



Universidad Austral de Chile

Escuela de Ingeniería Comercial

Seminario de Grado

**CADENAS PRODUCTIVAS, OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN
PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
EN LA REGIÓN DE LOS RÍOS**

Tesina presentada como requisito para
optar al Grado de Licenciado en
Administración.

Profesores Responsables:

Jaime Astete A.

Horacio Sanhueza B.

Profesor Patrocinante:

Susana Coper W.

Pamela Garcés Almonacid
Daniel Reyes Crisóstomo

VALDIVIA - CHILE
2008

RESUMEN

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO	3
2.1	Aglomeración, Cadena y <i>Cluster</i>	3
2.2	Cadenas Regionales	5
2.3	Modelo del Diamante de Porter	7
3.	MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	8
3.1	Materiales	8
3.2	Fuente de Procedencia de los Datos	8
3.3	Instrumento y Método de Obtención de los Datos	8
3.4	Diseño Muestral	9
3.5	Tipo de Investigación	9
3.6	Diseño de la Investigación	9
3.7	Descripción de los Conceptos Clave	10
3.8	Descripción del Instrumento de Recopilación de Datos	10
3.8.1	Contextualización de la Empresa	11
3.8.2	Vinculación	12
3.8.3	Valoración	13
3.9	Descripción de los Pasos para Procesar Los Datos	14
4.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	15
4.1	Resultados del Sector Productivo Agroalimentario	15
4.1.1	Vinculación de las Empresas Agroalimentarias Regionales	15
4.1.2	Cadenas Productivas Agroalimentarias: Leche y Harina de Trigo	16
4.1.3	Valoración de las Empresas Agroalimentarias en la Región	19
4.1.4	Análisis de la Información Obtenida del Sector Agroalimentario	22
4.2	Resultados del Sector Productivo Forestal	23
4.2.1	Vinculación de las Empresas Forestales Regionales	23
4.2.2	Cadena Productiva Forestal	24
4.2.3	Valoración de las Empresas Forestales en la Región	25
4.2.4	Análisis de la Información Obtenida del Sector Forestal	28
4.3	Análisis según el Modelo del Diamante de Porter	30
4.4	Oportunidades Identificadas por las empresas para la PYME	32

5.	CONCLUSIONES	35
6.	BIBLIOGRAFÍA	37
7.	ANEXOS	38

ÍNDICE DE FIGURAS

Página

Figura N° 1: Cadena Productiva de la Leche	16
Figura N° 2: Cadena Productiva de la Harina	18
Figura N° 3: Cadena Productiva Forestal	24

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Página

Gráfica N° 1: Evaluación del Sector Agroalimentario al Mercado Regional	19
Gráfica N° 2: Restricciones de las Empresas Agroalimentarias de la Muestra	20
Gráfica N° 3: Servicios Externalizables para el Sector Agroalimentario	21
Gráfica N° 4: Evaluación del Sector Forestal al Mercado Regional	26
Gráfica N° 5: Restricciones de las Empresas Forestales de la Muestra	27
Gráfica N° 6: Servicios Externalizables para el Sector Forestal	28
Gráfica N° 7: Modelo del Diamante de Porter	30

ÍNDICE DE TABLAS

Página

Tabla N° 1: Matriz FODA del Sector Agroalimentario	22
Tabla N° 2: Matriz FODA del Sector Forestal	29
Tabla N° 3: Oportunidades identificadas por los entrevistados	32

ÍNDICE DE ANEXOS

Página

Anexo N° 1: Encuesta: Caracterización de las Cadenas Productivas	39
Anexo N° 2: Empresas encuestadas por Sector	42
Anexo N° 3: Tablas tipo Likert para la Confección de las Gráficas N° 1 y N° 4	43

RESUMEN

La tesina “Cadenas Productivas, oportunidades de inversión para la pequeña y mediana empresa en la Región de los Ríos” tiene como objetivo identificar y describir las oportunidades de inversión para la PYME de la Región de los Ríos, obtenidas a partir de la caracterización de cadenas productivas regionales. La investigación se desarrolla en base a una revisión bibliográfica y la aplicación de un instrumento de recolección de datos, entrevista denominada “Caracterización de las Cadenas Productivas”, destinada a dieciocho empresas las cuales pertenecen al sector agroalimentario y forestal, con los entrevistados se abarcan temas de asociatividad, dificultades y potencialidades, vinculación con el medio, valoración que estos tienen del mercado y las oportunidades que ellos perciben. Se reconocen potencialidades de ambos sectores como calidad de materias primas, y dificultades como capacidad de endeudamiento o infraestructura vial. Gracias a la información proporcionada por las empresas se identifican tres cadenas productivas: la cadena de la leche, la cadena de la harina y la cadena forestal. Las conclusiones más importantes se traducen en las oportunidades más destacadas, que son la obtención de energía a través del tratamiento de desechos, la producción de productos no maderables y la creación de productos no tradicionales con alto valor agregado.

Palabras Claves.

Cadenas productivas, sector agroalimentario, sector forestal, oportunidad de negocios, Región de los Ríos.

1. INTRODUCCIÓN

La creación de la Región de los Ríos genera una serie de desafíos para todos sus actores, flujos de inversión y proyectos se asentarán en Valdivia y en otras comunas promoviendo el crecimiento y desarrollo económico.

Las cadenas productivas son un modelo que caracteriza el funcionamiento de la economía regional, con sus actores y relaciones. En base a ellas se pueden estudiar las Además en ellas se pueden encontrar oportunidades de negocios que se pueden traducir en ventajas comparativas. En este contexto las cadenas de producción son un indicador de la economía regional.

El desaprovechamiento del potencial de los recursos regionales y la falta de un modelo concreto para el estudio de la industria, generan un obstáculo al desarrollo regional. La investigación realizada se basa en el estudio de las cadenas productivas, que se concreta en un acercamiento al mercado para la construcción de dichas cadenas, en función de las cuales se determinan las oportunidades.

El objetivo general es identificar y describir oportunidades de negocios e inversión para la pequeña y mediana empresa de la Región de los Ríos de dos sectores productivos, a partir de las cadenas que en ella puedan existir. Para lograr este objetivo general se definen tres objetivos específicos, que son: identificar y caracterizar al menos dos grandes cadenas productivas presentes en la Región de los Ríos, que en esta investigación serán del sector Agroalimentario y Forestal; identificar los eslabones faltantes o poco desarrollados en las cadenas; y evaluar las oportunidades de negocio para pequeñas y medianas empresas en los eslabones faltantes o poco desarrollados.

Se reconocen cadenas dentro de los sectores Agroalimentario y Forestal, se trabajan tres de ellas, lo que no excluye la existencia de otras cadenas en estos sectores u en otros.

El inicio de la presente investigación es la elaboración de una base teórica conceptual, para luego seguir con los materiales necesarios para realizarla. Los resultados fueron obtenidos desde un trabajo de campo, entrevista aplicada a dieciocho empresas locales que proporcionaron información sobre su vinculación con el medio, su valoración del mercado regional y las oportunidades percibidas.

Luego de presentar dichas oportunidades se concluye eligiendo las más convenientes para la pequeña y mediana empresa de la Región.

Esta tesina se estructura de la siguiente manera: se inicia con el extracto del estudio bibliográfico en un marco conceptual, luego se establecen los materiales y metodología utilizada. Se continua con la presentación de los resultados que a su vez se divide en los resultados del sector agroalimentario, los resultados del sector forestal, un análisis de las competencias de ambos y el análisis de las oportunidades, para finalizar se presentan las conclusiones más importantes con las oportunidades seleccionadas.

Se asume que existen cadenas de producción en la Región de los Ríos y al mismo tiempo se construye la hipótesis sobre la presencia de oportunidades identificables a partir de la caracterización de las cadenas productivas para la inversión de la pequeña y mediana empresa.

2. MARCO DE REFERENCIA DEL ESTUDIO

Las empresas para subsistir se ven motivadas a crear vínculos entre ellas para el intercambio de tecnología, conocimiento, materia prima, etc. y así mantener el mercado. Estos vínculos han ido evolucionando, creando las llamadas “cadenas productivas”, donde la industria genera enlaces para crecer.

Es propio de toda investigación esclarecer los conceptos relacionados y que frecuentemente no son entendidos de igual manera en las diversas ciencias. Estos serán frecuentemente ocupados en el texto y con el ánimo de no confundir al lector se procede a la explicación de algunos de ellos.

2.1 Aglomeración, Cadena y Cluster

Sin el ánimo de causar controversia con alguna de estas definiciones, se pretende esquematizar las relaciones entre los diversos agentes productivos. Este análisis busca detectar la formación y el comportamiento de los procesos e individuos que participan en el proceso de “creación de valor” junto con su funcionalidad y conectividad productiva.

Conceptos como aglomeración, encadenamiento o clusters eran usados indistintamente, pero al transcurrir de los años se han generado diferencias, que pretendemos plasmar.

La agrupación, y la eventual coordinación de los agentes económicos participantes será llamada **Aglomeración** el cual es un concepto que tiene un amplio uso tanto para ciencias económicas como administrativas.

“Las aglomeraciones poseen características en común en virtud del espacio territorial y socio cultural que ellas ocupan. Las relaciones económicas y productivas surgidas a partir de la comunidad son, inherentes a la coexistencia. La aglomeración productiva puede ser definida como la existencia de una gran cantidad de empresas ubicadas en un mismo entorno territorial como barrio, comunidad o zona.”

(Valdez 2006)

Cualquier tipo de vínculo que busca generar beneficios produce externalidades, estas son “un efecto que produce la conducta involuntaria de un agente económico en el bienestar de otro y que no se refleja en las transacciones de mercado” (Samuelson y Nordhaus 1999)

Junto con el concepto de Aglomeración es importante también hacer la diferencia con el concepto de Cadena de Valor, a veces también referida como **Cadena Productiva**, siendo esta la utilizada para esta investigación, la cual es “...el proceso a través del cual se combina tecnología, insumos materiales y fuerza de trabajo, y luego los insumos procesados son ensamblados, vendidos en el mercado y distribuidos. Una firma puede consistir solo en un eslabón de ese proceso o puede extenderse a varios de ellos e integrarse verticalmente” (Kogut 2005).

Las cadenas productivas tratan de reflejar la secuencia vertical de actividades que conducen a la generación, consumo y mantenimiento de bienes y servicios. Es un concepto que se refiere al rango completo de actividades involucradas en el diseño, producción y mercadeo de un producto (García y Marquetti 2005).

Se distinguen dos tipos de encadenamientos: hacia atrás y hacia adelante. El primero lleva hacia una serie de nuevas inversiones en la promoción de la capacidad productiva de insumos, mientras que el segundo permite ampliar las industrias que utilizan el mismo producto (Cota y Ruiz 2000). Por lo tanto se entiende una “cadena productiva” como ligaciones sectoriales de actividades y procesos, que no necesariamente necesitan compartir la misma área geográfica.

El término aglomeración destaca principalmente la concentración geográfica de la actividad, mientras que el término cadena se refiere a la cooperación dentro del sector; el término *Cluster* subraya sobre todo a los vínculos y la interacción entre los actores. Una aglomeración suele generar efectos externos, pero sus actores no necesitan estar directamente relacionados. En un *cluster* sí, los agentes se relacionan entre sí, formando un entramado empresarial rico, dinámico, y flexible (CLAC s/f).

Joseph Ramos (1998) de la CEPAL, define el *cluster* como "una concentración sectorial y/o geográfica de empresas en las mismas actividades o en actividades estrechamente relacionadas, con importantes y acumulativas economías externas, de aglomeración y especialización, de productores, proveedores y mano de obra especializada, de servicios anexos específicos al sector con la posibilidad de acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva".

Es difícil determinar exactamente donde existe un cluster, definiciones como la de Porter no son precisas, para determinar si existe o no. CLAC, Cluster Aragonés del Calzado, se identifica como un cluster ya que cumple ciertos criterios básicos que se deben presentar para que una agrupación tenga impacto como cluster:

- Masa crítica de empresas.
- Masa crítica de actividad.
- Concentración geográfica de empresas.
- Competir en el mismo negocio.
- Especialización en la economía local.
- Variedad de actores.

Por lo tanto se diferencian estos conceptos como una evolución de las relaciones, o sea una aglomeración se genera en el nacimiento de los vínculos, dada por la cercanía geográfica, luego las cadenas son un ordenamiento de estos vínculos. La etapa de maduración de ambos términos es el *Cluster* donde la cadena logra generar ventajas comparativas y competitivas creando un conjunto de interacciones complejas y dinámicas. No podemos afirmar que existen *clusters* dentro de la región, pero sí existen aglomeraciones y cadenas.

2.2 Cadenas Regionales

Dada la situación productiva de la Región de los Ríos, existe la necesidad de identificar claramente qué tipos de cadenas productivas son las que se encuentran, y qué tipos de agentes económicos son los que participan en las cadenas.

Uno de ellos es la cadena agroalimentaria. Dentro de este análisis, el concepto de cadena agroalimentaria se define como "...toda cadena vertical de actividades, desde la producción en el establecimiento agropecuario, pasando por la etapa de procesamiento y por la distribución mayorista y minorista." (Hobbs et al. 2000).

Complementariamente a la cadena productiva de los productos del sector agroindustrial, en la presente investigación se toma en cuenta al sector forestal, el cual ha aumentado considerablemente su aporte a la economía regional. "La cadena productiva del sector forestal se conforma mediante la vinculación de productores, dueños o poseedores del recurso, industriales, comercializadores, transportistas y proveedores de servicios, que participan directa e indirectamente en la elaboración de productos y servicios que tienen como base la explotación de los bosques." (AEFA s/f). La interacción y la integración de estos agentes de la actividad forestal, tiene como objetivo el beneficio colectivo e individual para alcanzar la competitividad en calidad y cantidad. Bajo éste esquema los actores interactúan complementariamente para hacer posible la producción, transformación y comercialización de los productos provenientes del bosque natural y de las plantaciones forestales comerciales.

Una cadena productiva facilita la vinculación operativa y administrativa de los distintos protagonistas. Permite relacionar y conectar entre sí a los agentes que intervienen en cada etapa para que no trabajen aisladamente.

En Chile aún los *clusters* están evolucionando en sectores como el forestal, minería y especialmente en el del salmón.

Carlos Álvarez (2006), Vicepresidente Ejecutivo de la CORFO¹, señala que "La promoción de la asociatividad empresarial ha formado parte esencial de las políticas de fomento productivo de Chile desde 1990, como forma de:

- Ganar productividad en base a economías de escala y de ámbito.
- Transferir Tecnología.
- Ganar eficiencia en el uso de recursos públicos.
- Estimulará la generación de capital social.

¹ Corporación de Fomento a la Producción

2.3 Modelo del Diamante de Porter

M. Porter (1991) señala elementos que se presentan para que las empresas tiendan a conglomerarse alrededor de ellas.

- *La estrategia de la empresa*, su estructura y sus competidores; un entorno que debe conducir a la innovación y la inversión privada. Se dará una rivalidad relativamente alta en el mercado.
- *Los factores de producción*; se consideran como tales a los factores patrimoniales, los factores creados, su cantidad y su coste, la calidad de los mismos y su especialización.
- *Las condiciones de la demanda*; los clientes locales o extranjeros, los segmentos especializados con competencias internacionales.
- *Las industrias relacionadas y de apoyo*; los competidores capaces de producir productos sustitutivos del nuestro y las industrias que nos apoyan entendidas como proveedores y empresas de suministros.

El diamante es un sistema mutuamente autorreforzante. El efecto de un determinante depende del estado de los otros. Las condiciones favorables de la demanda, por ejemplo no conducirán a ventaja competitiva alguna a menos que el estado de rivalidad sea suficiente para hacer que las empresas reaccionen a él. Las ventajas de un determinante también, pueden crear o perfeccionar ventajas en otros. (Porter 1991).

“La competitividad territorial será, pues, la capacidad de las empresas instaladas en el territorio para mantener posiciones sostenibles a largo plazo, en términos relativos a los competidores exteriores al mismo, que operen en los mismos mercados y que permita por lo tanto, obtener resultados empresariales similares, o a ser posible mejores que ellos.

El hecho de ser mejores que la competencia o al menos mantener una tasa competitiva similar, permite a las empresas de un territorio ocupar una posición ventajosa en los mercados objetivo y obtener de éstos un valor añadido suficiente para desarrollarse y, a través de la remuneración de los factores de producción, elevar el nivel de vida de sus habitantes”. (Capo et al. 2007).

3. MATERIAL Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

3.1 Materiales

La presente investigación se enmarca en la Región de los Ríos, dada su potencialidad como nueva Región. La información utilizada para el desarrollo de esta, se obtuvo de fuentes primarias y secundarias.

3.2 Fuente de Procedencia de los Datos

La información primaria se obtuvo directamente de las empresas a partir de la aplicación de una entrevista dirigida diseñada especialmente para identificar las cadenas, las potencialidades en ellas y además la percepción sobre la situación del mercado regional.

Se utilizaron a la vez fuentes secundarias para la conformación del marco teórico de la investigación, se optó por buscar información mayoritariamente desde Internet, tales como publicaciones, extractos y noticias, que se relacionan con el tema, sin dejar de lado las publicaciones y bibliografía de la Biblioteca de la Universidad Austral de Chile.

3.3 Instrumento y Método de Obtención de los Datos

Para el desarrollo de la investigación, se desarrolló una entrevista denominada “Caracterización de las Cadenas Productivas” (Anexo N° 1), la cual consta de preguntas de alternativa y de desarrollo, mediante la cual se obtuvo la información necesaria para vincular las empresas y descubrir las oportunidades dentro de sus cadenas.

Para la obtención de la información se optó por concertar las reuniones vía telefónica y correo electrónico. Debido a la escasa respuesta y la voluntad explícita de empresas de no participar en la investigación se cambió la metodología, optando por solicitar reuniones en las que se realizaron entrevistas cara a cara. En el caso de las empresas ubicadas fuera de la ciudad, se optó por realizar la entrevista vía telefónica.

3.4 Diseño Muestral

Para la determinación de la muestra, se tomó como universo una base de datos proporcionada por la profesora Susana Coper, recolectada para el proyecto “Cadenas y Circuitos en la Región de los Ríos”, la cual después de ser adaptada en orden de los propósitos de ésta investigación cuenta con cuarenta y ocho empresas en el sector forestal y cincuenta empresas en el sector alimentario. El diseño muestral se compone de diez empresas del sector agroalimentario y ocho empresas del sector forestal (Anexo N° 2) heterogéneas entre sí, tanto en tamaño como en producto y posición en la cadena.

Se eligió a cada una de las empresas a entrevistar arbitrariamente, con el propósito de tener representatividad de cada eslabón de la cadena productiva.

3.5 Tipo de Investigación

La investigación tuvo carácter de descriptiva y documental, ya que buscó estudiar las grandes cadenas presentes en la Región, describirlas para caracterizar cada uno de sus componentes e identificar oportunidades de inversión a partir de los eslabones faltantes o las dificultades de alguno de ellos. Inicialmente se realizó un estudio bibliográfico que se utilizó como la base para la investigación posterior.

3.6 Diseño de la Investigación

La investigación tuvo un carácter de no experimental y transeccional, ya que no hubo una intervención directa sobre los datos, no se alteró ninguna variable y la recolección de los datos se realizó en un solo momento en el tiempo. Mediante este diseño se observaron los datos tal y como eran en su contexto natural para después analizarlos y describirlos.

3.7 Descripción de los Conceptos Clave

Para el alcance de esta investigación se tomarán las siguientes acepciones para los conceptos utilizados.

Cadenas productivas: ligaciones sectoriales de actividades y procesos, que no necesariamente necesitan estar en la misma área geográfica. Agregan valor a la economía.

PYME: Según CORFO la pequeña y mediana empresa, es la empresa que vende entre 2400 y 100000 U.F.

Eslabón Productivo: Es un segmento de una cadena productiva; participa, suma y agrega valor al sistema.

Industria: Conjunto de empresas que realizan actividades que tienen como finalidad transformar las materias primas en productos elaborados. Se clasifica según el producto que fabrica.

Sector productivo: Los sectores productivos o económicos son las distintas ramas o divisiones de la actividad económica de un país, atendiendo al tipo de proceso que se desarrolla. Se distinguen tres grandes sectores denominados primario, secundario y terciario.

Sector agroalimentario: es la industria que produce los productos primario, secundarios e industriales de la necesidad de alimentación, como los son la leche y derivados, la harina y derivados, carne y derivados, etc.

Sector Forestal: Es la industria que utiliza los productos primarios extraídos de los bosques para su transformación.

3.8 Descripción del instrumento de recopilación de datos

El instrumento para la obtención de información, se construyó específicamente para satisfacer los objetivos generales y específicos de este trabajo de tesina. Para identificar y describir las oportunidades de negocio e inversión para la pequeña y mediana empresa, primero se hizo necesario encontrar al menos dos cadenas y así encontrar los eslabones faltantes de ellas, que se traducirían en oportunidades para la PYME.

El instrumento denominado “Caracterización de las Cadenas Productivas” fue una entrevista dirigida que se dividió en tres partes: contextualización, vinculación y valoración.

3.8.1 Contextualización de la Empresa

Debido a que el tema central de esta investigación es en torno a las oportunidades de negocio para las PYME, fue necesario contextualizar correctamente las características de la empresa, además de identificar su posición e importancia dentro de la cadena productiva. También fue primordial entender cómo es su situación frente a empresas de similares características, qué aspectos tenían en común y qué las diferenciaba, ya que de ese modo se marcó una tendencia que reflejó la actual situación de las empresas en el mercado y que sirvió para detectar posibles oportunidades de negocio.

Las preguntas de la entrevista que corresponden a esta parte son:

1.- *¿Qué actividad productiva desarrolla de preferencia la empresa?* El objetivo fue que el entrevistado identificara el sector en el que se desempeña independiente de su negocio y su participación en la cadena productiva. Por ejemplo, celulosa: forestal, quesos: industria alimentos etc.

2.- *Tipo de empresa:* Permite identificar la forma legal de su funcionamiento.

3.- *Tamaño de la empresa según ventas mensuales.* Para clasificar a la empresa según su tamaño.

4.- *¿Cuántas personas trabajan en la empresa?* Con esta pregunta se busca dimensionar el tamaño de planta de la empresa según su capacidad para generar empleos directos en la zona.

5.- *¿Hace cuántos años se dedica al negocio?* Esta pregunta perseguía saber el posicionamiento en el mercado de la empresa y su arraigo en su localidad.

3.8.2 Vinculación

Se entiende por vinculación los lazos y relaciones que comparten las empresas participantes de una cadena productiva.

Las cadenas productivas, así como las aglomeraciones funcionan en base a los vínculos que tienen las empresas integrantes, su efectividad y rápida respuesta a los factores externos. Estas preguntas buscaban conocer de qué forma y con quién la empresa se vincula, tanto con empresas del mismo rubro, proveedores, clientes como con el sector público.

Las preguntas de la entrevista que corresponden a este parte son:

6.- *¿Pertenece a alguna asociación, cámara, grupo de productores?* Si la empresa compartía relaciones con empresas similares a ella como empresas competidoras, socios, etc.

7.- *¿A quién le compra sus insumos y dónde?* Si los proveedores de la empresa estaban dentro de la región, fuera de ella o fuera del país. La importancia de ésta pregunta radicó en que si sus proveedores estaban más lejos se incurre en mayores gastos, como transporte y operación, una buena señal para oportunidad de negocio dentro de la región.

8.- *¿A quién le vende sus productos y dónde?* Si los clientes de la empresa estaban dentro de la región, fuera de ella o fuera del país. La importancia de esta pregunta radicó en que si los clientes de la empresa estaban fuera, ésta participa de procesos productivos que estaban fuera de la región. La relevancia fue conocer si existe un mercado regional para el bien o servicio que brinda la empresa.

9.- *¿Qué porcentaje del volumen de ventas va destinado al mercado regional, al mercado nacional y al mercado internacional?* La idea fue cuantificar en que porcentaje se distribuye su producción, y sobre todo saber cuánto de eso se quedó en la región.

10.- *¿Recibe algún tipo de apoyo por parte de un programa del gobierno o municipal?* Se pretendía conocer la vinculación de la empresa y con el sector público, ya sea en apoyos o asesorías.

"

3.8.3 Valoración

Las preguntas de valoración fueron realizadas para la evaluación de la situación regional. Así el entrevistado calificó las fortalezas y debilidades de su empresa y del

mercado regional, mencionó los servicios que subcontrataría y las oportunidades que el entrevistado consideró que existían en su cadena.

Las preguntas de la entrevista que corresponden a esta parte son:

11.- *Al evaluar las condiciones actuales de oferta en el mercado dentro de la Región, como considera la Calificación de la mano de obra, Calidad de las Materias Primas, Disponibilidad de Tecnología, Infraestructura, Logística y Distribución, y Acceso a Capital.* Esta pregunta fue de evaluación; se le pidió al entrevistado evaluar las condiciones mencionadas con una escala del uno al cinco, con las que luego se construiría una escala tipo Likert (Anexo N° 3). De este modo el entrevistado dio su percepción sobre la situación actual de la Región, y se pudo detectar cuáles son las fortalezas y debilidades que éste percibió.

12.- *¿Cuál es una restricción de su empresa?* Las restricciones son debilidades que son críticamente influyentes en el desempeño de la empresa y que deben ser corregidas a corto plazo. Son fuente de desventajas competitivas, que pueden traducirse en oportunidades.

13.- *¿Externalizaría algún servicio? ¿Cuál?* La externalización ha demostrado ser una forma de alcanzar eficiencia en la empresa. Si la empresa contrata servicios externos debe entenderse que si bien no están dentro del proceso de producción si forman parte de la cadena productiva y si son importantes tener en cuenta, pueden convertirse en una oportunidad de negocio.

14.- *¿Qué oportunidad considera usted que existe en su cadena productiva?* Es una pregunta abierta sobre el tema central de la entrevista, que buscó identificar alguna oportunidad detectada por el entrevistado, dada su experiencia en el sector y que quedó fuera del alcance de las preguntas hechas anteriormente.

3.9 Descripción de los pasos para procesar los datos.

Para la elaboración de este trabajo se siguieron los siguientes pasos que definieron la investigación.

Paso 1: Confección del instrumento de recolección de datos.

El instrumento de recolección de datos fue elaborado para satisfacer los objetivos de este trabajo de investigación. Este instrumento se utilizó como guía para la entrevista realizada. Se intentó que la entrevista fuese clara, directa y fácilmente entendible.

Paso 2: Confección de la Base de Datos

Para determinar la muestra se utiliza una base de datos proporcionada por la profesora Susana Coper del proyecto “Cadena y circuitos en la Región de los Ríos” al que se le hicieron algunos ajustes en función de los objetivos del trabajo, para contar sólo con los agentes de interés para la investigación. Se recurrió a 18 empresas del total de 48 empresas del universo.

Paso 3: Aplicación del Instrumento

La aplicación del instrumento se realizó dentro de los límites de la ciudad de Valdivia, Región de los Ríos.

Se optó por realizar una entrevista cara a cara siguiendo la pauta elaborada como guía, dirigiendo la entrevista hacia los aspectos más relevantes para la investigación.

Paso 4: Análisis, Síntesis y Conclusiones

Luego de recopilar todas las entrevistas, se sistematizó la información obtenida. La información obtenida sobre vinculación fue utilizada para la construcción del diagrama de cada una de las cadenas productivas.

Se agregaron las valoraciones en la escala tipo Likert de la pregunta sobre la evaluación de las condiciones del mercado regional, en una tabla de la cuál se extrajo un promedio por cada ítem evaluado. Para las otras preguntas sobre valoración también se crearon gráficos, que se utilizaron para obtención de los resultados. Además se realizaron análisis tipo FODA y tipo Diamante de Porter para la síntesis de resultados.

4. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación sobre las cadenas productivas agroalimentarias y forestal de la Región de los Ríos y sus oportunidades de negocio para la PYME.

En los dos sectores investigados se reconocieron dos cadenas representativas del sector agroalimentario y una más grande en el sector forestal, lo cual no descarta la existencia de otras cadenas y subcadenas en estos sectores u en otros.

También se conoció la situación de una empresa de berries, una cervecería y una fábrica de embutidos, sin embargo no fue posible construir cadenas formales a partir de éstas, ya que no hubo suficiente información para ello, aunque sí se reconocieron algunos de sus vínculos, pero no los suficientes para ser caracterizados como una cadena.

La presentación de los resultados se ordenan en tres partes: una correspondiente a los resultados del sector productivo Agroalimentario, la otra del sector Forestal y finalmente las oportunidades detectadas y su análisis.

4.3 Resultados del Sector Productivo Agroalimentario

4.1.1 Vinculación de las Empresas Agroalimentarias Regionales

El apartado Vinculación de la entrevista indaga sobre la situación de las relaciones de las empresas con otras del mismo sector que pueden ser su competencia, del sector agroalimentario se declara que exactamente el 50% participa dentro de una asociación o cámara, lo que probablemente se debe a que empresas proveedoras de materias primas se asocian para negociar sus precios con grandes empresas.

Respecto a la cooperación que existe con el sector público, referida a apoyos de algún programa de gobierno, se percibe que en el sector agroalimentario sí existen estas instancias de cooperación, se distingue que el 20% de los entrevistados cuenta con algún apoyo de gobierno especialmente de CORFO o PROCHILE², otro 20% declara haber recibido un apoyo en algún momento, como un Programa de Desarrollo de

² Dirección de Promoción de Exportaciones chilenas

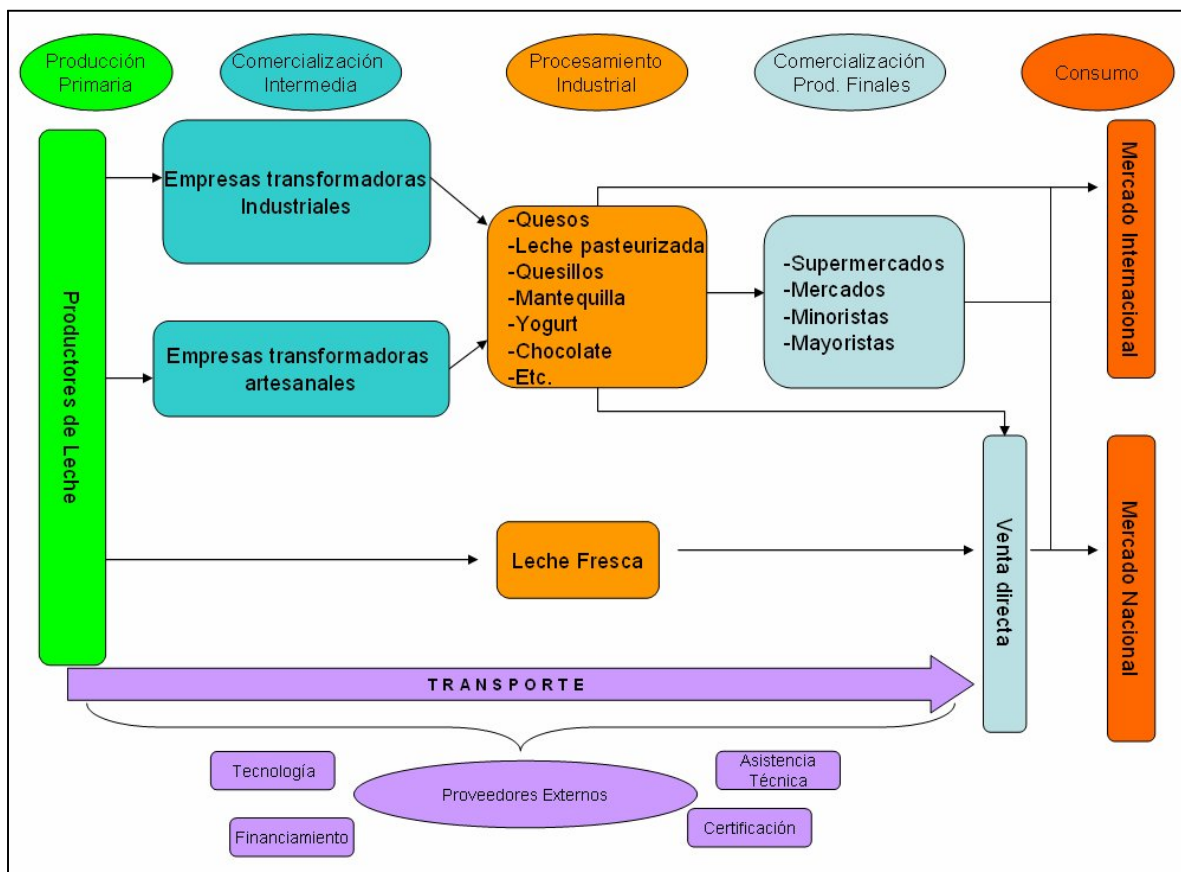
Proveedores (PDP) también de CORFO, mientras que el 60% no recibe ni ha recibido algún apoyo de ninguna manera.

A continuación se presentan las cadenas productivas del sector agroalimentario, que fueron caracterizadas a partir de la información proporcionada por los entrevistados y material bibliográfico.

4.1.2 Cadenas Productivas Agroalimentarias: Leche y Harina de Trigo.

En el sector Agroalimentario fue posible caracterizar dos cadenas de producción la cadena de la Leche y la cadena de la Harina de Trigo.

Figura N° 1: Cadena Productiva de la Leche



Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas

La figura número uno representa la cadena productiva de los productos lácteos; en ella se puede apreciar las relaciones entre los eslabones de la cadena.

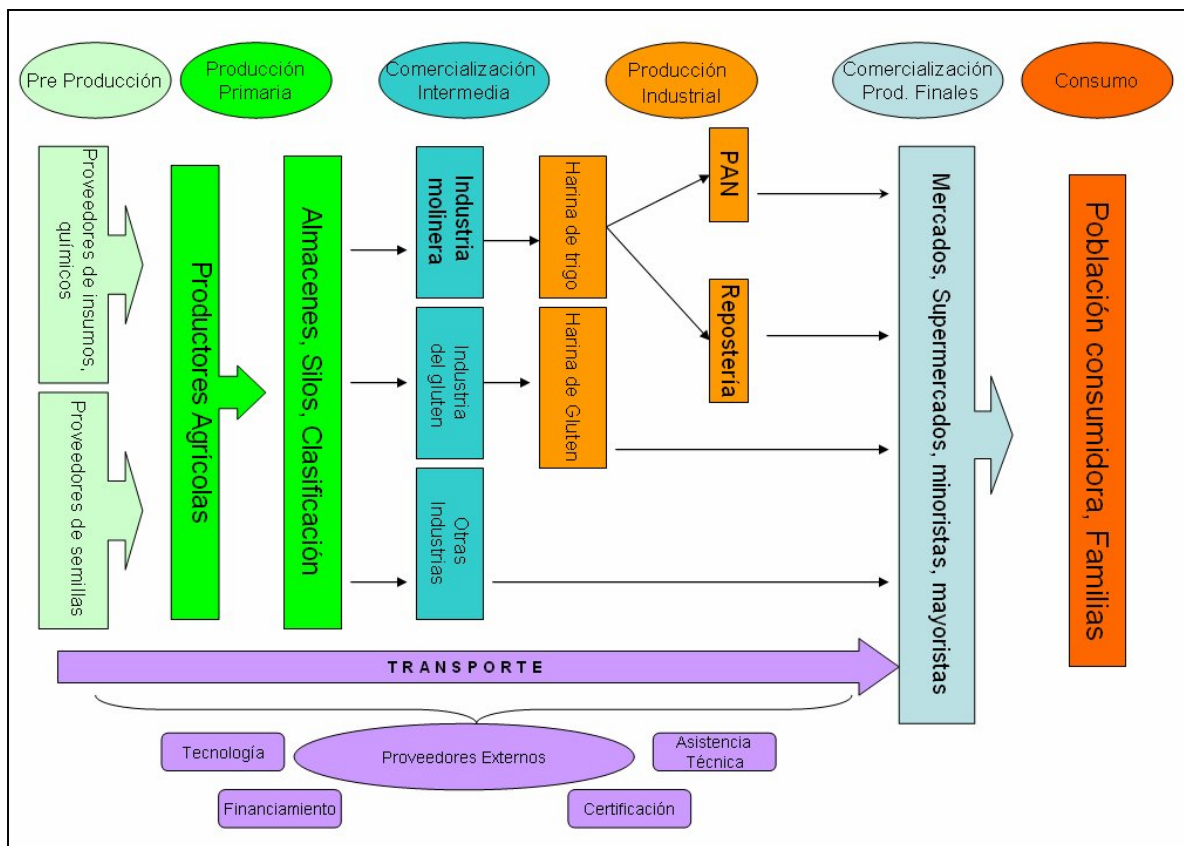
En primer lugar se aprecian los productores de leche, que ofrecen la materia prima. Son muchos los productores que eligen asociarse para ofrecer en grandes cantidades su producto y negociar un mejor precio, a empresas grandes como Colún. Así también existen productores que destinan su producción a consumidores directos y a pequeñas y medianas empresas. En general el mercado se encuentra dominado por empresas grandes que consumen la mayor cantidad de materia prima siendo ésta escasa para productores menores o artesanales. Los proveedores prefieren negociar grandes acuerdos con las empresas mayores. Las redes de distribución funcionan bien ya que los acuerdos y contratos fomentan la interactividad; sin embargo los productores menores quedan fuera de los acuerdos, teniendo muchas veces éstos que escatimar en costos mayores para contar con materias primas. Los productores primarios también venden su producto directo al consumidor, es un mercado más informal y se da principalmente en sectores rurales.

Para la producción de productos elaborados se requieren insumos que no se encuentran en la Región, como lo son químicos y la tecnología, que debe ser importada. A la vez existen actividades que las empresas no realizan, por lo que se ven obligadas a contratar proveedores externos. Los insumos que tradicionalmente han sido traídos desde fuera de la región, como maquinarias y productos químicos necesarios para la elaboración no son detectados como debilidades ya que las empresas se encuentran conformes con el precio y calidad de éstos. Servicios externos adicionales y acceso a financiamiento dentro de la Región son necesidades más urgentes, de acuerdo a lo señalado por los entrevistados

Los productos artesanales suelen tener un valor agregado, mayor calidad y son valorados como productos turísticos. Se venden en supermercados y tiendas especializadas pero también muchos productores artesanales cuentan con sus propias redes de distribución las cuales se encuentran dentro de la región y alrededores, el mercado de la zona central es altamente atractivo y con un considerable potencial. Los productos industriales son estandarizados y se venden a lo largo y ancho de todo el país.

Empresas encuestadas productoras de chocolate como Alterfluss y Gnomos no pudieron ser integradas a la cadena del sector lácteo cómo estaba previsto ya que si bien la leche es un ingrediente fundamental, el principal insumo es el cacao, el cual es importado desde fuera del país lo que encasilla el chocolate y sus derivados en una cadena productiva totalmente distinta, y que por la ausencia del insumo principal que no se puede cultivar en la región por cuestiones climáticas no es factible construir una cadena productiva sustentable para la región.

Figura N° 2: Cadena Productiva de la Harina



Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas

La figura dos representa la cadena productiva de la Harina de trigo en la Región de los Ríos, en ella se puede apreciar que existen diferentes industrias que lo utilizan como insumo. De los derivados del trigo, la harina es el principal producto, ya que acumula la mayor relevancia en cantidad de producción. La harina es comercializada ampliamente en el comercio establecido en los centros urbanos de la Región, dada su importancia como insumo en la producción de alimentos. Los productores de trigo venden su producto directamente al consumidor o lo venden a distribuidores externos.

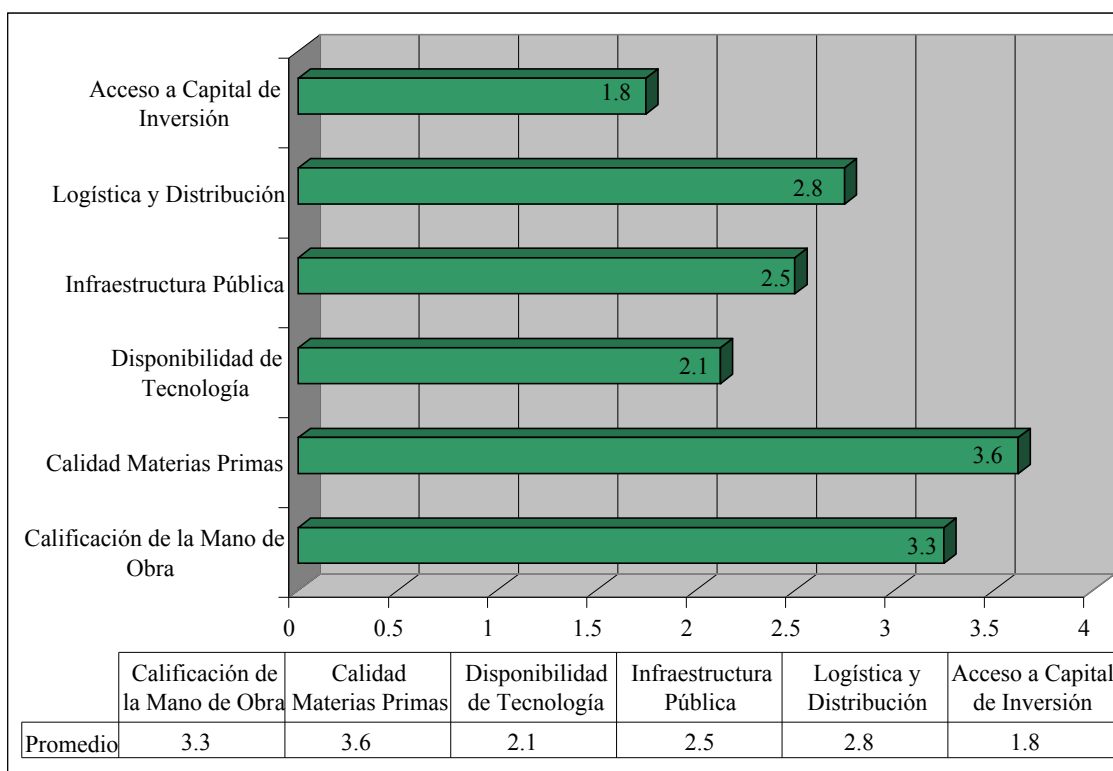
La producción de glúten y productos derivados de éste constituyen una potente oportunidad de negocio al ser un alimento bajo en grasas y alto en fibra.

El pan, pasteles, galletas, entre otros, son los principales productos elaborados a partir de la harina de trigo, los cuales son producidos a pequeña y gran escala por diversas empresas dentro de la Región.

4.1.3 Valoración de las Empresas Agroalimentarias en la Región

En el apartado de “Valoración” se les pidió a las empresas valorar algunas condiciones del mercado regional, poniendo notas del uno al cinco, siendo el cinco la evaluación mayor. Estos son los promedios resultantes del sector Agroalimentario:

Gráfico N° 1: Evaluación del Sector Agroalimentario al Mercado Regional.



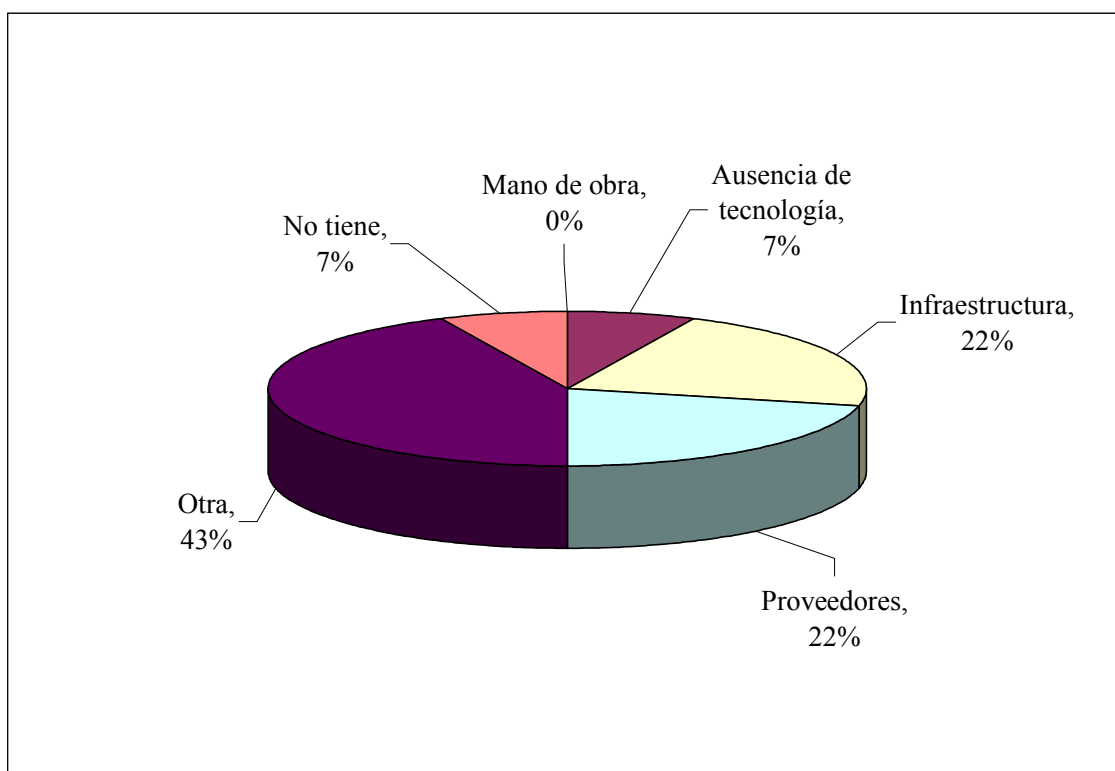
Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas.

En la evaluación del mercado por parte del sector agroalimentario se observa que la calidad de las materias primas es una de las mayores potencialidades de la Región.

En este sector se denota un problema en el Acceso a Capital de Inversión, en el caso en que el capital no es propio, se debe recurrir a bancos o instituciones financieras que no confían en las empresas, y ponen muchas trabas para la obtención del financiamiento, no ocurre así con las grandes empresas del sector que cuentan con fuentes de financiamiento propio.

Siguiendo con el orden de la entrevista, luego se les consulta a los entrevistados sobre la valoración que estos tienen de su empresa y cuál consideran son sus restricciones, con la intención de reflejar algunas oportunidades para la PYME.

Gráfico N° 2: Restricciones de las Empresas Agroalimentarias de la Muestra.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas.

El gráfico número dos representa las restricciones de las empresas del sector agroalimentario. El 93% de las empresas declara tener alguna dificultad, se reconoce como uno de los problemas recurrentes la relación con los proveedores y las deficiencias en infraestructura, ya que las instalaciones que se ocupan son consideradas poco convenientes y además dentro de la ciudad es muy difícil hallar las necesarias.

La ciudad de Valdivia no cuenta con un barrio industrial y muchas empresas han tenido que instalarse en sectores residenciales. Problemas con vecinos y la ausencia de

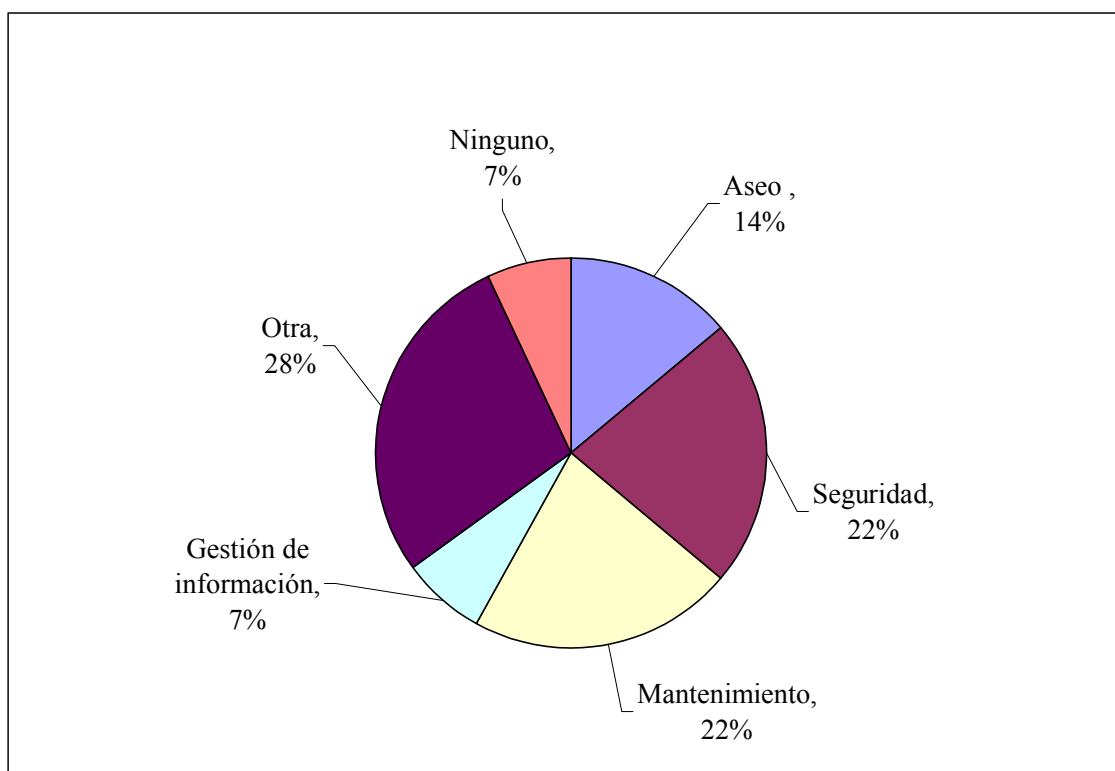
espacio para futuras expansiones representan los principales problemas de infraestructura.

Gran parte de las empresas, exactamente el 43%, señala tener otra restricción que no se contemplaba dentro de las opciones previstas, algunas de ellas son:

- Problemas con distribuidores
- Costo y disponibilidad de materia prima
- Bajos precios en el mercado
- Dificultad de llevar a cabo trámites

A continuación se observa cómo los entrevistados relacionan algunos servicios que pueden ser externalizados con oportunidades para otras empresas que puedan ofrecer estos servicios.

Gráfico N° 3: Servicios Externalizables para el Sector Agroalimentario.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación.

El gráfico tres muestra los servicios que las empresas encuestadas del sector agroalimentario estarían dispuestas a externalizar. Seguridad y mantenimiento son las más recurrentes dentro de las opciones, seguidas por aseo y gestión de información.

Claramente se expresa la oportunidad hacia otro tipo de servicios que no estaba contemplado dentro de las opciones, como los son:

- Tratamiento de desperdicios
- Distribución y transporte
- Contabilidad
- Control de plagas

4.1.4 Análisis de la Información Obtenida del Sector Agroalimentario

Para analizar la información obtenida en el contexto de las entrevistas se utiliza una matriz FODA, incluyendo datos que surgieron a raíz de la entrevistas ocasionando discusiones que no se contemplaban en la guía.

Tabla N° 1: Matriz FODA del Sector Agroalimentario

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de materias primas - Asociatividad de sus participantes - Alto conocimiento científico y técnico en el sector, liderados por la Universidad Austral de Chile 	<ul style="list-style-type: none"> - Tratamiento de desperdicios - Distribución de producto intermedio - Generación de energía a partir de desperdicios - Producción de productos orgánicos con valor agregado - La producción de productos innovadores y con alta capacidad de desarrollo en el largo plazo
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Baja capacidad de endeudamiento - Mala infraestructura vial - Insumos importados de fuera de la Región, costos de transporte - Poder de mercado de grandes empresas 	<ul style="list-style-type: none"> - Precios internacionales - Competidores de mercados emergentes - Desarrollo de productos transgénicos en países industrializados

Fuente: Elaboración propia en base de los resultados de la investigación.

Las fortalezas de sector agroalimentario se basan en la calidad de las materias primas, además del reconocido impacto del conocimiento científico generado en la Región por la Universidad Austral de Chile, la cual cuenta con destacados profesionales y científicos que aportan a las empresas de la Región con su experiencia en producción de variados productos agroalimentarios. Las oportunidades se generan a raíz de la elaboración de productos no tradicionales con valor agregado que potencien una imagen de la región además de diversificar los productos existentes para consumidores más refinados, y el tratamiento de desechos orgánicos con fines energéticos.

Las debilidades del sector se relacionan con la asimetría entre grandes y pequeños productores, las diferencias en acceso a capital, y el poder de mercado que tienen las grandes empresas sobre las materias primas, dejan en mala posición a los pequeños productores los que incurren en mayores costos para su negocio.

Las amenazas son mayoritariamente externas, el desarrollo de productos transgénicos más rentables en otros países y la entrada de productos extranjeros más competitivos pueden afectar las ventas de las empresas locales.

4.2 Resultados del Sector Productivo Forestal

4.2.1 Vinculación de las Empresas Forestales Regionales

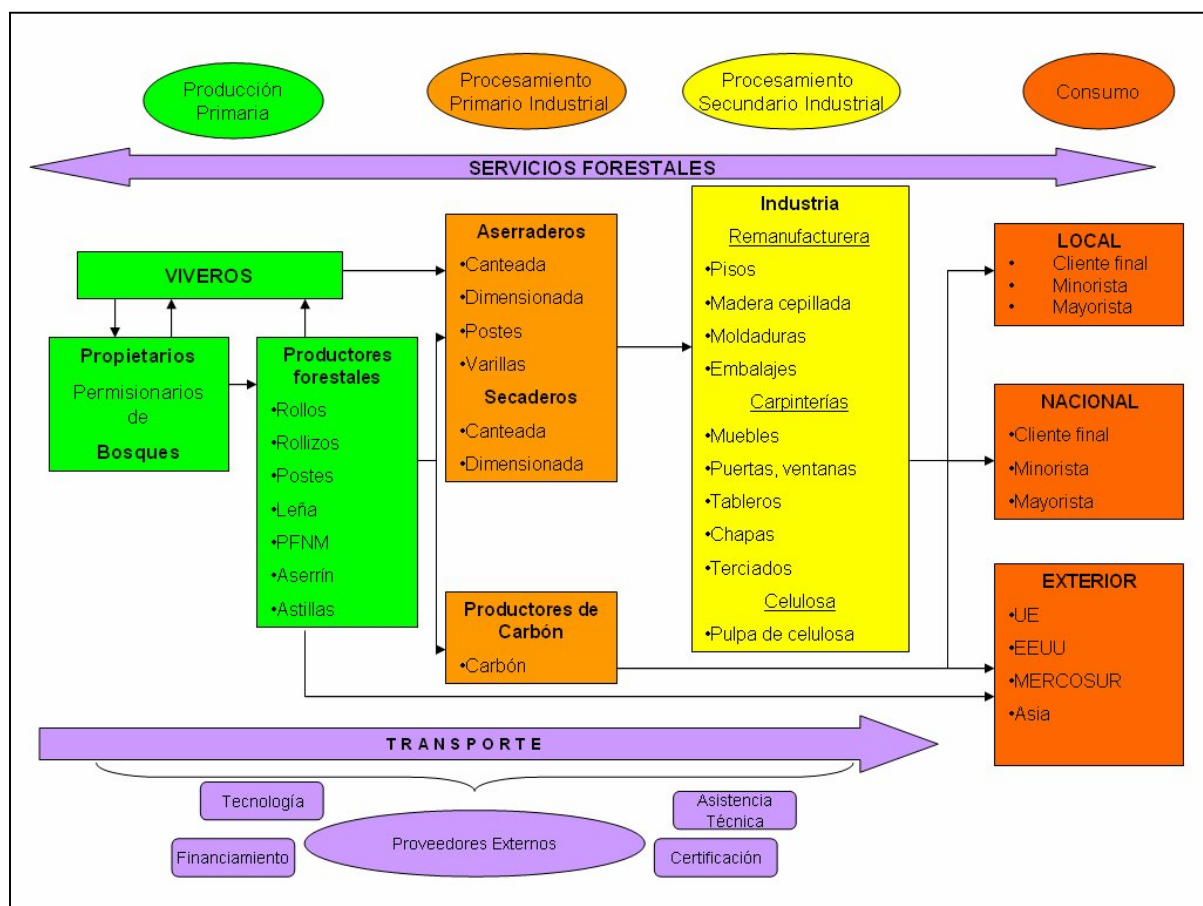
Las relaciones del sector Forestal con otras empresas del mismo sector que pueden ser su competencia, se reconoce que no hay una tendencia a asociarse, ya que sólo el 37,5% de las empresas forestales declaró estar dentro de una instancia de participación de productores, mientras que el 62,5% asegura pertenecer a ninguna.

Además respecto a la cooperación que existe con el sector público, referida a apoyos de algún programa de gobierno, se percibe que el 100% de los entrevistados del sector forestal señala que no ha recibido ningún apoyo de parte de gobierno.

4.2.2 Cadena Productiva Forestal

Del sector productivo Forestal se construye una sola cadena, la razón es que a diferencia del sector agroalimentario la materia prima de este sector proviene del mismo origen y posee diferentes subsectores que además forman sus propias cadenas, pero con la información proporcionada por los entrevistados fue posible caracterizar una única cadena productiva Forestal.

Figura N° 3: Cadena Productiva Forestal



Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas

La figura número tres representa la cadena productiva del sector forestal. La complejidad de ésta resalta respecto a las anteriormente analizadas, debido a la participación de grandes empresas con presencia internacional. El sector se ha convertido en un sector de importancia estratégica para la Región, ya que la cantidad de recursos invertidos le da un gran dinamismo, existiendo empresas de variados tamaños

que se han beneficiado de la actividad económica. Esta plusvalía genera buenas expectativas para la creación de negocios relacionados.

En estos tiempos hay un gran potencial ya que la región cuenta con extensos terrenos que pueden ser forestados³. No obstante, el gobierno ha desincentivado la siembra de árboles ya que años anteriores se les daba un bono a las personas que destinaran sus predios para la plantación forestal.

El aprovechamiento de desechos y bienes considerados hasta el momento sin valor económico resultan una atractiva oportunidad. La producción de energía limpia renovable, y la explotación de productos no maderables⁴ fueron oportunidades frecuentemente mencionadas por los entrevistados, dejando de manifiesto su potencialidad. La siempre creciente demanda por servicios forestales a lo largo de todo el proceso de producción la convierte en una opción para negocios futuros.

En el momento de realizada esta investigación, el sector vive una profunda crisis debido a la recesión económica mundial provocada por la crisis *subprime* de Estados Unidos, lugar al cual iba destinada gran cantidad de la producción que se exporta actualmente. Los mercados del Asia Pacífico y el mercado Chino son actualmente buenos lugares en los que los productos chilenos pueden encontrar destino tras la suspensión de embarques a Estados Unidos y Canadá.

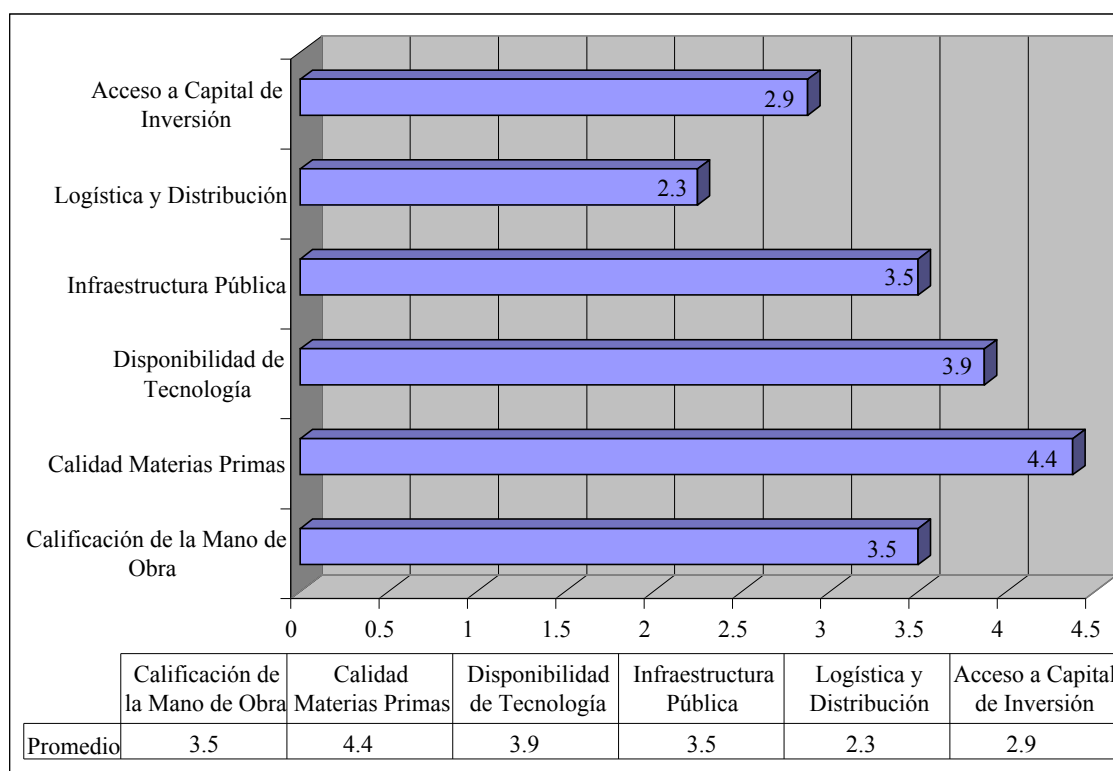
4.2.3 Valoración de las Empresas Forestales en la Región

A continuación se presentan los promedios resultantes de la sección de valorización del mercado regional, donde se les solicitó a los representantes de las empresas forestales valorar algunas condiciones, poniendo notas del uno al cinco, siendo el cinco la evaluación mayor.

³ Terrenos aptos para la plantación forestal

⁴ Bienes o productos que provienen de ecosistemas forestales y que no tienen relación con la tala de árboles.

Gráfico N° 4: Evaluación del Sector Forestal al Mercado Regional.

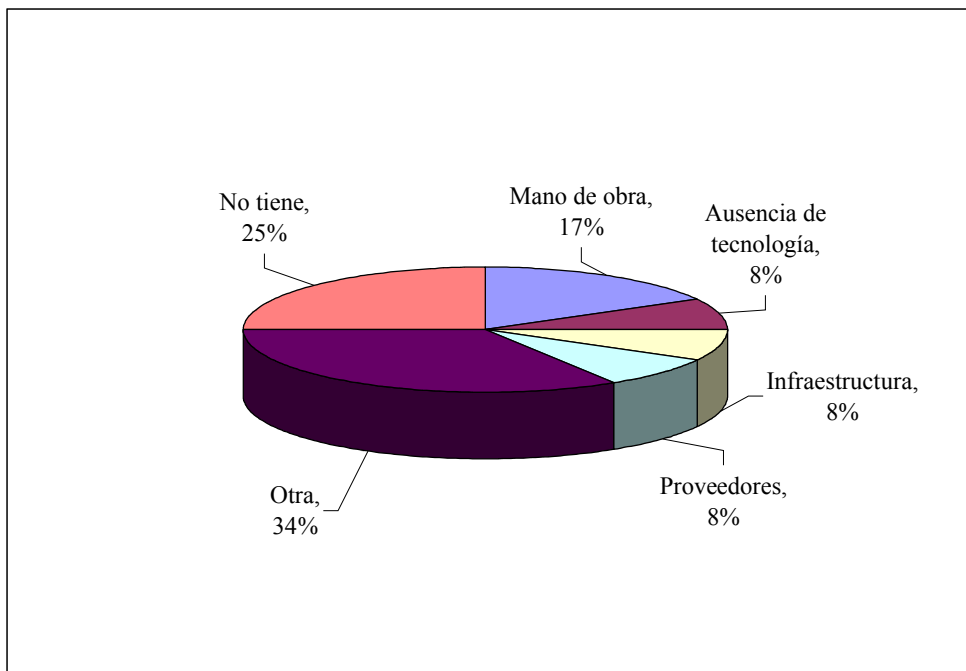


Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas.

En el sector forestal se aprecia que la condición mejor evaluada es la Calidad de Materias Primas al igual que en el sector Agroalimentario; esto se da ya que los bosques son de propiedad de las empresas o son arrendados, y la calidad de estas maderas es buena. La condición peor evaluada es Logística y Distribución, esto se da ya que en su mayoría las empresas cuentan con empresas externas, que no pertenecen a la Región, que se encargan de transportar sus productos hacia los puertos de embarque, o bien otra opción es que cada uno cuente con sus propios medios de distribución. Esta distinción surge a raíz de la informalidad del mercado ya que las PYMES deben contratar los servicios de personas o empresas en el comercio informal, lo que genera problemas como retrasos en la entrega. Las empresas grandes en su mayoría cuentan con sistemas de distribución propios o pueden contratar servicios externos profesionales. Empresas catalogadas como servicios forestales, cuentan con servicios de distribución, poniendo a disposición de las compañías vehículos para el transporte.

Además en la pregunta número doce se consulta a los entrevistados sobre la valoración que estos tienen de su empresa y cuál consideran son sus restricciones, con la intención de reflejar algunas oportunidades para la PYME.

Gráfico N° 5: Restricciones de las Empresas Forestales de la Muestra.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas.

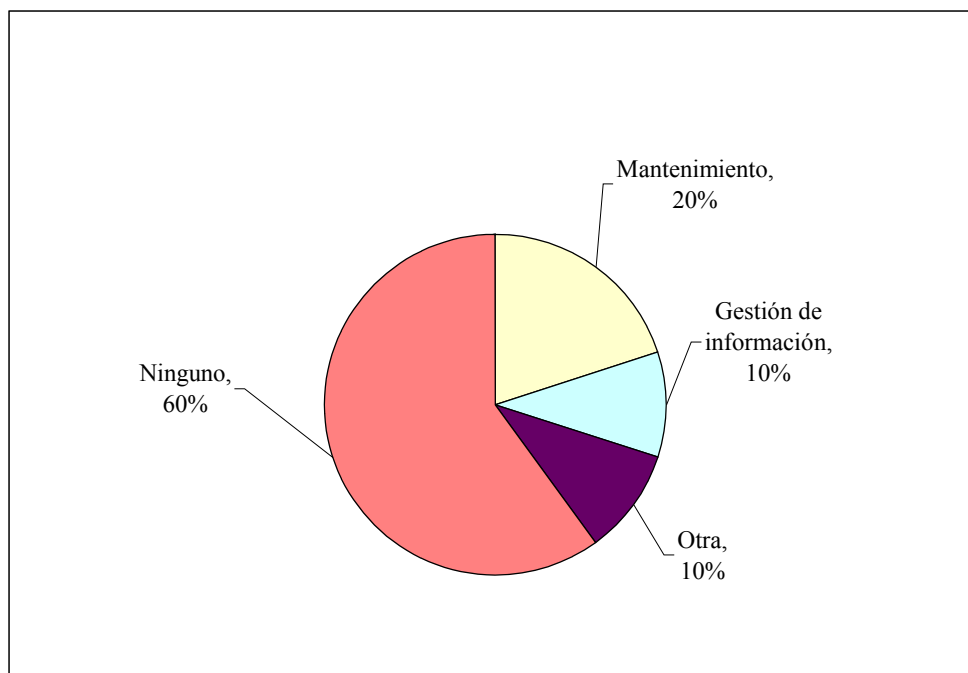
El gráfico cinco representa las restricciones de las empresas encuestadas pertenecientes al sector forestal. Se observa que el 25% de ellas declara no tener ninguna restricción, mientras que el 34% señala que es otra su restricción, como por ejemplo:

- Logística para acceso a capital
- Ausencia de programas de reforestación

Asumimos que “Ausencia de programas de reforestación” es una restricción externa, que no depende de las empresas en sí sino de otros agentes, ya sean las entidades financieras o el Estado a través del fomento a la forestación.

La penúltima pregunta de la sección “Valoración” de la entrevista relaciona los servicios que pueden ser externalizados con oportunidades para otras empresas que puedan ofrecer estos servicios.

Gráfico N° 6: Servicios Externalizables para el Sector Forestal.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de las entrevistas

El gráfico seis representa los servicios que las empresas estarían dispuestas a externalizar. El 60% de las empresas del sector forestal entrevistadas, considera que no es necesario externalizar ningún servicio, el 20% considera mantenimiento como una buena opción, el 10% estaría dispuesto a externalizar algún servicio de gestión de la información, y el otro 10% considera otro servicio como por ejemplo, contratistas especializados como el más apropiado.

Una oportunidad de negocio surge en el suministro de servicios externalizados para empresas medianas. Las empresas que prestan servicios externalizados, crean su modelo de negocio a la medida de grandes compañías, siendo estos incompatibles con las necesidades de medianas empresas. Empresas externas que puedan cubrir ésta demanda pueden apropiarse de una cuota de mercado hasta el momento desaprovechada.

4.2.4 Análisis de la Información Obtenida del Sector Forestal

Para analizar la información obtenida se utiliza una matriz FODA, incluyendo datos que surgieron a raíz de la entrevistas ocasionando discusiones que no se contemplaban en la guía.

Tabla N° 2: Matriz FODA del Sector Forestal

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Calidad de materias primas - Experiencia en el sector - Liderazgo mundial en exportaciones de celulosa - Buena regulación en uso de suelos y protección al bosque nativo - Disponibilidad de tecnología de calidad internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Generación de energía a partir de desechos - Producción forestal no maderable - Subvención a la reforestación - Terrenos potenciales para la forestación
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Lejanía de los puertos, costos de transporte - Poca asociatividad entre los participantes del sector - Mala infraestructura vial 	<ul style="list-style-type: none"> - Competidores de países emergentes - Variaciones en los precios internacionales - Conflictos de propiedad con pueblos originarios

Fuente: Elaboración propia en base de los resultados de la investigación.

Las fortalezas del sector forestal se producen principalmente en torno a la gran inversión privada realizada a través de la Planta de Celulosa junto con la gran calidad de las materias primas. La actividad económica generada alrededor de la Planta Valdivia ubicada en San José de la Mariquina ha revitalizado el sector forestal, aportando en empleos, capital, tecnología y experiencia. Las regulaciones ambientales si bien no son óptimas para el cuidado del medio ambiente, al menos impiden la deforestación y la sobre explotación de los recursos renovables.

La explotación de predios con potencial silvícola y la replantación de terrenos representan oportunidades en los negocios tradicionales del sector. La generación de energía y el tratamiento de desechos son oportunidades no tradicionales.

Las debilidades identificadas a partir de las entrevistas, surgen principalmente a raíz de la mala comunicación entre los agentes participantes en la cadena, la baja asociatividad entre los mismos y la ausencia de vías aptas para paso de transportes pesados son importantes fuentes de desventaja frente a otras regiones.

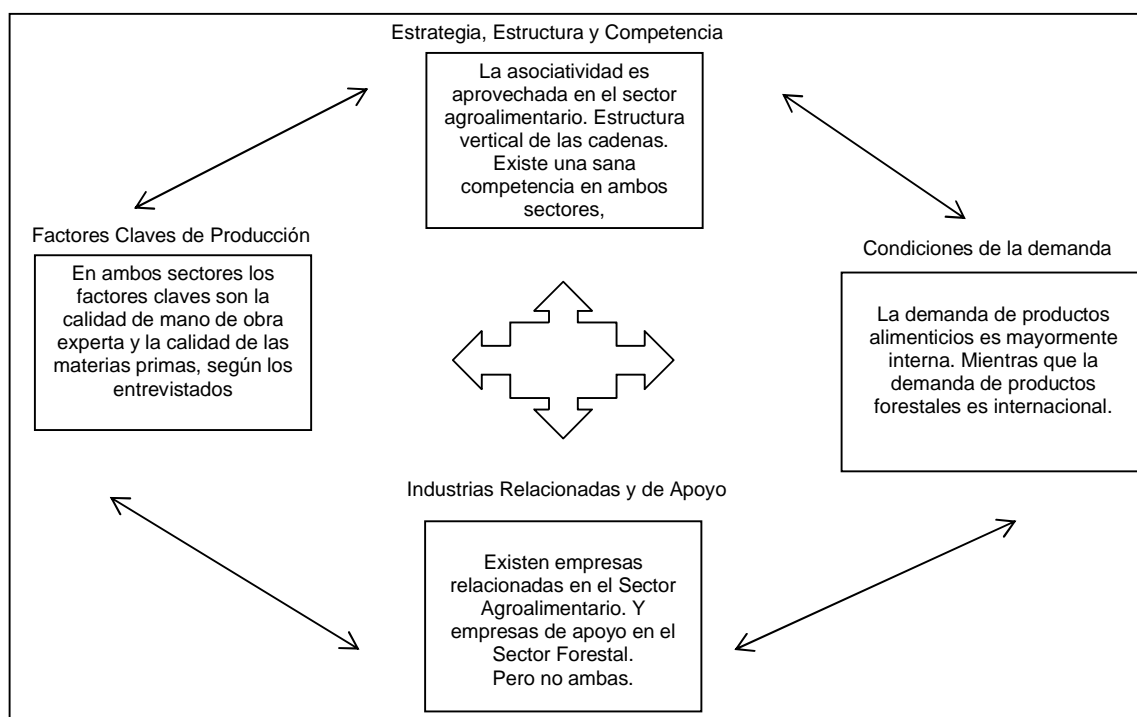
Las amenazas identificadas son en su mayoría externas: la caída de los precios internacionales pueden afectar gravemente la producción de madera o pulpa de celulosa, en los cuales el mercado externo tiene gran importancia, empresas de países competidores que ofrezcan productos similares a precios más competitivos también representan amenazas para las exportaciones del sector. Una buena opción sería potenciar la imagen país y diversificar los destinos de la producción forestal del país.

Los conflictos de las grandes empresas con pueblos originarios hacen un llamado de atención acerca de la responsabilidad social y el impacto del punto de vista antropológico que tiene la industria con pueblos ancestrales, los cuales durante muchos años no tuvieron apoyo estatal y fueron marginados de las decisiones sobre terrenos.

4.3 Análisis según el Modelo del Diamante de Porter

El Modelo del Diamante de Porter ofrece una perspectiva simple pero a la vez muy efectiva para el análisis de la realidad de las cadenas productivas de la Región, en base a sus ventajas comparativas.

Gráfica N° 7: Modelo del Diamante de Porter



Fuente: Elaboración propia en base de los resultados de la investigación

Desde el punto de vista de la estrategia, estructura y competencia, se puede apreciar que un porcentaje de productores del sector agroalimentario tiende a asociarse estratégicamente para aprovechar los beneficios de negociar colectivamente, las cadenas se estructuran verticalmente para la creación de valor y existe una pequeña rivalidad dentro de las empresas de los sectores, lo cual impulsa a las empresas a mejorarse a sí mismas en términos de calidad e innovación.

Los factores claves de producción en la Región de los Ríos son la mano de obra experta y la calidad de la tierra. Los entrevistados señalaron reiteradas veces que la calidad de su mano de obra era muy buena, eso gracias a la capacitación que ellos mismos ofrecen y el aporte de la Universidad Austral de Chile en la formación de profesionales con los que cuentan las empresas tanto del sector Forestal como del sector Agroalimentario, que son suficientemente capaces y cuentan con una alta valoración en el mercado regional. La Universidad Austral de Chile ha aportado durante años con destacados profesionales y además con investigación y desarrollo de procesos.

Respecto a la calidad de la tierra se recalca que la condición mejor evaluada es calidad de materia prima, que son extraídas de esta tierra.

Las condiciones de la demanda del mercado regional representan una ventaja competitiva para el sector agroalimentario ya que las empresas detectan un refinamiento en los gustos del consumidor. Los productos bajos en calorías sin grasas saturadas han aumentado su demanda en los últimos años de manera destacable. Las empresas de productos lácteos y derivados del trigo han incorporado en su oferta productos con probióticos, y bajos en grasas los cuales han tenido amplia aceptación en los consumidores.

Las condiciones de demanda del mercado regional no representan una ventaja competitiva para el sector forestal, ya que la mayoría de la producción forestal es exportada fuera del país.

Las industrias relacionadas y de apoyo son una ventaja competitiva ya que al existir empresas relacionadas que puedan sustituir a otra se mantiene la satisfacción de la demanda, y además las empresas proveedoras generan un apoyo en el funcionamiento de la cadena.

El sector Agroalimentario posee una serie de empresas relacionadas que pueden trabajar como sustitutos, como lo son la chocolatería Alterfluss con la chocolatería Entrelagos y la cervecería Valbier con la cervecería Kunstmann. En cuanto a empresas

de apoyo se denota una desventaja ya que algunas empresas se ven complicadas al momento de encontrar proveedores de insumos y servicios.

El sector Forestal cuenta con empresas que dan soporte a la cadena del sector, están bastante desarrolladas y son llamadas servicios forestales, las cuales son parte importante en la producción, participando en el sembrado, cultivo y cosecha de árboles, así como en el traslado de madera y biomasa. Funcionan como empresas externas y contratistas, y son variadas en tamaño y tipos de servicio. Es un sector consolidado, además cuentan con un gran potencial, debido principalmente a la tendencia hacia la externalización.

En cuanto a las empresas relacionadas en el sector forestal se denota una complejidad en la sustituibilidad de empresas grandes como forestales y papeleras, pero no así en las pequeñas y medianas como mueblerías y los viveros.

4.4 Oportunidades Identificadas por las Empresas para las PYMES

Una de las preguntas de la entrevista que hace referencia a cómo la empresa percibe la existencia de oportunidades de inversión en su cadena productiva, a continuación se presenta algunas de las más relevantes:

Tabla N° 3: Oportunidades identificadas por los entrevistados

Agroalimentario	Forestal
<ul style="list-style-type: none"> - Fabricación de alimentos saludables - Producción de productos específicos de alto valor agregado - Formación de redes de abastecimiento - Proveedores de servicios especializados para medianas y pequeñas empresas, con precios bajos - Mantenimiento de acero inoxidable - Arriendo de frío - Arriendo de contenedores - Combustible a partir de desechos - Plantación de lúpulo 	<ul style="list-style-type: none"> -Energía limpia - Productos no maderables - Servicios menores a privados. - Logística y gestión de administración

Fuente: Elaboración propia en base de los resultados de la investigación.

Esta es una sociedad que cada vez está siendo más conciente respecto a la buena alimentación, dado el nivel de obesidad de los países occidentales, es por esto que existe gran atracción por los productos bajos en grasas o sin azúcar. La producción de productos saludables tanto, para los embutidos, chocolates y la cada vez más demandada harina de gluten, representan una de las más llamativas oportunidades.

Muchos consumidores ya no optan por los productos en masa, de los supermercados y prefieren productos artesanales de alto valor agregado, ya que en ellos encuentran una mayor calidad. Por eso los productores artesanales optan por producir a un mayor precio que refleje la calidad del producto, el cuál puede ser comercializado en mercados no convencionales.

Dentro de las conversaciones con los entrevistados surgió una inquietud respecto a la dificultad de las pequeñas y medianas empresas para abastecerse, dado los precios del transporte y a la vez para llevar sus productos hacia el mercado meta. Por eso proponen la creación de una red de abastecimiento para este tipo de empresas.

Actualmente las pequeñas y medianas empresas no se encuentran en capacidad de externalizar servicios, ya que su estructura de costos no se lo permite, además las empresas que ofrecen servicios están mayormente dirigidas a grandes empresas y su estrategias de precios apuntan a ese sector, por eso es que si existieran servicios especializados a menor precio y con una estructura que facilite la contratación de parte de medianas y pequeñas empresas sería un incentivo a externalizar, y de ese modo lograr una mayor productividad.

Uno de los servicios que fue propuesto con la intención de externalizar, fue mantenimiento de acero inoxidable, ya que algunas maquinarias requieren de cuidado especial, por lo tanto son muy pocas las empresas que ofrecen este servicio lo que hace que el precio de este sea muy elevado, además que se encuentran fuera de la región. Esto provoca una dificultad de acceso para las pequeñas o medianas empresas.

Otro de los servicios que podrían ser externalizados es arriendo de frío, es decir una empresa que cuente con los congeladores y que las empresas que necesiten mantener productos a cierta temperatura, recurran a ellas en vez de hacer una inversión en un activo que exceda su capacidad. Las pequeñas y medianas empresas que carecen de este espacio pueden arrendarlo en estas proveedoras de servicios. De ese mismo modo una empresa que cuente con contenedores para guardar materias primas o insumos puede ser de gran ayuda para otra con no cuente con éstos.

Una de las oportunidades con más potencial es la creación de combustible a partir de desechos de la producción, estos desechos que por lo general son eliminado puede encontrar una reutilización.

Respecto a la producción de cerveza que es muy popular en esta Región, se identifica la ausencia de plantaciones de lúpulo, que se encuentran en la novena región. Considerando la cantidad de empresas que fabrican cerveza, una plantación de lúpulo es una gran oportunidad.

Para el sector Forestal una oportunidad es la producción de energía limpia, a partir del aserrín para la producción de biomasa, tal cómo se identifica en el sector Agroalimentario la necesidad de combustibles tiene una prioridad importante.

Servicios menores a privados se refiere a que los viveros no sólo pueden vender sus productos las forestales, si no que también al consumidor privado con fines ornamentales. Estos pueden ir dirigidos a la decoración de paisajes en casas particulares o a plazoletas comunitarias.

Muchas veces empresas pequeñas no mantienen una rigurosidad en sus procesos por lo que necesitan de profesionales especializados en temas de logística y gestión de administración.

Los productos no maderables son parte de una externalidad generada raíz de la producción forestal. Esta es la creación de productos alternativos a partir de materias primas que no son convertidas en maderas. En esta producción se reconocen productos con varios usos y fines: artesanales, ornamentales, medicinales, entre otros. Talleres y tiendas que enseñen la elaboración de estos productos y los comercialicen son potenciales nichos de negocios para pequeños y medianos emprendedores.

5. CONCLUSIONES

Las oportunidades de inversión al interior de las dos cadenas investigadas surgen mayoritariamente en la creación y desarrollo de productos nuevos ya sea aprovechando insumos o creando nuevos procesos productivos. Las oportunidades que pueden surgir a partir de negocios tradicionales son escasas debido a que las cadenas están bien conformadas, por lo que las oportunidades para potenciales negocios se generan en base a actividades transversales que involucren a varios eslabones de la cadena productiva, como los servicios forestales.

En el análisis de la cadena productiva forestal, se aprecia un eslabón faltante que corresponde a la producción forestal no maderable. A partir de raíces o tallos de los árboles se pueden crear productos artesanales para uso ornamental, también se reconocen las propiedades medicinales de otras especies vegetales que crecen en los terrenos dedicados a la plantación forestal y que no son aprovechadas actualmente.

La ausencia de insumos y servicios mencionados por los entrevistados no necesariamente representan oportunidades de negocio para las PYME, ya que algunos requerimientos señalados están fuera del alcance de una pequeña o mediana empresa por el alto costo o su baja rentabilidad; otras necesidades no pueden ser cubiertas en el corto ni el mediano plazo por empresas nacionales, dada la realidad país de Chile como maquinarias de alta tecnología. Así también las deficiencias en infraestructura pública como las carreteras, las cuales si bien son tareas pendientes no corresponde a las empresas pequeñas ni medianas su construcción, sino al Estado.

Empresas que presten servicios externalizados y que se adapten a la situación regional, y de cada una de las empresas que las soliciten, son una atractiva oportunidad. Mencionamos dentro de estas: mantenimiento de acero inoxidable, arriendo de frío y arriendo de contenedores.

Entre las oportunidades que se han estudiado la que más potencial tiene es la creación de energía limpia y renovable a través del tratamiento de desechos, en ambos sectores investigados. Generar combustibles a partir de desechos orgánicos obtenidos de productos agrícolas y la creación de energía eléctrica en base al tratamiento de residuos

de la producción forestal se convierten en una oportunidad frente a la preocupación por el medio ambiente, además de ser una alternativa viable al uso de combustibles fósiles y a la construcción de represas que tengan un alto impacto ambiental. Proyectos de ésta envergadura deben ser llevados a cabo en asociaciones que incluyan a grandes inversionistas, al Estado y a pequeños empresarios; sin duda su concreción exitosa resultará en diversas oportunidades para pequeñas y medianas empresas en el mediano plazo.

6. BIBLIOGRAFÍA

- AEFA. Asociación Estatal Forestal de Aguas Calientes. Cadenas Productivas. <http://aeфа.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=59&Itemid=71> Accesado 2008 Diciembre 20.
- Álvarez, C. 2006. Aglomeraciones productivas innovadoras: el caso de Chile. CORFO. <<http://www.eclac.org/ddpe/noticias/paginas/5/24125/Carlos%20Alvarez.pdf>> Accesado 2008 Mayo 10.
- Capo, J., M. Expósito, y E. Masía. 2007 Mayo. La importancia de los clusters para la competitividad de la PYME en la economía global. Revista EURE. <http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0250-7161200700010007&lng=es&nrm=iso> Accesado 2008 Abril 25.
- CLAC. Clusters Aragón del Calzado. ¿Qué es un cluster? <<http://www.clac.es/cluster/index.php>> Accesado 2008 Mayo 03.
- Cota, M., y F. Ruiz. 2000. Redes productivas en las empresas integradoras de la confección en Jalisco. Carta Económica Regional. <http://209.85.215.104/search?q=cache:8eBKZ6Wo5oMJ:www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-31033232_ITM+tipos+de+redes+productivas&hl=es&ct=clnk&cd=1&gl=cl> Accesado 2008 Mayo 10.
- García, A., y H. Marquetti. 2005. Cadenas, Redes y clusters productivos: aspectos teóricos. Nodo 50. <www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/galvarez_300806.pdf> Accesado 2008 Abril 25.
- Hobbs, J., A. Cooney, y M. Fulton. 2000. Value Shains in the agri-food sector. En Cadenas de Valor como estrategia: las cadenas de valor en el sector agroalimentario. Editado por E. Inglesias. <<http://chames-coreregionales.blogspot.com/2008/06/clase-n8-cadenas-de-valor.html>> Accesado 2008 Diciembre 20.
- Kogut, B. 2005. Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains. En Cadenas, redes y clusters productivos: aspectos teóricos. Editado por A. García, y H. Marquetti <www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/galvarez_300806.pdf> Accesado 2008 Abril 29.
- Samuelson, P. y W. Nordhaus. 1999. Economía. En Estados, Mercados, Comunidades y Recursos Naturales. Editado por M. Cafferá. <<http://www2.um.edu.uy/marcaffer/a/investigacion/Estados,%20Mercados,%20Comunidades%20y%20RRNN.pdf>> Accesado 2008 Diciembre 30.
- Porter, M. 1991. The competitive advantage of nations. En La ventaja competitiva de las naciones. Editado por J. Vergara.
- Ramos, J. 1998. Una estrategia de Desarrollo a partir de los Complejos Productivos (clusters) en torno a los recursos naturales ¿una estrategia prometedora? Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <<http://www.eclac.cl/ddpeudit/proy/clusters/Jramos.pdf>> Accesado 2008 Mayo 10.
- Valdez, L. 2006. Comunidades Productivas: Asociatividad y Producción en el Territorio. <<http://www.eumed.net/libros/2007a/268/31.htm>> Accesado 2008 Diciembre 30.

7. ANEXOS

Anexo N° 1: Encuesta: Caracterización de las Cadenas Productivas.

Antecedentes generales

Nombre: _____

Nombre de la empresa: _____

Cargo dentro de la empresa: _____

1. - ¿Qué actividad productiva desarrolla de preferencia la empresa?

1. Agricultura 2. Forestal 3. Ganadería 4. Industria alimentos

5. Industria manufacturera 6. Construcción 7. Comercio 8. Otra: _____

2. - Tipo de empresa:

1. Personal 2. Familiar 3. Socios 4. Sucursal nacional 5. Sucursal internacional

3. - Tamaño de la empresa según ventas mensuales

1. 0-\$500.000

2. \$0,5- 1 millón

3. \$1-2 millones

4. \$2-3 millones

5. \$3-5 millones

6. \$5-10 millones

7. \$10-20 millones

8. \$20-30 millones

9. Otra: _____

4. - ¿Cuántas personas trabajan en la empresa? : _____

5. - ¿Hace cuántos años se dedica al negocio? : _____

6. - ¿Pertenece a alguna asociación, cámara, grupo de productores? 1. Sí 2.No

¿Cuál? _____

7. - ¿A quién le compra sus insumos y dónde? :

1. Dentro de la región: ¿Cuál(es)? _____

2. Fuera de la región: ¿Cuál(es)? _____

3. Fuera del país: ¿Cuál(es)? _____

8. - ¿A quién le vende sus productos y dónde? :

1. Dentro de la región: ¿Cuál(es)? _____

2. Fuera de la región: ¿Cuál(es)? _____

3. Fuera del país: ¿Cuál(es)? _____

9. - ¿Qué porcentaje del volumen de ventas va destinado a? : El mercado regional:

_____%; El mercado nacional: _____% y el mercado internacional: _____%

10. - ¿Recibe algún tipo de apoyo por parte de un programa del gobierno o municipal?

1. Sí 2.No ¿Cuál(es)? : _____

11. - Al evaluar las condiciones actuales de oferta en el mercado dentro de la Región, como considera:

		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente	Mala	No sabe/ No contesta
1.	Calificación de la mano de obra:						
2.	Calidad de Materias primas:						
3.	Disponibilidad de Tecnología:						
4.	Infraestructura Regional:						
5.	Logística y Distribución:						
6.	Acceso a Capital de inversión:						

12. - ¿Cuál de estas es una restricción de su empresa?

1. Mano de obra
2. Ausencia de tecnología
3. Infraestructura
4. Proveedores
5. Otra. ¿Cuál(es)? _____

13. - ¿Externalizaría uno de los siguientes servicios? ¿Cuál?

1. Aseo
2. Seguridad
3. Mantenimiento
4. Gestión de información
5. Otro. ¿Cuál(es)? _____

14. - ¿Qué oportunidad considera usted que existe en su cadena productiva?

Anexo N° 2: Empresas Encuestadas por Sector.

Sector Agroalimentario

N°	Empresa	Contacto	Cargo	Negocio
1	Pacel	Esteban Ramírez	Jefe Planta	Embutidos
2	Chocolatería Gnomos	Luis Leiva	Gerente General	Chocolates
3	Valbier	Rodrigo Trigo	Gerente operaciones	Cerveza
4	Chocolatería Alterfluss	Patricio Sangmeister	Gerente General	Chocolates
5	FrutConcept	Sandra Bock	Propietaria y Gerente	Fruta deshidratada
6	Molino Collico	Guillermo Schwarzenberg	Gerente General	Harina
7	Quesos Río Cruces	Marisol Lagos	Dueña	Quesos
8	Aproval Leche A.G.	Miguel Santamaría	Secretario Técnico.	Leche
9	Lácteos Valdivia	Fernando Montes de Oca	Jefe control de presupuesto	Quesos
10	Agromaster	Erico Kulmer	Gerente	Trigo

Sector Forestal

N°	Empresa	Contacto	Cargo	Negocio
1	Celulosa Arauco	Sergio Bórquez	Encargado de RRPP	Celulosa
2	Foresta S.A.	Jaime Viteri	Propietario	Muebles, puertas y ventanas
3	Vivero Angachilla	Luis Manzano	Supervisor	Vivero
4	Foreaustral S.A.	Jorge Saavedra	Ing. Asistente	Servicios Forestales
5	Vivero Coyahue	Joaquín Kunstmann	Propietario	Vivero
6	Forestal Río Calle Calle S.A.	Cristian Molina	Administrador comercial	Astillas de eucaliptus
7	Maderas Nativas Picarte	Max Coronado	Dueño y administrador	Leña
8	TEMSA	Nelson Saldoval	Encargado de compra	Terciados

Anexo N° 3: Tablas tipo Likert para la Confección de las Gráficas N° 1 y N° 4

Criterio de Evaluación

Excelente	5
Bueno	4
Regular	3
Deficiente	2
Mala	1
No sabe	0

**Sector
Forestal**

	Empresa								Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	
Calificación de la Mano de Obra	2	3	5	4	2	4	3	5	3.5
Calidad Materias Primas	5	3	4	4	4	5	5	5	4.4
Disponibilidad de Tecnología	1	5	4	3	4	4	5	5	3.9
Infraestructura Pública	3	0	4	4	4	4	4	5	3.5
Logística y Distribución	0	0	4	3	1	5	0	5	2.3
Acceso a Capital de Inversión	4	5	4	3	2	5	0	0	2.9

**Sector
Alimentos**

	Empresa										Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Calificación de la Mano de Obra	3	5	3	3	5	2	3	2	5	3	3.3
Calidad Materias Primas	5	1	1	4	5	4	4	5	5	4	3.6
Disponibilidad de Tecnología	1	1	4	1	1	2	4	3	2	3	2.1
Infraestructura Pública	3	1	2	2	4	2	4	2	1	3	2.5
Logística y Distribución	0	4	4	4	4	3	1	2	5	0	2.8
Acceso a Capital de Inversión	0	1	1	2	2	3	4	1	4	4	1.8

