión del vínculo Instancias periódicas para la evaluación de las relaciones y del modelo de gestión de las mismas 	<p>Mesa de trabajo</p>
<p>Ejecutar el plan para la gestión proactiva de relaciones exteriores</p>	<p>Mesa de trabajo Instituciones representadas</p>

Costos de la iniciativa, principalmente asociados a gastos en viajes y relaciones públicas, son bajos relativos a los de las iniciativas cuantificadas

CHILE YA HA SUFRIDO AMENAZAS RECIENTES DE CIERRE DE SUS MERCADOS DE EXPORTACIÓN

Se han suscitado dos casos relevantes que amenazaron las exportaciones chilenas

Caso México:

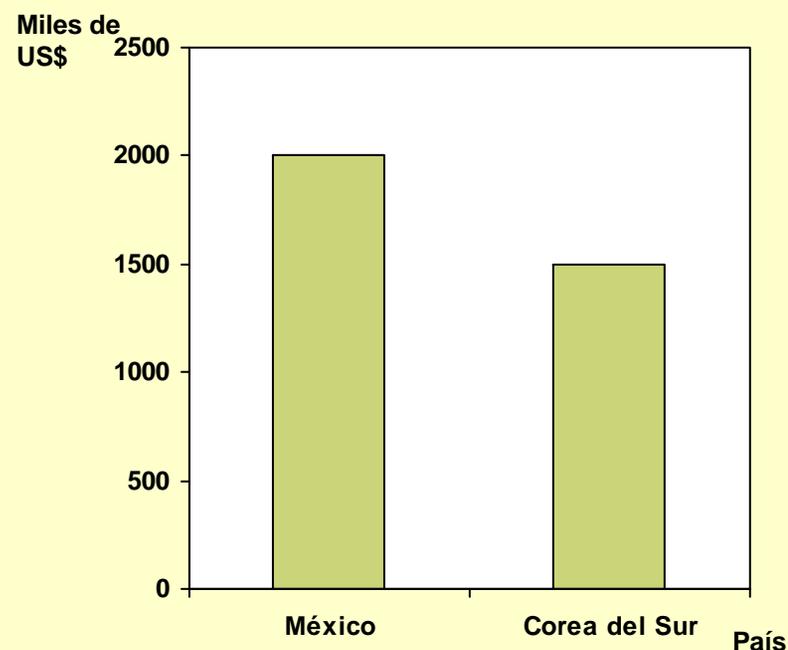
- Vencimiento de habilitación para exportación de aves de dos plantas productoras el pasado 30 de mayo de 2007
- Demoras en la re-habilitación de dichas plantas

Caso Corea:

- Supuesta detección de dioxinas en exportación de cerdo en el mes de agosto de 2003
- La hormona en realidad no se encontraba presente en el alimento, el ente regulador en destino acusó haber incurrido en un error de muestreo

El cierre por una semana de un mercado podría generar pérdidas cercanas a los US\$ 2 millones

Equivalente a exportaciones de una semana en 2005



ORGANIZAR Y SISTEMATIZAR LA COMPILACIÓN DE INFORMACIÓN INTERNACIONAL SOBRE SANIDAD E INOCUIDAD

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>La capacidad exportadora chilena se encuentra altamente vinculada a su elevado estatus sanitario</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad como uno de los diferenciales relevantes de la producción exportada chilena • Sus principales mercados de destino exigen altos estándares de inocuidad <p>Con el correr del tiempo, la evolución de los requisitos de sanitarios y de inocuidad modifican los requisitos para la exportación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación y evolución tecnológica eleva requisitos de inocuidad con posibilidad de detección y medición de la presencia de agentes en alimentos • Surgimiento y esparcimiento de enfermedades modifica requisitos de sanidad <p>Para mantener la competitividad internacional resultará necesario organizar y sistematizar la compilación de información sobre avances en sanidad e inocuidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigaciones • Tecnologías • Nuevos requisitos para exportación <p>Para ello el SAG debería destinar recursos fijos a la obtención, ordenamiento e interpretación de la información que pueda obtenerse</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
Rol del Estado	Iniciativa estatal

Potencial de impacto	
<p>Impacto económico medio-alto en forma indirecta dado el rol vital del estatus sanitario en la capacidad exportadora chilena</p> <p>Iniciativa orientada a asegurar la continuidad de la capacidad exportadora, no a desarrollar encadenamientos, posee impacto medio en el cluster</p> <p>Impacto medio en la economía asociado al mantenimiento del estatus sanitario chileno apalancable para otras actividades económicas</p> <p>Requerimiento bajo de inversión pública</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>4,0</p>
Dificultad de implementación	
<p>Iniciativa no implica cambios en ninguna de las plataformas transversales</p> <p>Requerimientos de coordinación inter e intra instituciones de mediano y bajo nivel</p> <p>Resultados de la iniciativa a materializarse en el mediano plazo a medida que se produzcan avances en sanidad e inocuidad</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>1,2</p>
Impacto en regiones	Todas las regiones del país ya que es una iniciativa nacional de modificación de capacidades de una institución
Instituciones involucradas	SAG

ORGANIZAR Y SISTEMATIZAR LA COMPILACIÓN DE INFORMACIÓN INTERNACIONAL SOBRE SANIDAD E INOCUIDAD

Plan de acción

Actividades	Responsables
<p>Establecer necesidades en materia de inteligencia sanitaria y de inocuidad Ésta apuntaría a conocer ex-ante las tendencias en materia de investigaciones sanitarias y de requisitos de inocuidad exigibles en un futuro próximo a las exportaciones chilenas</p>	SAG
<p>Evaluar la situación actual del sistema de inteligencia sanitaria existente bajo el ala de la división de protección pecuaria considerando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tareas abarcadas • Recursos disponibles • Cumplimiento de objetivos de inteligencia <p>Ésta tarea debe abarcar por ejemplo cuestiones como la existencia de tareas de inteligencia sanitarias sobre salud animal que no abarcan inteligencia en materia de inocuidad, o el hecho de que por cambios en los recursos disponibles para la tarea⁽¹⁾, las actividades se encuentran temporalmente limitadas, etc.</p>	SAG
<p>Diseñar e implementar un nuevo modelo de inteligencia sanitaria y de inocuidad</p> <p>Se sugiere en este sentido consolidar todas las tareas en un mismo grupo operativo con clientes internos variados según contenido</p>	SAG

Entre recursos humanos y gastos operativos la iniciativa costaría ~US\$ 300.000

(1) Por renuncia de una de las dos personas que se dedicaban a la inteligencia sanitaria, las actividades se encuentran limitadas

IMPORTANCIA CRECIENTE DE SISTEMA SISTEMA DE COMPILACIÓN DE INFORMACIÓN DE MERCADO SOBRE SANIDAD E INOCUIDAD

Tres factores interrelacionados incrementan la imposición de barreras sanitarias y de inocuidad para el comercio internacional:

- ① Información disponible para los consumidores
- ② Decrecimiento de barreras arancelarias
- ③ Progreso científico (investigación, avance tecnológico, etc.)

Chile actualmente adopta una estrategia reactiva

- Respuesta en medidas locales ante las exigencias de los mercados

Frente a escenario de restricciones sanitarias y de inocuidad creciente se requiere la implementación de un sistema de compilación de información adecuado basado en una estrategia proactiva

Soportes elementales sobre los que debería apoyarse un sistema de inteligencia de mercado:

- Investigación vía fuentes abiertas de información (Internet, publicaciones especializadas, etc.)
- Participación en eventos internacionales relacionados (ej. Congreso de Inocuidad Alimentaria)
- Reuniones periódicas con oficinas del extranjero relevantes para exportación chilena (USDA, EFFSA, etc.)

LAS INSTITUCIONES DE REGULACIÓN MÁS RELEVANTES CUMPLEN ADEMÁS FUNCIONES DE INTELIGENCIA DE MERCADO

Ejemplo de caso: el USDA de EE.UU. y el DEFRA del Reino Unido

The screenshot shows the USDA website's 'Research and Science' page. The header includes the USDA logo and the text 'United States Department of Agriculture'. Below the header, there are navigation links for 'Home', 'About USDA', 'Newsroom', 'Agencies & Offices', 'Help', 'Contact Us', and 'En Español'. The main content area is titled 'Research and Science' and features a 'Spotlights' section with articles on 'Avian Flu Tests, Vaccines, Medications', 'Avian Influenza Research', 'Integrated Taxonomic Information System', 'Plant Biological and Molecular Processes', 'Phytochemical Database', 'National and International Research Programs and Projects', 'TEKTRAN Research Manuscripts Database', and 'Current Research Information System'. There is also a 'Related Topics' sidebar with links to 'Agricultural Library', 'Animal Health', 'Biotechnology', 'Cooperative Business, Research & Extension Services', 'Economic Research', '2007 Farm Bill', 'Homeland Security', 'International Research', 'National Arboretum', 'Plant Health', 'Research Grants and Agreements', and 'Research Resources'. A 'See Also' section at the bottom of the sidebar points to 'Science.gov'.

http://www.usda.gov/wps/portal/!ut/p/ s.7 0 A/7 0 10B?navtype=SU &navid=RESEARCH_SCIENCE

The screenshot shows the DEFRA website's 'Research and analysis' page. The header includes the DEFRA logo and the text 'Department for Environment Food and Rural Affairs'. Below the header, there are navigation links for 'Animal Health & Welfare', 'Environmental Protection', 'Exports & Trade', 'Farming', 'Marine & Fisheries', 'Food & Drink', 'Horticulture', 'Plants & Seeds', 'Research & analysis', 'Rural Affairs', and 'Sustainable Development'. The main content area is titled 'Research & analysis' and features an 'Introduction to research and analysis in Defra' section. This section explains that research and analysis is at the heart of good policymaking at Defra and provides evidence for decision-making. It also mentions that Defra spends around £300 million on research each year. The page is organized into several sub-sections: 'Evidence-based policy-making', 'Economics', 'Operational research', 'Social research', 'Statistics', 'Horizon scanning', 'Economic analysis', 'Horizon scanning', 'Natural sciences', 'Operational Research', and 'Social research'. Each sub-section includes a brief description and a link for 'Further information'. There are also images of a wind turbine and a tractor in the background.

<http://www.defra.gov.uk/evidence/index.htm>

Fuente: USDA, DEFRA

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

PROMOVER EL TRABAJO CONJUNTO PÚBLICO-PRIVADO PARA IDENTIFICAR, EVALUAR Y DESARROLLAR NUEVOS MERCADOS

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Promover el trabajo conjunto público-privado para identificar, evaluar y desarrollar nuevos mercados</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elevar la eficiencia del proceso de apertura de mercados <p>Sector privado responsable por detección de necesidades de exportación y evaluación de mercados de interés</p> <p>Rol del Estado enfocado en facilitar el proceso de penetración a mercados</p> <p>Actualmente la interacción del sector privado y del Estado es reactiva y limitada</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo conjunto como consecuencia de la necesidad de vender producción existente o excedente • Solo pequeñas y medianas empresas apalancan los recursos públicos para lograr objetivos exportadores • Inexistencia de visión estratégica para la apertura de mercados para productos residuales de exportaciones a destinos de mayor relevancia <p>La cooperación ex-ante entre sector público y privado podrá agilizar los procesos</p> <p>Para lograr se deberá incrementar la interacción entre instituciones relacionadas vía eventos periódicos de planificación de destino comercial organizados por el sector público</p> <p>El Estado podría colaborar en la provisión de información para la evaluación de nuevos nichos que puedan desarrollarse</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
Rol del Estado	Apoyo estatal

Potencial de impacto	
<p>Impacto económico medio. La aplicación de la iniciativa facilitará los procesos, pero no afectará en forma determinante su resultado</p> <p>Medio-bajo impacto en cluster siendo iniciativa orientada a mejorar canales de exportación</p> <p>Impacto en economía medio-bajo</p> <p>Nivel bajo de inversión requerida</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>3,3</p>

Dificultad de implementación	
<p>Iniciativa no implica cambios en ninguna de las plataformas transversales</p> <p>Requerimientos de coordinación medio-bajo por la necesidad de lograr interacción con diversos agentes privados en conjunto</p> <p>Apertura de mercados es un proceso lento. Resultados a materializarse en el mediano plazo</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>1,8</p>

Impacto en regiones	Todas las regiones del país donde se desarrolle la actividad porcina y aviar ya que es una iniciativa nacional con impacto homogéneo para todas las regiones
----------------------------	--

Instituciones involucradas	Ministerio de Relaciones Exteriores SAG Asociaciones gremiales de productores
-----------------------------------	---

PROMOVER EL TRABAJO CONJUNTO PÚBLICO-PRIVADO PARA IDENTIFICAR, EVALUAR Y DESARROLLAR NUEVOS MERCADOS

Plan de acción

Actividades	Responsables
<p>Profundizar evaluación respecto de la situación actual del vínculo entre el sector público y el privado en lo que respecta a la apertura de mercados</p> <ul style="list-style-type: none"> • La evaluación se propone entender los motivos por los cuales los privados no aprovechan todo el potencial de accionar público para la apertura de mercados por ejemplo para el caso de productos residuales de su exportación a Asia • Como resultado debe surgir un listado de actividades relevantes para el sector privado para ser impulsadas desde el sector público 	ProChile
<p>Diseñar una estrategia de interacción entre el sector público y el sector privado que pueda optimizar el proceso de apertura de mercados</p> <p>Por ejemplo podrían reducirse los tiempos del mismo a través del adelanto en el proceso de contacto y conocimiento con autoridades regulatorias de destino y eventualmente mediante el avance también en el proceso de habilitación por parte de dichas instituciones</p> <p>La estrategia podría involucrar por ejemplo la realización de reuniones semestrales para conocer las necesidades del sector, sus planes y objetivos en materia de mercados para el mediano plazo y lograr así que el Ministerio de Relaciones Exteriores y el SAG puedan adelantar los procesos de habilitación sanitaria para la exportación</p> <p>También debe considerarse en el diseño la participación Estatal en el desarrollo de nuevos nichos actualmente poco explorados, particularmente en roles de provisión de información pre-competitiva</p>	ProChile
Validar y ajustar la estrategia con el sector privado y con el Servicio Agrícola Ganadero	ProChile SAG Asociaciones de productores
Implementar la estrategia confeccionada	ProChile SAG Asociaciones de productores

La iniciativa no incrementará el gasto corriente en apertura de mercados en más de US\$ 200.000 anuales

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE APERTURA DE UN MERCADO PARA LA VENTA DE CARNE PORCINA Y AVIAR

<p>1 Acuerdo comercial⁽¹⁾</p>	<p>Negociación de aranceles y cuotas para la exportación No incluye protocolo sanitario <u>Responsable:</u> Ministerio de Relaciones Exteriores</p>
<p>2 Armado de misión para apertura comercial cárnica</p>	<p>Misión con participación de SAG, empresarios y Ministerio de Relaciones Exteriores A través de las empresas en destino se identifican a las instituciones y personas correspondientes a la regulación de importaciones <u>Responsables:</u> ProChile, SAG, empresas privadas</p>
<p>3 Reunión con autoridad sanitaria de destino</p>	<p>Reunión con mayor protagonismo del SAG para discusión de requisitos específicos, barreras a resolver, tiempos e invitación al país <u>Responsable:</u> SAG, participación protocolar de ProChile</p>
<p>4 Reuniones con empresarios</p>	<p>Reuniones con empresarios de destino para iniciar relaciones <u>Responsable:</u> empresas privadas</p>
<p>5 Elaboración de procedimientos en origen</p>	<p>De regreso en el país se trabaja para elaborar los procedimientos de forma de cumplimentar con los requisitos establecidos por destino <u>Responsable:</u> SAG</p>
<p>6 Negociaciones comerciales</p>	<p>Negociaciones comerciales particulares una vez obtenida la habilitación <u>Responsable:</u> empresas privada</p>

(1) Tratados de Libre Comercio, Acuerdos de Asociación, Acuerdos de Complementación

Fuente: entrevistas, ProChile

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

CERRAR EL ACUERDO PARA EXPORTACIÓN DE AVES A EE.UU.

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Finalizar las negociaciones con EE.UU. para la materialización del acuerdo comercial bilateral para la exportación e importación de aves</p> <p>Objetivo</p> <ul style="list-style-type: none"> Permitir el ingreso de productos aviares chilenos al país de mayor consumo de aves en el mundo <p>En 2003 ambos países suscribieron su intención de fomentar el comercio bilateral de aves</p> <ul style="list-style-type: none"> Se comprometieron al trabajo conjunto de sus agencias competentes en controles sanitarios y de inocuidad para la evaluación técnica a fin de lograr el comercio bilateral <p>Actualmente la negociación se encuentra frenada a la espera de respuestas de instituciones</p> <ul style="list-style-type: none"> Estados Unidos se opone a que se le revise cada contenedor que ingrese a Chile, dadas sus estrictas normas de calidad en origen, por lo que exige que Chile proponga una política de muestreo Hasta el momento el Ministerio de Salud sostiene su política de tomar ejemplares de cada partida de pollos que ingresen a territorio chileno <p>Oportunidad monetaria en el orden de los US\$ 70 millones</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Iniciativa estatal

Potencial de impacto	
<p>Alto impacto económico en el sector dada las posibilidades de crecimiento en exportaciones netas (aumento de exportaciones y de importaciones)</p> <p>Impacto en cluster medio-ato, mediante efecto derrame de incremento de actividad exportadora</p> <p>Bajo impacto en el resto de la economía</p> <p>Baja inversión pública requerida</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>4,3</p>
Dificultad de implementación	
<p>Iniciativa involucra cambios en plataformas transversales reducidos</p> <p>Alta complejidad de coordinación tratándose de diferencias con el gobierno de EE.UU.</p> <p>Obtención de resultados en corto plazo luego de implementada la iniciativa</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>2,4</p>
Impacto en regiones	Todas las regiones del país donde se desarrolle la actividad del sector ya que es una iniciativa nacional con impacto homogéneo para todas las regiones
Instituciones involucradas	Ministerio de Relaciones Exteriores Ministerio de Salud SAG

Nota: se registraron avances relevantes en el proceso de negociación durante junio de 2007

CERRAR EL ACUERDO PARA EXPORTACIÓN DE AVES A EE.UU.

Plan de acción

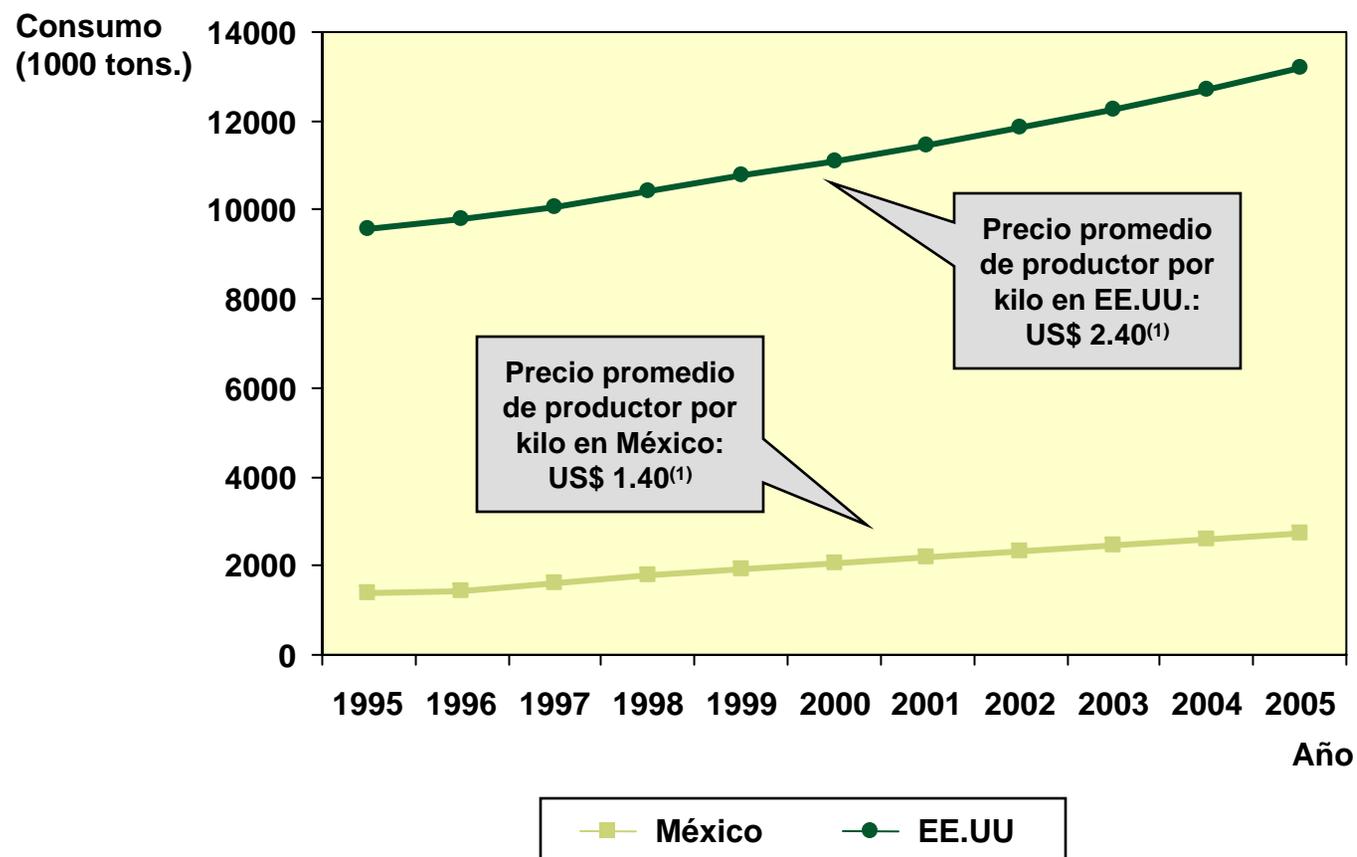
Actividades	Responsables
Identificar las trabas actuales a la implementación del acuerdo	Ministerio de Relaciones Exteriores SAG Ministerio de Salud
Proposición de soluciones alternativas – avance en negociación	

(1) Necesidades de infraestructura contempladas en el plan de acción de la iniciativa CP3

MERCADO DE EE.UU. REPRESENTA UN GRAN POTENCIAL PARA LA EXPORTACIÓN DE AVES

Alto consumo combinado con altos precios por kilogramo

Evolución del consumo de pollo en EE.UU. y México entre 1995 y 2005



(1) Precios 2003

Fuente: FAO, análisis BCG

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

FORTALECER LA IMAGEN PAÍS CHILENA PARA PRODUCTOS CÁRNICOS

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Fortalecer la imagen país chilena para productos cárnicos potenciando su condición de libre de enfermedades</p> <p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none"> Diferenciar el producto chileno respecto del de sus competidores Aumentar la demanda de productos chilenos <p>Actualmente publicidades en el extranjero no consideran la carne como un distintivo chileno</p> <p>Potencial diferenciación basada en</p> <ul style="list-style-type: none"> Condición sanitaria libre de enfermedades Productos de calidad adaptados en cortes a las necesidades del consumidor Productos con sabor mundialmente aceptado <p>Implementación</p> <ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento de campañas de productos chilenos de alta calidad para generar un posicionamiento cruzado, ejemplo: campaña de vinos premium chilenos en Europa Apoyo con expertos locales para promoción de sanidad e inocuidad en productos chilenos <p>Iniciativa propone apoyo al esfuerzo privado, sin inversión pública significativa</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
Rol del Estado	Apoyo estatal

Potencial de impacto	
<p>Impacto económico medio-bajo vía el potencial incremento de demanda externa de productos cárnicos chilenos</p> <p>Impacto en el cluster -bajo dado que solo lo afecta vía efecto indirecto de potencial incremento de exportaciones</p> <p>Impacto bajo en el resto de la economía</p> <p>Nivel bajo de inversión pública requerida</p>	<p>Nivel de impacto</p>
	2,6

Dificultad de implementación	
<p>Iniciativa no requiere cambios en ninguna de las plataformas transversales</p> <p>No genera dificultades de coordinación entre agentes</p> <p>Laso de tiempo menor a cinco años para obtener resultados</p>	<p>Índice de dificultad</p>
	1,4

Impacto en regiones	Todas las regiones del país ya que es una iniciativa nacional con impacto homogéneo para todas las regiones
----------------------------	---

Instituciones involucradas	Ministerio de Relaciones Exteriores (Pro-Chile)
-----------------------------------	---

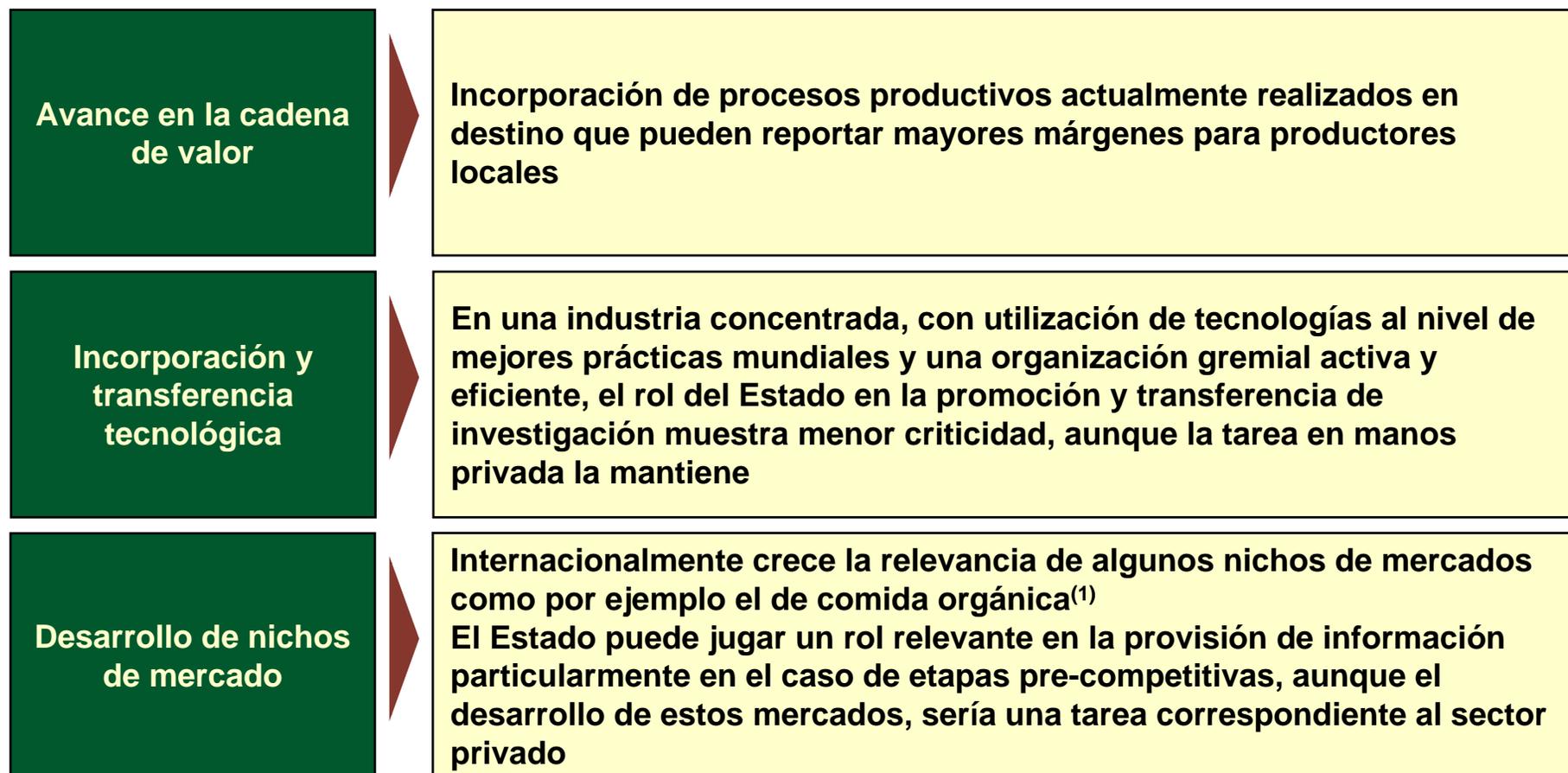
FORTALECER LA IMAGEN PAÍS CHILENA PARA PRODUCTOS CÁRNICOS

Plan de acción

Actividades	Responsables
Desarrollar, a través de una mesa de trabajo conjunta entre sector privado, instituciones de fomento y Ministerio de Relaciones Exteriores, una línea conceptual de comunicación precisando las ideas o mensajes asociados a la industria que se quieran transmitir	ProChile Corfo Asociaciones gremiales de productores
Dado el tamaño relativo del sector se propone el apalancamiento de otras campañas de fortalecimiento de imagen Para ello, se debe evaluar la consistencia del mensaje a ser transmitido con las estrategias actuales de otras actividades económicas para detectar posibles fuentes de aprovechamiento cruzado Por ejemplo, la iniciativa de Chile Potencia Alimentaria Asimismo, el Estado podría cooperar con el sector privado a través de la participación de sus expertos en actividades de promoción de la inocuidad alimentaria de los productos chilenos y el elevado estatus sanitario del país	
Diseñar e implementar una estrategia de inserción de la promoción porcina y aviar en las actividades identificadas como compatibles o a través de nuevas actividades	

ALGUNAS INICIATIVAS CORRESPONDEN AL SECTOR PRIVADO

Pero por eso no resultan menos relevantes



(1) Provisión de información capturada en la iniciativa M4
Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 9

Situación actual de Chile - 51

Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 79

Hoja de ruta - 138

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativas - 151

INICIATIVAS SE ARTICULAN EN UNA HOJA DE RUTA QUE CONSOLIDA TRES CRITERIOS

Agrupamiento en hoja de ruta fue realizado en base a ventana de oportunidad e impacto

Criterio	Lógica
Ventana de oportunidad	Urgencia para ser abordadas dado riesgo de sustentabilidad o de pérdida de captura de valor si se demora la implementación
Impacto	Efecto en crecimiento e inversión requerida para la implementación
Dificultad de implementación	Clave para dimensionamiento realista del esfuerzo comprometido

Tiempos de implementación dependerán de diversos factores, incluyendo equipos, financiamiento y complejidad de coordinación

Nota: el detalle utilizado para construir los criterios se encuentra en el capítulo de descripción de iniciativas

TRES GRUPOS DE INICIATIVAS EN LA HOJA DE RUTA

Urgentes, no inmediatas de mayor impacto y no inmediatas de menor impacto

Nombre iniciativa	ID	Impacto	Dificultad	Tiempo
Gestionar proactivamente las relaciones con países destino de exportaciones	M2	4,6	2,0	Urgente
Clarificar criterios medioambientales regionales para la habilitación de unidades productivas	CP1B	4,6	3,2	Urgente
Cerrar el acuerdo para exportación de aves a EE.UU.	M5	4,3	2,4	Urgente
Evaluar redistribución de facultades entre instituciones	CP1A	4,1	3,6	Urgente
Incrementar las capacidades de diagnóstico y vigilancia de enfermedades	M1	4,0	2,0	Urgente
Organizar y sistematizar la compilación de información internacional sobre sanidad e inocuidad	M3	4,0	1,2	No urgente
Preparar al SAG para necesidades futuras del sector	CP2	3,6	1,2	No urgente
Promover el trabajo conjunto público-privado para la apertura de mercados	M4	3,3	1,8	No urgente
Incrementar la interacción entre el sector privado y la academia para incentivar la I+D aplicada	CP3	2,8	2,0	No urgente
Fortalecer la imagen país chilena para productos cárnicos	M6	2,6	1,4	No urgente

 Urgentes	 No urgentes de mayor impacto	 No urgentes de menor impacto
--	--	--

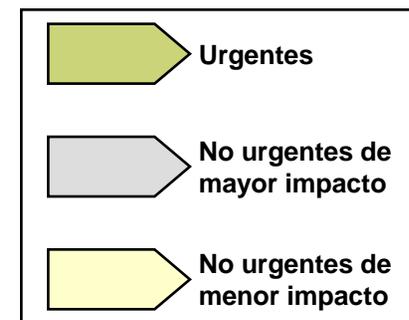
HOJA DE RUTA DE INICIATIVAS Y FOCO TEMPORAL RELATIVO

Clasificación de las iniciativas basada en análisis detallado

1. Gestionar proactivamente las relaciones con países destino de exportaciones
2. Clarificar criterios medioambientales regionales para la habilitación de unidades productivas
3. Cerrar el acuerdo para exportación de aves a EE.UU.
4. Evaluar redistribución de facultades entre instituciones
5. Incrementar las capacidades de diagnóstico y vigilancia de enfermedades

1. Organizar y sistematizar la compilación de información internacional sobre sanidad e inocuidad
2. Preparar al SAG para las necesidades futuras del sector

1. Promover el trabajo conjunto público-privado para la apertura de mercados
2. Incrementar la interacción entre el sector privado y la academia para incentivar la I+D aplicada
3. Fortalecer la imagen país chilena para productos cárnicos



Nota: clasificación según impacto esperado, dificultad de implementación, ventana de oportunidad para la implementación. Análisis detallado que también incluye el rol del Estado para cada iniciativa está disponible en el documento de referencia

ROL DEL ESTADO POR INICIATIVA (I)

ID	Iniciativa	Rol del estado	Lógica
CP1A	<p>Evaluar la redistribución de facultades entre instituciones</p>	<p>Iniciativa estatal</p>	<p>El Estado es responsable por generar y mantener un marco regulatorio adecuado para el desarrollo de las actividades productivas</p> <p>La capacidad exportadora chilena depende en gran medida de la óptima coordinación entre instituciones públicas y de la eficiente ejecución de procesos regulatorios de control</p> <p>Los privados aportarán su visión sugiriendo elementos que permitan potenciar la actividad</p> <p>En distintos países, la dualidad institucional se abarca de distintas formas: mientras en EE.UU. el USDA concentra el control de importaciones y exportaciones, en la UE cada país tiene libertad para elegir su sistema institucional pero la UE realiza controles estrictos a las importaciones a toda la región</p> <p>Tanto en EE.UU. como la UE se tercerizan la gran mayoría de las funciones operativas a los laboratorios de servicio y el Estado se limita a actuar como laboratorio de referencia</p>

ROL DEL ESTADO POR INICIATIVA (II)

ID	Iniciativa	Rol del estado	Lógica
CP1B	Clarificación de criterios medioambientales regionales para la habilitación de nuevas unidades productivas	Iniciativa estatal	<p>El cuidado del bien público medioambiental a través de su rol de fiscalización es responsabilidad estatal</p> <p>El Estado a su vez, debe establecer las reglas del juego en cada actividad económica promoviendo un marco regulatorio adecuado para lograr disminuir la incertidumbre e incentivar la inversión que permita ampliar la capacidad productiva chilena</p>
CP2	Preparar al SAG para sus tareas de habilitación, certificación e inspección	Iniciativa estatal	<p>El SAG – como institución soporte para la capacidad exportadora chilena – debe acompañar el proceso de crecimiento de la industria, potenciando sus capacidades de habilitación, certificación e inspección de plantas para exportación</p> <p>La definición de las facultades de la institución abordadas en la iniciativa CP1A resultará determinante para evitar incrementar el aparato estatal en igual proporción que aumenten las exportaciones y para elevar la eficiencia del mismo</p>

ROL DEL ESTADO POR INICIATIVA (III)

ID	Iniciativa	Rol del estado	Lógica
CP3	Incrementar la interacción entre privados y academia para incentivar la I+D	Apoyo estatal	<p>Por problemas de incertidumbre, la investigación en potenciales nuevos nichos de negocio no es abordada por el sector privado. Asimismo, por cuestiones de tamaño y economías, las empresas pequeñas y medianas quedan fuera del círculo innovador. Eso, sumado a fricciones de información hacen que la academia se aleje del sector privado y reduzca la investigación aplicada</p> <p>El Estado, considerando la alta apropiabilidad de la investigación en una industria concentrada, puede fomentar la interacción entre académicos y privados así como generar incentivos de baja escala que traten de corregir las imperfecciones del mercado e incrementen la I+D académica aplicada</p>
M1	Incremento de capacidades de diagnóstico y vigilancia	Iniciativa estatal	<p>Es responsabilidad del Estado el cuidado y mantenimiento del estatus sanitario chileno como bien público nacional, más aún considerando su relevancia para la actividad exportadora agropecuaria</p> <p>Por ejemplo, el gobierno de EE.UU. incrementó el presupuesto del USDA entre 2005 y 2006 en un 10% con un fondo especial para el abordaje de la Influenza Aviar como problemática urgente a resolver</p>

Apoyo ROL DEL ESTADO POR INICIATIVA (IV)

ID	Iniciativa	Rol del estado	Lógica
M2	Gestión proactiva de las relaciones con países destino de las exportaciones	Iniciativa estatal	<p>Todo proceso de intercambio entre países implica relaciones a nivel privado (comercial) y relaciones a nivel Estados (diplomáticas, políticas y regulatorias)</p> <p>El Estado es responsable por establecer y mantener esas relaciones que permitan a los privados desarrollar sus vínculos comerciales</p>
M3	Organización y sistematización de la compilación de información internacional sobre sanidad e inocuidad	Iniciativa estatal	<p>Es responsabilidad del Estado el cuidado y mantenimiento del estatus sanitario chileno como bien público nacional</p> <p>En este marco, el conocimiento de los avances en investigaciones, tecnologías y requisitos en materia sanitaria y de inocuidad resultan fundamentales para el desarrollo de la capacidad exportadora chilena</p> <p>El USDA de EE.UU. y el DEFRA del Reino Unido, por ejemplo, tienen áreas específicas de investigación y análisis local e internacional en materia sanitaria y de inocuidad</p>
M4	Promoción de trabajo conjunto público-privado para apertura de mercados	Apoyo estatal	<p>Todo proceso de intercambio entre países implica relaciones a nivel privado (comercial) y relaciones a nivel Estados (diplomáticas, políticas y regulatorias)</p> <p>Por existencia de fricciones de información entre privados, surge la posibilidad de que el Estado pueda colaborar como núcleo receptor de necesidades de mediano y largo plazo y así, mediante el trabajo conjunto con el sector privado, potenciar la eficiencia de los procesos de apertura de mercados</p>

ROL DEL ESTADO POR INICIATIVA (V)

ID	Iniciativa	Rol del estado	Lógica
M5	Finalización del acuerdo para exportación de aves a EE.UU.	Iniciativa estatal	<p>Todo proceso de intercambio entre países implica relaciones a nivel privado (comercial) y relaciones a nivel Estados (diplomáticas, políticas y regulatorias)</p> <p>En el caso de la relación con EE.UU. para la exportación de aves el acuerdo se encuentra actualmente bloqueado por diferencias de criterios entre instituciones regulatorias</p> <p>Se registraron avances relevantes en el proceso de negociación durante junio de 2007</p>
M6	Fortalecer la imagen país chilena para productos cárnicos	Apoyo estatal	<p>En la actualidad, las empresas del sector realizan esfuerzos de promoción. De todas formas, con una baja inversión pública, estos esfuerzos pueden ser potenciados al incluirse dentro de otras campañas existentes. Adicionalmente, pueden incluirse actores públicos a esfuerzos promocionales de los privados del sector. Por ej., el SAG como representante de la autoridad a cargo de la inocuidad de las exportaciones chilenas</p>

LÍNEAS DE ACCIÓN REQUERIRÁN AJUSTES EN ELEMENTOS DE PLATAFORMAS TRANSVERSALES RELACIONADAS AL SECTOR

Plataformas transversales	Capital humano	Ciencia, tecnología e innovación	Infraestructura y recursos	Marco normativo, legal y político	Finanzas y comercio
Líneas de acción					
Capacidad productiva	Incentiva la formación de recursos técnicos a través de fomento de I+D con academia	Promueve la I+D académica aplicada a través de la interacción entre privados y académicos y la subvención estatal de proyectos de baja escala	Potencia los recursos e infraestructura de la institución de aplicación para la inspección y certificación de plantas productivas de exportación	Modifica la institucionalidad regulatoria, propone la generación de una estrategia de largo plazo para la gestión territorial y optimiza los procesos de evaluación de impacto medioambiental	
Mercados		Promueve la identificación y adopción de mejores prácticas en materia de sanidad e inocuidad	Potencia los recursos e infraestructura de la institución de aplicación para el mantenimiento y mejoramiento del estatus sanitario	Desarrolla abordajes para la gestión proactiva de relaciones exteriores	Modifica la modalidad de interacción público-privado para el desarrollo de mercados

 Plataformas no modificadas	 Plataformas modificadas
--	---

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR DETERMINAN FUERTE DISPERSIÓN GEOGRÁFICA DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA

Recursos requeridos para unidades productivas (agua, energía, espacio físico, alimentos) se encuentran accesibles en distintas regiones

- **Diferenciales de costo de recursos por región no afectan sensiblemente los *economics* de las unidades productivas**
 - **por ej., clima impacta principalmente en costo de energía, pero no al punto de afectar la viabilidad de la unidad productiva**
 - ***“técnicamente se puede producir en cualquier lado, el único elemento a considerar es el costo”***

Cercanía a centros de consumo reduce costos de transporte, pero entra en conflicto con comunidades

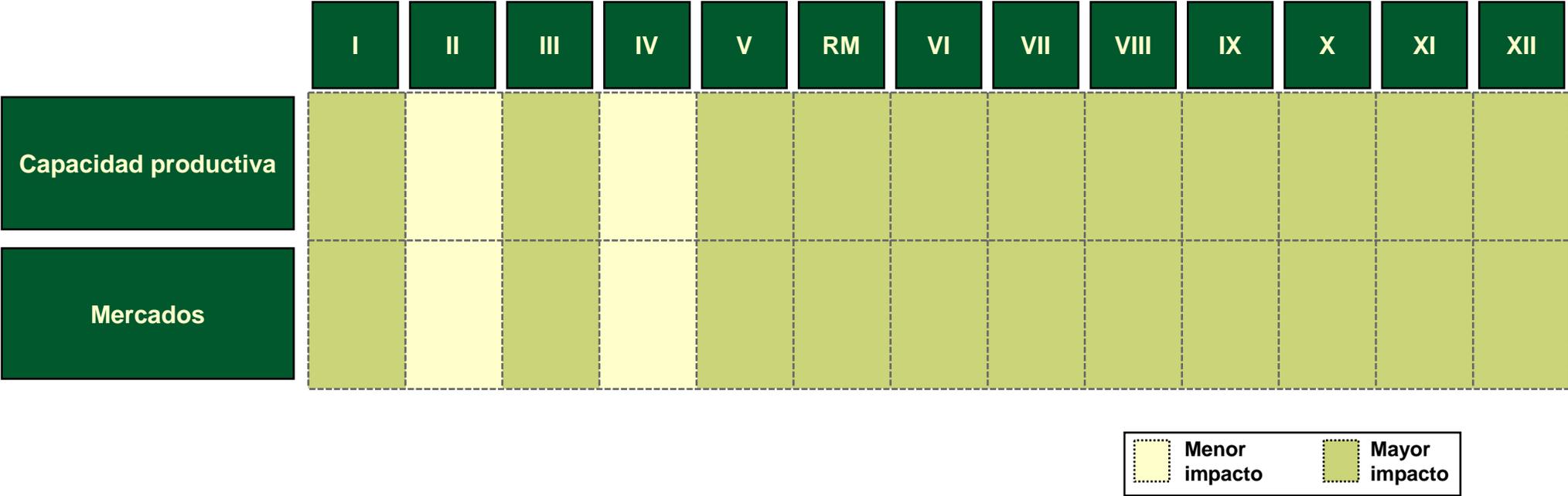
- **Como resultado, las unidades productivas se encuentran cerca, pero no dentro de las zonas urbanas**
- **Restricciones en algunas regiones – por ej. la RM – reducen atractivo para nuevas inversiones**

Riesgos sanitarios por cercanía de planteles animales promueve aislamiento de unidades productivas (y por ende dispersión geográfica de las mismas)

LÍNEAS DE ACCIÓN IMPACTAN EN CASI TODAS LAS REGIONES

Industria porcina / aviar tiene presencia nacional

Regiones de Chile con presencia de industria porcina / aviar



Impacto de las iniciativas deberá sentirse más directamente cuanto mayor presencia exista, aunque no existen condicionantes fuertes que impidan el crecimiento en ninguna de las regiones

PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO VARIARÁ ENTRE LAS LÍNEAS DE ACCIÓN E INICIATIVAS

Ejemplo: resumen a nivel de línea de acción para instituciones involucradas

Instituciones \ Líneas de acción	Capacidad productiva	Mercados
Ministerio de Relaciones Exteriores		✓
Ministerio de Salud	✓	✓
Ministerio de Agricultura	✓	
SAG	✓	✓
CONAMA	✓	
COREMA	✓	
CORFO	✓	
Conicyt	✓	
Instituciones de I+D	✓	
Laboratorios de Servicio	✓	
Academia	✓	
Asociaciones gremiales	✓	✓

✓ Participación en las iniciativas	✓ Rol de liderazgo en las iniciativas
------------------------------------	---------------------------------------

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 9

Situación actual de Chile - 51

Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 79

Hoja de ruta - 138

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativas - 151

LAS INICIATIVAS PROPUESTAS ESTÁN ENFOCADAS EN GARANTIZAR CRECIMIENTO DE LA OFERTA Y EL ACCESO A MERCADOS

Concentración e integración de la industria genera alta apropiabilidad de las inversiones, por lo cual el Estado debe enfocarse en:

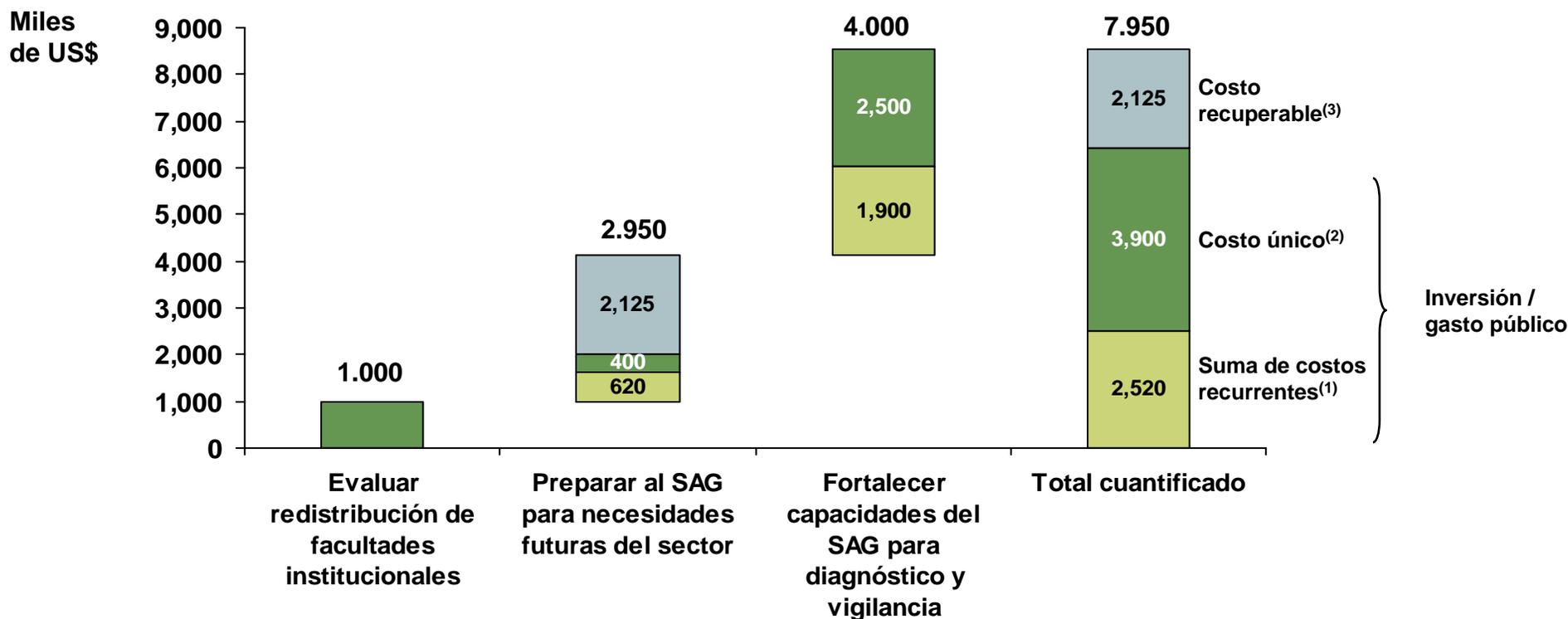
- **Generar el ámbito regulatorio apropiado para el crecimiento**
- **Garantizar la mantención del patrimonio medioambiental y sanitario**
- **Apoyar aparato productivo privado en el exterior**

Adicionalmente, el portafolio de iniciativas propone una inversión de baja escala enfocada en aumentar esfuerzos de I+D en áreas de difícil apropiación o alta incertidumbre

INVERSIÓN PÚBLICA CUANTIFICADA PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS ALCANZA ~US\$ 6,5 MM

~US\$ 2MM del total de ~US\$ 8 MM son recuperables vía cargos a privados

Costos de iniciativas



Esfuerzo público es fundamental para asegurar incremento esperado en exportaciones de al menos ~US\$ 520MM

(1) Corresponde a la suma de los costos anuales que deberán realizarse año a año a causa de la iniciativa implementada

(2) Costos incurridos una vez por compra de equipamiento o infraestructura

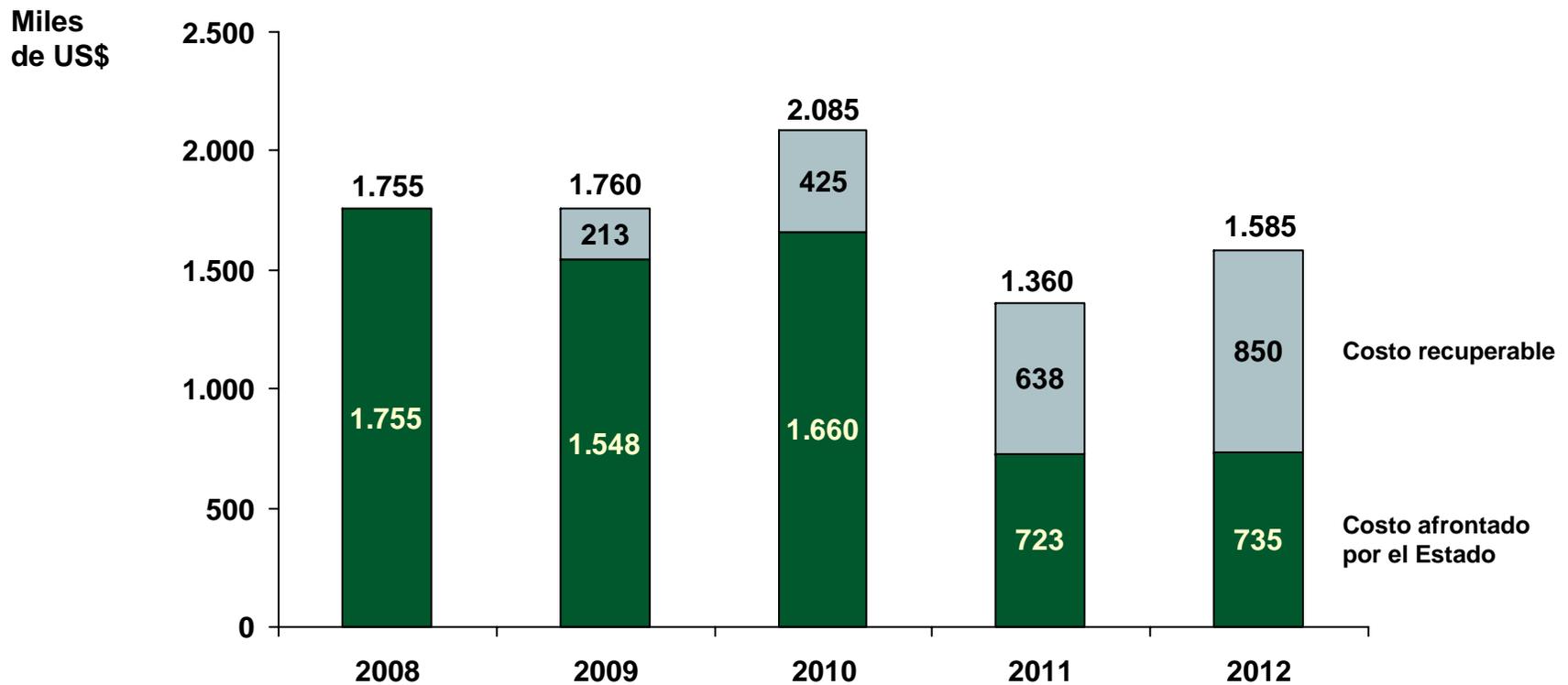
(3) Costos que debe afrontar el Estado, pero que le son luego reintegrados por pago de privados

Nota: otras iniciativas con costos individuales reducidos no fueron cuantificadas

Fuente: entrevistas, análisis BCG

DISTRIBUCIÓN DE INVERSIONES Y GASTOS DE INICIATIVAS DURANTE LOS CINCO AÑOS

Costos de iniciativas por año



Nota: otras iniciativas con costos individuales reducidos no fueron cuantificadas

Fuente: entrevistas, análisis BCG

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

DETALLE DE INVERSIÓN Y GASTOS REQUERIDOS

Iniciativa	Concepto	Tipo	Año					Total (US\$)
			2008	2009	2010	2011	2012	
CP1A	Consultoría	Único	1.000.000	-	-	-	-	1.000.000
CP3	Sueldos recuperables	Recuperable	-	212.500	425.000	637.500	850.000	2.125.000
	Sueldos pagos por el Estado	Recurrente	-	50.000	100.000	150.000	150.000	450.000
	Equipos para nuevos RH	Recurrente	-	12.500	25.000	37.500	50.000	125.000
	Equipos para laboratorios	Único	150.000	150.000	-	-	-	300.000
	Mantenimiento de equipos	Recurrente	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000	45.000
	Bienes de uso	Único	-	25.000	25.000	25.000	25.000	100.000
M1	Infraestructura bioseguridad y control fronterizo	Único	500.000	1.000.000	1.000.000	-	-	2.500.000
	Mantenimiento y gastos operativos de control sanitario	Recurrente	100.000	300.000	500.000	500.000	500.000	1.900.000

Nota: asume modelo de distribución de facultades según situación actual. Otras iniciativas con costos individuales reducidos no fueron cuantificadas

Fuente: entrevistas, análisis BCG

DESCRIPCIÓN DE CUANTIFICACIONES

Nombre iniciativa (ID)	Costo anual (US\$)	Explicación
Evaluar la redistribución de facultades entre SAG- Ministerio de Salud y SAG-privados (CP1A)	Costo único 1.000.000	<p>Para solucionar la dualidad entre SAG y Ministerio de Salud y poder establecer eficientemente criterios para la tercerización de actuales actividades ejecutadas por el SAG sin que esto genere un perjuicio en los mercados de exportación deberá llevarse a cabo un estudio para el diagnóstico y la evaluación de situación. Se estima un costo de US\$ 1.000.000, por un proyecto de consultoría especializada con una duración de entre 6 y 12 meses</p>
Preparar al SAG en infraestructura, recursos humanos y recursos financieros para las necesidades futuras del sector en materia de habilitación, certificación e inspección (CP3)	Costo repetido: 210.000 Costo recuperable⁽²⁾ : 850.000 Costo único⁽³⁾: 400.000	<p>El fortalecimiento de las capacidades del SAG dependerá en gran medida del modelo de gestión que se elija para los procesos de inspección (según iniciativa CP1A)</p> <p>Asumiendo el mantenimiento del modelo actual, parte del incremento en la capacidad de la institución sería absorbido por el sector privado por tratarse de los inspectores que trabajan directamente en planta, los cuales son financiados por cada una de las empresas</p> <p>Dado el mecanismo presupuestario actual, dichos costos sí forman parte del presupuesto anual del SAG y son luego reintegrados por parte del sector privado a Hacienda</p> <p>En este marco, considerando que los incrementos en costos para 2008 ya se encuentran presupuestados, debería esperarse un gradual incremento hacia 2012 que eleve los gastos anuales de RR.HH. en US\$ 1.000.000. Esto responde a incrementos esperados en producción que generarán necesidades de nuevos recursos en técnicos y médicos veterinarios para inspecciones, supervisores regionales e inspectores centrales y técnicos y profesionales en laboratorios</p> <p>El Estado deberá asumir US\$ 150.000 de ese millón, asociados a los supervisiones regionales, los inspectores centrales y el personal en laboratorio</p> <p>Por otra parte, las necesidades de mantenimiento y reemplazo de equipos en laboratorio para 2008 sumarían US\$ 300.000 cada cinco años (más un costo de mantenimiento anual de \$10.000), a lo cual habrá que adicionarle costos en bienes de uso para los nuevos recursos que se incorporen por US\$ 100.000 a partir del año 2009</p> <p>Asimismo, los nuevos recursos incorporados a la estructura generarán un gasto anual de US\$ 50.000 en equipos de trabajo</p>
Fortalecer las capacidades del SAG para el diagnóstico y vigilancia de enfermedades (M1)	Costo base: 500.000 Costo único: 2.500.000	<p>La iniciativa CP3 contempla una ampliación de los recursos del SAG para sus tareas de inspección y certificación, pero teniendo en cuenta que es el mismo laboratorio el que realiza los controles de muestreo para diagnóstico y vigilancia, los costos de esa iniciativa abarcan también parte de los costos del fortalecimiento de capacidades para el control sanitario</p> <p>Así, deberá considerarse la necesidad incremental de US\$ 2.500.000 para la creación de zona de bioseguridad de nivel tres, así como la adquisición de equipos para refuerzo del sistema de control fronterizo</p> <p>Asimismo, el mantenimiento de la infraestructura en bioseguridad así como las necesidades en planes de contingencia, control fronterizo y capacitación en materia sanitaria para actores de la industria generarán costos recurrentes anuales de aproximadamente US\$ 500.000</p>

Nota: la proyección de costos para el SAG no contempla los incrementos en costos operativos directos por insumo para muestras que aumentarían proporcionalmente con el incremento productivo

(2) Costo incluido en el presupuesto anual del SAG pero recuperado vía cobranza de Hacienda al sector productivo privado

(3) Costo incurrido una vez cada tres a cinco años

Documento de Referencia Porcicultura-Avicultura-3Jul07.ppt