

PLANES DE ACCIÓN

IDENTIFICACION DE CLUSTERS EXPORTADORES REGIONALES EN LA REGION DE TARAPACA

- I.- CLUSTER OLIVÍCOLA**
- II.- CLUSTER SERVICIOS E INSUMOS MINEROS**
- III.- CLUSTER MADERA TROPICAL BOLIVIANA**

*Confiamos que la ejecución de estos Planes de Acción, sea prioridad para los empresarios y el sector público de la región, de forma que nos encontremos en el mediano a largo plazo, con sectores económicos regionales, compitiendo en una economía globalizada como verdaderos **CLUSTERS EXPORTADORES REGIONALES**, sean clusters olivícolas, mineros, de maderas tropicales u otros que puedan levantarse al amparo de esta nueva forma de trabajar y competir.*

(18 de Agosto del 2.006)

PLANES DE ACCIÓN

INTRODUCCIÓN

A continuación se propone un Plan de Acción, cuyo objetivo principal, es orientar en términos muy prácticos, el trabajo de instituciones y empresarios para lograr asociativamente el desarrollo del potencial exportador de cada cluster en formación identificado en la región de Tarapacá, específicamente: Cluster Olivícola, Servicios e Insumos Míneros y Transformación de Madera Tropical Boliviana.

Este plan es producto de una dilatada y actualizada investigación bibliográfica y de una serie de entrevistas con empresarios y autoridades públicas. El mismo, ha sido revisado por ProChile, institución que para ello promovió una discusión a nivel nacional, comparando propuestas de todas las regiones de Chile. He aquí entonces, un plan que fomenta esquemas de asociatividad entre productores, proveedores e instituciones de apoyo, constituyéndose en una respuesta país, para promover la competitividad regional dentro del actual escenario de una economía globalizada, aprovechando los tratados comerciales firmados por nuestro país; de ahí la urgente importancia de implementar y mantener estos planes como guías para la acción y el desarrollo competitivo de nuestras pequeñas y medianas empresas.

El Plan de Acción que se presenta, comienza recogiendo los requerimientos o necesidades de cada potencial cluster abordado en el estudio, luego identifica y prioriza objetivos estratégicos, enunciando plazos y objetivos específicos para el logro de cada uno de ellos, enseguida elige uno o dos objetivos específicos y argumenta dicha elección; a partir de ellos entonces, da inicio a la acción, proponiendo un conjunto de actividades, hitos, instituciones responsables o facilitadoras, instrumentos de fomento necesarios para el financiamiento de la actividad, en lo que se denomina “Propuesta Metodológica para la Implementación del Plan de Acción”

El Plan de Acción, termina con propuestas de acciones de largo plazo, siempre con la finalidad de entregar una orientación para la acción de las instituciones y empresarios que trabajen con él.

Finalmente como apoyo para cada plan de acción, se identifican en detalle los instrumentos de fomento productivo y exportador necesarios y pertinentes de aplicar a cada potencial cluster, así mismo, se desarrolla una propuesta muy valiosa, que entrega lineamientos estratégicos para la formulación de planes de negocios de exportaciones.

Al concluir este informe, se releva el rol de las Agencias de Desarrollo Regionales, como articuladoras y/o ejecutoras de este Plan de Acción, en el marco del propósito para el cual fueron creadas.

“ADELANTE CON LA ACCIÓN, SIN PRISA, PERO SIN PAUSA”

I.- CLUSTER OLIVÍCOLA

PLAN DE ACCIÓN

1.- REQUERIMIENTOS A NIVEL DE LAS EMPRESAS QUE PERMITIRÍAN SATISFACER LA DEMANDA POTENCIAL DE LOS MERCADOS CON ACUERDOS COMERCIALES:

Requerimientos de las pequeñas empresas olivícolas.

Mejorar y uniformar la producción y calidad del fruto en el árbol.

Capacitación del Recurso Humano en:

- Análisis de suelo.
- Análisis de agua.
- Análisis foliar.
- Análisis nematológico.
- Control de plagas, índice de cosecha, propagación.
- Labores culturales del cultivo.
- Labores culturales del olivar: fertilización, riego, poda y desinfección.
- Riego tecnificado.
- Fertilización.
- Cosecha momento oportuno y selección del fruto.
- Manejo de poscosecha de productos hortícolas y frutícolas.
- Incorporación de Buenas prácticas agrícolas.

Requerimientos de las medianas y grandes empresas olivícolas.

Uniformar procesos para la preparación de aceitunas negras en salmuera.

Capacitación del Recurso Humano en:

- Tipo de equipamiento e infraestructura necesaria para el proceso.
- Materiales e insumos necesarios.
- Metodologías (procedimientos y mediciones).
- Conocimiento de calidades y parámetros agronómicos (calibre /unidades por kilo, relación pulpa hueso, índice de madurez, etc.)
- Conocimiento de envases para aceitunas preparadas.
- Técnicas de conservación.

Implementación de Normas de Calidad.

Desarrollo de nuevos productos a partir de la aceituna.

- Elaboración de pastas y rellenos.
- Capacitación para ingresar al desarrollo de los subproductos olivícolas.

Prospección de nuevos mercados.

Rebajar costos de envases de productos terminados para el mercado.

Capacitación en trámites de comercio exterior.

Requerimientos Generales.

- Solicitar y llevar a la práctica Denominación de Origen “Aceituna de Azapa”.
- Aumentar el recurso hídrico para riego.
- Contar con planes o estrategias para dar respuestas efectivas a las variaciones del dólar.
- Asociatividad para la inversión.
- Potenciar Escuela Agrícola actualmente existente en el Valle de Azapa.
- Mayor extensión de la Universidad de Tarapacá hacia los olivicultores.
- Rebajar costos de producción de aceitunas.

2.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS IDENTIFICADOS PARA EL CLUSTER OLIVÍCOLA.

Cuadro N° 1: Objetivos estratégicos y específicos.

N°	Objetivos estratégicos en orden de prioridad.	Plazos	Objetivos Específicos
1°	Mejorar la asociatividad de productores y comercializadores del cluster.	Med.	a) Solicitar y llevar a la práctica Denominación de Origen “Aceituna de Azapa”. b) Lograr encadenamiento productivo, entre las empresas nacionales con las empresas de Tacna.
2°	Aumentar producción de aceituna de calidad exportable.	Med.	a) Mejorar la producción del fruto en el árbol y Uniformar el proceso de preparación de aceitunas en salmuera. b) Aumentar el recurso hídrico y/o optimizar su uso.
3°	A) Mejorar política de Producto y Mercado.	Largo Plazo.	a) Aumentar gama de productos. b) Incorporar valor agregado al producto c) Adaptar producción al mercado.
	B) Disminuir riesgos de cambio en operaciones de mercado exterior.	Largo Plazo.	a) Prospeccionar mercado asiático.

3.- ELECCIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA INICIAR LA ACCIÓN.

Cuadro N° 2: Objetivos específicos para iniciar la acción.

Objetivos específicos.	Razones de la elección.
<p>a) Solicitar y llevar a la práctica Denominación de Origen “Aceituna de Azapa”.</p>	<p>Comenzar trabajando con este objetivo, significa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar un primer paso asociativo hacia niveles de mayor asociatividad y confianza, ya que la solicitud de Denominación de Origen, es vista como un gran logro de los empresarios para frenar la competencia desleal, la misma, debe contar con el apoyo y participación de todos los olivicultores para obtenerla. Este objetivo encuentra a empresarios motivados y/o es una herramienta de gran motivación. - Asegura un proceso hacia estados de mayor asociatividad, lo que implica contar con un sector más receptivo a instrumentos de fomento.
<p>b) Mejorar la producción del fruto en el árbol y Uniformar el proceso de preparación de aceitunas en salmuera.</p>	<p>Este objetivo involucra a todos los actores del Cluster y especialmente al Comité Olivícola y a la Universidad de Tarapacá, quien cuenta con las debidas fortalezas para iniciar un proceso sistémico de transferencia tecnológica</p>

INICIO DE LA ACCIÓN

4.- PROPUESTA METODOLÓGICA PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN.

Cuadro N° 3: Propuesta metodológica para implementar el plan de acción.

1° Objetivo Estratégico:
 Mejorar la asociatividad de productores y comercializadores del cluster.



Objetivo específico:
 a) Solicitar y llevar a la práctica la denominación de Origen “Aceituna de Azapa”.



Actividades	Hito	Facilitador	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Difusión del trabajo institucional de Direcon.	Seminario con la participación de las empresas productoras y comercializadoras del sector olivícola y de las instituciones de apoyo de la región de Tarapacá.	Direcon Programa Tarapacá Emprende	Direcon Intendencia Regional.	03m.
Explicar contenido y alcances de la Ley de Denominación de Origen.	Taller con los olivicultores de la región de Tarapacá.	Comité Olivícola	Fomento aprendizaje. Consultoría especializada.	02m.
Discutir y consensuar alcances del proyecto D.O. realizado por la UTA y financiado por Corfo.	Taller dirigido a las empresas del cluster.	Comité Olivícola UTA	Consultoría especializada	06m.
Promover la participación y/o asociatividad de los olivicultores para solicitar la denominación de origen.	Actividades de Coaching: Talleres de liderazgo, negociación y de trabajo en equipo.	Comité Olivícola Corfo.	Actividades de un Profo. Fomento al aprendizaje.	08m.

Actividades	Hito	Facilitador	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Decidir participativamente los valores agregados por el hombre a la indicación geográfica de la ley D.O.	Reuniones entre empresarios.	UTA	Actividades de un Profo. Consultoría especializada	04m.
Determinar el grupo de olivicultores que se beneficiará y respaldará la solicitud de D.O. ante el Ministerio de Economía.	Reuniones y decisiones entre empresarios	Comité Olivícola	Actividades de un Profo. Consultoría especializada	06m.
Decidir qué persona natural o jurídica solicitará la D.O. ante el Ministerio de Economía.	Reuniones y decisiones de olivicultores.	Comité Olivícola	Actividades de un Profo. Consultoría especializada	06m.
Crear procedimientos, reglamento de uso, control y regulación y en general procesos administrativos para operativizar el sistema D.O.	Reuniones y decisiones de olivicultores.	Comité Olivícola.	Actividades de un Profo. Consultoría especializada	1 año
Promover la creación de una Directiva o Asociación Gremial de Olivicultores, para operativizar y fiscalizar la D.O. ya que la ley D.O. no deja ente fiscalizador público.	Actividades de Coaching: trabajo en equipo y Liderazgo. Misiones tecnológicas a Perú y/o España para conocer experiencias de D.O.	Comité Olivícola	Actividades Profo. Fomento al aprendizaje. Misiones Tecnológicas.	08m.
Solicitar al Ministerio de Economía la D.O.”Aceituna de Azapa”	Reuniones empresarios y presentación de solicitud al ministerio	Empresarios.	Actividades de un Profo.	01m.
Discusión de la creación de programas de asistencia y fomento que consideren diferencias culturales y étnicas.	Talleres de trabajo en la institucionalidad.	Corfo Comité Olivícola.	Comité Olivícola.	1 año.

2º Objetivo Estratégico:

Aumentar producción de aceituna de calidad exportable.



Objetivo Focalizado:

a) Mejorar la producción del fruto en el árbol y Uniformar el proceso de preparación de aceitunas en salmuera.



Actividades	Hito	Facilitador	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Discusión acerca de fortalecer las labores de extensión de la Universidad de Tarapacá, a través de su Facultad de Agronomía.	Reflexiones acerca de su rol de investigación del sector olivícola.	Comité Olivícola.	Comité Olivícola.	03m.
	Reflexiones acerca de sus programas de extensión.			
Potenciar Escuela Agrícola de Azapa.	Constatación de una mayor dotación de recursos para su misión.	Asociación de agricultores de Azapa.	Centro de difusión tecnológica. Fomento a la calidad. DFL 15/81	1año.
Desarrollo de un programa de capacitación en el área agrícola a olivicultores asistido por Universidades regionales o Institutos tecnológicos.	Formalización de un programa financiado de asistencia tecnológica.	Universidad de Tarapacá.	Actividades de un Profo.	06m.
	Convenio de capacitación con Instituto Tecnológico, Escuelas agrícolas y/o Universidades.	Instituto tecnológico de Tacna-Perú.	Fomento al aprendizaje. Consultoría especializada.	
	Asistencias tecnológicas.	Comité Olivícola.	Transferencia tecnológica.	
	Charlas de expertos.			
Incorporación de Buenas prácticas agrícolas.				

Actividades	Hito	Facilitador	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Investigación e implementación dirigida a mejorar el rendimiento agrícola, técnicas de riego y manejo de plagas.	Serie de asistencias técnicas con días de campo.	Universidad de Tarapacá.	Consultoría especializada FIA.	1 año.
Mejorar el acceso a la inversión tecnológica y su uso asociativo de ésta para los pequeños y medianos olivicultores.	Capacitaciones, talleres, seminarios.	Instituto tecnológico de Tacna-Perú.	Actividades Profo. Fomento al aprendizaje.	
Desarrollo de programas tendientes a lograr un producto genérico uniforme. (Mayor volumen de aceitunas de características iguales)	Programas de Asistencias tecnológicas en terreno.	Universidad de Tarapacá.	Transferencia tecnológica. Programa Desarrollo de Proveedores. Fomento al aprendizaje.	1 año.
Desarrollo programa de mejoramiento de rendimiento agrícola, técnicas de riego para mejor aprovechamiento agua y manejo de plagas.	Asistencias tecnológicas en terreno Días de campo Capacitaciones, talleres, seminarios.	Universidad de Tarapacá.	Fomento a la innovación. Actividades Profo. Fomento al aprendizaje.	1 año.
Encadenamiento con productores de Tacna-Perú.	Acuerdos comerciales. Utilización beneficios Zona Franca de Tacna.	Empresas individuales Pro Chile.	Fomento a las exportaciones, participación en ferias, sabores de Chile.	06m.

ACCIONES A LARGO PLAZO

3° A) Objetivo Estratégico:
 Mejorar Política de Producto y Mercado.

Actividades	Hito	Facilitador	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Desarrollo de estrategias motivadoras para lograr que los olivicultores internalicen investigaciones de mercado ya realizadas.	Reuniones explicativas y de discusión acerca de los nuevos mercados potenciales y la forma de abordarlos.	Comité Olivícola Corfo	Actividades Profo.	06m.
Estudiar mercados no abordados, como China.	Elaboración de Planes de Mercado. Misiones de prospección/penetración.	Empresarios líderes. ProChile	Fomento a las exportaciones, Pymexporta, Participación en ferias.	1 año.
Investigación y Desarrollo de nuevos productos y/o agregación de valor al producto genérico.	Presentación de proyectos de Investigación y Desarrollo.	Instrumentos Corfo-FIA. Innova Chile Universidad de Tarapacá.	Fomento a la Innovación empresarial. Transferencia tecnológica.	1-2 años.
	Alianzas empresarios institutos tecnológicos, universidades.	Corporación desarrollo de Arica.		
Ampliar línea de productos.	Obtención de: nuevas variedades de aceituna	Empresarios Corfo FIA.	Fomento a la Innovación empresarial. Transferencia tecnológica.	1-2 años.
Iniciar procesos para la certificación de calidad.	Obtención de certificaciones de calidad para productos y procesos.	Empresarios Corfo.	Fomento a la calidad. Actividades Profo.	1-2 años

Actividades	Hito	Facilitador	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Crear unidades de negocio de elaboración de la aceituna desvinculándola de procesos de producción.	Creación de unidades de negocios.	Empresarios Corfo	Actividades Profo. Consultoría especializada	1 año.
Buscar alternativas de envases de menor costo.	Investigaciones comerciales. Visita a ferias de alimentos.	ProChile	Transferencia tecnológica Innovación empresarial Consultoría especializada. Fomento a las exportaciones.	1 año.

3° B) Objetivo Estratégico:

Disminución de riesgos de cambio en operaciones de mercado exterior.



Actividades	Hito	Facilitador	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Desarrollar estrategias tendientes a aminorar impacto negativo de las variaciones del dólar.	Propuestas de transacciones con otras divisas.	Corporación desarrollo de Arica. Asociación de agricultores de Azapa.	Programa PYMEXPORTA	06

5.- DETALLE DE INSTRUMENTOS DE FOMENTO PRODUCTIVO Y EXPORTADOR NECESARIOS Y PERTINENTES DE APLICAR:

Programas de Calidad y Producción:

- 1° Programa Territorial Integrado (P.T.I.)
- 2° De no existir la posibilidad de un P.T.I., dado que es decisión de CORFO, entonces debieran generarse Proyectos de Fomentos - PROFOS - , dado que actualmente funciona solamente un Profo en el sector olivícola y además lo ha hecho en términos exitosos.
- 3°.- Programa Desarrollo de Proveedores.
- 4°.- Fomento a la calidad.
- 5°.- Fondo de desarrollo y modernización de microempresas.
- 6°.- Programa de preinversión en riego.
- 7°.- Bonificación a la mano de obra.
- 8°.- Sistema de Incentivos para la recuperación de suelos degradados.
- 9°.- Servicio de asesoría técnica predial.

Fomento a la Innovación:

- 1°.- Consultoría especializada.
- 2°.- Centro de difusión tecnológica: Se sugiere participación de la Universidad de Tarapacá.
- 3°.- Innovación empresarial individual.
- 4°.- Programa de transferencia tecnológica.
- 5°.- Financiamiento a proyectos de innovación agraria.
- 6°.- Misiones Tecnológicas al extranjero.

Fomento al emprendimiento:

- 1°.- DFL15/81 (Regiones extremas).

Fomento al financiamiento:

- 1°.- Crédito CORFO, Inversión Regiones.
- 2°.- Crédito CORFO exportación.
- 3°.- Riego Asociativo.

Fomento al aprendizaje y capacitación:

- 1°.- Franquicia tributaria a la capacitación.
- 2°.- Fondo nacional de capacitación.
- 3°.- Programa de formación FIA.

Fomento a las exportaciones:

- 1°.- Instrumento PIAC Pro Chile.
- 2°.- Programa PYMEXPORTA.
- 3°.- Participación en ferias.
- 4°.- Internacionalización de la agricultura campesina.
- 5°.- Sabores de Chile.
- 6°.- Recuperación de impuestos al valor agregado.

Otros instrumentos de fomento disponibles:

- 1°.- Ley N° 18.450, de fomento a la inversión privada en obras menores de riego y drenaje.
- 2°.- Ley Arica I y II.

6.- LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS DE EXPORTACIONES.

Lineamientos del negocio.

a) Misión.

Promover una línea de productos naturales certificados, basados en la aceituna y dirigidos a nichos específicos de mercado de alto valor.

b) Producto.

Variedades.

- Continuar la línea de aceitunas negras en salmuera natural.
- Desarrollar otras variedades de aceitunas.

Valor Agregado

- Añadir valor al producto base o adaptar adecuadamente el producto final a cada mercado seleccionado.

c) Mercado.

- Mercado disponible actual y potencial.
- Mercados pequeños de alto valor.
 - Estados Unidos de Norte América, Inglaterra, Italia, Francia y Australia.
- Necesidades a satisfacer:

- Criterio de Segmentación de clientes con tendencias al consumo de productos naturales.

Lineamientos para Estrategias de Mercado.

a) Vía mercados objetivos.

- Concentración en pocos mercados.
- Focalización en segmentos concretos del mercado.
- Estrategias para ingresar a los mercados.
 - Exportación directa con fórmula de control mixto:
 - Joint Ventures; a objeto que esta asociatividad, sirva para agregar valor al producto según la naturaleza de la demanda de cada país.

Lineamientos de la Organización para exportar.

Estructura organizativa.

Asociación de Olivicultores.

Funciones de la organización.

Coordinación de productores y comercializadores.

Coordinar ayudas para promover al sector en área comercial.

Lineamientos Operativos.

a) Estrategia de Comercialización:

Política de Producto.

- 1º.- Obtener Denominación de Origen.: La denominación de origen “Aceituna de Azapa”, permitirá potenciar una estrategia de diferenciación del producto, pudiendo el producto dirigirse a mercados muy específicos y muy rentables, por otro lado, restringirá legalmente la utilización del nombre “Azapa” para otras aceitunas que habitualmente usan dicho nombre.
- 2º.- Desarrollar marca comercial.
- 3º.- Certificar calidad.
- 4º.- Ampliar gama de productos (variedades del fruto y productos).
- 5º.- Innovar en envases.

Política de Precios.

1. Vía estratégica de posicionamiento: El precio no es el factor principal de competencia. No hay que sacrificar precio, mantener el precio alto respecto de la competencia.
2. Medio de pago acreditativo.

3. Cobranzas y Moneda de cambio: Cobertura de los riesgos inherentes a operaciones en el exterior.
4. Administrar el riesgo de cambio, moneda de facturación y moneda de financiación.

Canales de Distribución.

Formas de Distribución:

- Canal corto: Mínimo número de etapas.
 - Distribuidores para cadenas especializadas.
 - Tiendas/Supermercados especializados.
- Coordinación por acuerdos: Joint ventures.
- Selectivo: Pocos clientes

Política de comunicación y promoción.

- Comunicar propiedades del producto y del valle de Azapa.
- Desarrollo de campañas de publicidad de origen “Denominación Azapa”
- Promoción internacional a través de muestras y degustaciones que permitan al cliente reconocer la diferencia.
- Comunicar a clientes – usuarios y distribuidores.
- Comunicar a través de sitio Web.
- Asistencias a Ferias internacionales como expositor.
- Misiones Comerciales.
- Publicaciones profesionales.
- Aprovechar imagen país.
- Alianzas y/o estrategias promocionales con productores de vinos chilenos.

b) Estrategia de Producción:

– Estrategia Base de Producción.

- Mejoramiento de instalaciones, bodegas.
- Capacitación mano de Obra.
- Planes futuros de investigación y desarrollo.
- Encadenamiento con olivicultores de Tacna.

– Estrategia de Especialización.

- Desarrollar empresas o unidades de negocio que solamente se dediquen a la elaboración de la aceituna, desvinculándola de procesos de producción agrícola.

c) Estrategia de Financiamiento:

Opciones de financiamiento a través de:

- Subsidios vía proyectos estatales.
- Alianzas estratégicas.

XXX

II.- CLUSTER MINERO

PLAN DE ACCIÓN

1.- REQUERIMIENTOS A NIVEL DE LAS EMPRESAS QUE PERMITIRÍAN SATISFACER LA DEMANDA POTENCIAL DE LOS MERCADOS CON ACUERDOS COMERCIALES.

- Financiamiento para inversiones en tecnología.
- Mano de obra altamente calificada.
- Cercanía de proveedores.
- Parque Industrial o concentración de operaciones en un territorio.

2.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS IDENTIFICADOS PARA EL CLUSTER MINERO.

Cuadro N° 1: Objetivos estratégicos y específicos.

N°	Objetivos estratégicos en orden de prioridad.	Plazos	Objetivos Específicos.
1°	Mejorar la capacitación y formación de recurso humano.	Largo Plazo	a) Desarrollar y fortalecer un sistema de capacitación para las empresas del cluster, en función de un mejor complemento con la gran minería.
2°	Mejorar coordinación y facilitar instancias de colaboración.	Mediano Plazo.	a) Crear mas instancias de participación y motivación al interior de la Asociación de Industriales de Iquique.
3°	A) Mejoramiento de la calidad del producto/servicio de las empresas.	Largo Plazo.	a) Desarrollar un programa amplio de transferencia tecnológica.
	B) De investigación y desarrollo de productos.		b) Desarrollar una estrategia amplia de I+D que considere alianzas entre las Universidades, empresas mineras, consultores y Pymes del sector.
4°	A) Mercado de Clientes: Prospección/penetración de Mercados	Largo Plazo.	a) Prospeccionar mercado peruano, boliviano, brasilero y mexicano.
	B) Mercado de Proveedores: Promover instalación de mayor número de proveedores en la región.		b) Desarrollar una política de atracción de inversiones para empresas proveedoras.

3.- ELECCIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA INICIAR LA ACCIÓN.

Cuadro N° 2: Objetivos específicos para iniciar la acción.

Objetivos específicos.	Razones de la elección.
a) Desarrollar y fortalecer un sistema de capacitación para las empresas del cluster, en función de un mejor complemento con la gran minería.	- Reconocer e iniciar las primeras acciones para intentar resolver una debilidad estratégica para el sector
a) Crear más instancias de participación y motivación al interior de la Asociación de Industriales de Iquique.	- Motivar y llevar a la acción a las empresas a emprendimientos asociativos.

INICIO DE LA ACCIÓN

4.- PROPUESTA METODOLÓGICA PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN.

Cuadro N° 3. Propuesta metodológica para implementar el plan de acción.

1° Objetivo Estratégico:

Mejorar la capacitación y formación de recurso humano altamente calificado.

Objetivo Específico:

Desarrollar y fortalecer un sistema de capacitación para las empresas del cluster, en función de un mejor complemento con la gran minería.

Actividades	Hito	Facilitadores	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Discusión acerca del fortalecimiento de capacidades de las universidades regionales y Liceos Industriales.	Foros de discusión en la institucionalidad con la participación de rectores y directores.	Asociación Industriales de Iquique.(AII) Programa Tarapacá Emprende.	Intendencia Regional. Actividad Profo.	06m.
	Planificación Estratégica de fortalecimiento de las capacidades de Universidades regionales y Liceos industriales.	Asociación Industriales de Iquique.(AII) Institucionalidad	Intendencia Regional. Actividades Profo.	1año.
	Creación programas focalizados de capacitación para la pyme.	Asociación Industriales de Iquique.(AII) Institucionalidad	Actividades Profo	2años.
Convenios de cooperación para capacitación entre empresarios, Cías. Mineras, Universidades, Liceos Industriales.	Convenios de cooperación. Actividades realizadas en el marco de los convenios.	Asociación Industriales de Iquique.	Actividades Profo	1año.

Actividades	Hito	Facilitadores	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Establecimientos de convenios de capacitación entre empresarios y sus proveedores.	Convenios y realización de capacitaciones específicas.	Asociación Industriales de Iquique.	Actividades Profo Fomento al aprendizaje.	03m.
Promover la utilización de instrumentos estatales de apoyo a la capacitación.	Realización de actividades tales como: Charlas de expertos., programas específicos de capacitación, pasantías, consultorías específicas.	Asociación Industriales de Iquique. Sence, Corfo.	Fomento a la Innovación. Fomento al aprendizaje.	01m.
Programa de misiones tecnológicas con objetivos concretos a partir de diagnósticos individuales de cada empresa participante.	Misión tecnológica realizada y revisión del impacto en cada empresa.	Asociación Industriales de Iquique. Corfo.	Fomento a la Innovación.	1año.
Apoyo a las OTEC – OTIC mas ligadas a la capacitación especializada para el cluster.	Reunión de empresarios con Otec – Otic, a objeto de conciliar demandas de capacitación y potencialidades de generar una oferta atrayente.	Asociación Industriales de Iquique.	Actividades Profo	03m.

2º Objetivo Estratégico:
 Mejorar coordinación y facilitar instancias de colaboración.

Objetivo Específico:
 Crear más instancias de participación y motivación al interior de la Asociación de Industriales de Iquique.

Actividades	Hito	Facilitadores	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Optimizar uso de alianzas de cooperación ya existentes entre las Cías. Mineras y las Pymes a través de la A.I.I.	Elaboración de una cartera mayor de proyectos y mayor participación de empresarios.	Asociación Industriales de Iquique.	Actividades Profo Fomento a la Innovación empresarial.	1 año.
Elaboración de proyectos asociativos para las empresas.	Presentación de proyectos asociativos a fuentes de financiamiento: Corfo, Cías.Mineras.	Asociación Industriales de Iquique.	Actividades Profo. Fomento a la Innovación, misiones tecnológicas, transferencias tecnológicas.	1 año
	Visita a experiencias similares al proyecto de la asociación gremial de empresas proveedoras de servicios e insumos a la minería (Camese) en Canadá y/o Australia.			
Generar alianzas con Cluster de Antofagasta y Copiapó.	Alianzas estratégicas de cooperación para la formación de cluster.	Asociación Industriales de Iquique.	Actividades Profo	04m.
Creación Parque Industrial para la pyme que ofrece servicios e insumos a la minería.	Formulación y Evaluación del proyecto y búsqueda de financiamiento.	Asociación Industriales de Iquique.	PTI-Profo.	2-4 años.

ACCIONES DE LARGO PLAZO

3° A) Objetivo Estratégico:

Mejoramiento de la calidad del producto/servicio de las empresas.



Actividades	Hito	Facilitadores	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Estudiar cómo aprovechar las alianzas existentes entre las empresas mineras y la AII para desarrollar programas de mejoramiento de la calidad de productos de la pyme.	Desarrollo de proyectos asociativos con participación de las Cías. Mineras.	Asociación Industriales de Iquique.	Fomento a la Innovación empresarial. PDP. PROFO. Fomento a la calidad y producción.	1 año.
Desarrollar Programa de transferencia tecnológica para las pymes.	Programas de transferencia tecnológica. Misiones tecnológicas	Asociación Industriales de Iquique.	Fomento a la Innovación empresarial.	1 año.
Desarrollo de alianzas con proveedores de las pymes.	Convenios de capacitación y realización de actividades de capacitación.	Asociación Industriales de Iquique. Las propias empresas.	Fomento al aprendizaje. PDP.	03m.
Continuar con la política de certificaciones de calidad en las empresas.	Certificaciones de calidad.	Asociación Industriales de Iquique. Las propias empresas.	Fomento a la calidad y producción.	2-3 años.

3° B) Objetivo Estratégico:
 De investigación y desarrollo de productos.

Actividades	Hito	Facilitadores	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Generar un programa de promoción y asistencia al desarrollo de actividades de Investigación y Desarrollo al interior de las Pymes.	Promocionar el uso de fondos para investigación y proporcionar facilitadores para que las empresas participen de dichos procesos.	Corfo	Fomento a la Innovación.	1 año.
Discutir la creación de fondos especiales para la innovación e incorporación tecnológica para las pymes del sector minero.	Reuniones participativas y análisis de los fondos provenientes del royalty minero para regiones.	Institucionalidad	Institucionalidad	06m.
Búsqueda de cooperación, y/o convenios internacionales, inter-empresas, empresas-instituciones internacionales.	Convenios con instituciones internacionales y realización de actividades en el marco del convenio.	Asociación Industriales de Iquique.	Actividades Profo.	1 año.
Misiones de transferencias tecnológicas.	Realización de misiones a países previamente estudiados.	Corfo Asociación Industriales de Iquique.	Fomento a la Innovación.	1 año.
Discutir fortalecimiento del Instituto Tecnológico minero de la Universidad Arturo Prat.	Foros de discusión y conclusiones. Planes estratégicos de cambio.	Comité Desarrollo Industrial. Universidad.	Institucionalidad Actividades Profo.	04m.

Actividades	Hito	Facilitadores	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Apoyar la creación de consorcios tecnológicos como apoyo para la investigación al interior de las pymes.	Programas especiales de promoción e incentivos.	Comité Desarrollo Industrial. Asociación Industriales de Iquique.	Centro Difusión Tecnológica	06m.

4° A) Objetivo Estratégico:
 Prospección/penetración de Mercados

Actividades	Hito	Facilitadores	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Prospectar Mercados de países vecinos. Bolivia, Perú, Brasil y otros de América.	Prospección de mercados, asistencias a ferias especializadas, compra de estudios de mercados.	Pro Chile Asociación Industriales de Iquique.	Fomento a las exportaciones.	1año.

4° B) Objetivo Estratégico:
 Promover instalación de mayor número de proveedores en la región.

Actividades	Hito	Facilitadores	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Discutir una estrategia para localizar proveedores más cercanos para las pymes de la región.	Formalizar una estrategia para atraer proveedores a la región de Tarapacá.	Corfo Institucionalidad.	Actividades Profo. PTI. Institucionalidad	1año.

5.- DETALLE DE INSTRUMENTOS DE FOMENTO PRODUCTIVO Y EXPORTADOR NECESARIOS Y PERTINENTES DE APLICAR:

Programas de Calidad y Producción:

- 1° Programa Territorial Integrado (P.T.I.)
- 2° De no existir la posibilidad de un P.T.I., dado que es decisión de CORFO, entonces debieran generarse Proyectos de Fomentos - PROFOS - .
- 3°.- Programa de Desarrollo de Proveedores.
- 4°.- Fomento a la calidad.
- 5°.- Bonificación a la mano de obra.

Fomento a la Innovación:

- 1°.- Misiones tecnológicas al extranjero.
- 2°.- Consultoría especializada.
- 3°.- Centro de difusión tecnológica
- 4°.- Pasantías tecnológicas.
- 5°.- Innovación empresarial individual.
- 6°.- Programa de transferencia tecnológica.

Fomento al emprendimiento:

- 1°.- DFL15/81 (Regiones extremas).
- 2°.- Programa TodoChile Estudios de Pre-Inversión.

Fomento al financiamiento:

- 1°.- Crédito CORFO, Inversión Regiones.
- 2°.- Financiamiento de capital de trabajo vía factoring.

Fomento al aprendizaje y capacitación:

- 1°.- Franquicia tributaria a la capacitación.
- 2°.- Fondo nacional de capacitación.

Fomento a las exportaciones:

- 1°.- Participación en ferias.
- 2°.- Sistema simplificado de reintegro a las exportaciones no tradicionales; aunque este beneficio ha tenido modificaciones, su vigencia es indefinida (Ley 18.480).
- 3°.- Sistema de reintegro de derechos y demás gravámenes aduaneros (Ley 18.708).
- 4°.- Recuperación de impuestos al valor agregado.

6.- LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS DE EXPORTACIONES.

Lineamientos del negocio.

a) Misión.

Fabricación de productos utilizados en instalaciones mineras, fabricación de piezas de maquinarias/ equipos y prestación de servicios de mantención.

b) Producto.

- Productos utilizados en instalaciones mineras.
- Fabricación de piezas de maquinarias y equipos.
- Servicios de mantención.

c) Mercado.

- Sector minero:
 - Nacional
 - Bolivia
 - Perú
 - Brasil

Lineamientos para estrategias de mercado.

Identificar los clientes más interesantes con independencia de cual sea su localización geográfica.

Opciones:

- Proyectos, licitaciones, concursos
- Segmentación global.

Lineamientos de Organización para exportar.

1º.- Fortalecer Asociatividad.

Continuar coordinado procesos asociativos desde la A.I.I.

El objetivo debiera apuntar a asociar a las pymes líderes tecnológicas y que actualmente estén exportando estable o intermitentemente, de tal forma que sus proyectos asociativos o emprendimientos asociativos, sirvan de efecto demostración para las otras empresas.

2°.- Alianzas estratégicas con:

- Empresas de Antofagasta, Copiapó.
- Empresas internacionales.
- Agencias de cooperación internacional.

Lineamientos operativos:

a) Estrategia de Comercialización:

Política de Producto

- Productos y diseños con mediana tecnología.
- Certificaciones de calidad homologables.

Política de Precios.

- Vía estratégica sugerida:
Especialización por cliente, en este caso el precio depende de factores de compra del cliente, por tanto el precio puede ser importante.

Política de Distribución.

- Resolver Distribución Física y Logística
- Canales de distribución.
- Formas de distribución:
 - Exclusiva: Cliente exclusivo
 - Canal corto: Mínimo n° de etapas.
 - Filiales, inversiones o empresas mixtas.
- Contratos de Agencias:
 - Representantes.
 - Agentes o Agencias.
 - Alianzas comerciales.

Política de Promoción.

- Comunicar la empresa.
- Comunicar a Clientes usuarios.
- Comunicar a través de marketing directo.
- Misiones tecnológicas.

b) Estrategia de Producción:

- Capacitación del recurso humano y formación de capital social.
- Investigación tecnológica.
- Encadenamiento tecnológico.
 - Generar encadenamiento tecnológico, redes de apoyo para que las pymes que actualmente exportan, sean apoyadas por profesionales de alta calificación en procesos de desarrollo de productos.
 - Alianzas, encadenamientos con empresas tecnológicas europeas.

c) Estrategia de Financiamiento:

Opciones de financiamiento a través de:

- Subsidios vía proyectos estatales.
- Alianzas estratégicas: Financiamiento Múltiple en el que participe fuertemente El Estado, Las Grandes empresas mineras y los propios empresarios.

XXX

III.- CLUSTER MADERA TROPICAL BOLIVIANA

PLAN DE ACCIÓN

1.- REQUERIMIENTOS A NIVEL DE LAS EMPRESAS QUE PERMITIRÍAN SATISFACER LA DEMANDA POTENCIAL DE LOS MERCADOS CON ACUERDOS COMERCIALES.

- Claridad respecto de las ventajas de costos para las empresas bolivianas instaladas en Arica y para las potenciales empresas por instalarse.
- Red de apoyo para capacitación de mano de obra e investigación.
- Resolución de trabas administrativas y logísticas, tales como: Aduanas, SAG, financiamiento a empresas bolivianas y gestión de capitales.

2.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS IDENTIFICADOS CLUSTER MADERA TROPICAL BOLIVIANA.

Cuadro N° 1: Objetivos estratégicos y específicos identificados.

N°	Objetivos estratégicos en orden de prioridad.	Plazos	Objetivo Específico
1°	Atraer inversiones de empresas madereras bolivianas y del sur de Chile.	Largo Plazo.	a) Diseñar una estrategia clara de atracción de inversiones.
2°	Instalar capacidades en Arica para capacitar recurso humano y realizar investigación y desarrollo para la industria del mueble.	Largo Plazo	a) Potenciar primero las capacidades regionales de las Universidades.
3°	Abordar trabas administrativas y logísticas.	Largo Plazo	a) Plantear propuestas de solución a S.I.I., Intituciones Bancarias, Aduanas , SAG y otros organismos públicos.

3.- ELECCIÓN DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA INICIAR LA ACCIÓN.

Cuadro N°2: Elección de objetivos específicos para iniciar la acción.

Objetivo específico.	Razones de la elección.
Diseñar una estrategia clara de atracción de inversiones.	Comenzar trabajando con este objetivo, significa: - Conocer el interés y determinación de las empresas bolivianas por invertir en Arica. - Conocer el interés y determinación de las empresas nacionales del sur del país u otras por invertir en Arica.

INICIO DE LA ACCIÓN

4.- PROPUESTA METODOLÓGICA PARA IMPLEMENTAR EL PLAN DE ACCIÓN.

Cuadro N° 3: Propuesta metodológica para implementar el plan de acción.

1° Objetivo Estratégico:

Atraer inversiones de empresas madereras bolivianas y del sur de Chile.



Objetivo Específico:

Diseñar una estrategia clara de atracción de inversiones.



Actividades	Hito	Facilitadores	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Diseño consistente de plan de información relevante para atracción de inversiones bolivianas.	Determinar en definitiva cuáles son las variables microeconómicas relevantes que permitirán a las empresas bolivianas iniciar un proceso de evaluación de inversión en Arica.	Corfo Oficina Atracción de Inversiones (OAI).	Corfo Oficina Atracción de Inversiones (OAI).	06m.
	Confección de información detallada de costos y beneficios de instalarse en Arica.	Corfo O.A.I.	Corfo O.A.I.	03m.
	Determinar una forma de que los productos terminados en Arica con insumos bolivianos, cumplan normas de origen para ser exportados con origen chileno.	Pro Chile Corfo O.A.I.	Pro Chile Corfo O.A.I.	03m.

Actividades	Hito	Facilitadores	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Comunicación y promoción de beneficios de instalarse en Arica.	Seminario con participación de empresarios bolivianos, chilenos u otros y actores del cluster en general.	Pro Chile Corfo O.A.I.	Pro Chile Corfo O.A.I.	04m.
	Disponer de comunicación electrónica interactiva. Boletín comercial Corfo-Cámara Forestal Boliviana.	O.A.I.	O.A.I.	06m.
Generar encuentros ínter empresas nacionales y bolivianas, que conduzcan al intercambio de información y estrategias.	Ruedas de Negocios. Participan: CORFO. Cámara Forestal boliviana. Empresas bolivianas. Empresas chilenas. Actores potenciales del Cluster, Universidades, etc.	Pro Chile Corfo O.A.I.	Pro Chile Corfo O.A.I.	04m.
	Entrega y difusión de conclusiones escritas de dichos encuentros a los actores del cluster.	O.A.I.	O.A.I.	01m.
Diseñar Modelo de Negocios óptimo para inversionistas bolivianos.	Realización de Estudio y validación con los empresarios.	Corfo O.A.I.	Corfo O.A.I.	08m.
Promover la formación de Alianzas entre empresas bolivianas con empresas nacionales.	Serie de Rueda de Negocios y Promoción del modelo de negocios óptimo con actores del cluster.	Corfo O.A.I.	Corfo O.A.I.	1 año.

ACCIONES DE LARGO PLAZO

2º Objetivos Estratégicos:

Instalar capacidades en Arica para capacitar recurso humano y realizar investigación y desarrollo para la industria del mueble.



Actividades	Hitos	Facilitador	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Discutir todo el potencial de instrumentos Sence y en general del Gobierno Regional para apoyar capacitación en el corto plazo.	Discusión con OTEC – OTIC locales acerca de su rol en este nuevo escenario.	Corfo O.A.I. Sence	Corfo O.A.I. Sence	06m.
	Elaboración de guía práctica, procedimientos y requisitos para la utilización de instrumentos específicos.(Traída de expertos, estudios en el extranjero, otros.)	Corfo O.A.I. Sence Gobierno Regional.	Corfo O.A.I. Sence Gobierno Regional.	06m.
A partir de un diagnóstico de necesidades de capacitación, discutir la potencialidad y el rol de la Universidad de Tarapacá.	Diagnóstico de necesidades de capacitación.	Corfo O.A.I. Sence Gobierno Regional.	Corfo O.A.I. Sence Gobierno Regional.	08m.
	Foro de discusión entre la institucionalidad, Sence y la Universidad de Tarapacá.	Universidad Tarapacá.	Universidad Tarapacá.	

Actividades	Hitos	Facilitador	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo
Promover Alianzas entre la Universidad local y Universidades del sur del país.	Reuniones, contactos de la institucionalidad con Universidades Nacionales y/o extranjeras.	Corfo O.A.I.	Corfo O.A.I. Profos de Instituciones de Educación Superior.	06m.
	Reuniones, convenios de cooperación entre universidad local y universidades nacionales y/o extranjeras.			
Promover instalación de Corporaciones y/o Universidades líderes en Ingeniería e investigación de la madera.	Reuniones, contactos de la institucionalidad con Universidades Nacionales y/o extranjeras.	Corfo O.A.I.	Corfo O.A.I.	06m.

3° Objetivos Estratégicos:
 Abordar trabas administrativas y logísticas.

Actividades	Hitos	Facilitador	Instrumento/ Financiamiento	Tiempo.
Desarrollo de agenda gubernamental para discutir: - Infraestructura Paso aduanero de Chungará. - Revisiones y costos de supervisión SAG. - Tarifas eléctricas y mantención tarifa peak. -Gestión de financiamiento para empresas bolivianas y gestión de capitales.	Reuniones ampliadas de la institucionalidad.	Gobernación Intendencia.	Gobernación Intendencia.	06m.
	Propuestas para solucionar los problemas del sector.			
	Propuestas alternativas para compensar situaciones no corregibles en el corto plazo.			

5.- DETALLE DE INSTRUMENTOS DE FOMENTO PRODUCTIVO Y EXPORTADOR NECESARIOS Y PERTINENTES DE APLICAR EN CADA CER.

Calidad y Productividad

- P.T.I
- Bonificación a la Mano de Obra.

Fomento a la Innovación:

- Desarrollo de consorcios.

Fomento al emprendimiento:

- DFL 15/81 (Regiones extremas)
- Programa TodoChile de Corfo; Co-financiamiento de estudios de pre-inversión.

Fomento al aprendizaje y capacitación:

- Bonificación para el aprendizaje. Programa Pro empleo
- Fondo nacional de capacitación. FONCAP
- Franquicia tributaria a la capacitación.

Fomento a las exportaciones:

- Sistema de reintegro de derechos y demás gravámenes aduaneros (Ley 18.708)
- Recuperación de impuesto al valor agregado.

Otros instrumentos:

- Beneficios Ley Arica I y II.

6.- LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS DE EXPORTACIONES.

- Las grandes empresas bolivianas y chilenas deben formar Joint Ventures y definir una estrategia productiva, al respecto se propone, que la cadena productiva comience con incorporación de valor en Bolivia, bajo el esquema de fabricar partes y piezas de muebles de madera tropical, para terminar el producto en Arica con procesos de ensamblados, desde donde finalmente saldrán los productos terminados al exterior, en este marco, no debe dejarse de lado el mercado chileno, puesto que actualmente es una fuente de ingresos reales para estas empresas con importante potencial de crecimiento.
- El propósito básico de una estrategia productiva en Arica, debe tener como objetivo, el cumplimiento de origen, para ello se propone incorporar mas proceso productivo en Arica, de forma tal que se pueda cumplir origen “producto chileno“, a objeto de aprovechar los beneficios de los Tratados de Libre Comercio firmados por Chile, situación que convertiría a dichos tratados bilaterales, en una verdadera fortaleza para Arica, frente a la incertidumbre que generan los sistemas de preferencia arancelarias SGP para Bolivia.
- Dado que el mayor número de empresas madereras bolivianas son pequeñas o medianas, se propone una asociatividad mediante la creación de un consorcio chileno-boliviano, que en la práctica correspondería a una empresa de servicios

instalada en Arica para facilitar una serie de procesos administrativos de comercio exterior, de financiamiento y tratamiento de capitales.

7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Plan de Acción presentado se constituye en una fuerte y poderosa herramienta de gestión para potenciar la capacidad exportadora de los sub-sectores económicos estudiados, este plan deja además, una sólida metodología para abordar otros sub-sectores económicos de la región de Tarapacá.

Este plan, debe ser liderado por una institución o gerente ejecutivo con habilidades para estimular encuentros, gestionar conflictos etc., a objeto de lograr un trabajo en equipo, articulando para ello a todas las organizaciones y empresarios comprometidos con el desarrollo de sus sectores.

En este contexto, resulta relevante la reciente creación de las Agencias de Desarrollo Regional como herramienta para expandir el desarrollo de las regiones de todo el país, medida creada por el Gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet J. Estas Agencias, contarán con recursos suficientes para su operación y ejecución de labores propias, su gran aporte diferenciador, es lograr que los fondos de fomento disponibles se encaucen preferentemente hacia las prioridades que los actores públicos y privados de cada región, determinen para si mismos.

Confiamos que la ejecución de este Plan, sea prioridad para los empresarios y el sector público de la región, de forma que nos encontremos en el mediano a largo plazo, con sectores económicos regionales, compitiendo en una economía globalizada como verdaderos **CLUSTERS EXPORTADORES REGIONALES**, sean clusters olivícolas, mineros, de maderas tropicales u otros que puedan levantarse al amparo de esta nueva forma de trabajar y competir.

XXX