



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

**Documento de Referencia
Alimentos procesados para consumo humano**

5 de Septiembre de 2007

THE BOSTON CONSULTING GROUP

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 6

Situación actual de Chile - 28

Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 44

Hoja de ruta - 123

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 134

MENSAJES CLAVE EN ALIMENTOS PROCESADOS

Industria de alimentos procesados incluye diversos sub-sectores que comparten oportunidades y desafíos transversales⁽¹⁾

El mercado mundial de alimentos procesados muestra un crecimiento considerable por cambios en patrones de consumo, con comercio internacional jugando un rol cada vez más importante

Las características del sector imponen condiciones particulares a los exportadores, dentro de las cuales se destacan:

- **Importaciones concentradas en países desarrollados, con crecientes requerimientos (de calidad, trazabilidad, etc.) a los países exportadores**
- **Alta atomización de empresas y clientes requiere el uso de intermediarios para gestionar complejidad comercial y de distribución**

Chile es un actor pequeño, focalizado en alimentos procesados frutícolas y hortícolas

- **Exportaciones por US\$ 1.400 MM en 2006 en los sub-sectores seleccionados⁽¹⁾**
- **Competencia en base a productos de buena calidad y bajo costo, pero con potencial de apalancar ventajas competitivas para lograr mayor valor agregado a través de la diferenciación**

El país tiene la oportunidad de alcanzar exportaciones anuales por US\$ 4.300 MM a 2017

El Estado debe enfocarse en solucionar imperfecciones de mercado dadas por insuficiencias de apropiabilidad y fallas de coordinación e información

(1) Sub-sectores incluidos en los análisis estadísticos: procesados del mar, panadería y pastas, jugos y concentrados, deshidratados y frutas secas, conservas, congelados, confitería, cecinas, café y té, aceite de oliva. Clasificación afecta cálculo de estadísticas, pero no excluye ex-ante a ningún producto o sub-sector, al enfocarnos en iniciativas de alta transversalidad

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 6

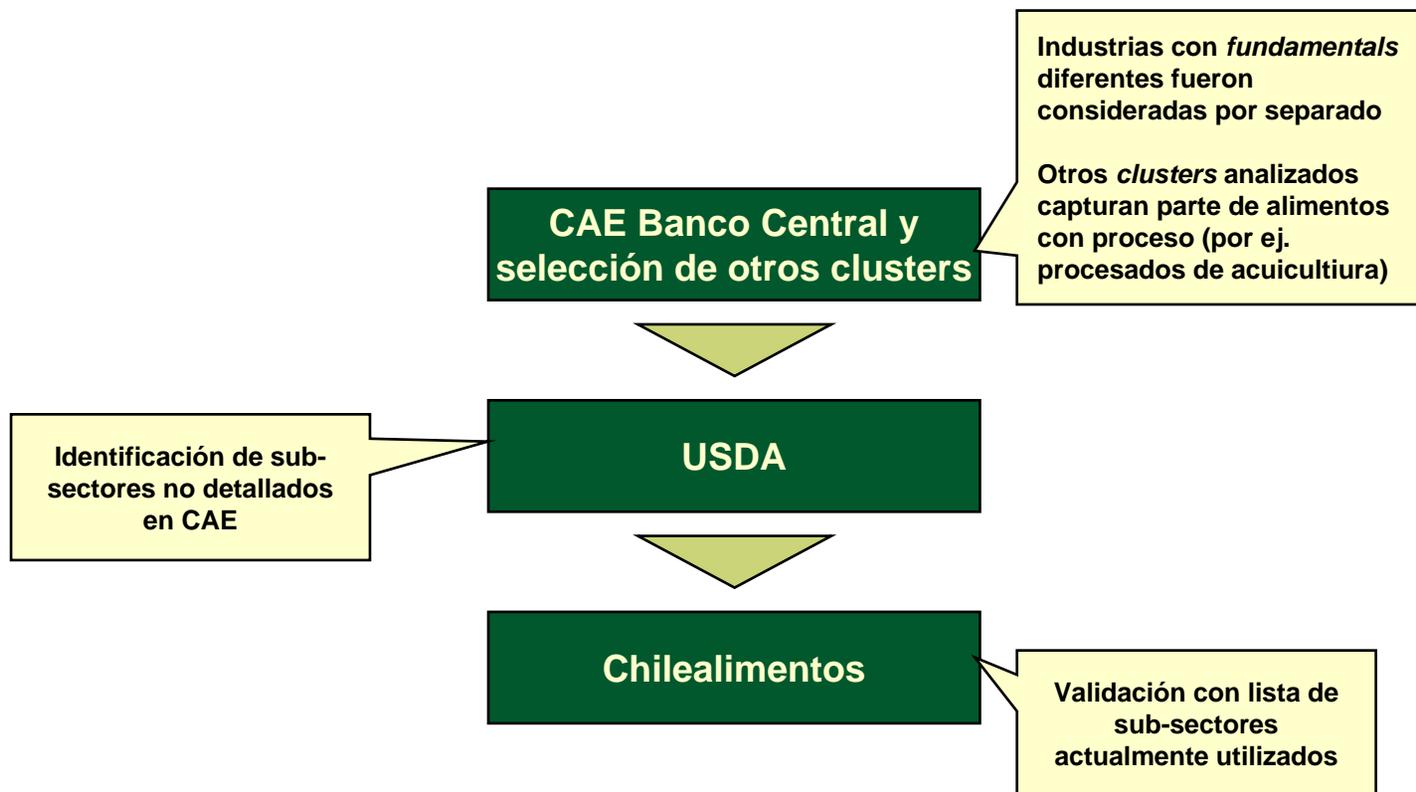
Situación actual de Chile - 28

Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 44

Hoja de ruta - 123

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 134

COMBINAMOS DISTINTAS FUENTES PARA LA DEFINICIÓN DE ALIMENTOS PROCESADOS A UTILIZAR⁽¹⁾

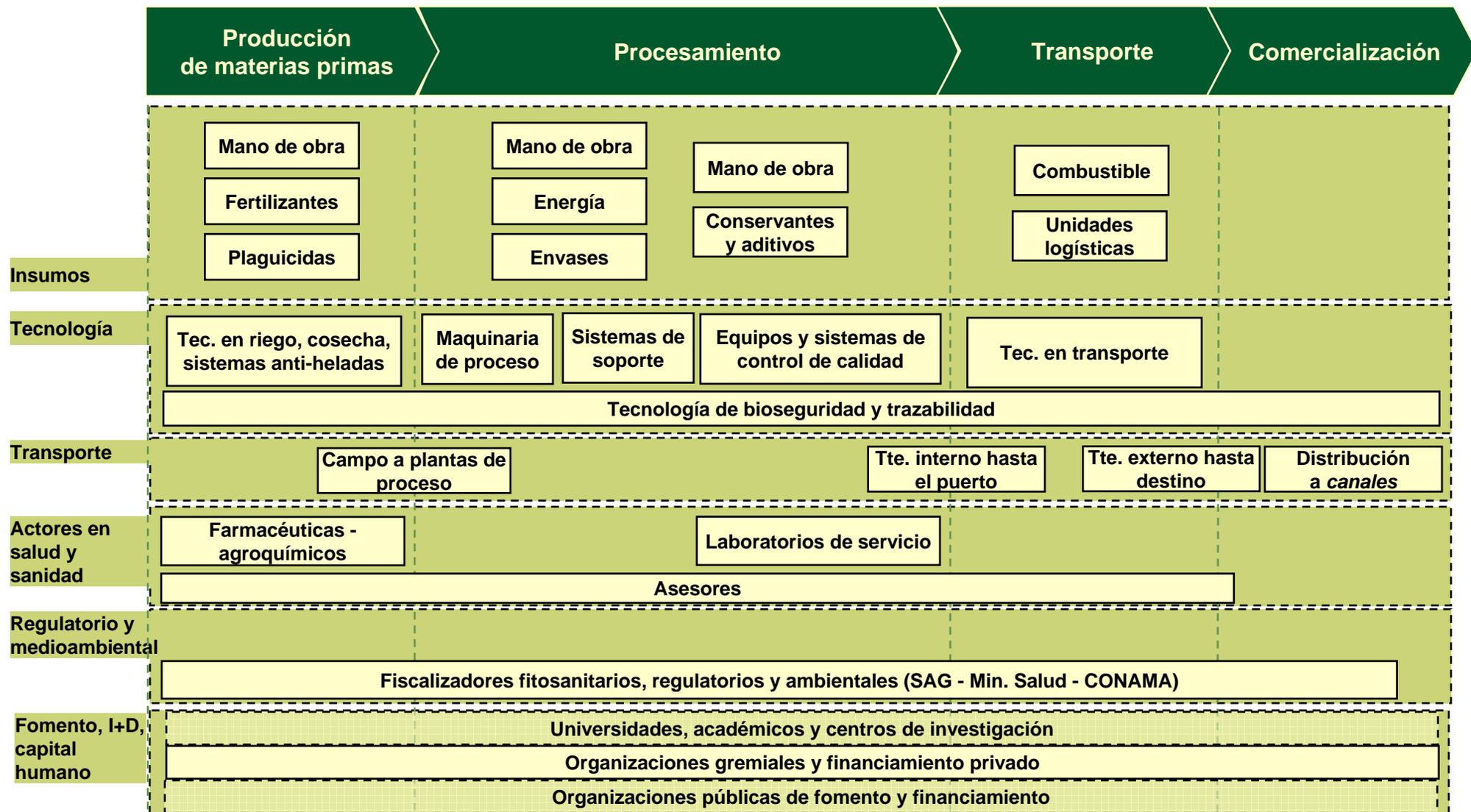


Clasificación afecta cálculo de estadísticas, pero no excluye ningún producto o sub-sector, al enfocarnos en iniciativas de alta transversalidad

(1) Sub-sectores incluidos en los análisis estadísticos: procesados del mar, panadería y pastas, jugos y concentrados, deshidratados y frutas secas, conservas, congelados, confitería, cecinas, café y té, aceite de oliva

CLUSTER DE ALIMENTOS PROCESADOS CONFORMA COMPLEJOS ENCADENAMIENTOS

Ejemplo encadenamiento de alimentos procesados agrícolas



Fuente: entrevistas, análisis BCG
Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 6

Situación actual de Chile - 28

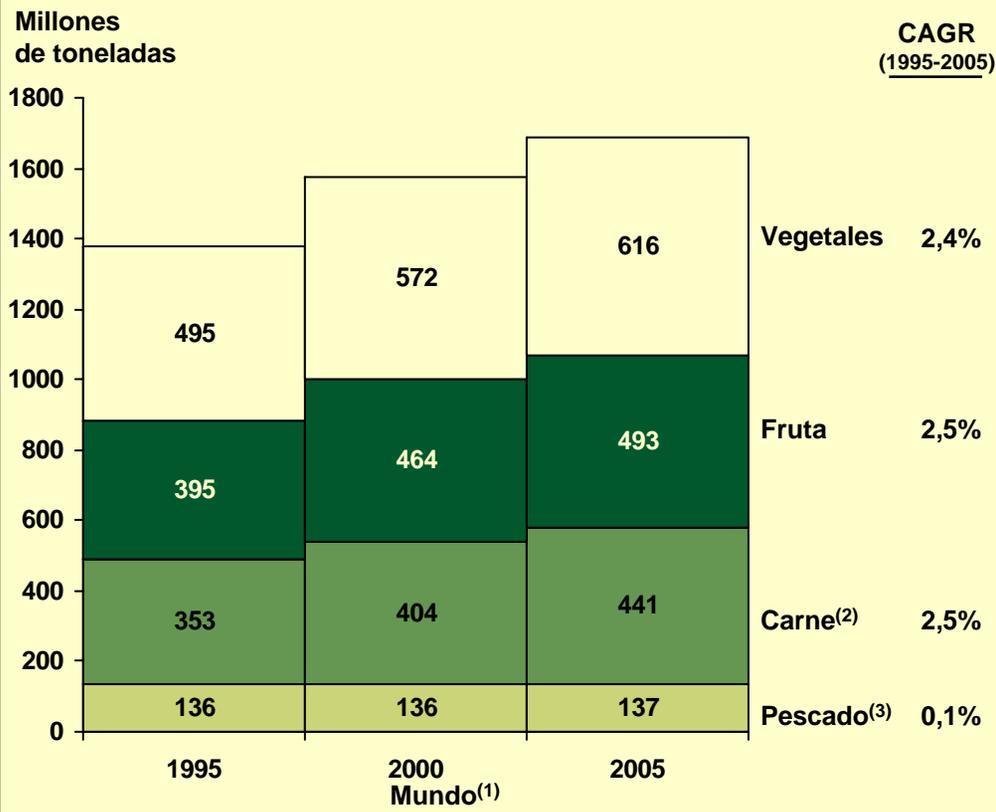
Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 44

Hoja de ruta - 123

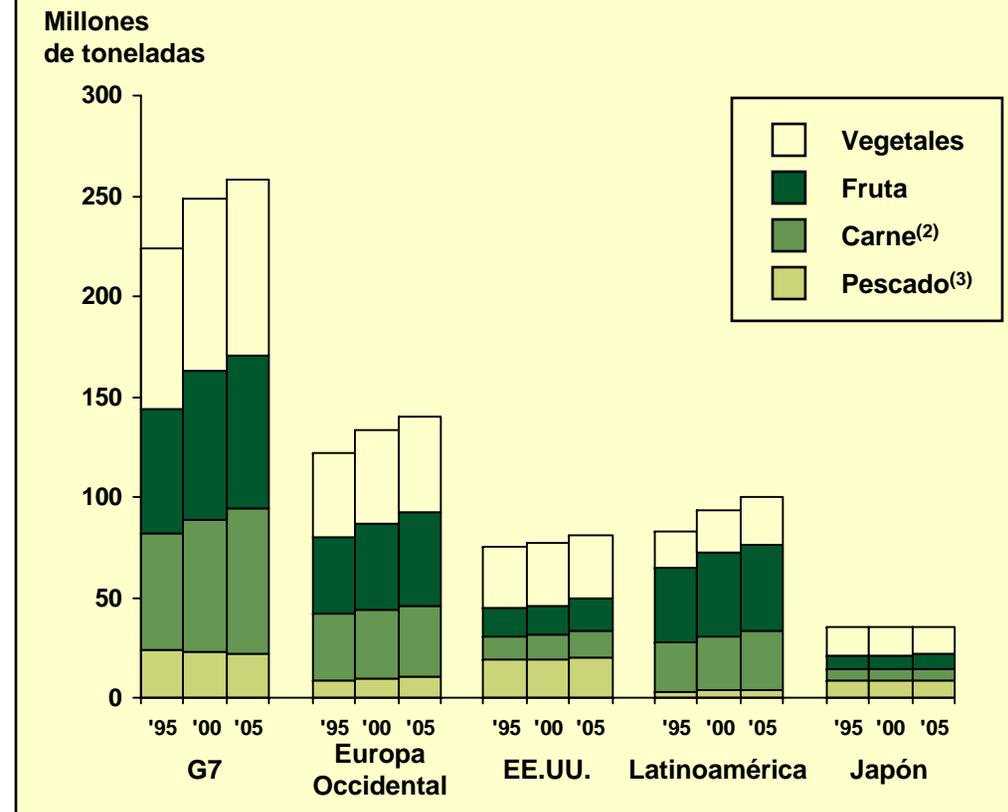
Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 134

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

Consumo mundial de alimento con crecimiento sostenido



El incremento del consumo se registra en todas las regiones



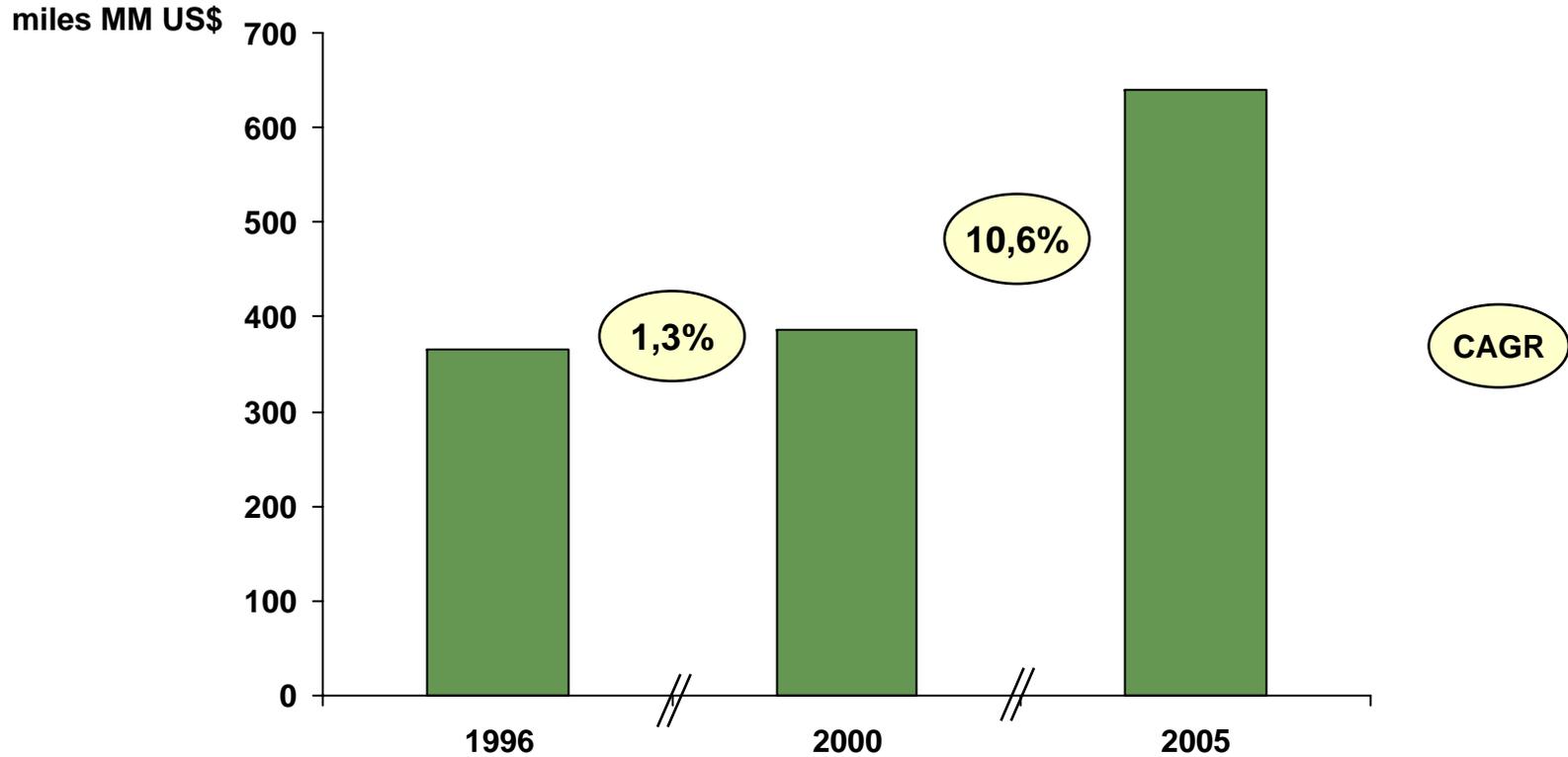
(1) La fuente de información EIU considera Mundo una muestra de los 51 países más grandes cubiertos por su sistema de información y proyección

(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 Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

EXPORTACIONES MUNDIALES DE ALIMENTOS CRECEN A UN RITMO CADA VEZ MÁS RÁPIDO...



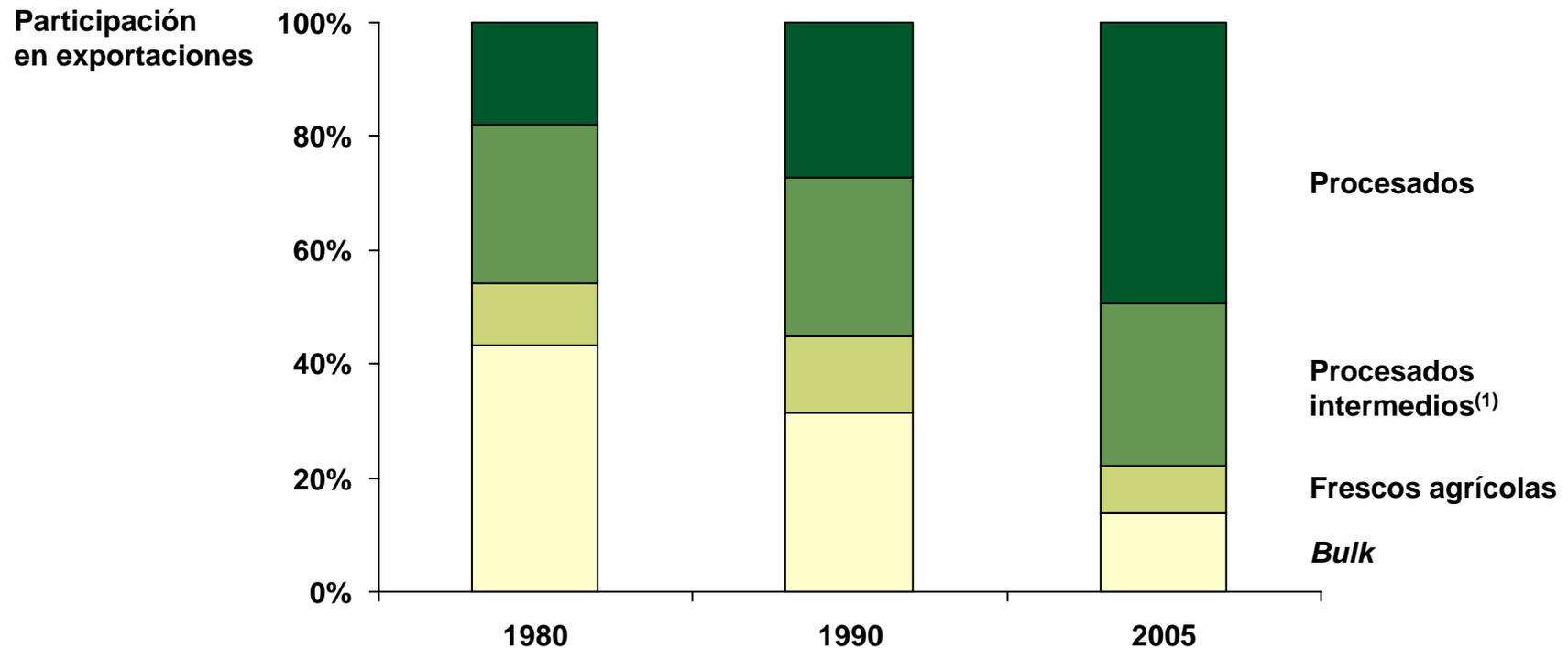
Países cada vez más dependientes del comercio exterior para abastecerse de alimentos

Nota: valores FOB

Fuente: COMTRADE, análisis BCG

Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

...CON UN ROL CADA VEZ MÁS IMPORTANTE DE LOS ALIMENTOS PROCESADOS



Distintas tendencias impulsan aumento de participación de procesados, por ejemplo:

- Aumento en demanda básica de procesados por cambios en preferencias de consumidores
- Menores costos de mano de obra en países de origen
- Eficiencia logística de transporte de procesado vs. por ejemplo fresco

(1) Aceites y grasas, animales vivos, harinas, etc

Nota: calculado en base a valores FOB

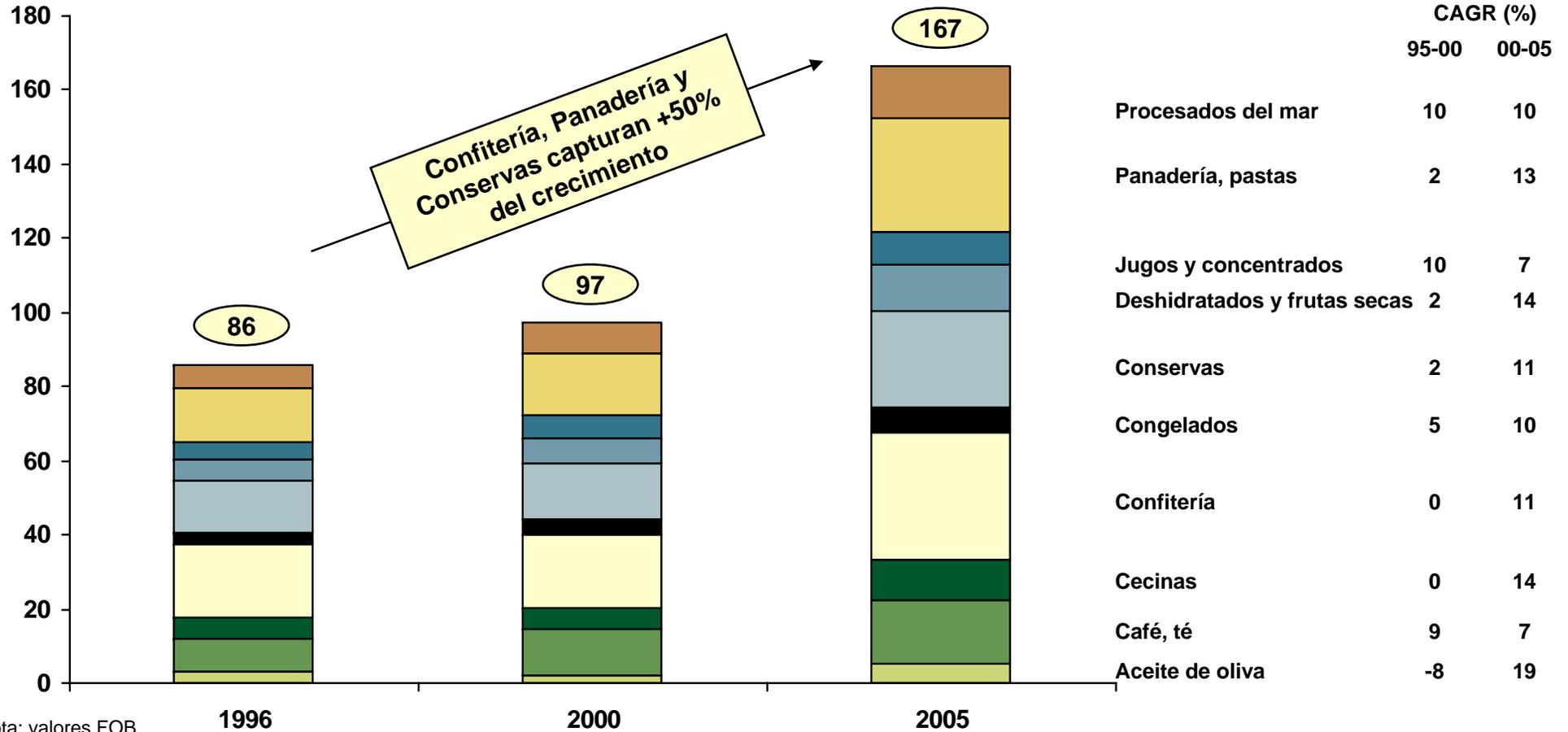
Fuente: COMTRADE, clasificación UDSA-ERS, entrevistas, análisis BCG

COMERCIO EXTERIOR DE PROCESADOS HA EXPERIMENTADO UN FUERTE CRECIMIENTO EN AÑOS RECIENTES

Reflejando aumento de precios y en menor medida de volumen

Evolución de las exportaciones de alimentos procesados en el mundo (valor)

Miles de MM US\$

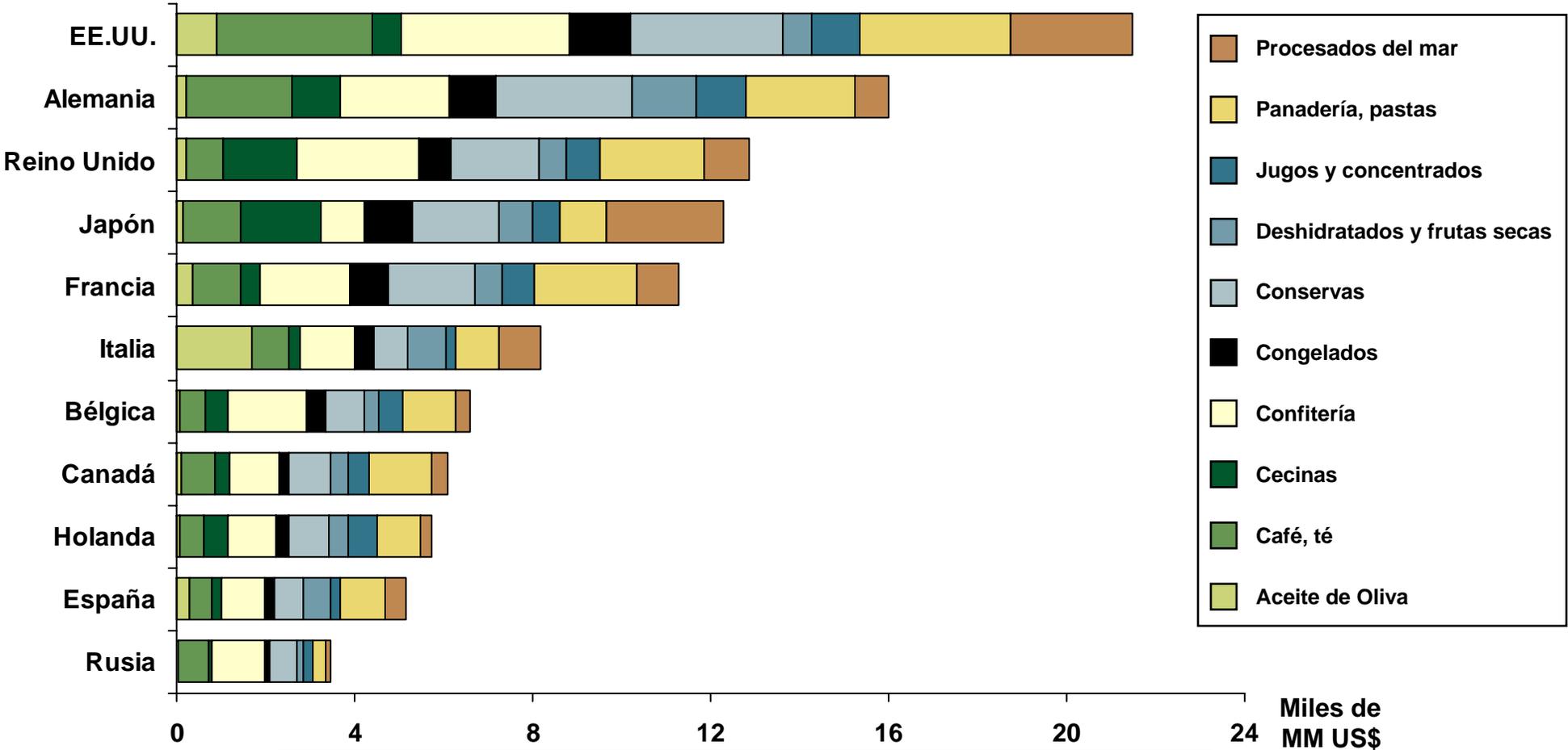


Confitería, Panadería y Conservas capturan +50% del crecimiento

Nota: valores FOB
 Fuente: COMTRADE, análisis BCG
 Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

CINCO PAÍSES CONCENTRAN 45% DE LAS IMPORTACIONES, PRIMEROS 10 REPRESENTAN 64%

Mix de importaciones poco diferenciado excepto en sub-sectores puntuales

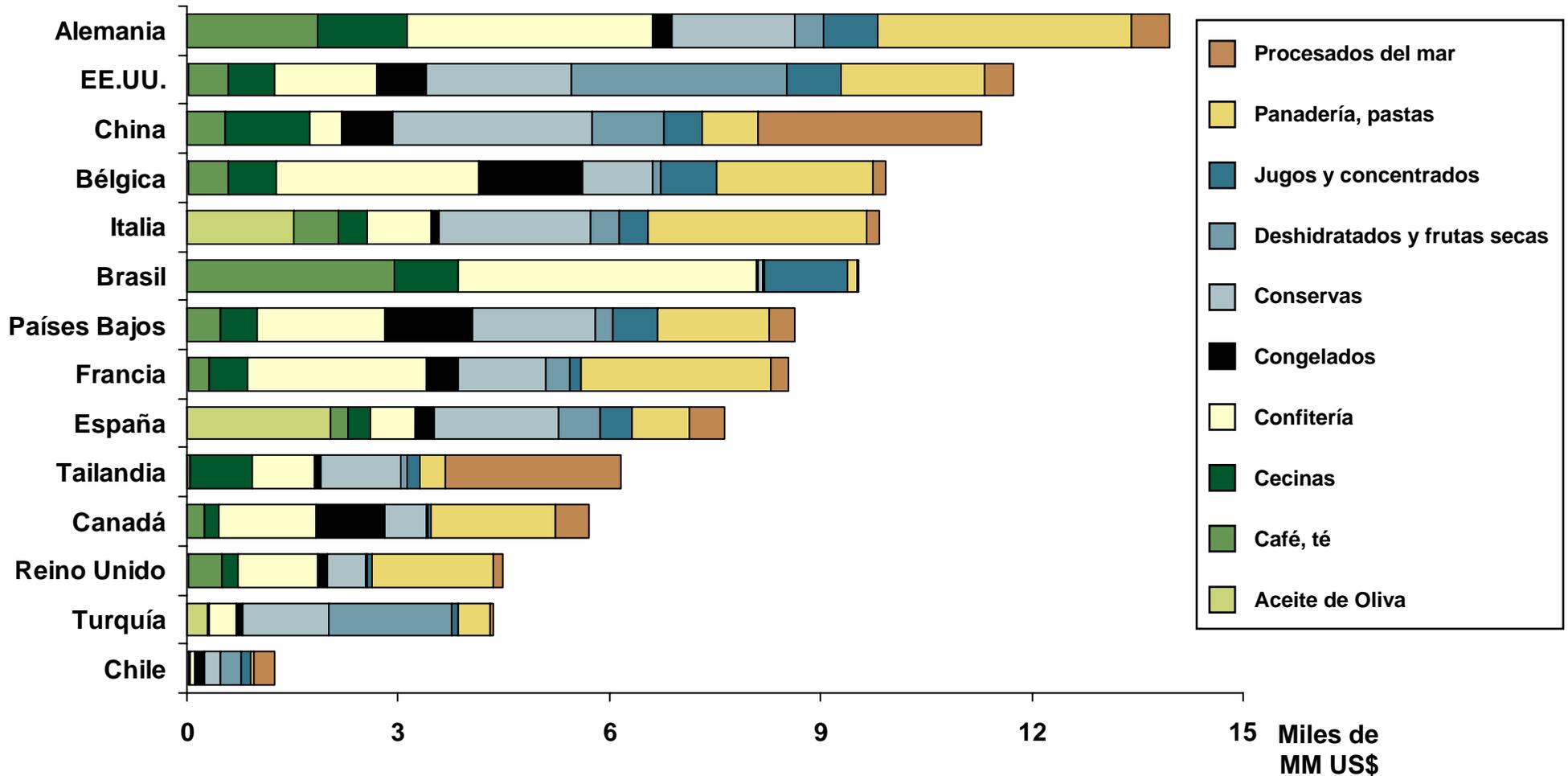


Principales mercados por tamaño son los que imponen mayores exigencias (calidad producto, status sanitario, etc.)

Nota: valores CIF
 Fuente: COMTRADE, análisis BCG
 Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

ALEMANIA, EE.UU. Y CHINA PRINCIPALES EXPORTADORES, AUNQUE EXISTE FUERTE VARIACIÓN POR SUB-SECTOR

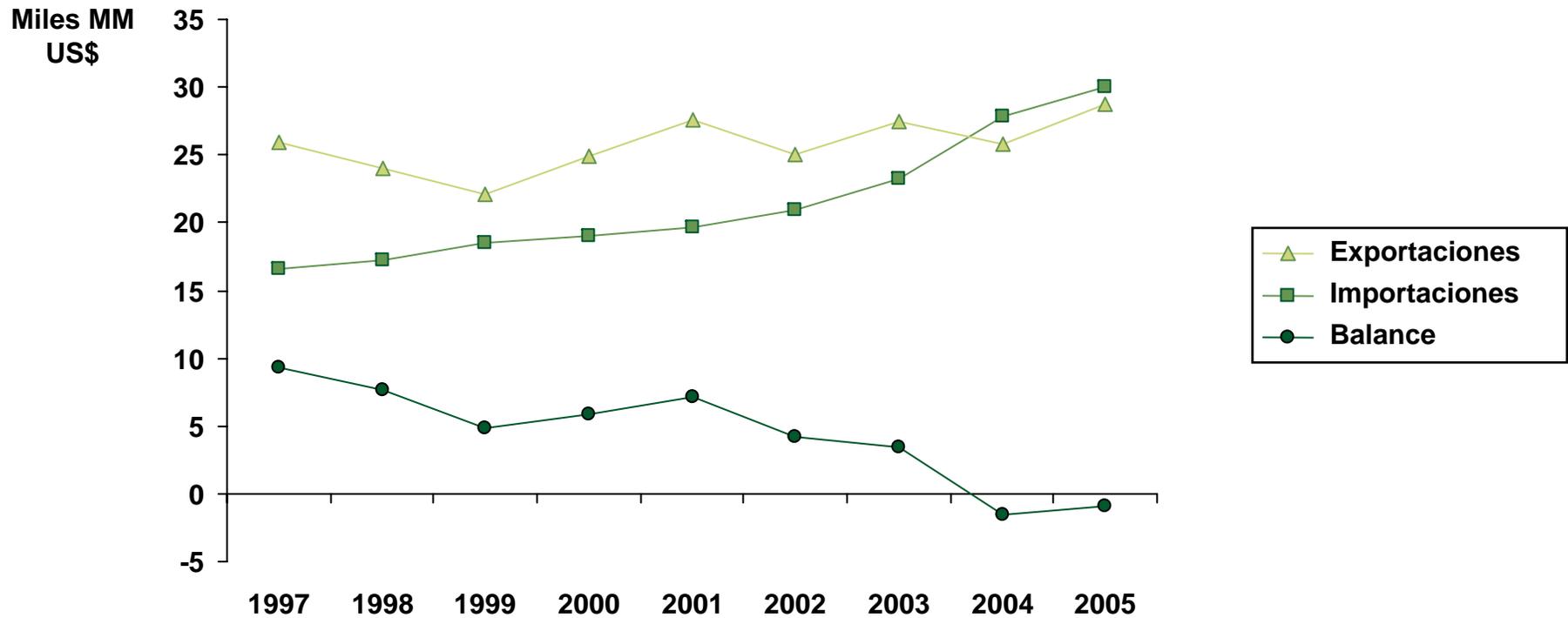
Exportaciones de alimentos procesados 2005 (valor)



Nota: valores FOB
 Fuente: COMTRADE, análisis BCG
 Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

BALANCE DE COMERCIO DE ALIMENTOS PROCESADOS DE PAÍSES DESARROLLADOS CON TENDENCIA A LA BAJA

Ejemplo: Evolución balance comercial de alimentos procesados en EE.UU.

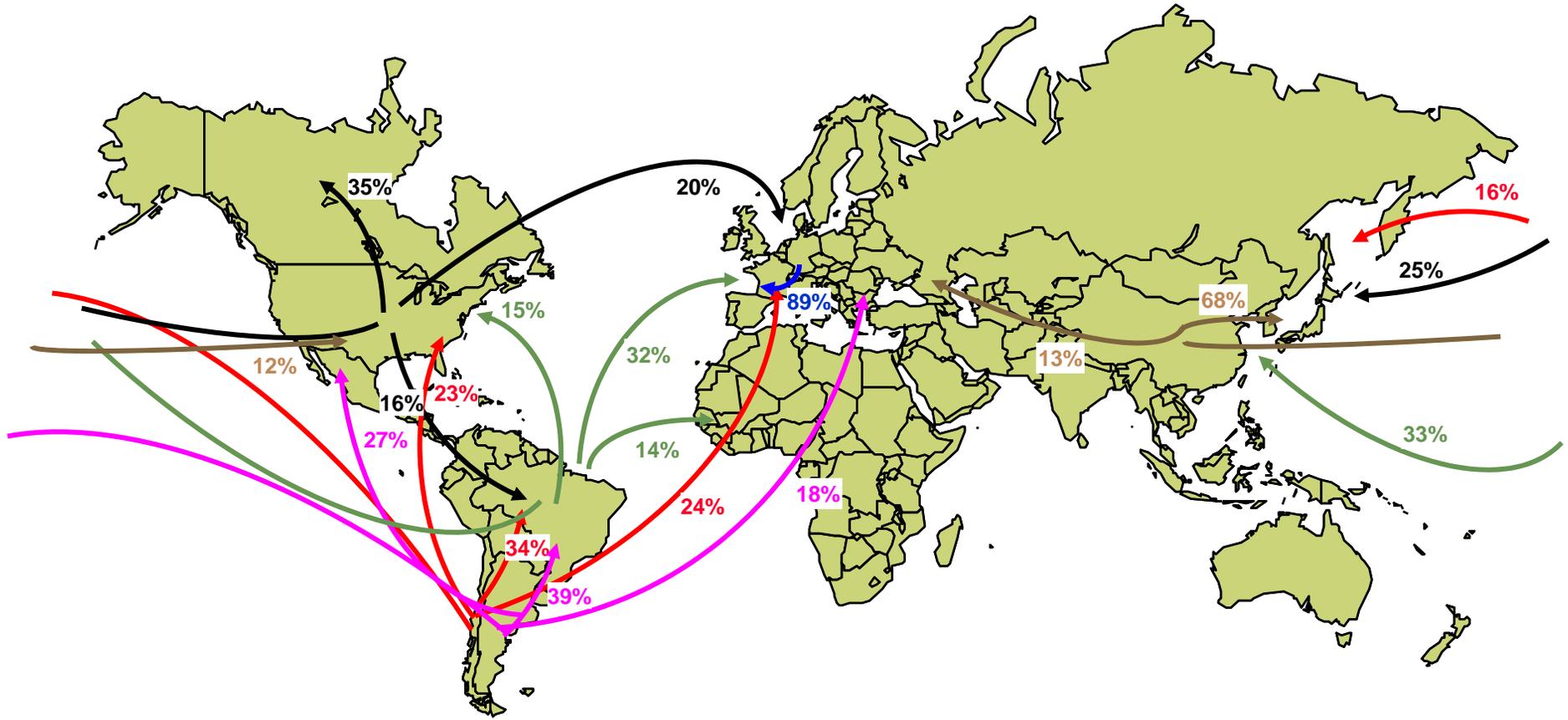


Nota: Dólares corrientes
Fuente: USDA, Clasificación ERS
Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

EXISTEN DISTINTOS MODELOS ORIGEN-DESTINO

Flujos medianamente influenciados por proximidad geográfica

Exportaciones de países seleccionados a sus principales destinos (% de exportaciones en US\$ - 2005)



MEGATENDENCIAS GLOBALES EN NEGOCIOS Y SOCIEDAD TIENEN IMPACTO EN EL SECTOR DE ALIMENTOS PROCESADOS

Ejemplos de grupos de megatendencias globales

Mundo Económico

Globalización



Escala vs. Nicho



Sustentabilidad



Mundo Humano

Tendencias de Consumo



Cambios demográficos



Movilidad y Flujos



Mundo Técnico

Riesgo y seguridad



Tecnología



Energía



EJEMPLOS DE MEGATENDENCIAS CON MAYOR IMPACTO EN ALIMENTOS PROCESADOS

Preferencias y hábitos de los consumidores	<ul style="list-style-type: none">• Tendencia a consumir alimentos más sanos• Preocupación creciente por sanidad, inocuidad, trazabilidad de los alimentos y contaminación ambiental de procesos productivos y comerciales• Surgimiento de mercados para <i>specialty foods</i>, funcionales, dietéticos, orgánicos• Aumento de la participación de la mujer en el mercado laboral, aumento de población urbana, disminución del tamaño de las familias y disponibilidad decreciente de tiempo libre llevan a los consumidores a priorizar la conveniencia de los alimentos ya procesados
Demográficos	<ul style="list-style-type: none">• Aumento de población impulsa crecimiento consumo• Aumento de expectativa de vida genera demandas de alimentos para segmentos de mayor edad• Aumento PIB per cápita en naciones en desarrollo lleva a mayor demanda por proteínas y alimentos “de lujo”
Gobiernos y regulaciones	<ul style="list-style-type: none">• Requerimientos regulatorios (certificaciones sanitarias, de trazabilidad e inocuidad) en aumento en mayoría de países tanto para producción doméstica como importada• Tarifas de importación y barreras para-arancelarias limitan acceso a mercados• Influencia creciente de las ONGs en el establecimiento de requisitos para el comercio
Mercado	<ul style="list-style-type: none">• Integración de las cadenas de <i>retail</i> y aumento de participación de private label incrementa poder del último eslabón de la cadena, ejerciendo presión creciente en productores• Aumento de la participación de food service en el consumo plantea oportunidades y desafíos para productores• Altos precios de energía aumentan costos de producción• Mayor desarrollo relativo de otras actividades económicas incrementa la competencia por mano de obra

Discutiremos en detalle dos tendencias clave en distribución: desarrollo de food service y profundización del modelo retail

DOS CANALES PRINCIPALES DE VENTA DE ALIMENTOS: FOODSERVICE Y RETAIL

Foodservice	Retail
Comida preparada fuera del hogar por un tercero	Comida preparada en el hogar
<p>Puntos de venta/consumo:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Restaurantes, Bares</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Casinos</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Aerolíneas</p> </div> </div>	<p>Puntos de venta:</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>Tradicional</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Vending</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Super/Hiper</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>Farmacias</p> </div> </div>
~900.000 puntos de venta en EE.UU.	~200.000 puntos de venta en EE.UU.
Mayoría de operadores compran a distribuidores, quienes a su vez manejan logística de distribución	Cadenas y comercios tradicionales que compran directamente de fabricantes y – cada vez menos – de distribuidores

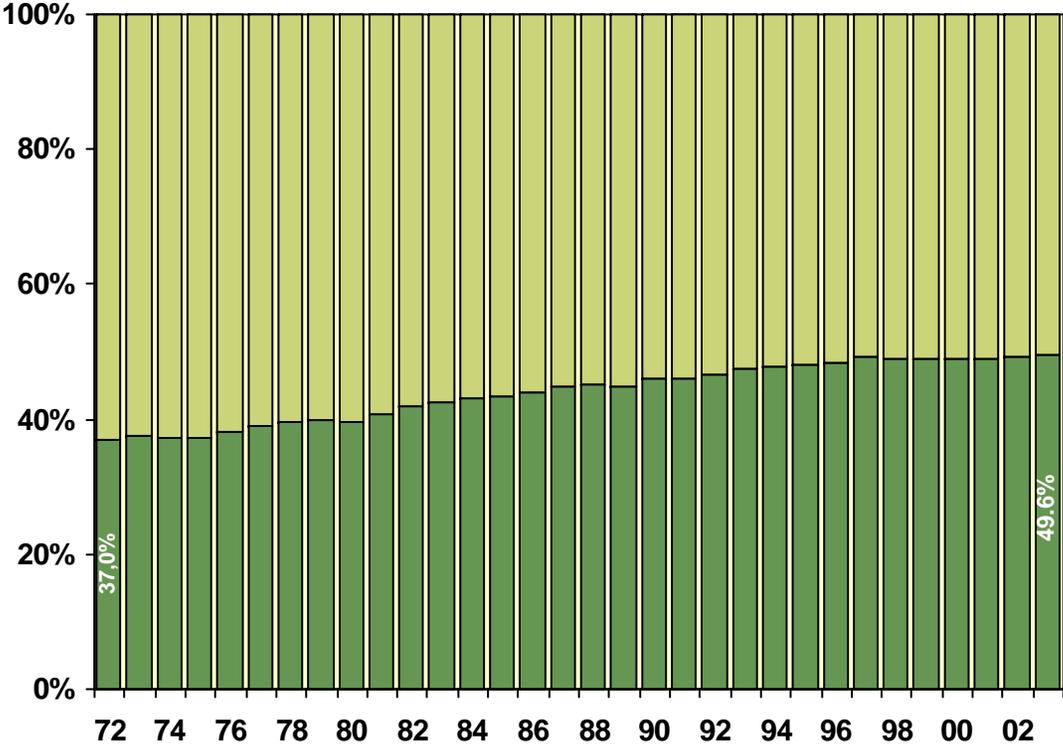
FOODSERVICE GANA PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Ejemplo mercado de EE.UU.

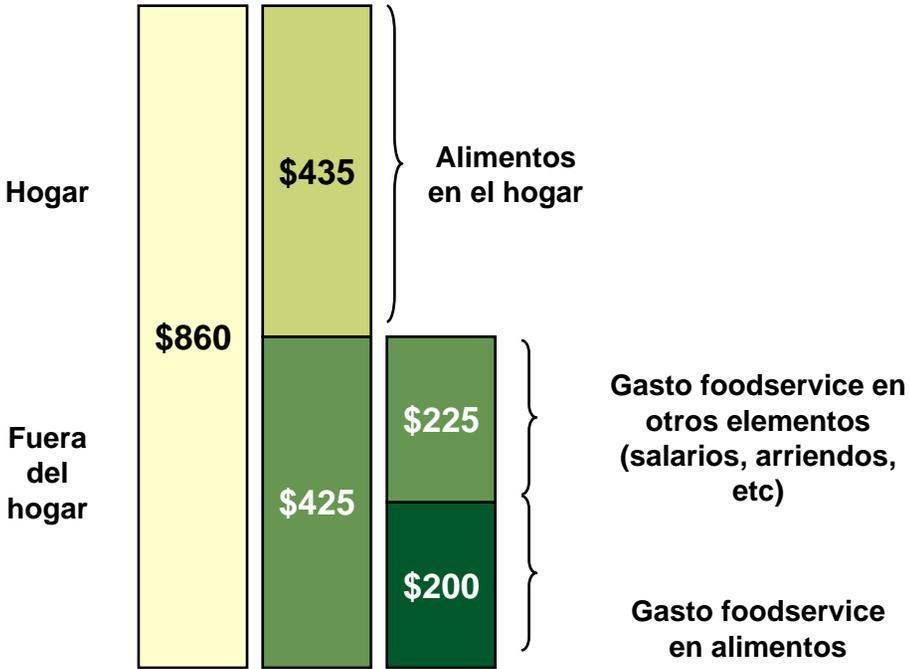
El mercado de foodservice se expande...

...pero retail aún concentra mayor gasto en alimentos

Evolución del gasto en alimentos EE.UU.



Miles de US\$ MM

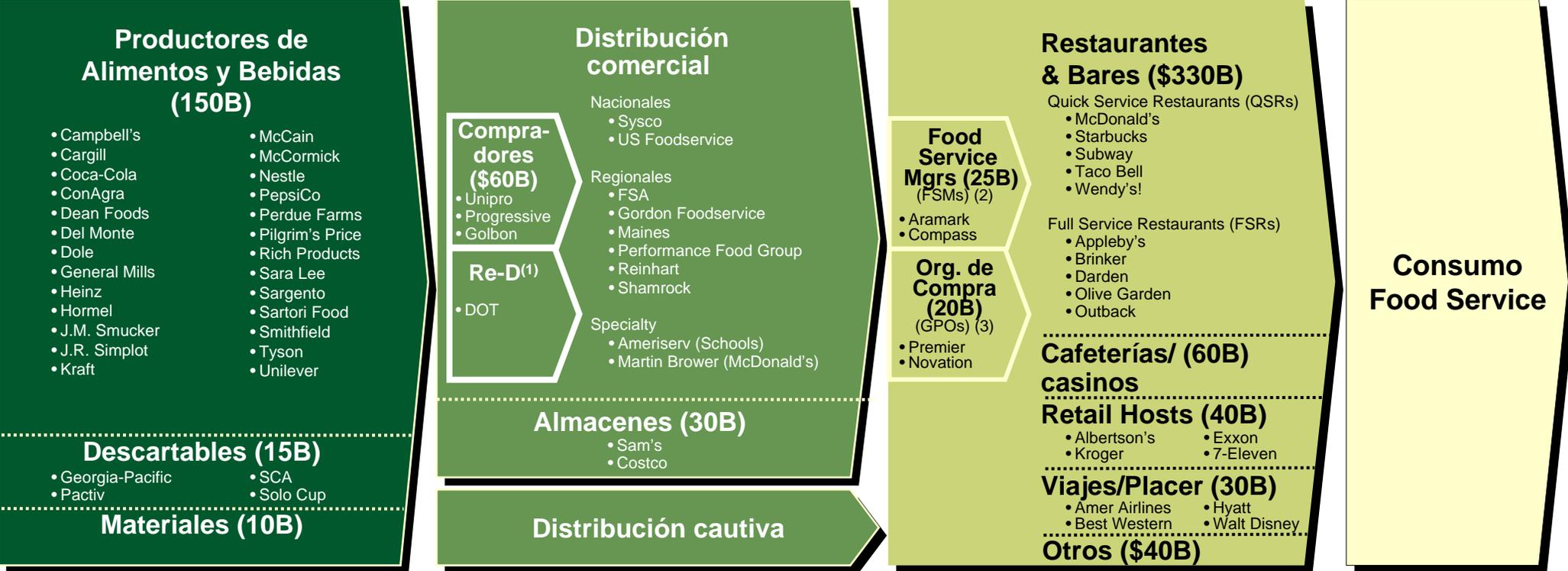


Tendencia al aumento de food service observable en mayoría de mercados

Fuente: Technomic, análisis BCG
 Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

CADENA DE VALOR DE FOOD SERVICE

Ejemplo mercado EE.UU.



Productores
(US\$175 mil MM)

Distribuidores
(US\$210 mil MM)

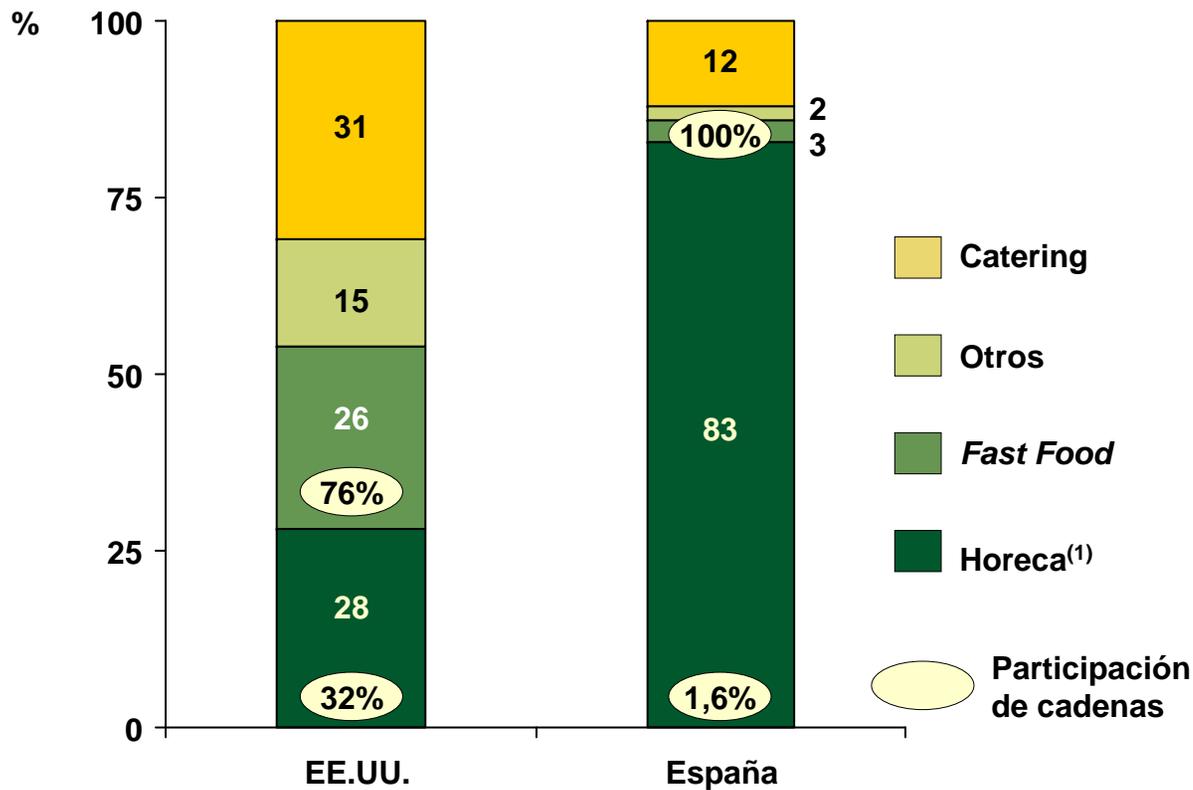
Operadores
(US\$500 mil MM)

Consumidores

(1) Redistribuidores (2) Food Service Managers (3) Organizaciones de compra
 Nota: Valores expresados en dólares y corresponden a estimaciones 2006
 Fuentes: Technomic; sitios web de las compañías; Fortune; BCG analysis

ESTRUCTURA DE OPERADORES DE FOOD SERVICE DIFIERE ENTRE PAÍSES E IMPLICA DISTINTAS CONDICIONES DE NEGOCIO

Ejemplo de estructura de food service en EE.UU. y España



EE.UU.

- Mayor concentración del negocio en operadores más grandes
- Operadores más profesionalizados permiten la introducción de productos de valor añadido
- Necesidad de soluciones que reduzcan costo de mano de obra

España

- Mayor necesidad de coordinación y gestión de muchos operadores pequeños
- Operadores poco profesionales dificultan entrada de productos de valor añadido
- Necesidad de soluciones que reduzcan costo de la materia prima

(1) Horeca: Hoteles, restaurantes, cafeterías/casinos
Fuente: MAPA; Techtronic; Base de datos BCG; análisis BCG

DISTRIBUIDORES SE CONSOLIDAN COMO RESPUESTA A LA FRAGMENTACIÓN DE OPERADORES DE HORECA⁽¹⁾

Ejemplo de caso español

Los operadores de Horeca están muy fragmentados y demandan una gran variedad de productos

El mercado de Horeca está altamente fragmentado y dominado por bares, cafeterías/casinos y restaurantes independientes

- Las primeras 15 cadenas de bares y restaurantes no superan el 1% del total del número de establecimientos, en caso de hoteles las primeras 15 cadenas representan <7% de la facturación del sector hotelero

Horeca es el mayor segmento dentro del mercado de Food Service con un alto crecimiento

Horeca representa ~80% del mercado total de Food Service para comida

Distribuidores responden a demandas de operadores consolidándose y ganando en economías de escala

Fragmentación de los distribuidores para Horeca

- Los primeros 3 concentran pocas ventas sobre el total realizado por los distribuidores (5,5% en alimentación y 9,4% en bebidas)

Sin embargo, se observa una consolidación paulatina de los distribuidores, impulsado por tres tipos de economías

- De escala de tamaño geográfico: impulsa la fusiones y adquisiciones
- De tamaño de pedido: lleva a una ampliación de la gama de productos
- De densidad de rutas: muchos distribuidores no sirven solamente a Horeca sino a otro tipo de clientes (canal tradicional, etc.)

Consolidación de los distribuidores representa oportunidad para entrar en mercados food service

(1) Horeca: Hoteles, restaurantes, cafeterías/casinos

Fuente: experiencia y análisis BCG

LA MARCA NO SUELE SER FUNDAMENTAL PARA LOS OPERADORES DE FOOD SERVICE

Bebidas es donde más importa la marca ofrecida

Lógica

La intermediación entre consumidor y fabricante por el operador elimina el valor de la marca como elemento diferencial de elección

Los consumidores no suelen pedir productos de marca por lo que no añade valor al operador comparar marca

Muchos productos son típicamente ingredientes de platos donde la marca no es relevante

Citas de las entrevistas con operadores Horeca

La calidad y el precio tienen mayor importancia

"Mientras tenga registro de sanidad y sea de buena calidad, sí que lo compro"

"No me importa pagar un poco más si el producto es de calidad"

"Lo único que importa es la calidad"

"Si me ofrecen una marca desconocida pero que me guste y sea de la misma calidad que la marca conocida, prefiero comprar la desconocida porque suele ser más barato. La marca se paga"

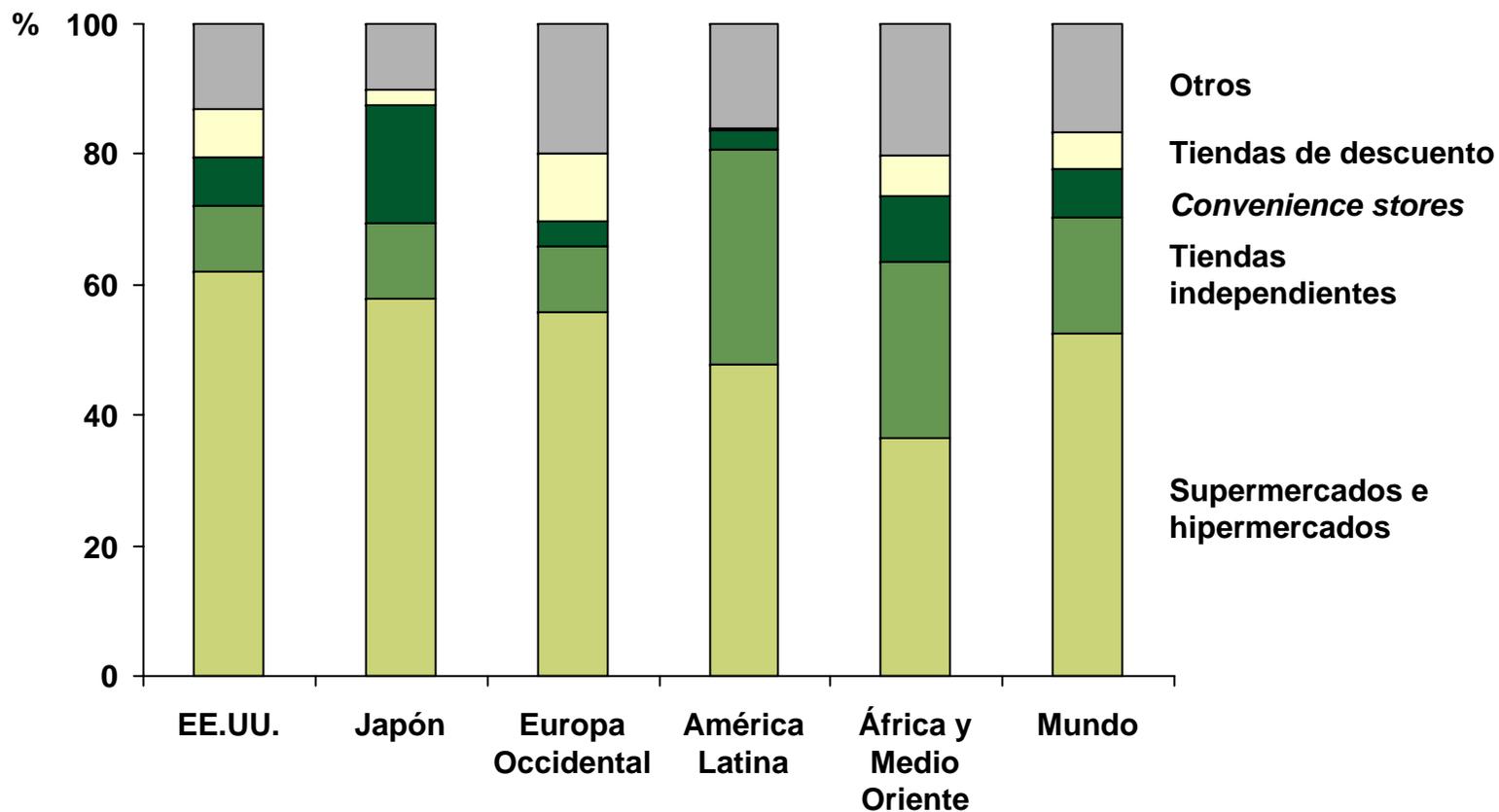
"Sólo adquiero las anchoas y el bonito fresco de una marca concreta, en el resto de productos busco la mejor relación calidad/precio"

El cliente final no percibe la marca

"Sólo en bebidas la gente pide marcas concretas"

"No me fijo en la marca, sólo en que al cliente le guste y lo demande"

PARTICIPACIÓN DE SÚPER E HIPERMERCADOS EN VENTAS RETAIL DE COMIDA ES MAYOR EN PAÍSES DESARROLLADOS

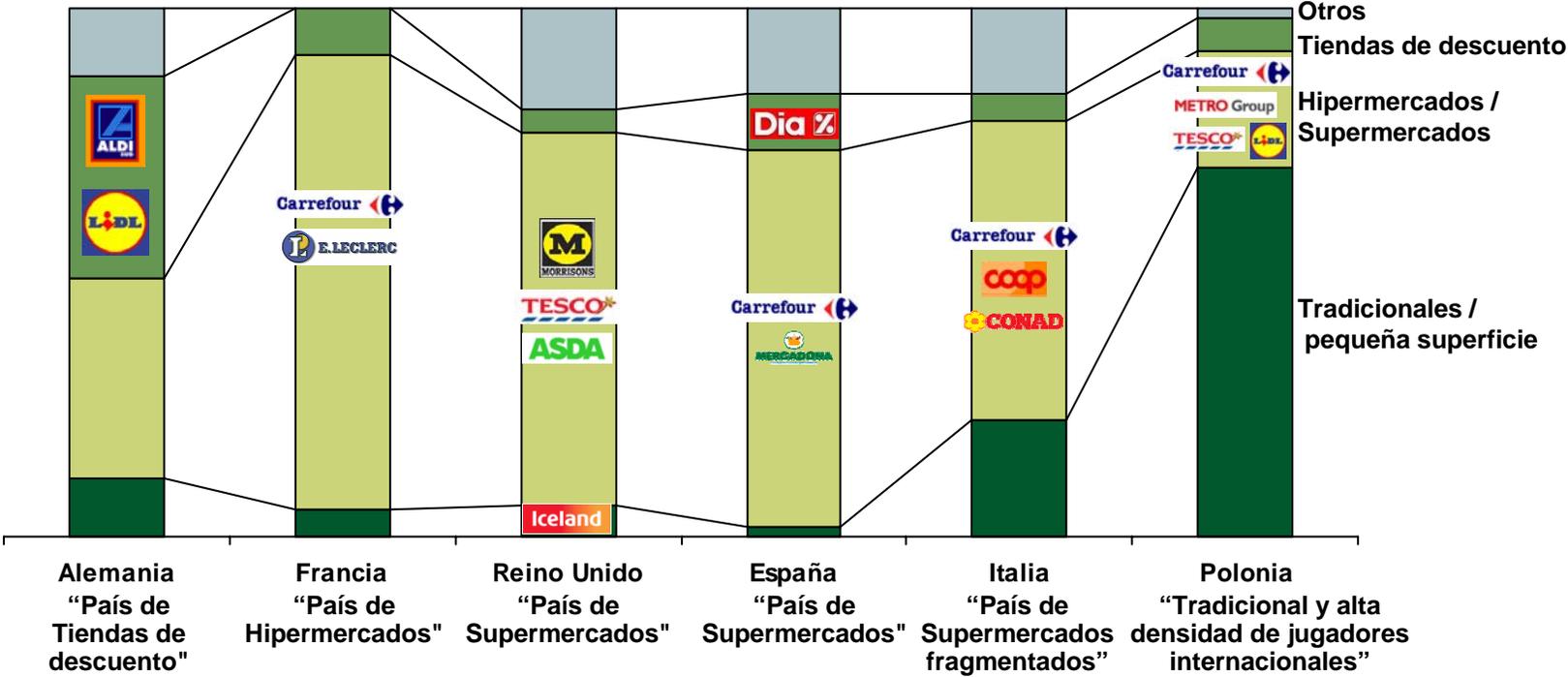


Crecimiento acelerado de participación de súper e hipermercados en países en desarrollo

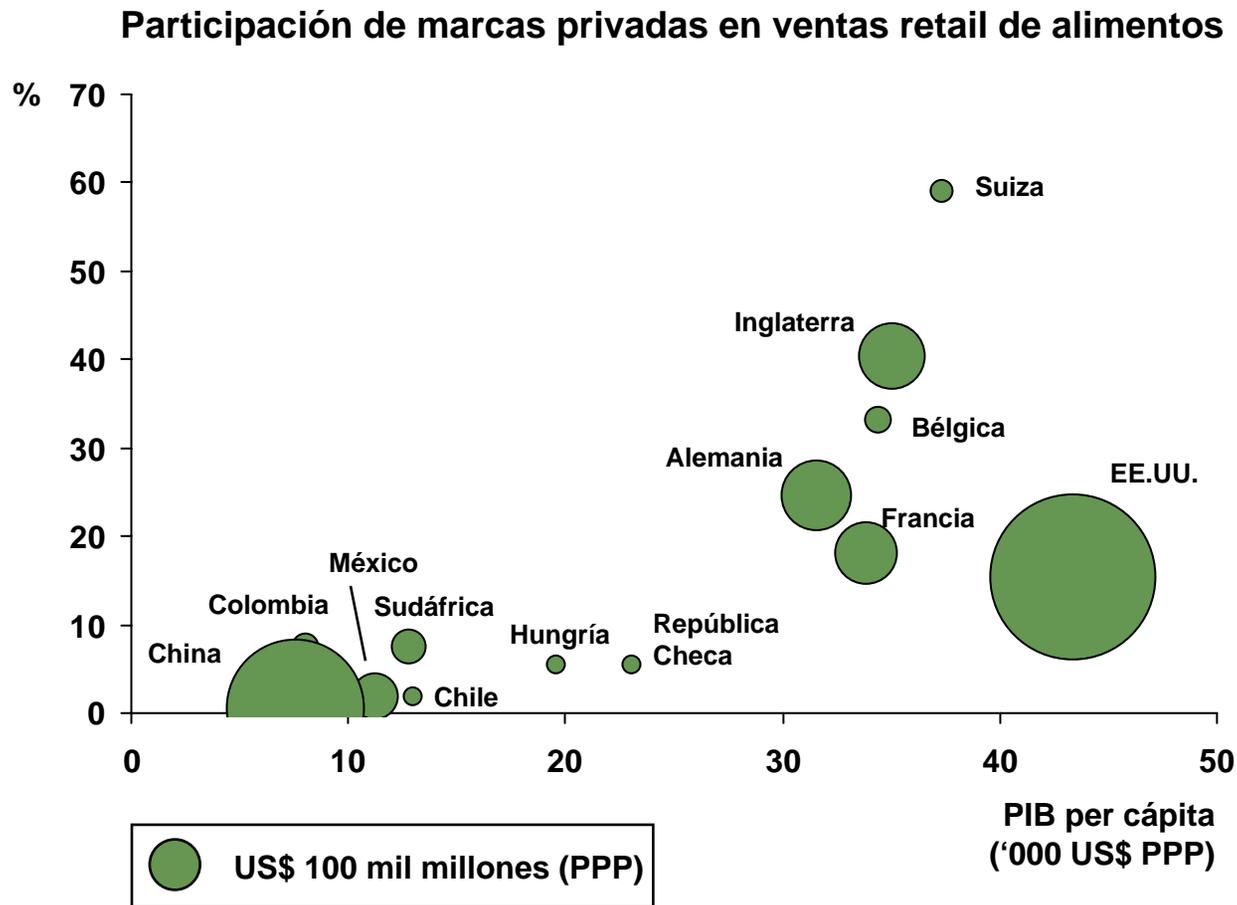
EL CONOCIMIENTO PROFUNDO DE MERCADOS DE DESTINO ES FUNDAMENTAL PARA TENER ACCESO AL RETAIL

Ejemplo del mercado europeo

Participación
de ventas de
comida %



MARCA PROPIA JUEGA UN PAPEL CADA VEZ MÁS IMPORTANTE EN VENTA RETAIL DE ALIMENTOS

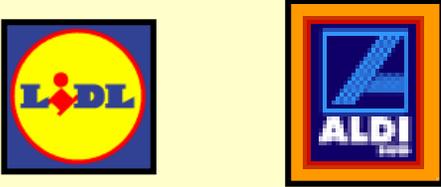


Diferencias en impulsores de private label en mercados

- 1 Inglaterra: Hipermercados impulsan private label



➔ Mayor variedad, incluyendo premium
- 2 Alemania: Tiendas de descuento impulsan private label

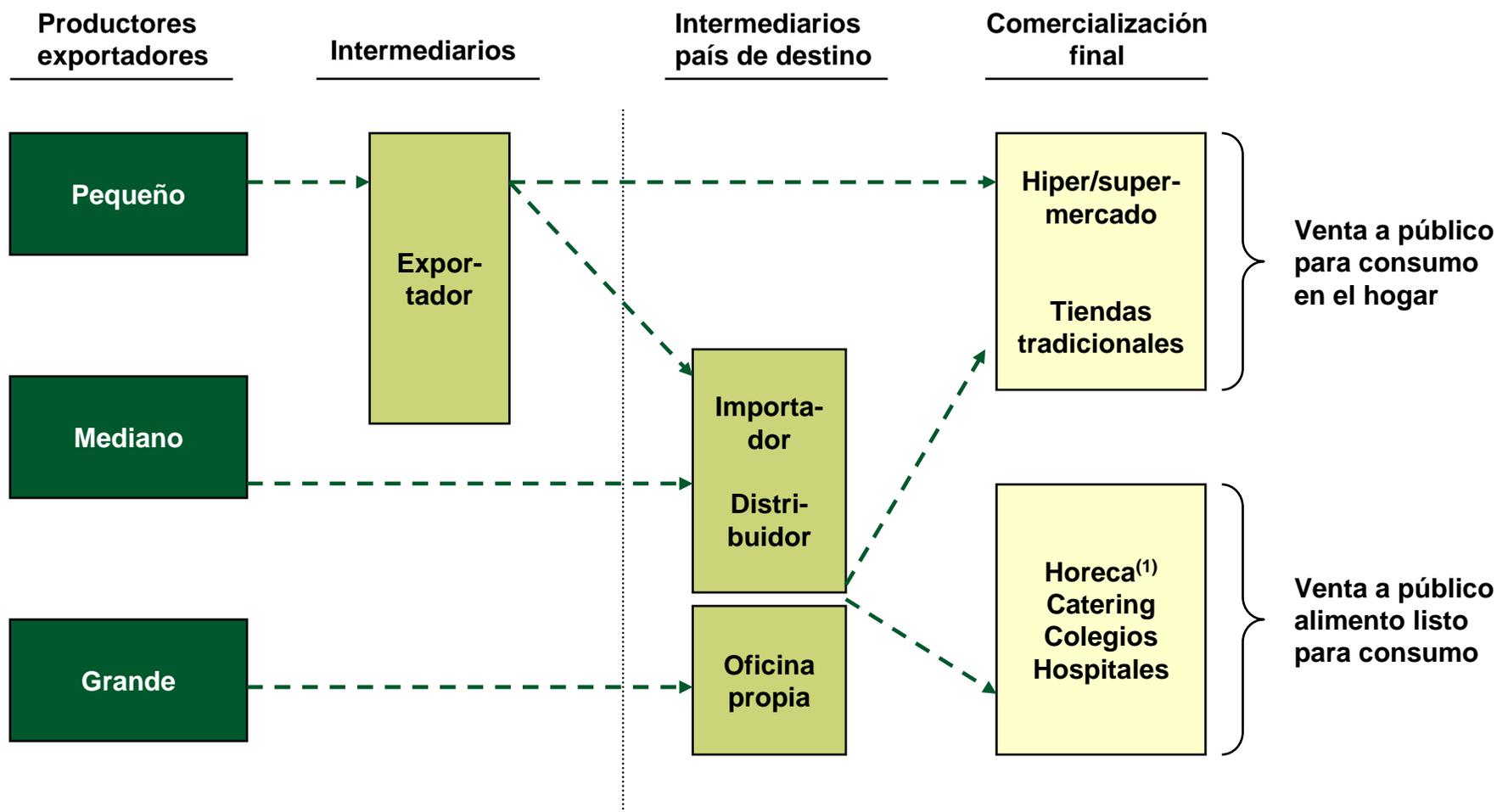


➔ Productos básicos estándar

Fuente: Euromonitor 2004, KPMG, IMF 2006, AC Nielsen; Análisis BCG
Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

GO-TO-MARKET ALTAMENTE INFLUENCIADO POR TAMAÑO RELATIVO DE ACTORES Y COMPLEJIDAD EN PRODUCTOS Y LOGÍSTICA

Esquema ilustrativo de proceso de comercialización



(1) Horeca: Hoteles, restaurantes, cafeterías/casinos

MERCADO GLOBAL: PRINCIPALES MENSAJES

El mercado de alimentos procesados está creciendo en el mundo por crecimiento poblacional y por cambios en patrones de consumo

- **Comercio internacional juega un papel cada vez más importante**

EE.UU., EU y Japón lideran importaciones; exportación atomizada entre grupo considerable de países (con alta variación en ranking por sub-sector)

***Go-to-market* influenciado por tamaño relativo de actores y complejidad en productos y logística**

Cambios en modelos de distribución de alimentos tienen fuertes implicancias en la industria

- **Profundización del modelo retail, con crecimiento participación de marca propia y aumento de importancia de food service**

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 6

Situación actual de Chile - 28

Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 44

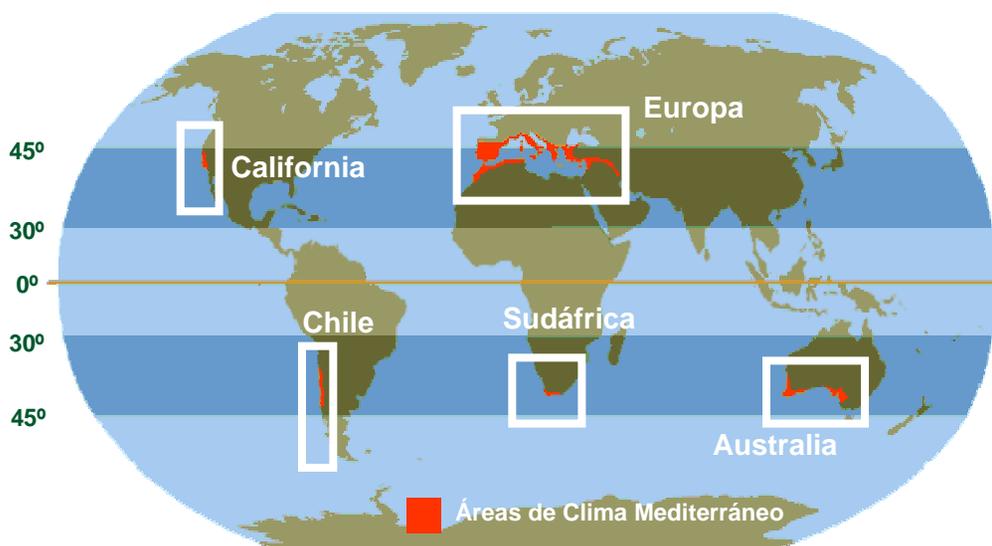
Hoja de ruta - 123

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 134

CHILE TIENE VENTAJAS COMPETITIVAS NATURALES

Dos características geográficas: clima mediterráneo y condición de “isla” ecológica

Clima Mediterráneo



- Entre los 30° y los 45° de latitud
- Al oeste de los continentes
- Inviernos húmedos y veranos secos

Favorece la producción de alimentos saludables, cuya demanda está aumentando en el mundo

“Isla” ecológica



- Norte: Desierto de Atacama.
- Sur: Antártica.
- Este: Cordillera de los Andes
- Oeste: Océano Pacífico

Constituyen una barrera natural para pestes y enfermedades y favorecen el excelente estatus zoo-fito sanitario de Chile

VENTAJAS “ADQUIRIDAS” REFUERZAN LA POSICIÓN COMPETITIVA CHILENA EN ALIMENTOS PROCESADOS

Acceso privilegiado a mercados por suscripción de tratados de libre comercio

Estabilidad institucional y macroeconómica que incentivan las inversiones

Ventajas relativas de costos de producción en comparación con países líderes en exportaciones de alimentos procesados

Empresariado emprendedor que ha realizado inversiones en tecnologías y ha privilegiado las exportaciones a mercados competitivos

Apoyo

TLCs OFRECEN UNA VENTAJA IMPORTANTE

Productos, aranceles y cronograma de desgravaciones en EU, EE.UU. y Corea



TLC: 2003



TLC: 2004



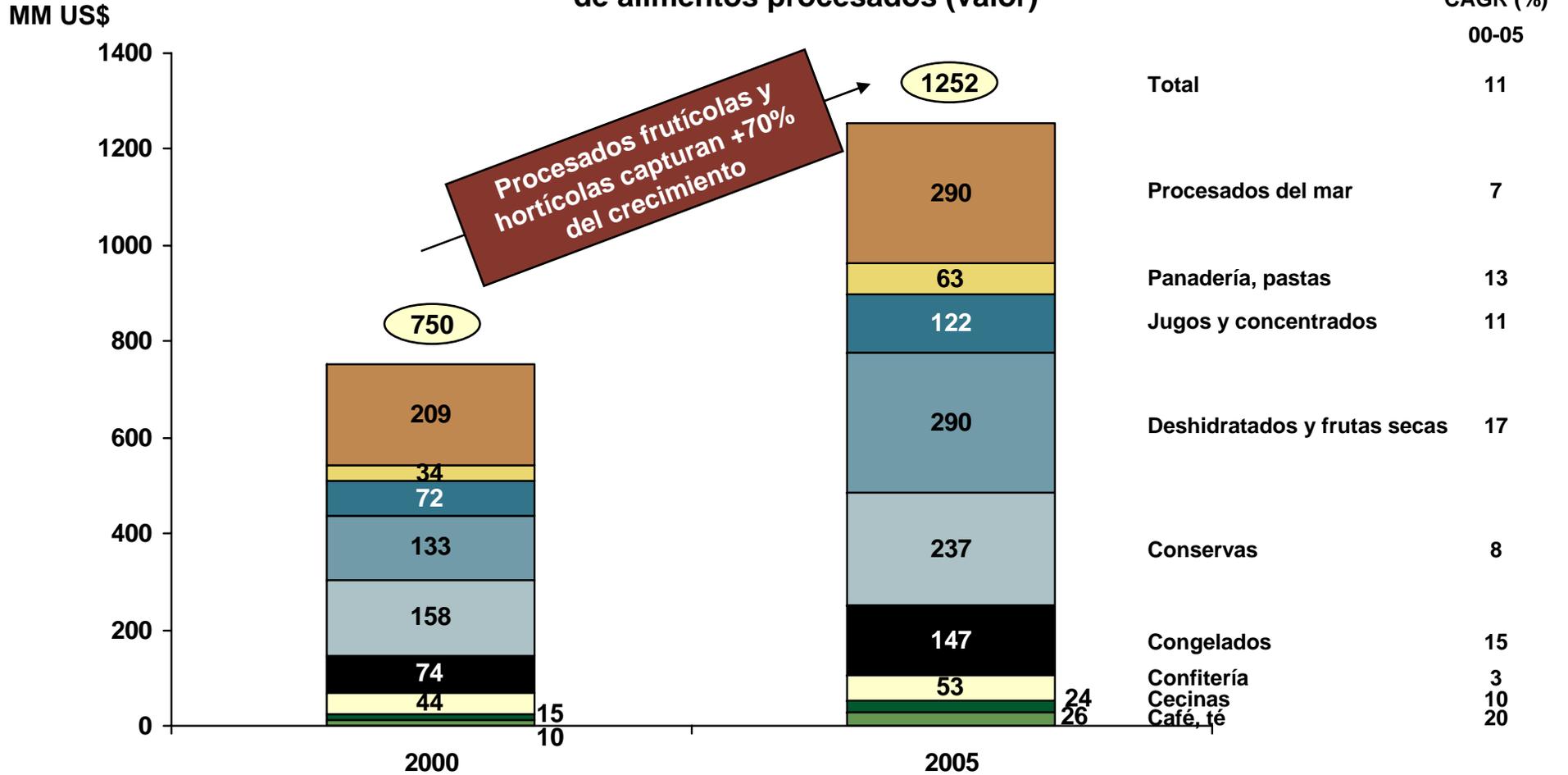
TLC: 2004

Producto	Arancel	Desgravación
Pasta de Tomate	14,40%	4 años
Cereza en Conserva	18,4% - 25,6%	4 y 7 años
Ciruela Deshidratada	9,60%	Inmediato
Espárrago Congelado	14,40%	4 años
Frutillas Congeladas	14,4% - 20,8%	4 años
Durazno congelado	14,40%	4 años
Kiwi congelado	14,40%	Inmediato
Jugo de Uva	22,0% - 40,0%	4 años
Pasta de Tomate	11,60%	12 años (no lineal)
Durazno en conserva	17%	12 años (no lineal)
Frutillas Congeladas	11,20%	Inmediata (ó 8 años)
Las demás frutas congeladas	14,5%	12 años no lineal
Jugo de Uva	4,4 cent/kg	8 años
Aceite de Oliva	5 cent/kg	Inmediata
Mezclas de frutas deshidratadas	14,0%	8 años
Pulpas manzana, pera	12,0%	Inmediata (ó 8 años)
Las demás pulpas de frutas	10,0%	10 años
Pasta de Tomate	5,0%	Inmediata
Cereza en Conserva	46,4%	7 años
Jugo de Uva	45,5%	7 años
Durazno en conserva	50,0%	7 años
Aceitunas	28,0%	5 años
Pasas	22,4%	10 años
Manzana Deshidratada	45,5%	10 años
Nueces	32% - 45,5%	7 años

Ventaja por TLCs es sólo sustentable hasta que países competidores logren los mismos acuerdos

EXPORTACIONES CHILENAS DE ALIMENTOS PROCESADOS ESTÁN EXPERIMENTANDO UN CRECIMIENTO IMPORTANTE

Evolución de las exportaciones chilenas de alimentos procesados (valor)



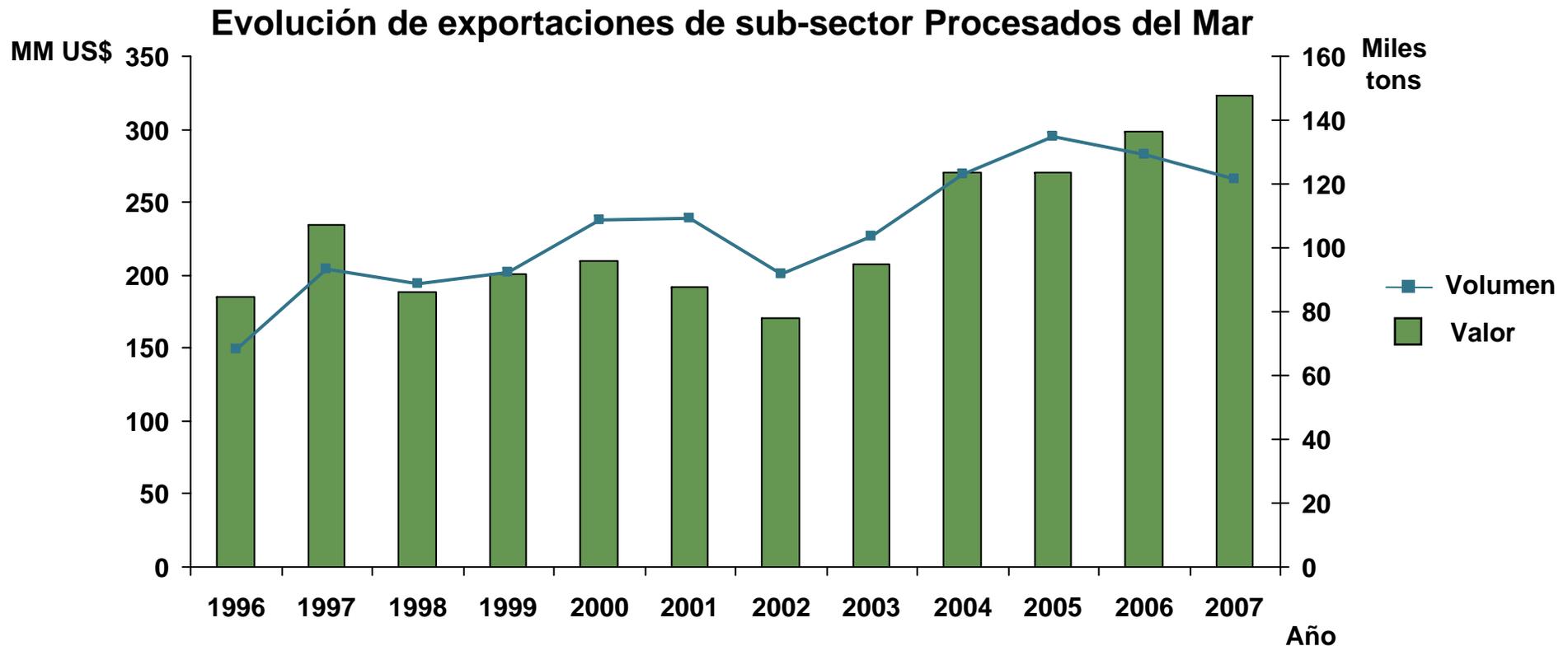
EVOLUCIÓN DE ALGUNOS SUB-SECTORES NO ACOMPAÑA EL CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA

Ejemplo: sub-sector Confitería



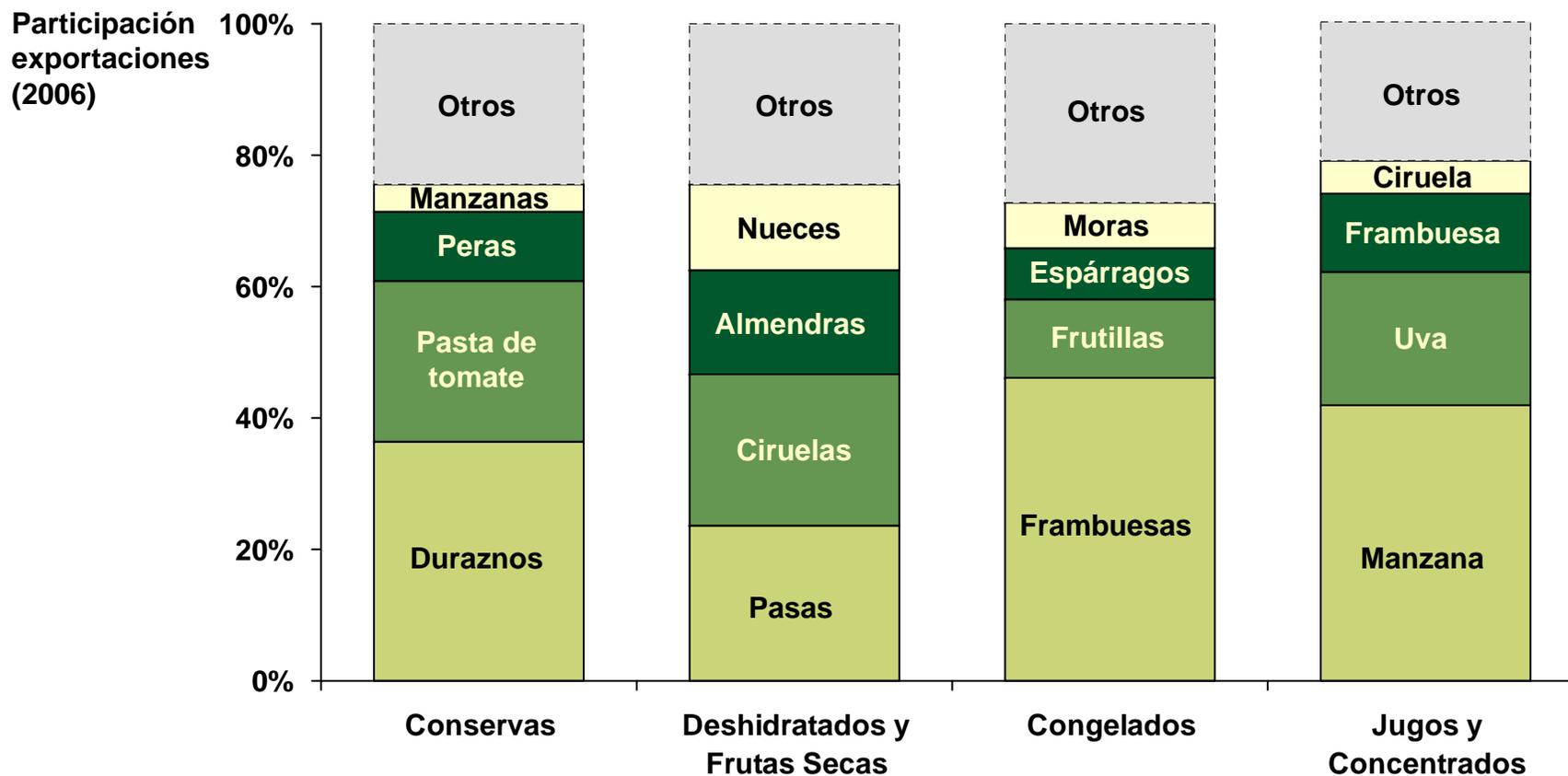
RESTRICCIÓN EN RECURSO EXTRACTIVO LIMITA OPORTUNIDAD EN PROCESADOS DEL MAR A AUMENTO DE VALOR

No incluye oportunidad en acuicultura, la cual fue cubierta en el cluster correspondiente



Empresas pesqueras reconocen la limitación del recurso y están desarrollando iniciativas de cultivos

EXPORTACIONES DE PROCESADOS FRUTÍCOLAS Y HORTÍCOLAS CONCENTRADAS EN POCOS PRODUCTOS POR CATEGORÍA



95% EXPORTACIONES DE ALIMENTOS PROCESADOS AGROPECUARIOS PROVENIENTES DE REGIONES V A VIII

Origen de exportaciones de alimentos procesados agropecuarios 2006

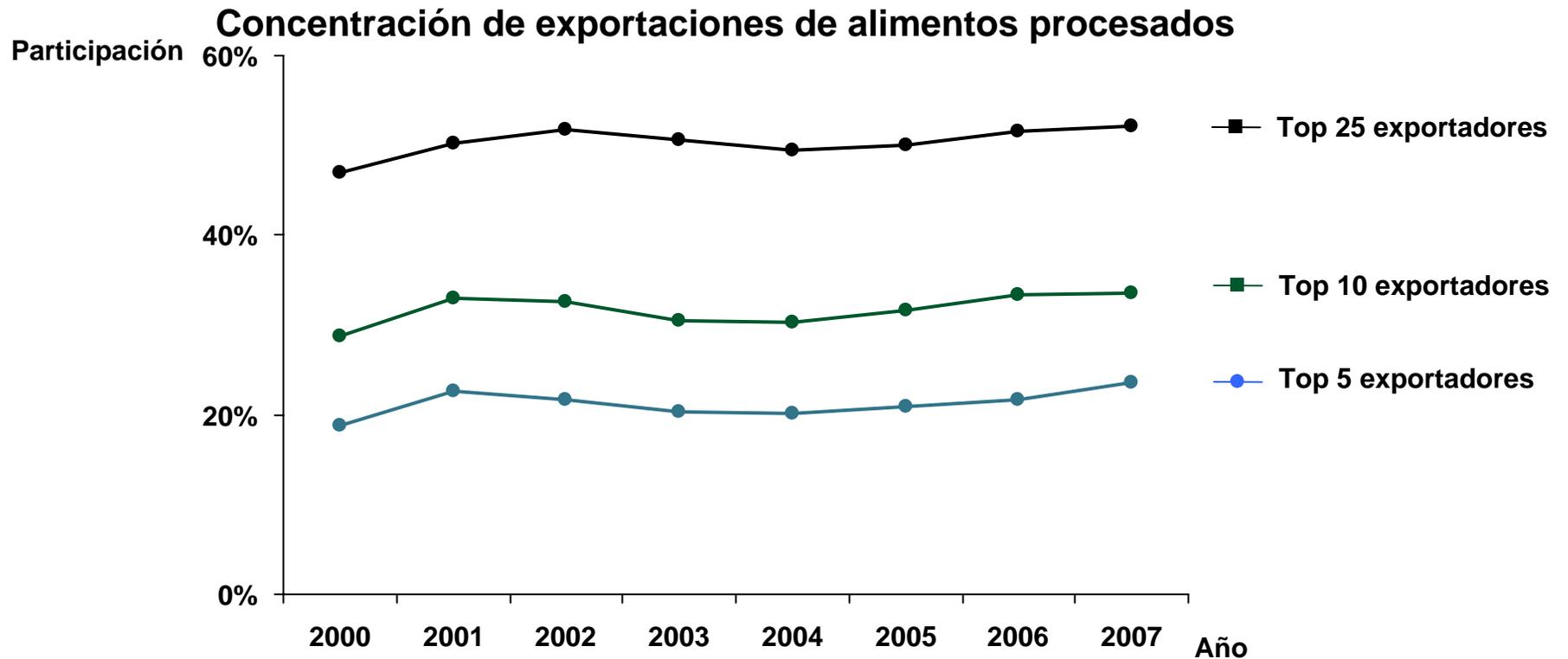


Nota: Exportaciones de Alimentos Procesados agropecuarios, excluye alimentos del mar, que provienen principalmente de las regiones del sur (IX, X)

Fuente: Odepa, Aduana, Análisis BCG
Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

EXPORTACIONES DE ALIMENTOS NO ESTÁN CONCENTRADAS

No se aprecia una tendencia significativa a la consolidación en la industria



550+ empresas chilenas exportan hoy alimentos procesados

Nota: Exportaciones de sub-sectores incluidos en Chilealimentos, que representan 94% del total de exportaciones de alimentos procesados

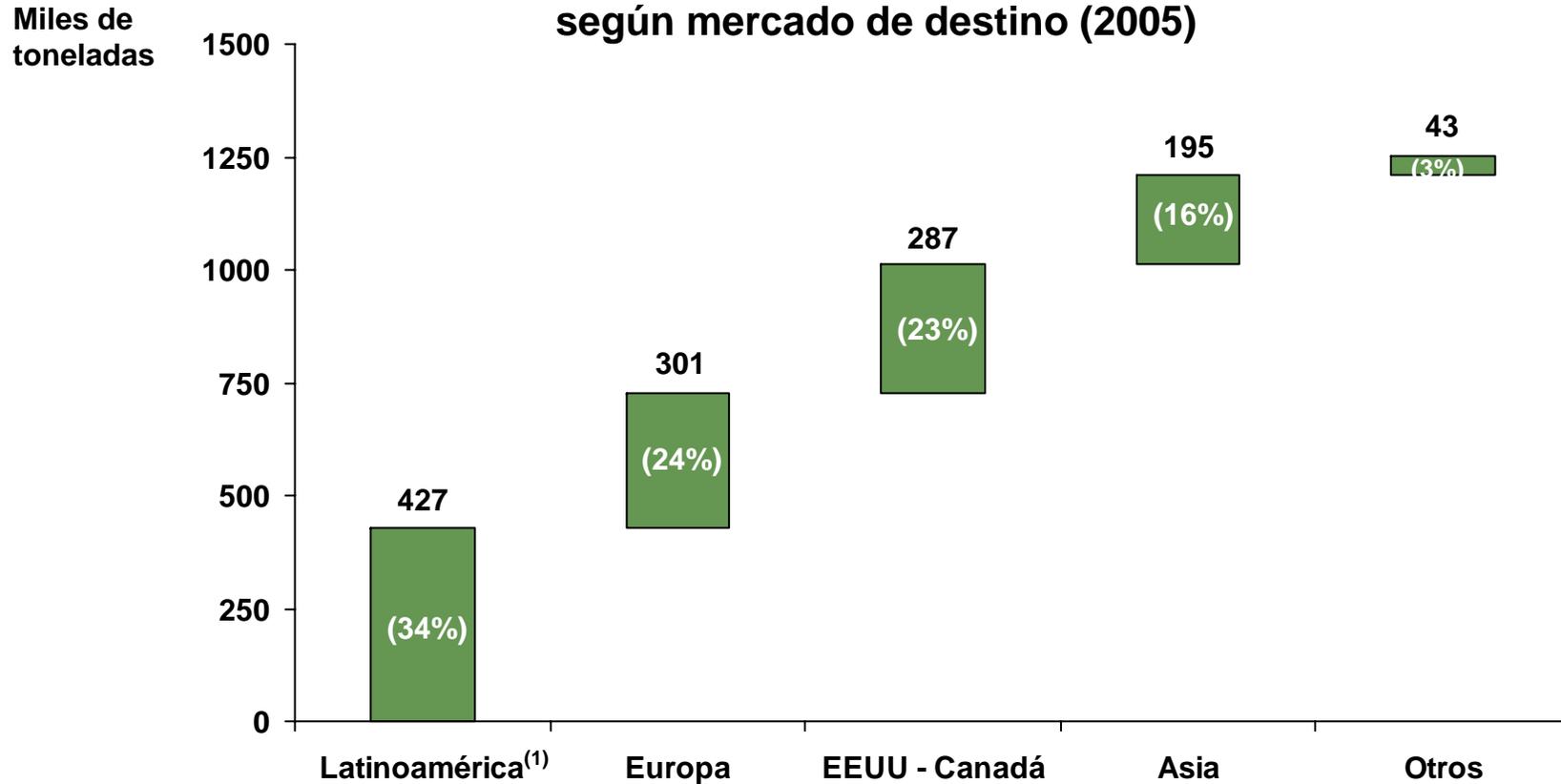
Fuente: Chilealimentos, análisis BCG

Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

EXPORTACIONES CHILENAS AGREGADAS MUESTRAN DIVERSIFICACIÓN DE DESTINOS

Exportaciones chilenas de alimentos procesados según mercado de destino (2005)

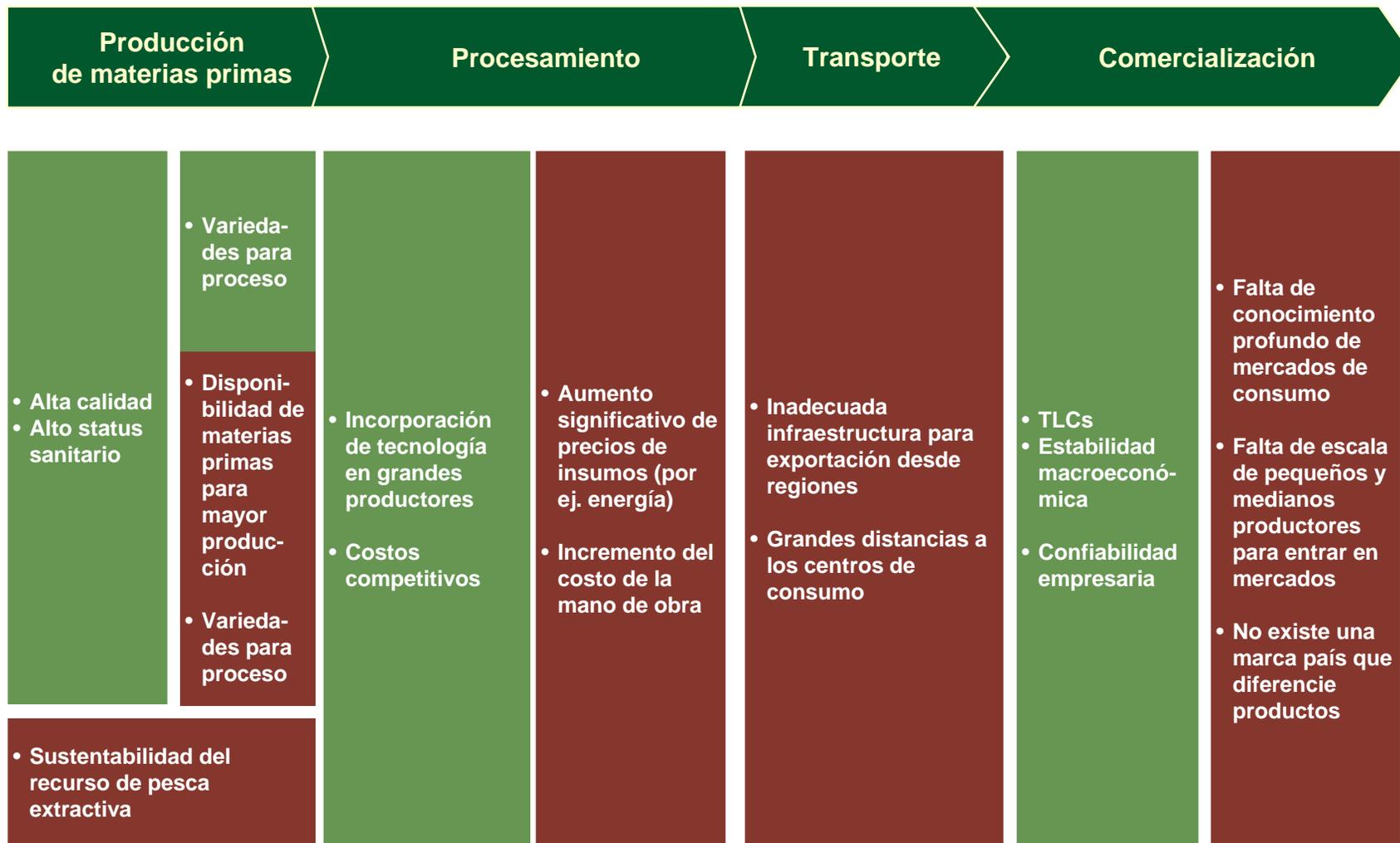


Envíos de ciertos sub-sectores muestran concentraciones importantes (por ej. jugos a EE.UU.)

(1) Incluye México, con 9% del total de las exportaciones chilenas

Fuente: COMTRADE, análisis BCG

CHILE PRESENTA FORTALEZAS Y DESAFÍOS EN ALIMENTOS PROCESADOS



■ Fortalezas
 ■ Desafíos

IMPORTANCIA RELATIVA DE FUENTES DE COMPETITIVIDAD VARÍA 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 Amplio portafolio Fuerte imagen de marca país		
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	Desarrollo de productos Procesos productivos		

Tendencia general del mercado hacia la consideración de fuentes adicionales al costo

DISTINTAS OPCIONES ESTRATÉGICAS PARA ACTORES CON VENTAJAS DE COSTO

Optimizar oportunidades dentro del esquema de LC⁽¹⁾

A pesar de las ventajas de costos, ser parte de un mercado (de alimentos) maduro y consolidado plantea serios desafíos para una empresa LC, debido principalmente a:

- Marcas ya consolidadas (multinacionales y locales)
- Profunda relación entre productores domésticos y estructuras de comercio locales
- Lobbies domésticos agroindustriales que resultan en mecanismos proteccionistas (ej.: Europa)

Por lo tanto, existen tres oportunidades estratégicas:

- ① Convertirse en proveedor de marca privada para las grandes cadenas (en crecimiento)
- ② Posicionarse en segmentos de mercado con poca relevancia de la marca (ej.: food service)
- ③ Posicionarse en eslabones intermedios de la cadena de valor
 - proveer de insumos o semi-procesados acompañar a marcas ya consolidadas como un proveedor avanzado

Adquirir ventajas competitivas sostenibles a largo plazo

Ventaja de costos vs. jugadores domésticos puede ser la puerta de entrada para las empresas LC a los mercados maduros

Sin embargo, otras empresas de LCCs⁽²⁾ (mismo país o terceros) pueden competir fácilmente en costos

Por lo tanto, es de vital importancia ampliar la ventaja competitiva dada por costos con una estrategia de valor agregado sostenible

Fuentes de ventajas competitivas sostenibles pueden ser

- Contacto/relación directa con el cliente
- Diferenciación en los productos
- Control de toda la cadena de valor
- Diferenciación en los niveles de servicio

El concepto ganador es el de crear un grupo de ventajas competitivas respecto a jugadores domésticos y otros jugadores de LCCs

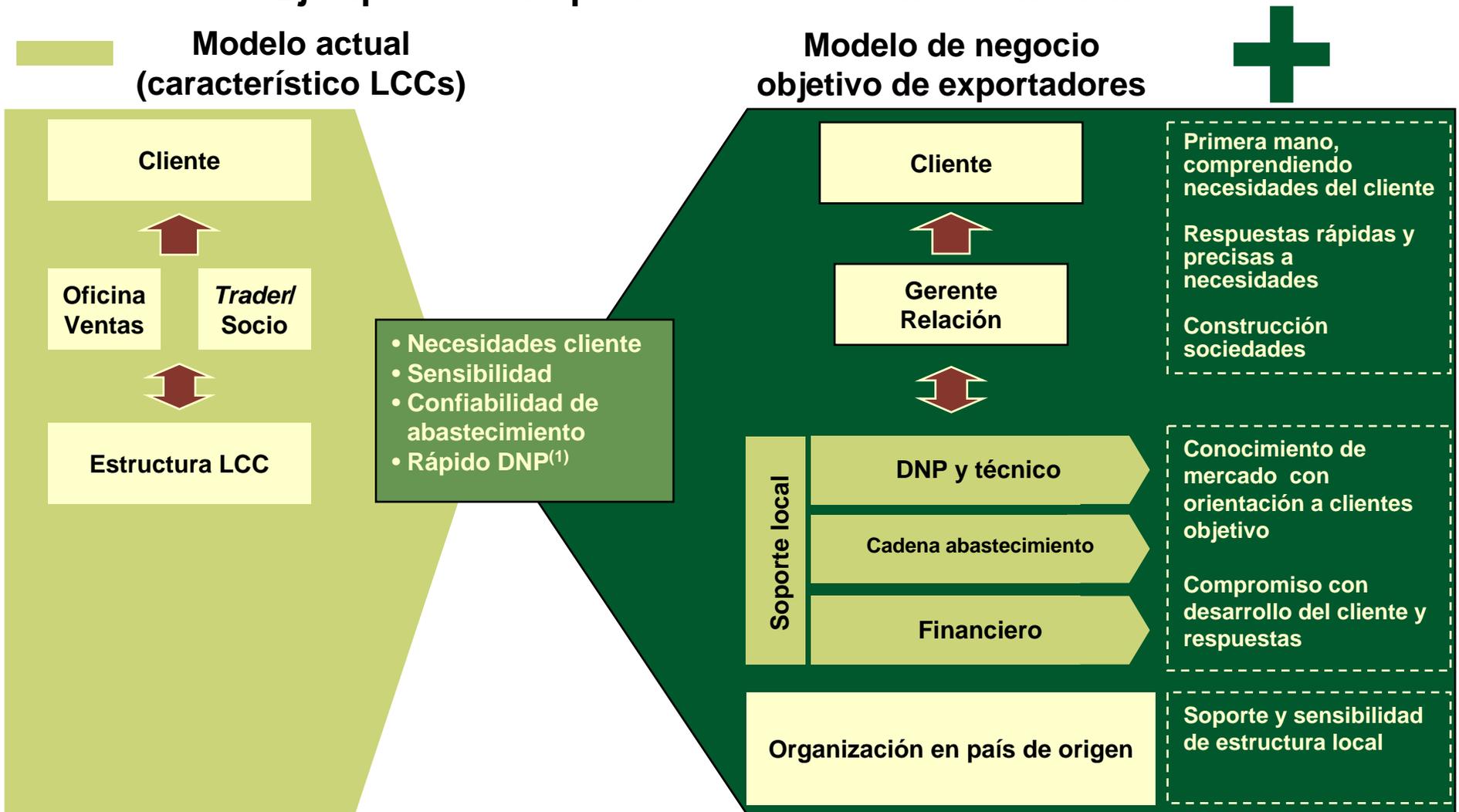
(1) LC= Low Cost– Empresas con ventajas de costo

(2) LCC= Low Cost Country – Países de bajo costo

Fuente: análisis BCG

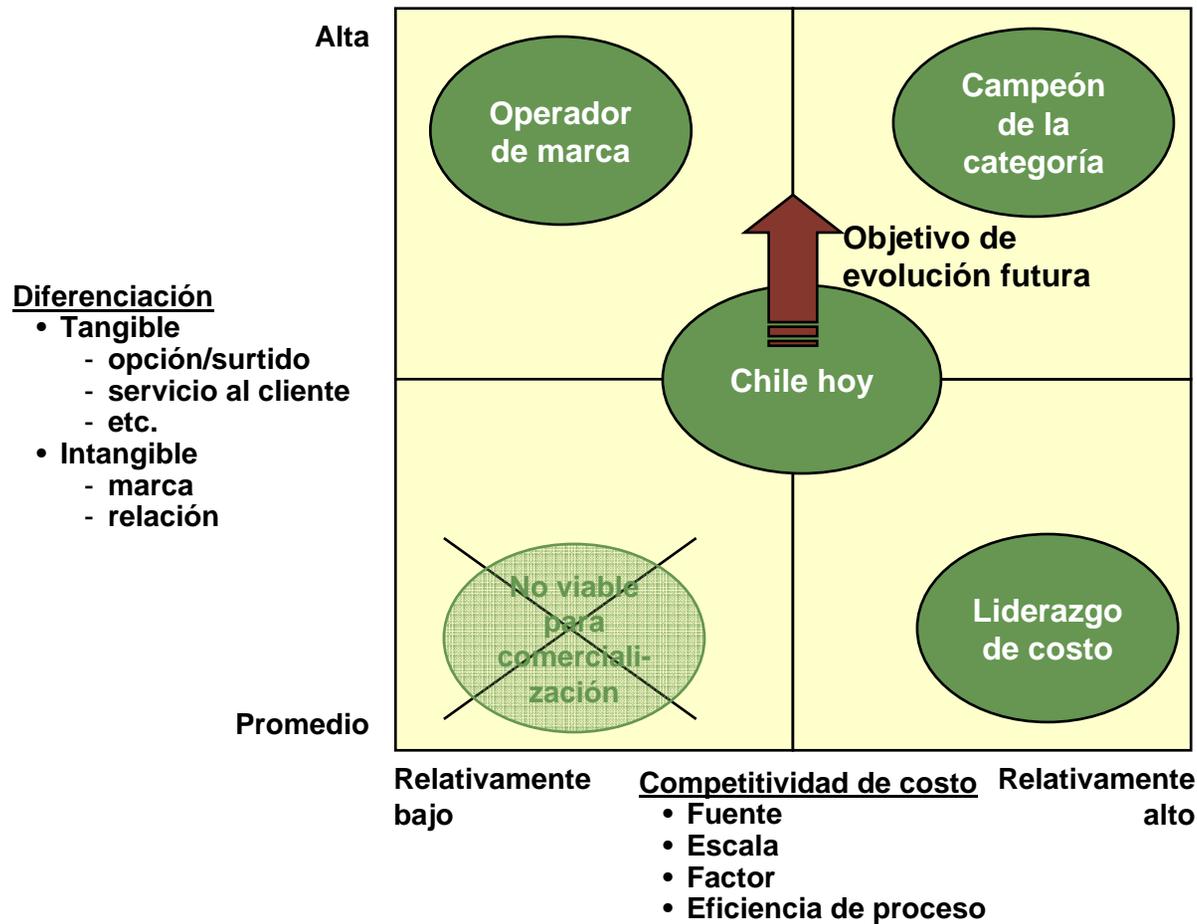
EXPORTADORES EVOLUCIONANDO A MODELO ENFOCADO EN CLIENTES

Ejemplo de enfoque ideal en relaciones con clientes



(1) Desarrollo de nuevos productos
Fuente: entrevistas, análisis BCG

CHILE DEBE AUMENTAR SU DIFERENCIACIÓN, MANTENIENDO SU COMPETITIVIDAD EN COSTOS



AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 6

Situación actual de Chile - 28

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

- **Oportunidad para Chile - 44**
- **Portafolio de iniciativas - 47**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 55**

Hoja de ruta - 123

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 134

RESUMEN DE LA OPORTUNIDAD EN ALIMENTOS PROCESADOS

Chile debe aspirar a exportar US\$ 4.300 millones en 2017 con una inversión acumulada estimada en US\$ 220 millones⁽¹⁾

Procesados frutícolas y hortícolas aparecen como el grupo de mayor tamaño y desarrollo en los últimos años y con mejores perspectivas en el futuro

Chile tiene ventajas relativas de costos moderadas y bajas posibilidades de ser un actor con grandes ventajas competitivas por escala

La captura del potencial de crecimiento del sector debe apalancar ventajas competitivas adicionales al costo....

- **Calidad y diferenciación de productos / alto status sanitario**
- **Calidad de servicio / manejo de relaciones comerciales**
- **Acceso a mercados por TLCs**

... y gestionar efectivamente sus desafíos

- **Abastecimiento de materias primas**
- **Costos de insumos y mano de obra**
- **Falta de escala de pequeños y medianos productores**

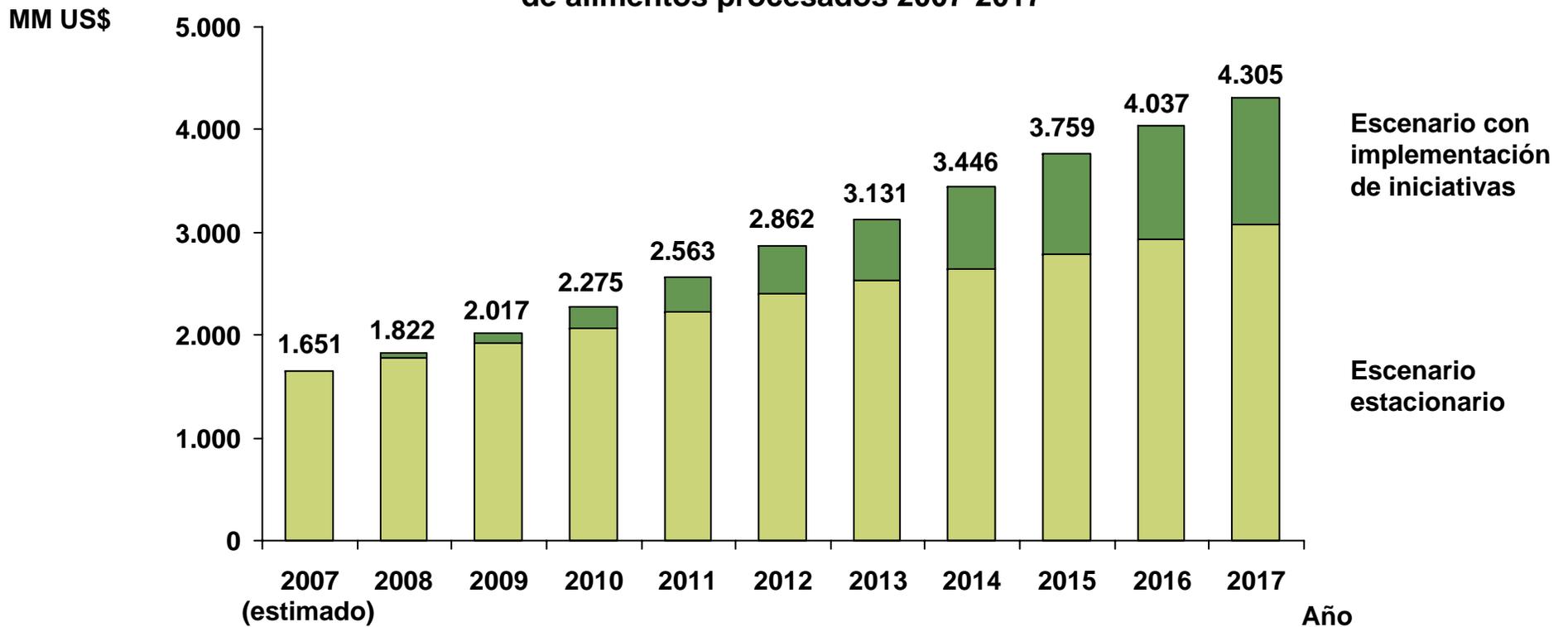
El Estado debe enfocarse en solucionar imperfecciones de mercado dadas por insuficiencias de apropiabilidad y fallas de coordinación e información, especialmente en iniciativas de innovación, desarrollo de mercados y promoción de exportaciones, formación técnica y capacitación, asociatividad y difusión de información

(1) Inversión estatal acumulada en 10 años de iniciativas cuantificadas

~US\$ 2.600 MM DE INCREMENTO EN EXPORTACIONES ANUALES DE ALIMENTOS PROCESADOS PROYECTADO A 2017

~US\$ 1200 MM serían aportados por las iniciativas

Proyección de exportaciones de alimentos procesados 2007-2017



Nota: Supuesto de impacto a mediano plazo (5 años, 2012) principalmente provenientes de iniciativas de desarrollo e inteligencia de mercados, desarrollo y promoción de exportaciones y mecanismos de transferencia de tecnología. En años 2012 a 2017 se suma el impacto de iniciativas de largo plazo, especialmente aumento de valor y diferenciación por programa de I+D.
Fuente: entrevistas, Análisis de mercado, proyecciones de mediano plazo (5 a 7 años) de Chilealimentos, Odepa, Ministerio de Agricultura; análisis BCG

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 6

Situación actual de Chile - 28

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

- **Oportunidad para Chile - 44**
- **Portafolio de iniciativas - 47**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 55**

Hoja de ruta - 123

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 134

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 PARA EL CRECIMIENTO DEFINEN LÍNEAS DE ACCIÓN PARA ALIMENTOS PROCESADOS

Brechas identificadas en el diagnóstico

Línea de acción

Insuficiente inteligencia de mercados

Necesidad de fortalecer marca/imagen país respecto a alimentos

Potencial exportador de pequeños productores no es capturado por no alcanzar escala mínima en forma individual

Mercados

Falta de seguridad en el abastecimiento de materias primas puede condicionar el crecimiento del sector (por ej. relación con proveedor agricultor, capacidad de aumento de abastecimiento materias primas)

Dificultad en transferencia de tecnología en ciertos sectores; alto dinamismo de la industria genera desafío en adopción

Baja calidad de información disponible (por ej. catastros de áreas sembradas por cultivo, cosechas, etc.) afecta a la toma de decisiones estratégicas por parte de los procesadores

Desarticulación entre la oferta y demanda de capacitación para trabajadores representa una desventaja de productividad para la industria

Capacidad productiva

Poca disponibilidad / utilización de variedades específicas para procesamiento

Insuficiente articulación entre academia y centros de investigación con el sector productivo para encarar iniciativas de I+D

I+D

Baja asociatividad limita transferencia de mejores prácticas y la definición de estrategias comunes para el sector ante terceros (academia, agencias regulatorias, entidades de fomento)

Falta de claridad estratégica del sector, y de comunicación/articulación entre las distintas agencias de fomento limita efectividad de programas

Transversales

INICIATIVAS IDENTIFICADAS ABORDAN LAS LÍNEAS DE ACCIÓN

Líneas de acción

Iniciativas Asociadas

M Mercados	<ol style="list-style-type: none">1. Profundizar sistemas de inteligencia y desarrollo de mercados2. Fortalecer imagen país como exportador de alimentos3. Adecuar la estrategia y programas de desarrollo y promoción de exportaciones de alimentos
CP Capacidad productiva	<ol style="list-style-type: none">1. Incrementar articulación entre productores de materia prima y la industria2. Implementar mecanismos de transferencia tecnológica a pequeñas y medianas empresas3. Mejorar la obtención y rápida difusión de información de calidad sobre disponibilidad de materias primas4. Adecuar contenidos y oferta de formación técnica y de capacitación
ID I+D	<ol style="list-style-type: none">1. Enfocar e incrementar la inversión en I+D
T Transversales	<ol style="list-style-type: none">1. Adecuar institucionalidad para el sector de alimentos2. Generar un sistema de comunicación y difusión de las iniciativas de innovación y mecanismos de fomento3. Fomentar la asociatividad en el sector

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
<p>Mercados</p>	<p>Apoyar los esfuerzos de obtención y difusión de información de calidad respecto a los mercados para alimentos</p> <p>Liderar los esfuerzos de desarrollo y fortalecimiento de marca/imagen país, consensuando con el sector el posicionamiento en mercados externos</p> <p>Colaborar activamente con el sector privado para la definición y cumplimiento de la estrategia en desarrollo y promoción de exportaciones</p>
<p>Capacidad productiva</p>	<p>Fomentar las condiciones para una mejor articulación entre proveedores de materia prima y empresas elaboradoras</p> <p>Apoyar la implementación de mecanismos de transferencia tecnológica mediante la participación en la definición de estrategias y la provisión de recursos específicos para llevarlas adelante</p> <p>Liderar las acciones de obtención y difusión de información de calidad sobre disponibilidad de materias primas</p> <p>Participar activamente en la adecuación de la oferta de formación técnica y capacitación disponible para la industria</p>
<p>I+D</p>	<p>Definir, en conjunto con el sector privado, una estrategia de innovación para el sector y alinear a los diversos organismos de fomento en función de ésta, asegurando la eficiencia en la ejecución de proyecto</p> <p>Apoyar iniciativas de I+D no apropiables, tales como desarrollo de variedades específicas para procesamiento</p>
<p>Transversales</p>	<p>Generar instancia de institucionalidad que contemple los requerimientos actuales y futuros del sector</p> <p>Garantizar difusión y transferencia de resultados de mecanismos de fomento y de iniciativas de I+D en curso y planeadas</p> <p>Fomentar activamente, en conjunto con el sector privado, la asociatividad en la industria</p>

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 6

Situación actual de Chile - 28

Desafíos, oportunidades y visión para el sector

- **Oportunidad para Chile - 44**
- **Portafolio de iniciativas - 47**
- **Descripción de cada iniciativa y plan de acción asociado - 55**

Hoja de ruta - 123

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativa - 134

PROFUNDIZAR SISTEMAS DE INTELIGENCIA Y DESARROLLO DE MERCADOS

Objetivo y descripción de la iniciativa

Desarrollar un sistema de inteligencia de mercados que permita al sector privado contar con información respecto a nuevas oportunidades de negocio y cambios en la demanda en mercados existentes y potenciales

La dinámica de los mercados destino para los alimentos procesados exige contar con información actualizada y disponible sobre cambios en las preferencias de los consumidores, tendencias en formatos y envases, precios, productos nicho o emergentes, etc.

Actualmente la inteligencia de mercados que hay disponible no llega a todos los productores -especialmente pequeños y medianos- y es escasa para mercados potenciales o que hoy representan una pequeña proporción de las exportaciones, pero que tienen potencial (debido, por ejemplo, a la suscripción reciente de TLCs)

La iniciativa propone:

- Evaluar los sistemas de inteligencia de mercados existentes y definir mejoras a implementar en base a requerimientos del sector privado
- Asegurar la continuidad en el tiempo y la mejora continua de los sistemas
- Incluir el input del sector privado en priorización de programas, para maximizar la monetización de los esfuerzos (por potencial de implementación y relevancia para el sector)
- Asegurar difusión apropiada de resultados e información
- Garantizar disponibilidad y calidad de equipos comerciales en embajadas chilenas en mercados clave y en ProChile.

Disponibilidad de ventana de tiempo

Inmediata

Rol del Estado

Cooperación Estatal Intensiva

Potencial de impacto

Medio/Alto: La captura de nuevas oportunidades de negocio en mercados actuales y potenciales, así como la adaptación de las estrategias de desarrollo de producto para satisfacer necesidades emergentes de consumidores y clientes, permitirá aumentar los volúmenes exportados, capturando premios de precios

La información se difundirá al resto de los actores del clúster y la inversión es moderada

Nivel de impacto

3,5

Dificultad de implementación

Baja: La iniciativa no requiere de grandes esfuerzos de coordinación, más allá de asegurar la participación e inclusión del sector privado y la mantención en el tiempo de los programas de actualización y difusión

Los resultados pueden alcanzarse en el mediano plazo

Índice de dificultad

2,0

Impacto en regiones

Todas las regiones del país donde se desarrolla la actividad

Instituciones involucradas

Asociaciones gremiales
ProChile
Agregados Comerciales

PROFUNDIZAR SISTEMAS DE INTELIGENCIA Y DESARROLLO DE MERCADOS

Plan de acción

Actividades	Responsables
Constituir una mesa de trabajo en la que estén presentes asociaciones gremiales de empresas productoras y exportadoras de alimento e instituciones de relevancia en la materia del sector público <ul style="list-style-type: none"> Su objetivo será liderar el esfuerzo de diseño e implementación del nuevo sistema de inteligencia de mercados así como evaluar periódicamente su funcionamiento 	ProChile Agregados Comerciales Asoc. gremiales
Evaluación de necesidades en inteligencia de mercados y definición de modelo de implementación ⁽¹⁾ En este punto debe contemplarse tanto las necesidades en información como en sistematización de la transferencia	Mesa de trabajo
Definición de alto nivel de alcance del sistema de inteligencia de mercado <ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de necesidades de información <i>Benchmarking</i> internacional 	Mesa de trabajo
Planificación de contenidos e implementación del sistema de inteligencia y validación con la mesa de trabajo <ul style="list-style-type: none"> Debe considerarse en este punto los contenidos, el sistema de transferencia y el costo estimado del sistema 	Organización responsable de la ejecución Mesa de trabajo
Ejecución y difusión del alcance del nuevo sistema a actores interesados	Organización responsable de la ejecución
Evaluación anual y establecimiento de nuevas necesidades	Mesa de trabajo

Costo total acumulado diez años (US\$)	Lógica
30.000.000 ⁽²⁾	Se asume un costo incremental para el Estado de 0,1% del valor de las exportaciones anuales de acuerdo a proyecciones de crecimiento del sector de alimentos procesados, para el desarrollo y mantención del sistema

(1) Ver lámina titulada "Distintas alternativas de implementación del sistema de desarrollo e inteligencia de Mercados"

(2) Cifras cuantificadas deben ser refinadas a medida que se avance en la profundización derivada del plan de acción

EN EL MUNDO, EL ESTADO PROVEE INTELIGENCIA DE MERCADOS Y SOPORTE PARA EXPORTADORES (I)

Ejemplo del caso de Nueva Zelanda

The screenshot displays the New Zealand Trade & Enterprise website. The main heading is "Free market intelligence and news for New Zealand exporters". Below this, there is a section titled "Market intelligence for New Zealand exporters" which states: "Through our network of offices in New Zealand and around the world, NZTE provides market intelligence containing practical information on New Zealand's top international markets." To the right, a box titled "New exporter information" contains a link to "First Steps to Exporting" and a brief description: "MarketNewZealand.com has tips on starting out, training, country selection, channel to market, using the internet, and marketing hints." Below this, there is a section for "New exporter information" with two bullet points: "The Guide to exporting: A step-by-step introductory guide to the export process for businesses new to exporting." and "Are you ready to export? An online self-assessment that helps businesses decide if they are ready to export." Further down, there is a section for "Exporter information tools" which lists various resources like "Country briefs", "City guides", "Checklists", "Legal checklists from lawyer Robert Auerbach", "How-to guides", "Global market analysis", and "Offshore sector profiles". At the bottom, there is a link to "Subscribe to get news headlines by email" and a section for "Other NZTE services for New Zealand exporters" including "International Services" and "NZ Exporters Online and Trade Enquiries".

Sistema público de inteligencia de mercados para todas las industrias relevantes en la economía de NZ (acceso gratuito)

Abarca información de mercado internacional para productores y exportadores, por ej.

- Resúmenes de mercados de interés
- Sugerencias estratégicas para cada mercado y producto
- Sistemas estadísticos

Proporciona información útil para exportador, por ej.

- Contactos en mercados destino
- Requisitos de exportación por mercado

Brinda capacitación online gratuita para exportadores, por ej.

- Capacitación con distintos niveles de complejidad para exportadores partiendo desde *“quién está listo para exportar”* y llegando hasta *“cuándo conviene y cómo se debe firmar un joint venture para exportación”*
- Capacitación en temas relevantes como confección de un plan de exportación, armado de esquema de costeo para exportación, recomendaciones sobre modelos de *pricing* para exportación entre otros

<http://www.nzte.govt.nz/section/11754.aspx>

EN EL MUNDO, EL ESTADO PROVEE INTELIGENCIA DE MERCADOS Y SOPORTE PARA EXPORTADORES (II)

Ejemplo del caso de Australia

The screenshot shows a web browser window with the address http://www.nfis.com.au/uk/what_sells_now.html. The page content includes:

- What sells there now?**
 - Distribution channels for food products**
 - The UK retail food market is worth US\$93 billion annually. Australia is a high profile brand. Australia has traditional cultural and language links with the UK, and Australian wine is dominant on UK supermarket shelves—but Australian food has a relatively low market share. The UK therefore represents a significant growth opportunity for Australian food.
 - Tesco** dominates the market with 31.3% of market share, but **Asda** (16.9%), **Sainsbury's** (16.5%) and **Morrisons** (11.1%) are also strong multiples. Sainsbury's is close to regaining second place.
 - The market is characterized by:
 - strong competition, driven both by price and innovation
 - a streamlined distribution system
 - demand for premium foods
 - sophisticated private label products
 - experimentation with new formats, including convenience stores in inner urban areas
 - UK consumers are driven by taste, convenience and health, and there are significant opportunities in:
 - lifestyle-positioned packaged groceries
 - gourmet food special selection
 - seafood
- Further Information**
 - The United Kingdom Retail Market**
 - What's driving UK Food Consumers?**
 - What is the state of food manufacturing?**
- Market Trends**
 - freshlogic report to the National Food Industry Council**
 - Australian Food Industry - Retail market trends and their implications**
 - BIS Shrapnel Analysis**

<http://www.nfis.com.au/index.html>

Portal para industria de alimentos que abarca todos los programas y sistemas asociados a la industria

- Programas de I+D
- Sistema de inteligencia de mercados
- Fuentes de financiamiento para tecnificación y productividad
- Desarrollo de mano de obra
- Estadísticas

Sistema de inteligencia de mercados provee información de distintos tipos

- Información de procesos para exportadores
- Información de mercados de destino con detalles del mercado (consumo, canales, distribución, etc.), oportunidades, estrategias, limitaciones y requisitos para el comercio y contactos en destino

http://www.nfis.com.au/uk/what_sells_now.html

CHILEALIMENTOS Y PROCHILE TIENEN SISTEMAS DE DESARROLLO E INTELIGENCIA DE MERCADOS



DISTINTAS ALTERNATIVAS DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE DESARROLLO E INTELIGENCIA DE MERCADOS

Modelo	Ventajas	Desventajas
<p>Gestión privada con co-financiamiento estatal y libre acceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de acceso – equidad distributiva • Asegura eficacia del sistema por responder directamente a requerimientos del sector 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor dificultad de coordinación con red de agregados comerciales en el exterior y apalancamiento de recursos y capacidades del sector público • Necesidad de encontrar fuente de financiamiento privado • Riesgo de que sistema responda sólo a parte de la industria
<p>Gestión compartida Chilealimentos – Prochile con financiamiento estatal y libre acceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de acceso – equidad distributiva • Asegura eficiencia en sistema si los privados aceptan liderar la gestión del sistema • Apalancamiento de recursos y capacidades de ambos organismos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor dificultad de gestión y coordinación de esfuerzos internos, definición de responsabilidades y evaluación de desempeño
<p>Gestión y financiamiento estatal y libre acceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Libertad de acceso – equidad distributiva • Aseguramiento de transparencia por no haber intereses privados en juego 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo en gestión de proyecto • Riesgo de menor eficacia de las acciones emprendidas por menor alineamiento con requerimientos del sector privado

Necesidad de evaluar y definir mejor alternativa a implementar

FORTALECER IMAGEN PAÍS COMO EXPORTADOR DE ALIMENTOS

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Alterar las percepciones de consumidores y clientes de alimentos chilenos en el largo plazo para lograr premios de precio e incrementar cantidades demandadas en cada mercado</p> <p>La creación del concepto de “Chile Potencia Alimentaria” dio el primer paso hacia la integración de actores y creación de una imagen común en alimentos, de todas formas son necesarios avances adicionales clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta una visión de largo plazo en el diseño de la estrategia de promoción • El esfuerzo económico destinado es bajo en comparación con otros países • El involucramiento del sector privado en el diseño estratégico es insuficiente • Existen aún duplicaciones de esfuerzos y falta de coordinación entre las iniciativas de imagen país y las de promoción de exportaciones en cada sector <p>La iniciativa pretende avanzar en el proceso de diseño e implementación de una estrategia de imagen país conjunta para el sector exportador de alimentos que capture las necesidades de la industria y resulte efectiva en el largo plazo, contemplando</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuar los incentivos y métricas de evaluación en el organismo que la gestione para asegurar la captura de los resultados propuestos • Generar mecanismos para lograr la participación activa del sector privado en el diseño y ejecución de la estrategia • Asegurar una inversión en la iniciativa acorde con el impacto económico esperado 	
Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
Rol del Estado	Iniciativa estatal

Potencial de impacto	
<p>Impacto en el sector medio-alto por ser un habilitador en la obtención de premios de precio</p> <p>Moderado impacto en el cluster por no generar efectos importantes en encadenamientos al no generar efectos directos en el mediano y corto plazo y al depender los efectos en el largo de la compleja coordinación entre agentes</p> <p>Impacto medio-alto en la economía por tratarse de imagen país para varias industrias</p> <p>Alta inversión requerida</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>2,5</p>

Dificultad de implementación	
<p>Bajos cambios requeridos en las plataformas transversales</p> <p>Alta complejidad en la coordinación entre agentes</p> <p>Resultados a obtener en el mediano y largo plazo</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>2,8</p>

Impacto en regiones	Todas las regiones del país donde se desarrolla la actividad, ya que es una iniciativa de imagen nacional
---------------------	---

Instituciones involucradas	<p>ProChile</p> <p>Asociaciones gremiales de productores y exportadores</p> <p>Chile Potencia Alimentaria</p>
----------------------------	---

Nota: la misma iniciativa se aborda desde el cluster de Fruticultura primaria
Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

FORTALECER IMAGEN PAÍS COMO EXPORTADOR DE ALIMENTOS

Plan de acción

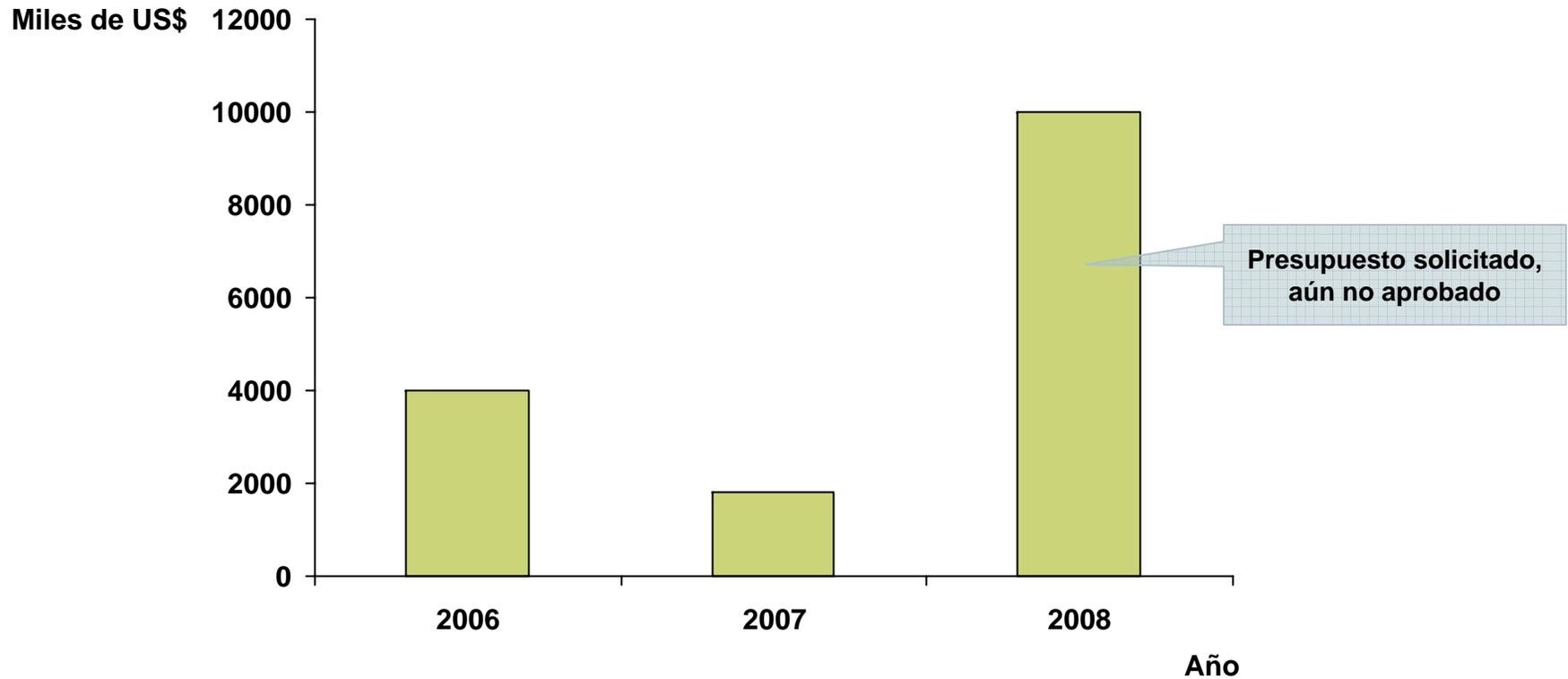
Actividades	Responsables
Contratar una consultoría para evaluar el <i>governance</i> y desempeño del comité de imagen país actualmente existente	ProChile
Realizar un diagnóstico del actual modelo de gestión de imagen país que contenga: <ul style="list-style-type: none"> • Identificación de oportunidades de mejora en actual modelo de gestión de imagen país • <i>Benchmarking</i> internacional de estrategia de imagen país, presupuesto y modelos de <i>governance</i> • Elaboración de propuestas de mejora que definan procesos, agentes involucrados, mecanismos de decisión, etc. 	Consultora
Evaluar las propuestas del estudio encargado, ajustar las dimensiones que lo requieran e implementar el nuevo modelo de gestión de imagen país Tres puntos fundamentales para el correcto desempeño del comité: <ul style="list-style-type: none"> • Participación activa del sector privado en el proceso de decisión • Implementación de sistema de métricas de gestión y desempeño • Perdurabilidad y financiamiento para desarrollar la tarea 	ProChile
Evaluar las opciones estratégicas para la gestión de imagen país y diseñar un plan de largo plazo para el desarrollo de la misma	Comité de Imagen País
Implementar la estrategia diseñada, asegurar el monitoreo periódico e implementar los ajustes que se deriven del mismo	Comité de Imagen País

Costo total acumulado diez años (US\$)	Lógica
500.000	Costo correspondiente a una consultoría de 4-6 meses para la realización de la evaluación pertinente y el diseño del modelo de gestión de imagen país

Nota: la misma iniciativa se aborda desde el cluster de Fruticultura primaria. Dado el enfoque más amplio de el sector de Alimentos procesados, el costo de la iniciativa se incluyó en las cuantificaciones del mismo (y no en Fruticultura primaria). Del estudio a realizarse, surgirán las necesidades financieras del proyecto de imagen país

VARIABILIDAD E INSUFICIENCIA DEL FINANCIAMIENTO PERJUDICAN EJECUCIÓN ADECUADA DE UNA ESTRATEGIA DE IMAGEN PAÍS

Evolución del presupuesto para imagen país



LA ESTRATEGIA ACTUAL NO CUMPLE CON LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

Lo que escuchamos de los actores del sector

La visión del sector público (ProChile)

“El principal problema está en la coordinación entre agentes e instituciones del sector”

“Los privados no muestran un gran involucramiento pero el espacio que se les da para su representación es poco”

“La burocracia interna desincentiva la participación privada”

“Se necesita un alto funcionario que apadrine el proyecto para que funcione (...) La estrategia global debería definirse a nivel de ministros”

“El esquema prometido de suplemento presupuestario prometido a ProChile no nos ha funcionado”

“A algunos les ha costado reconocer que esta campaña va más allá de instancias sectoriales”

“Yo espero más del sector privado y probablemente ellos esperen más de nosotros”

La visión del sector privado (productores y exportadores)

“Tenemos una sensación de que no se escucha lo que quiere y necesita el privado (...) Hay un desencantamiento con el comité de imagen país”

“El sector privado necesita estar representado por más gente que una persona elegida como representante de Chile Potencia Alimentaria”

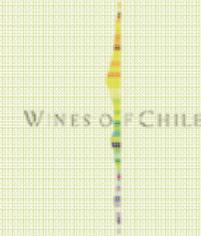
“Los privados debemos participar del trabajo, del comité técnico, no sirve que nos llamen para que aprobemos lo que el sector público decidió”

“Hay que mejorar la coordinación, definir una estrategia de largo plazo, un target por etapas, no podemos actuar en forma spot (...) no podemos publicitar en Nepal porque al funcionario de ProChile Nepal se le ocurrió”

“La estrategia debe ser implementada y coordinada al más alto nivel público, contando con los recursos necesarios”

EJEMPLO: MÚLTIPLES ISO-LOGOS PROMOCIONAN ALIMENTOS CHILENOS NO APUNTAN A UN POSICIONAMIENTO CONSISTENTE

Iso-logos usados en distintas campañas nacionales de imagen país genéricas y específicas

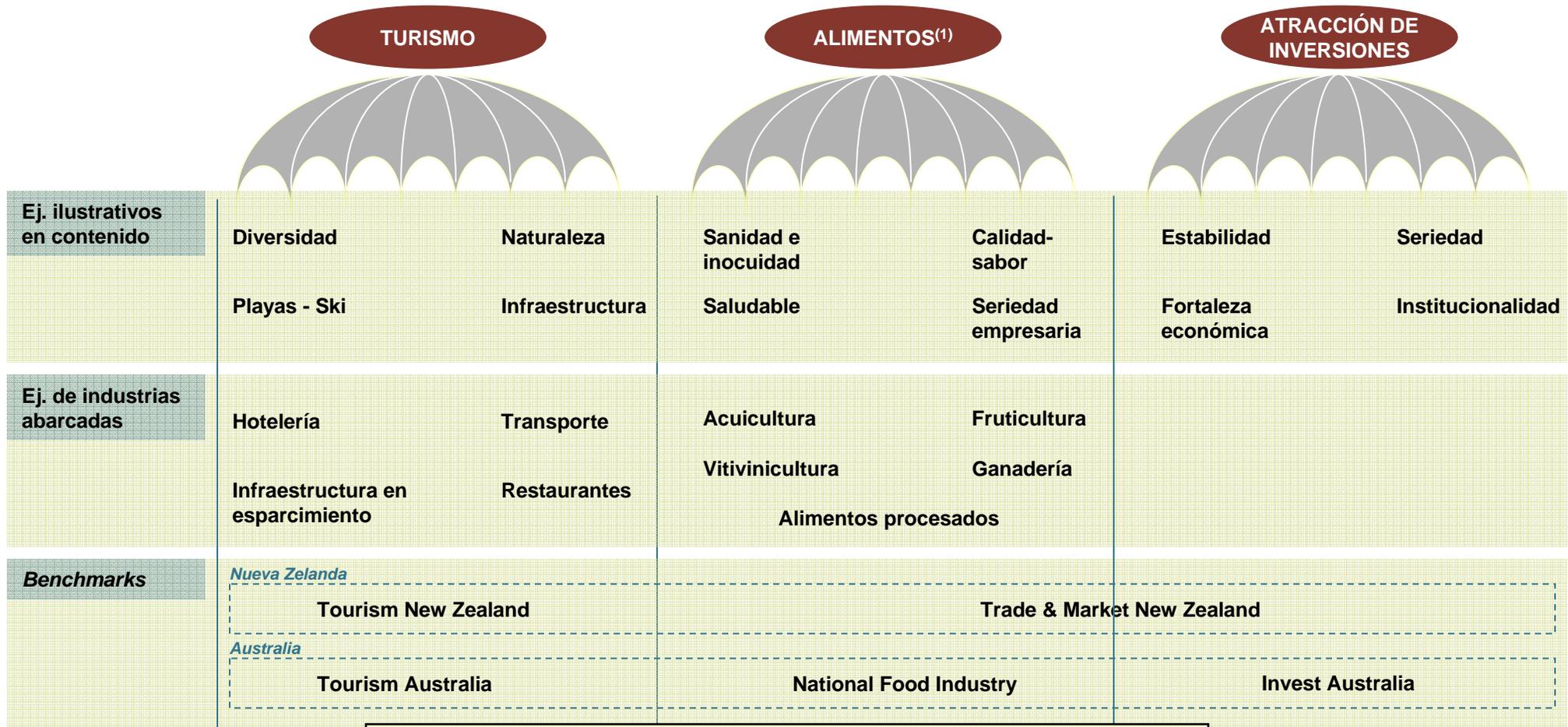


¿Es “sorpresa” el mensaje que desea transmitir el exportador de alimentos?

Apoyo

EL DISEÑO DE LA IMAGEN PAÍS DEBE CONSIDERAR LAS NECESIDADES DE SECTORES CON CARACTERÍSTICAS DISÍMILES

Ejemplo de esquema de los “paraguas”



Debe encontrarse un balance entre imagen genérica y promoción de industrias particulares

Nota: se presentan en esta lámina sólo tres ejemplos de los paraguas que podrían enmarcarse en la estrategia de imagen país. Un proyecto imagen país debiera evaluar cuáles tendrían que ser los paraguas relevantes para la economía chilena de acuerdo a la mejor cobertura de sus necesidades

(1) Podría incluir otros productos silvo-agropecuarios exportados

ADECUAR LA ESTRATEGIA Y PROGRAMAS DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE ALIMENTOS

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Las inversiones en promoción tienen como objetivo aumentar el precio y/o la cantidad exportada de alimentos en el corto plazo</p> <p>La inversión actual en promoción de exportaciones de alimentos es baja en comparación a lo realizado por países <i>benchmark</i></p> <p>La búsqueda de apoyo estatal en las actividades de promoción persigue tres objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Permitir la realización de actividades de promoción por parte de PyMEs, quienes tienen mayores dificultades para encarar inversiones de este tipo Aumentar el número de potenciales clientes y de empresas productoras volcándose a la exportación Colaborar en la consolidación de una imagen país productor de alimentos con las características valoradas por los consumidores y transmitidas en las acciones realizadas con ese fin <p>Actualmente se realizan actividades de promoción co-financiadas entre sector público y privado con impacto relevante en la industria, aunque no logran capturar plenamente las necesidades del sector, a la vez que no se registra una efectiva coordinación con esfuerzos de otros sectores o con los esfuerzos genéricos de imagen país</p> <p>La iniciativa propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> Incrementar el apoyo del Estado en las actividades de promoción particularmente en cuanto a financiamiento de actividades Mejorar la coordinación con otras iniciativas de largo plazo orientadas al fortalecimiento de la imagen país Implementar mecanismos para mejorar la articulación y recibir el input del sector privado Evaluar y adaptar la organización y las métricas utilizadas para evaluar el desempeño de acuerdo a mejores prácticas internacionales 	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Cooperación Estatal Intensiva

Potencial de impacto	
<p>Medio/Alto:</p> <p>Impacto alto en el sector, por ser una iniciativa enfocada directamente a la promoción de exportaciones de las empresas</p> <p>El impacto en el cluster y el resto de la economía es medio/bajo, por ser acciones específicas</p> <p>La inversión requerida es alta</p>	<p>Nivel de impacto</p>
	3,2

Dificultad de implementación	
<p>Media/Baja: no se requieren cambios significativos en plataformas transversales y los resultados comienzan a notarse en el corto plazo. La dificultad radica en la coordinación de esfuerzos entre los sectores público y privado</p>	<p>Índice de dificultad</p>
	2,0

Impacto en regiones	Todas las regiones del país donde se desarrolla la actividad
---------------------	--

Instituciones involucradas	ProChile Asociaciones gremiales
----------------------------	------------------------------------

ADECUAR LA ESTRATEGIA Y PROGRAMAS DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE ALIMENTOS

Plan de acción

Actividades	Responsables
Evaluar y redefinir la estrategia actual de desarrollo y promoción de exportaciones, teniendo en cuenta las mejores prácticas internacionales y asegurando el input del sector privado en el diseño	ProChile Asoc. gremiales
Desarrollar la licitación de fondos públicos para la promoción de exportaciones	ProChile Asoc. gremiales
Desarrollar una planificación conjunta entre el sector público (ProChile) y las asociaciones gremiales de empresas productoras de alimentos beneficiadas por la licitación para coordinar los esfuerzos de promoción considerando: <ul style="list-style-type: none"> • Sinergias entre actividades (se buscará unificar esfuerzos en actividades que puedan realizarse conjuntamente entre instituciones) • Coordinación entre contenidos de iniciativas (se buscará alinear imagen y contenidos a presentarse al exterior) • Coordinación con otras campañas gubernamentales de promoción o de fortalecimiento de imagen país genérica (se buscará coordinar mensajes con otras iniciativas que se estén llevando a cabo) 	ProChile Asoc. gremiales
Implementar plan de acción para desarrollo y promoción de alimentos	ProChile Asoc. gremiales

Costo total acumulado diez años (US\$)	Lógica
50.000.000 ⁽¹⁾	Asumiendo una inversión en desarrollo y promoción del 0,35% incremental ⁽²⁾ que acompañe la evolución del volumen exportado por sectores de alimentos procesados entre 2008 y 2017, la cual provendrá en un 50% del sector público ⁽³⁾

(1) Cifras cuantificadas deben ser refinadas a medida que se avance en la profundización derivada del plan de acción

(2) Esta inversión posicionaría a Chile en línea con Brasil (como %), 2x Australia en % (pero por debajo en monto absoluto) y muy debajo de Nueva Zelanda (que de todas formas es un outlier en inversión como % de exportaciones)

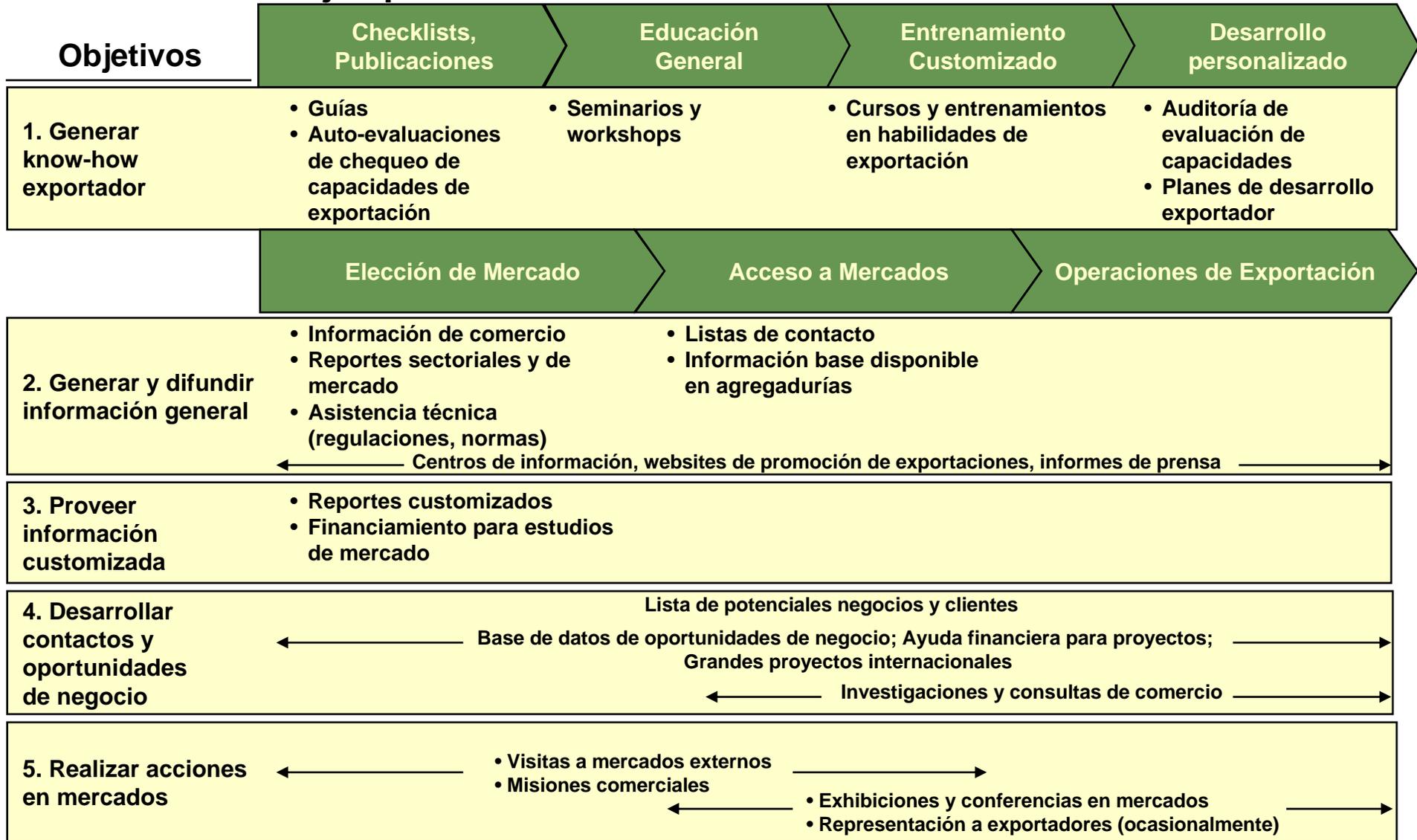
(3) A diferencia de otros clusters, el tamaño considerable de muchos de los actores privados en alimentos procesados permitiría la eficacia de un esquema de co-financiamiento para ciertas actividades dentro de la iniciativa (por ejemplo gira comercial con empresas de tamaño considerable)

CINCO OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA LA GESTIÓN EN PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES SEGÚN *BENCHMARKING*

Ejemplos de acciones asociadas a cada uno

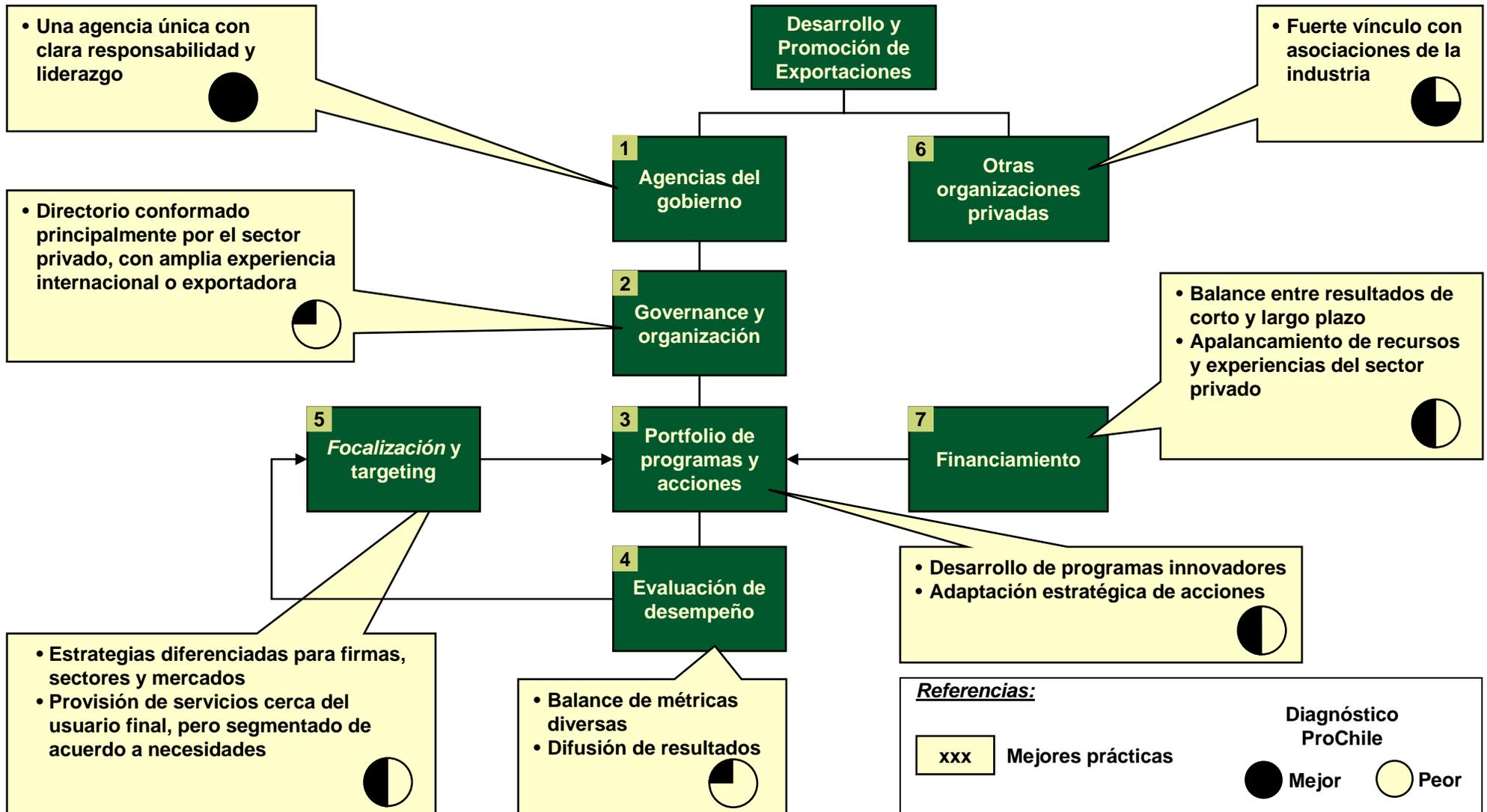
Pre-Exportación

Acciones para firmas listas para exportar



Fuente: "Export Development and Promotion", BCG

SIETE CARACTERÍSTICAS RELEVANTES PARA DEFINIR ESTRATEGIA EXITOSA DE DESARROLLO Y PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES



Fuente: análisis BCG

Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

UN BUEN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ES IMPORTANTE PARA ASEGURAR EL ÉXITO DE LAS ACCIONES

Indicadores clave y *benchmark* Austrade

Indicadores de desempeño recomendados		Indicadores utilizados por Austrade	
Objetivo	Ejemplo de indicador	Indicador	
Impacto financiero total	Estimación de incremento de exportaciones (crecimiento y nuevas exportaciones)	→	Valor de las exportaciones alcanzadas por exportadores con asistencia de Austrade
Desempeño exportador	Desempeño de compañías nuevas exportando	→	Número total de empresas exportadoras alcanzando éxitos con asistencia de Austrade
	Crecimiento y continuidad de exportaciones de empresas establecidas	→	Número de exportadores establecidos alcanzando objetivos con asistencia de Austrade
Satisfacción de clientes	Satisfacción de participantes en programas	→	Satisfacción de clientes con los servicios de Austrade
		→	Número de nuevas empresas alcanzando éxitos exportadores con asistencia de Austrade
Medición de eficiencia	Nuevas exportaciones/costo	→	Conocimiento de la importancia de las actividades realizadas por el gobierno y Austrade para facilitar las exportaciones
Awareness, desarrollo de capacidades	Organizaciones asistentes a programas de desarrollo de capacidades de exportación	→	<i>Scorecard</i> de indicadores de gestión
	Indicador de awareness e importancia de las exportaciones en comunidades y empresas		
Desempeño en proyectos e iniciativas clave	KPIs, cumplimiento de hitos, presupuestos	→	

La medición de algunos indicadores debe necesariamente realizarse por terceros⁽¹⁾

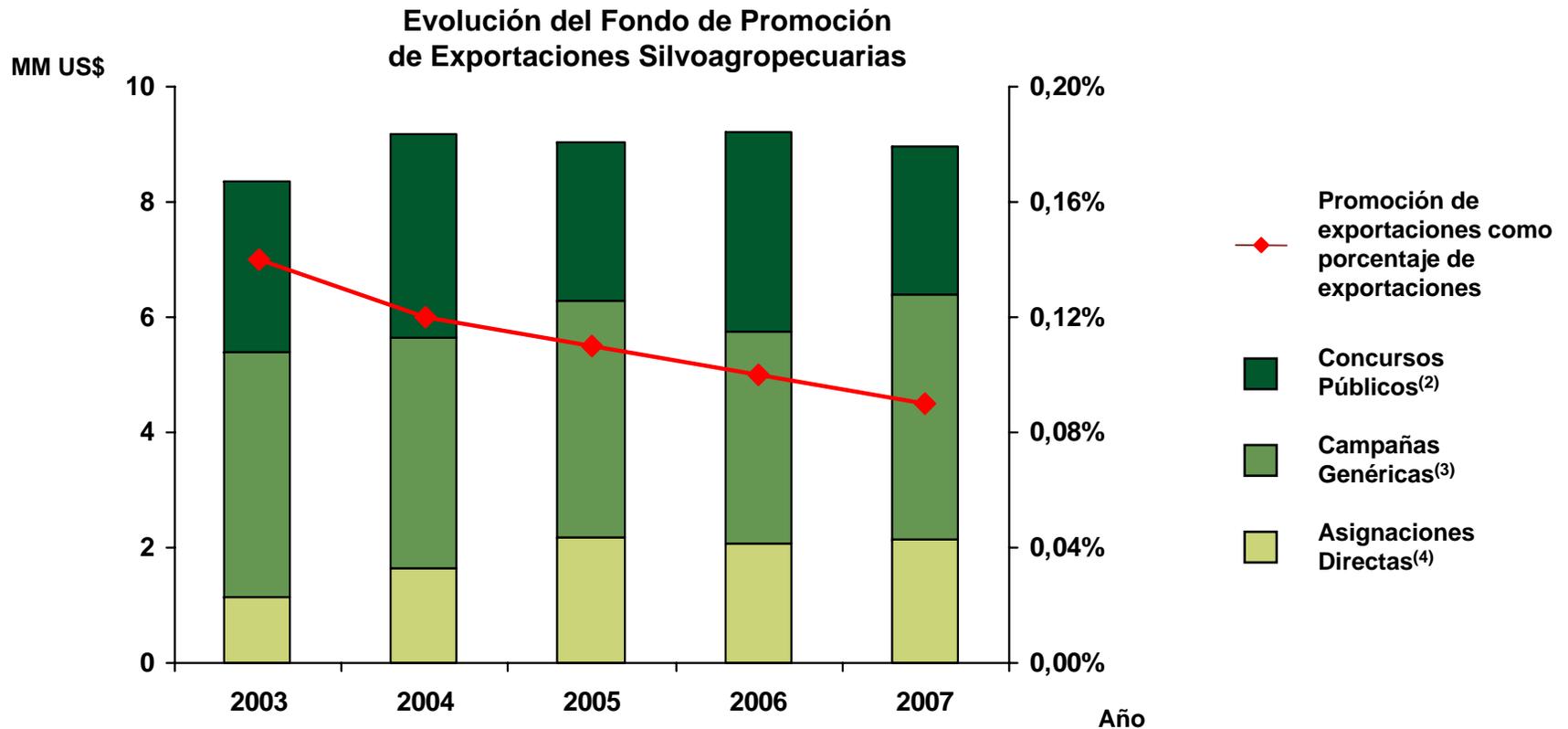
(1) Por ejemplo: indicadores de satisfacción de clientes y de awareness
 Fuente: "Export Development and Promotion", BCG, Austrade, Análisis BCG
 Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

INVERSIÓN EN PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES DE ALIMENTOS EN CHILE ES MENOR COMPARADO CON PAÍSES *BENCHMARKS*



Nota: Ratios corresponden a último año con estimaciones de inversión y promoción en alimentos. Inversión en promoción de exportaciones incluye aportes estimado del sector privado
Fuente: USDA, FAOSTAT, Austrade, Fundación Exportar, Pro Chile; New Zealand Trade & Enterprise; Estimaciones y análisis BCG

ASIGNACIONES DE RECURSOS AL FPESA⁽¹⁾ NO HAN ACOMPAÑADO EL CRECIMIENTO DE LOS SECTORES



(1) Fondo de Promoción de Exportaciones Silvoagropecuarias

(2) Concursos Nacionales Sectoriales, Concursos Nacionales Empresariales, Concursos para la AFC Sectoriales y Empresariales

(3) Corresponden a Fruta Fresca, Vino, Palta Hass y Aceite de Oliva

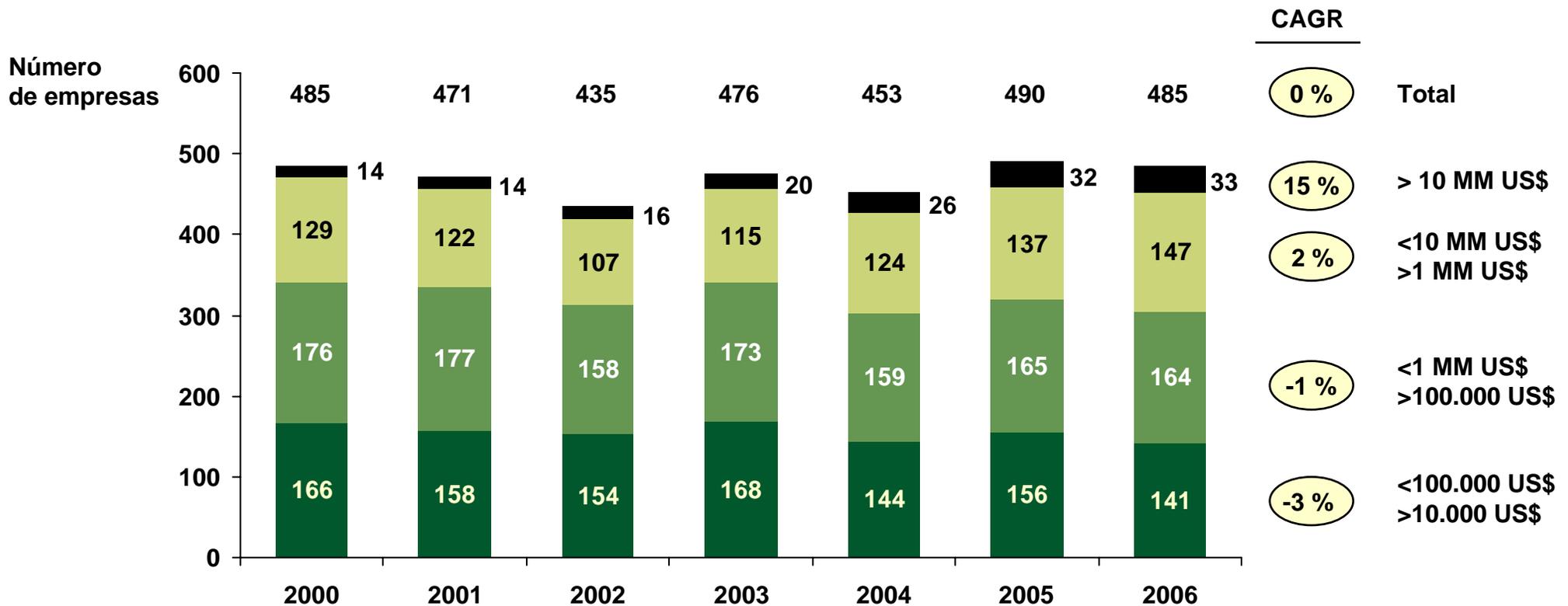
(4) Participación en ferias, Sabores de Chile, Muestra y Cata, Semanas Gastronómicas, PIAC, Proyectos Institucionales

Nota: Se muestra evolución del fondo silvoagropecuario por no disponerse de estadísticas específicas para el sector de alimentos procesados

Fuente: ProChile, análisis BCG

EL AUMENTO DE EXPORTACIONES DEL SECTOR NO ESTÁ GENERANDO NUEVAS EMPRESAS EXPORTADORAS RELEVANTES

Empresas exportadoras de alimentos procesados por rango de volumen exportado



Nota: Empresas de sub-sectores incluidos en Chilealimentos. Se excluyen exportadores de menos de US\$ 10.000 al año
 Fuente: Estadísticas de comercio exterior compiladas por Chilealimentos; análisis BCG

INCREMENTAR ARTICULACIÓN ENTRE PRODUCTORES DE MATERIA PRIMA Y LA INDUSTRIA

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Aumentar la seguridad y calidad de abastecimiento de materias primas para el sector</p> <p>El encadenamiento o articulación entre el sector primario y la industria presenta beneficios para ambos actores, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayores certezas en cuanto a volúmenes, calidad y precios, tanto para los productores como para la industria • Transferencia de tecnologías, con especial relevancia para pequeños y medianos productores • Incremento de transparencia en las transacciones, disminuyendo los riesgos y la necesidad de intermediarios en la cadena de abastecimiento • Mayor estandarización y homogeneización de la materia prima para la industria <p>La iniciativa propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar y actualizar periódicamente un catastro de empresas elaboradoras de alimentos • Garantizar la transferencia de información a productores sobre requerimientos de la industria • Evaluar programas de fomento en curso y realizados cuyo objetivo sea la articulación productores-industria (por ej. PDP de CORFO) y apoyar su implementación donde los esfuerzos o recursos hoy no son suficientes • Difundir entre productores e industria alternativas de fomento disponibles para articulación 	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Iniciativa Estatal

Potencial de impacto	
Impacto alto en el cluster, por favorecer el encadenamiento proveedores-empresas.	Nivel de impacto
Impacto medio en el sector por mejora en articulación con encadenamientos, y bajo en el resto de la economía por no tener grandes externalidades	
Inversión requerida es baja	2,8

Dificultad de implementación	
Mayor dificultad radica en la complejidad de coordinación para alcanzar mayores niveles de articulación	Índice de dificultad
No se necesitan cambios en otras plataformas transversales	
Los resultados pueden ser alcanzados en el mediano a largo plazo	2,8

Impacto en regiones	Todas las regiones del país donde se desarrolla la actividad y hay abastecimiento de materia prima
----------------------------	--

Instituciones involucradas	INDAP CORFO Asociaciones gremiales de empresas elaboradoras y productores
-----------------------------------	---

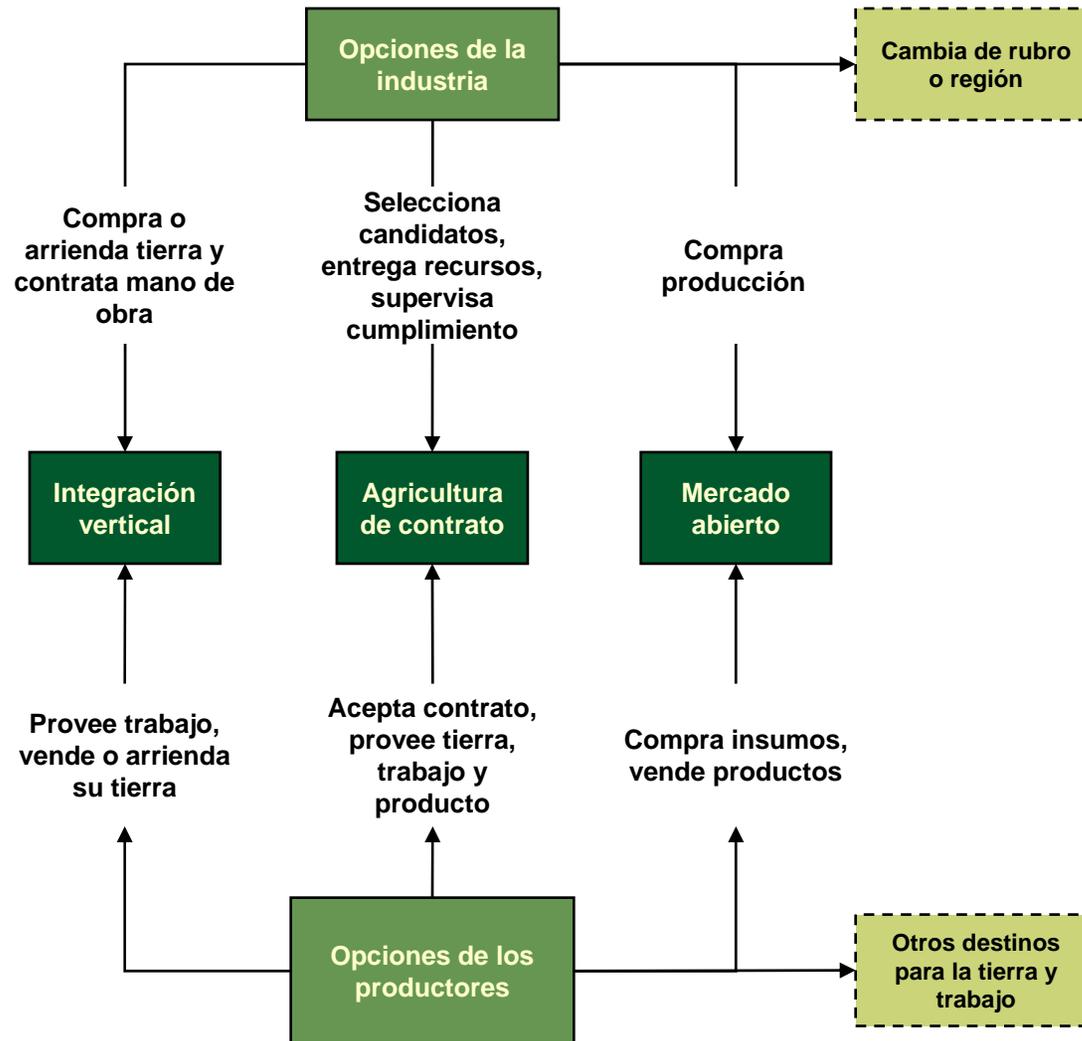
INCREMENTAR ARTICULACIÓN ENTRE PRODUCTORES DE MATERIA PRIMA Y LA INDUSTRIA

Plan de acción

Actividades	Responsables
<p>Evaluar los programas existentes actualmente que abordan la temática de integración entre productores y la industria. La evaluación se realizará para cumplir con los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar los factores de éxito y las áreas de mejora de los programas actuales • Cuantificar la demanda de la industria por aumentar su abastecimiento a partir de articulación con productores y por ende medir la brecha entre la disponibilidad de recursos y programas actuales y demandados • Entender los requerimientos de la industria y los productores que han de ser satisfechos para lograr articulaciones satisfactorias 	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones gremiales de empresas elaboradoras y productores • INDAP • CORFO
<p>Adecuar la oferta de programas existentes, teniendo en cuenta la evaluación realizada, y asegurando el financiamiento de los mismos. El mismo debe contemplar evaluaciones periódicas que permitan incorporar modificaciones al plan original en función de estas últimas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones gremiales de empresas elaboradoras y productores • INDAP • CORFO
<p>Generar y actualizar periódicamente un catastro de empresas elaboradoras de alimentos, el que debe contar con información como: Localización de las unidades productivas y casa central, productos comercializados, materias primas e insumos utilizados, capacidad productiva, datos de contacto. Se debe asimismo generar un sistema para poner a disposición la información generada en el mismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones gremiales
<p>Implementar un programa de difusión, a productores e industria, de las alternativas disponibles para fomentar la articulación, que incluya la transferencia de información a productores sobre requerimientos de las empresas elaboradoras de alimentos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones gremiales de empresas elaboradoras y productores • INDAP • CORFO
Costo total acumulado diez años (US\$)	Lógica
5.000.000	<p>El costo se estima de la siguiente manera: 500.000 US\$ el primer año por única vez para la evaluación y definición de plan de acción de programas de articulación. Se excluye el costo incremental necesario para aumentar y adecuar la oferta de los mismos, monto que surgirá del estudio en cuestión. 500.000 US\$ en forma bi-anual para la realización del catastro. 200.000 US\$ en forma anual para el programa y sistema de difusión</p>

Nota: La consolidación de oferta ayuda a una mejor articulación por aproximar tamaños de actores, sin embargo el impulso público propuesto se limita a las acciones arriba mencionadas, no así a inducir en forma directa la formación de cooperativas de productores de materia prima u otras formas asociativas

EXISTEN TRES TIPOS DE ENCADENAMIENTOS PRINCIPALES ENTRE LOS PRODUCTORES DE MATERIA PRIMA Y LA INDUSTRIA



Mayores dificultades de articulación entre la industria y pequeños productores

LA ARTICULACIÓN ENTRE LA INDUSTRIA Y PRODUCTORES PROVEE VENTAJAS PARA AMBOS ACTORES

Ventajas para la industria

Previsibilidad en el volumen y precio de abastecimiento de materias primas

Aseguramiento y homogeneización de la calidad del abastecimiento

Facilitamiento de la trazabilidad

Posibilidad de contar con materias primas específicas para la industria

Eliminación de intermediarios aumenta transparencia y reduce riesgos y costos de transacción

Ventaja para los productores

Previsibilidad en los precios y aseguramiento de la venta de lo producido

Acceso a financiamiento a veces inexistente por otros mecanismos

Mejoras de productividad por recepción de asistencia técnica, capacitación, insumos, etc

Eliminación de intermediarios aumenta transparencia y reduce riesgos y costos de transacción

Casos de éxito de articulación se encuentran tanto en modelos más integrados (ej: ciruelas deshidratadas) como en agricultura de contrato (ej: tomate industrial para pasta)

IMPLEMENTAR MECANISMOS DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Aumentar la productividad y mejorar la calidad y eficiencia de pequeñas y medianas empresas</p> <p>Debido al alto dinamismo de la industria, que debe ir adaptándose a los requerimientos de los consumidores, clientes y mercados, las diversas tecnologías involucradas (de procesamiento, manipulación, inspección y control de calidad, envasado, uso eficiente de energía, etc.) cambian rápidamente y es necesario estar al tanto de las mismas e implementarlas para mantener niveles de competitividad adecuados</p> <p>Las pequeñas y medianas empresas tienen mayores dificultades para conocer e incorporar las mejores alternativas tecnológicas adecuadas a sus realidades y tampoco pueden desarrollarlas por sus propios medios</p> <p>La iniciativa propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar y actualizar en forma permanente la información sobre tecnologías aplicadas en la industria • Generar instancias de difusión, tales como seminarios, charlas y cursos • Desarrollar e implementar programas de fomento específicos para transferencia de tecnología 	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Apoyo Estatal

Potencial de impacto	
<p>Alto impacto en el sector, por aumento de productividad y eficiencia de empresas</p> <p>Bajos impacto en cluster y resto de la economía, por ser una iniciativa enfocada</p> <p>Inversión requerida moderada</p>	Nivel de impacto
	3,1

Dificultad de implementación	
<p>No se requieren cambios en plataformas transversales y los resultados pueden ser apreciados en el corto plazo</p> <p>Dificultad moderada en coordinación de actividades entre distintos organismos</p>	Índice de dificultad
	1,8

Impacto en regiones	Todas las regiones del país donde se desarrolla la actividad
----------------------------	--

Instituciones involucradas	Asociaciones gremiales, CORFO, Centros de Tecnología en Alimentos, ProChile, Fundación Chile
-----------------------------------	--

IMPLEMENTAR MECANISMOS DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Plan de acción

Actividades	Responsables
Implementar un sistema para capturar información sobre tendencias y mejores prácticas en aspectos tecnológicos en la elaboración de alimentos. El mismo debe ser actualizado en forma permanente, con el input de las empresas, proveedores de la industria (de insumos y servicios), centro de tecnología y relevamientos internacionales realizados con programas del tipo “antena tecnológica”.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones Gremiales • CORFO • ProChile • Fundación Chile • Empresas del cluster
Promover instancias de difusión de la información – más allá del acceso libre al sistema – tales como cursos, seminarios, encuentros. Es importante que en estas actividades se convoque tanto a las empresas elaboradores como a empresas proveedoras y prestadoras de servicio, centros de investigación y tecnología en alimentos y otras instituciones como Fundación Chile, CORFO, ProChile.	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones Gremiales
Desarrollar líneas de fomento y programas específicos para la transferencia – incluyendo co-financiamiento- de tecnologías. El alcance de los programas no debe estar limitado solamente a tecnologías de producción, sino que deben incluir todas las tecnologías relacionadas con el proceso de elaboración, tales como: tecnologías de control, inspección y sistemas de medición, de manipuleo de materiales, de tratamiento de residuos, de uso eficiente de la energía, etc. Estos programas deberán estar orientadas preferente – pero no excluyentemente- para empresas pequeñas y medianas, con capacidad cierta de incorporar e implementar las prácticas y tecnologías en sus procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • CORFO

Costo total acumulado diez años (US\$)	Lógica
18.000.000	US\$ 200.000 iniciales para el desarrollo del sistema de información y US\$ 100.000 anuales para el mantenimiento, actualización y operación del sistema. US\$ 200.000 anuales para las actividades de difusión. Inversiones por 0,1% incrementales de la evolución de exportaciones del sector para programas de transferencia de tecnología, de las cuales el estado co-financiará el 50% y totalizan US\$ 15 MM a lo largo de 10 años.

MEJORAR LA OBTENCIÓN Y RÁPIDA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN DE CALIDAD SOBRE DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Mejorar la información sobre disponibilidad de materias primas permitirá a los distintos actores del sector tomar mejores decisiones estratégicas y de planeamiento y ayudará a transparentar la información de mercado</p> <p>La información sobre la disponibilidad de materia primas (tamaño de predios, superficies plantadas, especies, variedades, cosechas, etc.) es relevante para posibilitar una mejor toma de decisiones por parte de los diferentes actores, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas procesadoras (ej: estimaciones de volúmenes disponibles de materia prima, planificación de producción) • Gobierno (ej: planificación de iniciativas de reconversión) • Agricultores (ej: elección de variedades a producir) <p>La iniciativa consta de cuatro etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevamiento de los requerimientos de información • Identificación de capacidades y definición de estructura de trabajo • Implementación de programa de trabajo • Mantenimiento del programa y difusión periódica y oportuna de los resultados <p>El Estado debe asegurar el cumplimiento del programa de trabajo y proveer los recursos y equipos necesarios. Es necesario que se incorpore el input del sector privado respecto a los requerimientos de información para asegurar la eficacia de la iniciativa.</p>	

Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
-------------------------------------	-----------

Rol del Estado	Iniciativa Estatal
----------------	--------------------

Potencial de impacto	
Impacto medio en el sector por mejorar una fuente de información para toma de decisiones por parte de la industria	Nivel de impacto
Impacto moderado en cluster por favorecer tanto a empresas elaboradoras como a productores de materias primas	2,8
Inversión requerida moderada y con bajo impacto en resto de la economía	

Dificultad de implementación	
Baja: No hay dificultades mayores de coordinación o cambios necesarios en plataformas transversales. Resultados obtenibles en corto a mediano plazo	Índice de dificultad
	1,7

Impacto en regiones	Iniciativa de alcance nacional
---------------------	--------------------------------

Instituciones involucradas	Odepa, Ciren, Asociaciones gremiales
----------------------------	--------------------------------------

MEJORAR LA OBTENCIÓN Y RÁPIDA DIFUSIÓN DE INFORMACIÓN DE CALIDAD SOBRE DISPONIBILIDAD DE MATERIAS PRIMAS

Plan de acción

Actividades	Responsables
Evaluar los requerimientos de información actuales, a partir del input de los actores relevantes en la industria (Odepa, Ciren, empresas a través de las asociaciones gremiales, FIA, INIA, INDAP)	<ul style="list-style-type: none"> • Odepa • Ciren • Asociaciones gremiales
Realizar una evaluación de las capacidades actuales y requeridas y definir una estructura de trabajo que involucre activamente al sector privado en la actualización de objetivos y monitoreo de las actividades	
Definir un plan de trabajo para cumplir con los objetivos planteados, asegurando el adecuado financiamiento para el cumplimiento del mismo	
Adecuar el sistema de difusión para lograr que la información esté a disposición de todos los actores de la industria en forma oportuna	

Costo total acumulado diez años (US\$)	Lógica
10.000.000	La inversión total necesaria surgirá de la evaluación de requerimientos, pero se estima un monto -incremental- de US\$ 1 MM anuales para la realización de las actividades de obtención y difusión de la información

SERVICIO DE ESTADÍSTICAS NASS⁽¹⁾ DE USDA ES UN CASO BENCKMARK DE SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA INDUSTRIA

Objetivos estratégicos del National Agricultural Statistics Service

Apoyar el desarrollo económico internacional y la generación de capacidades para el comercio de los agricultores a través de asistencia técnica

Proveer información estadística para promover una producción agrícola doméstica eficiente y sistemas de marketing

Proveer información estadística para programas de gestión de riesgos y herramientas financieras para productores

Realizar el Censo Agrícola para crear oportunidades de crecimiento a través de toma de decisiones de planeamiento agrícola

Proveer estadísticas de uso de químicos para posibilitar toma de decisiones informadas en análisis de riesgos

Proveer información estadística para apoyar el gerenciamiento de tierras productivas

The screenshot shows the NASS website interface. At the top, it displays the USDA logo and the text 'United States Department of Agriculture National Agricultural Statistics Service'. Below this is a banner with the text 'NASS provides timely, accurate, and useful statistics in service to United States agriculture' and images of agricultural scenes. A navigation menu includes links for Home, About NASS, Newsroom, Publications, Data and Statistics, Census, Surveys, Help, and Contact Us. The main content area is divided into several sections: a search bar with a 'Go' button and a dropdown menu for 'All NASS'; a 'Browse NASS by Subject' section with links for Crops and Plants, Demographics, Economics, Environmental, Livestock and Animals, Charts and Maps, and Education and Outreach; a 'Statistics by State' section with a 'Select a State' dropdown; a 'Headlines' section with articles like 'USDA Forecasts Record-Setting Corn Crop for 2007' and 'Under Lock and Key' - Farm Journal Looks at NASS Lockup; a 'Today's Reports from NASS' section dated September 11, 2007, featuring a 'Weather - Crop Summary' report; a 'Quick Stats (Agricultural Statistics Data Base)' section with a 'Select a U.S. & All States Query' dropdown and a 'Go' button; a 'U.S. and State Data' section with a 'Select U.S. and State level data' dropdown and a 'Go' button; a 'State and County Data' section with a 'Select county level data' dropdown and a 'Go' button; and a '2002 Census of Agriculture' section with a 'Query results from the 2002 Census of Agriculture' link. On the right side, there is a 'I Want To...' section with links for 'Make sure I'm counted', 'Contact a Specialist', 'Request a Special Tabulation', 'Find Strategic Plans', 'Find charts or maps or geospatial data', 'Visit the NASS Kids site', 'Learn About Career Opportunities', and 'Read the C-FARE Review of the 2002 Census of Agriculture'. Below this is a 'Find NASS Publications' section with filters for Date, Commodity, Keyword, Release Day, and Title. At the bottom right, there is a 'Syndication' section with links for 'Today's Reports', 'News & Events', 'Audio Broadcasts', 'RSS (all feeds)', and 'What is RSS?'. The page also includes a 'Receive reports by Email' section with links for 'National' and 'State'.

(1) National Agricultural Statistics Service
Fuente: USDA, NASS Plan Estratégico 2006-2011
Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

ADECUAR CONTENIDOS Y OFERTA DE FORMACIÓN TÉCNICA Y DE CAPACITACIÓN

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Contar con una oferta de formación y capacitación adecuada a los requerimientos de las empresas del sector y aumentar los niveles de capacitación para lograr aumentos de productividad a través de mejoras de eficiencia y calidad</p> <p>Existen diversos motivos por los cuáles el mercado no ha logrado articular eficientemente la oferta y demanda de capacitación para el sector, como por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estacionalidad de la demanda de mano de obra para proceso provoca desincentivos para la capacitación de personal temporario • Los contenidos de los cursos quedan desactualizados frente a los cambios de tecnologías y métodos de producción utilizados, además que la oferta no es específica a los requerimientos de la industria • Poco uso de la franquicia tributaria SENCE por parte de los pequeños y medianos productores por cuestiones financieras <p>La iniciativa propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una evaluación exhaustiva de los requerimientos de formación técnica y capacitación actuales y futuros de la industria y asegurar la difusión de los resultados a todos los actores del sistema • Asegurar la rápida implementación de los proyectos de certificación de competencias laborales y completar el relevamiento de estándares en la industria • Adaptar en cupos y contenidos la oferta de capacitación disponible • Modificar regulaciones que favorezcan el uso de la franquicia tributaria y otros mecanismos de incentivo a la capacitación <p>El Estado debe tener un rol activo en aquellas acciones que son de su exclusiva competencia (ej: modificaciones regulatorias) y debe apoyar activamente las demás iniciativas</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Cooperación Estatal

Potencial de impacto	
<p>Alto:</p> <p>Impacto alto en sector y cluster, por incidir directamente en la productividad de la mano de obra, y en consecuencia, del sector y encadenamientos.</p> <p>Impacto alto en resto de la economía, por favorecer el aumento de capital humano con mejor formación y capacitación</p> <p>Inversión requerida moderada</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>4,1</p>

Dificultad de implementación	
<p>Alta:</p> <p>Se requieren modificaciones en más de una plataforma (capital humano, marco regulatorio), la coordinación de varios actores y el plazo para alcanzar objetivos es medio a largo</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>3,8</p>

Impacto en regiones	Todas las regiones del país donde se desarrolla la actividad
----------------------------	--

Instituciones involucradas	SENCE, OTECs, OTICs, Asociaciones Gremiales, CFTs, IPs, Chilecalifica
-----------------------------------	---

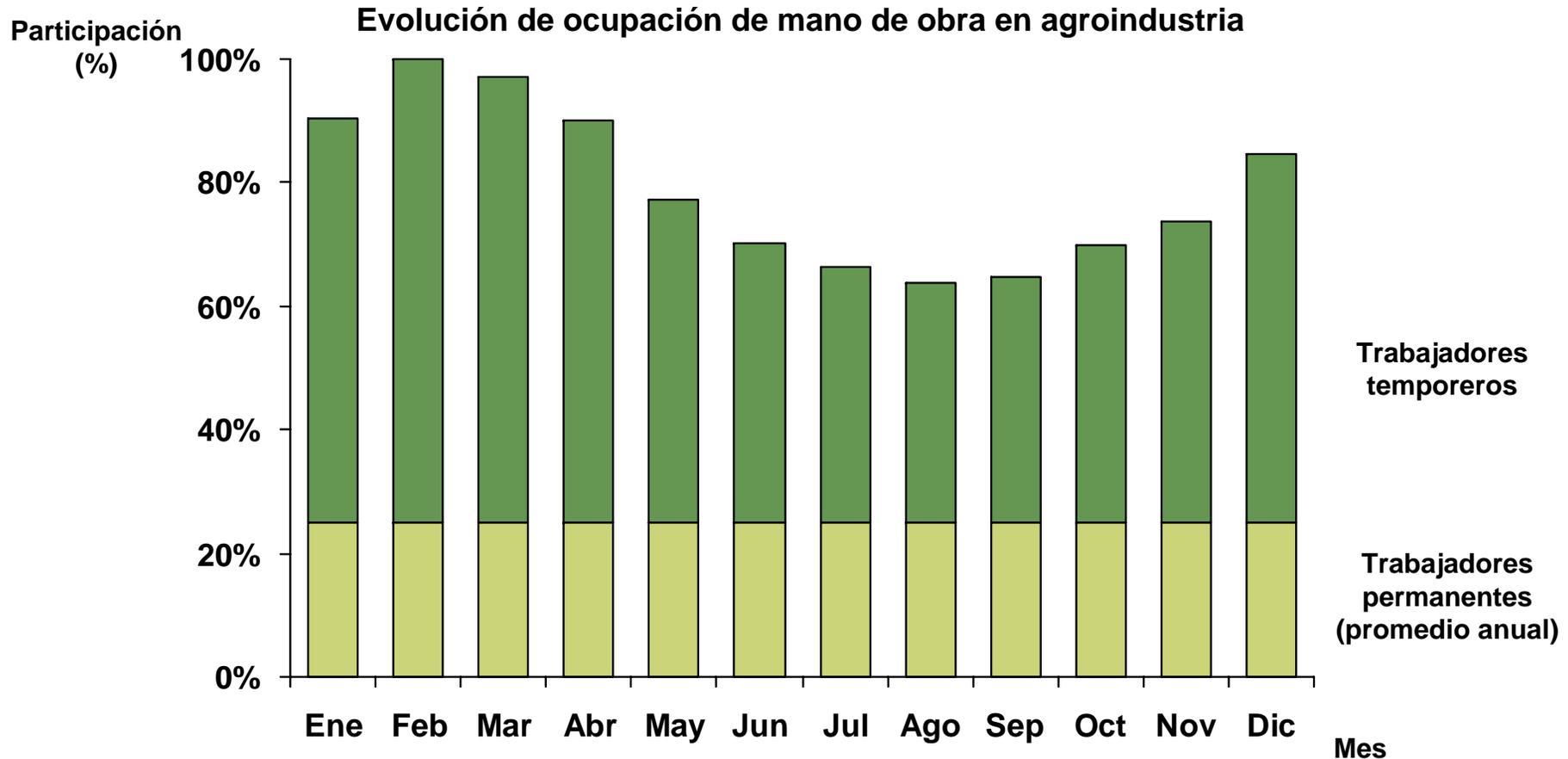
ADECUAR CONTENIDOS Y OFERTA DE FORMACIÓN TÉCNICA Y DE CAPACITACIÓN

Plan de acción

Actividades		Responsables
<p>Realizar un diagnóstico de situación a partir de la interacción con el sector privado y desarrollar planes de alto nivel para el mejoramiento de la productividad</p> <p>En este sentido se han identificado tres grandes planes para llevar a cabo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación de la oferta de formación técnica y capacitación disponibles, profundizando el modelo de formación y capacitación basados en competencias laborales • Intercambio de mejores prácticas con países <i>benchmark</i> en capacitación y formación en el sector de alimentos (por ej. con Australia) • Intercambio de expertos y giras tecnológicas serían dos medios para ejecutar la tarea • Revisión del marco regulatorio para capacitación <p>El diagnóstico debe ser realizado en conjunto por el sector público y privado y puede ser realizado con ayuda de consultoría especializada</p> <p>Asimismo, se puede continuar con el relevamiento de estándares y la certificación piloto de trabajadores para cubrir el resto de la industria de alimentos</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones Gremiales • SENCE, OTECs, OTICs, CFTs, IPs • Chilecalifica
<p>Desarrollar un estrategia que incluya la hoja de ruta de implementación para cada una de los planes de alto nivel confeccionados</p> <p>Esta tarea deberá hacerse en conjunto con la autoridad competente en cada caso (ej. SENCE y Chilecalifica para los cambios en sistema de franquicia tributaria y capacitación, asociaciones gremiales para el intercambio de mejores prácticas, etc.)</p>		
Costo total acumulado diez años (US\$)	Lógica	
1.300.000	<p>Se estima un costo de US\$ 1 MM para la realización de los diagnósticos y la estrategia, teniendo en cuenta la realización de los estudios externos y los intercambios con países <i>benchmarks</i>.</p> <p>Asimismo se estima un costo de US\$ 300.000 para completar el levantamiento de estándares y las certificaciones piloto en la industria</p>	

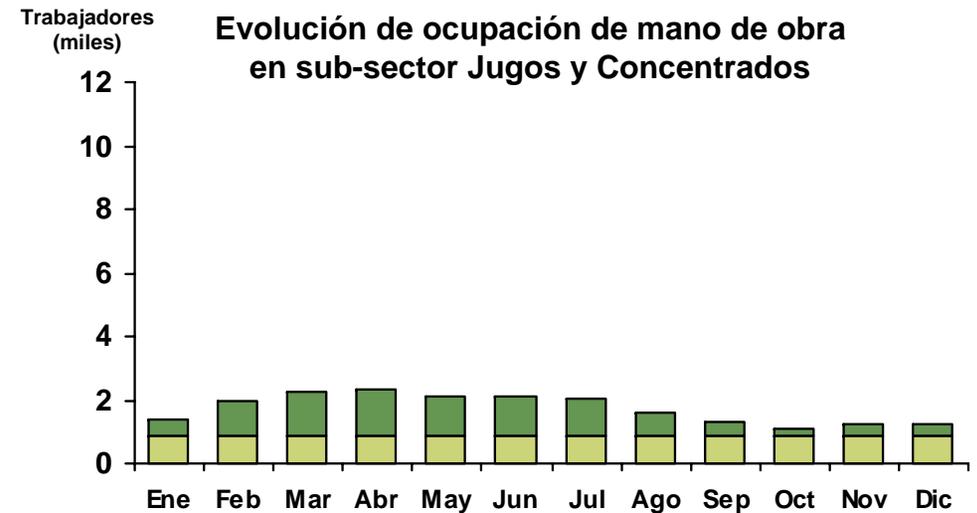
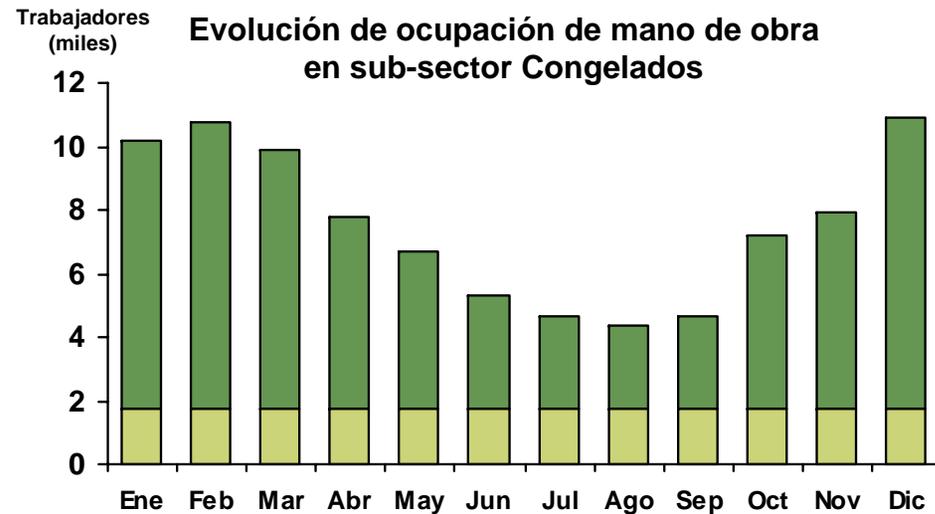
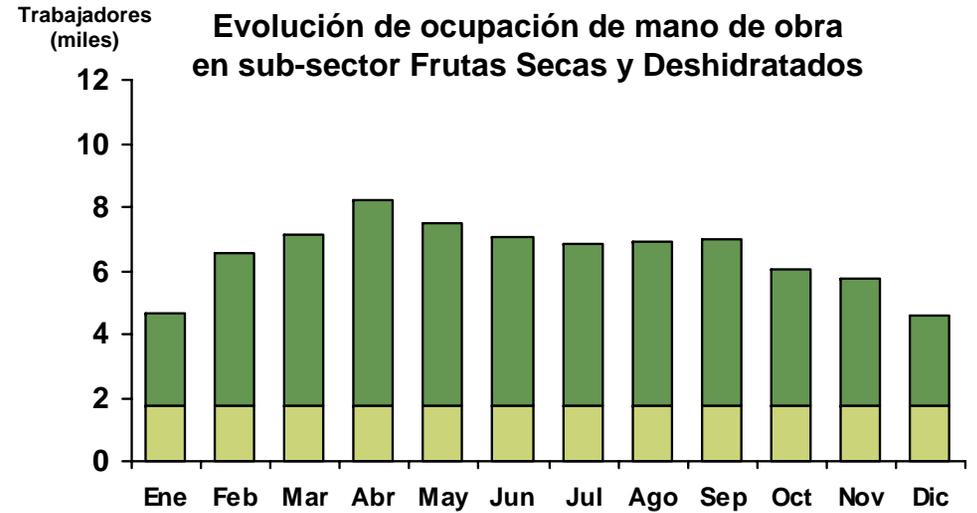
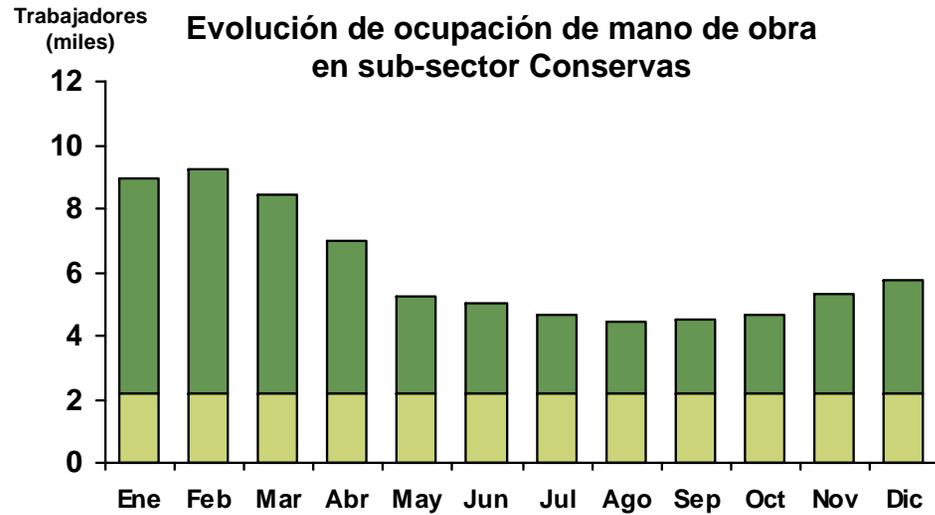
EXISTE UNA ALTA PROPORCIÓN DE TEMPOREROS Y ALTA VARIABILIDAD EN LOS REQUERIMIENTOS DE MANO DE OBRA

En promedio +50% de la MO es temporaria y la misma se duplica entre Feb y Ago



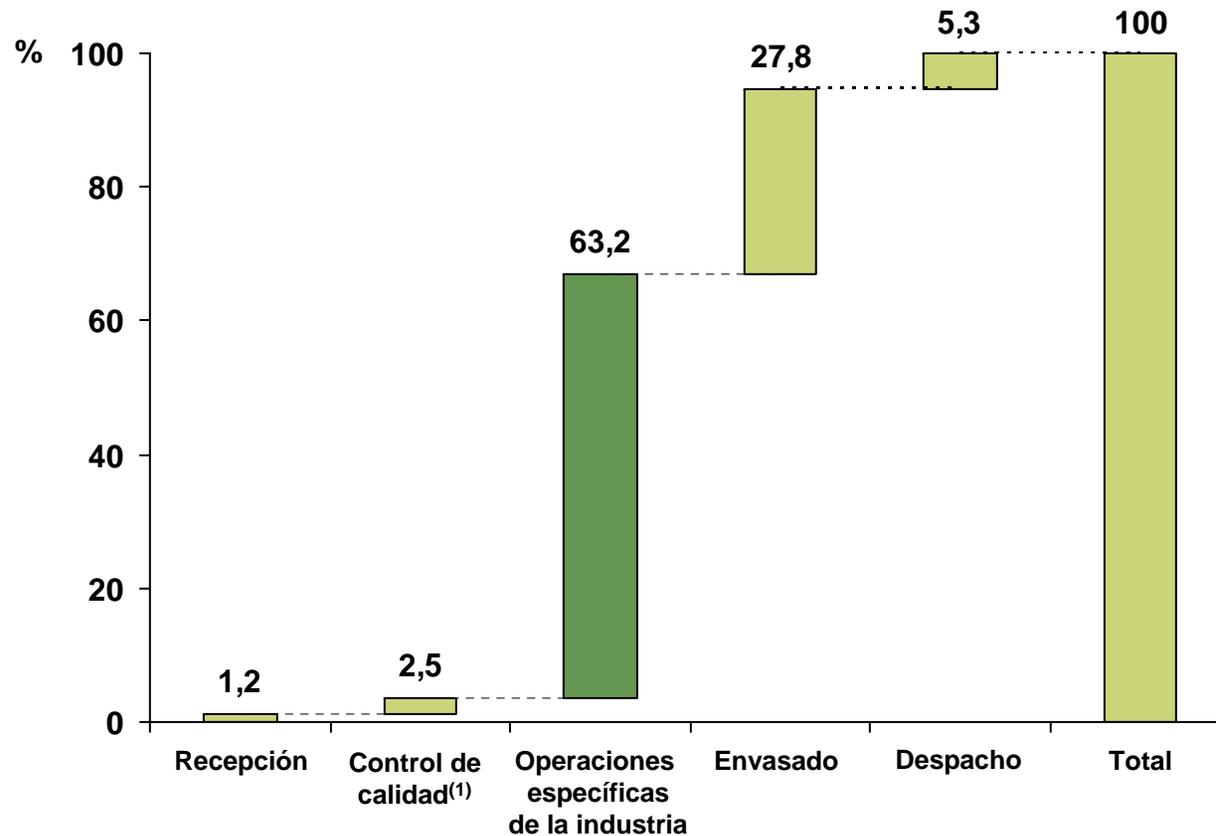
Visión por sub-sector muestra mayor variabilidad en el uso de mano de obra

DIFERENCIAS EN LOS CICLOS DE LOS DISTINTOS SUB-SECTORES



MÁS DEL 60% DE LOS TRABAJADORES ESTÁN ASIGNADOS A OPERACIONES DE PROCESO ESPECÍFICAS DE CADA INDUSTRIA

Distribución de mano de obra por proceso productivo

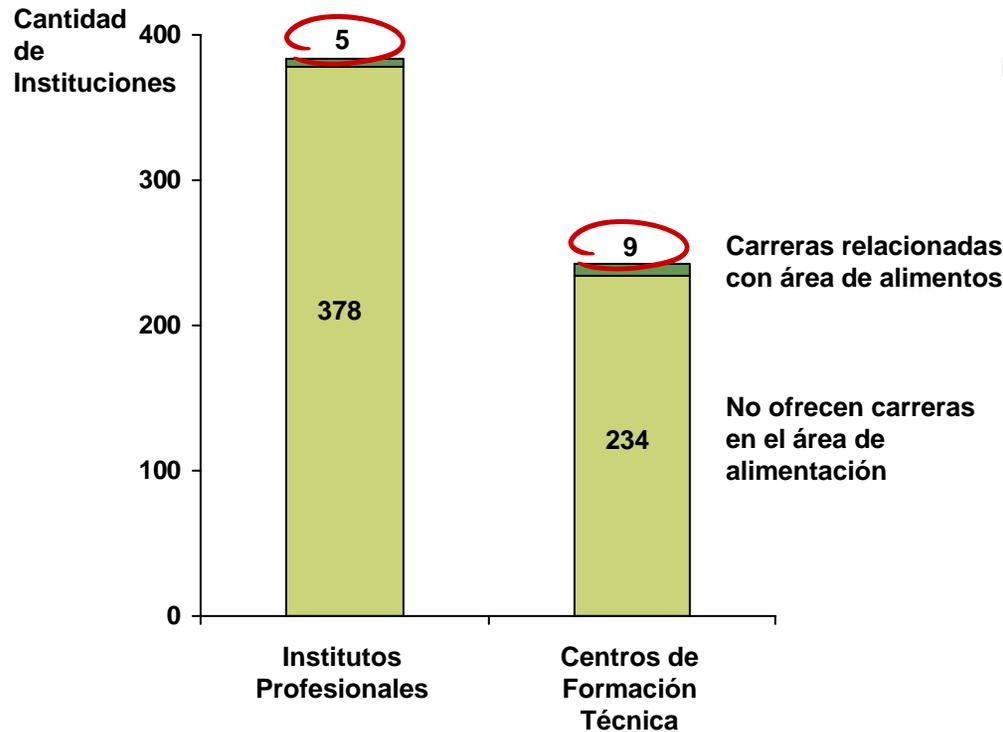


(1) en recepción, proceso y producto terminado
Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

OFERTA DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN NO ESTÁ ALINEADA CON LOS REQUERIMIENTOS DE LA INDUSTRIA

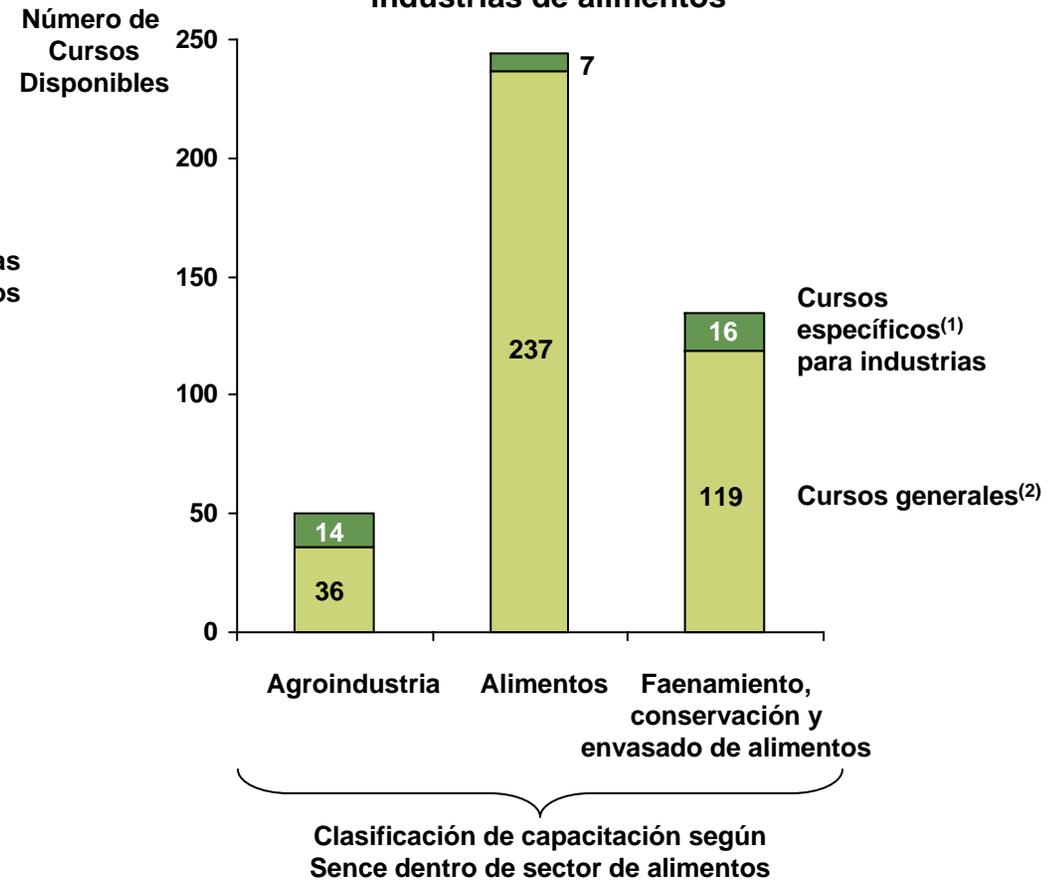
Oferta de Formación

Oferta de formación en IPs y CFTs



Oferta de capacitación

Oferta de capacitación SENCE para industrias de alimentos

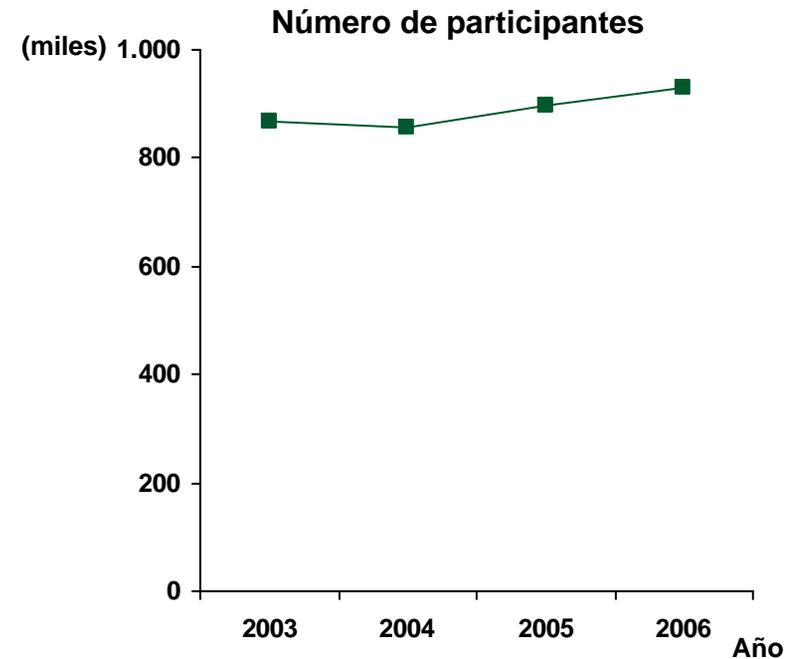
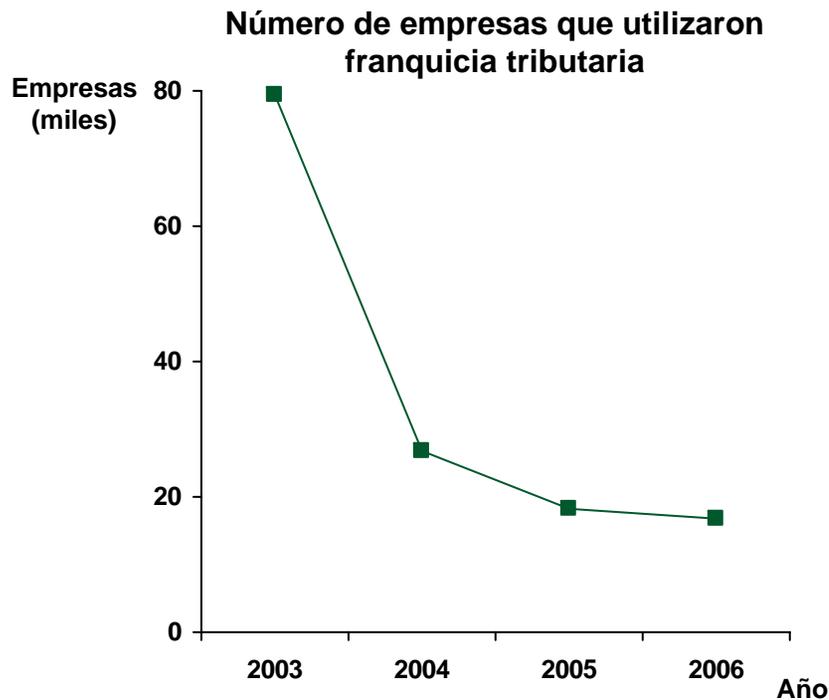


(1) Cursos para industrias de frescos, jugos, conservas, deshidratados, congelados, etc

(2) Cursos generales en temas de: Gestión, Calidad, Almacenamiento, Procesamiento

Fuente: Sence, Estudio RConsulting, análisis BCG

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS ENFRENTAN MAYORES DIFICULTADES PARA PODER UTILIZAR LA FRANQUICIA

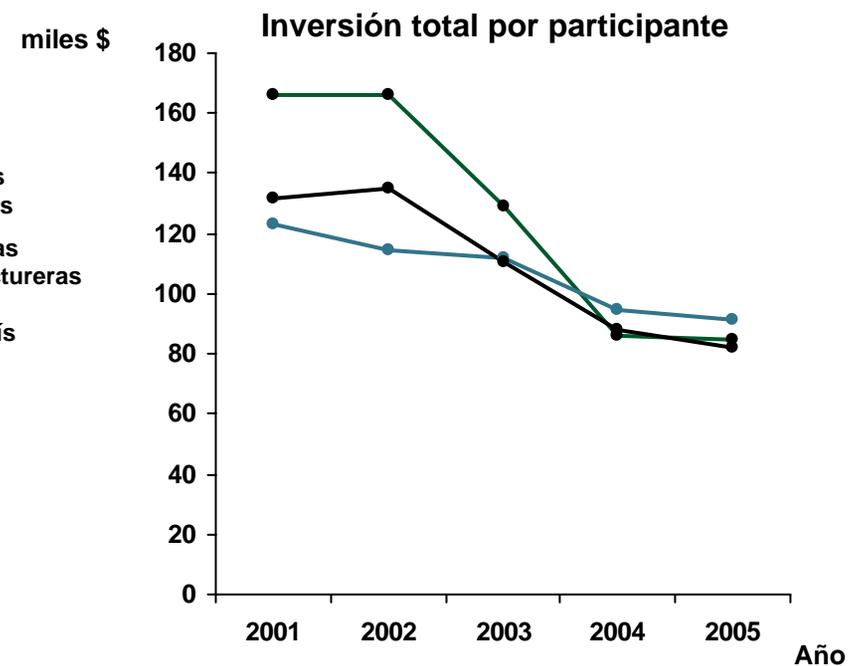
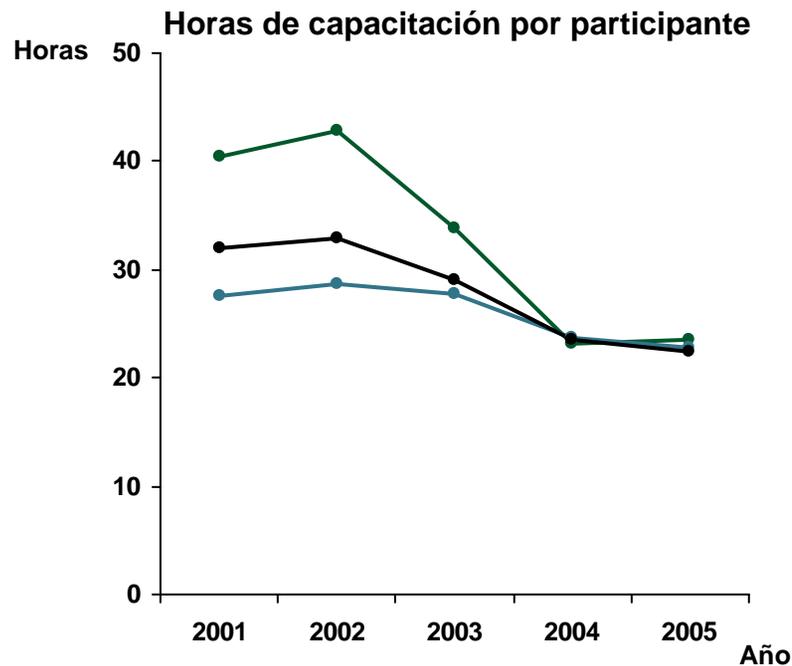


Nota: No se muestran estadísticas del sector de alimentos procesados por encontrarse promediadas en la categoría: industrias manufactureras.

Fuente: Sence, Análisis BCG

Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

INTENSIDAD DE CAPACITACIÓN MEDIANTE FRANQUICIA TRIBUTARIA HA DISMINUIDO SENSIBLEMENTE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS



(1) Agricultura, Silvicultura, Ganadería y Pesca

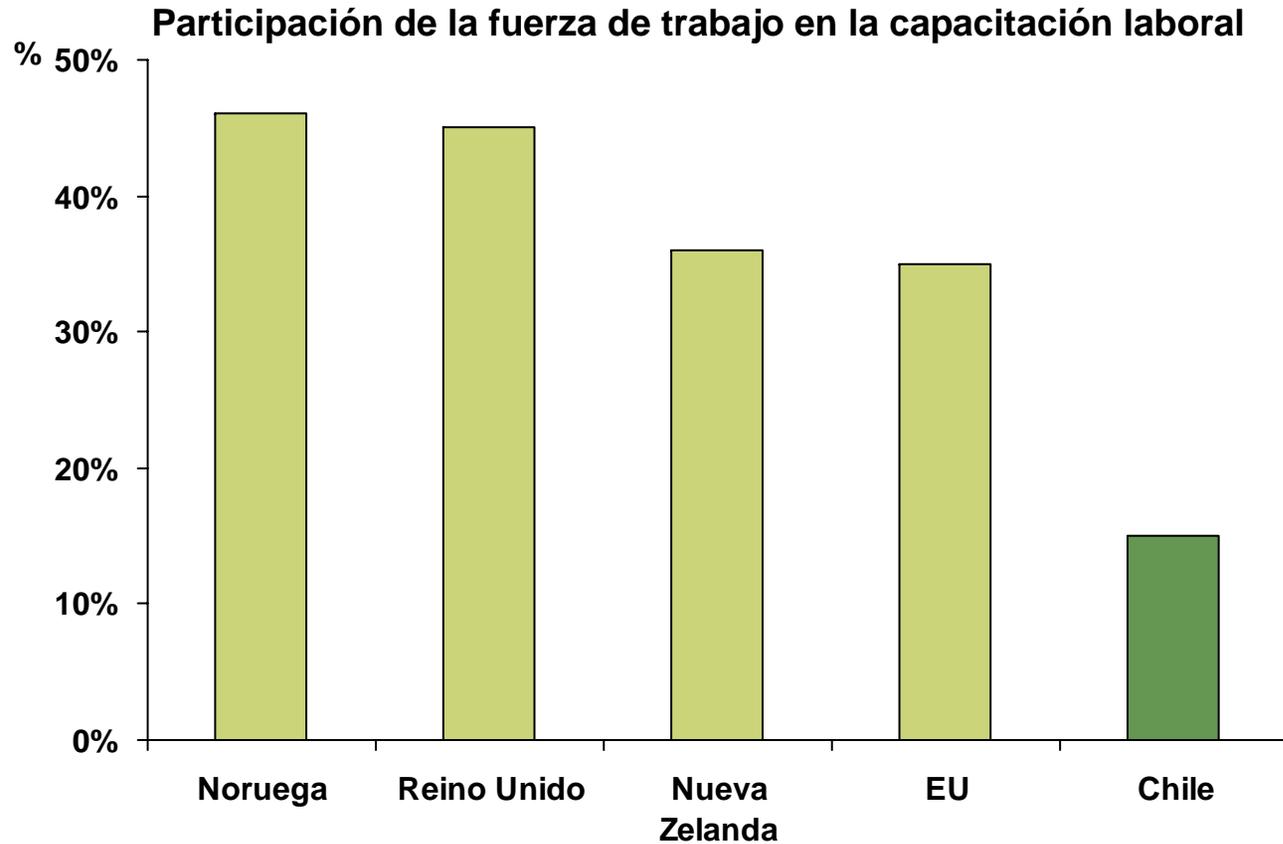
Nota: Por no contarse con estadísticas específicas del sector de alimentos elaborados, se muestran como referencias intermedias sectores primarios y manufactureros a nivel general.

Miles de \$ constantes Dic. 2005

Fuente: Sence, Análisis BCG

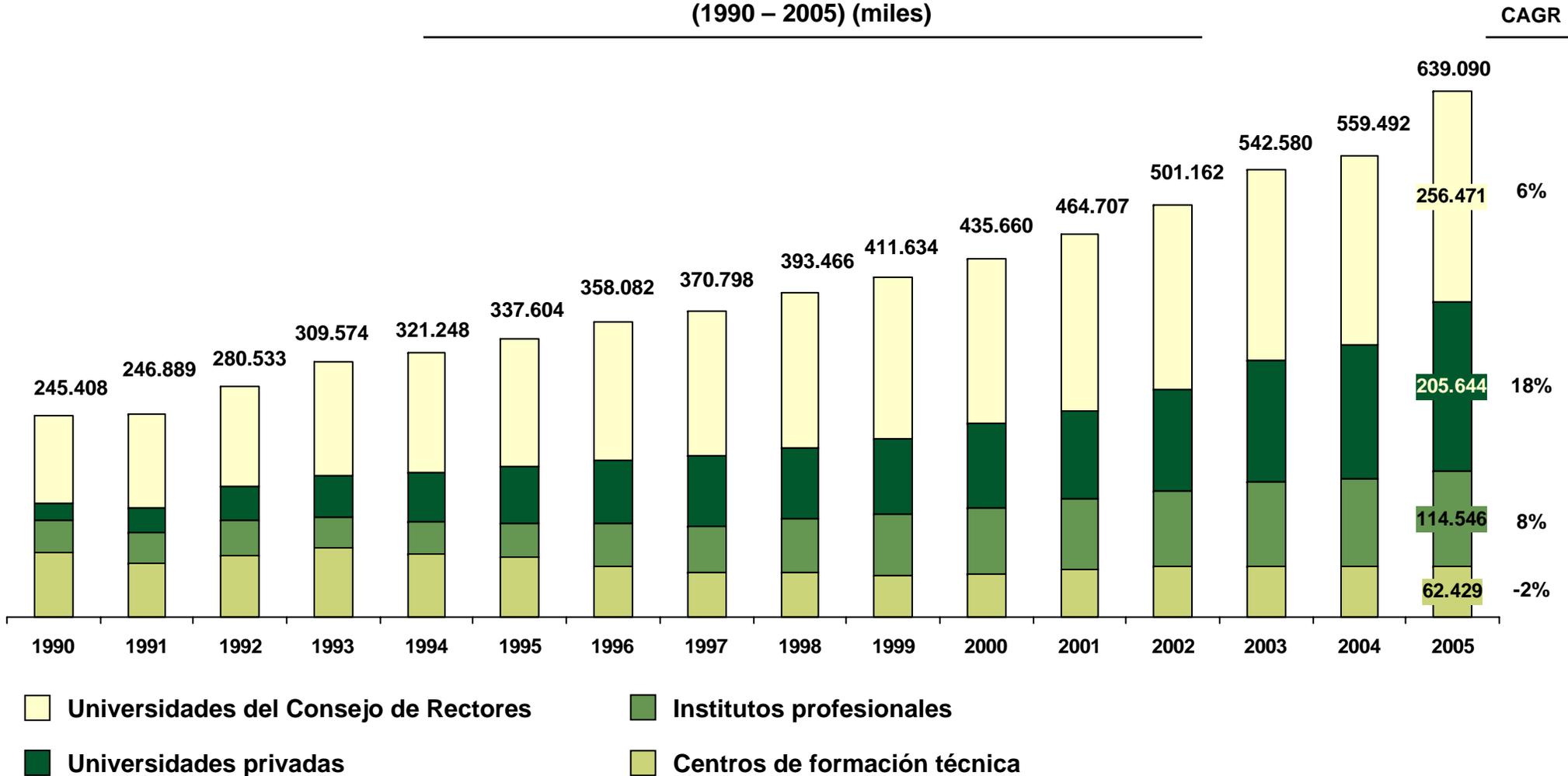
Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

CHILE TIENE MENOR PARTICIPACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO EN LA CAPACITACIÓN LABORAL COMPARADO CON *BENCHMARKS*



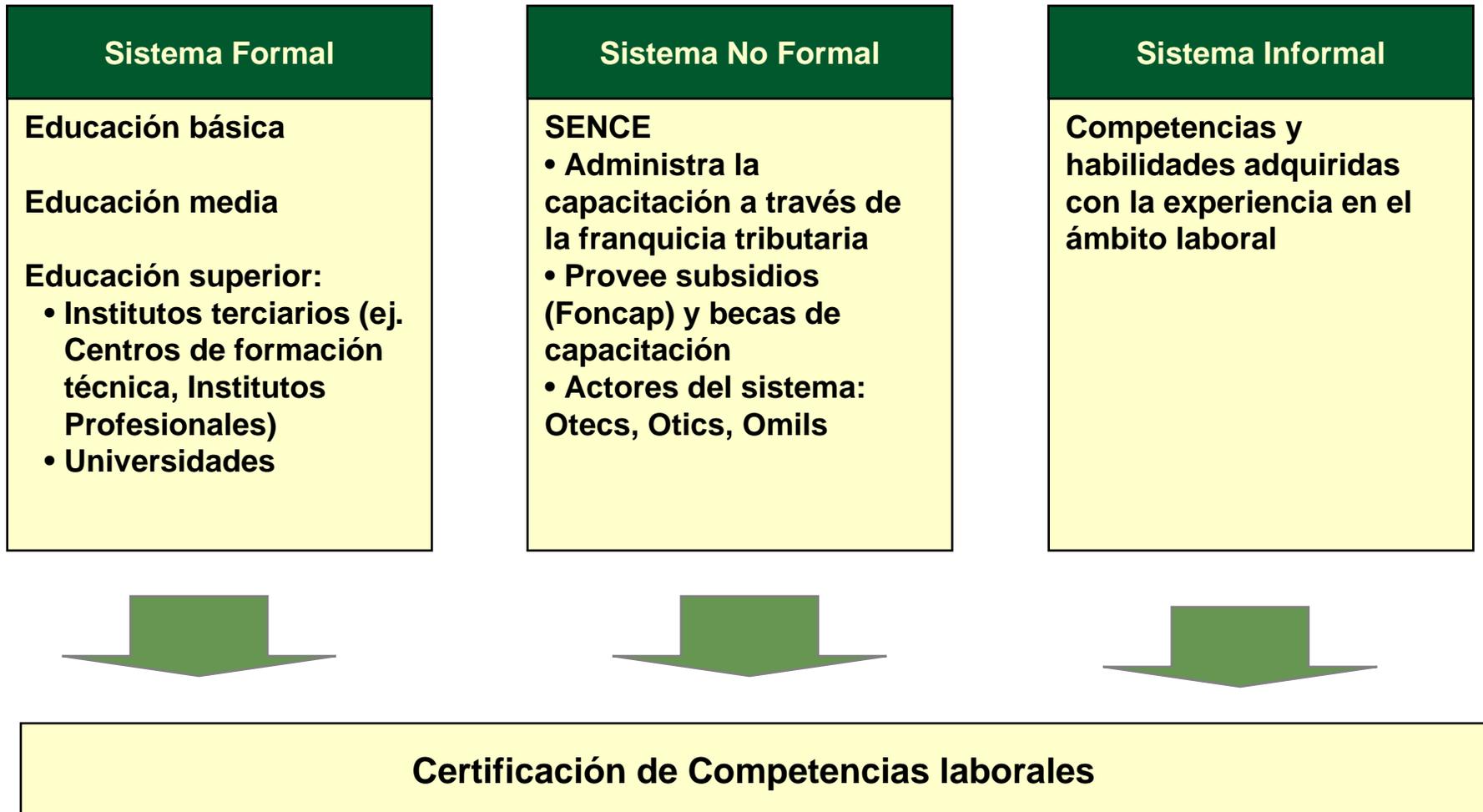
MATRÍCULAS EN CENTROS DE FORMACIÓN TÉCNICA CAYERON A UNA TASA ANUAL DE 2%

Evolución de cantidad de matrículas por tipo de institución (1990 – 2005) (miles)



Fuente: Mineduc, análisis BCG
Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

LA CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES PERMITE ARTICULAR LOS TRES SISTEMAS DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN



EL SISTEMAS DE FORMACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES TIENE VENTAJAS PARA TODOS LOS ACTORES

Actores	Ventajas de un sistema basado en competencias laborales
Empresas	Mayor eficiencia en procesos de reclutamiento y selección de personal Optimizar la inversión en capacitación de las empresas Facilita el proceso de evaluación por desempeño
Trabajador	Aumenta su empleabilidad Lo ayuda a optimizar su proceso de formación Optimiza la búsqueda de trabajo
Intermediarios laborales e instituciones de formación y capacitación	Ayuda a adaptar la oferta de formación a los requerimientos de las empresas Transparenta el mercado laboral Facilita la intermediación laboral

EL PROYECTO PILOTO DE CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES INCLUYÓ EL SECTOR DE ALIMENTOS ELABORADOS






PROYECTO PILOTO CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

CATÁLOGO

ÁREA ALIMENTOS ELABORADOS

RESUMEN DE PERFILES OCUPACIONALES CON SUS UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL Y ACTIVIDADES CLAVE ASOCIADAS

PERFILES TRANSVERSALES SECTOR AGROINDUSTRIAL:

PERFILES OCUPACIONALES	UNIDADES DE COMPETENCIA LABORAL ASOCIADAS	ACTIVIDADES CLAVE
Perfil Ocupacional 9 OPERADOR DE LÍNEA DE ENVASADO	SA – 017 Pesar productos	1/2 Controlar peso del producto 2/2 Registrar la información
	SA – 018 Paletizar envases	1/3 Preparar envases 2/3 Paletizar envases 3/3 Operar transpaletas
		SA – 019 Realizar la selección y/o limpieza
SA – 020 Manipular y envasar alimentos	1/3 Preparar jornada de trabajo 2/3 Acondicionar materia prima previo procesamiento 3/3 Manipular e identificar productos terminados	
	SA – 022 Operar detector de metales	
Perfil Ocupacional 11 AUXILIAR DE ASEO DE LA PLANTA		SA – 021 Efectuar el aseo de la planta

• SA: SECTOR AGROINDUSTRIAL

TOTAL PERFILES TRANSVERSALES SECTOR AGROINDUSTRIAL : 11
TOTAL UCL TRANSVERSALES SECTOR AGROINDUSTRIAL : 22

TOTAL PERFILES ÁREA ALIMENTOS ELABORADOS : 30
TOTAL UCL ÁREA ALIMENTOS ELABORADOS : 75

18 de abril de 2007

Se han definido 30 perfiles y 75 unidades de competencia laboral y han participado 1800 trabajadores

EJEMPLO DE CASO: AUSTRALIA HA DESARROLLADO PAQUETES DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA INDUSTRIA (I)

http://www.nswfitc.com.au/11.html

Home About Contact News Sitemap Search

Training Packages

Training Packages are sets of nationally endorsed competency standards and qualifications for recognising and assessing people's skills.

A Training Package describes the skills and knowledge (competencies) needed to perform effectively in the workplace. They do not prescribe how an individual should be trained. Teachers and trainers develop learning strategies - the "how" - depending on learners' needs, abilities and circumstances.

Training Packages are developed by industry through national Industry Skills Councils (www.isc.org.au), Recognised Bodies or by enterprises to meet the identified training needs of specific industries or industry sectors. To gain national endorsement, developers must provide evidence of extensive consultation and support within the industry area or enterprise.

Training Packages complete a quality assurance process and then are endorsed by the National Quality Council (NQC) and placed on the National Training Information Service (NTIS) at www.ntis.gov.au.

In 2007, there are 83 endorsed Training Packages. Eight of these are enterprise Training Packages, developed by enterprises for their own unique needs. Training Packages have a set date for review - usually around three years after they are endorsed.

Reviews and continuous improvement processes ensure Training Packages remain current to meet industry needs and allow issues that arise during their implementation to be addressed.

Reference: www.ntis.gov.au

Training Packages for the Food and Pharmaceutical Manufacturing industries:

- FDF03 Food Processing Industry Training Package (includes Wine Processing and Pharmaceutical Manufacturing)
- MTM00 Australian Meat Industry Training Package - to be replaced by MTM06
- SUG02 Sugar Milling Training Package
- RTE03 Rural Production Training Package
- SFI04 Seafood Industry Training Package
- THH02 Hospitality Training Package
- ZRG00: Ricegrowers' Cooperative Limited - (Confidential - Not all detail is accessible)
- ZWA04: Woolworths (Confidential - not all detail is accessible)

NSW Food Industry Training Council ©1982-2007 - Site by ytc Disclaimer | Privacy



www.nswfitc.com.au

Fuente: Department of Education, Science and Training Australia, NTIS Australia, análisis BCG

Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

THE BOSTON CONSULTING GROUP

EJEMPLO DE CASO: AUSTRALIA HA DESARROLLADO PAQUETES DE COMPETENCIAS LABORALES PARA LA INDUSTRIA (II)

Caracterización del sistema australiano

“Concejo Nacional de Calidad”: responsable por asegurar la calidad del sistema integral de entrenamiento

- Responsable por todo el diseño del marco y por la transmisión de los paquetes de competencias

“Concejo de Competencias de la Industria X”: responsable por la elaboración y el mantenimiento de los paquetes para determinada/s industria/s en particular

- 81 paquetes de entrenamientos cubren la mayoría de las industrias
- Sistema de competencias orientados no a generar certificados sino a transmitir conocimientos para el trabajo
- Habilidades transmitidas según requerimientos regulatorios y requerimientos de la industria

Transferencia a través de organizaciones registradas para brindar entrenamiento en cada paquete de competencias

Adaptabilidad de contenidos según requerimientos de clientes en prácticas y ejemplos

- Modificaciones conceptuales sólo realizadas mediante proceso de revisión del paquete

Sistema de acreditación de conocimientos incorporados por medio de la educación informal (en el trabajo)

“Educación Vocacional y Entrenamientos en Escuelas”: conjunto de entrenamientos a disposición de alumnos de educación media como parte de su currícula de estudio



EJEMPLOS DE ACCIONES QUE DEBERÍAN EMPRENDERSE PARA ADECUAR CONTENIDOS Y OFERTA DE CAPACITACIÓN

- **Realizar una evaluación exhaustiva de los requerimientos de formación técnica y capacitación actuales y futuros de la industria con participación público-privada y asegurar la difusión de los resultados a todos los actores del sistema**
- **Asegurar la rápida implementación de los proyectos de certificación de competencias laborales**
- **Completar el relevamiento de estándares en la industria**
- **Asegurar la capacitación a las OTECs en cuanto a las competencias para asegurar la calidad de la capacitación que brinden**
- **Adaptar en cupos y contenidos la oferta de capacitación disponible**

LA ADAPTACIÓN DE LA REGULACIÓN PODRÍA FOMENTAR UN MAYOR USO DE LA FRANQUICIA TRIBUTARIA

Ejemplos de aspectos a ser evaluados en la regulación de capacitaciones

Posibilidad de modificar el esquema de financiamiento del sistema de franquicia tributaria para evitar desincentivos al uso por parte de pequeñas y medianas empresas por cuestiones financieras

- **Por ejemplo permitiendo la deducción impositiva mensual de los gastos reembolsables en capacitación**

Modificación de estructura de deducciones para pequeñas y medianas empresas modificando los topes (de UTM's) que alteran la base imponible de cálculo del porcentaje reembolsable mediante la franquicia tributaria

Ampliación del tope al uso de los excedentes de capacitación para financiar otras actividades relacionadas con el Sistema Nacional de Capacitación

Ampliación del uso de la modalidad de contrato de capacitación (precontrato) a una cantidad mayor al 10% de la planilla de trabajadores

ENFOCAR E INCREMENTAR LA INVERSIÓN EN I+D

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>El objetivo de la iniciativa es crear una fuente de ventaja competitiva para Chile a través de la I+D</p> <p>Las áreas principales identificadas para el cluster de alimentos incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedades específicas para la industria de proceso • Envases y packaging • Inocuidad • Procesos y tecnologías (de producción, inspección, de control de calidad, de manipuleo de materiales, etc.) • Biotecnología • Ingredientes, extractos y alimentos funcionales <p>La industria de alimentos procesados posee un déficit en su programa de I+D apoyado en cuatro dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fondos disponibles • Utilización • Capital Humano • Transferencia <p>Para solucionarlo se requiere la creación de una comisión/mesa centralizadora que pueda concentrar las decisiones en materia de creación del programa de innovación, evaluar y proponer las modificaciones reglamentarias pertinentes y delegar tareas concretas en instituciones puntuales</p> <p>El Estado deberá inicialmente organizar y coordinar los esfuerzos de la comisión. En una primera fase se realizará el diagnóstico del actual sistema y la generación de recomendaciones pertinentes. En una segunda instancia se limitará a colaborar en la articulación y participación de sus agencias en la misma, la cual deberá pasar a ser dirigida principalmente por el sector privado</p> <p>El co-financiamiento de las organizaciones de fomento resultará relevante para avanzar en los procesos de innovación, así como en el financiamiento operativo de la comisión</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
Rol del Estado	Iniciativa Estatal

Potencial de impacto	
<p>Alto: La I+D tiene un impacto directo sobre la productividad del sector, ya sea por aumento de capacidad, reducción de costos o desarrollo e implementación de nuevas tecnologías</p> <p>Una política agresiva en innovación aumentará las oportunidades de desarrollo sustentable de los encadenamientos del cluster</p> <p>Inversión requerida es alta</p>	<p>Nivel de impacto</p> <p>3,4</p>
Dificultad de implementación	
<p>Media/Alta: El proceso de articulación de requerimientos y coordinación de actividades es complejo y la puesta en práctica de la estrategia consensuada requiere tiempo de maduración y sus resultados, en general, ocurren en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, es necesario asegurar que el plan de apoyo a la I+D sea una política de Estado, que trascienda el período de un gobierno en particular</p> <p>Los resultados serán apreciables en el mediano a largo plazo</p>	<p>Índice de dificultad</p> <p>3,8</p>
Impacto en regiones	Todas las regiones del país donde se desarrolla la actividad y se lleva a cabo I+D en temas relacionados a la industria
Instituciones involucradas	Ministerio de Economía, Conicyt, Universidades, Centros de I+D, CORFO, Asociaciones gremiales, Ministerio de Agricultura

ENFOCAR E INCREMENTAR LA INVERSIÓN EN I+D

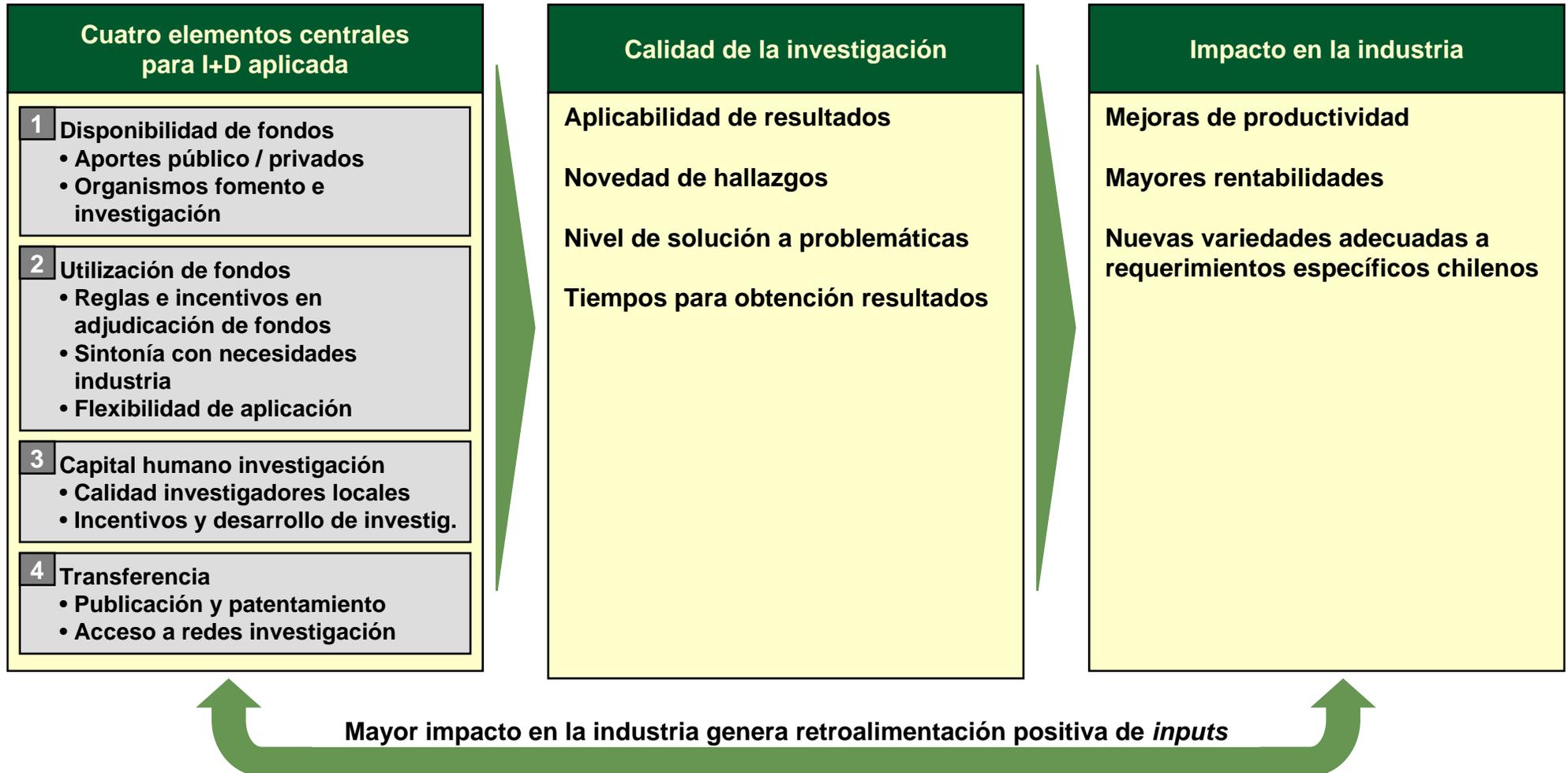
Plan de acción

Actividades	Responsables
<p>Constituir Comisión de Innovación en Alimentos</p> <p>Su objetivo será desarrollar un programa de I+D en alimentos que asegure la correcta articulación entre necesidades y agentes de la industria</p> <p>El mismo debiera estar compuesto por un representante de jerarquía del Ministerio de Economía⁽¹⁾ para que lo presida y las asociaciones gremiales de productores y de exportadores, las agencias públicas de innovación y de fomento a la innovación y producción de alimentos, las universidades y los centros de I+D y un representante del Ministerio de Agricultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Economía • CORFO • Conicyt • Asoc. gremiales de productores y exportadores • Universidades y centros de I+D • Ministerio de Agricultura
<p>Confeccionar los estatutos y lineamientos del trabajo de la Comisión definiendo su alcance, representatividad, modalidad de trabajo, modelo de <i>governance</i> y presupuesto entre otros</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerio de Economía • Ministerio de Agricultura
<p>Validar decisiones con miembros de la Comisión y elaborar la misión y objetivos del mismo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión
<p>Desarrollar e implementar un plan de trabajo para I+D en alimentos</p> <p>En este punto, la primera de las tareas a desarrollar debería ser la creación de un programa integral de investigación y desarrollo aplicada a la industria de alimentos, contemplando en el mismo las distintas líneas de trabajo que pueden ser abordadas luego. El programa debería funcionar como el motor y guía de los diferentes esfuerzos que se realicen en esta industria. Las áreas principales identificadas para el cluster de alimentos y que debieran ser abordadas en el plan de trabajo incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variedades específicas para la industria de proceso • Envases y packaging • Inocuidad • Procesos y tecnologías (de producción, inspección, de control de calidad, de manipuleo de materiales, etc.) • Biotecnología • Ingredientes, extractos y alimentos funcionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión
<p>Para la obtención de resultados resultará imprescindible la evaluación del financiamiento que requerirá la iniciativa, en función de los objetivos y el plan de trabajo definidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comisión
Costo total acumulado diez años (US\$)	Lógica
<p>~ 100.000.000⁽²⁾</p>	<p>El monto de la inversión en I+D que estará a cargo del Estado resultará luego de la definición de la estrategia y programas de innovación, que determinarán el financiamiento requerido a lo largo del tiempo. No obstante ello, se estima una inversión acumulada de US\$ 100 MM por parte del Estado, correspondientes al 0,35% incremental⁽²⁾ de la evolución esperada de las exportaciones del sector. Los montos expresados se sumarían a lo invertido por el sector privado. Estos montos permitirían alcanzar un nivel de inversiones como porcentaje del PIB sectorial comparable al de países desarrollados.</p>

(1) Se incluye al Ministerio de Economía por su rol en política industrial

(2) Cifras cuantificadas deben ser refinadas a medida que se avance en la profundización derivada del plan de acción

CUATRO ELEMENTOS PARA I+D APLICADA AFECTAN DIRECTAMENTE LA CALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN Y SU IMPACTO EN LA INDUSTRIA

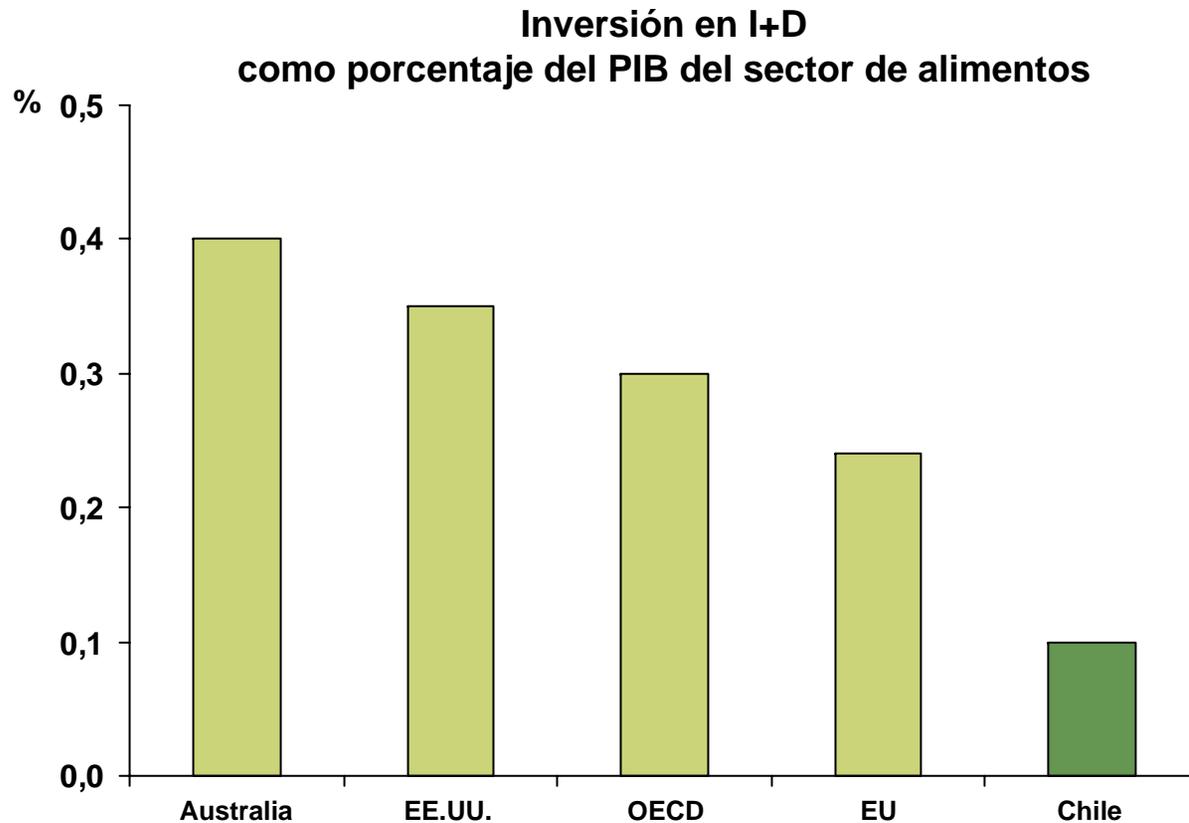


DIAGNÓSTICO PARA I+D APLICADA EN ALIMENTOS

MUESTRA QUE CUATRO ELEMENTOS CLAVE DEBEN MEJORAR

<p>1</p> <p>Disponibilidad de fondos</p>	<p>Si bien existen diversas fuentes de fondos para I+D en Chile, aún se encuentra lejos de países <i>benchmark</i></p> <p>Chile invierte <0,1% del PIB sectorial en I+D. En comparación, en Australia, un sólo centro de I+D –Food Science Australia– tiene un presupuesto anual de US\$ 45 MM</p>
<p>2</p> <p>Utilización de fondos</p>	<p>Dado el actual sistema de incentivos, las prioridades de investigación no siempre están alineadas con las problemáticas del sector privado</p> <p>Falta una mayor visión de largo plazo que compatibilice los tiempos exigidos por instituciones de fomento para la obtención de resultados con las características de la investigación aplicada en la industria</p> <p>Las formas de seguimiento de proyectos no aseguran su continuidad ni una retroalimentación de calidad de investigadores</p> <p>Falta flexibilidad en ejecución que permita re-orientar las investigaciones según cambios de contexto o evaluaciones parciales que así lo justifiquen</p> <p>Existe duplicación de esfuerzos y áreas de vacío entre instituciones destinadas al fomento y ejecución de I+D</p>
<p>3</p> <p>Capital humano</p>	<p>Los incentivos generados para el desarrollo del investigador académico no son consistentes con las necesidades de la industria</p> <p>Temáticas de tesis de postgrado de investigadores locales muy alejadas de las aplicaciones industriales</p>
<p>4</p> <p>Difusión y acceso a la investigación</p>	<p>Falta una sistematización en el proceso de transferencia de conocimientos adquiridos a partir de la investigación</p> <p>Investigación desarrollada localmente tiene bajo nivel de generación de patentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al igual que para varias otras industrias en Chile

INVERSIÓN EN I+D EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN CHILE ES MENOR COMPARADO CON PAÍSES *BENCHMARKS*



LA ESTRATEGIA DE I+D DEBE ESTAR ALINEADA CON LAS TENDENCIAS Y DEMANDAS DE MERCADOS Y CONSUMIDORES

Ejemplos de tendencias en innovación en envases para alimentos

Horno Microondas

- Escape a vapor



Etiquetas Inteligentes

- Indica Mantención Cadena Frío
- Simple cambio de color en el centro indica vencimiento



Tintas hidrosolubles

- Aplicación en recipientes de papel
- Tinta de soja
- Amigables con el medioambiente



Sacos Auto-estables

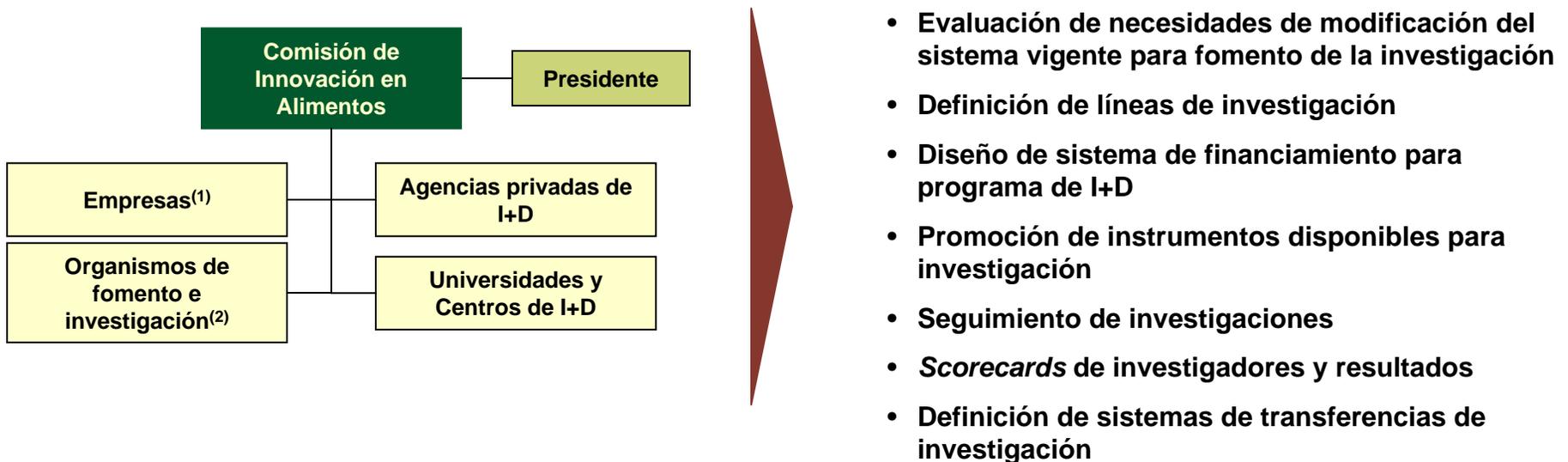
- Caracterizados por el fondo



PRINCIPALES SOLUCIONES PROPUESTAS SE ORIGINAN EN LA COORDINACIÓN DE ESFUERZOS EN PROGRAMA ÚNICO DE I+D

Creación de una comisión de innovación en Alimentos

Comisión de innovación en Alimentos - Objetivo: creación y seguimiento de programa de I+D



Estado jugará un rol clave en la organización y el liderazgo de la Comisión

(1) Vía asociaciones gremiales

(2) CORFO, Fia, Fondef, Fontec, Conicyt

ADECUAR INSTITUCIONALIDAD PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Contar con una institucionalidad adaptada a los requerimientos del sector</p> <p>El rápido crecimiento que está experimentando el sector sumado a su dinamismo y complejidad, hacen que la institucionalidad deba estar adecuada a los requerimientos de la industria.</p> <p>El gobierno ya ha empezado a trabajar en los lineamientos estratégicos de un plan para adecuar la institucionalidad de los organismos vinculados al sector agroalimentario, reconociendo la importancia de la iniciativa para posibilitar los objetivos planteados en “Chile Potencia Alimentaria”</p> <p>Se propone:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acelerar y profundizar los esfuerzos e iniciativas ya iniciadas • Asegurar la inclusión del input del sector privado en el diseño y planeamiento actual y futuro • Generar mecanismos adecuados para fomentar la asociatividad público-privada del sector incentivando la interacción de los distintos integrantes del sector privado con los organismos de gobierno • Establecer una contraparte institucional de alto nivel para el sector de alimentos procesados (ver iniciativa T3) • Establecer una estrategia unificada de fomento para el sector <p>El Estado debe, dadas las características de la iniciativa, liderar los esfuerzos de adecuación institucional y definición de estrategias de fomento, asegurando la incorporación del input del sector privado</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
Rol del Estado	Iniciativa Estatal

Potencial de impacto	
<p>Medio:</p> <p>El impacto económico en el sector y cluster es moderado, dado que la institucionalidad ayuda a evitar que se generen impedimentos al desarrollo, más que una potenciación directa de la actividad económica</p> <p>No se requieren grandes inversiones</p>	<p>Nivel de impacto</p>
	2,9

Dificultad de implementación	
<p>Alta:</p> <p>Se requieren grandes esfuerzos de coordinación y modificación de plataformas y los resultados serán alcanzables en el largo plazo, dado que los tiempos para emprender iniciativas de adecuación institucional son en general prolongados</p>	<p>Índice de dificultad</p>
	4,7

Impacto en regiones	Indirectamente afecta a las regiones del país donde se desarrolla la actividad
---------------------	--

Instituciones involucradas	Ministerios y Secretarías del Gobierno, Organismos de fomento, Asociaciones gremiales
----------------------------	---

ADECUAR INSTITUCIONALIDAD PARA EL SECTOR DE ALIMENTOS

Plan de acción

Actividades	Responsables
<p>Constituir una mesa de trabajo en la que estén representadas todas las entidades relevantes del gobierno relacionadas con la industria de alimentos, así como los referentes del sector privado y demás actores del sistema (academia, organismos de fomento)</p> <ul style="list-style-type: none"> Su objetivo será liderar el esfuerzo de implementación de la nueva institucionalidad 	<ul style="list-style-type: none"> Ministerios y Secretarías de Gobierno Asociaciones Gremiales Universidades y Centro de Investigación Organismos de Fomento
<p>Evaluación del estado actual de la institucionalidad y de iniciativas en curso (incluyendo esfuerzo ya encarado por el Ministerio de Agricultura) y adecuación de la estrategia y plan de trabajo.</p> <p>El plan no debe omitir:</p> <ul style="list-style-type: none"> La definición de una contraparte de alto nivel que sea el canal principal de comunicación con el sector privado en temas que tengan que ver con institucionalidad y temas regulatorios y gubernamentales La definición clara de una estrategia de fomento para la industria, que sea el marco de la especificación de programas y acciones por parte de los organismos correspondientes El establecimiento y monitoreo de un cronograma de ejecución, con plazos y responsables definidos 	<ul style="list-style-type: none"> Mesa de trabajo
Ejecución y difusión de la iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> Mesa de trabajo
Evaluación periódica y ajustes de acuerdo a establecimiento de nuevas necesidades	<ul style="list-style-type: none"> Mesa de trabajo

Costo total acumulado cinco años (US\$)	Lógica
-	No se requieren fondos adicionales significativos para la ejecución de esta iniciativa

LA INSTITUCIONALIDAD DEBE ADAPTARSE A LA NUEVA REALIDAD QUE ENFRENTA EL SECTOR

De dónde venimos

- Sustitución de importaciones
- Abastecimiento del mercado doméstico
- Producción de *commodities* (trigo, maíz, papa)
- Enfoque sectorial
- Enfoque productivista
- Estado define por sí sólo políticas públicas

Dónde estamos y hacia dónde vamos

- Economía abierta – alta competencia
- Conquista de mercados externos
- Productos de valor agregado
- Enfoque integrado
- Enfoque en calidad y servicios
- Participación del sector privado en diseño de políticas

El Ministerio de Agricultura ha emprendido un proyecto de adecuación institucional

EL PROYECTO DE NUEVA INSTITUCIONALIDAD DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA COMPRENDE DOS GRANDES ÁREAS

Objetivo del Proyecto:

“Acompañar el proceso de desarrollo económico, productivo y comercial del sector agroalimentario y forestal y contribuir con la estrategia Chile Potencia Alimentaria y Forestal”

Modernización de la gestión

- Revisión y ajuste del rol de las SEREMIS en la coordinación de la gestión territorial de los servicios del Ministerio.
- Revisión de modelos de gestión de Ministerio y Servicios en función de una mayor descentralización y en lógica de desarrollo territorial.
- Incorporación progresiva de los servicios del Ministerio al sistema de alta gerencia pública.
- Externalización de funciones: acreditación, autorregulación, autocertificación.
- Redefinición funciones: información, I+D
- Homogenización de procedimientos y estándares de calidad en la gestión.
- Políticas de Recursos Humanos que compatibilicen excelencia y productividad con estabilidad y bienestar de los trabajadores.
- Reordenación de las modalidades de operación de las políticas de fomento

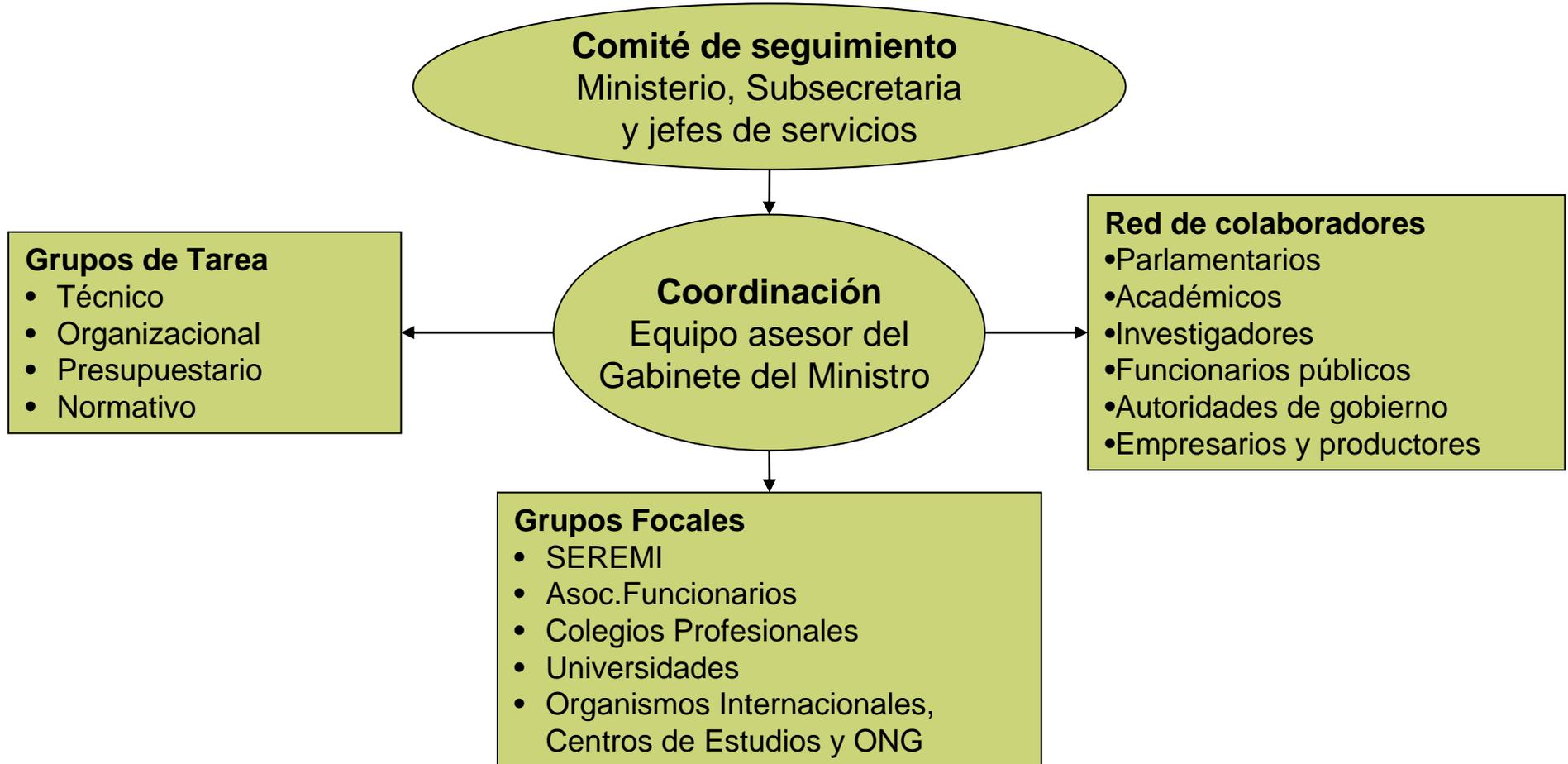
Rediseño normativo

- Modificaciones Leyes Orgánicas:
 - Ministerio-subse-ODEPA
 - INDAP
 - SAG
- Definición Calidad jurídica e institucional de organizaciones:
 - INIA
 - CONAF
 - CIREN
 - INFOR
 - CNR
- Revisión y ajuste funciones:
 - Información
 - I+D
 - Fomento
 - TT y extensión
- Resolución situaciones institucionales relativas a:
 - Inocuidad
 - Pesca

El mayor riesgo para cumplir con los plazos planeados (2010) radica en la necesidad de llegar a acuerdos políticos para el rediseño normativo

EL PROYECTO ES SUPERVISADO DIRECTAMENTE POR EL MINISTRO Y LA SUBSECRETARIA

Estructura de trabajo del proyecto



Es fundamental que en el proceso incluya:

- **Input del sector privado para la definición de las acciones**
- **Coordinación con otros entes públicos (por ej. otros Ministerios)**

GENERAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LAS INICIATIVAS DE INNOVACIÓN Y MECANISMOS DE FOMENTO

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Dar a conocer a todos los actores los proyectos, programas e iniciativas de innovación en curso y planeadas así como mecanismos y líneas de fomento disponibles para el sector, mediante un sistema centralizado de información</p> <p>Una de las limitantes para una mayor articulación entre el sector privado y los organismos que llevan a cabo iniciativas de I+D es la falta de información respecto a las capacidades de estos últimos</p> <p>Se propone generar un sistema de información centralizado que recopile, consolide y difunda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades existentes en universidades y otras instituciones y centros de I+D (áreas de experiencia, expertos, equipamiento disponible, laboratorios, centros de pilotaje, etc.) • Proyectos y programas finalizados, en curso y planeados • Alternativas de financiamiento y fomento para iniciativas de I+D <p>El sistema debe ser mantenido y actualizado constantemente en función de las recomendaciones que surjan con la utilización del mismo. Asimismo, el sistema servirá como input relevante para la definición y actualización de las estrategias de fomento y de inversión en capacidades de I+D (ver iniciativas ID1 y T1)</p> <p>El Estado debe proveer los recursos necesarios para la generación y mantención de este sistema</p>	
Disponibilidad de ventana de tiempo	Inmediata
Rol del Estado	Cooperación Estatal

Potencial de impacto	
Impacto medio en sector y cluster por ampliar la implementación de iniciativas y mecanismos de fomento	Nivel de impacto
Impacto bajo en resto de la economía, excepto vía transferencia de aprendizajes para reaplicar en otros sectores	
Inversiones moderas para implementar y mantener el sistema	3,0

Dificultad de implementación	
La dificultad radica en la obtención y consolidación de información de varias fuentes, así como la mantención del sistema	Índice de dificultad
Los resultados pueden ser alcanzables en el corto plazo, inmediatamente después de la implementación del sistema y no se requieren cambios de plataformas	
	1,8

Impacto en regiones	Iniciativa de alcance nacional
---------------------	--------------------------------

Instituciones involucradas	CORFO, Conicyt, FIA, INIA, otros organismos de fomento, Universidades, Centros de I+D, Asociaciones Gremiales
----------------------------	---

GENERAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LAS INICIATIVAS DE INNOVACIÓN Y MECANISMOS DE FOMENTO

Plan de acción

Actividades	Responsables
<p>Generar un sistema de información centralizado que recopile, consolide y difunda:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidades existentes en Universidades y otras instituciones y centros de I+D (áreas de experiencia, expertos, equipamiento disponible, laboratorios, centros de pilotaje, etc.) • Proyectos y programas finalizados, en curso y planeados • Alternativas de financiamiento y fomento para iniciativas de I+D <p>Esta acción debe ser liderada por asociaciones gremiales, para asegurar la relevancia de la información recopilada, y se debe asegurar el apoyo de las instituciones indicadas. El sistema debe contar con una “ventanilla única” para asistir y orientar a las empresas respecto a la mejor alternativa o mecanismo disponible acorde a los requerimientos puntuales de cada caso y como proceder a la postulación y gestión de los proyectos. Se recomienda contar con recursos humanos especializados, tales como project managers, que sean la contraparte directa de las empresas.</p> <p>Asimismo, el sistema debe servir para canalizar las recomendaciones de mejora por parte de los usuarios del sector privado, de modo de actuar como input para el diseño estratégico de los programas de fomento e investigación</p> <p>Será clave implementar los mecanismos que aseguren la captura de los beneficios por parte de todo el cluster, y no sólo una parte de los actores (por ej. aquellos que pertenecen a una asociación gremial determinada)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones gremiales • CORFO • Conicyt • FIA • INIA • Otros organismos de fomento • Universidades • Centros de I+D

Costo total acumulado diez años (US\$)	Lógica
2.000.000	Se estima un presupuesto anual de US\$ 200.000 para operar el sistema, teniendo en cuenta requerimientos físicos y de RR.HH. (sistema informático y equipo para implementación y mantención del sistema)

FOMENTAR LA ASOCIATIVIDAD EN EL SECTOR

Objetivo y descripción de la iniciativa	
<p>Los objetivos principales son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generar una visión compartida del futuro • Construir consensos en temas estratégicos • Conducir y alinear el esfuerzo para el desarrollo • Fomentar esfuerzos colaborativos <p>La iniciativa propone generar mecanismos adecuados para fomentar la asociatividad del cluster incentivando la interacción de los distintos integrantes del sector privado entre ellos y con los organismos de gobierno que regulan la actividad, la academia y actores internacionales.</p> <p>Se deberá dar institucionalidad a una entidad Público-Privado que sea el punto de referencia de la visión de largo plazo, determine metas comunes de la industria e iniciativas para el desarrollo. Algunos puntos a tener en cuenta para el éxito de la iniciativa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asegurar viabilidad, respaldo político y alineamiento con la política para el sector de alimentos • Asegurar financiamiento de la entidad • Construir sobre los avances realizados • Crear agenda común con plazos y focos • Gestionar las tensiones e intereses (regiones, privados y gobierno) • Relevancia del capital social (generación de confianzas, principios previos) y cultura 	
Disponibilidad de ventana de tiempo	No inmediata
Rol del Estado	Cooperación Estatal

Potencial de impacto	
<p>Medio/Alto: construye el capital social necesario para alinear esfuerzos, construir confianzas y fomentar la colaboración para enfrentar desafíos comunes</p> <p>Impacto en el resto de la economía es menor y la inversión requerida es media</p>	<p>Nivel de impacto</p>
	3,3

Dificultad de implementación	
<p>Media/Alta: Requiere alinear y coordinar intereses de un número alto de actores con visiones distintas sobre el sector</p> <p>Lapso para la obtención de resultados alto debido a los plazos requeridos para alcanzar acuerdos y fomentar la acción colaborativa en torno a una visión compartida</p>	<p>Índice de dificultad</p>
	3,5

Impacto en regiones	Todas las regiones del país donde se desarrolla la actividad
----------------------------	--

Instituciones involucradas	Ministerios y Secretarías de Gobierno, Asociaciones Gremiales, Universidades y Centro de Investigación y Desarrollo
-----------------------------------	---

FOMENTAR LA ASOCIATIVIDAD EN EL SECTOR

Plan de acción

Actividades	Responsables
Nombrar en el ejecutivo un responsable visible de alto rango que tenga a cargo la implementación de la entidad público privada enfocada en el desarrollo del sector de alimentos elaborados y sus encadenamientos	Ministerio de Economía Ministerio de Agricultura
Identificar líderes en el sector privado e invitarlos que formen parte de la entidad, por ejemplo representante de las asociaciones gremiales, industriales y empresarios Nombrar a los integrantes de la entidad público-privada y asignar roles específicos a cada uno de sus miembros	Ministerio de Economía Ministerio de Agricultura Sector privado/Asociaciones gremiales Centros de investigación nacionales e internacionales
Establecer sub-comisiones encargadas de liderar los temas estratégicos para el desarrollo del sector, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de mercados externos Innovación y articulación con instituciones de I+D Capital Humano, capacitación y formación Eficiencia productiva y energética, producción limpia Estas comisiones deben tener una estructura funcional que sea capaz de definir objetivos y establecer cronogramas de ejecución para los mismos.	
La entidad deberá desarrollar una agenda de actividades anuales con el objetivo de reunir al sector Algunos ejemplos son: <ul style="list-style-type: none"> Actividad enfocada en el desarrollo del sector Actividad enfocada en el desarrollo de encadenamientos (ej: con proveedores de materia prima e insumos) Encuentro conjunto entre sector y academia 	

Costo total acumulado diez años (US\$)	Lógica
2.500.000	Para promover la asociatividad del sector se deberá invertir en la creación de una mesa público privada que sea el espacio de reunión de proveedores, empresas de alimentos elaborados, comunidad académica y gobierno. Está mesa deberá tener un presupuesto suficiente para la organización de eventos de la industria y la coordinación de las iniciativas generadas por parte de los ministerios. Se estima un costo anual aproximado de US\$ 250.000

EJEMPLO DE INICIATIVA GESTIONADA POR EL ESTADO

Caso: National Food Industry Strategy de Australia



National Food Industry Strategy

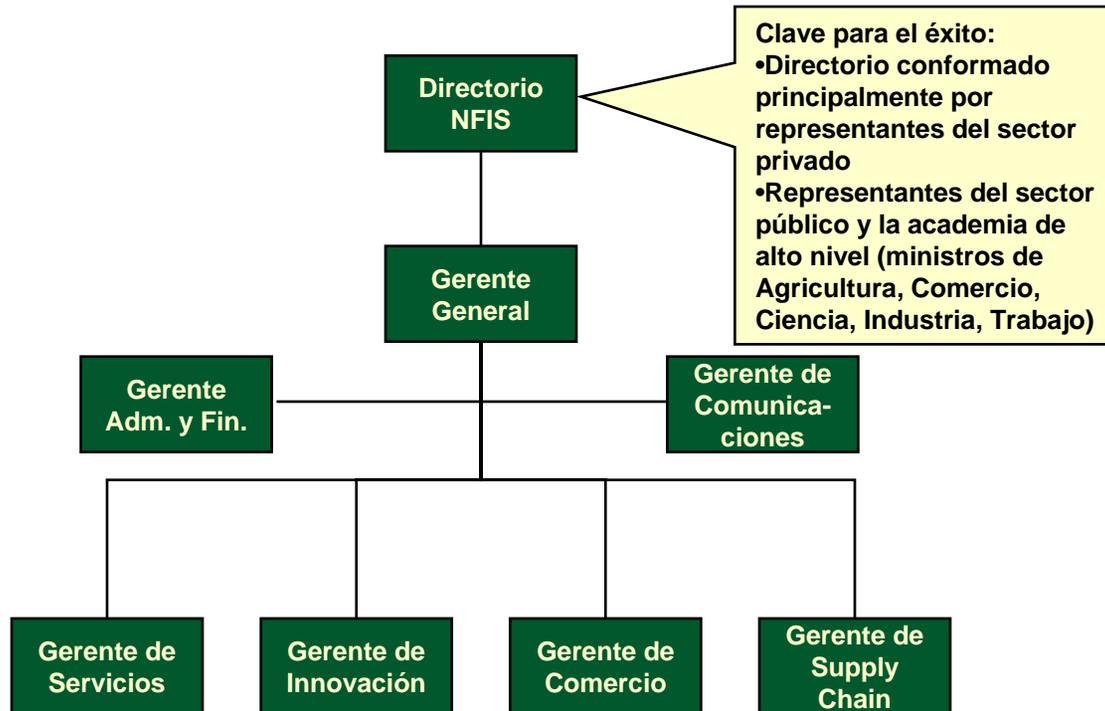
An Action Agenda for the Australian Food Industry

WHAT IS AN ACTION AGENDA
THE PURPOSE OF THE ACTION AGENDA PROCESS IS TO ENGAGE STAKEHOLDERS IN THE DEVELOPMENT OF THE STRATEGY, WITH INDUSTRY IDENTIFYING THE ACTIONS AND TASKS THAT NEED TO BE TAKEN TO REALISE ITS FULL POTENTIAL.



ESTRATEGIA DEFINIDA PRINCIPALMENTE POR EL SECTOR PRIVADO Y FINANCIAMIENTO PÚBLICO FUERON BASE DE LA AGENDA

Organización



Financiamiento

Monto ⁽¹⁾ (MM AU\$)	Iniciativa / Programas
47,1	Innovación
17,1	Programa Técnico de Acceso a Mercados
5,3	Programa de Desarrollo de Mercado
2,5	Participación australiana en organismos de normalización y estandarización
15,6	Programas de inocuidad y seguridad alimenticia
14,7	Operación de la agenda
102,4	

“...(NFIS) es una iniciativa liderada por el sector privado y financiada por el gobierno de Australia para apoyar la industria de alimentos hacia un rentable y sustentable rol en la industria de alimentos global”

(1) Los montos son para un período de 5 años (2002-2007)

Fuente: National Food Industry Strategy

Documento de Referencia Alimentos Procesados-5Sep07.ppt

OCHO FACTORES DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA AGENDA

Factor de éxito de la Agenda	Lógica
1. Apoyo político	Si bien la agenda supone esfuerzos público-privados, toda la industria debe percibir el compromiso político para el desarrollo del cluster. Los Ministerios de Economía y Agricultura deben ser los responsables de coordinar los esfuerzos en función de la Agenda
2. Compromiso empresario	El empresariado debe tomar la Agenda como la guía principal para alinear sus esfuerzos.
3. Visión clara de la industria	Un clave en el éxito de la Agenda es la capacidad de formar una visión concensuada de los caminos de desarrollo de la industria
4. Roles y responsabilidades definidos	Los roles y responsabilidades tienen que estar claramente diseñados
5. Objetivos y plan de trabajo	La Agenda debe tener objetivos claros en cada conjunto de iniciativas y contar con un plan de trabajo detallado
6. Dinamismo	Dado que la industria se desarrolla en un mundo en constante cambio, la Agenda debe tener la capacidad de adaptarse en el tiempo en la medida que se identifiquen nuevos desafíos
7. Métricas de desempeño	Se deben establecer mecanismos que midan el éxito en la implementación de la Agenda relacionados con el nivel de cumplimiento de los objetivos esperados.
8. Comunicación	Es crítica una comunicación periódica y clara de los avances relacionados a la Agenda a todos los miembros del cluster y a la sociedad

ELEMENTOS SURGIDOS EN EL DIAGNÓSTICO CON MAGNITUD MENOR QUE LOS INCLUIDOS EN EL PORTAFOLIO DE INICIATIVAS

Certificación metrológica de laboratorios de microbiología y química analítica (ej: para determinación de residuos en alimentos)

Participación más activa de Chile en elaboración de normas internacionales de la industria alimenticia

Optimización del proceso de evaluación de impacto ambiental de proyectos de ampliación/instalación de plantas productivos para disminuir tiempos de aprobación por parte de CONAMA

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 6

Situación actual de Chile - 28

Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 44

Hoja de ruta - 123

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativas - 134

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

Ventana de oportunidad

Impacto

Dificultad de
implementación

Lógica

Urgencia para ser abordadas dado riesgo de sustentabilidad o de pérdida de captura de valor si se demora la implementación

Efecto en crecimiento e inversión requerida para la 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
Adecuar contenidos y oferta de formación técnica y de capacitación	CP4	4,1	3,8	Inmediata
Profundizar sistemas de inteligencia y desarrollo de mercados	M1	3,5	2,0	Inmediata
Adecuar la estrategia y programas de desarrollo y promoción de exportaciones de alimentos	M3	3,2	2,0	Inmediata
Implementar mecanismos de transferencia tecnológica a pequeñas y medianas empresas	CP2	3,1	1,8	Inmediata
Generar un sistema de comunicación y difusión de las iniciativas de innovación y mecanismos de fomento	T2	3,0	1,8	Inmediata
Mejorar la obtención y rápida difusión de información de calidad sobre disponibilidad de materias primas	CP3	2,8	1,7	Inmediata
Incrementar articulación entre productores de materia prima y la industria	CP1	2,8	2,8	Inmediata
Enfocar e incrementar la inversión en I+D	ID1	3,4	3,8	No inmediata
Fomentar la asociatividad en el sector	T3	3,3	3,5	No inmediata
Adecuar institucionalidad para el sector de alimentos	T1	2,9	4,7	No inmediata
Fortalecer imagen país como exportador de alimentos	M2	2,5	2,8	No inmediata

 Urgentes	 No inmediatas de mayor impacto	 No inmediatas de menor impacto
--	--	--

HOJA DE RUTA DE INICIATIVAS Y FOCO TEMPORAL RELATIVO

Clasificación de las iniciativas basada en análisis detallado

1. Adecuar contenidos y oferta de formación técnica y de capacitación
2. Profundizar sistemas de inteligencia y desarrollo de mercados
3. Adecuar la estrategia y programas de desarrollo y promoción de exportaciones de alimentos
4. Implementar mecanismos de transferencia tecnológica a pequeñas y medianas empresas
5. Generar un sistema de comunicación y difusión de las iniciativas de innovación y mecanismos de fomento
6. Mejorar la obtención y rápida difusión de información de calidad sobre disponibilidad de materias primas
7. Incrementar articulación entre productores de materia prima y la industria

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

- Iniciativa estatal
- Iniciativa de cooperación estatal intensiva
- Iniciativa con apoyo estatal

1. Enfocar e incrementar la inversión en I+D
2. Fomentar la asociatividad en el sector

1. Adecuar institucionalidad para el sector de alimentos
2. Fortalecer imagen país como exportador de alimentos

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
M1	Profundizar sistemas de inteligencia y desarrollo de mercados	Cooperación estatal intensiva	<p>Si bien el conocimiento de la demanda de productos es responsabilidad del sector privado que decida proveerlos, a partir de una falla de mercado dada por las fricciones de información de mercado y la imposibilidad privada de invertir en un sistema que la subsane, el Estado puede jugar un rol relevante en la provisión de la información</p> <p>El USDA en EE.UU., el New Zealand Trade & Market o la National Food Industry Strategy en Australia cumplen este rol proveyendo al sector privado de la información de los mercados</p>
M2	Fortalecer imagen país como exportador de alimentos	Iniciativa estatal	<p>La imagen de un país es un bien público y es responsabilidad del Estado desarrollarla y preservarla</p> <p>Al no existir apropiabilidad en la inversión en imagen país resultará pertinente que el Estado asuma el rol de liderazgo para desarrollarla y fortalecerla, tal como lo hacen los gobiernos de Nueva Zelanda o Australia</p>
M3	Adecuar la estrategia y programas de desarrollo y promoción de exportaciones de alimentos	Cooperación estatal intensiva	<p>A partir de la insuficiencia en apropiabilidad de la inversión en muchas de las actividades de desarrollo y promoción, el rol del Estado apoyando esta iniciativa resulta relevante para mantenerse al nivel de ambiente competitivo, de modo de ayudar a que un mayor número de empresas emprenda acciones exportadores y que en conjunto puedan incrementar los volúmenes exportados</p>

ROL DEL ESTADO POR INICIATIVA (II)

ID	Iniciativa	Rol del estado	Lógica
CP1	Incrementar articulación entre productores de materia prima y la industria	Iniciativa estatal	Debido a asimetrías de información (ej. miles de productores dispersos vs. cientos de empresas elaboradoras de mayor tamaño) y temas de apropiabilidad (ej: apropiabilidad de la realización de un catastro de empresas de alimentos), el Estado debe jugar un rol activo para aumentar la transparencia del mercado y por ende fortalecer el encadenamiento entre productores de materia prima y la industria
CP2	Implementar mecanismos de transferencia tecnológica a pequeñas y medianas empresas	Apoyo estatal	A partir de una falla de mercado por las fricciones en la transferencia de información y temas de escala se registran diferencias de productividad completamente evitables mediante la correcta transferencia de tecnologías a las empresas, a través de un apoyo estatal específico
CP3	Mejorar la obtención y rápida difusión de información de calidad sobre disponibilidad de materias primas	Iniciativa estatal	Por cuestiones de apropiabilidad, el Estado puede jugar un rol activo en la obtención y difusión de información relacionada con el abastecimiento y disponibilidad de materias primas, incrementando la transparencia de mercado, posibilitando mejores tomas de decisiones por parte del sector productivo (productores e industria de alimentos) y a nivel estatal (planificación y estrategias relacionadas con los sectores primarios)

ROL DEL ESTADO POR INICIATIVA (III)

ID	Iniciativa	Rol del estado	Lógica
CP4	Adecuar contenidos y oferta de formación técnica y de capacitación	Cooperación estatal intensiva	<p>El Estado debe asegurar el desarrollo del capital humano necesario para el crecimiento de la industria y debe articular sus acciones en conjunto con el sector privado para lograr que la adecuación de la oferta de formación y capacitación satisfaga los requerimientos del sector privado</p> <p>Australia tiene un rol activo en el desarrollo de capital humano con competencias adecuadas para la industria de alimentos</p>
ID1	Enfocar e incrementar la inversión en I+D	Iniciativa estatal	<p>Existen fallas de coordinación entre los agentes que imposibilitan que la investigación efectivamente ejecutada se adecue a las necesidades de la industria</p> <p>El rol del Estado es central ya que es el responsable por asegurar la competitividad de Chile en relación a políticas de fomento de la innovación e investigación y desarrollo. Gobiernos de países desarrollados activamente fomentan el desarrollo del sector de I+D y la innovación, como es el caso de EE.UU., Australia, o los países de Europa</p> <p>El Estado debería asimismo contribuir a desarrollar las estrategias y mecanismos de coordinación entre los agentes del sector</p>
T1	Adecuar institucionalidad para el sector de alimentos	Iniciativa estatal	<p>La adecuación de la institucionalidad para responder a la dinámica actual y futura de la industria debe ser una iniciativa estatal, aunque debe ser incluido el input del sector privado</p>

ROL DEL ESTADO POR INICIATIVA (IV)

ID	Iniciativa	Rol del estado	Lógica
T2	<p>Generar un sistema de comunicación y difusión de las iniciativas de innovación y mecanismos de fomento</p>	<p>Apoyo estatal</p>	<p>El Estado debe colaborar con esta iniciativa dado que el mercado presenta fallas de asimetría de información y apropiabilidad (ej. generación, consolidación y difusión de la información) que impiden que las empresas puedan acceder a esta información, que es relevante para la toma de decisiones</p>
T3	<p>Fomentar la asociatividad en el sector</p>	<p>Cooperación estatal intensiva</p>	<p>El Estado puede colaborar de forma directa en fomentar la asociatividad del sector y la construcción de capital social</p> <p>Existen varios ejemplos de acciones concretas de otros países en este sentido en donde el Estado actúa como catalizador del liderazgo privado, como es el caso de fomento de la asociatividad en la industria de alimentos en Australia</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					
Mercados					<p>Promueve el desarrollo de nuevos mercados</p> <p>Incrementa el apoyo estatal en actividades de promoción y desarrollo de exportaciones y de imagen país</p>
Capacidad Productiva	Desarrolla capital humano a través de formación y capacitación de trabajadores y de capacitación a productores de materia prima mediante articulación con la industria	Promueve la transferencia de tecnología a pequeñas y medianas empresas	Provee información de calidad sobre disponibilidad de materias primas	Modifica el marco normativo en materia de formación y capacitación	
I+D	Incorpora la formación de capital humano para innovación	Desarrolla programa de I+D para alimentos			
Transversales		Genera un sistema de comunicación y difusión de las iniciativas de innovación y mecanismos de fomento		Adecua institucionalidad para el sector de alimentos	Fomenta la asociatividad en el sector

	Plataformas no modificadas		Plataformas modificadas
---	----------------------------	---	-------------------------

LÍNEAS DE ACCIÓN IMPACTAN EN CASI TODAS LAS REGIONES

Industria de alimentos procesados tiene presencia nacional

Regiones de Chile con presencia de industria de alimentos procesados

	I	II	III	IV	V	RM	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Capacidad productiva	Menor impacto	Menor impacto	Menor impacto	Mayor impacto	Menor impacto	Menor impacto							
Mercados	Menor impacto	Menor impacto	Menor impacto	Mayor impacto	Menor impacto	Menor impacto							
Capacidad productiva	Menor impacto	Menor impacto	Menor impacto	Mayor impacto	Menor impacto	Menor impacto							
Mercados	Menor impacto	Menor impacto	Menor impacto	Mayor impacto	Menor impacto	Menor impacto							



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	Mercados	Capacidad productiva	I+D	Transversales
Asociaciones gremiales		✓	✓	✓	✓
Centros de I+D			✓	✓	✓
Centros e Institutos de formación terciaria (IPs, CFTs)			✓		
Chilecalifica			✓		
Ciren			✓		
Conicyt				✓	✓
CORFO			✓	✓	✓
FIA				✓	
Fundación Chile			✓		
INDAP			✓		
INIA				✓	✓
Ministerio de Agricultura				✓	✓
Ministerio de Economía				✓	✓
Odepa			✓		
OTECs			✓		
OTICs			✓		
ProChile		✓			
Sence			✓		
Universidades			✓	✓	✓

 Participación en las iniciativas
  Rol de liderazgo en las iniciativas

AGENDA

Mensajes clave - 1

Definiciones - 3

Creación de valor y tendencias globales - 6

Situación actual de Chile - 28

Desafíos, oportunidades y visión para el sector - 44

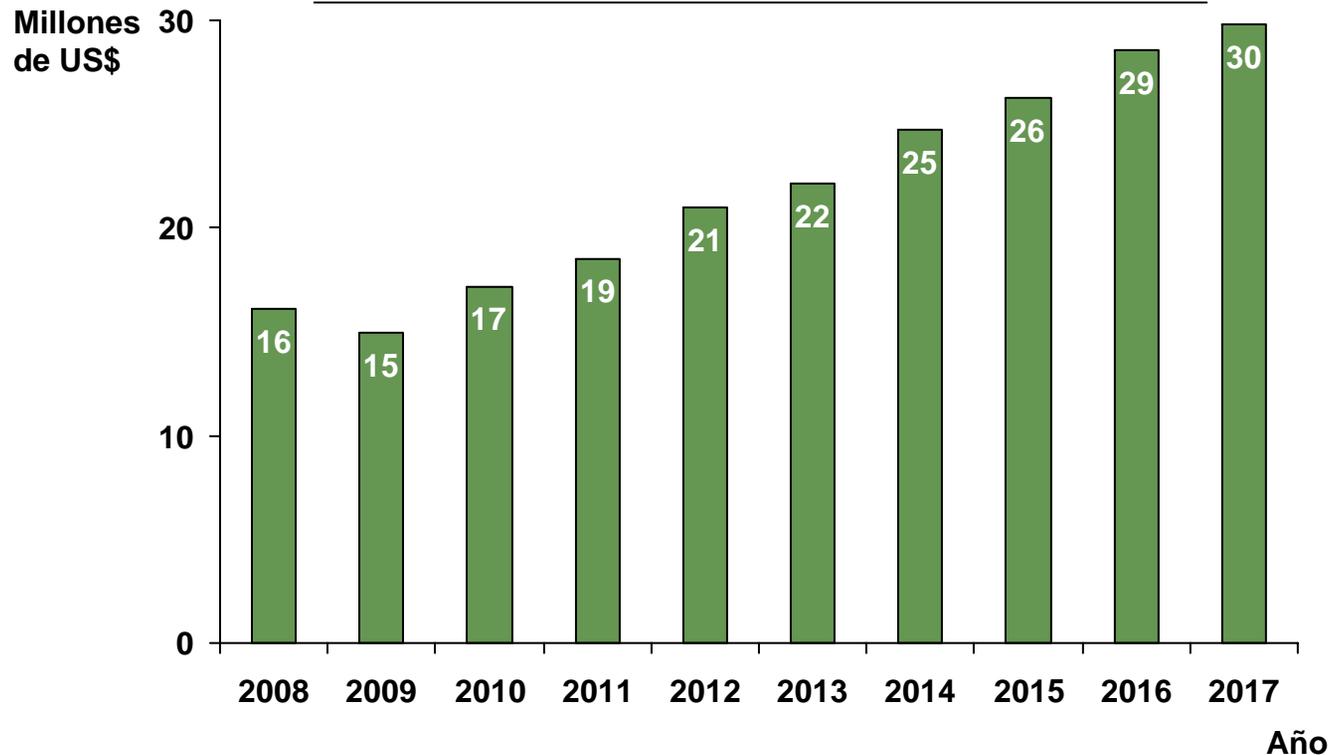
Hoja de ruta - 123

Evaluación cuantitativa de impactos y costos de iniciativas - 134

INVERSIÓN PÚBLICA CUANTIFICADA PARA LOS PRÓXIMOS DIEZ AÑOS ALCANZA ~US\$ 220MM

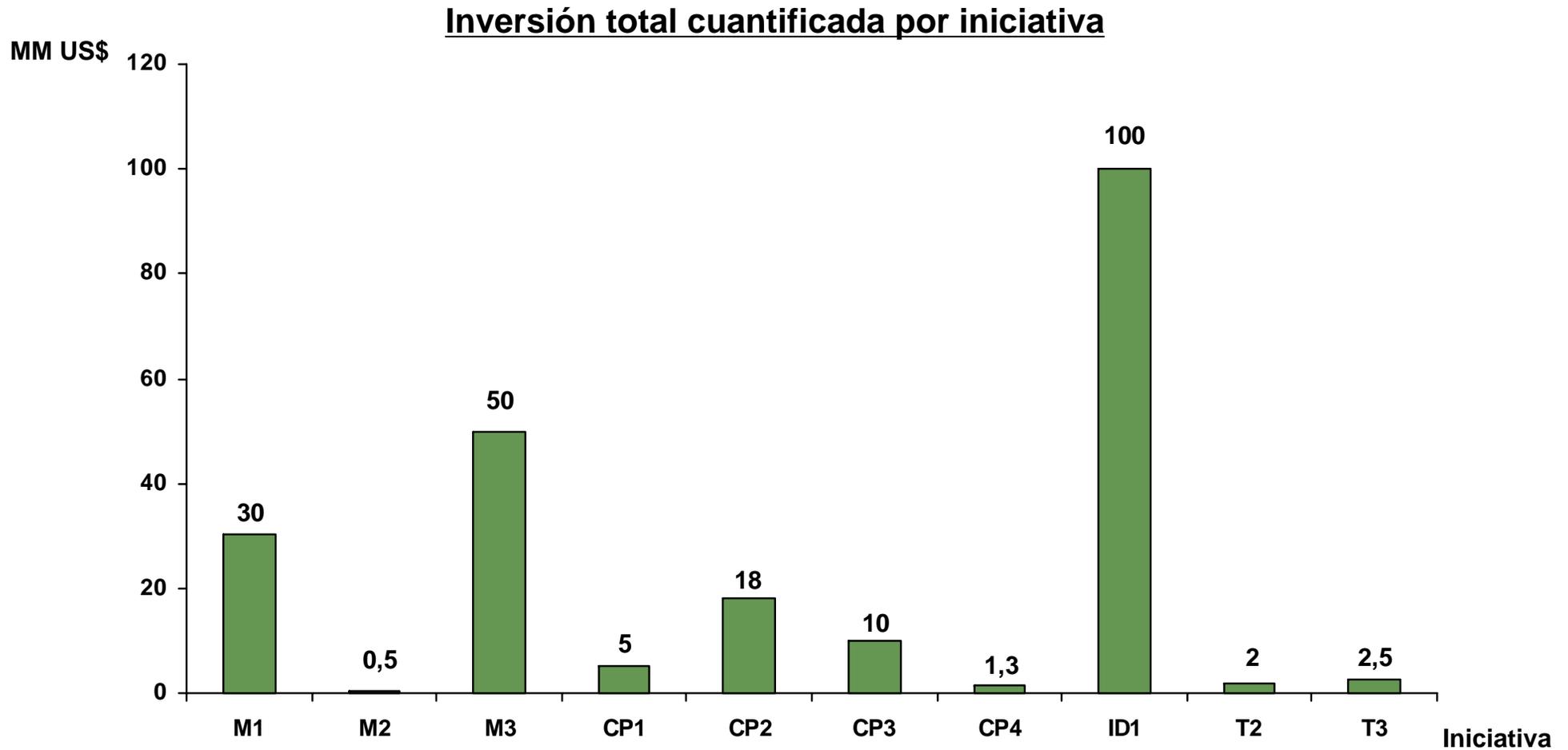
Esfuerzo público ayudará a alcanzar los US\$ 4.300MM de exportaciones anuales en 2017

Evolución de la inversión anual cuantificada



Otros gastos dependerán de estudios a realizarse, podrían incrementar la inversión total

INICIATIVAS EN I+D Y DE MERCADO CONCENTRAN EL ~80% DE LA INVERSIÓN PÚBLICA CUANTIFICADA



DESCRIPCIÓN DE CUANTIFICACIONES (I)

Nombre iniciativa (ID)	Costo total (US\$)	Lógica
Profundizar sistemas de inteligencia y desarrollo de mercados (M1)	30.000.000	Se asume un costo incremental para el Estado de 0,1% del valor de las exportaciones anuales de acuerdo a proyecciones de crecimiento del sector de alimentos procesados, para el desarrollo y mantención del sistema
Fortalecer imagen país como exportador de alimentos (M2)	500.000	Costo correspondiente a una consultoría de 4-6 meses para la realización de la evaluación pertinente y el diseño del modelo de gestión de imagen país
Adecuar la estrategia y programas de desarrollo y promoción de exportaciones de alimentos (M3)	50.000.000	Asumiendo una inversión en desarrollo y promoción del 0,35% incremental que acompañe la evolución del volumen exportado por sectores de alimentos procesados entre 2008 y 2017, la cual provendrá en un 50% del sector público
Incrementar articulación entre productores de materia prima y la industria (CP1)	5.000.000	El costo se estima de la siguiente manera: 500.000 US\$ el primer año por única vez para la evaluación y definición de plan de acción de programas de articulación. Se excluye el costo incremental necesario para aumentar y adecuar la oferta de los mismos, monto que surgirá del estudio en cuestión. 500.000 US\$ en forma bi-anual para la realización del catastro. 200.000 US\$ en forma anual para el programa y sistema de difusión
Implementar mecanismos de transferencia tecnológica a pequeñas y medianas empresas (CP2)	18.000.000	US\$ 200.000 iniciales para el desarrollo del sistema de información y US\$ 100.000 anuales para el mantenimiento, actualización y operación del sistema. US\$ 200.000 anuales para las actividades de difusión. Inversiones por 0,1% incrementales de la evolución de exportaciones del sector para programas de transferencia de tecnología, de las cuales el estado co-financiará el 50% y totalizan MM US\$ 15 a lo largo de 10 años.

Nota: Iniciativa "Fortalecer imagen país como exportador de alimentos" (M2) no se incluye por ser iniciativa en conjunto con otros clusters de alimentos

DESCRIPCIÓN DE CUANTIFICACIONES (II)

Nombre iniciativa (ID)	Costo total (US\$)	Lógica
Mejorar la obtención y rápida difusión de información de calidad sobre disponibilidad de materias primas (CP3)	10.000.000	La inversión total necesaria surgirá de la evaluación de requerimientos, pero se estima un monto - incremental- de 1.000.000 US\$ anuales para la realización de las actividades de obtención y difusión de la información.
Adecuar contenidos y oferta de formación técnica y de capacitación (CP4)	1.300.000	Se estima un costo de 1 MM US\$ para la realización de los diagnósticos y la estrategia, teniendo en cuenta la realización de los estudios externos y los intercambios con países <i>benchmarks</i> . Asimismo se estima un costo de 300.000 US\$ para completar el levantamiento de estándares y las certificaciones piloto en la industria.
Enfocar e incrementar la inversión en I+D (ID1)	~100.000.000	El monto de la inversión en I+D que estará a cargo del Estado resultará luego de la definición de la estrategia y programas de innovación, que determinarán el financiamiento requerido a lo largo del tiempo. No obstante ello, se estima una inversión acumulada de MM US\$ 100 por parte del Estado, correspondientes al 0,35% incremental de la evolución esperada de las exportaciones del sector
Generar un sistema de comunicación y difusión de las iniciativas de innovación y mecanismos de fomento (T2)	2.000.000	Se estima un presupuesto anual de US\$ 200.000 para operar el sistema, teniendo en cuenta requerimientos físicos y de RR.HH. (sistema informático y equipo para implementación y mantención del sistema)
Fomentar la asociatividad en el sector (T3)	2.500.000	Para promover la asociatividad del sector se deberá invertir en la creación de una mesa público privada que sea el espacio de reunión de proveedores, empresas de alimentos elaborados, comunidad académica y gobierno. Esta mesa deberá tener un presupuesto suficiente para la organización de eventos de la industria y la coordinación de las iniciativas generadas por parte de los ministerios. Se estima un costo anual aproximado de US\$ 250.000