



Más Unidos – Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Hacer el sector ovino competitivo en un mercado cambiante

Rabo Partnerships



Colofón

Título	Más Unidos Plan Nacional de Asociatividad de Chile – Hacer el sector ovino competitivo en un mercado cambiante
Versión	1.0
Subtítulo	Informe
Fecha	28 de agosto de 2020
Número de proyecto	
Autores	Corné de Louw Brenda de Swart Rubiga Sivakumaran

Dirección de contacto para esta publicación

Rabo Partnerships B.V.
Croeselaan 18
PO-box 17100
3500 HG Utrecht
Países Bajos

Tel +31 (0)30 2163670
Rabo.partnerships@rabobank.nl

© Rabo Partnerships B.V. (RP)

Esta publicación corresponde a un conjunto de documentos originados en el marco de la consultoría “Cooperativas modernas de productores en Chile: Un programa a nivel nacional para desarrollar cooperativas modernas de productores en Chile”, código UDC-2019-021, solicitado por el Ministerio de Agricultura de Chile a Rabo Partnerships B.V. y financiado por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA).

Se autoriza la difusión y reproducción parcial o total de este documento citando la fuente.

Cámara de Comercio Registrada, Utrecht no. 30114598

Tabla de contenidos

1	Introducción	4
1.1	Teoría del Cambio	4
1.2	Objetivos del Análisis Sectorial y Regional de la Carne Ovina	4
2	Panorama Global del Sector	7
2.1	Objetivo del Panorama Global	7
2.2	Características Generales de la Carne Ovina	7
2.3	Características Generales de Lana	8
2.4	Sustentabilidad en el Sector Ovino	9
2.5	Innovación y Tendencias en el Sector Ovino	9
2.6	Principales Aprendizajes del Panorama Global	10
3	El Sector Ovino en Chile	11
3.1	Objetivo General del Resumen del Sector Ovino	11
3.2	Hitos del pasado	11
3.3	Situación Actual	11
3.4	Ventaja Competitiva de Chile	11
3.5	Panorama General de la Cadena de Valor	13
3.6	Estacionalidad en el Sector	13
3.7	Principales Aprendizajes del Panorama General del Sector Ovino	14
4	Análisis de la Cadena de Valor Ovina	15
4.1	Objetivo del Análisis de la Cadena de Valor Ovina	15
4.2	Insumos	15
4.3	Productores	15
4.4	Procesamiento	17
4.5	Mercados	17
4.6	Motores de Rentabilidad	18
4.7	Ambiente Facilitador	19
4.8	Principales Aprendizajes del Análisis de la Cadena de Valor Ovina	20
5	Cooperativas en la Cadena de Valor	21
5.1	Cooperativas Ovinas en Europa	21
5.2	Cooperativas en la Región de Aysén	22
5.3	Cooperativas Ovinas en Chile	22
5.4	Mapeo de Actores	23
6	La Dinámica Regional de Aysén	25
6.1	Objetivo de la Dinámica Regional	25
6.2	Principales Características de la Región de Aysén	25
7	El Rol de las Cooperativas en la Región Ovina	27
7.1	Mayor Cooperación a lo largo de la Cadena de Suministro	27

7.2	Diseñar una Propuesta de Valor Única	28
7.3	Una Base de Miembros Emprendedores	28
7.4	Conclusión	28
8	Bibliografía	30
9	Anexo: Lista de Actores	31

1 Introducción

1.1 Teoría del Cambio

Este informe presenta el análisis sectorial y regional de la carne ovina en Chile. El resultado del análisis es una importante dirección para las cooperativas en la determinación del rol de una cooperativa agrícola en su sistema alimentario. El análisis es parte de la Teoría del Cambio, según se ilustra a continuación.

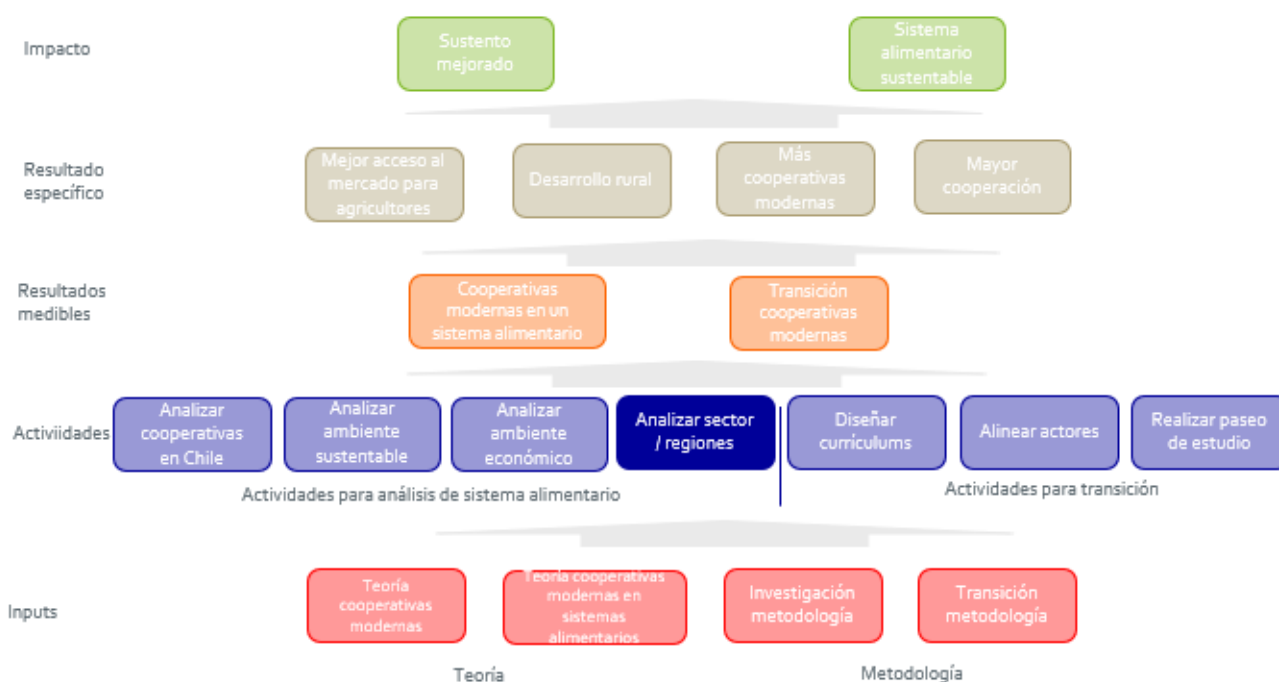


Figura 1: Informe como parte de la Teoría del Cambio. Fuente: Rabobank (2020).

El análisis comienza con un resumen de las tendencias y los desarrollos globales en el sector ovino. Después de esta imagen instantánea, presentaremos un panorama del sector ovino en Chile.

Porque una cooperativa ovina es parte de un sistema alimentario, es importante tener una idea general de los otros socios en la cadena de valor ovina, para poder analizar todos los actores relevantes en el sector.

La dinámica regional tiene un impacto significativo en el desarrollo de un sector específico. El desarrollo regional y el desarrollo sectorial están entrelazados. Por eso, se evaluará a Aysén como región ovina. El análisis general del sector ovino en Chile y la dinámica regional, en combinación con las actuales cooperativas ovinas, resultará en una opinión general sobre las oportunidades para las cooperativas y los agricultores ovinos en el futuro.

1.2 Objetivos del Análisis Sectorial y Regional de la Carne Ovina

El objetivo de este informe es mostrar cómo el desarrollo del sector y de las regiones están entrelazados y cómo el pensamiento subyacente en términos de sistema alimentario se puede traducir en conocimiento práctico para usar en el desarrollo de cooperativas robustas y sustentables en una región y sector específicos. No es el objetivo presentar un resumen detallado del sector en términos de características agronómicas, hechos y socios.

El principal objetivo de este informe es entregar a las cooperativas en el sector ovino conocimiento aplicable respecto del enfoque del sistema alimentario. El enfoque del sistema alimentario presentado a continuación forma la base de nuestros pensamientos para tomar decisiones estratégicas en la cooperativa.

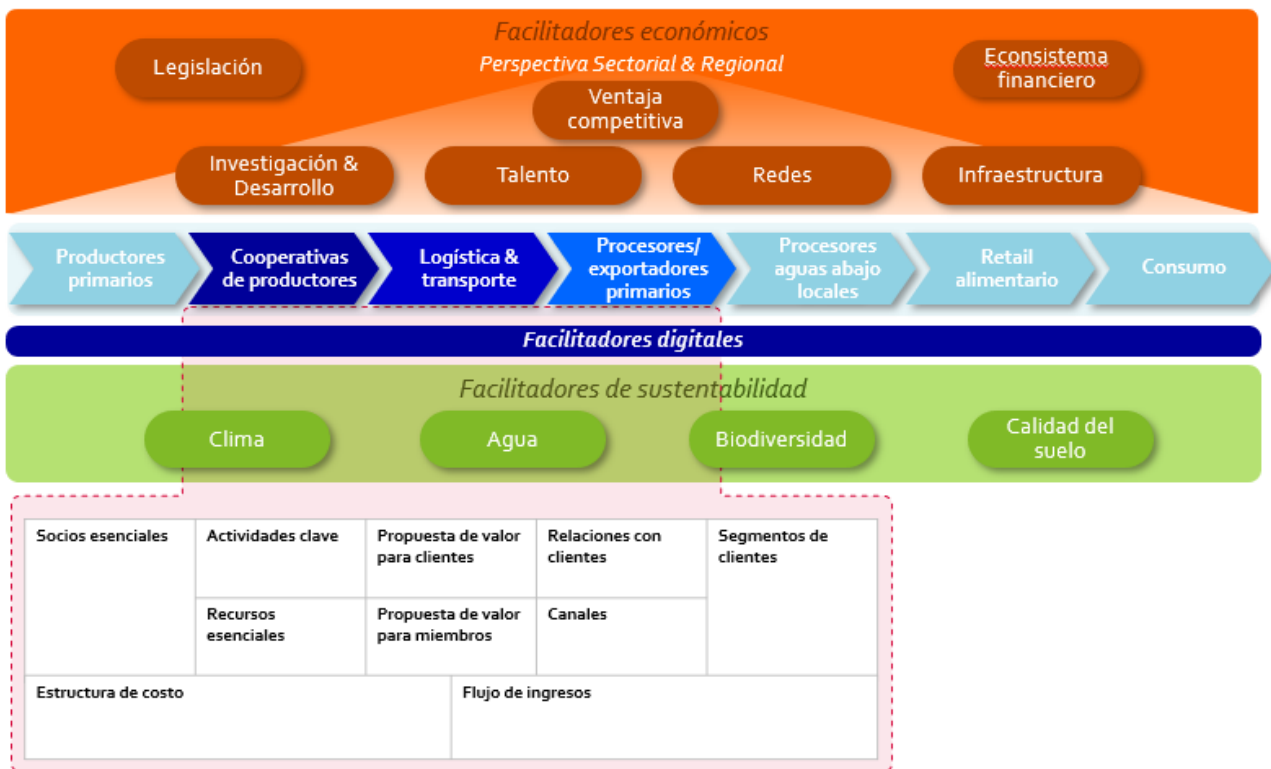


Figura 2: Enfoque de Sistema Alimentario, incluyendo una propuesta de valor para una cooperativa. Fuente: Rabobank (2020).

Tal como indicamos en nuestro informe ‘Cooperativas Modernas en un Sistema Alimentario’, una cooperativa debe decidirse sobre la posición que desea ocupar en el sistema alimentario. Para generar una ventaja competitiva, una cooperativa debe crear una estrategia distintiva que distingue la organización de sus rivales y considera las preferencias del consumidor como también sus intereses.

Una propuesta de valor es parte de un modelo de negocios, tal como muestra el cuadro adjunto al marco del sistema alimentario. Un modelo de negocios se puede describir mediante nueve elementos básicos que muestran la lógica de cómo una empresa intenta ganar dinero. Este modelo de negocios viene del *canvas* del modelo de negocios desarrollado por Sr. Alexander Osterwalder, sin embargo, en este modelo se hace una distinción entre la propuesta de valor para los clientes y la propuesta de valor para los miembros. En algunas cooperativas, por ejemplo, en una cooperativa de alimentos para animales, los miembros también son clientes, mientras en otras cooperativas, por ejemplo, en las cooperativas lácteas, los miembros no son los clientes de los productores. Por esta razón hacemos una distinción entre el valor de los clientes y el valor de los miembros.

Este informe traduce este marco teórico en la práctica al estudiar el sector ovino y la dinámica regional de las principales regiones ovinas. El resultado son recomendaciones para (potenciales) cooperativas en un sector específico, en una región específica.

El resultado puede constituir un punto de partida para las cooperativas para reconsiderar su estrategia o para nuevas cooperativas para crear una propuesta de valor sustentable que se puede transformar en un plan de negocios financiable. Por ejemplo, en el sector ovino, este conocimiento puede ser útil para una cooperativa como una cooperativa ovina en Aysén.

El objetivo y el rol de este informe en el programa general se resume como sigue:

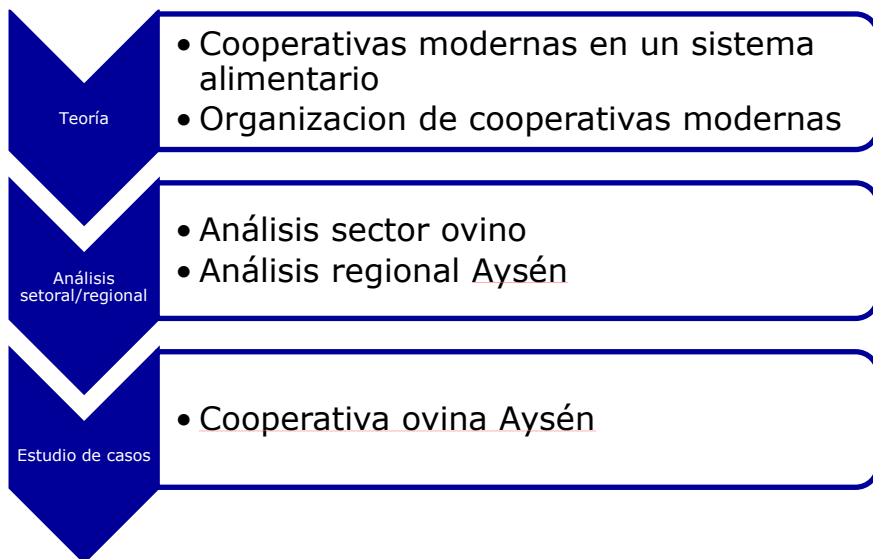


Figura 3: Conexión entre la teoría, el conocimiento aplicable sobre el sector y las regiones y estudios de casos

La teoría presentada en el marco teórico de Rabo Partnerships está entrelazada con las características específicas del sector ovino y la región de Aysén. El resultado del análisis es el input con el que una cooperativa puede desarrollar o revisar una propuesta de valor.

2 Panorama Global del Sector ¹

2.1 Objetivo del Panorama Global

La carne ovina es una *commodity* global, lo que significa, por ejemplo, que las tendencias en el sector ovino en Nueva Zelanda o Argentina tienen un impacto en el sector ovino en Chile y, más específicamente, en las cooperativas ovinas en Chile. Por esta razón, el informe comienza con una imagen instantánea de las características globales del sector ovino.

2.2 Características Generales de la Carne Ovina

El consumo mundial de carne crece continuamente debido al crecimiento de la población y el cambio en los patrones alimentarios. La figura a continuación representa el crecimiento esperado del consumo de carne, compuesto por una tasa de crecimiento anual basada en datos del Rabobank, OCDE y FAO.

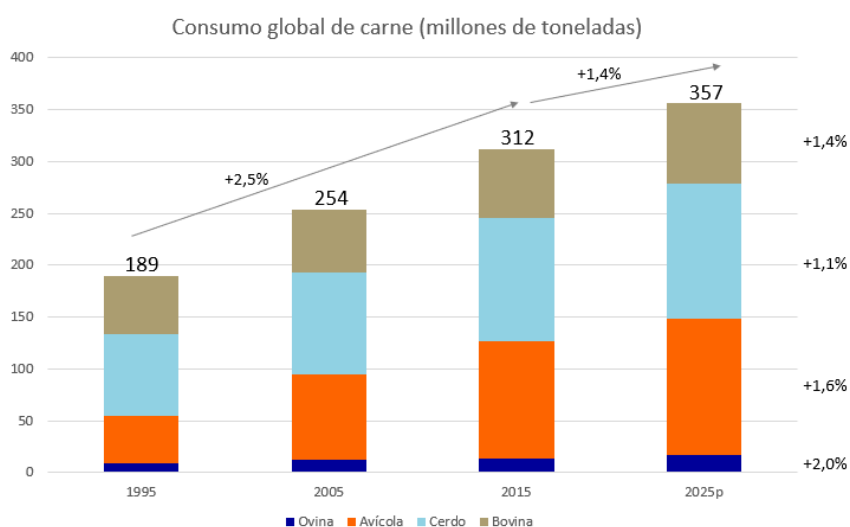


Figura 4: Crecimiento esperado del consumo de carne. Fuente: Rabobank; OECD; FAO.

Tal como se puede deducir de la figura anterior, la carne ovina constituye una pequeña parte del consumo mundial de carne. Sin embargo, los cambios en el consumo de carne continuarán a impactar los flujos globales del comercio del *commodity* en el futuro.

Se espera que el consumo mundial de carne ovina siga creciendo. Grandes aportadores a este crecimiento del volumen de consumo serán países en África Sub-Sahara y China, donde el crecimiento poblacional impulsará al crecimiento del volumen.

¹ This chapter is based on publications from Food & Agribusiness Research of the Rabobank Group.

OK. VvA

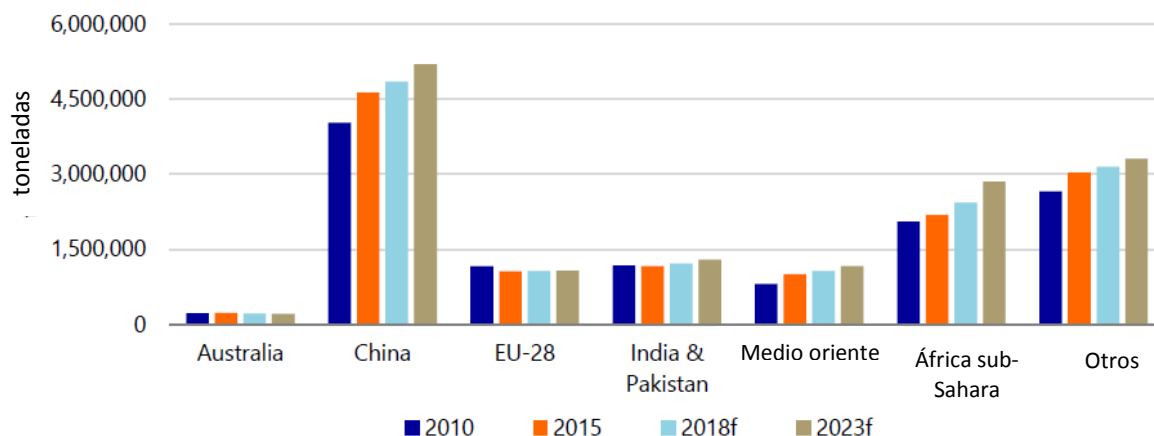


Figura 5: Principales consumidores mundiales de carne ovina, 2010-2023. Fuente: FAO-OECD-USDA; MLA; Rabobank (2018).

Sudán (11 kilos per cápita, por año), Kazajstán (8 kilos per cápita, por año) y Australia (7,7 kilos per cápita, por año) son grandes consumidores de carne ovina. Chile, con 0,4 kilo per cápita por año está muy por debajo de esos números.

El consumo de carne ovina en países ‘vecinos’ como México, Argentina y Australia es mayor en comparación con el consumo en Chile. Esto podría generar oportunidades de exportación para el sector. Hoy en día, Chile ya está exportando carne ovina a China, los EEUU, Brasil y Alemania. Por el bajo consumo nacional, Chile no importa carne ovina.

En el informe de Prieto et al. (2018) se menciona que China es el productor más grande de carne ovina a nivel mundial con 2.349.982 toneladas en el 2016, seguido por Australia y Nueva Zelanda. En la tabla a continuación se muestra un resumen completo de los principales productores ovinos.

País	Toneladas
China	2.349.982
Australia	678.812
Nueva Zelanda	480.607
Turquía	353.942
Irán	310.676
Reino Unido	290.000
Argelia	271.388
Sudán	254.286
India	234.386
Rusia	194.510

Table 1: Principales productores ovinos en el 2016. Fuente: Prieto et al. (2018).

Según los datos de ODEPA e INE, en el 2018 Chile produjo 2.765 toneladas de ovinos, lo que representa una baja de 5.7% en comparación con el 2017.

2.3 Características Generales de Lana

Aparte de carne, las ovejas también pueden producir lana. La participación de mercado de la lana en el mercado del textil es de alrededor del 1,3%, lo que muestra que la lana representa un pequeño porcentaje de las fibras en el mercado

del textil. La industria de la lana produce alrededor de 1,16 millones de kilos de lana limpia al año. Esta es producida en millones de granjas pequeñas y comerciales a nivel mundial, y la industria emplea a millones de personas en la producción, la cosecha y el procesamiento de la materia prima valorizable. En general, una sola oveja suministra 4,5 kilo de lana al año, lo que es el equivalente a más de 10 metros de tela.

Como *commodity* global, la lana es usada en una gran variedad de industrias como vestimenta y moda, ropa informal, pisos, automotriz y aviación. Para sostener el valor para productos ovinos como lana, los productores deben mirar a los segmentos de mercado como los millennials, quienes buscan calidad, autenticidad y transparencia y están dispuestos a pagar más por ello. Los productos ovinos operan en un ambiente natural de productos de nicho, lo que apoya a los motores de consumo como la singularidad y la autenticidad. Para anticipar a las demandas de este nuevo grupo de clientes es importante que los productores sean flexibles y ágiles para alinear su ofrecimiento a las demandas del mercado de este segmento.

Es importante reconocer que la carne ovina y la lana tienen bases de consumidores tradicionales ligeramente diferentes, aunque ambas bases de consumidores comparten que son mercados duraderos y establecidos. En el caso de la carne ovina, el consumidor tradicional tiende a venir de una región particular en la que la exposición a la carne ovina es el resultado de una producción ovina doméstica local o la exposición cultural, como Europa, el Medio Oriente o China. La lana para la vestimenta, por otro lado, tiende a suministrarse a las regiones del hemisferio norte, algunas de las cuales (como Japón y los EEUU) no han tenido una fuerte tradición en la crianza de ovejas.

Así se puede concluir que, si bien la lana y la carne ovina vienen de los mismos productores (aunque la mayoría de las razas sirven solo un propósito), la lana es un sector completamente diferente por sí solo. La fabricación del textil de lana requiere de una cadena de suministro compleja, la que se analizará en mayor detalle en la sección 3.5. Cabe notar que, si bien reconoce el rol y la existencia de la lana, este informe se enfoca principalmente en el sector de la carne ovina.

2.4 Sustentabilidad en el Sector Ovino

Los temas de sustentabilidad en el sector ovino son los mismos de los otros sectores de proteína animal y se resumen como sigue:

- **Recursos naturales:** gestión responsable de recursos naturales y mejorar la salud de los ecosistemas. Reducir las emisiones de gases de invernadero es un tema esencial en relación con los recursos naturales.
- **Salud y bienestar animal:** garantizar la salud y el bienestar de los animales.
- **Alimentos:** garantizar la seguridad y la calidad de la carne ovina, y utilizar sistemas para compartir información que fomenten la sustentabilidad ovina.
- **Eficiencia e innovación:** alentar la innovación, reducir los residuos y optimizar la producción.

Una certificación adoptada ampliamente a nivel mundial es el Global G.A.P. Cattle & Sheep Standard, que cubre los temas de identificación y trazabilidad, crianza y ganado joven, forraje, vivienda e instalaciones, e higiene y manipulación.

La carne ovina es un *commodity* complicado en términos de sustentabilidad, porque después de la producción ovina, el *commodity* es dividido en muchos diferentes productos. Cada trozo de la oveja es un producto por sí solo. Esto genera una multitud de compradores en comparación con otros *commodities* y una multitud de consumidores que viven en diferentes regiones geográficas.

2.5 Innovación y Tendencias en el Sector Ovino

Los desafíos y las oportunidades creados por la dinámica cambiante del comercio global son los siguientes:

- Los competidores con costos inferiores de producción tienen mayor acceso a mercados de exportación esenciales como China.
- El crecimiento en la producción global y el consumo de alternativas de proteínas animales de menor costo (Tasa de Conversión Alimentaria, FCR) para la carne ovina es de 5-6 mientras la de productos avícolas está entre 1,5 y 2).
- Potencial competencia global de proteínas no tradicionales.

- Creciente acceso del mercado en mercados en vía de desarrollo con una creciente demanda de proteínas (por ej., acceso a carne refrigerada para China).
- Creciente clase media en mercados clave de exportación con capacidad y deseo de pagar más por productos alimentarios que suministran las cualidades que desean.
- Nuevos canales de distribución crean oportunidades para llegar a los consumidores premium (por ej. comercio electrónico).

Los proveedores han adoptado ampliamente tecnologías para exportar productos refrigerados, innovaciones para mejorar la calidad de la carne (aturdimiento eléctrico, automatización, envasado) y el apuntar con productos específicos a diferentes mercados con requerimientos/demandas específicas (como sacrificio halal y la exportación de cortes particulares a los mercados de mayor valor). Como consecuencia, los productos diferenciados ahora son commoditizados, y gran parte del margen asociado con esta adición de valor ha sido erosionada.

2.6 Principales Aprendizajes del Panorama Global

- El consumo mundial de la carne está en aumento.
- El sector ovino es un sector pequeño en comparación con otras proteínas animales.
- El consumo de carne ovina en Chile es bajo en comparación con México, Argentina y Australia.
- La proteína animal alternativa tiene mejores relaciones FCR.
- Nuevos canales de distribución crean oportunidades.
- La sustentabilidad es un ítem estratégico clave en el sector ovino.
- Al mirar los niveles de consumo, la carne ovina tiene un potencial de exportación si puede ser producida a bajos costos o si puede ser vendida como producto premium.
- Como la carne ovina, la industria de la lana también es un sector de nicho.
- Es importante reconocer las diferencias de mercado entre la carne ovina y la lana.
- Los millennials se están convirtiendo en un grupo de clientes nuevos interesante para la lana, y esto requiere de agilidad.

3 El Sector Ovino en Chile ²

3.1 Objetivo General del Resumen del Sector Ovino

Entender el desarrollo del sector ovino en las últimas décadas y conocer las ventajas competitivas de Chile en comparación con otros países y el balance comercial entre Chile y otros países sirve para tener una idea de las fortalezas y debilidades del sector desde una perspectiva macro.

3.2 Hitos del pasado³

La historia de la producción ovina en Chile data de la colonización española en el siglo XVI, cuando llegaron las primeras ovejas a Chiloé.

La primera exportación de lana de oveja ocurrió en 1845, a Perú. El desarrollo de la industria de carne ovina surgió en el siglo XIX en la región de Magallanes, donde los agricultores comenzaron a desarrollar el sector ovino. La introducción de refrigeradores y técnicas de congelamiento fueron un motor para comenzar a exportar carne en general y carne ovina en particular.

3.3 Situación Actual

El sector ovino en Chile no ha llegado a crecer y desarrollarse a un sector grande e influyente. A la fecha, la producción de carne ovina en Chile es probablemente el sector más tradicional en el país y altamente influenciada por la escena internacional, especialmente el mercado de la UE que recibe la mayor parte de las exportaciones chilenas. El mercado nacional no es muy atractivo para los productores de carne ovina, principalmente por su bajo consumo per cápita y su bajo precio en comparación con el mercado internacional. Por esa razón, el número de animales destinados para la producción, junto con el número de agricultores, está disminuyendo.

Al mirar el mercado internacional, se puede notar mayor potencial que en el mercado nacional. Sin embargo, en consideración del hecho de que la mayor producción se lleva a cabo de maneras informales – la sección 4,5 elabora sobre esto – no es adecuado para la exportación. Por lo tanto, se requiere de un cambio del sistema actual de producción para explorar estas oportunidades.

3.4 Ventaja Competitiva de Chile

3.4.1 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva para con Brasil, Argentina y México es la carne de alta calidad, por altos estándares de sustentabilidad y bienestar animal. El aislamiento geográfico, con el Océano Pacífico en un lado y la Cordillera de Los Andes por el otro, es una barrera para la migración de animales, con un ambiente libre de enfermedades animales como resultado.

Hoy en día, Chile es reconocido como un exportador de carne muy segura. El desafío para la industria es de garantizar un suministro constante.

Porque los volúmenes en Chile son pequeños, es muy difícil ser un productor con bajos costos. Opinamos que Chile debería enfocarse en una estrategia de valor agregado consistiendo en tres componentes:

1. **Garantizar que el cordero se posicione como un producto premium.**

² Este capítulo es basado parcialmente en publicaciones del departamento FAR del grupo Rabobank.

³ Esta sección es basada principalmente en García (n.d.)

- Para generar mayor valor para los consumidores, Chile debe posicionar su cordero como un producto premium. Para este efecto, debe suministrar a los consumidores una experiencia de comida de alta calidad, para que los consumidores estén dispuestos a pagar más porque el cordero viene de Chile.
- Este posicionamiento premium debe ser respaldado por una historia efectiva de etiquetado sobre el cordero chileno. La marca debe identificar y promover las cualidades del cordero chileno que lo distinguen de los competidores y debe resonar con los consumidores objetivo.
- El propósito de la historia será que los consumidores puedan entender rápida y fácilmente por qué el cordero chileno es un producto premium.
- El sistema de producción de alimentación por pasto en Chile es probablemente una cualidad que será fomentado fuertemente como parte de la historia.
- Los consumidores otorgan valor a esquemas creíbles de acreditación y están dispuestos a pagar por la garantía de que obtendrán lo que se les prometió.

1. Calidad y verificación continuas.

Para establecer y mantener una posición como producto premium, Chile tiene que ser capaz de suministrar un producto de una calidad consistentemente alta y demostrar esta calidad a los consumidores. Esto requerirá de una inversión continua en I&D para mejorar la calidad. Es igualmente importante que las promesas hechas a los consumidores, como parte de la estrategia de etiquetado sobre cómo y dónde el cordero fue producido, puedan ser verificadas independientemente. Los sistemas robustos de trazabilidad y acreditación juegan un rol vital en demostrar esto a los consumidores.

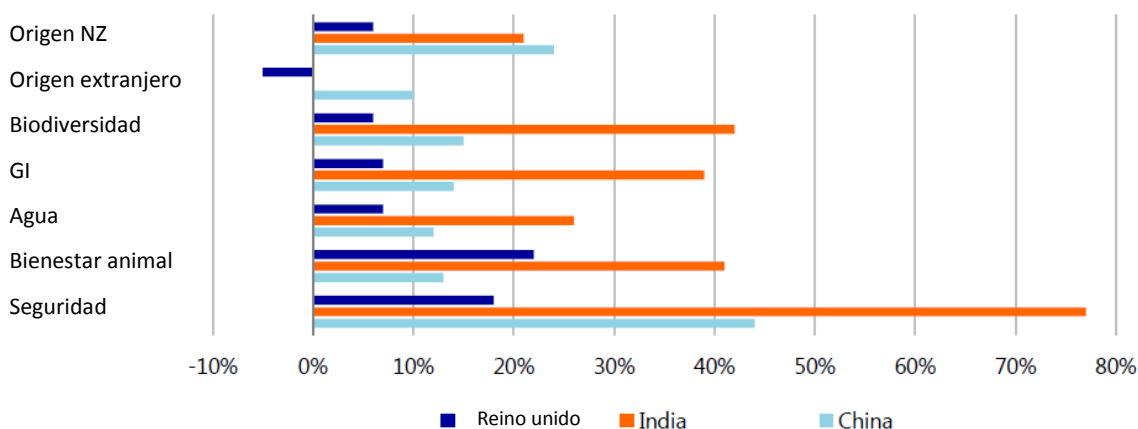


Figura 6: Consumidores en China, India y el Reino Unido dispuestos a pagar más por cualidades alimentarias respaldadas por una acreditación. Fuente: Agribusiness and Economics Research Unit (2016).

2. Construir cadenas de valor orientadas hacia el consumidor.

Se deben construir estrategias de valor agregado sobre las cadenas de valor orientadas hacia el consumidor, para alinear la producción de productos ovinos por agricultores y procesadores con los deseos y las conductas de sus consumidores finales. Ya que son los consumidores los que finalmente determinan el valor, es importante entender qué características y cualidades valoran más, y luego comunicar esta información a lo largo de la cadena de valor completa para que puedan producir un producto que cumpla con esas necesidades y garantizar que el costo adicional inherente al cumplir con estas demandas será compensado a través de la venta de productos de mayor valor. Porque ha habido pocos incentivos para los agricultores para enfocarse en otras cualidades de producción aparte el peso, los agricultores usualmente no han considerado los requerimientos de los clientes en sus procesos de toma de decisiones respecto de la genética de rebaños o sistemas de producción.

Las empresas de cordero deben invertir más en investigación de mercado y el desarrollo de productos de valor agregado. Para que sea efectiva, esta estrategia requerirá de un mayor alineamiento y flujos de información entre agricultores y procesadores, para que los agricultores sepan qué producir, cómo producir y cuándo.

¿Qué son las implicancias clave para los agricultores?

- Cumplir con los requerimientos de trazabilidad y esquemas de acreditación.
- Entender las estrategias específicas que las diferentes compañías están tomando para agregar valor.
- Herramientas de recolección de información agrícola para medir los estándares clave de desempeño, ciclos de producción, y registros sobre las actividades esenciales en terreno y rastreo de los animales desde su nacimiento hasta el sacrificio cobrarán mayor importancia para aquellos agricultores que buscan adaptar su producción de cordero a estándares específicas de desempeño para generar mayor valor para sus corderos.

3.5 Panorama General de la Cadena de Valor

La cadena de valor general de la carne ovina, incluyendo sus actividades y actores, se presenta a continuación. Es una cadena de suministro bastante lineal y sencilla. Para adoptar la estrategia introducida en la sección anterior, se deben hacer adaptaciones en todas las etapas, y se debe implementar la trazabilidad en la cadena entera.



Figura 7: Principales componentes de la cadena de valor ovina. Fuente: Hailu (2014).

3.5.1 Lana

La cadena de valor de la lana es ilustrada en la figura a continuación e incluye, en contraste con la cadena de valor de la carne, un posible circuito de retroalimentación. En caso de crianza de doble propósito, las cadenas de valor de la carne y la lana se separan después de la primera etapa.

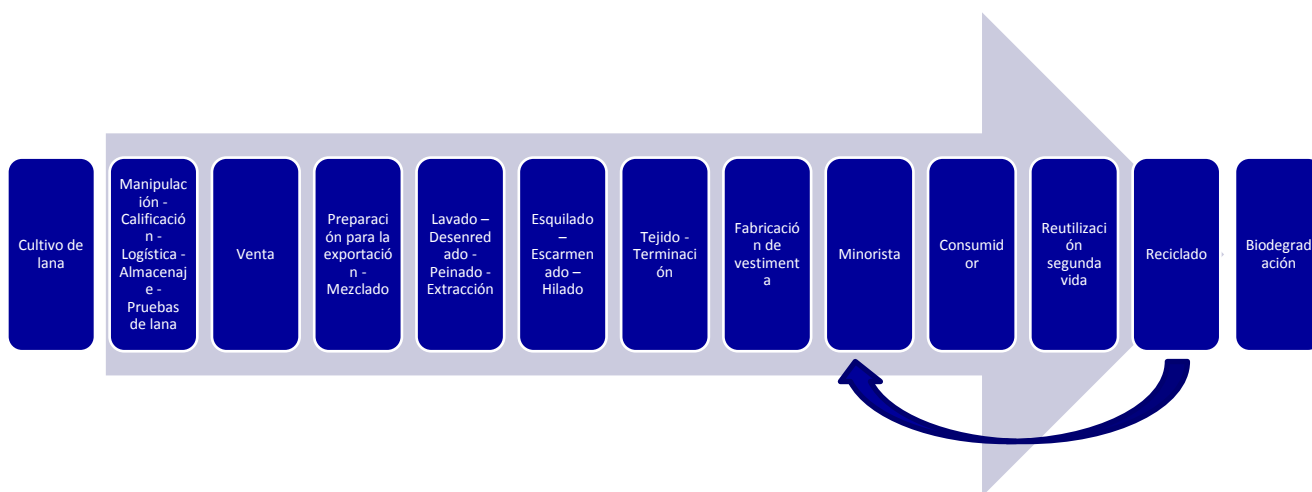


Figura 8: La cadena de valor de la lana

3.6 Estacionalidad en el Sector

Según el informe por Faúndez et al. (2014), la estacionalidad varía por zona de producción. En la zona central, la comercialización de corderos predomina entre finales de agosto y octubre. La temporada principal en las regiones del Maule y Biobío se encuentra entre septiembre y diciembre y desde La Araucanía hacia el sur, la temporada principal se

desarrolla entre noviembre y enero. El pick del suministro de carne se encuentra entre septiembre y marzo, y durante el resto del año, el suministro es limitado.

Uno de los métodos más efectivos para inicialmente mejorar la calidad y, luego, el valor se encuentra en mejorar el alineamiento del suministro de los corderos de los agricultores a los procesadores con los tiempos de la demanda del consumidor.

El sacrificio de los corderos en Chile es estacional. El suministro es estacional, pero en realidad, la curva de la demanda es mucho más plana, lo que significa que en algunos meses del año habrá un exceso de suministro de productos mientras en otros meses el suministro no logrará responder a la demanda. Aquellos agricultores con la capacidad de cambiar su sistema de producción para producir corderos en los meses inmediatamente antes o después de la temporada tienen una oportunidad para capitalizar sobre la creciente exportación de los productos de carne refrigerada de mayor valor durante los meses de la temporada fuera del pick.

3.7 Principales Aprendizajes del Panorama General del Sector Ovino

- Debido a los bajos volúmenes, es difícil para Chile convertirse en un productor con bajos costos.
- El sector de la carne ovina es un sector tradicional.
- Los agricultores deben cumplir con los requerimientos de trazabilidad. Esto requiere de un mínimo grado de digitalización.
- Chile puede crear una ventaja competitiva si se concentra en los productos de valor agregado.
- La estacionalidad puede tener un impacto en el suministro regular.
- El sector de la lana debe considerarse separadamente del sector de la carne, también en términos de comercialización.
- Chile debe enfocarse en productos premium de calidad y las demandas de los consumidores para crear una ventaja competitiva.

4 Análisis de la Cadena de Valor Ovina

4.1 Objetivo del Análisis de la Cadena de Valor Ovina

En el capítulo anterior se presentó un panorama general de la cadena de valor de la carne ovina. El principal objetivo del análisis de la cadena de valor es resumir las características clave de cada segmento de la cadena, ‘desde la granja al plato’. Este análisis proporciona entendimientos esenciales del rol (potencial) que puede jugar una cooperativa ovina en el sector ovino en Chile.

4.2 Insumos

Un desafío en esta etapa del proceso se relaciona con la genética. No solo Chile, sino también otros países como Nueva Zelanda luchan con este tema. En Chile no existe claridad sobre qué tipo de raza usar; muchos expertos tienen diferentes opiniones al respecto. La introducción de razas específicas en Chile para mejorar la producción ha sido un proceso largo y lento, lo que también explica el bajo volumen y la poca visibilidad para los consumidores chilenos.

4.3 Productores

En el gráfico en la figura a continuación se muestra la distribución de los productores según tamaño de granja. Se puede concluir que, en las regiones de Valparaíso hacia el sur hasta Los Lagos, la mayor parte por lejos de los productores tiene una granja pequeña con hasta 50 animales. En Aysén cabe notar una distribución un poco más pareja donde una parte más grande de productores posee granjas con 50-100, 101-200, o 201-500 animales. Solo en Magallanes se observan características inversas: en esta región, más de la mitad de los productores tiene una granja con 1.000+ animales.

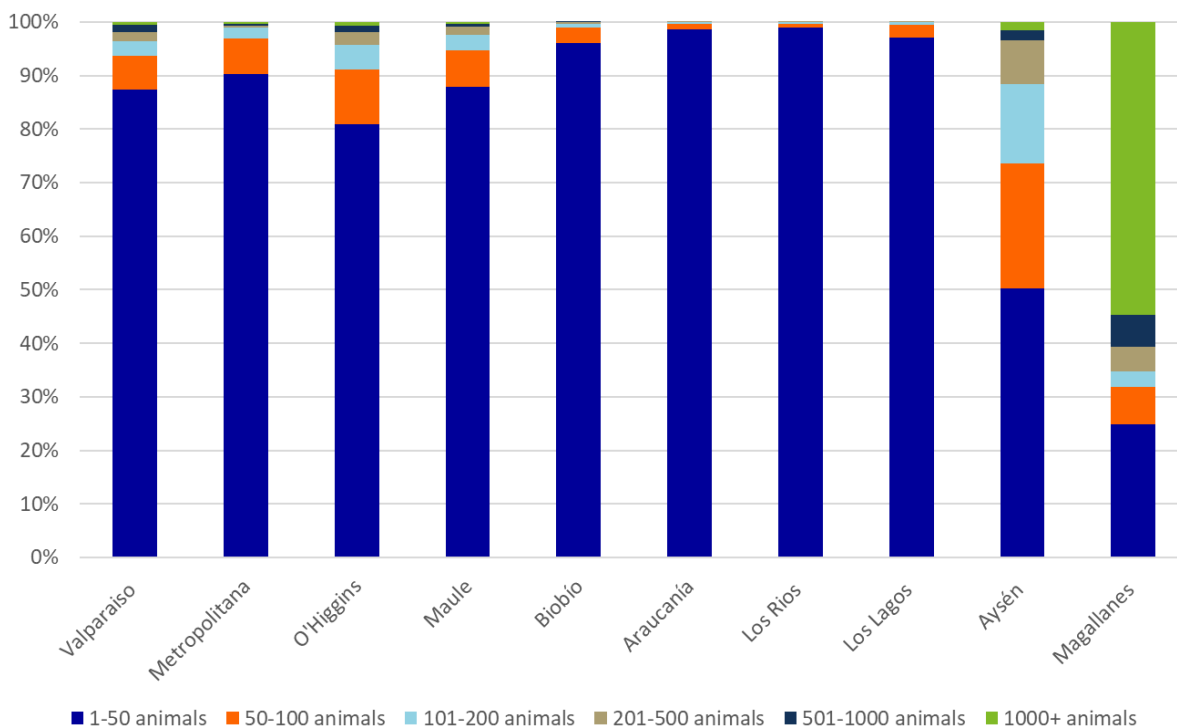


Figura 10: Caracterización de los productores de ganado ovino: distribución de productores. Fuente: FIA (2018).

Según describieron González y Tapia (2017), la producción ovina se realiza en diferentes áreas de Chile, principalmente en praderas naturales y en suelos con una marginalidad relativa, específicamente en las regiones de Magallanes y Aysén, donde las condiciones climáticas permiten pocas otras alternativas. Sin embargo, el cambio climático está causando el riesgo de que aumente el uso de la tierra para otros procesos de producción, que tendrán un impacto en el ambiente del paisaje de la región de Aysén. En el gráfico a continuación se muestra la distribución de ovejas por región.

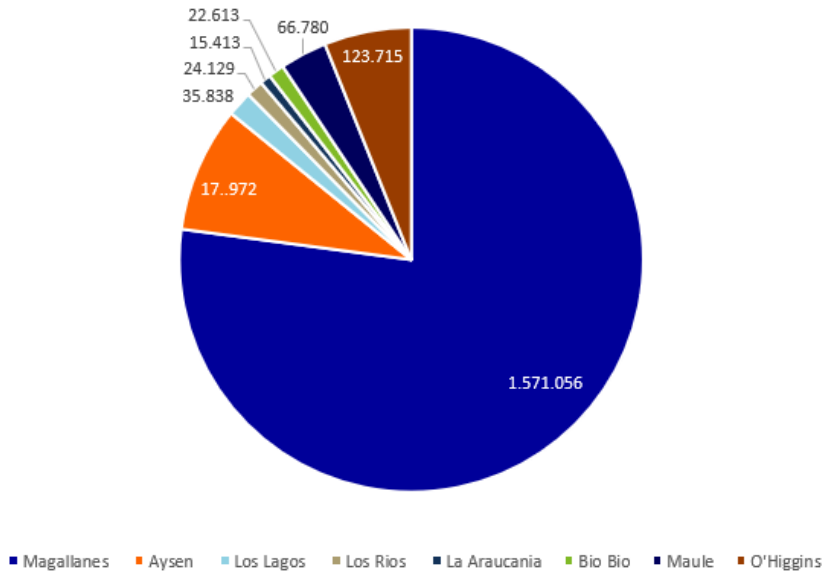


Figura 11: Número de ovejas por región. Fuente: González y Tapia (2017).

Como se puede concluir a partir de gráfico anterior, Chile tiene dos relevantes zonas de producción macro: Magallanes, donde se desarrolla más del 70% de la producción la que es destinada principalmente a la exportación, y la zona central y sur del país, la que suministra principalmente al mercado local.

En los últimos años, el ganado ovino de Chile se ha reducido. Según datos del INE, el número de ovejas en el país bajó de 2.863.612 en el 2007 a 2.037.516 en el 2017.

En el siguiente gráfico también se observa una tendencia a la baja de los rebaños ovinos con los años.

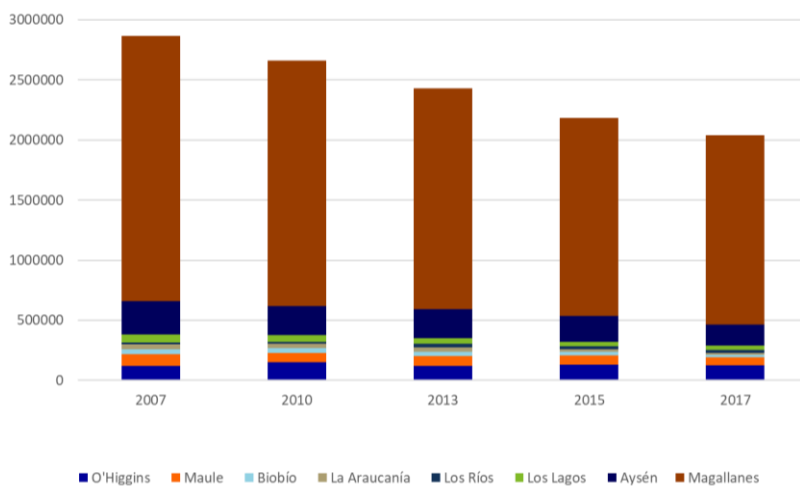


Figura 12: El ganado ovino de Chile con los años. Fuente: INE (2018).

Como en otros sectores agrícolas, también en la producción ovina el envejecimiento de los agricultores es un tema. En el gráfico a continuación se muestra la distribución de edades de los productores ovinos en diferentes regiones. Como se puede deducir, en cada región (a excepción de la región del Maule) la mayoría de los productores tiene entre 61 y 75 años, y en cada región, excepto en la región de Aysén, menos del 20% de los productores tiene entre 18 y 45 años.

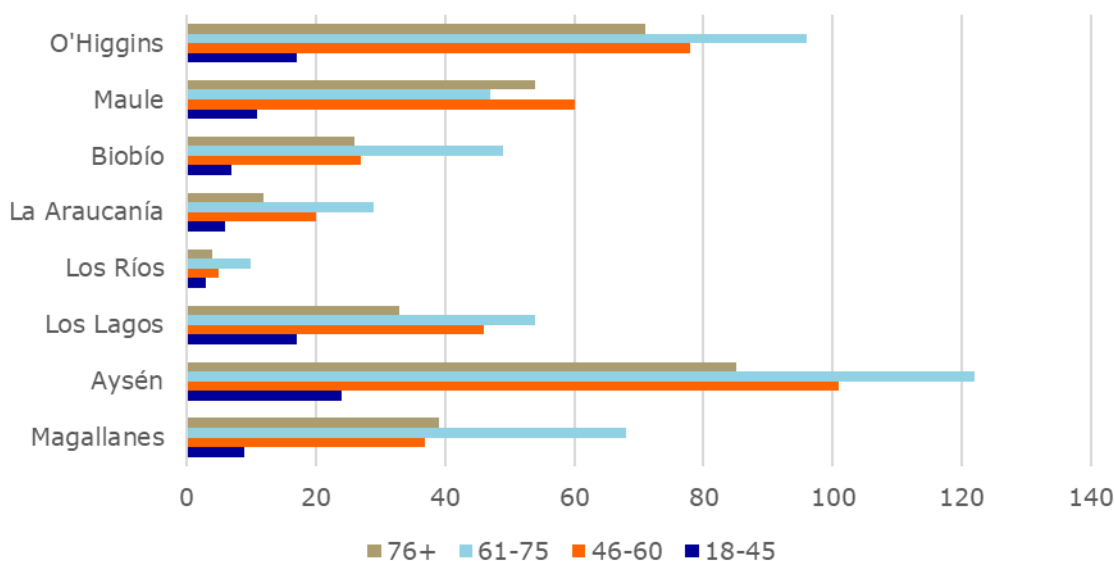


Figura 9: Productores por categoría de edad. Fuente: INE (2017).

4.4 Procesamiento

Actualmente las plantas para el sector ovino autorizadas por el SAG se ubican en las regiones de Coquimbo, Metropolitana, O'Higgins, Biobío, Araucanía, Los Lagos, Aysén y Magallanes. La mayoría de las plantas de procesamiento se encuentran en la región de Magallanes, siendo las principales Frigorífico Simunovic, Agromarín, Marfig Chile y Comercial Mac Lean. Según datos de FIA (2018) estas plantas registran un total de 469.328 ovejas sacrificadas, equivalente al 82.9% del total nacional.

Solo las plantas en Los Lagos y Magallanes cumplen con los requerimientos de exportación. Aumentar el número de plantas (certificadas) definitivamente mejoraría el desarrollo del sector, también considerando los otros factores favorables como los acuerdos de comercio justo y las condiciones climáticas, más allá del alcance del mercado nacional. Sin embargo, esto tendría sentido solo si el número de ovejas llevadas a las plantas aumenta también.

4.5 Mercados

La figura a continuación ilustra los tres canales de comercialización para la carne ovina, mostrando que el productor tiene tres opciones a su disposición. La primera es la venta directa en la propiedad, siendo el principal canal de marketing para la gran mayoría de los productores. Se estima que el 88% de la producción en la zona central y sur del país, cerca de 10.800 toneladas, se comercializa a través de este canal. La principal razón es que la calidad genética de los animales de estos productores no permite vender a través de otros canales y seguir siendo rentable comparativamente. No cumplen con los pesos y la calidad para compensar los precios que pueden recibir por la venta directa informal a los consumidores.

El segundo canal de comercialización, ferias de ganado, ha perdido su incidencia dramáticamente. Se estima que hoy en día no más del 7% de la producción se comercializa a través de este canal. Principalmente debido a la reducción en tamaño de los rebaños y, por ende, la producción excesiva de los mismos productores; la gran mayoría vende toda su producción en la granja, solo los productores medianos y grandes asignan el exceso de producción que no lograron vender en la granja a la feria de ganado. También, porque es un canal formal de marketing, los costos de marketing son más altos en comparación con la venta directa en la propiedad: se deben pagar transporte, comisiones e impuestos, y, además, el precio está basado en el peso del animal vivo y no por unidad. Esto significa que el ingreso por animal a través de este canal es menor que el que se puede recibir a través de canales informales.

El tercer canal de comercialización incluye la planta matadero y es usado principalmente por los grandes productores en el país y por los medianos en Aysén y Magallanes, porque, debido a su nivel de producción, no es posible vender todo el ganado directamente en la propiedad. De esta producción, el 50-60% es destinado a la exportación. Según se mencionó en la sección anterior, no todas las regiones productivas tienen una planta, por eso, a veces los productores en la zona norte y la región Maule no tienen otra opción que no sean los canales informales.

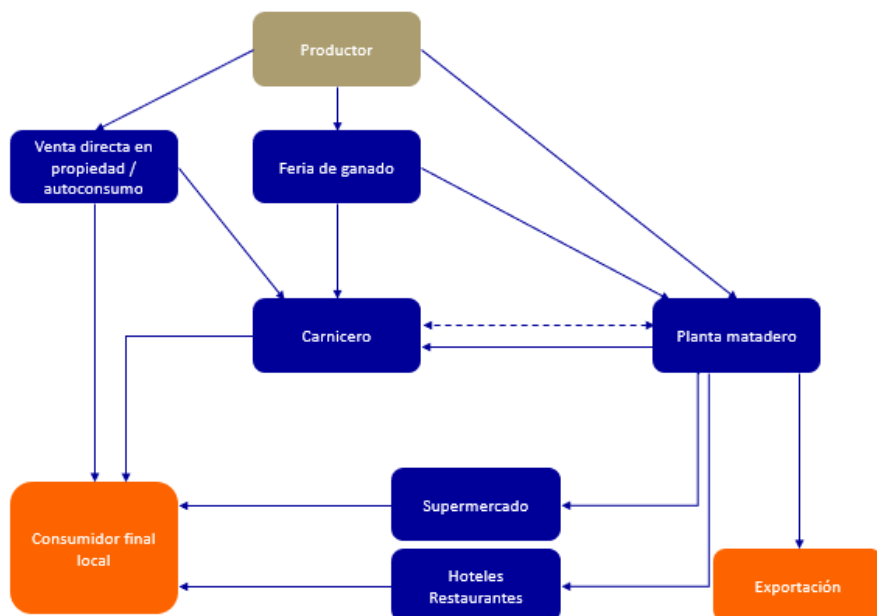


Figura 13: Canales de comercialización para la carne ovina

La carne ovina no es parte del patrón de consumo diario en Chile. Desde el 1960, el consumo nacional ha disminuido drásticamente. Hoy en día, la carne ovina es consumida mayormente en ocasiones especiales, y generalmente en las regiones del sur, donde se lleva a cabo la mayor parte de la producción.

Tal como se ha mencionado anteriormente, FIA (2018) dice que el consumo per cápita de carne ovina en Chile era de 0,4 kg en el 2016, 1,3 kg menos que el promedio mundial. Sin embargo, la información mencionada anteriormente en este capítulo indica que se debe tomar en cuenta que la mayor parte de la carne ovina es consumida informalmente (alrededor de 22.000 toneladas anualmente). Se espera que el consumo ovino cambie significativamente en los próximos años.

Para cumplir con las demandas del consumidor se requiere una estrecha cooperación entre los productores, los procesadores y el ambiente facilitador. Los productores deben suministrar las provisiones según las especificaciones requeridas del mercado de manera consistente y oportuna. Los procesadores deben comunicar señales de precios e información de mercado a los productores y deben identificar nuevas oportunidades de mercado. Los facilitadores, tales como las entidades gubernamentales, deben trabajar con los productores y los procesadores para captar y capitalizar nuevas oportunidades de mercado y clientes. Además, todos los actores en la cadena deben cooperar para permitir la trazabilidad.

4.6 Motores de Rentabilidad

McEachern y Brown (2017) han conducido investigaciones sobre los esenciales motores de rentabilidad para las empresas ovinas. Según ellos, la producción por hectárea es el principal motor para las ganancias, ya que la principal restricción de recursos en agricultura es la tierra. Por lo tanto, mientras más alta la producción por hectárea, menores son los costos por kilo y mayores las ganancias. Herbert (2017) sacó una conclusión similar al decir que el principal motor de la rentabilidad en el sector ovino es la carga ganadera.

Aparte de lo anterior, toda la producción depende de los alimentos disponibles, incluyendo las praderas y los suplementos como cultivos y forraje almacenado como trigo, ensilaje y heno. Las praderas son la fuente de alimentos más barata, por lo tanto, la producción más rentable ocurrirá con el uso efectivo del pasto. En la medida en que se agreguen más suplementos en el sistema, los márgenes bajan, y aumentan los requerimientos de capital de trabajo. Por

lo tanto, es importante establecer un sistema de producción para maximizar el uso de las praderas antes de depender de suplementos. Los dos factores que afectan el rendimiento de las praderas son la disponibilidad y la digestibilidad.

Para los canales formales de comercialización, el peso al momento de la venta es un motor de rentabilidad. Generalmente, el peso de los corderos al momento de la venta es determinado por la edad en que son vendidos y la tasa de crecimiento a la venta. A su vez, la tasa de crecimiento depende principalmente de la disponibilidad y la digestibilidad de las praderas y de la genética.

A los productores se les paga 'por cabeza' o 'por kilo', sin embargo, los clientes pagan un rango de precios por una amplia variedad de productos derivados del animal. La suma de todos estos productos determina el precio final que se paga a los productores.

Diferentes partes del animal retornan diferentes valores. La variación de precios en algunos productos tendrá un mayor impacto en el retorno general para el animal que en otros, como se muestra en la figura a continuación.

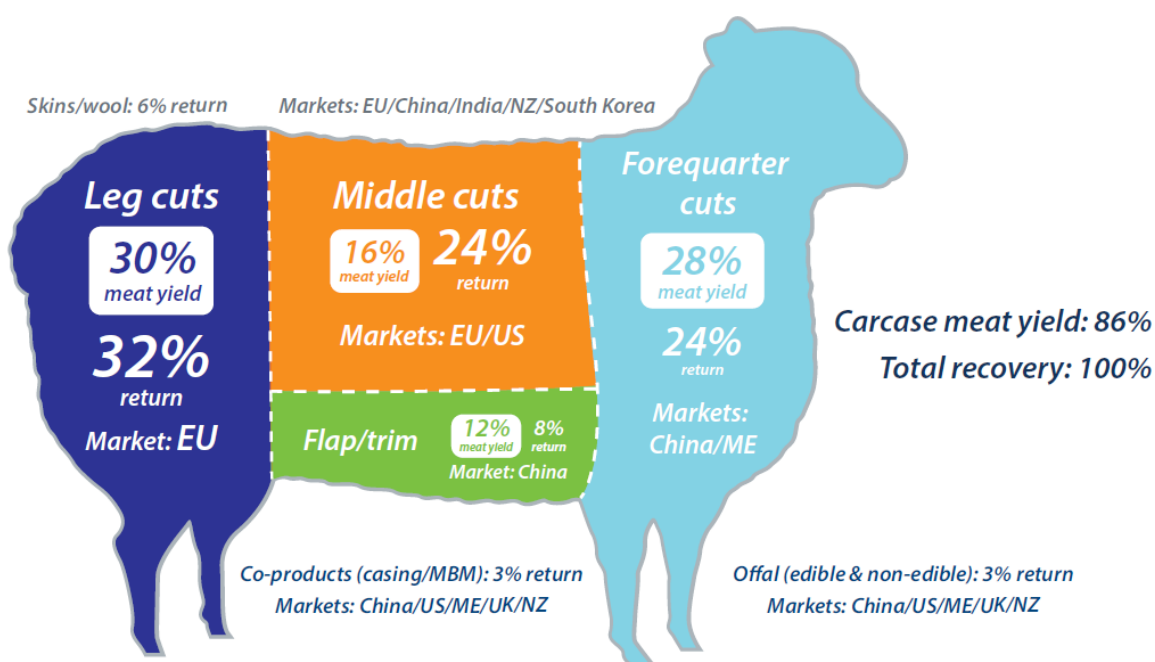


Figura 14: Estimación de retornos de cordero y producción de carne. Fuente: Red Meat Profit Partnership; Rabobank (2015)

Los cortes de mayor valor en el centro del cadáver (como las costillas y el lomo) solo generan el 16% del total de la producción de carne del 86% que es recuperada, en promedio, luego del procesamiento, y representa el 24% del retorno total.

La lana es un 'subproducto', sin embargo, es importante en términos de retorno. Los subproductos se pueden categorizar como despojos (comestibles y no comestibles), coproductos (incluyendo envoltorios, tripas, harina de carne y huesos y sebo), pieles y lana. Los subproductos aportan alrededor del 12% de los retornos totales del animal.

Una estrecha cooperación entre los productores y procesadores puede optimizar la valorización de los productos, y, a su vez, los productores pueden captar márgenes más altos.

4.7 Ambiente Facilitador

La ley de la carne establecida en el 1992 tiene los siguientes dos principales objetivos:

1. Regular todos los vínculos en la cadena de carne que afectan la calidad del producto.
2. Mejorar la transparencia en el sector de la carne.

Desde el 2005, el SAG ha implementado el Programa Oficial de Trazabilidad Animal para apoyar la seguridad de productos de ganado, la salud animal y las certificaciones de exportación. El programa busca mejorar la trazabilidad de los animales vivos y, por ende, se espera que reduzca el sacrificio y las ventas informales. A su vez, esto podría potenciar las oportunidades de exportación para el sector ovino en Chile.

Otro ejemplo es el programa PABCO, que busca apoyar dos objetivos:

1. la certificación de productos para el consumo humano (según requerimiento de las normas nacionales).
2. Cumplir con los requerimientos para exportar carne.

4.8 Principales Aprendizajes del Análisis de la Cadena de Valor Ovina

- La productividad es baja.
- El envejecimiento de los agricultores es un problema en este sector.
- La mayoría de los productores son pequeños agricultores.
- Aysén tiene, comparativamente, un grupo de 'agricultores emergentes' (50-200 animales).
- Falta de cooperación entre los agricultores.
- Falta de información y retroalimentación del mercado.
- Falta de integración vertical.
- El sector ovino puede ser caracterizado como un mercado altamente informal.
- La agricultura orgánica, libre de antibióticos y cría en libertad son oportunidades para crear productos de valor agregado.
- Los motores de rentabilidad son la tierra, costos de alimentos, pero principalmente los retornos en los cortes. La valorización por cabeza es importante.
- La cooperación entre productores y procesadores es crítica para captar altos retornos.

5 Cooperativas en la Cadena de Valor

5.1 Cooperativas Ovinas en Europa

La principal función de las cooperativas en el sector ovino en Europa es para el sacrificio y el marketing. No es sorprendente, ya que la razón por qué las cooperativas se fundaron originalmente era usualmente para resolver problemas de marketing.

Los desafíos para las cooperativas son la falta de estructuras y canales de comercialización, la reducción de la demanda, los altos precios de los alimentos para los animales, el envejecimiento de los agricultores y la dificultad de encontrar a trabajadores, la competencia con otros estados miembros de la UE con más subsidios para el sector y países con costos más bajos.

La posición de las cooperativas en el sector de la carne ovina es limitada, y la posición de la industria de fabricación de carne es pobre. Esta es la razón para muchas granjas pequeñas y mezcladas. Los ingresos agrícolas en el sector ovino se encuentran entre los más bajos en la industria agrícola, por lo tanto, el capital de los agricultores para invertir en cooperativas es limitado. Mientras haya muchos comerciantes interesados en comprar ovejas, no parece existir la necesidad de una cooperativa que probablemente tendría los mismos problemas que los otros sectores de carne: la falta de control de proveedores en tiempos de altos precios. Este riesgo del fracaso del mercado es mayor en regiones aisladas donde la distancia al mercado es grande y donde el comercio efectivo es obstaculizado por la falta de competencia de potenciales comerciantes. Ejemplos de esto se encuentran en España, Escocia y Gales.

Las cooperativas españolas en el sector de carne ovina son un elemento clave en evitar que desaparezca este tipo de operaciones de ganado en muchas áreas de España e intentan compensar la pérdida de rentabilidad de los agricultores. Sin embargo, las múltiples pequeñas operaciones son un problema para el adecuado desarrollo en el sector.

Las cooperativas más grandes de carne ovina se encuentran principalmente en las áreas menos privilegiadas en el Reino Unido (Escocia, Irlanda, Yorkshire) y España (Extremadura, Aragón). La razón por la que las cooperativas son prominentes en estas regiones es el alto nivel de especialización en carne ovina y grandes números de ganado. Otra razón es la gran distancia al mercado en estas 'regiones aisladas', lo que hace que el rol de las cooperativas para los productores es más relevante.

5.2 Cooperativas en la Región de Aysén

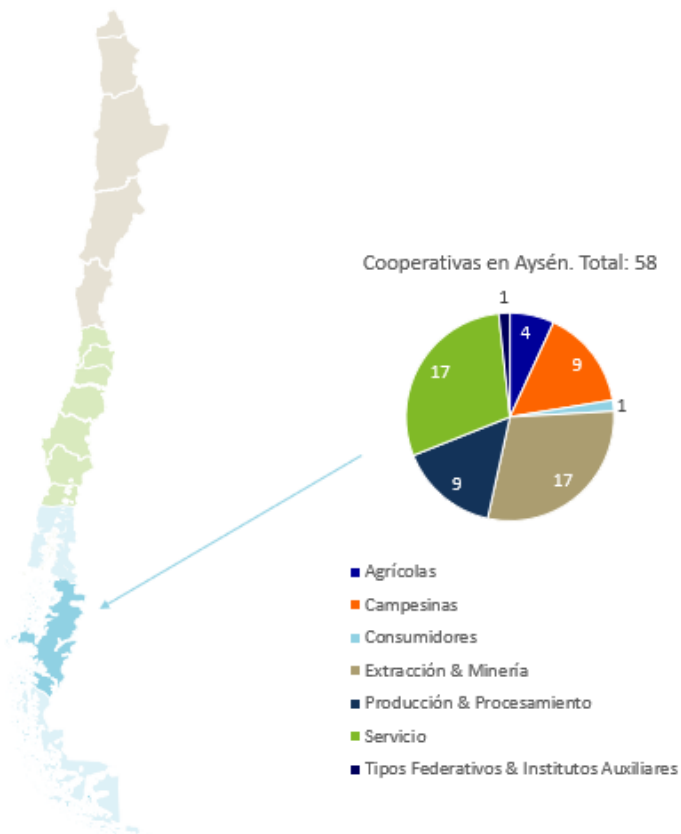


Figura 15: Cooperativas en la región de Aysén. Fuente: FIA.

Como se puede concluir a partir de la figura 15, la región de Aysén no cuenta muchas cooperativas. Las cooperativas existentes están principalmente relacionadas a la minería y los servicios, lo que refleja las actividades primarias en la región. Rara vez las cooperativas agrícolas se basan en Aysén.

5.3 Cooperativas Ovinas en Chile

Las cooperativas ovinas no son comunes en Chile. Identificamos solo tres, todas de pequeña escala. Se puede concluir que estas cooperativas no tienen ningún poder de mercado y muestran una gran necesidad de adaptación y desarrollo de estrategias.

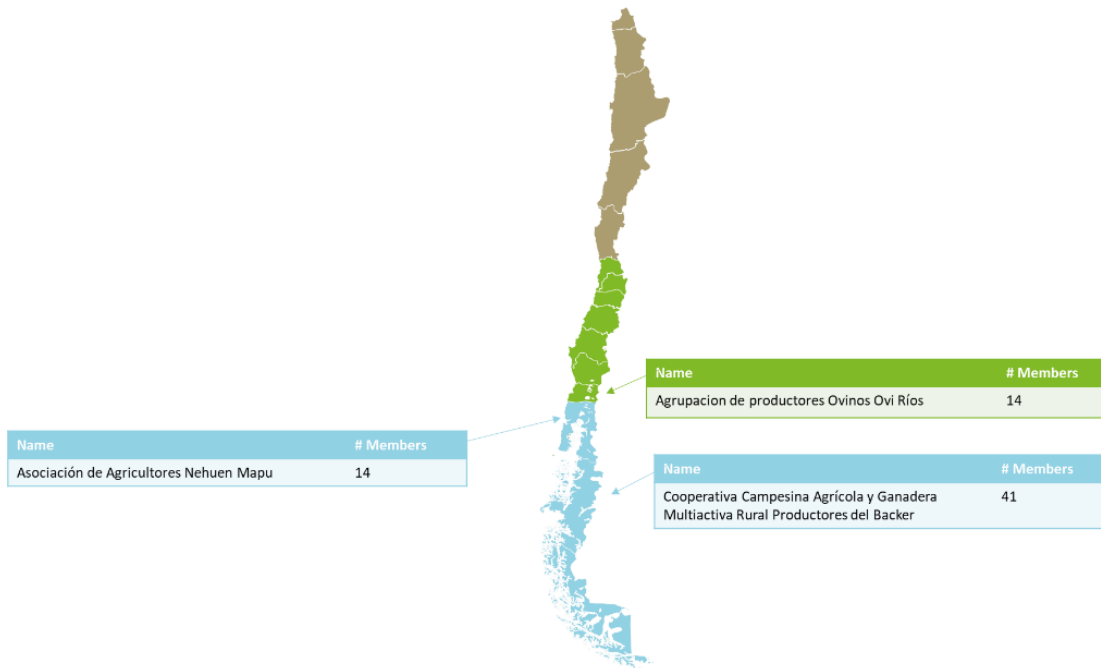


Figura 16: Cooperativas ovinas en Chile. Fuente: FIA.

5.4 Mapeo de Actores

En informes anteriores ya se ha explicado cómo la colaboración entre los diferentes tipos de actores (sociedad civil e institutos públicos, privados y de conocimiento) pueden llevar a resultados deseables – no solo para las cooperativas sino también para el sector en su totalidad. El tal llamado ‘Enfoque del Diamante Holandés’ ha sido implementado con éxito en los Países Bajos y, mediante este programa, Rabobank Partnerships tiene el objetivo de entregar recomendaciones tangibles al gobierno chileno para aumentar la colaboración, con el objetivo global de diseñar un ‘Diamante Chileno’ exitoso. Estas recomendaciones se basan en una evaluación comprensiva de los actores por sector. A continuación, se encuentra un mapeo de los actores en la industria ovina en Chile.

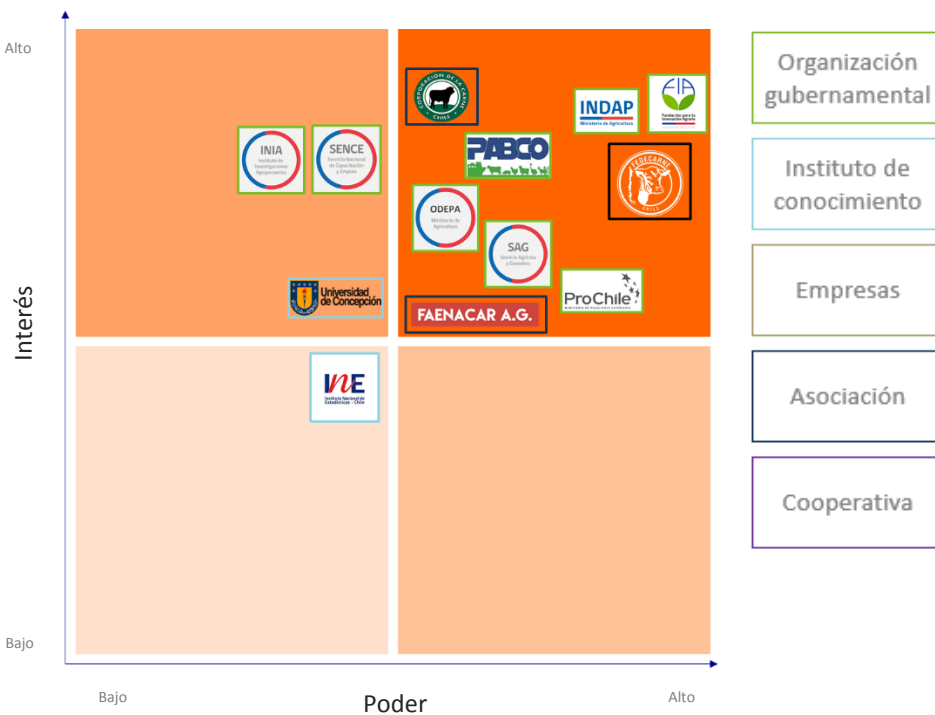


Figura 17: Mapeo de actores. Fuente: Rabobank (2020).

Este mapeo se basa en la teoría de los actores de Bryson (2004), en el que los actores son categorizados según su nivel de poder e interés en un cierto tema. En este caso, el tema es 'el desarrollo de las cooperativas agrícolas en el sector de carne ovina'. Según Bryson, los actores en cada cuadrante se pueden definir y tratar de la siguiente manera:

- Apáticos (bajo interés, bajo poder). Estos actores deben ser monitoreados, pero con un mínimo esfuerzo.
- Latentes (bajo interés, alto poder). Procuren mantenerse informados sobre sus actividades y mantenerlos informados sobre las tuyas también.
- Defensores (alto interés, bajo poder). A estos actores se les debe reportar y mantener satisfechos.
- Promotores (alto interés, alto poder). Manejarlos de cerca e involucrarlos para conocer sus intereses, actividades y posibles colaboraciones.

Dado que el sector ovino en Chile es bastante pequeño, no muchos actores están involucrados. Es interesante notar aquí que no hay grandes cooperativas o empresas que lideran la industria. Los productores y procesadores son representados por las mismas asociaciones del sector bovino: Fedecarne and Faenacar.

En términos de investigación, la Universidad de Concepción es la única universidad que aporta nuevas ideas. Además, el instituto de conocimiento INE entrega estadísticas útiles, y la organización gubernamental INIA también tiene datos recientes.

FIA e INDAP buscan contribuir a la productividad y la tecnología del sector con sus programas, y el SAG facilita la sustentabilidad e innovación del sector con su programa PABCO que se enfoca en la trazabilidad y la certificación.

Dado que no existe una Comisión Ovina Nacional, los diferentes actores del sector tienden no conocer los objetivos e intereses de los otros. Por lo tanto, recomendamos que se unan diferentes tipos de actores, por ejemplo, mediante una Asociación de Múltiples Actores como la que se introdujo en nuestro informe 'Investigación de Metodología'. De esta manera, se pueden identificar las brechas de capacidad e investigación, y cada actor puede contribuir de la manera más efectiva posible a la innovación y la sustentabilidad del sector.

El anexo presenta un listado de todos los actores.

6 La Dinámica Regional de Aysén

6.1 Objetivo de la Dinámica Regional

El principal objetivo de la dinámica regional es mostrar las principales características de la región de Aysén en términos de competitividad y, más específicamente, las características ovinas de la región. Según se explicó en el informe ‘Cooperativas Modernas en un Sistema Alimentario’, los factores regionales pueden tener un impacto significativo en el desarrollo de sectores específicos. Este resumen comienza con las características de la región de Aysén, seguido por el análisis regional de exportación según Raspe et al. (2018).

6.2 Principales Características de la Región de Aysén

El gráfico a continuación muestra una distribución de los tipos de ovejas en la región. Se puede concluir que la mayor parte consiste en ovejas, seguida por los corderos y las borregas de menos de seis meses.

Distribución de tipos de ovejas. Total: 177 972

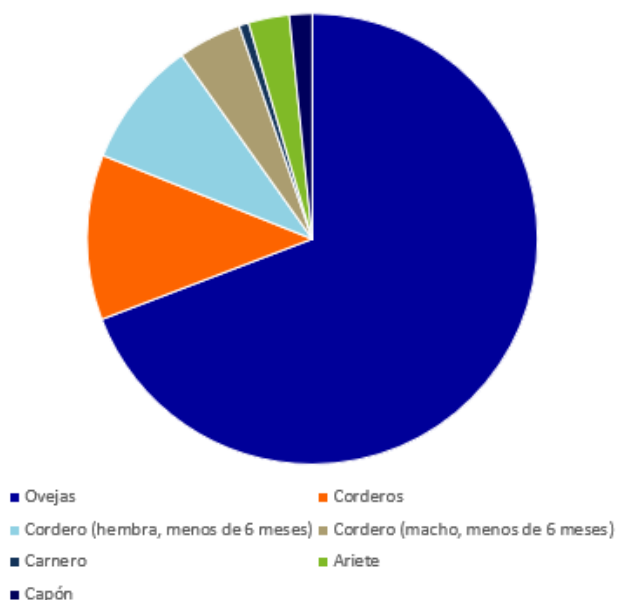


Figura 18: Distribución de tipo de ovejas. Fuente: Cisne Austral Aysén (2020).

Tal como se ha mencionado anteriormente en este reporte, el ganado de ovejas y el número de agricultores ovinos en Chile están disminuyendo. Sin embargo, al tomar más factores en cuenta y analizar la posición de Aysén según el análisis regional introducido por Raspe, van den Berge y de Graaff (2018) obtenemos una idea más detallada de su posición competitiva. El gráfico en la Figura 20 muestra el porcentaje de exportaciones desde Aysén en comparación con las importaciones ovinas totales de China, los EEUU, Brasil y Alemania (los cuatro principales importadores ovinos de Chile).

Según planteamos en nuestro informe ‘Cooperativas Modernas en un Sistema Alimentario’, Raspe et al. (2018) argumentan que, al mirar el crecimiento en las ventas/exportaciones, es crucial no solo mirar el aumento (o la disminución) en las exportaciones en el tiempo, sino también considerar los cambios en la demanda: si el crecimiento es impulsado por la demanda, una región es un perdedor enmascarado, ya que el crecimiento se basa en factores externos y no en la ventaja competitiva. Repetimos el gráfico de Raspe et al. (2018) a continuación:

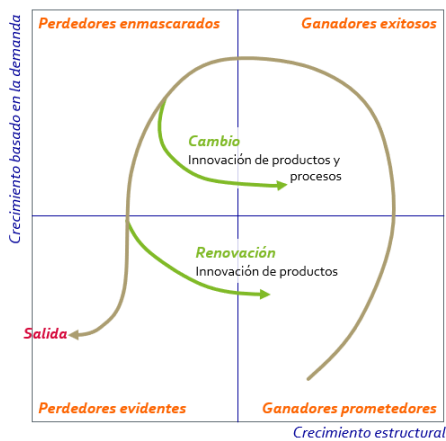


Figura 19: Proceso de la evolución estratégica. Fuente: Raspe et al. (2018).

Al aplicar esta teoría a las exportaciones ovinas de Aysén a sus principales importadores, se pueden sacar múltiples conclusiones. A primera vista, se puede notar que ambas líneas (importaciones totales y participación de Aysén) tienen una tendencia general al alza. Las importaciones ovinas siguen una tendencia bastante estable, y la participación de Aysén experimenta un fuerte aumento entre el 2015 y el 2017, una fuerte disminución entre el 2017 y el 2018 y luego nuevamente una leve alza.

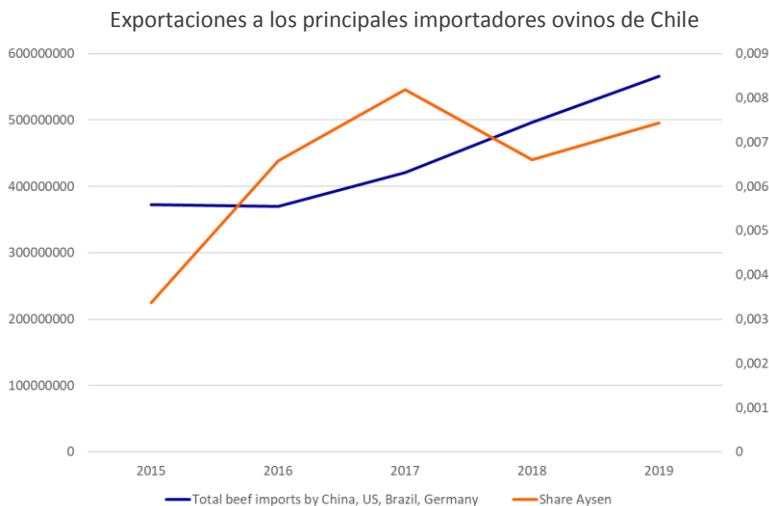


Figura 20: Exportaciones ovinas a los principales importadores ovinos de Chile. Fuente: ODEPA; ITC.

La participación de Aysén muestra un aumento general en los últimos cinco años, y así presenta una clara señal de crecimiento estructural, en vez de orientarse por la demanda, que tiene su origen en factores externos como la calidad, la reputación y la sustentabilidad. Sin embargo, cabe señalar que esta participación sigue siendo pequeña: 0,7% en el 2019.

7 El Rol de las Cooperativas en la Región Ovina

El consumo global de carne está creciendo. Sin embargo, el sector ovino, incluyendo tanto la carne y como la lana, sigue siendo un sector pequeño en comparación con otras proteínas animales. El consumo ovino en Chile también es bajo, lo que obliga a los productores a explorar oportunidades de exportación. Al mirar el potencial de exportación, el foco debe estar en productos premium tanto en carne como en lana ya que es difícil competir por precio, en consideración de los bajos volúmenes de producción que caracteriza el sector de la carne ovina en Chile.

Con muchos agricultores de edad, se dice que el sector es uno de los más tradicionales en Chile. Sin embargo, la región de Aysén también cuenta con agricultores emergentes con granjas de 50 a 200 animales. Considerando la cadena de valor en su totalidad, el nivel de cooperación entre los agricultores y a lo largo de la cadena de valor es baja.

La sustentabilidad es un ítem estratégico clave en el sector, y se está convirtiendo en un 'factor de higiene' en vez de un 'factor distintivo'.

Mientras el sector de la carne ovina se organiza principalmente de manera informal, la posición de cooperativas en el sector de la carne ovina es limitada, comparable con la situación en Europa. En Europa, las cooperativas de carne ovina están todas ubicadas en regiones aisladas, por la distancia al mercado y la falta de competencia por potenciales comerciantes.

La exportación de la región de Aysén muestra un crecimiento general estructural en los últimos años, lo que es un indicador de que haya oportunidades para los agricultores.

Se mantiene la siguiente pregunta: ¿Cómo se ve el futuro para las cooperativas ovinas en la región de Aysén? Rabo Partnerships ha identificado los siguientes factores clave para la industria ovina chilena en general y la región de Aysén específicamente:

- Mayor cooperación a lo largo de la cadena de suministro.
- Foco en mercados de nicho y creación de una propuesta de valor única.
- Base de miembros emprendedores.

7.1 Mayor Cooperación a lo largo de la Cadena de Suministro

Se requiere de mayor cooperación a lo largo de la cadena de suministro entre los productores y procesos para:

- Tomar un enfoque de largo plazo para generar relaciones y garantizar un suministro constante.
- Proporcionar y/o desarrollar soluciones del tipo de gestión de riesgo, por ej., contratos *forward* y programas de fidelización para estabilizar los precios de la carne ovina.
- Tener potencial para aumentar las iniciativas conjuntas de etiquetado, por ej., al apalancar la historia 'de la granja al plato'.

Esta cooperación vertical es necesaria para captar el valor de la carne ovina en la región y aumentar la rentabilidad de los agricultores, para que la agricultura se vuelva más interesante nuevamente para los agricultores de la siguiente generación. La cooperación entre los socios de la cadena de valor es una necesidad para cumplir con los requerimientos mínimos de trazabilidad. Todos los socios deben invertir en digitalización para facilitar la trazabilidad, pero también recibir retroalimentación de mercado y ajustar la producción según las demandas del consumidor.

El número de actores en este sector es limitado, lo que facilita unir fuerzas entre los actores facilitadores.

7.2 Diseñar una Propuesta de Valor Única

Se requiere de una propuesta de valor única para una cooperativa ovina que incluya la historia ‘de la granja al plato’.

Socios esenciales	Actividades clave	Propuesta de valor para clientes	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
	Recursos esenciales	Propuesta de valor para miembros	Canales	
Estructura de costo		Corrientes de ingresos		

Figura 21: Modelo de negocios basado en el modelo de negocios canvas de Alexander Osterwalder (2020).

La primera pregunta es: ‘¿Quiénes son mis clientes objetivo?’ en el sector de carne y/o lana. ¿Cómo capitalizar en nuevos segmentos de mercado, por ejemplo, los millennials? Si bien los productores chilenos tienen una buena reputación en términos de calidad, habrá una fuerte competencia de fibras y proteínas alternativas para estos mismos mercados. Los productores deberán seguir buscando mejoras en las áreas de transparencia, calidad y flexibilidad.

En nuestra opinión, Chile debe buscar mercados nicho, porque el tamaño reducido del mercado convierte al ovino en un producto natural de nicho, lo que puede apoyar al consumo en un segmento de mercado orientado a la singularidad y la autenticidad.

Tal como mencionamos antes, es importante reconocer que la carne ovina y la lana tienen diferentes bases de clientes.

Un importante aspecto del modelo de negocios de una cooperativa es la estrategia del canal. La exportación de cortes de carne requiere de un canal de distribución bien organizado para cumplir con los estándares mínimos de calidad.

Otro desafío es la estacionalidad. Esto puede tener un impacto en el suministro regular y, a su vez, en las oportunidades de exportación. Al mismo tiempo puede ser una desventaja si los agricultores en otro país pueden suministrar durante el año entero.

7.3 Una Base de Miembros Emprendedores

En vista del envejecimiento de los agricultores, es importante tener una base de miembros que también incluyen agricultores jóvenes emprendedores para proteger un futuro positivo para esta cooperativa. Una cooperativa debe incluir también a agricultores emergentes y grandes para fortalecer la fundación de esta cooperativa en términos de profesionalismo, mentalidad de mercado y volumen.

Para atraer a los agricultores emprendedores, una cooperativa debe basarse en los principios de negocios y saber traducirlos en prácticas.

7.4 Conclusión

Tal como en los países europeos, opinamos que existe espacio para una cooperativa en una región aislada como Aysén si la región aprovecha sus fortalezas, es decir, se enfoca en las características únicas de la región, crea una clara propuesta de valor que incluye una segmentación clara de clientes con una estrategia transparente de canalización.

Se pronostican los siguientes desafíos clave:

- El sector ovino es muy pequeño, lo que significa que una cooperativa, probablemente, debe ser una cooperativa de múltiple propósito combinada con agricultores bovinos. Esto podría causar un conflicto de intereses entre ambos grupos de agricultores. Para superar este desafío, las unidades de negocios deben ser creadas en la

cooperativa con su propio estado de resultados interno para compartir los retornos a las inversiones a todos los miembros de manera transparente.

- Dado que la región es aislada y tiene bajos volúmenes de producción, parece muy difícil competir en términos de precios con el vecindario geográficamente cercano a las potencias ovinas, como Argentina. El foco debe estar en los mercados de nicho con una estrategia de valor agregado.

Al considerar el sector y la región, incluyendo a los tipos de agricultores, puede ser necesario involucrar a los agricultores ovinos y los agricultores bovinos en una cooperativa. Así se creará mayor volumen, lo que es necesario para generar economías de escala y optimizar el uso de las instalaciones de procesamiento necesarias.

Porque Aysén no tiene muchas cooperativas en la región, se debe otorgar mayor atención a la creación de confianza entre los miembros y un 'espíritu cooperativo'.

Una cooperación estrecha entre productores, procesadores y facilitadores es crítica para producir para los mercados y captar los beneficios.

8 Bibliografía

- Costello, M. (2015). New Zealand Sheepmeat: maximising the cut, breaking it all down. RaboResearch.
- Del Carmen Icaza Noguera, M., Rey Ramírez, C. (2016). Agenda de Innovación Agraria Territorial Región de Aysén. FIA.
- Echávarri, V. (2013). Carne ovina. ODEPA, Ministerio de Agricultura.
- Faúndez, M., Allende, R., Pinto, A., Bustos, G., Cerda, R., ... Bravo, S. (2014). Estudio: Mercado de la carne y lana ovina en Chile. ODEPA, Ministerio de Agricultura, Chile.
- FIA. (2017). Agenda de Innovación Estratégica: Ovina Carne – Lana. Ministerio de Agricultura.
- García, J. C. (n.d.). Características y Perspectivas del Rubro Ovino. *Boletín INIA*, 244, 15-38.
- Gidley-Baird, A. (2018). The sheep is back, new markets hold key to future growth. RaboResearch
- Gidley-Baird, A. (2015). Agriculture in focus: New Zealand Sheepmeat: maximising the cut – breaking it all down. RaboResearch.
- González, V., Tapia, M. (2017). Manual de manejo ovino. INIA, Ministerio de Agricultura, Chile.
- Herbert, A. (2017). Profitability of sheep. Department of primary industries and regional development, Government of Western Australia.
- Holgate, B., (2015) Environmental opportunities: making regulations work for New Zealand sheep and beef farmers. RaboResearch.
- Holgate, B. (2017). Maximising the value of New Zealand Lamb. RaboResearch.
- Holgate, B., (2018). Realising the sustainable advantage: how investments in sustainability can benefit the New Zealand Red Meat Sector. RaboResearch.
- INDAP. (n.d.). Producción y Mercado de Ovinos.
- Larraín, R., Melo, O., Gustavo, L., Riveros, J. L., Fernández, J. (2018). Estudio prospectivo: Industria de la carne bovina y ovina chilena al 2030: principales desafíos tecnológicos para mejorar su competitividad. FIA, Ministerio de Agricultura, Chile.
- McEachern, S., Brown, D. (2017). Key Profit Drivers for Sheep Enterprises.
- Navarro, R, Barbé, F. (2009). Resultados y Lecciones en introducción de genotipos ovinos para carne en zona Austral, proyectos de innovación en regiones de Aysén y de Magallanes. FIA.
- ODEPA. (2018). Región de Aysén: Informativo regional.
- Prieto, R. (2018). Estudio Prospectivo: Industria de la carne bovina y ovina chilena al 2030: principales desafíos tecnológicos para mejorar su competitividad. FIA.
- Pulgar, S.(2016). Infraestructura Modular en Polietileno de Alta Densidad para Ovinos y Terneros. FIA.
- Van der Meulen, H., Prins, H., Poppe, K. (2012). Support for Farmers' Cooperatives: sector report sheep. Wageningen UR, Wageningen.
- Varas, E. (2015). Ovina Carne-Lana Región de Magallanes y Antártica Chilena. FIA.
- Zolezzi, M. (2017). Manual de manejo ovino.

9 Anexo: Lista de Actores

