

Estrategia de
innovación
agraria para

PRODUCCIÓN DE LECHE OVINA



GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA
INNOVACIÓN AGRARIA

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA), del Ministerio de Agricultura, tiene la función de impulsar y promover la innovación en las distintas actividades de la agricultura nacional, para contribuir a su modernización y fortalecimiento. De este modo, la labor de FIA busca mejorar la rentabilidad y competitividad de las producciones agrarias, a fin de ofrecer mejores perspectivas de desarrollo a los productores y productoras agrícolas y mejorar las condiciones de vida de las familias rurales del país.

Para ello, FIA impulsa, coordina y entrega financiamiento para el desarrollo de iniciativas, programas y proyectos orientados a incorporar innovación en los procesos productivos, de transformación industrial o de comercialización en las áreas agrícola, pecuaria, forestal, agroforestal y dulceacuícola, con los objetivos de:

- aumentar la calidad, la productividad y la rentabilidad de la agricultura
- diversificar la actividad sectorial
- incrementar la sustentabilidad de los procesos productivos
- promover el desarrollo de la gestión agraria

En este marco, el Ministerio de Agricultura encomendó a FIA la responsabilidad de coordinar los esfuerzos de los sectores público y privado con el objetivo de diseñar y construir Estrategias de Innovación Agraria para un conjunto de rubros y servicios prioritarios de la agricultura, que contribuyan a impulsar su desarrollo competitivo en el mediano y largo plazo.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN
AGRARIA PARA

PRODUCCIÓN DE
LECHE OVINA

Fundación para la Innovación Agraria
Ministerio de Agricultura

Santiago de Chile
2000

ISBN 956 - 7874 - 04 - 2

Registro de Propiedad Intelectual
Fundación para la Innovación Agraria
Inscripción N° 114.951

Santiago, Chile
Julio de 2000

Presentación

La Fundación para la Innovación Agraria (FIA), del Ministerio de Agricultura de Chile, tiene la misión de fomentar la transformación de la agricultura y la economía rural, impulsando y coordinando iniciativas, programas y proyectos orientados a incorporar innovación en los procesos productivos agrarios.

En este marco, el Ministerio de Agricultura encomendó a la Fundación para la Innovación Agraria la responsabilidad de coordinar esfuerzos de los sectores público y privado con el objetivo de diseñar y construir Estrategias de Innovación Agraria para diversos rubros y servicios prioritarios dentro del sector, en una visión de mediano y largo plazo.

En este sentido, la coordinación asumida por FIA buscó crear un espacio de análisis y discusión que permitiera hacer un diagnóstico de la situación actual de cada rubro y/o servicio prioritario, identificar los factores que limitan y que favorecen su desarrollo y definir las necesidades de innovación que enfrenta cada uno de ellos, dadas las altas exigencias de competitividad que plantea el actual escenario económico nacional e internacional. En consecuencia, el objetivo central de esta etapa fue definir una Estrategia de Innovación para cada rubro, con una visión de corto, mediano y largo plazo.

Para ello, se crearon espacios de análisis, discusión y encuentro que se convirtieron en la plataforma inicial para un trabajo futuro más estrecho y coordinado entre el sector público y el sector privado. Esta coordinación se inició a través de la construcción conjunta de un plan estratégico de innovación para cada rubro o servicio y se proyecta hacia la implementación de dicha estrategia.

Para abordar este proceso, se trabajó con una metodología que favoreciera la activa participación de los diversos representantes del rubro, generando espacios de reunión y análisis conjunto en diferentes zonas del país.

La definición de la metodología aplicada para diseñar y construir cada una de las Estrategias de Innovación y su posterior implementación se basó fundamentalmente en tres factores complementarios:

- Los propios actores o representantes de cada rubro son quienes tienen mayor autoridad y asertividad para diagnosticar y plantear una propuesta de innovación de carácter estratégico.
- La estrategia definida tendrá un mayor nivel de apropiación y representatividad por parte de los actores involucrados directa e indirectamente en su implementación, en la medida en que ellos mismos han sido protagonistas de su diseño.
- La fuerza del grupo, compuesto tanto por representantes del sector público como privado, representa un valioso aporte al trabajo en términos de creatividad y eficiencia, y brinda la posibilidad de aprovechar las potencialidades que ofrece la descentralización en la toma de decisiones y su posterior ejecución.

De esta manera, se definió desarrollar el proceso mediante una secuencia de Mesas de Trabajo, aplicando en ellas metodologías de carácter participativo apoyadas con el uso de técnicas de visualización. A lo anterior se sumó el análisis de información secundaria, entrevistas semidirigidas y un importante trabajo de sistematización.

En este proceso, participaron activamente 40 personas vinculadas al rubro Ovinos de Leche, productores y productoras, empresarios, profesionales y técnicos, académicos y representantes de organismos públicos.

En el presente documento se exponen los resultados finales del proceso, validados por los agentes públicos y privados que se constituyeron en representantes del sector en su conjunto y que participaron a lo largo de todo el proceso.

Este documento está estructurado en dos partes:

- La primera parte entrega los antecedentes generales del rubro, tanto a nivel nacional como internacional, y expone el conjunto de factores limitantes que los participantes en el proceso definieron como prioritarios y estratégicos para ser abordados en el corto y mediano plazo.

- La segunda parte desarrolla el Plan Estratégico de Innovación para el rubro Producción de Leche Ovina, entendido como un camino que se traza para alcanzar una situación deseada en el futuro, a partir de las condiciones del presente. El plan está compuesto por la definición y descripción de un conjunto de Lineamientos Estratégicos priorizados por el sector en su conjunto. Un lineamiento estratégico es un camino de acción que contiene un conjunto de acciones concretas y específicas que se deben emprender para avanzar en la superación de las limitaciones actuales a las cuales se ve enfrentado el rubro.

De acuerdo con la opción metodológica asumida, el producto estratégico propuesto surge de los propios participantes y de su carácter de representantes del sector desde la perspectiva particular de sus distintas áreas de trabajo y experiencia en cada uno de los temas.

El presente documento sistematiza, entonces, el trabajo realizado por un conjunto de personas representativas del rubro tanto por la actividad que realizan como por su procedencia regional. El resultado de este proceso constituye, por lo tanto, *la propuesta del sector* frente a un desafío definido por el propio sector.

Finalmente, este documento establece prioridades sobre las cuales se debe focalizar la acción conjunta del sector público y privado. Naturalmente, las prioridades deben ser permanentemente redefinidas de acuerdo con las acciones que se realicen y con los nuevos desafíos que se presenten para el desarrollo del rubro.

Al dar a conocer este trabajo, FIA quiere expresar su reconocimiento y agradecer a todas las personas e instituciones que participaron en este proceso, aportando su visión y su experiencia. De cada uno de ellos ha dependido, en definitiva, el resultado alcanzado.

El objetivo, como ya se ha señalado, es impulsar el desarrollo competitivo del rubro ovinos de leche en el país. Pero más allá de este objetivo, el sentido de este esfuerzo ha sido contribuir a mejorar las oportunidades de desarrollo y las condiciones de vida de las familias rurales del país, para las cuales la agricultura representa no sólo su actividad económica y su fuente de ingresos sino también, y principalmente, su forma de vida.

Índice

ANTECEDENTES GENERALES DEL RUBRO	9
Factores que limitan procesos de innovación en el rubro producción de leche ovina en Chile	13
1. Factores limitantes en el ámbito productivo y tecnológico	13
2. Factores limitantes en el ámbito del mercado	16
3. Factores limitantes en el ámbito de la gestión	18
PLAN ESTRATÉGICO	21
Objetivo del Plan Estratégico	22
Lineamientos Estratégicos	22
1. Lineamientos estratégicos en el ámbito productivo y tecnológico	23
2. Lineamientos estratégicos en el ámbito del mercado	32
3. Lineamientos estratégicos en el ámbito de la gestión	42

CONCLUSIONES

47

ANEXOS

49

Ficha técnica del proceso de diseño y construcción de la Estrategia de Innovación para Producción de Leche Ovina

Participantes en el proceso de diseño y construcción de la Estrategia de Innovación para Producción de Leche Ovina

Matriz resumen del Plan Estratégico para Producción de Leche Ovina

Antecedentes generales del rubro

Al considerar la demanda alimentaria del consumidor actual, se observa que los productos derivados lácteos presentan una creciente demanda. Entre ellos se destacan los productos "de nicho", también conocidos como *especiality*, productos tipo *boutique* o *delicatessen*, que basan su posicionamiento en el mercado en su margen de comercialización y no en su volumen de venta, y fijan como estrategia central su imagen de calidad y exclusividad.

Entre esos productos, los derivados lácteos elaborados con leche de oveja ofrecen una gama de productos altamente valorados, aceptados y con demanda creciente en los mercados internacionales debido a su alta calidad sensorial.

En Europa se han generado los derivados lácteos ovinos que han dado el sello de calidad, variedad y exclusividad a estos productos, principalmente por la introducción del concepto moderno de calidad, valorización y protecciones de productos alimenticios de caracteres específicos y denominaciones geográficas de procedencia (conocidos como sistemas de denominación o apelación de origen).

Muchos quesos de oveja de países europeos han consolidado una tradición de calidad vinculada a un producto artesanal típico. Los valores de un producto como éste sobrepasan la influencia de la marca, puesto que se constituyen en elementos psicológicos que pueden influir sobre la decisión de compra de un producto de prestigio, mucho más que su calidad sensorial, su precio y otros atributos, tal como sucede con el queso Roquefort, Manchego e Idiazábal.

En la última década, las importaciones mundiales de derivados lácteos ovinos han aumentado en aproximadamente un 282%. Esto significa que en la actualidad el valor de esas importaciones es de aproximadamente 270 millones de dólares. Consecuentemente, en los últimos seis años se ha registrado un aumento en el comercio internacional de germoplasma o material genético reproductor de ovinos lecheros en Europa, Oceanía, Asia y América.

Este crecimiento responde a un aumento de la demanda, que a su vez es el resultado de un incremento del consumo per cápita de derivados lácteos no tradicionales, tanto en países en desarrollo, como en América del Norte y Europa, donde se ha visto incrementada la participación de los lácteos en el gasto de los consumidores.

Sin embargo, para dimensionar adecuadamente el rubro de ovinos de leche a nivel mundial, es preciso considerar que la producción mundial total de leche bordea los 500 millones de toneladas, de las cuales sólo 8 millones son aportadas por los ovinos. De dicho volumen, una cuarta parte se produce en países de la Comunidad Europea y el resto se distribuye en Asia, África y América.

Por otra parte, según antecedentes de FAO, en el último trienio de la década pasada el 75% de las exportaciones mundiales de queso de oveja provenían de la Comunidad Europea, ya que la producción generada en Asia, África y América se destinó al consumo interno.

Entre los países demandantes no comunitarios de dichos productos destacan Estados Unidos, Arabia Saudita y Omán, que juntos representan sobre el 67% de las importaciones mundiales.

En nuestro país, el consumo de queso de oveja ha respondido históricamente a una demanda focalizada principalmente en consumidores de colonias extranjeras y nichos de mercado altamente específicos, como tiendas especializadas en *delicatessen*, restaurantes y hoteles con alta afluencia de turistas extranjeros.

Junto a las tendencias del mercado internacional ya descritas, representa también una oportunidad para el rubro la tendencia creciente que registra en Chile

la demanda de derivados lácteos de origen ovino de alta calidad y la existencia –aún incipiente– de un nicho de mercado en nuestro medio.

Consecuentemente, nuestro país inició a mediados de los años noventa la internación de germoplasma y tecnología especializada, con el objetivo de validar los procesos de producción y transformación de dichos derivados, iniciativa que se encuentra hoy en pleno desarrollo.

Además de estas consideraciones sobre las perspectivas de mercado, la introducción del rubro ovino lechero en el país responde también a la necesidad de diversificar el rubro, tomando en cuenta que la producción nacional se concentra en la obtención de lana y carne. Estos mercados han experimentado cambios importantes, frente a los cuales la leche ovina aparece como una alternativa económicamente atractiva.

Luego de aproximadamente cinco años desde la primera internación de germoplasma especializado, actualmente se cuenta con una significativa distribución geográfica de unidades de producción de leche ovina, entre las Regiones II y XII y se estiman en 30 las explotaciones que venden leche a plantas o la transforman directamente. Estas unidades prediales basan su producción en razas especializadas en producción de leche, como la Latxa y la Milchschaf, e híbridas de éstas sobre razas introducidas con mucha anterioridad, que responden a otros propósitos (producción de lana y/o carne).



Ejemplares de las razas Milchschaf (izquierda) y Latxa (derecha), introducidas recientemente al país.

Del total de leche producida por dichas unidades, estimada en 22.000 lt/año, se derivan diez marcas de quesos diferentes, con un volumen aproximado de unas 5 toneladas anuales.

En cuanto a las importaciones chilenas de queso de oveja, si bien no es posible conocer el volumen exacto, se estima que éste se ha mantenido en la última década en torno a las 2 a 4 toneladas anuales. El bajo volumen importado, destinado a un consumidor que busca calidad independientemente de su valor, se ha traducido en que el precio del queso de oveja alcance valores que han superado en algunas oportunidades los US \$30 el kilo.

En síntesis, la disponibilidad total anual de queso de oveja en el mercado nacional alcanza a unas 8 toneladas de queso de oveja puro y de mezcla, todos con clara orientación a penetrar el mercado de los quesos maduros. Los precios—salvo algunas excepciones—son demasiado altos como para que un consumidor no habitual de este tipo de producto esté dispuesto a pagarlos por un producto que conoce poco o que desconoce por completo.

Las situaciones en que el precio ha sido excepcionalmente bajo han sido puntuales y corresponden a importaciones probablemente intervenidas mediante subsidio en su país de origen, por cuanto el precio al consumidor chileno bordeaba los U\$8 por kilo. Es probable que en el largo plazo este hecho llegue a representar eventualmente una oportunidad para el productor chileno, en la medida en que dichos subsidios tiendan a ajustarse gradualmente a las condiciones actuales que rigen el comercio internacional. Sin embargo, las oportunidades efectivas para el rubro en Chile se basan más bien en el desarrollo de productos de calidad, la diversificación de la oferta y la ampliación del mercado.

Todas las consideraciones anteriores indican, entonces, que existen condiciones para insertar competitivamente el rubro ovinos lecheros como una actividad ganadera propia de nuestro medio agrario.

En este contexto, las perspectivas que presenta el rubro de derivados lácteos ovinos se basan en ofrecer alternativas competitivas, incrementar el consumo

interno e insertar la producción nacional en los mercados externos, para lo cual se requiere abordar las limitantes que actualmente existen en la cadena productiva, de distribución y comercialización.

FACTORES QUE LIMITAN PROCESOS DE INNOVACIÓN EN EL RUBRO PRODUCCIÓN DE LECHE OVINA EN CHILE

Dado el nivel de desarrollo actual del rubro ovinos de leche en Chile, se han identificado limitantes que, en la medida en que sean abordadas, permitirán otorgarle al rubro un dinamismo conforme al sentido de oportunidad que ofrece.

Las limitantes, identificadas y priorizadas, se han agrupado en los ámbitos productivo y tecnológico, de mercado y de gestión.

1. FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO

El rubro ovinos de leche es de reciente introducción en el país y durante este tiempo ha sido posible desarrollar un conocimiento básico productivo y tecnológico a partir de las experiencias desarrolladas por diferentes productores y empresas de la industria láctea, con apoyo de investigadores y del Estado.

En este marco, se han identificado y priorizado como factores limitantes en el ámbito productivo y tecnológico: baja disponibilidad y diversidad genética, insuficiente conocimiento tecnológico y productivo, carencia de normativas de calidad y limitada disponibilidad de especialistas en el tema. Estos factores se exponen a continuación.

• Baja disponibilidad y diversidad genética

El desarrollo de este rubro se impulsó inicialmente en Chile en base a la utilización de ejemplares de razas especializadas como la Milchscaf y Latxa, introducidas desde otros países. Sin embargo, con el objeto de aumentar los volúmenes de producción de leche y disminuir la marcada estacionalidad de

dicha producción, se debió incursionar en cruzamientos interraciales de Milchschaaf y Latxa sobre otras razas ovinas establecidas con anterioridad en Chile.

A pesar de ello, la disponibilidad y diversidad del material genético de ovinos especializados en producción de leche en el país es muy baja.

Entre las razones que generan esta baja disponibilidad y diversidad de material genético se encuentra el hecho de que las razas tradicionalmente presentes en el país no son especializadas; la importación de ovejas en pie es de alto costo, requiere diversas tramitaciones legales y resguardo sanitario de diversa complejidad, existen escasos proveedores a nivel mundial y, además, no siempre se puede contar con un respaldo que certifique los parámetros productivos del germoplasma que se ofrece fuera de Chile.



Hembra de raza Latxa

• Insuficiente conocimiento productivo y tecnológico

Son diversos los ámbitos en que aún existe un insuficiente conocimiento tanto en lo productivo como en lo tecnológico. Basta indicar áreas temáticas como modelos productivos por zona geográfica, modelos productivos de calidad y rendimiento lácteo, mejoramiento genético, aspectos relativos a nutrición, reproducción y sanidad, entre los más importantes.

Por otra parte, en la actualidad no se cuenta con toda la información necesaria que

oriente en forma clara y exacta la elección de la(s) raza(s) más apropiada(s) para cada zona agroclimática potencialmente adecuada para el desarrollo de este rubro.

En cuanto a la transformación de la leche ovina, se ha incursionado en la elaboración de quesos de oveja en plantas queseras especializadas en queso de vaca, donde se han efectuado adaptaciones de orden tecnológico más que de infraestructura para la elaboración de derivados lácteos ovinos. Dichas adaptaciones tecnológicas se han basado en las tecnologías utilizadas en el extranjero, las cuales han debido ser modificadas ya que, por ejemplo, los patrones extranjeros se basan en la utilización de leche cruda y en nuestro país se pasteuriza la materia prima.

A pesar de estas experiencias, no se cuenta aún con el nivel tecnológico requerido para mejorar la calidad de los productos y acceder a instrumentos que aseguren la calidad, homogeneidad y estandarización de los procesos asociados, de modo de dar sustentabilidad al desarrollo de productos que, por su especificidad, en la actualidad obtienen altos precios en el mercado nacional.

De ahí surge la necesidad de investigar e identificar los procesos y tecnologías para la producción de diversos derivados. Dichos procesos no se han desarrollado aún adecuada y sistemáticamente, conforme a las características propias de la leche producida, considerando tanto su calidad microbiológica y su composición química según fase de la curva de lactancia, como las particulares características que pueda otorgarle a la leche una determinada zona geográfica, en función de las características de los pastos, agua y otros factores medioambientales.

- **Carencia de una norma de estandarización de la calidad organoléptica**

La falta de una normativa sobre calidad organoléptica de los derivados lácteos ovinos es una situación que afecta a todos los involucrados en el rubro. En efecto, un queso de baja calidad colocado en el mercado puede generar en los distribuidores y consumidores una imagen negativa que se hace extensiva a todos los quesos de oveja nacionales, dejando la imagen de calidad óptima reservada sólo para los quesos importados.

En este punto cobra especial importancia el hecho de que los quesos producidos en el país no presentan una calidad regular en el tiempo y no cuentan con una norma que permita estandarizar y certificar la calidad de la leche desde el predio, pasando por cadena de frío, sistema de transporte y proceso de industrialización.

• **Limitada disponibilidad de especialistas en el rubro**

Debido a que el rubro ha sido introducido recientemente en nuestro país, existen pocos profesionales, técnicos y operadores con algún grado de experiencia en el manejo de la oveja lechera y en procesos de transformación de la leche de origen ovino. Esta situación se debe a que la capacitación y entrenamiento han sido escasos, dispersos y fragmentados, ya que han obedecido a las necesidades puntuales de un determinado proceso productivo o de transformación.

Dicha situación se hace evidente cuando se requiere apoyo profesional especializado, en virtud de que la experiencia actual está principalmente orientada a la definición de aspectos técnicos básicos de la producción lechera.

Esta situación se presenta a lo largo de todo el proceso productivo, desde la elección de una determinada raza especializada en producción de leche, lo que constituye una decisión técnica de suma importancia, hasta la elaboración de quesos. La mayoría de las iniciativas de introducción de este rubro no consideran, de hecho, el financiamiento para una óptima capacitación del personal encargado de la elaboración de derivados lácteos.

2. FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO DEL MERCADO

En nuestro país, el rubro ovinos de leche es de reciente incorporación no sólo desde el punto de vista productivo, sino también de mercado, de modo que la primera limitante se refiere al incipiente desarrollo del mercado para sus derivados (quesos, yogurt, ricotta y otros).

Además, se desconoce la real magnitud del potencial de mercado que el rubro tiene en Chile y las características específicas de la demanda por este tipo de

productos. Como consecuencia, el rubro mantiene un nivel de desarrollo en que las decisiones de diversificación y de crecimiento de la oferta de productos han sido muy cautelosas por parte del sector productivo.

En este marco, las limitantes identificadas y priorizadas en el ámbito del mercado son el bajo conocimiento de los productos lácteos de origen ovino por parte de los potenciales consumidores de nuestro país y, consecuentemente, la baja demanda por dichos productos, el bajo desarrollo de la oferta de los mismos y una insuficiente existencia de información de mercado, disponible para los distintos agentes del rubro, en particular, para el sector productivo.

• **Bajo conocimiento del producto por parte de la demanda y baja demanda**

Los productos lácteos de procedencia ovina no forman parte de la costumbre gastronómica nacional. Es así como gran parte de los consumidores chilenos desconocen la existencia de los productos lácteos de origen ovino y no tienen conocimiento alguno del queso maduro de oveja, que es el producto que tradicionalmente se ha producido en Chile, y menos del resto de los derivados lácteos, como cuajada o yogurt, ricotta, queso fresco, pastas blandas, azules o blue y otros.

Por lo tanto, la demanda de productos lácteos de origen ovino se limita en la actualidad a un segmento muy específico, compuesto principalmente por integrantes de colonias extranjeras que tienen incorporados en sus hábitos alimenticios este tipo de productos.

• **Bajo desarrollo de la oferta de productos lácteos de origen ovino**

La actual oferta y presencia en las cadenas de comercialización nacionales de los derivados lácteos de origen ovino elaborados en el país, ha sido baja y estacional. La incursión de estos productos en supermercados, por ejemplo, ha sido ocasional e incipiente, concentrándose los esfuerzos del sector privado en la exploración de otros canales de colocación, como restaurantes, tiendas especializadas y banqueteros, entre los más importantes.

Por otro lado, algunos agentes transformadores han elaborado productos sin identidad específica, sin establecer diferencias entre los productos importados y los de elaboración propia, e incluso de calidad inferior a la necesaria para su posicionamiento.

• Insuficiente información de mercado

Los agentes que participan en la cadena productiva y de transformación tienen dificultades para avanzar apropiadamente más allá de la incursión inicial en la validación de procesos productivos y tecnológicos, ya que no poseen antecedentes cuantitativos y cualitativos sobre la demanda actual, real y potencial, información respecto de los distintos competidores y nivel de concentración del mercado en el país, información de precios, información de productos, información referente a formas de promoción, información sobre nichos de mercado, entre los aspectos más importantes, lo que dificulta el proceso de producción y comercialización.

A nivel del productor, la falta de información de mercado impide tomar decisiones oportunas sobre las inversiones requeridas en la explotación en su conjunto, sobre tipo de animales y tamaño de masa, infraestructura, incorporación de tecnología productiva, capacitación y formación, entre otros.

Similar situación se presenta en la empresa transformadora, donde no es posible desarrollar una planificación adecuada, debido a la falta de información sobre los volúmenes y precio de la leche a adquirir, tipos de producto a elaborar, inversiones en tecnología necesaria para dicha elaboración e inversión en la formación de técnicos queseros especializados.

3. FACTORES LIMITANTES EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN

En general, los actuales sistemas productivos destinados a la producción de leche ovina y los desafíos a los cuales se ven enfrentados tanto en el ámbito productivo y tecnológico como en el ámbito del mercado y la comercialización, propios de un rubro de reciente incorporación al país,

se ven integralmente debilitados por las limitantes que en la actualidad se observan en el ámbito de la gestión.

La mayoría de las iniciativas de introducción del rubro en el país han tenido como objetivo sentar las bases para el desarrollo de la actividad desde la perspectiva de los aspectos productivos y tecnológicos, orientándose a constatar la factibilidad técnica del rubro. Dichos esfuerzos no han sido complementados con el fortalecimiento de aspectos asociados a la utilización de herramientas de gestión a nivel productivo, comercial, financiero y administrativo.

En ese marco, las principales limitantes identificadas y priorizadas en el ámbito de la gestión dicen relación con la falta de asociatividad del sector, el incipiente desarrollo en la capacidad de gestión y la falta de generación y difusión de información, las cuales se explican a continuación.

• Falta de asociatividad del sector

En el rubro de ovinos lecheros no se han desarrollado estructuras asociativas ni instancias de articulación que permitan a los agentes del rubro enfrentar sus desafíos como sector y expresar sus intereses, lo que ha impedido la generación de redes de colaboración entre el sector público y privado.

La falta de asociatividad se percibe como una situación que afecta diversas áreas de toda la cadena productiva del rubro. Los esfuerzos e iniciativas han sido por lo general aislados y dispersos, sin que existan instancias de articulación o asociatividad más permanentes al interior del sector.

En este marco, se considera que la falta de asociatividad, como instrumento, también da cuenta del bajo nivel de articulación actual entre las redes de producción, transformación, distribución, promoción y comercialización, así como del escaso traspaso, entre los distintos agentes, de información que permita apoyar la toma de decisiones en los diferentes niveles del sector.

La inexistencia de redes de articulación permanente no sólo se observa al interior del sector productivo, sino también entre éste y los sectores académico, industrial y de instituciones del Estado vinculadas al rubro.

• **Incipiente desarrollo en la capacidad de gestión**

En la actualidad, en la mayoría de los casos no se utilizan a nivel predial instrumentos que permitan apoyar la toma de decisiones oportuna y acertadamente, como por ejemplo, medición de eficiencia productiva mediante la implementación de un sistema de registro, control y seguimiento de la producción y costos de producción de leche y queso e ingresos, entre otros.

• **Escasa generación y difusión de información**

El sector no cuenta actualmente con suficiente información técnica y de mercado que responda a las necesidades del rubro, la que constituye un insumo importante en el proceso de toma de decisiones de los distintos agentes.

Existen diversas fuentes de información tanto en el país como en el extranjero, las cuales no se utilizan, se encuentran dispersas o no entregan la información de la forma requerida, como por ejemplo la información generada en proyectos, giras tecnológicas y antecedentes que puedan proveer los agregados agrícolas de Chile en el exterior, entre otra.

Plan Estratégico

La planificación estratégica es un instrumento de trabajo que permite a grupos de personas, empresas o instituciones trazar un camino para intentar alcanzar una situación futura deseada, a partir de las condiciones particulares del presente.

Así, la planificación estratégica conjuga la noción de futuro con la de efectividad. Se planifica una situación que se quiere alcanzar, con la mayor seguridad de poder alcanzarla. Diseñar un camino estratégico no asegura alcanzar la situación deseada, pero sí permite ser actor más que espectador de los acontecimientos y, de ese modo, hace posible ejercer una mayor influencia sobre ellos.

En este marco, un lineamiento estratégico es un camino de acción específico que contiene un conjunto de acciones concretas en torno a una temática similar y que pretenden resolver o dar cuenta de uno o varios factores limitantes definidos durante el proceso. Generalmente hay más de un camino para llegar a un determinado resultado u objetivo, combinando distintos recursos y actividades. Esta variedad de opciones hace posible definir diferentes lineamientos estratégicos para alcanzar el mismo resultado; sin embargo, entre las distintas alternativas, habrá una más efectiva y eficiente.

Se describe a continuación el objetivo del plan estratégico para el rubro ovinos de leche y los distintos lineamientos definidos para ponerlo en marcha.

OBJETIVO DEL PLAN ESTRATÉGICO

La propuesta del plan estratégico consiste en desarrollar y posicionar el rubro de los ovinos de leche como una alternativa de producción competitiva en el medio ganadero nacional, que logre insertar sus derivados lácteos en el mercado interno y externo, basándose en la aplicación de óptimas tecnologías productivas y de transformación, mediante una formación continua y coherente de los actores de sector, organizados en torno al rubro.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

A continuación se presentan los lineamientos estratégicos considerados prioritarios para abordar de manera exitosa el conjunto de factores limitantes descritos anteriormente, referidos a los ámbitos productivo-tecnológico, de mercado y de gestión.

En el ámbito de la tecnología y la producción:

- Mejorar la disponibilidad y diversidad genética
- Incrementar el conocimiento productivo y tecnológico
- Mejorar las capacidades de los recursos humanos que se desempeñan en el rubro
- Formar especialistas dedicados a la actividad
- Fortalecer los contenidos de la transferencia tecnológica en función de los requerimientos del sector

En el ámbito del mercado:

- Generar las condiciones para incrementar la demanda nacional
- Mejorar la actual oferta de la información de mercado
- Diversificar y diferenciar la oferta
- Promover la aplicación de normas de aseguramiento de la calidad de los procesos y productos
- Definir normativas referidas a calidad productiva
- Incursionar en los mercados externos

En el ámbito de la gestión:

- Fomentar una instancia de organización del sector
- Elevar el actual nivel de gestión estratégica y operativa
- Crear un sistema de información

1. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO

En este ámbito el objetivo central es elevar el actual nivel tecnológico del sector, mejorando el conocimiento y el manejo de los factores productivos y tecnológicos que influyen en la competitividad del rubro, fomentando la incorporación de genética especializada, incrementando la diversidad de productos derivados de la leche ovina y estimulando la coordinación entre actores productivos, académicos y empresariales vinculados al rubro para abordar distintas temáticas en este ámbito.

Lograr el desarrollo de un óptimo nivel tecnológico en el proceso productivo primario y de industrialización constituye un factor indispensable para asegurar calidad, diversidad, oportunidad y permanencia de los productos en la red de comercialización, como elementos que fortalezcan las ventajas competitivas de nuestro país. Para que ello sea posible, será necesario contar con tecnologías adecuadas a los procesos productivos y a nuestras condiciones de producción, normas de calidad que regulen los procesos y planificación en la programación de los procesos de transformación, entre otros aspectos.

1.1. MEJORAR LA DISPONIBILIDAD Y DIVERSIDAD GENÉTICA

Mejorar la disponibilidad y diversidad genética para el desarrollo de la producción de leche ovina resulta indispensable para el desarrollo del rubro, por cuanto constituye un factor esencial en el nivel de producción primaria



Ordeña mecánica

Acciones propuestas

Para fomentar la disponibilidad y diversidad genética, se proponen las siguientes acciones:

- Sistematizar y difundir las experiencias desarrolladas a la fecha y sus resultados, en cuanto a introducción al país de razas especializadas y procesos de hibridismo de estas razas con otras existentes con anterioridad. En este sentido se deben recoger los resultados obtenidos en materia de adaptabilidad, indicadores productivos y reproductivos, de manera que constituyan la base para las acciones futuras.
- Incorporar material genético especializado a los sistemas productivos

La incorporación de material genético especializado en pie con aptitud lechera constituye una línea de trabajo que representa la vía más rápida de mejoramiento animal para contar con una masa especializada en producción de leche. Para ello se deben desarrollar proyectos de innovación, giras tecnológicas y difusión de información disponible respecto de razas y sus características.

- Incentivar el uso de material crioconservado

El material genético crioconservado, ya sea embriones o semen, además de constituir una herramienta de fomento, puede contribuir a que el sector

agrario visualice estos medios como tecnologías concretas para establecer unidades productivas lecheras sobre la base de ovinos criollos.

Desde el punto de vista de los costos asociados a la introducción de material genético, el hibridismo representa una situación intermedia entre el establecimiento de una explotación basada en la utilización de razas especializadas y de razas no especializadas.



Cría híbrida proveniente de la cruce de Latxa y criolla

En cuanto a la inseminación artificial y/o cruces con carneros especializados, se prevé que ésta puede ser una alternativa para ir conformando rebaños con aptitud lechera creciente. Esta alternativa, por otra parte, permite incursionar en el manejo de los animales, evitando que el entrenamiento inicial se realice con ejemplares de alto valor.

Para ello se deben desarrollar cursos de entrenamiento en la aplicación de estas tecnologías, dirigidos a técnicos y profesionales, desarrollar material divulgativo respecto de las características y aplicación de estas tecnologías, realizar giras tecnológicas, difusión de información disponible sobre razas y sus características y sobre centros especializados que ofrecen insumos para el desarrollo de estas tecnologías.

- Evaluar la factibilidad técnica y económica de crear un Centro Genético de Rumiantes Menores

La puesta en marcha de un Centro Genético para Rumiantes Menores permitiría poner a disposición del sector material genético certificado y diversificado. De esta manera, sería posible impulsar la disponibilidad y la diversidad del material genético, de modo progresivo, ininterrumpido y planificado, a través de líneas puras y/o híbridas de tendencia lechera, que permitan un mejoramiento de los niveles productivos, sobre la base de un material biológico apropiado.

1.2. INCREMENTAR EL CONOCIMIENTO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO

Se requiere fomentar y apoyar procesos de adquisición y desarrollo de conocimientos y capacidades a lo largo de todo el proceso productivo del rubro ovinos de leche, que permitan consolidar el desarrollo tecnológico y productivo del rubro.

En este sentido se han priorizado temáticas que deben ser abordadas en forma paralela y que, en la medida que sean desarrolladas, permitirán seguir ajustando aspectos de mayor especificidad. Dichas temáticas son las siguientes:

- Tecnologías asociadas a la producción primaria: en esta área es prioritario abordar aspectos como la estacionalidad de la producción de leche (a través del manejo alimenticio y reproductivo), tamaño mínimo de explotación, manejo sanitario, eficiencia productiva, trazabilidad, mejoramiento de la calidad de la leche y el rendimiento lácteo, incremento del nivel genético especializado e incorporación de los conceptos de bioseguridad y bienestar animal.
- Tecnologías asociadas a los procesos, gestión y productos: tecnologías de procesos para la elaboración y la diversificación de productos, eficiencia productiva, trazabilidad, e incorporación de conceptos de bioseguridad.

Acciones propuestas

Para ello se visualizan las siguientes acciones:

- Fomentar programas de investigación

En el ámbito de la investigación, es fundamental hacer frente a la necesidad de que ésta responda a los requerimientos del sector productivo. Para ello, es preciso contar con una instancia de trabajo permanente en la cual productores e investigadores prioricen en conjunto líneas de investigación, en función de las cuales se diseñen programas de investigación.

Entre las temáticas ya descritas, se ha priorizado aumentar la inversión en investigación referente a generación de nuevas tecnologías en procesos de industrialización, trazabilidad, eficiencia productiva, disminución de la estacionalidad de la oferta de leche, tamaño mínimo de explotación y costos de producción.

Una segunda línea de investigación tiene como objetivo identificar las posibilidades presentes del rubro, de manera de configurar una cartografía de sistemas productivos, que señale aquellas zonas más apropiadas para establecer modelos de producción ovina de leche y los biotipos más adecuados para cada zona agroecológica.

- Difundir los resultados obtenidos a partir del desarrollo de las distintas líneas de investigación, de manera que el sector productivo cuente con dicha información en forma oportuna. Ello permitirá a los productores de diferentes realidades geográficas y capacidades de inversión, definir el tamaño de explotación, los costos de cada proceso y la factibilidad de agregar gradualmente etapas unitarias a las líneas de producción; así como conocer las necesidades, alternativas y costos de equipos, requerimientos de instalaciones, insumos, transporte de materia prima, almacenamiento y conservación de productos terminados y mano de obra necesaria.

- Promover una mayor articulación entre los diferentes fondos concursables de innovación, de manera de coordinar los esfuerzos de inversión en estas temáticas.
- Promover la realización de giras y misiones tecnológicas

La realización de giras tecnológicas y misiones tecnológicas nacionales e internacionales es un instrumento adecuado para obtener información técnica no sólo sobre los sistemas de producción de leche, sino sobre toda la cadena productiva, producción láctea a lo largo del año, sistemas de ordeña, transporte de leche, procesos de transformación de todos los derivados y normas de calidad en toda la cadena de distribución, entre otros.

- Difundir los resultados de giras y misiones tecnológicas de manera de entregar a los diferentes actores del sector mayores contenidos para el desarrollo del rubro.
- Desarrollar proyectos, consultorías especializadas y estudios para elevar el conocimiento tecnológico actual del rubro, de manera de avanzar en las líneas temáticas ya descritas.
- Evaluar la factibilidad técnica y económica de implementar registros genealógicos y productivos y un sistema de control lechero

Se requiere fortalecer el rubro mediante la ejecución de proyectos, consultorías especializadas y estudios específicos para abordar la implementación de normativas que caractericen razas y tipos de animales destinadas a generar condiciones para el desarrollo de registros genealógicos y productivos y el establecimiento de un control lechero oficial, desde una perspectiva de eficiencia productiva.

En la actualidad la producción de leche ovina en el país no cuenta con herramientas que permitan tener un conocimiento objetivo de la calidad genética disponible a nivel predial. En este sentido, la creación y utilización de un sistema oficial de registros productivos permitirá al productor determinar la capacidad productiva lechera, no sólo de los ovinos importados, sino también

de los individuos criollos. Para ello se propone realizar un estudio de factibilidad técnica y económica para la implementación de un sistema de registros productivos y la difusión de elementos conceptuales y experiencias extranjeras de este tema hacia las distintas instancias vinculadas.

Una vez establecidos estos registros, se debería avanzar en el mejoramiento de la eficiencia productiva de los rebaños, para lo cual el control lechero permite obtener evaluaciones confiables de la producción individual, para su uso tanto en el mejoramiento genético como en el manejo del rebaño. Además, este instrumento hará posible que tanto los productores como los organismos públicos cuenten con antecedentes orientadores que les permitan definir prioridades en sus decisiones de inversión, en la medida que conozcan la real situación técnica y económica en la que se encuentra el rubro. Por lo tanto, resulta de vital importancia realizar –en primer lugar– un estudio que permita evaluar la factibilidad técnica y económica para la implementación de un sistema de control lechero y la difusión de elementos conceptuales y experiencias extranjeras de este tema hacia las distintas instancias vinculadas.

La implementación de un sistema de control de eficiencia productiva debiese tender en un mediano plazo a establecer la trazabilidad de los productos, entendida como el conocimiento global y completo que puede tener el consumidor de las condiciones en las que se desarrolló el proceso productivo desde su inicio hasta la adquisición del producto.

1.3. MEJORAR LAS CAPACIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS QUE SE DESEMPEÑAN EN EL RUBRO

En el objetivo de fortalecer la competitividad y sustentabilidad de la producción de leche ovina y sus derivados, resultan fundamentales los recursos humanos que se desempeñan en la actividad. En este sentido, la nula preparación que en general tienen los técnicos, operarios y productores en técnicas de elaboración de quesos, manejo inocuo de materias primas y productos finales, manejo animal y uso de registros, entre otros aspectos, representa una limitante considerable para desarrollar el rubro.



Encuentro de producción de leche caprina y ovina "Desarrollo de productos de alta calidad e instrumentos de seguimiento y control" (Santiago, Junio de 2000).

Resulta por ello indispensable implementar actividades de capacitación con contenidos específicos y metodologías apropiadas, dirigidas a técnicos, productores y operarios que se desempeñan en el quehacer diario de esta actividad. De este modo, será posible mejorar el nivel tecnológico tanto en los predios como en las plantas elaboradoras, así como generar conocimientos y destrezas en la gestión comercial.

Acciones propuestas

- Promover la generación de cursos especializados para productores, operarios y técnicos, en temas como producción láctea, manejo reproductivo, manejo sanitario, producción de quesos y otros derivados, gestión de producción, cadenas de distribución y comercialización, entre otros.
- Promover la realización de charlas y seminarios técnicos dirigidos a técnicos, productores y operarios del sector.
- Crear un registro nacional de personas e instituciones dedicadas a la capacitación en temas relacionados con el rubro.
- Canalizar los esfuerzos de capacitación en zonas con potencial para la producción de leche ovina, a través de los establecimientos educacionales regulares existentes (escuelas, liceos científico-humanistas, liceos agrícolas, polyvalentes y universidades).

- Editar un manual técnico básico de producción de leche ovina que permita dar a conocer y transferir las tecnologías propias de todo el proceso productivo y que sea una herramienta práctica para la toma de decisiones prediales rutinarias, permitiendo el logro de una producción homogénea y de alta calidad.
- En caso de que se establezca un Centro Genético para Rumiantes Menores, de acuerdo con un estudio previo de factibilidad, aprovechar dicha instancia para realizar pasantías de entrenamiento y acciones de difusión.

1.4. FORMACIÓN DE ESPECIALISTAS (PROFESIONALES Y TÉCNICOS) DEDICADOS A LA ACTIVIDAD

En Chile, la oferta de especialistas en ovinos de leche es reducida, en virtud del incipiente desarrollo del rubro. En este sentido, que el sector cuente con un número adecuado de especialistas y asesores, con amplios conocimientos y criterios para responder a las diferentes situaciones a las que se enfrenta la producción ovina en todos sus ámbitos, permitirá hacer frente de mejor manera a los problemas y desafíos del rubro.

En la actualidad la producción de leche ovina no es abordada en las instituciones de educación superior, por lo cual se hace necesario introducir la preparación de profesionales en temáticas directamente relacionadas con este rubro.

Acciones propuestas

- Incorporar contenidos sobre producción de leche ovina en los programas de estudio de las carreras técnicas y profesionales del área agropecuaria.
- Aumentar la oferta formativa y de capacitación para técnicos, fomentando la dictación de postítulos nacionales y la formación en centros especializados del extranjero, recurriendo a becas o algún otro instrumento de apoyo.

- Crear un directorio nacional de especialistas dedicados a la producción de leche ovina y sus derivados por zona y ámbito de especialización.

1.5. FORTALECER LOS CONTENIDOS DE LA TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA EN FUNCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL SECTOR

Considerando que el sector productivo requiere fortalecerse en todas las etapas de la producción y comercialización, es necesario realizar transferencia de tecnología especializada en temas como producción de leche, producción de quesos y gestión productiva y comercial, entre otros, adecuando los contenidos a la realidad de los productores.

Acciones propuestas

- Formar y especializar a los equipos técnicos que desarrollan la transferencia en materias asociadas a la producción ovina de leche, mediante cursos especializados en temas como producción láctea, producción de quesos y otros derivados y gestión de la producción, entre otros.
- Formar y especializar a los equipos técnicos en metodologías de transferencia de tecnologías, a través de cursos de capacitación y talleres participativos, entre otros.
- Promover la realización de giras de capturas tecnológicas nacionales e internacionales, con participación de productores y sus equipos técnicos, de manera que conozcan conjuntamente el proceso productivo y comercial de producción de leche y derivados, con el objeto de facilitar la identificación de problemas y la implementación de soluciones.

2. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO DEL MERCADO

Fomentar el desarrollo del mercado nacional de los derivados lácteos ovinos, con el objetivo de que sean conocidos, aceptados y demandados por los con-

sumidores, es una tarea central para avanzar hacia una mejor inserción del rubro. Adicionalmente, deben ser desarrolladas acciones destinadas a explorar la inserción de productos nacionales en mercados extranjeros.

2.1. GENERAR LAS CONDICIONES PARA INCREMENTAR LA DEMANDA NACIONAL

Los actuales consumidores de queso de oveja son en su mayoría personas vinculadas a colonias extranjeras y son ellos quienes sustentan básicamente la demanda por los quesos importados.

Sin embargo, las importaciones han permitido que en forma ocasional otro tipo de consumidores accedan a este producto, logrando incorporar en sus preferencias sus características organolépticas, principalmente su sabor, aroma y textura. El acceso de estos consumidores al queso de oveja ha sido ocasional, no dirigido, ni acompañado por campañas promocionales que destaquen estos productos entre la gama de lácteos disponibles en el mercado nacional.

Esta situación indica que se trata de un producto no descubierto aún por el consumidor chileno, lo que representa una interesante oportunidad. En este proceso de educación del consumidor frente al sabor y aroma de estos productos, ha sido interesante la incorporación de quesos que mezclan leche de oveja con leche de vaca, cuyas características de sabor son de menor intensidad que las del queso puro de oveja, pero que a la vez presentan una notoria superioridad organoléptica respecto al queso de vaca tradicionalmente consumido en el país.

Acciones propuestas

- Realización de viajes al exterior que permitan conocer las experiencias desarrolladas en otros países en materia de promoción de los derivados lácteos de origen ovino en sus mercados internos, diseño de campañas de marketing, desarrollo de la imagen de producto y sistemas de comercialización de productos de calidad certificada.

- Lanzamiento oficial del queso ovino chileno

Para dar a conocer en el ámbito nacional que el país está incursionando decididamente en la producción de derivados lácteos de origen ovino, se propone realizar un evento de lanzamiento oficial del queso de oveja chileno, aprovechando y destacando todas las características particulares del producto. Junto con ser un antecedente para una posterior campaña de promoción, el evento se orientaría también a socializar los desafíos que este proceso conlleva, entre todos los actores involucrados en el rubro (productores, investigadores, técnicos, representantes de organismos públicos, entre otros). Para ello, serán activos partícipes el conjunto de productores e industrializadores involucrados directamente.

- Desarrollar un plan de marketing

Se visualiza la necesidad de desarrollar un plan de marketing con el objetivo de aumentar la demanda nacional de derivados lácteos ovinos producidos en el país. Este plan, que contempla la introducción de un producto prácticamente desconocido en el mercado, debe ser de carácter integral y profesionalizado en su diseño e implementación.

Sin embargo, debe considerarse que todo esfuerzo de promoción debe ajustarse a la capacidad de reacción del rubro, en el sentido de poder responder a la demanda que eventualmente se genere con una oferta segura en términos de volumen, calidad, homogeneidad y diversidad de productos.

Este plan debe contemplar, entre otros, los siguientes componentes:

Creación de imagen del producto. Ésta debe destacar aquellas cualidades que definen y diferencian al queso de oveja como un producto fino y de alta calidad, de elaboración nacional, con sabor intenso, exclusivo y refinado y de origen noble, por cuanto la materia prima para su elaboración proviene, en la actualidad, de animales criados libres de anabolizantes y otros residuos químicos, aspectos que deben ser mantenidos desde el punto de vista tecnológico y productivo. El esfuerzo de promoción debe rescatar también las particularidades de los lugares donde se produce la

leche de oveja y donde se elaboran sus productos, a fin de destacar que se trata de un producto con identidad geográfica.



Ovejas Latxa cara rubia

Desarrollo de una campaña de promoción del producto. Para lograr la efectividad esperada, la campaña podrá contemplar acciones a través de los medios de comunicación masivos para llegar a los potenciales consumidores con mensajes publicitarios, y acciones presenciales, a través del contacto directo, personal, con dichos consumidores. Entre estas últimas destaca el realizar degustaciones en puntos de venta, presencia en ferias y exposiciones de productos agrícolas, de gastronomía, de vinos, de promoción de las distintas regiones del país con miras al turismo, entre otros. En este mismo sentido, y en virtud de la tendencia a la concentración de las ventas, se plantea no sólo la necesidad de contar con apoyo promocional por parte de las empresas distribuidoras y comercializadoras del queso, sino también desarrollar alianzas para la promoción e introducción del queso en los grandes puntos o cadenas de venta, específicamente supermercados.

Elaboración y difusión de material promocional impreso para difundir, de manera sencilla y atractiva, las características del queso de oveja (y otros derivados), los rasgos de identidad vinculados a su procedencia regional, la correcta forma de cortarlo y servirlo, las distintas preparaciones y formas de consumirlo (ya sea en cóctel, entradas, platos de fondo o postres) y los acompañamientos más adecuados (tipos de pan, vinos) para cada forma de consumo.

- Elaboración de una guía de uso gastronómico de productos lácteos de origen ovino

Junto a los atributos del queso mismo y de su proceso de elaboración, será importante, tratándose de un producto nuevo, dar a conocer los diferentes usos del producto en su empleo doméstico cotidiano (particularmente en puntos de concentración de ventas, como los supermercados). Para ello se propone elaborar una guía de uso gastronómico con la participación de diferentes chefs o maestros de alta cocina que incorporen el queso de oveja en sus recetas, y de críticos de gastronomía que contribuyan a difundir el producto.

- Explorar nuevas presentaciones de productos

Con el objetivo de estimular un aumento de la demanda, se deberán explorar y definir las características de presentación de los productos, vale decir, forma, peso, textura, color de la cáscara, etiquetas, envases que caractericen o representen la zona geográfica donde son producidos, presentación de cuñas, validación de sistemas de cortes y otros. Para ello se propone realizar un estudio que permita identificar las características que el consumidor potencial valora más fuertemente en este tipo de productos.

2.2. MEJORAR LA ACTUAL OFERTA DE INFORMACIÓN DE MERCADO

Para el desarrollo del mercado de los derivados lácteos ovinos se requiere contar con información completa referida a las características del mercado nacional e internacional de estos productos. Disponer de información en aspectos tales como el tamaño y características de los mercados a los cuales es posible acceder, permitirá entregar herramientas al sector productivo para orientar sus decisiones de qué, cuándo, cuánto y cómo producir y comercializar la producción.

Acciones propuestas

Para mejorar la información de mercado disponible, se propone realizar diversos estudios especializados que aborden en profundidad diferentes aspectos del mercado, entre los cuales se destacan:

- Realizar un catastro nacional del rubro

Como punto de partida se debe realizar un catastro actualizado, que dé cuenta del estado actual de las iniciativas productivas que se están desarrollando en el país en el rubro ovinos de leche, de manera que constituya la base de la cuantificación y caracterización de la oferta actual de productos lácteos de origen ovino.

- Desarrollar un estudio del mercado interno y externo

Se debe efectuar un completo estudio de mercado que permita caracterizar la demanda nacional, recogiendo las opiniones y los requerimientos de los consumidores de los productos lácteos ovinos, de manera de estimar volúmenes demandados e identificar con mayor precisión las características organolépticas solicitadas, tipos de derivados lácteos y requerimientos en calidad. Dicha información deberá ser complementada con análisis respecto de la actual oferta de productos, análisis de los precios, de los productos sustitutos y los competidores, entre otros.

Desde el punto de vista del mercado externo, se debe abordar el análisis por áreas, países o bloques, de manera que sea posible establecer las posibilidades efectivas de competitividad, incorporando análisis de precios, tendencias, márgenes y volúmenes elaborados y comercializados en dichas áreas.

2.3. DIVERSIFICAR Y DIFERENCIAR LA OFERTA

En forma paralela al esfuerzo por dar a conocer los productos lácteos de origen ovino e incrementar la demanda por estos productos, y con el apoyo de los resultados del estudio de mercado antes descrito, se propone realizar acciones destinadas a diversificar la oferta, conforme a la amplia variedad de productos que pueden obtenerse a partir de la leche ovina.

Unido a ello, es necesario considerar que la capacidad de industrialización debe ser capaz de adaptarse a los requerimientos de diversificación

tanto desde el punto de vista de la infraestructura disponible como de recursos humanos suficientemente capacitados, y que se deben desarrollar estrategias de comercialización acordes para la satisfacción de los requerimientos del mercado.

Si el rubro es capaz de ofrecer una amplia gama de productos y derivados, podrá proyectar una imagen de consolidación que trasmite confianza a los consumidores, minimizar los riesgos asociados a la estacionalidad de la producción y competir ventajosamente con similares y sucedáneos importados.



Marketing de derivados lácteos ovinos

Acciones propuestas

Para diversificar la oferta se plantean las siguientes acciones:

- Utilizar los resultados del estudio de mercado para identificar y priorizar el desarrollo de nuevos productos en función de los requerimientos de los consumidores.
- Promover iniciativas de nuevas líneas productivas

Es necesario impulsar la diversificación de productos tales como cuajada o yogurt, ricotta, queso fresco, azul o blue, pastas blandas o untables, rallados, mezcla y otros, puesto que la actual oferta corresponde básicamente al queso de oveja maduro.

Para ello, se debe fomentar la diversificación de procesos y productos por medio de proyectos de innovación, apoyo de consultorías específicas y giras tecnológicas, entre los más importantes.

Otra línea de diversificación dice relación con el desarrollo de productos como derivados orgánicos, productos estandarizados bajo la protección de caracteres específicos e indicaciones geográficas de procedencia (también conocidas como denominación de origen), dentro de las cuales podrían incorporarse uno o más derivados lácteos.

- Establecer protocolos de elaboración

Para garantizar el logro y mantención del nivel adecuado de calidad, será necesario establecer protocolos de elaboración de productos para lo cual se deberá sistematizar, analizar y difundir las experiencias señaladas en la acción anterior.

- Capacitar a productores, técnicos y operarios en técnicas de elaboración de los nuevos productos identificados, a través de cursos prácticos, pasantías y otras actividades.
- Investigar y difundir el uso de subproductos

De igual forma se debiera promover la utilización de productos alternativos o subproductos de la explotación ovina de leche como, por ejemplo, el cordero lechal, la lana y la obtención de productos para cosmética, con apoyo de proyectos de innovación, giras tecnológicas y otros instrumentos dirigidos al fomento productivo.

2.4. PROMOVER LA APLICACIÓN DE NORMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS Y PRODUCTOS

Se hace necesario incorporar nuevas técnicas o métodos que permitan el aseguramiento de la higiene y calidad de los productos y procesos de producción involucrados, para responder así a los requerimientos de calidad del mercado interno y, especialmente, de los mercados internacionales.

Acciones propuestas

Para ello se propone realizar las siguientes acciones:

- Fortalecer el conocimiento referente a normativas como las ISO 9000 e instrumentos de aseguramiento de la calidad como las HACCP a través de la sistematización y difusión de material divulgativo sobre dichas materias.
- Desarrollar iniciativas que incorporen la aplicación de instrumentos de aseguramiento de la calidad.

Para incorporar normas de calidad alimentaria se deben desarrollar experiencias que permitan sentar las bases respecto de la utilización de diversos instrumentos (entre ellos, las Normas ISO 9000 y HACCP), que permitan asegurar la calidad en todo el proceso de producción de la materia prima, elaboración o transformación, almacenamiento, distribución y comercialización.

- Desarrollar manuales de uso práctico que permitan estandarizar la aplicación de instrumentos de aseguramiento de la calidad de manera de difundirlo a los distintos agentes productivos.
- Sistematizar y difundir la experiencia de otros países en este tema, aplicada a la producción de derivados lácteos de origen ovino, y aquellas desarrolladas en nuestro país en torno a otros rubros productivos.

2.5. DEFINIR NORMATIVAS REFERIDAS A CALIDAD PRODUCTIVA

Es necesario disponer de mecanismos para que, dentro de la diversidad de quesos que es posible producir, se pueda certificar la calidad, la homogeneidad y la estandarización de los procesos de producción y los productos desarrollados.

La existencia de una normativa productiva concordada por todos los actores, que aporte marcos de referencia y normas que permitan estandarizar los procesos y los productos, contribuirá a una mejor comercialización.

En este sentido, el desarrollo de productos que respondan a dicha normativa se verá favorecido al contar con mecanismos que permitan trabajar para la obtención de productos diferenciados con protección de calidad (apuntando, por ejemplo, a denominaciones de origen controlado) y mecanismos de identificación del producto a través de toda la cadena productiva.

Así, éstos podrán constituirse en productos reconocidos y sustentables en los diferentes mercados, donde podrán alcanzar precios más altos y acceder a aquellos consumidores que exigen un tipo y calidad permanente.

Acciones propuestas

- Definir una normativa de producción, mediante la creación de una comisión ad-hoc integrada por productores, comercializadores, profesionales y técnicos de los sectores público y privado, que permita acordar y aplicar estándares en aspectos como materia prima, procesos y productos, para así favorecer el acceso a nuevos mercados.
- Avanzar hacia normativas que definan mecanismos de protección, aseguramiento y certificación de calidad de productos diferenciados.
- Conocer, recopilar y difundir la experiencia mundial al respecto, a través de instrumentos como consultorías, giras tecnológicas, estudios específicos y otros.

2.6. INCURSIONAR EN MERCADOS EXTERNOS

Ampliar los mercados para los productos derivados de la leche ovina nacional, hace necesario abordar la inserción de la producción en el exterior. Como ya se mencionó, una de las primeras acciones a desarrollar apunta a conocer los diferentes mercados a los cuales podría acceder la producción nacional, tanto en tamaño potencial como en exigencias de los consumidores y requisitos establecidos en la legislación existente.

Esto permitirá definir e implementar diversas estrategias que potencien la penetración de los derivados lácteos ovinos en mercados como los países miem-

bros del Mercosur y también algunos otros países latinoamericanos. Una vez que dichos aspectos sean conocidos y que los productores nacionales hayan evaluado las posibilidades de responder a los requerimientos de esos mercados, se deben realizar misiones comerciales mixtas que faciliten que parte de la producción nacional pueda destinarse a ellos. Para este fin, podrá recurrirse al apoyo de los instrumentos disponibles de fomento a las exportaciones. La implementación exitosa de las estrategias comerciales, sobre la base de un producto de calidad adecuada y homogénea, contribuirá al posicionamiento de los derivados lácteos ovinos chilenos en dichos mercados.

Acciones propuestas

- Desarrollar nuevos productos de acuerdo a los requerimientos de los consumidores, basándose en los resultados del estudio de mercado.
- Abrir nuevos mercados en el exterior, a través de misiones comerciales mixtas (con participación del sector productivo y del sector público).
- Fomentar el conocimiento y utilización por parte del sector productivo de los instrumentos existentes de apoyo a la promoción de las exportaciones.
- Fortalecer los nexos con agregados agrícolas y comerciales.

3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS EN EL ÁMBITO DE LA GESTIÓN

Como lineamientos estratégicos para superar las limitantes en el ámbito de la gestión, se propone fomentar la creación de una instancia de organización del sector; fortalecer la capacidad de gestión de los distintos actores involucrados; y establecer un sistema de información que permita difundir información productiva, tecnológica y de mercado referente al rubro.

3.1. FOMENTAR LA GENERACIÓN DE UNA INSTANCIA DE ORGANIZACIÓN DEL SECTOR

Considerando los recursos que demanda la consolidación de un nuevo rubro, la opción del esfuerzo únicamente individual no resulta aconsejable. Por el con-

trario, para el logro de objetivos comunes, resulta oportuno y apropiado aprovechar las oportunidades que ofrece el desarrollo de actividades bajo una estructura organizacional que agrupe a los distintos agentes vinculados al rubro.

Las estructuras asociativas y las distintas instancias de articulación aseguran una mejor gestión corporativa, posibilitando la generación de redes de colaboración entre los sectores público y privado, que podrían canalizar sus aportes tecnológicos, financieros y comerciales a través de esta organización sectorial.

Acciones propuestas

Para ello se propone realizar las siguientes acciones:

- Promover una instancia de organización sectorial

Se propone generar las condiciones para promover estructuras asociativas, que permitan desarrollar acciones concertadas y organizadas, entre los diferentes agentes productivos del rubro.

Tal como sucede en otros rubros, la asociación de los agentes involucrados en la actividad se hace necesaria como instrumento para incrementar la competitividad y para disminuir los costos de implementación y producción, referidos, por ejemplo, a la compra de material genético, infraestructura de ordeño, insumos, etc.

La asociatividad puede contribuir también a mejorar el nivel de negociación, en la medida en que hace posible aumentar el volumen de producto, optimizar la calidad de la materia prima, mejorar las condiciones de acceso a la información, disminuir costos de promoción y marketing, diversificar poderes compradores, etc.

En este marco, se plantea que dichas asociaciones deben tener facultades no sólo para desarrollar acciones orientadas a mejorar las condiciones de comercialización y acceder a distintas fuentes de financiamiento, sino también para impulsar el desarrollo tecnológico y el mejoramiento del nivel de gestión predial.

- Establecer un vínculo permanente entre todos los actores del sector

Concretar los lineamientos estratégicos del rubro ya descritos, requiere fomentar la coordinación entre representantes del sector productivo, académico, empresarial y público, con el objetivo de establecer formas de articulación permanente que permitan lograr un desarrollo coherente entre la producción de leche, el procesamiento de esta materia prima, su posterior transformación y la distribución, promoción y comercialización de los productos.

3.2. ELEVAR EL ACTUAL NIVEL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA

Se debe fortalecer la aplicación de herramientas de gestión para apoyar la toma de decisiones oportunas, que permitan al rubro actuar en forma competitiva y articulada. El desafío que enfrenta el rubro es insertar su producción en el mercado, para lo cual es necesaria la utilización de diversos instrumentos de gestión a nivel predial.

Acciones propuestas

- Implementar un sistema de registro, control y seguimiento de la producción

Se propone la implementación de un sistema de registro, control y seguimiento de la producción, que permita medir la eficiencia productiva a nivel de la explotación ovina lechera. Este sistema constituye el primer paso para el establecimiento de una gestión integral en la explotación de ovinos de leche, a partir del cual es posible evaluar la viabilidad de la actividad e identificar sus necesidades técnico-económicas.

Disponer de información sobre la productividad láctea permitirá asimismo establecer grupos de ovejas conforme a su nivel productivo, lo que facilitará su manejo, especialmente en materia de requerimientos alimenticios. Por otra parte, contar en el mediano y largo plazo con información productiva de cada oveja, hará posible programar la reposición sobre las mejores madres del rebaño.

También a nivel predial, un sistema de este tipo permitirá hacer un cálculo real de los costos de producción de leche y queso, en aquellas explotaciones donde, además de producir leche, se elaboran quesos.

- Crear un Programa de Formación Empresarial para productores, profesionales y técnicos.
- Fortalecer, a través de un programa o instrumento especial, la incorporación en las unidades productivas de la Planificación Estratégica como herramienta de gestión indispensable.
- Realizar cursos específicos en las temáticas de liderazgo, negociación y emprendimiento.
- Fomentar la sistematización de experiencias y su difusión en documentos de fácil distribución y consulta.

3.3. CREAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

La información es una herramienta de gran importancia para la toma de decisiones. Pero su adecuado aprovechamiento hace necesario que los operadores de un sistema de información y los usuarios del mismo conozcan plenamente las posibilidades que dicha información ofrece y puedan explotarla para responder a sus necesidades. Ello se logra con el conocimiento interactivo de los agentes que se vinculan y demandan el servicio.

Es posible destacar dos ámbitos de la información: la información productiva, que depende en gran medida de la implementación y uso de registros por parte de los productores, y la información de mercado, que se refiere a precios, volúmenes ofertados, principales mercados y otros. Para potenciar el aprovechamiento de la información como herramienta de gestión, se han identificado como prioritarias las siguientes acciones:

Acciones propuestas

- Generar, sistematizar y difundir la información productiva y tecnológica a partir de las experiencias ya desarrolladas.
- Sistematizar la información existente proveniente de fuentes confiables, lo que implica obtener una base mínima de información de precios, exportaciones, importaciones, destino de las exportaciones y volúmenes de comercio, entre otros.
- Diseñar un mecanismo de análisis y difusión periódica de tendencias del rubro.
- Crear un boletín del rubro, que constituya una de las vías de acercamiento entre las noticias y acontecimientos relevantes del rubro y los agentes involucrados en él.
- Incorporar información sobre producción ovina de leche en la red informativa por rubros existente (ODEPA, SIPRE-INDAP, FIA).

Conclusiones

- Los derivados elaborados con leche de oveja constituyen productos que en el mercado lácteo se ubican en el estrato de productos de nicho, también conocidos como *speciality*, *boutique*, o *delicatessen*, los cuales basan su posicionamiento en el mercado en su margen y no en su volumen de venta.
- A nivel mundial, existe un mercado consolidado y en expansión para estos productos, especialmente en Europa y Estados Unidos.
- Dadas sus condiciones geográficas y empresariales, Chile tiene ventajas comparativas que le permiten acceder competitivamente al rubro ovinos de leche, tanto por la diferencia estacional de la producción con el hemisferio norte como por la capacidad empresarial del medio agrario. Por ello, existen las condiciones para incrementar el consumo interno e insertarse en un futuro próximo en los mercados externos.
- Las condiciones actuales del comercio internacional, el ingreso del país a diversos mercados y la suscripción de diversos acuerdos internacionales, en el marco actual de globalización de la economía, sitúan al rubro ante oportunidades y desafíos de competitividad significativos. En su carácter de rubro de reciente introducción al país, presenta limitantes en los ámbitos productivo-tecnológico, de mercado y de gestión.
- En nuestro país los derivados lácteos de origen ovino son poco conocidos por los consumidores.

- Es necesario fomentar una mayor demanda en el mercado interno, para lo cual se deberá desarrollar el mercado, mediante un plan de marketing integral, con el sustento de un completo estudio de mercado.
- En la actualidad el mercado de lácteos demanda una amplia gama de productos, lo que constituye un estímulo para el sector productivo, especialmente para que oriente su esfuerzo hacia la diversificación de la oferta.
- Entre los principales desafíos que enfrenta el rubro en la actualidad, se encuentra la necesidad de generar una producción homogénea y estandarizada, para lo cual se requiere implementar y aplicar herramientas de certificación de calidad en toda la cadena productiva.
- En el ámbito productivo y tecnológico, se destaca la necesidad de elevar el nivel de conocimientos en forma continua y planificada.
- Es necesario también elevar la disponibilidad y diversidad de material genético especializado.
- Se requiere la investigación para establecer cuáles son los sistemas productivos más adecuados a cada nicho geográfico potencialmente apto para la producción de leche ovina.
- Se debe fomentar la diversificación de la producción, bajo la premisa del concepto moderno de calidad.
- Se debe tender a la producción de derivados para nichos de mercado con valorización y resguardo de sus caracteres específicos y, eventualmente, con denominaciones geográficas de procedencia.
- Se necesita impulsar una estructura organizacional del sector, así como estimular a los diversos agentes a que apliquen herramientas de gestión, para coordinar el empleo de los recursos, programar los costos del sistema productivo, de transformación de materia prima y comercial, diseñar las estrategias más adecuadas de competitividad y articularse con los instrumentos de innovación y fomento productivo.
- Se requiere establecer un sistema de información que permita mejorar la oferta, así como identificar, generar, difundir e incentivar el uso y manejo de la información.
- El objetivo de este proceso es desarrollar y posicionar el rubro de los ovinos de leche como una alternativa de producción competitiva en el medio ganadero nacional.

Anexos

FICHA TÉCNICA PROCESO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA PRODUCCIÓN DE LECHE OVINA

OVINOS DE LECHE	LOCALIZACIÓN	TOTAL PARTICIPANTES	COMPOSICIÓN
Mesa de Trabajo Zonal 1	Ancud	16	100,0%
Privado		7	43,8%
Público		7	43,8%
Universidades		2	12,5%
Mesa de Trabajo Zonal 2	Santiago	9	100,0%
Privado		3	33,3%
Público		3	33,3%
Universidades		3	33,3%
Mesa de Validación	Ancud	10	100,0%
Privado		6	60,0%
Público		2	20,0%
Universidades		2	20,0%
Mesa de Validación	Santiago	5	100,0%
Privado		2	40,0%
Público		1	20,0%
Universidades		2	40,0%
TOTAL	4	40	100,0%
Privado		18	45,0%
Público		13	32,5%
Universidades		9	22,5%

PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN PARA PRODUCCIÓN DE LECHE OVINA

Sector Privado

- Jorge Cid, Productor
- César Quezada, Chilolac
- Rolando Ortloff D., Chilolac
- Jorge Campos M., Empresario
- Pablo Ceroni G., Lomas de Cauquenes
- Carlos Ariztia, Productor
- Emiliana Serrano, Productora
- Francisco de Smett, Productor
- Marcelo Negrón, Productor
- María Cristina Díaz, Productora
- Patricio Varas, Productor
- Rossana Oyarzún, Productora
- Miguel Muñoz, Asesor
- Luis Rosales, Asesor

Sector Público

- Claudio Barudi, INDAP, X Región
- Hugo Ulloa, INDAP, X Región
- Juan Burrows, INDAP
- Ricardo Vera, INDAP, X Región
- Alejandro Gayán, INIA Butalcura
- Hernán Elizalde, INIA Tamel Aike
- Julia Avedaño, INIA Cauquenes
- Víctor Esnaola, ODEPA
- Sergio Scroggi, SEREMIA II Región
- Felix Jay, Asesor

Universidades

- Claudia Letelier, Universidad Austral de Chile
- Marcelo Hervé, Universidad Austral de Chile
- Gustavo Cubillos, Universidad Católica de Chile
- José Daniel García, Universidad de Chile
- Patricio Pérez, Universidad de Chile
- Héctor Manterola, Universidad de Chile
- Alvaro García, Universidad Católica de Chile

MATRIZ RESUMEN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA PRODUCCIÓN DE LECHE OVINA ÁMBITO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO		ACCIONES	PLAZO*
Baja disponibilidad y diversidad genética, Insuficiente conocimiento, falta de normativas de calidad y limitada disponibilidad de especialistas en el tema	Eleva el actual nivel tecnológico del sector	Mejorar la disponibilidad y diversidad genética	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematizar y difundir experiencias ya desarrolladas en esta materia en el país • Incorporar material genético especializado • Incentivar el uso de material criopreservado • Evaluar la factibilidad técnica y económica para la creación de un Centro Genético de Rumiantes Menores 	CORTO-MEDIANO
		Incrementar el conocimiento productivo y tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar programas de investigación • Difundir resultados de líneas de investigación • Promover una mayor articulación entre los distintos fondos concursables • Promover la realización de giras y misiones tecnológicas • Difundir resultados de giras y misiones tecnológicas • Desarrollar proyectos, consultorías y estudios para elevar el conocimiento tecnológico del rubro • Evaluar la factibilidad técnica y económica de implementar registros genealógicos y productivos y un sistema de control lechero 	CORTO-MEDIANO

* * CORTO PLAZO: 2 años MEDIANO PLAZO: 2 a 4 años LARGO PLAZO: 4 a 10 años

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para Producción de Leche Ovina diseñado en conjunto por los distintos agentes del rubro, en el marco del Programa de Estrategias de Innovación Agraria de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
	Mejorar las capacidades de los recursos humanos que se desempeñan en el rubro.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover la generación de cursos especializados para productores, operarios y técnicos • Promover la realización de charlas y seminarios técnicos dirigidos a técnicos, productores y operarios del sector • Crear un registro nacional de personas e instituciones dedicadas a la capacitación en temas relacionados con el rubro • Canalizar los esfuerzos de capacitación, en zonas con producción de leche ovina, a través de los establecimientos educacionales regulares • Editar un manual técnico básico de producción de leche ovina • Realizar pasantías de entrenamiento y acciones de difusión, en el caso de que se establezca un Centro Genético para Rumiantes Menores. 	CORTO-MEDIANO
	Formación de especialistas dedicados a la actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar contenidos sobre producción de leche ovina en los programas de estudio de las carreras técnicas y profesionales • Aumentar la oferta formativa y de capacitación para agentes técnicos, a través del fomento a la dictación de postítulos nacionales y a la formación en centros especializados del extranjero • Crear un directorio nacional de especialistas dedicados a la producción de leche y derivados por zona y ámbito de especialización 	CORTO-MEDIANO

* * CORTO PLAZO: 2 años MEDIANO PLAZO: 2 a 4 años LARGO PLAZO: 4 a 10 años

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para Producción de Leche Ovina diseñado en conjunto por los distintos agentes del rubro, en el marco del Programa de Estrategias de Innovación Agraria de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO PRODUCTIVO Y TECNOLÓGICO

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTO ESTRATÉGICO	ACCIONES	PLAZO*
	Fortalecer la transferencia tecnológica, ajustada a los requerimientos del sector.	<ul style="list-style-type: none"> • Formar y especializar a los equipos técnicos que desarrollan la transferencia tecnológica en materias asociadas a la producción de leche ovina • Formar y especializar a los equipos técnicos en metodologías de transferencia de tecnologías, a través de cursos de capacitación y talleres participativos, entre otros • Promover la realización de giras de capturas tecnológicas a nivel nacional y al extranjero, de productores y sus equipos técnicos 	CORTO-MEDIANO

* * CORTO PLAZO: 2 años MEDIANO PLAZO: 2 a 4 años LARGO PLAZO: 4 a 10 años

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para Producción de Leche Ovina diseñado en conjunto por los distintos agentes del rubro, en el marco del Programa de Estrategias de Innovación Agraria de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO DE MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES	PLAZO*
No existe un mercado desarrollado para los derivados lácteos ovinos y se desconoce la real magnitud y especificidad de la demanda.	Fomentar el desarrollo del mercado de los derivados lácteos ovinos a nivel nacional e incursionar en el mercado externo	<p>Generar las condiciones para incrementar la demanda</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de giras al exterior para conocer las experiencias de promoción del producto desarrolladas en otros países • Lanzamiento oficial del queso ovino chileno • Desarrollo de un plan de marketing • Elaboración de una guía de uso gastronómico de productos lácteos de origen ovino • Explorar nuevas presentaciones de productos 	CORTO
		<p>Mejorar la actual oferta de información de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realización de un catastro nacional del rubro • Desarrollo de un estudio del mercado interno y externo 	CORTO
		<p>Diversificar y diferenciar la oferta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar y priorizar productos en función de los resultados del estudio de mercado • Promover iniciativas de nuevas líneas productivas • Establecer protocolos de elaboración • Capacitar a productores, técnicos y operarios en técnicas de elaboración de derivados lácteos • Investigar y difundir el uso de subproductos 	CORTO- MEDIANO
		<p>Promover la aplicación de normas de aseguramiento de calidad de procesos y productos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer el conocimiento respecto a normativas e instrumentos destinados a alcanzar el aseguramiento de la calidad • Desarrollar iniciativas que incorporen la aplicación de instrumentos de aseguramiento de la calidad 	CORTO- MEDIANO

** CORTO PLAZO: 2 años MEDIANO PLAZO: 2 a 4 años LARGO PLAZO: 4 a 10 años

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para Producción de Leche Ovina diseñado en conjunto por los distintos agentes del rubro, en el marco del Programa de Estrategias de Innovación Agraria de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO DE MERCADO Y COMERCIALIZACIÓN

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES	PLAZO*
		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar manuales de uso práctico para la aplicación de instrumentos para el aseguramiento de la calidad • Sistematizar y difundir experiencias de otros países en estas temáticas aplicadas a sistemas de producción de leche y productos lácteos de origen ovino 	
	Definir normativas referidas a calidad productiva	<ul style="list-style-type: none"> • Definir normativa de producción • Avanzar hacia normativas que definan mecanismos de protección, aseguramiento y certificación de calidad de productos diferenciados • Conocer, recopilar y difundir experiencia mundial a través de consultorias, giras tecnológicas y estudios específicos 	CORTO
	Incursionar en mercados externos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos productos de acuerdo a los resultados del estudio de mercado internacional • Abrir nuevos mercados en el exterior a través de la realización de misiones comerciales mixtas • Fomentar el conocimiento y utilización por parte del sector productivo de los instrumentos de apoyo a la promoción de las exportaciones • Fortalecer los nexos con los agregados agrícolas y comerciales 	MEDIANO

* * CORTO PLAZO: 2 años MEDIANO PLAZO: 2 a 4 años LARGO PLAZO: 4 a 10 años

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para Producción de Leche Ovina diseñado en conjunto por los distintos agentes del rubro, en el marco del Programa de Estrategias de Innovación Agraria de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

ÁMBITO DE LA GESTIÓN

FACTOR LIMITANTE	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES	PLAZO*
Falta de asociatividad del sector, además, se manifiesta un incipiente desarrollo en la capacidad de gestión y falta de generación y difusión de información	Fortalecer las capacidades de gestión a nivel de unidades productivas individuales y asociativas	Fomentar una instancia de organización del sector	CORTO
		<ul style="list-style-type: none"> • Promover una instancia de organización sectorial • Establecer un vínculo permanente de todos los actores del sector. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un sistema de registro, control y seguimiento de la producción. • Crear un programa de formación empresarial para productores, técnicos y profesionales • Fortalecer la incorporación de la Planificación Estratégica a las unidades productivas • Realizar cursos específicos en temáticas de liderazgo, negociación y emprendimiento 	CORTO
	Elevar el actual nivel de gestión estratégica y operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la sistematización de experiencias y su difusión en documentos de fácil distribución y consulta 	
	Crear un sistema de información	<ul style="list-style-type: none"> • Generar, sistematizar y difundir la información productiva y tecnológica a partir de las experiencias ya desarrolladas • Sistematizar información de fuentes confiables respecto de precios, exportaciones, importaciones, destino de las exportaciones, entre los más importantes. • Diseñar un mecanismo de análisis y difusión periódica de tendencias de mercado • Crear un Boletín del rubro • Incorporar información sobre el rubro en red de información existente (ODEPA, SIPRE-INDAP, FIA) 	CORTO-MEDIANO

* * CORTO PLAZO: 2 años MEDIANO PLAZO: 2 a 4 años LARGO PLAZO: 4 a 10 años

Esta matriz presenta, sólo como referencia, un esquema simplificado del Plan Estratégico para Producción de Leche Ovina diseñado en conjunto por los distintos agentes del rubro, en el marco del Programa de Estrategias de Innovación Agraria de FIA. Los distintos componentes del Plan Estratégico, en toda su complejidad y complementariedad, se desarrollan en el documento.

Diseño y diagramación
Laboratorio de Marketing

Impresión
Salesianos S.A.

OTROS TÍTULOS PUBLICADOS POR FIA

Estudios para la Innovación

- Los residuos agrícolas y su uso en la alimentación de rumiantes
- El cultivo del olivo, diagnóstico y perspectivas
- Camélidos en Chile, situación actual y perspectivas

Manuales para la Innovación

- Agroturismo, una opción innovadora para el sector rural
- El acacio (*Robinia pseudoacacia*), una madera para producir postes limpios destinados a la agricultura (*en prensa*)

Estrategias de Innovación Agraria

- Estrategia de innovación agraria para producción de leche ovina
- Estrategia de innovación agraria para producción de leche caprina

Otros títulos

- Guía del Buen Comer por César Fredes
FIA- LOM Ediciones

Fundación para la Innovación Agraria

<http://www.fia.cl>

fia@fia.cl