

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)
Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales
(DIRECON)
COMPONENTE 3: APROVECHAMIENTO DE LAS OPORTUNIDADES QUE
OFRECEN LOS ACUERDOS COMERCIALES



Tercer Informe:
Consultoría de estudio e identificación de clusters exportadores
regionales (CER). El caso de la Región del Maule

Plan de Acción - Maule

Consultor:
Germán Lobos A.

Colaboradores:
María José Escobar R.
Marcela Maturana C.
Karina Rodríguez G.
María Olga Ramírez A.
Diego Escandón M.

Agosto 2006

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
PLANES DE ACCIÓN PARA CLUSTERS EXPORTADORES	6
1 Plan de Acción Cluster del Vino	6
1.1 Sistema de valor de la industria vitivinícola	6
1.2 Esquema de Asociatividad para el Cluster del Vino	9
1.3 Definición del negocio, misión, estrategia y objetivos	11
1.4 Plan de Acción	13
2 Plan de Acción Cluster de la Fruta	17
2.1 Sistema de valor de la industria frutícola	17
2.2 Esquema de asociatividad para el Cluster de la Fruta	19
2.3 Definición del negocio, misión, estrategia y objetivos	21
2.4 Plan de Acción	22
3 Plan de Acción Cluster Forestal y de la ISM	25
3.1 Sistema de valor de la industria forestal e ISM	25
3.2 Esquema de asociatividad para el Cluster Forestal e ISM	28
3.3 Definición del negocio, misión, estrategia y objetivos	30
3.4 Plan de Acción	31
3.5 Proposiciones para la implementación de la estrategia	37

INDICE DE FIGURAS

- Figura 1 Sistema de valor industria vitivinícola
- Figura 2 Modelo de Cluster para la Industria Vitivinícola
- Figura 3 Definición del negocio vitivinícola
- Figura 4 Sistema de Valor Industria de la Fruta
- Figura 5 Modelo de Cluster para la Industria de la Fruta
- Figura 6 Definición del negocio de la Industria de la Fruta
- Figura 7 Sistema de Valor Industria Forestal e ISM
- Figura 8 Modelo de Cluster para la Industria Secundaria de la Madera
- Figura 9 Definición del negocio Forestal e Industria e ISM

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Plan de acción Cluster del Vino

Tabla 2 Plan de acción para el Cluster de la Fruta

Tabla 3 Plan de acción para el Cluster de la Madera

INTRODUCCIÓN

Para diseñar los Planes de Acción de los Clusters Exportadores de la Región del Maule se utilizó la información y resultados presentados en este estudio.

En primer lugar se identificó el sistema de valor de cada cluster industrial, el cual comprende un amplio conjunto de actividades productivas que se integra entre sí, incrementando el grado de transformación en función a su posición en la cadena.

En segundo lugar se presenta el esquema de asociatividad propuesta para cada cluster, identificándose los actores esenciales de soporte, la industria de servicios y las instituciones de capacitación, investigación y desarrollo.

En tercer lugar se realizó la definición del negocio de cada industria, a partir de la identificación de la necesidad que se satisface, de los grupos de clientes, y la competencia. Se utilizó para ello el Modelo de Derek F. Abell. Este modelo es tridimensional, identificando:

- Grupos de clientes (categorías de clientes) ¿Quiénes?
- Funciones atendidas (necesidades de los clientes) ¿Qué?
- Las tecnologías utilizadas, o la forma en que las necesidades de los clientes están siendo satisfechas (competencias distintivas) ¿Cómo?

La ventaja del Modelo de Abell es que pone énfasis en que los productos son simplemente una manifestación física del uso de una tecnología particular a la satisfacción de una función particular para un grupo, también particular, de clientes. En segundo lugar, en el Modelo de Abell lo central son los clientes, y no las empresas o la industria en sí misma. Además, permite describir el estado actual y el estado deseado del negocio o la industria, en una figura fácil de entender.

Finalmente se presentan los respectivos Planes de Acción, en base a los los objetivos estratégicos, indicando las acciones, los organismos e instrumentos de fomento, la institución responsable, y el plazo esperado de cumplimiento.

PLANES DE ACCIÓN PARA CLUSTERS EXPORTADORES

1. Plan de Acción Cluster del Vino

Para diseñar el Plan de Acción del Cluster del Vino de la Región del Maule se utilizó la información y resultados presentados en este estudio.

1.1 Sistema de valor de la industria vitivinícola

El sistema de valor de la industria vitivinícola (**Figura 1**) comprende un amplio conjunto de actividades productivas que se integra entre sí, incrementando el grado de transformación en función a su posición en la cadena.

La cadena principal de la industria vitivinícola se inicia con los proveedores de insumos necesarios para la producción de uva; éstos son básicamente los viveros, los proveedores de maquinaria agrícola y de productos químicos. Estos insumos son requeridos por los productores de uva lo que se encargan de la plantación y guían el proceso de crecimiento de las vides, terminando con la vendimia. Luego de la vendimia, esta materia prima es requerida por los elaboradores de vino, los que comienzan con el proceso de producción del vino, el cual es distinto dependiendo de los tipos de vino que se quiera elaborar. Estos actores culminan su proceso con el embotellamiento ya que poseen plantas con líneas de embotellado incorporadas. Luego el producto terminado pasa por el área de comercialización, la que empieza con el etiquetado, la promoción, venta y termina con la distribución hacia los distintos consumidores finales, ya sean minoristas o mayoristas. Estos consumidores finales pueden ser nacionales o internacionales.

Dentro de la cadena vemos la intervención de varios actores clasificados como Entidades de gobierno, Proveedores de servicios e insumos, Organismos de apoyo privado e internacionales y Recursos Humanos e Investigación.

El Rol de las entidades de Gobierno: La intervención de las entidades gubernamentales se presentan básicamente sobre los Viveros, Productores de Uva y Elaboradores de vino. El SAG tiene una labor de fiscalizador, protegiendo, manteniendo y mejorando la condición de estado de los recursos productivos. INDAP promueve condiciones, genera capacidades y apoya con acciones de fomento el desarrollo productivo sustentable de la agricultura con estructura familiar. La CORFO, como entidad de fomento productivo, entrega financiamiento a los sectores a través de sus diferentes instrumentos (Innovación, Calidad, Inversiones, Medioambientales, Microcrédito etc.) de los cuales se destacan los de carácter asociativos. Además dispone del Programa Territorial Integrado, dirigido en la región del Maule a la industria vitivinícola y frutícola, el cuál busca articular y coordinar los esfuerzos públicos y privados vinculados a cada rubro con el objetivo de aumentar la productividad y competitividad. Finalmente el INIA como ente investigador tiene una labor de generar, adaptar y transferir tecnologías para

lograr que el sector agropecuario contribuya a la seguridad y calidad alimenticia del País.

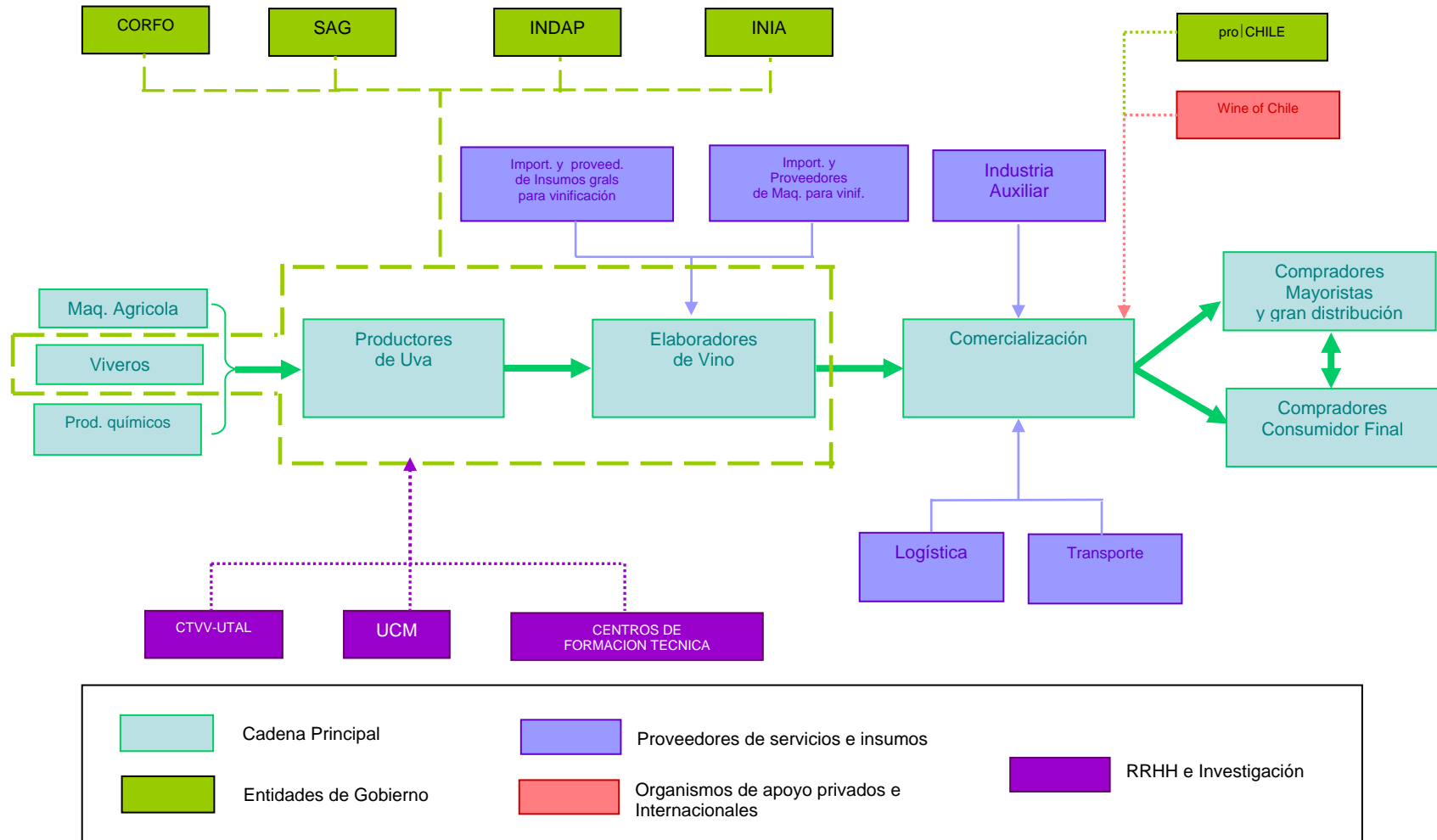
Sobre los mismos actores se observa la intervención de Universidades, específicamente en la Región, la Universidad de Talca a través de su Centro Tecnológico de la Vid y el Vino; la Universidad Católica del Maule con su Laboratorio de Investigación y Análisis del Vino, y finalmente los Centros de Formación Técnica, los que también entregan recursos humanos con capacidades y competencias para obrar en este rubro.

A nivel de productores de uva y elaboradores de vino se observa la ingerencia de importadores y proveedores de insumos y maquinarias para vinificación. En la Región del Maule existen estos proveedores pero la gran masa está ubicada en la Región Metropolitana, debido principalmente a que existe un acceso expedito y corto hacia la Región del Maule (250 km).

Un papel interesante juega lo que se identifica como industria auxiliar, la que involucra todas las industrias complementarias nacidas en torno a la industria del vino, como por ejemplo, los fabricantes de cajas de embalaje, cápsulas, etiquetas y corchos entre otros, las que actúan preferentemente a nivel de comercialización. Aquí también podemos encontrar servicios anexos como Logística (servicios promocionales y diseño gráfico, entre otras alternativas); además el transporte se identifica como un actor independiente ya que este generalmente es un servicio externo, para el transporte interno, se presenta en pocas ocasiones como un servicio integrado por las empresas. El transporte de las exportaciones es totalmente un servicio externo el cual en un 97% es vía marítima, el 2% vía terrestre y 1% vía aérea.

A nivel de comercialización se destaca además la labor que desarrolla pro|CHILE como entidad de gobierno. A nivel regional su accionar está reducido a la realización de seminarios, la implementación de programas Interpyme y a eventuales coordinaciones de importadores de vino en el contexto de ferias como la Feria Internacional de Talca (FITAL). La participación en ferias, campañas de imagen, programas de prospección, penetración y consolidación de mercados para la industria del vino es de decisión nacional y los recursos son administrados en su totalidad por Wines of Chile.

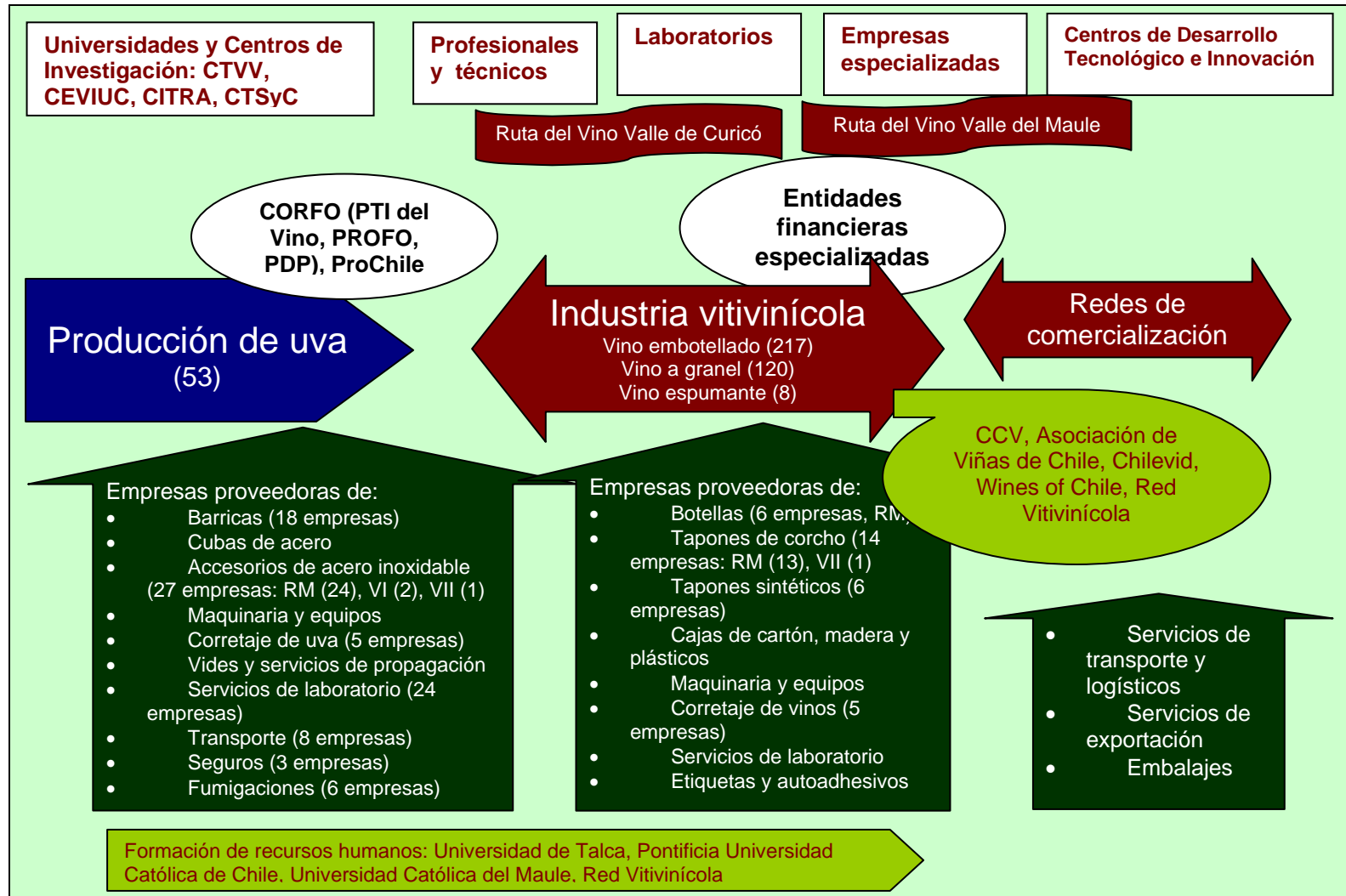
Figura 1. Sistema de valor industria vitivinícola



1.2 Esquema de Asociatividad para el Cluster del Vino

La interacción que debiera fortalecerse entre los diferentes actores de la industria vitivinícola incluye básicamente a las viñas (negocios esenciales del cluster), a los proveedores de materias primas e insumos (negocios de soporte del cluster), la industria de servicios y las instituciones de capacitación, investigación y desarrollo, tal como se presenta en la **Figura 2**.

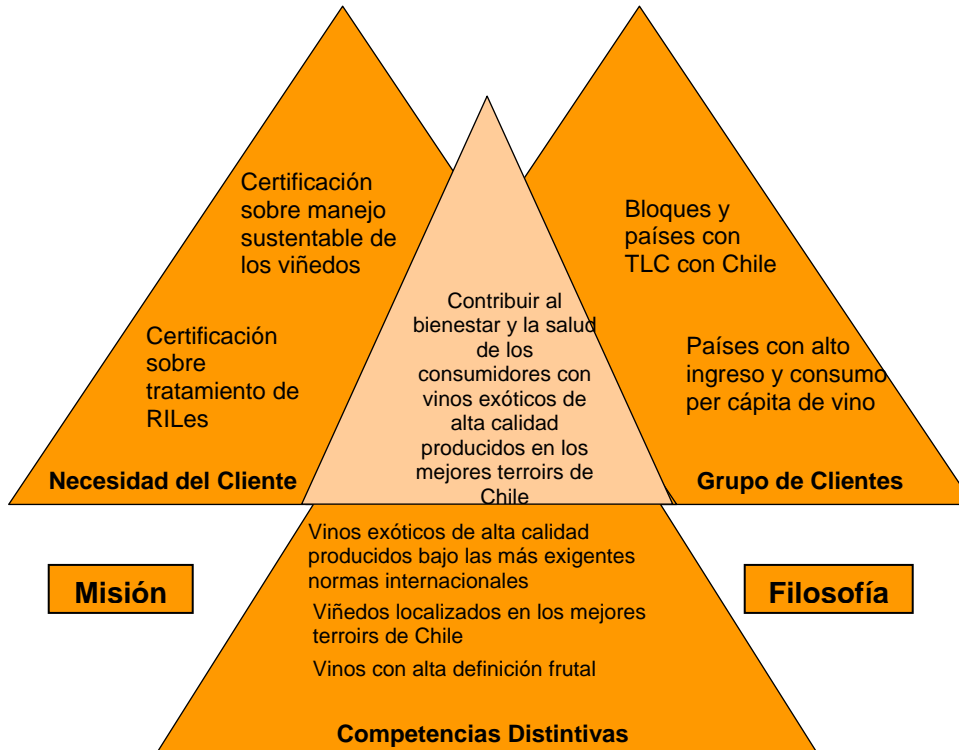
Figura 2. Modelo de cluster para la industria vitivinícola



1.3 Definición del negocio, misión, estrategia y objetivos

La definición del negocio de la industria vitivinícola se obtuvo aplicando el Modelo de Abell, en el que la definición del negocio se explica a partir de la identificación de la necesidad que se satisface, de los grupos de clientes, y la competencia distintiva que caracteriza dicho negocio (**Figura 3**).

Figura 3. Definición del negocio vitivinícola



Filosofía:

Consistente con la definición de negocio, se ha diseñado una Filosofía de trabajo que determina la base de la cultura organizacional, que está basada en:

- Innovación y tecnología, investigando y desarrollando nuevos productos con altos estándares de calidad.
- Responsabilidad social, con uvas provenientes de viñedos certificados y bodegas con tratamiento de RILes.

Misión:

La definición del negocio también permite incorporar la Misión de la industria: “Proveer vinos exóticos de alta calidad producidos en los mejores terroirs de Chile, con uvas producidas en viñedos manejados sustentablemente”.

Estrategia

El Estrategia de la industria es: “Mejorar el crecimiento sustentable del sector vitivinícola de la Región del Maule, promoviendo su competitividad a través de la diferenciación de sus vinos”.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos de la industria son:

- A. Posicionar la industria vitivinícola en un segmento de mayores precios, gracias a un mejoramiento de la calidad, la imagen del vino chileno y el posicionamiento de marcas propias.
- B. Potenciar categorías específicas de vinos y, dentro de ellas, avanzar hacia los niveles Reserva, Premium, e incluso Super, Ultra e Íconos.
- C. Elaborar conjuntamente el sector público y privado una estrategia de largo plazo que canalice los esfuerzos de la industria vitivinícola.
- D. Potenciar al Carménère como la cepa emblemática de Chile y la producción principalmente de vinos tintos de calidad en las zonas vitivinícolas tradicionalmente prestigiosas.
- E. Desarrollar políticas de gestión y marketing que permitan reforzar la imagen país y una imagen atractiva y exótica del vino chileno.
- F. Abordar el desarrollo tecnológico, la formación de recursos humanos y adecuaciones del marco regulatorio (tales como la certificación de la pureza varietal y la producción de vino orgánico; la regulación del empleo de los términos varietal, Reserva, Premium; el establecimiento de un control de calidad obligatorio para exportar; o la carga tributaria del sector vitivinícola).
- G. Avanzar en la implementación de los procesos de trazabilidad, lo cual se percibe que será exigido en el mediano plazo por los importadores.
- H. Superar eventuales barreras, tanto arancelarias como para-arancelarias, en los mercados internacionales.

1.4 Plan de Acción

Para el logro de los objetivos estratégicos, se requiere del desarrollo de un conjunto de acciones estratégicas a lo largo del tiempo (**Tabla 1**).

Tabla 1. Plan de Acción Cluster del Vino

Objetivo estratégico	Acción estratégica	Institución (instrumento)	Responsable	Plazo
Posicionar la industria vitivinícola en un segmento de mayores precios, gracias a un mejoramiento de la calidad, la imagen del vino chileno y el posicionamiento de marcas propias.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar consultorías especializadas para la incorporación de sistemas de gestión con evaluación, certificables o verificables 2. Desarrollar un programa de giras tecnológicas para posicionarse en mercados actuales y/o reconocer nuevos mercados 3. Formular un plan de difusión de los resultados de las giras tecnológicas 4. Fomentar la concreción de inversiones tecnológicas en las viñas 5. Contratar consultores para apoyar los procesos de innovación 6. Realizar en Chile eventos técnicos y ferias tecnológicas 7. Publicar documentos técnicos que entreguen información de interés en materias de innovación agraria 	<p>Acción estratégica 1: - CORFO (CP-FC)</p> <p>Acción estratégica 2 – 7: - CORFO Innova-Chile (FI-IP) - FIA (FI-PCDT) - CORFO Innova-Chile (FI-MTE) - pro CHILE (FE-PF)</p>	CORFO	2010
Potenciar categorías específicas de vinos y, dentro de ellas, avanzar hacia los niveles Reserva, Premium, e incluso Super, Ultra e Íconos.	<ol style="list-style-type: none"> 8. Desarrollar un programa de giras tecnológicas para posicionarse en mercados actuales y/o reconocer nuevos mercados 9. Formular un plan de difusión de los resultados de las giras tecnológicas 10. Elabora y publicar documentos técnicos que entreguen información de interés en materia de categorías de vinos chilenos que no son conocidos en el exterior. 	<p>Acción estratégica 8 – 10: - CORFO Innova-Chile (FI-IP) - FIA (FI-PCDT) - CORFO Innova-Chile (FI-MTE) - pro CHILE (FE-PF)</p>	CORFO	2010
Elaborar conjuntamente el sector público y privado una estrategia de largo plazo que canalice los esfuerzos de la industria vitivinícola.	<ol style="list-style-type: none"> 11. Diseñar escenarios futuro con ejercicios de planificación estratégica, conjuntamente entre el sector público y privado 12. Implementar nuevas formas de gestión global de negocios 13. Participar en el programa de internacionalización de la agricultura campesina en Chile. 14. Realizar visitas a empresas de rubros a fines, para analizar la posibilidad de implementar alianzas estratégicas. 	<p>Acción estratégica 11-16: - CORFO (CP-PTI) - CORFO (CP-PROFO) - pro CHILE (FE-PIAC)</p>	CORFO	2010

	<p>15. Realizar talleres de Planificación estratégica, conjuntamente con entidades del sector público y privado</p> <p>16. Preparar y ejecutar un proyecto de negocio asociativo, desarrollado por grupos de al menos 5 empresas, destinado a lograr metas comunes de aumento de competitividad, tanto para el grupo como para cada empresa integrante de este Proyecto Asociativo de Fomento</p>			
<p>Potenciar al Carménère como la cepa emblemática de Chile y la producción principalmente de vinos tintos de calidad en las zonas vitivinícolas tradicionalmente prestigiosas.</p>	<p>17. Desarrollar un programa de giras tecnológicas para posicionarse en mercados actuales la cepa Carménère</p> <p>18. Implementar procesos de trazabilidad</p> <p>19. Realizar programas de capacitación, de los técnicos que se preocupan de la calidad de los vinos Chilenos en cada viña.</p>	<p>Acción estratégica 17-19:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CORFO Innova-Chile (FI-IP) - CORFO (CP-FC) - FIA (FI-PCDT) - CORFO Innova-Chile (FI-MTE) - pro CHILE (FE-PF) - FIA (FAC-FTC) 	pro CHILE	2010
<p>Desarrollar políticas de gestión y marketing que permitan reforzar la imagen país y una imagen atractiva y exótica del vino chileno.</p>	<p>20. Desarrollar un programa de misiones tecnológicas empresariales</p> <p>21. Participar en talleres de Promoción/Marketing global, para mejorar la imagen de la fruta Chilena y especialmente de la uva y de Las diferentes cepas que se producen en Chile.</p> <p>22. Participación en ferias y exposiciones extranjeras.</p>	<p>Acción estratégica 20-22:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CORFO Innova-Chile (FI-DC) - CORFO Innova-Chile (FI-MTE) - pro CHILE (FE-PF) 	CORFO	2010
<p>Abordar el desarrollo tecnológico, la formación de recursos humanos y adecuaciones del marco regulatorio (tales como la certificación de la pureza varietal y la producción de vino orgánico; la regulación del empleo de los términos varietal, Reserva, Premium; el establecimiento de un control de calidad obligatorio para exportar).</p>	<p>23. Realizar consultorías especializadas para la incorporación de sistemas de gestión con evaluación, certificables o verificables</p> <p>24. Realizar pasantías tecnológicas de profesionales chilenos en Centros Tecnológicos y empresas extranjeras.</p> <p>25. Realizar talleres de información para mejorar los estándares de producción limpia de las empresas.</p> <p>26. Desarrollar instrumentos de incentivos que faciliten la aplicación de medidas medioambientales de las empresas vitivinícolas.</p> <p>27. Formular un plan para generar una cultura de producción limpia dentro de las empresas.</p>	<p>Acción estratégica 23-27:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CORFO (CP-FC) - CORFO Innova-Chile (FI-PT) - CORFO (CP-PPM) 	CORFO	2010

Avanzar en la implementación de los procesos de trazabilidad, lo cual se percibe que será exigido en el mediano plazo por los importadores.	28. Implementar procesos de trazabilidad	Acción estratégica 28: FIA (FAC-FTC)	FIA	2009
Superar eventuales barreras, tanto arancelarias como para-arancelarias, en los mercados internacionales.	29. Implementar mecanismos relativos a la gestión al interior de las viñas más pequeñas 30. Diseñar escenarios futuro con ejercicios de planificación estratégica, conjuntamente entre el sector público y privado 31. Realizar programas de capacitación de profesionales para las exigencias del mercado global	Acción estratégica 29-30: - CORFO (CP-FDMM) - CORFO (CP-PTI) Acción estratégica 30: - CORFO Innova-Chile (FI-PT) - SENCE (FAC-FONCAP) - FIA (FAC-PF)	CORFO	2010

NOTA: En la tercera columna, donde dice Institución (instrumento), éste último está entre paréntesis, donde los códigos del instrumento respectivo están definidos en la Tabla 22, Informe CER.

2. Plan de Acción Cluster de la Fruta

2.1 Sistema de valor de la industria frutícola

En el sistema de Valor de la Industria Frutícola (**Figura 4**), el cual, también se puede nombrar como sistema productivo de ésta, se pueden distinguir los distintos eslabones que tiene dicha industria, no solamente existe la producción de fruta, sino que también en esta cadena se involucran desde empresas que proveen de los insumos correspondientes a la elaboración de distintos tipos de fruta para así comercializarla por distintos canales de distribución a diferentes países.

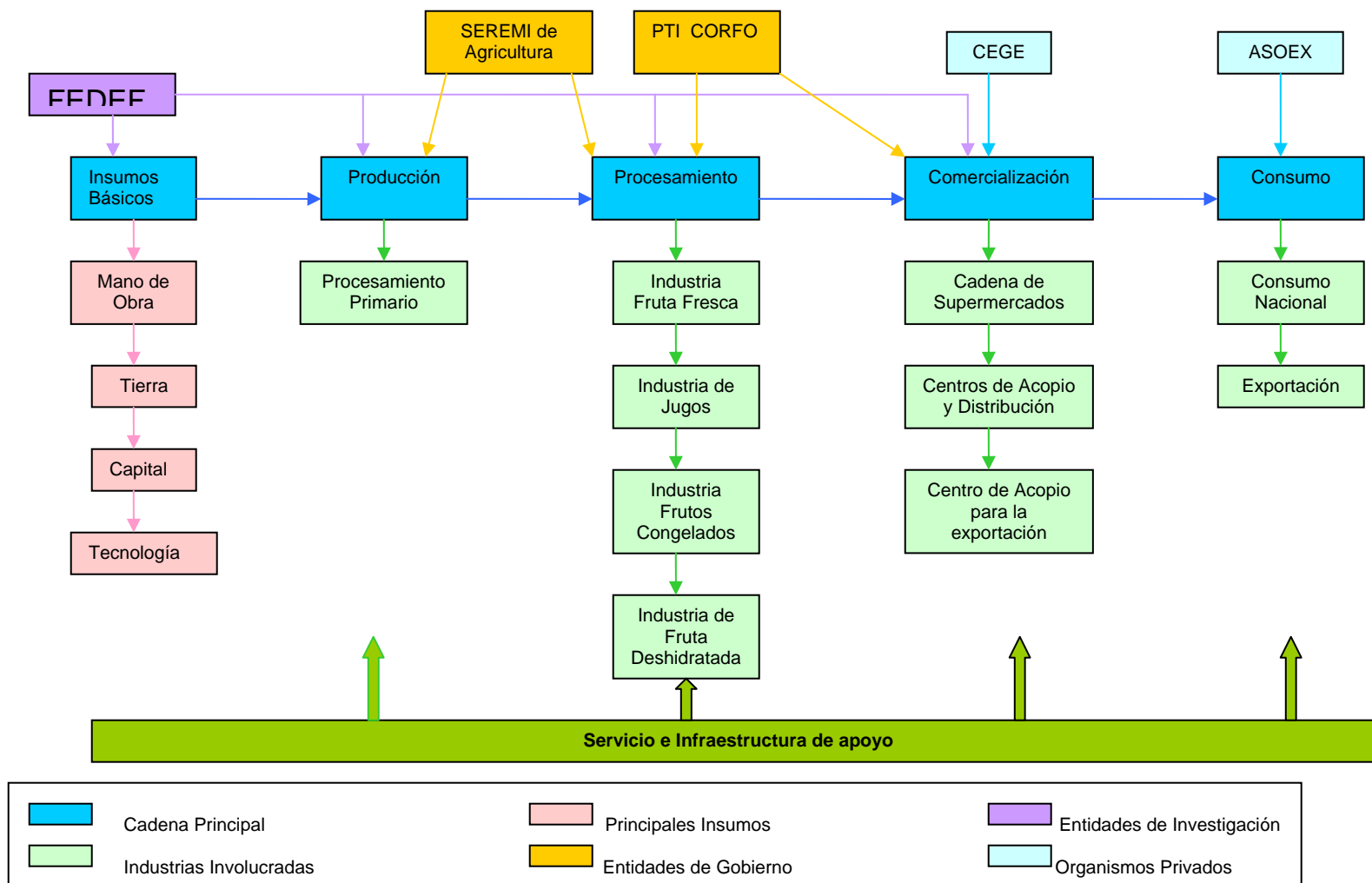
Al inicio de la cadena se mencionan los distintos insumos que son necesarios para la industria frutícola, como son mano de obra, capital, tierras y tecnologías, entre otros. A continuación la cadena se extiende a los procesos primarios de producción que se refiere principalmente a riego, poda fertilización tratamiento fotosintético y cosecha, Luego de estos procesos se procede al procesamiento de los distintos tipo de productos como son de fruta fresca, la industria de fruta fresca, frutos congelados y frutos deshidratados.

Estos productos son distribuidos por distintos canales, como son supermercados, centros de acopio para la exportación y para el consumo nacional.

Se incluye en el sistema de valor entidades de investigación que aportan a la industria y en temas defensa, fomento, difusión, capacitación, estudios y certificación, lo cual es de importancia para el crecimiento sostenido de la industria. También intervienen entidades de gobierno, como CORFO, con un programa especial en la Región del Maule (PTI) que busca implementando una estrategia que una los esfuerzos públicos y privados con el objeto de mejorar la competitividad de la industria en la región.

A nivel comercial ASOEX, asociación de exportadores de Chile, entidad de carácter privado que representa a los exportadores de fruta y hortalizas frescas de y tiene la misión facilitar las exportaciones de los productos que Chile ofrece al mundo, la apertura a nuevos mercados e incentivar el perfeccionamiento profesional de sus asociados, también cumple la labor de difundir información de carácter técnico y comercial y entregar apoyo a la investigación para el desarrollo del sector.

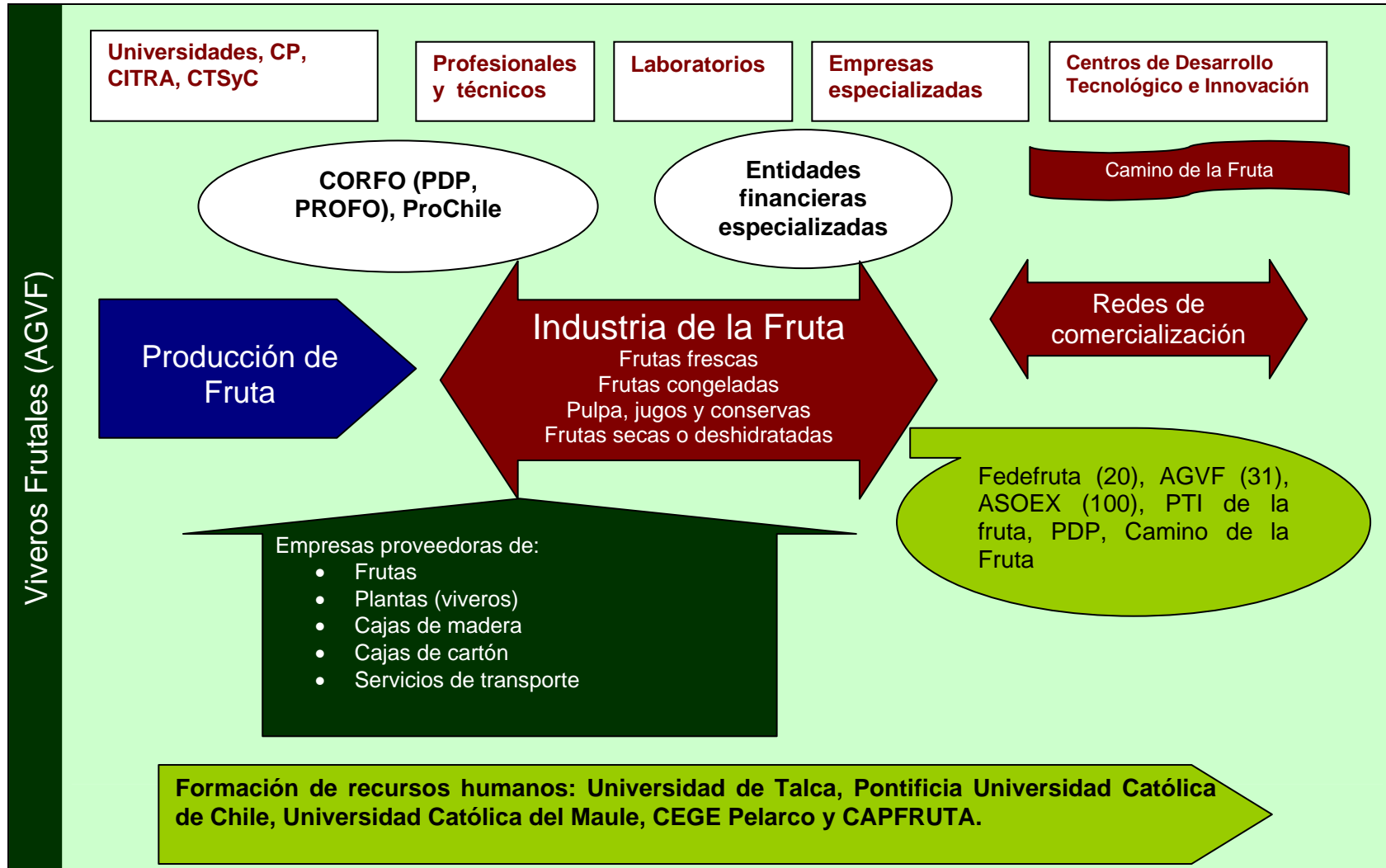
Figura 4. Sistema de valor industria de la fruta



2.2 Esquema de Asociatividad para el Cluster de la Fruta

La interacción que debiera fortalecerse entre los diferentes actores de la industria de la fruta incluye básicamente a las empresas frutícolas (negocios esenciales del cluster), a los proveedores de materias primas e insumos (negocios de soporte del cluster), la industria de servicios y las instituciones de capacitación, investigación y desarrollo, tal como se presenta en la **Figura 5**.

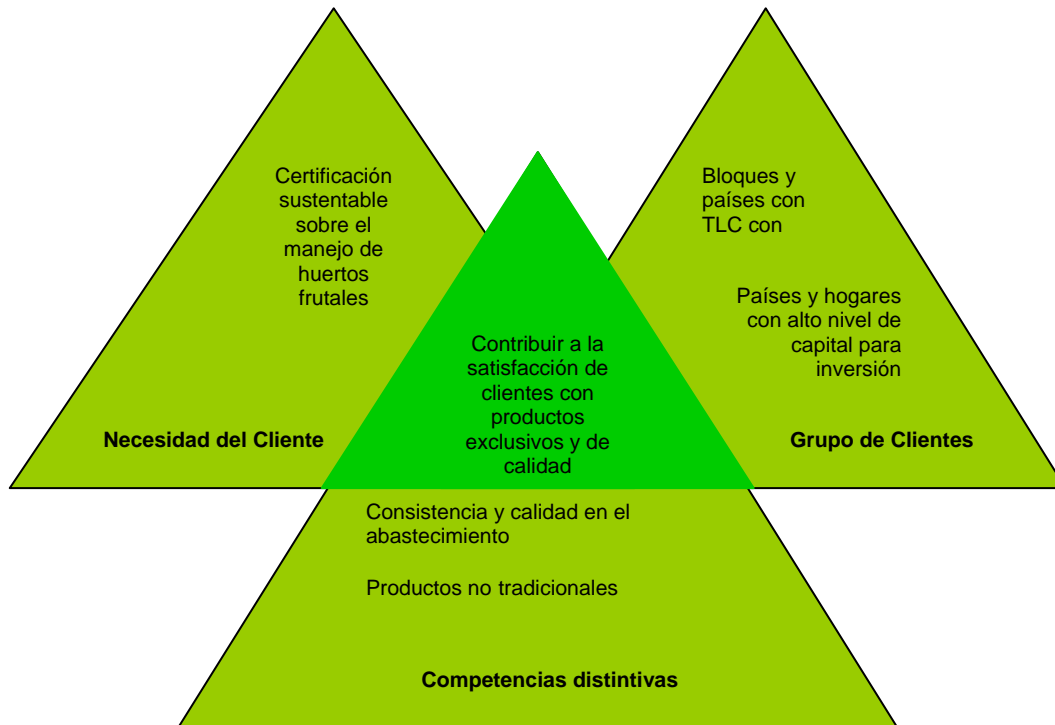
Figura 5. Modelo de cluster para la industria de la fruta



2.3 Definición del negocio, misión, estrategia y objetivos

La definición del negocio de la industria de la fruta se obtuvo aplicando el Modelo de Abell, en el la definición del negocio se explica a partir de la identificación de la necesidad que se satisface, de los grupos de clientes, y a la competencia distintiva que caracteriza dicho negocio (**Figura 6**).

Figura 6. Definición del negocio de la industria frutícola



Filosofía:

Consistente con la definición de negocio, se ha diseñado una filosofía de trabajo que determina la base de la cultura organizacional, que esta basada en:

- Cultura que promueva el desarrollo de competencias y habilidades para la gestión empresarial en todos los niveles jerárquicos de una empresa.
- Investigar y desarrollar nuevos productos con altos estándares de calidad.
- Investigar y desarrollar nuevos procesos para lograr una integración vertical o también la asociatividad entre empresas de la cadena productiva de la industria, para enfrentar de mejor forma los mercados externos.
- Responsabilidad social en el manejo de desechos y aplicación de plaguicidas.

Misión:

“Proveer productos de excelentes características con insumos producidos bajo estrictas medidas de calidad, sustentando dicha calidad con certificaciones internacionales.

Estrategia

“Desarrollar una cultura empresarial e industrial que fomente el desarrollo de competencias, fortaleciendo la coordinación y sinergias de todos los sectores y eslabones relacionados con el sistema de valor, para así mejorar la competitividad de la industria frutícola”.

Objetivos Estratégicos

- A. Impulsar el desarrollo de actividades para mejorar las competencias y habilidades para la gestión, tanto de los trabajadores como de los productores o dueños de empresas.
- B. Impulsar a que empresas privadas o entidades de gobierno apoyen a los microempresarios frutícolas en capital de trabajo, en estrategias de comercialización principalmente con mercados externos
- C. Analizar y mejorar las debilidades de todos los eslabones de la cadena productiva de la industria frutícola y fortalecer la coordinación de actividades entre entidades públicas, privadas, e instituciones laterales, para realzar las ventajas competitivas que tiene la industria actualmente.
- D. Fomentar en la industria la integración vertical, en el sentido de contar con producción propia, eventualmente ser proveedores y además contar con líneas de proceso.

2.4 Plan de Acción

Para el logro de los objetivos estratégicos, se requiere del desarrollo de un conjunto de acciones estratégicas a lo largo del tiempo (**Tabla 2**).

Tabla 2. Plan de Acción Cluster de la Fruta

Objetivo estratégico	Acción estratégica	Institución (instrumento)	Responsable	Plazo
<p>Impulsar el desarrollo de actividades para mejorar las competencias y habilidades para la gestión, tanto de los trabajadores como de los productores o dueños de empresas.</p>	<p>1. Implementar actividades para fomentar la gestión al interior de las empresas.</p> <p>2. Fomentar programas de capacitación a los trabajadores en cuanto a la gestión financiera, gestión internacional y desarrollar capacidades de ejecución y seguimiento.</p>	<p>Acción estratégica 1: - CORFO (CP-FC) - CORFO Innova-Chile (FI-IP) - FIA (FI-PCDT)</p> <p>Acción estratégica 2 : - CORFO Innova-Chile (FI-IP) - SENCE (FAC-FONCAP) - FIA (FAC-PF)</p>	CORFO	2010
<p>Impulsar a que empresas privadas o entidades de gobierno apoyen a los microempresarios frutícolas en capital de trabajo, en estrategias de comercialización principalmente con mercados externos.</p>	<p>3. Diseñar escenarios futuro con ejercicios de planificación estratégica, conjuntamente entre el sector público y privado.</p> <p>4. Implementar programas de integración de los diversos instrumentos de fomento disponible, tanto de CORFO como de otros organismos, y la articulación de los esfuerzos públicos y privados.</p>	<p>Acción estratégica 3 y 4: - CORFO (CP-PTI)</p>	CORFO	2010
<p>Analizar y mejorar las debilidades de todos los eslabones de la cadena productiva de la industria frutícola y fortalecer la coordinación de actividades entre entidades públicas, privadas, e instituciones laterales, para realzar las ventajas competitivas que tiene la industria actualmente.</p>	<p>5. Implementar un mayor desarrollo tecnológico, con el fin de que las empresas, sus profesionales y técnicos adquieran capacidad de absorción y adaptación tecnológica, realizando en terreno las labores ejecutivas u operativas del modo que se aplica en entornos más avanzados.</p> <p>6. Implementar instrumentos que sirvan para que las empresas puedan demostrar a sus clientes, proveedores y a su entorno en general que cumplan con estándares de gestión reconocidos nacional e internacionalmente, mediante una certificación otorgada por organismos independientes.</p>	<p>Acción estratégica 5: - CORFO Innova Chile (FI-PT)</p> <p>Acción estratégica 6: - CORFO (CP-FC)</p>	CORFO	2010

	<p>7. Fomentar el desarrollo de proyectos de innovación tecnológica en los procesos productivos, apoyando su vinculación con el extranjero. Financiar diversas iniciativas que se desarrollen en el exterior o con participación de especialistas extranjeros, incluyendo Giras Tecnológicas, Contratación de Consultores, Asistencia a Eventos Técnicos, Ferias Tecnológicas y Actividades de Formación, elaboración de Documentos Técnicos y la realización en Chile de Eventos Técnicos, Ferias Tecnológicas o Actividades de Formación.</p>	<p>Acción estratégica 7: - FIA (FI-FPIA)</p>		
<p>Fomentar en la industria la integración vertical, en el sentido de contar con producción propia, eventualmente ser proveedores y además contar con líneas de proceso.</p>	<p>8. Implementar un mayor desarrollo tecnológico, con el fin de que las empresas, sus profesionales y técnicos adquieran capacidad de absorción y adaptación tecnológica, realizando en terreno las labores ejecutivas u operativas del modo que se aplica en entornos más avanzados.</p> <p>9. Implementar instrumentos que sirvan para que las empresas puedan demostrar a sus clientes, proveedores y a su entorno en general que cumplan con estándares de gestión reconocidos nacional e internacionalmente, mediante una certificación otorgada por organismos independientes.</p>	<p>Acción estratégica 8: - CORFO Innova Chile (FI-PT)</p> <p>Acción estratégica 9: - CORFO (CP-FC)</p>	<p>CORFO</p>	<p>2010</p>

3. Plan de Acción Cluster Forestal y de la ISM

Para diseñar el Plan de Acción de la Industria Secundaria de la Madera (ISM) se utilizó como documento base, en conjunto con la información y resultados presentados anteriormente, la propuesta de estrategia diseñada por la Mesa Forestal del Maule, plasmada en el documento “Estrategia Forestal para el Desarrollo Regional” (EFDR, 2005). Este documento contiene cinco puntos; el primero es la introducción, en el segundo punto presenta los elementos de diagnóstico y caracterización del sector forestal de la Región del Maule, en el tercer punto se presenta la imagen objetivo del sector forestal con la Visión al año 2015, en el cuarto punto se indican los objetivos estratégicos, y en el último punto se presentan las proposiciones para la implementación de la estrategia.

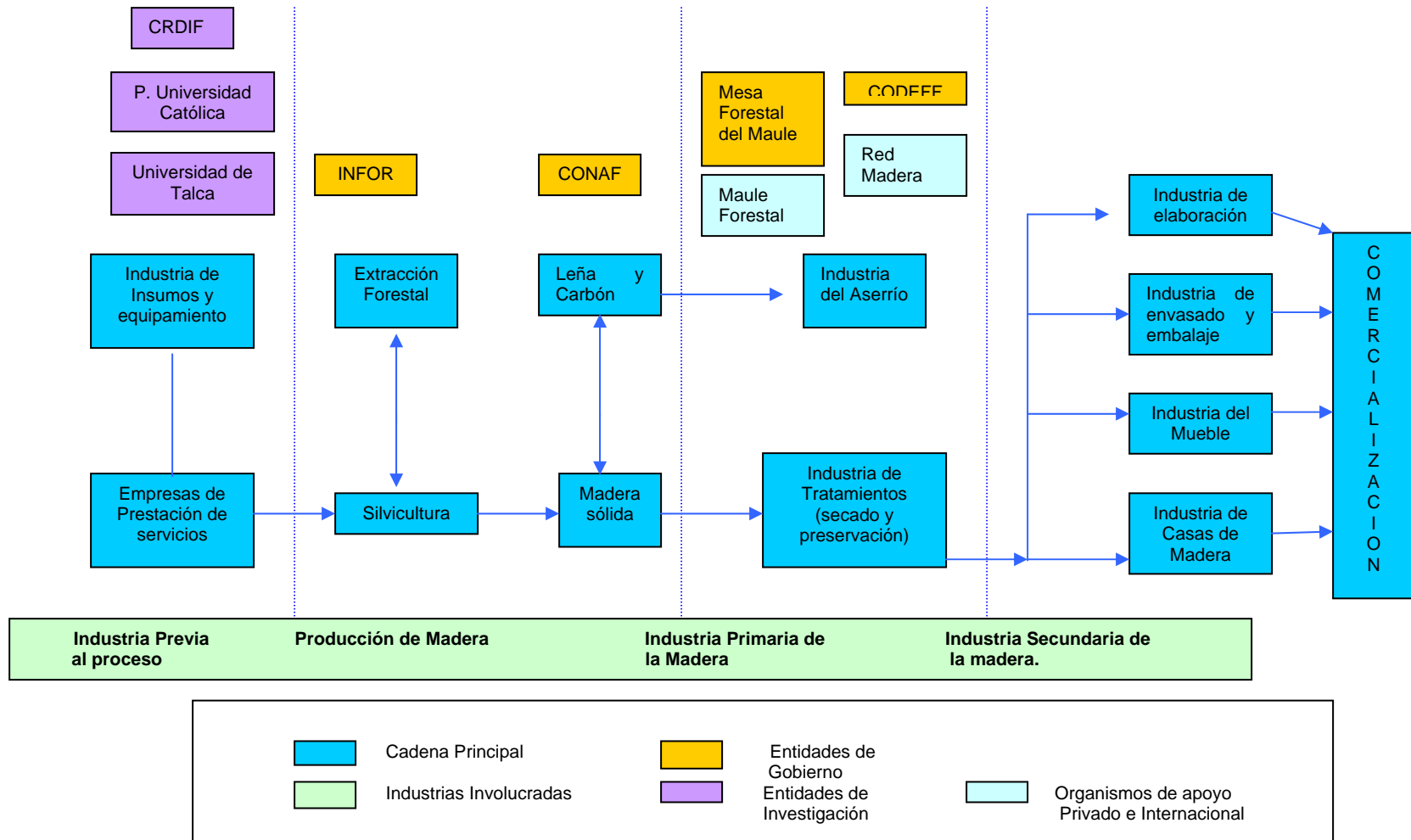
La combinación, análisis y validación de estos documentos permitió redefinir este conglomerado como “Cluster Forestal y de la Industria Secundaria de la Madera”, como un sistema de valor que se inicia en las plantaciones forestales.

3.1 Sistema de valor de la industria forestal e ISM

La cadena productiva de madera comprende un amplio conjunto de actividades productivas que se integra entre sí, incrementando el grado de transformación en función a su posición en la cadena.

El sistema de valor de la industria de la madera (**Figura 7**) comprende desde la industria de insumos y equipamiento que proveen a la producción de madera y las empresas de servicio para dicha actividad hasta la producción secundaria de la madera, como son la Industria de elaboración, Industria de embasado, industria del Mueble y la industria de casas de madera, por lo tanto la mejor descripción que facilita su entendimiento es basándose en el Sistema de Valor, propuesto por Michael Porter (1996), el cual podemos agrupar en cuatro sectores principales: Industrias previas a l proceso de producción de madera, producción de madera, industria primaria de la madera e industria secundaria de la madera.

Figura 7. Sistema de valor industria forestal e ISM



La unidad de análisis es el eslabón o la familia de productos que se pueden producir a través de la industria de la madera. Cada una de las agrupaciones (industrias previas al proceso de fabricación de madera, producción de madera, industria primaria y secundaria de madera) que se observan en la **Figura 7** incluye un conjunto de productos relativamente homogéneos en cuanto a las características técnicas de producción o de uso económico similares.

El sistema de valor de la industria de la madera esta conformada por los siguientes eslabones:

- Primero se distinguen todas a aquellas empresas que pertenecen a la industria de insumos e equipamiento y empresas de prestación de servicios para la producción de madera.
- Luego de esto el sistema de valor se extiende hacia todas a aquellas empresas que participan en la producción de la madera, como son, las empresas que se dedican a la extracción vegetal o la silvicultura, produciendo leña, carbón o madera sólida.
- A continuación el sistema de valor se amplía hacia la Industria Primaria de la Madera, que incluye la industria del aserrío (empresas que producen aserrín) y la industria de tratamientos de la madera (secado y preservación)
- Finalmente en el sistema de valor encontramos todas aquellas empresas que participan en la Industria Secundaria de la madera que se dedican principalmente a la elaboración de madera, que incluye madera dimensionada y elaborada, maderas perfiladas, herramientas, tableros, palitos, listones y molduras. La producción de envasado y embalaje, que incluye cajones y cajas de madera. La producción de muebles, que incluye partes y piezas para muebles, cómodas de dormitorio, respaldo de camas, puertas, ventanas, mesas de centro, mesas de arrimo y mesas esquineras. La producción de casas de madera, en donde el producto principal son casas prefabricadas.

En cuanto a la fabricación de muebles, esta rama del proceso está sujeta a continuos cambios e innovaciones en aspectos relacionados con calidad y diseños y con la funcionalidad y la aplicación a cada tipo de necesidad.

Dentro del sistema de valor vemos la intervención de varios actores clasificados como: Entidades de gobierno, de Investigación, Proveedores de servicio e insumos, y Organismos de apoyo privado e internacional.

3.2 Esquema de Asociatividad para el Cluster Forestal e ISM

La interacción que debiera fortalecerse entre los diferentes actores de la industria de la fruta incluye básicamente a las empresas forestales y madereras (negocios esenciales del cluster), a los proveedores de materias primas e insumos (negocios de soporte del cluster), la industria de servicios y las instituciones de capacitación, investigación y desarrollo, tal como se presenta en la **Figura 8**.

Figura 8. Modelo de cluster para la industria secundaria de la madera



3.3 Definición del negocio, misión, estrategia y objetivos

La definición del negocio de la industria secundaria de la madera se obtuvo aplicando el Modelo de Abell, en el que la definición del negocio se explica a partir de la identificación de la necesidad que se satisface, de los grupos de clientes, y la competencia distintiva que caracteriza dicho negocio.

Figura 9. Definición del negocio forestal e industria e ISM



Filosofía:

Consistente con la definición de negocio, se ha diseñado una Filosofía de trabajo que determina la base de la cultura organizacional, que está basada en:

- Cultura de servicio, en el proceso de pre y post venta.
- Innovación y tecnología, investigando y desarrollando nuevos productos con altos estándares de calidad.
- Responsabilidad social, con maderas provenientes de bosques certificados.

Misión:

La definición del negocio también permite incorporar la Misión de la industria: “Proveer productos derivados de la madera producidos bajo estrictas normas de calidad y con insumos originados en bosques manejados sustentablemente”.

Estrategia

El Estrategia de la industria es: “Mejorar la contribución del sector forestal al desarrollo sustentable de la Región del Maule promoviendo su competitividad a través de la articulación, vinculación e integración de sus actores; es decir, crecer buscando la diferenciación”.

Objetivos Estratégicos

Los Objetivos Estratégicos de la industria son:

- A. Impulsar el crecimiento económico de la Región del Maule, promoviendo el aumento de valor de los recursos forestales y el fortalecimiento de las capacidades de los actores para producir y comercializar los productos y servicios que de él se originan.
- B. Contribuir a la conservación y preservación de los ecosistemas forestales con énfasis en los definidos como prioritarios.
- C. Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades ligadas a ambientes o actividades forestales, bajo un enfoque de participación, fortaleciendo las redes sociales, promoviendo la igualdad de oportunidades y la generación de capacidades.
- D. Contribuir al fortalecimiento del sector forestal regional estimulando el estrechamiento de vínculos entre los diferentes grupos actores que lo componen, mejorando los canales de participación e incrementando su aporte al desarrollo regional a través de la coordinación de sus acciones.
- E. Mejorar, fortalecer, y potenciar aspectos de calidad de los productos, gestión de negocios, mercados y marketing, desarrollo tecnológico, recursos humanos, y sustentabilidad. Además, diseñar escenarios a través de la planificación estratégica.

3.4 Plan de Acción

Para el logro de los objetivos estratégicos, se requiere del desarrollo de un conjunto de acciones estratégicas a lo largo del tiempo (**Tabla 3**).

Tabla 3. Plan de Acción Cluster de la Madera

Objetivo estratégico	Acción estratégica	Institución (instrumento)	Responsable	Plazo
<p>Impulsar el crecimiento económico de la Región del Maule, promoviendo el aumento de valor de los recursos forestales y el fortalecimiento de las capacidades de los actores para producir y comercializar los productos y servicios que de él se originan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creación de masas forestales de alto valor comercial aprovechando de manera eficaz el potencial que ofrecen los sitios forestales disponibles. 2. Realizar programas de capacitación a los trabajadores en cuanto a la gestión financiera, gestión internacional y desarrollar capacidades de ejecución y seguimiento. 3. Implementar programas para vincular a los productores con organismos que los apoyen eficazmente en el establecimiento y manejo de bosques y, además, en la comercialización de sus productos forestales. 4. Crear y mantener un sistema de prospección permanente del sector forestal diseñado para generar información de mercado que oriente las decisiones de inversión, tanto de productores forestales como de actores relacionados con su industria. 5. Capacitar a productores e industriales forestales para mejorar su capacidad exportadora de productos. 	<p>Acción estratégica 1: - CORFO (CP-PTI) - INDAP (CEGE)</p> <p>Acción estratégica 2 y 3 : - CORFO Innova-Chile (FI-IP) - FIA (FAC-PF)</p> <p>Acción estratégica 4 : - CORFO Innova-Chile (FI-IP) - INDAP (CP-CEGE)</p> <p>Acción estratégica 5 : - SENCE (FAC-FONCAP) - SERCOTEC (CP-AC)</p>	<p>CORFO</p>	<p>2010</p>
<p>Contribuir a la conservación y preservación de los ecosistemas forestales con énfasis en los definidos como prioritarios</p>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Realizar estudio para identificar y caracterizar áreas o sitios prioritarios, insertos en ecosistemas forestales, que requieran de acciones orientadas a la protección o conservación de los recursos naturales. 7. Implementar acciones orientadas a mejorar la educación ambiental de la población regional, prioritariamente en las comunidades y escuelas rurales relacionadas con las áreas prioritarias y con énfasis en las problemáticas que ellas presentan. 	<p>Acción estratégica 6: - CONAF - INDAP (CP-PRSD) (CP-SAT)</p> <p>Acción estratégica 7 : - CORFO Innova Chile (FI-CDT) (FI-EPEIT)</p>	<p>CORFO</p>	<p>2010</p>

	<p>8. Diseñar y desarrollar un plan de protección que establezca estrategias específicas para cada área prioritaria que considere acciones de prevención y fiscalización del cumplimiento de la normativa forestal vigente, tanto en lo relativo a la regulación de cortas de bosques como del uso del fuego, así como acciones tendientes a alcanzar adecuados niveles de sanidad y vitalidad de los bosques. Así mismo, debe considerar factores específicos de riesgo que amenacen la conservación de los recursos forestales. Particularmente en las áreas donde existe población asociada, con la cual dichos planes deben ser socializados.</p> <p>9. Realizar programas/seminarios para una revisión permanente de la normativa forestal y de los instrumentos de fomentos asociados a la preservación y conservación de los recursos forestales, particularmente los presentes en las Áreas Prioritarias</p>	<p>Acción estratégica 8 y 9:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CONAF - CORFO (FI-CE) 		
<p>Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades ligadas a ambientes o actividades forestales, bajo un enfoque de participación, fortaleciendo las redes sociales, promoviendo la igualdad de oportunidades y la generación de capacidades</p>	<p>10. Desarrollar y fortalecer las organizaciones sociales con el objeto de facilitar el acceso y vinculación de las comunidades ligadas a ambientes o actividades forestales a las redes de apoyo públicas y privadas. En este contexto, el fortalecimiento del tejido social de las comunidades facilitaría su acceso a mecanismos de apoyo establecidos por la administración del Estado, a través de sus instrumentos de fomento, programas, subsidios, etc. Así mismo, las comunidades aumentarían sus opciones de acceder a fuentes de financiamiento que ofrece el sector privado y de participar en el mercado en mejores condiciones, entre otros beneficios.</p>	<p>Acción estratégica 10:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CORFO (CP-PTI) - pro CHILE (FE-PIAC) - CONAF 	<p>CORFO</p>	<p>2010</p>

	<p>11. Desarrollar un modelo de gestión para las comunidades forestales rurales, basado en el trabajo participativo y asociado, el cual les permita enfrentar de mejor forma las amenazas y obtener el mejor beneficio de las oportunidades que contribuyan a su desarrollo y autogestión. Dicho modelo debe permitir la reflexión y búsqueda de soluciones desde la organización misma, potenciando, a su vez, la generación de habilidades y capacidades al interior de las comunidades en cuestión</p> <p>12. Implementar alianzas estratégicas entre las comunidades forestales y los todos los actores de la industria, las cuales permitirán avanzar en la satisfacción de las necesidades de la comunidad, estas pueden materializarse a través de convenios, acuerdos u otros instrumentos con distintos organismos públicos y privados.</p>	<p>Acción estratégica 11 y 12 : - CORFO Innova Chile (FI-CE)</p>		
<p>Contribuir al fortalecimiento del sector forestal regional estimulando el estrechamiento de vínculos entre los diferentes grupos actores que lo componen, mejorando los canales de participación e incrementando su aporte al desarrollo regional a través de la coordinación de sus acciones</p>	<p>13. Desarrollar espacios permanentes de encuentro entre los actores del sector forestal regional que les permitan exponer sus visiones, reflexionar sobre la situación actual y proyecciones de éste y definir acciones coordinadas para enfrentar sus problemas y aprovechar sus oportunidades</p> <p>14. Desarrollar programas de perfeccionamiento y educación orientados a operadores, profesionales asociados a instituciones u organismos públicos y privados, consultores, productores y otros actores asociados al sector forestal, tales como los vinculados a la industria secundaria de la madera y a la transformación y comercialización de productos no madereros, entre otros.</p> <p>15. Desarrollar programas de difusión de la contribución actual y potencial del sector forestal al desarrollo económico, social y ambiental de la Región del Maule y comprometer a las autoridades en su fortalecimiento a través de la orientación de la inversión pública regional a</p>	<p>Acción estratégica 13: - pro CHILE (DE-PF) (FE-CM)</p> <p>Acción estratégica 14: - CORFO (FI-PDT)</p> <p>Acción estratégica 15: - CORFO (FI-PDT)</p>	<p>pro CHILE</p>	<p>2010</p>

	<p>proyectos relacionados al sector.</p> <p>16. Desarrollar Plan de Trabajo donde participen todos los actores sectoriales (Plan de Trabajo Mesa Forestal)</p> <p>17. Organizar talleres de operadores y consultores con el objeto de mejorar sus capacidad técnica y financiera y, además, generar un mecanismo de regulación interna (ética) = mejor servicio al cliente (especialmente pequeño productor)</p> <p>18. Promover la vinculación de universidades con la industria forestal, para la formación de profesionales con perfil definido, según necesidades de la industria, políticas públicas y con marcada orientación social.</p> <p>19. Desarrollar programas de investigación en temáticas identificadas como problemáticas regionales, especialmente en relación con Desarrollo Tecnológico Industrial y Productivo, y el orientado a la conservación de lo recursos naturales</p>	<p>Acción estratégica 16-19: - CORFO (FI-CE), (CP-FC)</p>		
<p>Mejorar, fortalecer, y potenciar aspectos de calidad de los productos, gestión de negocios, mercados y marketing, desarrollo tecnológico, recursos humanos, y sustentabilidad. Además, diseñar escenarios a través de la planificación estratégica</p>	<p>20. Implementar talleres que contribullan a mejorar la calidad de los productos derivados de la madera, desde la producción de la materia prima hasta el proceso de productivo final, Mejorar el posicionamiento de la industria forestal e ISM regional y Fortalecer la coordinación y sinergia con los sectores relacionados, públicos y privados.</p> <p>21. Desarrollar cursos de perfeccionamiento para fortalecer la gestión al interior de las empresas más pequeñas.</p> <p>22. Crear un centro de inteligencia de mercado de corto y largo plazo.</p> <p>23. Desarrollar políticas de gestión y marketing para potenciar imagen país.</p> <p>24. Crear negocios innovadores en la ISM.</p> <p>25. Implementar procesos de trazabilidad.</p>	<p>Acción estratégica 20: - CORFO (CP-PTI) - Corfo Innova Chile (FI-IP) - FIA (FI-PCDT)</p> <p>Acción estratégica 21: - CORFO (CP-FDMM)</p> <p>Acción estratégica 22: - CORFO (FI-CE) - pro CHILE (FE-CNPEA)</p> <p>Acción estratégica 23: - CORFO (FI-DC) - pro CHILE (FE-PF)</p> <p>Acción estratégica 24: - CORFO Innova-Chile (FE-PCS) - FIA (FI-FPIA)</p> <p>Acción estratégica 24:</p>	CORFO	2010

	<p>26. Implementar procesos para mejorar estándares de producción limpia</p> <p>27. Diseñar escenarios futuros y ejercicios de planificación estratégica.</p>	<p>- FIA (FAC-FTC)</p> <p>Acción estratégica 26:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CORFO (CP-PPMA) - SAG (OI-CR) <p>Acción estratégica 27:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CORFO (CP-PTI) - CORFO Innova-Chile (FI-CE) - pro CHILE (FE-PIAC) 		
--	---	---	--	--

3.5 Proposiciones para la implementación de la estrategia

El éxito de la Estrategia Forestal para el Desarrollo Regional planteada se sustenta, en primer lugar, en la disponibilidad de voluntades de todos los actores llamados a contribuir a ella. Para ello, es necesario internalizar los atributos y contenidos de la Estrategia, los cuales se deben constituir en ejes orientadores del comportamiento sectorial y en criterios de decisión a la hora de asignar fondos orientados al desarrollo regional, toda vez que este sea impulsado a partir de la riqueza forestal de que la Región dispone.

Para avanzar en un proceso como el propuesto debe promoverse un trabajo conjunto entre todas las instancias públicas, cuyo quehacer afecta el desarrollo de los territorios forestales de la Región. Aunque al ampliar el número de organismos participantes se dificulta la coordinación, evidentemente las oportunidades de satisfacer las necesidades de los destinatarios en forma eficiente y oportuna aumentan considerablemente. Por ello, surge con fuerza la necesidad de recobrar el sentido de Estado en relación con el actuar de las instituciones, lo cual pasa, porque las personas que trabajan en ellas lo adquieran o fortalezcan.

Además de promover un trabajo coordinado y armónico entre y dentro de las instituciones llamadas a dar respuesta en forma directa a las necesidades y problemas de la población, es necesario realizar un intenso esfuerzo para sensibilizar a quienes toman las decisiones político-estratégicas. En primer lugar, en relación con el aporte que el sector forestal, más allá de las grandes empresas, hace al desarrollo regional y, luego, al hecho de que los grupos más vulnerables dentro del sector forestal, esto es los pequeños y medianos productores e industriales, muchas veces requieren solamente de un fuerte apoyo inicial para convertirse en agentes capaces de ser gestores de su propio desarrollo.

Evidentemente, para liderar este proceso o para participar en él, se necesita, además del convencimiento y la convicción, de habilidades, destrezas, técnicas y herramientas adecuadas. Por ello, se requiere fortalecer las capacidades de los profesionales de las instituciones involucradas, además de promover que los valores y principios rectores de la Estrategia se vivan, en primer lugar, al interior de las instituciones. Del mismo modo, las iniciativas que permitan fortalecer las capacidades de los actores privados involucrados en el sector, de modo que actúen con más eficiencia a lo largo de toda la cadena productiva, son fundamentales para su éxito.

Algunas de las actividades consideradas claves para la puesta en marcha y buen desarrollo de la Estrategia son:

- **Difusión y validación de la Estrategia:** Elaboración y ejecución de un Plan de Difusión, cuyo objetivo sea difundir, socializar y mejorar los contenidos de la Estrategia, tanto en el ámbito institucional público como hacia los agentes privados, segmentando y definiendo estrategias de comunicación y de retroalimentación específicas según el público objetivo.

- **Promoción a la generación de alianzas estratégicas:** Profundización de los lazos de cooperación existentes y promoción del desarrollo de nuevos vínculos con el objeto de abordar los lineamientos estratégicos planteados en forma coordinada entre las entidades, tanto del ámbito público como privado.
- **Focalización territorial y temática:** La focalización territorial en áreas pequeñas (localidades, sectores), que tengan una problemática o potencial común permite definir planes de intervención específicos. En los territorios seleccionados es posible definir, en conjunto con los destinatarios, cuando corresponda, las prioridades de acción, estableciéndose planes específicos de intervención en el tiempo.
- **Planes de trabajo o intervención específicos:** Cada una de las iniciativas y proyectos que se desarrollen en el marco de la Estrategia pueden orientarse a través de planes específicos de carácter participativo y formal. Estos planes de trabajo específicos deben basarse en un diagnóstico compartido que permita establecer una programación de actividades clara y simple, con actividades evaluables y objetivos sencillos.
- **Evaluación y ajuste:** Con el objeto de mejorar continuamente los resultados de las acciones previstas, es conveniente entregar el monitoreo del avance de la Estrategia a una unidad específica, de manera de corregir desviaciones respecto de los objetivos trazados.