GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA
MINISTERIO DE AGRICULTURA

OFICINA DE PARTES - FIA
RECEPCIONADO
Fecha 29 ABR 2009
Hora 10:45
Nº Ingreso 4526

INFORME TÉCNICO

Fecha de entrega del Informe
29 de Abril del 2009
Nombre del coordinador de la ejecución
Verónica Loewe M.
Firma del Coordinador de la Ejecución

1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA PROPUESTA
Nombre de la propuesta
GIRA SOBRE MODELOS DE COMERCIALIZACION APLICABLES A LA PYME FORESTAL MADERERA Y NO MADERERA
Código
GIT – 2009 - 0020
Entidad responsable
INFOR
Coordinador(a)
Verónica Loewe M.
Fecha de realización (inicio y término)
8 al 22 de Marzo del 2009

2. RESUMEN DE LA PROPUESTA

justificación, actividades globales, resultados e impactos alcanzados (1/2 página)

En el marco del Proyecto desarrollado por INFOR ***"Herramientas Innovativas para el Desempeño Comercial Competitivo de Pequeños y Medianos Productores forestales en Chile"***, el cual pretende incrementar la rentabilidad del negocio forestal maderero y no maderero de pequeños y medianos productores presentes en la VI y VII región del país, a través del diseño y desarrollo de estrategias comerciales y mecanismos de articulación que permitan generar valor agregado y mejorar la competitividad de las PYMES forestales en los circuitos formales de comercialización a nivel nacional e internacional, un grupo de empresarios, investigadores, funcionarios públicos, profesionales municipales y dirigentes gremiales chilenos, visitaron durante el mes de Marzo, el sector forestal Brasileño y Argentino con el propósito de aprender y visualizar de manera directa, modelos de gestión, instrumentos de apoyo estatal, herramientas tecnológicas, conformación del mercado interno en ambos países, iniciativas de exportación, entre otras materias de interés.

Justificación
La PYME forestal maderera y no maderera se ve enfrentada a la necesidad de avanzar en el escalamiento de la cadena productiva forestal para capturar los beneficios económicos del negocio, lo que requiere el desarrollo de sistemas comerciales y asociativos.

El **objetivo** de esta gira fue mejorar el nivel de formación de profesionales, autoridades, dirigentes gremiales y pequeños y medianos productores involucrados en el tema, y fortalecer el proceso de innovación agrario que diversas instituciones/empresas están impulsando, específicamente con las técnicas que se están aplicando en parte de Brasil y Argentina, lo que significará una transferencia de conocimientos a nivel regional.

Las **actividades** desarrolladas incluyeron conocer una parte de la experiencia brasileña y argentina sobre modelos de cooperación de la PYME y formas de comercialización de productos forestales madereros y no madereros de pequeños y medianos propietarios y empresas; recopilar antecedentes de costos de gestión comercial; establecer contactos que a futuro pueden permitir la incorporación a redes regionales de pequeños productores, que puedan asociarse para negociar en un marco de intercambios comerciales a nivel internacional, y difundir en Chile los conocimientos adquiridos durante esta actividad de formación.

Resultados:
1. Adquisición de conocimientos que podrán ser aplicados en las diferentes actividades/instituciones/ámbitos en que participan.
2. Promover modelos de cooperación y alternativas de gestión comercial aptas para un desarrollo rural en concordancia con las políticas de gobierno y con las necesidades de la población rural.
3. Intercambio de conocimientos especializados entre los tres países y búsqueda de formas de levantar alianzas.

Impactos:
La gira tuvo impactos positivos en todos los participantes, quienes se demostraron interesados y motivados con lo observado durante la ejecución. Paralelamente se tomaron contactos en ambos países y con terceros países (Canadá), que se espera puedan ser un aporte al desarrollo del proyecto que generó la propuesta.

3. ALCANCES Y LOGROS DE LA PROPUESTA

Problema a resolver, justificación y objetivos planteado inicialmente en la propuesta

Esta propuesta responde a la misión del Ministerio de Agricultura en cuanto está orientada a favorecer la modernización de pequeños y medianos productores, y a que responde justamente a uno de los segmentos socioeconómicos que requieren de una mayor adaptación.

Durante los últimos 10 años se han implementado importantes iniciativas públicas y privadas tendientes a incorporar al sector de Pequeños Propietarios Rurales y Pequeños y Medianos Empresarios elaboradores de madera (PYMES) al desarrollo forestal, concentrado en las medianas y grandes empresas. Dichas iniciativas de investigación, fomento y transferencia tecnológica han logrado elevar considerablemente la tasa de plantaciones forestales y el nivel tecnológico de las actividades silvícolas, generando como resultado, que hoy los Pequeños Propietarios posean un importante y creciente volumen de materias primas, logrando una tasa promedio de forestación de 20.000 hectáreas anuales. Es destacable en estos logros el rol de los servicios públicos del Ministerio de Agricultura en el contexto del DL 701 y el importante apoyo de algunos fondos concursables que han financiado proyectos para generar nuevas tecnologías, procesos y sistemas de información pertinentes para su desarrollo.

Los impactos proyectados en dichos programas y proyectos posicionan a dicho sector en un nuevo escenario, donde se ven enfrentados a la necesidad de avanzar en el escalamiento de la cadena productiva forestal para capturar los verdaderos beneficios económicos del negocio, lo que requiere el desarrollo de sistemas comerciales y asociativos.

La problemática que impide una integración exitosa obedece, entre otras causas, a una baja capacidad de estos agentes económicos para agruparse e integrarse en orgánicas comerciales de mayor tamaño, un bajo nivel tecnológico que impide desarrollar procesos con valor agregado, y por último a la presencia de imperfecciones de mercado (asimetrías de información, barreras de entrada y salida, entre otras) que truncan el normal desarrollo comercial y escalamiento productivo, transformando al sector de pequeños propietarios forestales en proveedores de materia prima de bajo costo.

La propuesta tiene el objetivo de identificar herramientas de gestión comercial a través del conocimiento directo de algunas experiencias interesantes realizadas en contextos similares a los del país, y de aportar elementos estratégicos al diseño del Centro de Enlace Comercial (CEN) en construcción.

El CEN permitirá que los pequeños y medianos propietarios de bosques y PYMES elaboradoras se organicen e integren horizontal y verticalmente con pequeñas y medianas empresas procesadoras de madera, y generará oportunidades de comercialización con cadenas demandantes (retail) y, potencialmente, con el mercado internacional, lo cual implica asegurar un mayor poder de negociación en los canales de distribución de productos.

Producto de este diagnóstico, existe un amplio consenso acerca de la necesidad de apoyar el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas forestales en toda la cadena de valor, es decir desde los

propietarios hasta las empresas de manufacturas de bienes finales y de servicios (PYMES).

El objetivo de esta gira planteado inicialmente fue mejorar el nivel de formación de profesionales, autoridades, dirigentes gremiales y pequeños y medianos productores que están involucrados en el tema, y fortalecer el proceso de innovación agrario que diversas instituciones/empresas están impulsando, específicamente con las técnicas que se están aplicando en parte de Brasil y Argentina, lo que significará una transferencia de conocimientos a nivel regional.

Por ello resultó muy positivo el ponerse al día sobre las formas de cooperar de la Pyme maderera y las técnicas de gestión comercial en uso en Argentina y Brasil aplicables al contexto de la realidad nacional, siendo pertinente la capacitación de este grupo compuesto por investigadores, autoridades y productores involucrados en el proceso de creación del Centro de Enlace Comercial para la VI y VII regiones.
Los objetivos específicos considerados correspondieron a:

• Conocer la experiencia brasileña y argentina sobre modelos de cooperación de la PYME y formas de comercialización de productos forestales madereros de pequeños y medianos propietarios y empresas.
• Conocer la experiencia brasileña y argentina sobre modelos de cooperación de la PYME y formas de comercialización de productos forestales no madereros de pequeños y medianos propietarios y empresas.
• Recopilar antecedentes de costos de gestión comercial, precios de productos y mercados regionales e internacionales de los principales productos forestales generados en la zona centro sur de Chile.
• Incorporarse a redes regionales de pequeños productores, que puedan asociarse para negociar en un marco de intercambios comerciales a nivel internacional.
• Difundir en Chile los conocimientos adquiridos durante esta actividad de formación.

Objetivos alcanzados tras la realización de la propuesta

Los objetivos alcanzados con esta gira dicen relación con:

- mejorar el nivel de formación de profesionales, autoridades, dirigentes gremiales y pequeños y medianos productores que están involucrados en el tema;
- fortalecer el proceso de innovación agrario que diversas instituciones/empresas están impulsando, específicamente con las técnicas que se están aplicando en parte de Brasil y Argentina, mediante la transferencia de conocimientos a nivel regional.
- conocer algunas experiencias brasileñas y argentinas sobre modelos de cooperación de la PYME y formas de comercialización de productos forestales madereros de pequeños y medianos propietarios y empresas.
- conocer algunas experiencias brasileñas y argentinas sobre modelos de cooperación de la PYME y formas de comercialización de productos forestales no madereros de pequeños y medianos propietarios y empresas.
-tomar contacto con redes regionales de pequeños productores, que podrían llevar a asociaciones en un marco de intercambios comerciales a nivel internacional.
- difundir en Chile los conocimientos adquiridos durante esta actividad de formación.

Resultados e impactos esperados inicialmente en la propuesta

Los resultados esperados inicialmente en la gira consideraban:

-conocimiento sobre herramientas de gestión comercial de experiencias realizadas en contextos similares a los del país, y

-identificación de elementos estratégicos en el diseño del Centro de Enlace de Negocios (CEN) en diseño actualmente.

Resultados obtenidos

Descripción detallada de los conocimientos y/o tecnologías adquiridos.

I. BRASIL

1. Universidad Federal do Paraná

Presentación de Programas Forestales y Ambientales del Estado de Paraná

La actividad forestal en Brasil genera el 4% del PIB.

	Brasil	Estado de Paraná
Superficie (ha)	5.560.203	825.000
Áreas de preservación	4.360.000	660.000
Valor bruto de la producción (billones de reales)	49,78	13,2
Exportaciones (billones de dólares)	6,1	1,2
Impuestos (billones de reales)	8,45	
Empleos generados	4.600.000	750.000

Falta voluntad de querer que se produzca el crecimiento; por ejemplo, Finlandia equivale al 4% de la superficie de Brasil, tiene un clima frío con mucha nieve y un crecimiento muy inferior de los bosques, pero comercializa 18 billones de dólares/año.

Por ley en el país hay que conservar el 20% de los bosques nativos de cada propiedad, lo que se llama "Reserva Legal", salvo en el caso del tipo forestal Mata Atlántica y la zona del Amazona, en la que se invierten los porcentajes.

Los ejes de la Política agrícola y forestal del gobierno de Paraná corresponden a:

-Fortalecimiento de las economías locales (territorial)

-Sanidad animal y vegetal

-Medioambiente y desarrollo sustentable

-Acceso a los derechos de la ciudadanía (exclusión, inclusión).

El bosque no puede separarse de la agricultura familiar ya que es parte del paisaje y de las cadenas productivas. Esto se logra mediante el fomento del uso múltiple, la incorporación de aspectos forestales en la planificación municipal y regional, y en las actividades de extensión; en la promoción del manejo sustentable, en la democratización del acceso a programas forestales, en la transformación de datos en información útil para la sociedad, y mediante el apoyo a la certificación de calidad y sustentabilidad.

En el Estado de Paraná existen 872.000 hectáreas plantadas y la actividad forestal genera 150.000 empleos directos y 600.000 indirectos, con un consumo de 34.000.000 de m3/año, principalmente pino (*P. taeda*), eucaliptos (*E. grandis, E. Dunii y E. citriodora*) y pino Paraná (*Araucaria angustifolia*).

También se nos presentó el proyecto GEF Paraná Biodiversidad, cuyos objetivos fueron promover la conservación de la biodiversidad y del manejo sustentable y concebir e implementar un modelo de gestión para la conservación, entre los principales.

Trabajaron en 2 millones de hectáreas, equivalente al 10% del Estado, con un enfoque ecosistémico y no por división política (Región, comuna), sino por corredores de importancia ecológica de grandes superficies, dentro de los cuales se encontraban diferentes municipios, lo que obligó a negociar y a trabajar de un modo diferente.

Existe una relación entre los suelos más ricos que sustentan una población más rica, y los suelos y bosques pobres que alojan a la población más pobre. La decisión de como se trabaja entonces está ligada a la gente y a la situación ecológica.

Se realizó extensión rural y ambiental en cada municipio, ya que la educación ambiental no es la única solución. Se trabajó con 14 mil pequeños propietarios en los siguientes aspectos:

-Planificación del espacio rural

-Relación bosque y agricultura

-Problemas anexos a la ciudad (escombros, agua)

Se buscó construir soluciones locales con el máximo de rentabilidad a través de:

-Movilización de actores para identificar problemas

-Transformación de problemas en oportunidades

-Fiscalización (comando y control)

-Incentivos monetarios en planificación y educación estableciendo pactos (por ejemplo, los agricultores debían responder a acuerdos de usar menos agrotóxicos).

Les proporcionaron información en la forma de mapas de suelos, hidrografía y otros, información que fue bien acogida por los productores, los que muchas veces no hacen las cosas porque no lo ven. La

planificación territorial consideró corredores locales (Por ejemplo, vegetación alrededor de ríos).

Se estableció un modelo de plantación de eucalipto que consideraba dinero por captura de Carbono equivalente al 10% del ingreso, y disponibilidad de semillas de calidad genética.

También se han empleado plantaciones mixtas de eucalipto con especies nativas, quedando después de 20 años establecida una plantación sólo de nativas de alto valor, pero simultáneamente se obtuvo el ingreso proveniente del eucalipto que creció durante esos años.

Con el proyecto se obtuvo un incremento del 10% de cobertura, no lo suficiente pero que corresponde a una vía intermedia entre lo que el productor y lo que el planificador quieren.

La dinámica forestal de la biodiversidad es centenaria; no se puede convertir una pradera en bosque nativo directamente, sino que se necesitan facilitadores, y muchas especies exóticas pueden cumplir este rol. Legalmente esta opción puede aplicarse hasta el año 2031.

La Asociación Brasilera de Productores de Bosques Plantados (ABRAF), que agrupa a varias asociaciones, se centra en actividades de silvicultura, recomposición del bosque nativo, y producción maderera y no maderera (agua, CO2, resinas, aceites esenciales, sombra para animales).

Los beneficios socio-económicos de los bosques plantados son múltiples, pudiendo mencionarse la generación de ingresos, la diversificación de la producción, la mantención de la pequeña propiedad, el seguro verde, y múltiples beneficios madereros y no madereros.

En Brasil pocos plantan bastante, y se aspira a que muchos planten poco, alrededor del 20-30% de la propiedad, y que el resto se destine a agricultura y ganadería, lo que permitiría que se generen muchos bosques sin perturbar el esquema social del Estado; ello también permitiría el desarrollo de otras actividades que fomentarían la economía local y un mayor ingreso, como el desarrollo de empresas de productos primarios y secundarios.

Algunas demandas emergentes corresponden a:

-Pequeñas comunidades

-Usos múltiples

-Diversificación

-Administración de pequeñas empresas.

2. Visita a empresa de muebles Link

El Inter Link fue fundada en el año de 1962 por Sr.Wolfgang Link, unas décadas después se convirtió en uno de los principales distribuidores del mercado móvil de Europa. Como cualquier empresario, el fundador enfrenta varias dificultades desde el comienzo de la empresa, pero el plan añadido a la constante búsqueda de la calidad, dio lugar a una próspera historia de negocios. En poco tiempo Link

SA llega a la madurez y, por último, toma todas las actividades del grupo, que además de la original de la empresa en Alemania, todavía tiene filiales comerciales en Malasia, Inglaterra, Italia y Croacia.

En 2003 se inauguró la primera unidad de fabricación del grupo fuera de Europa, en el polo mueblero de São Bento do Sul - SC - Brasil.

El enlace se convirtió en el nombre de una marca en el mercado de muebles de "Hágalo usted mismo", y más de 6.000 tiendas de los puntos de venta, con la marca Link's. El Interlink emplea actualmente a aproximadamente 170 empleados en 3 continentes.

Hoy, Inter Link tiene un catálogo de más de 300 artículos de mobiliario con diseño personalizado para satisfacer mejor y obtener la satisfacción y bienestar de sus clientes.

3. Visita a empresa de muebles Arte Real

La empresa se inaugural en el año 2000, especializándose en la elaboración de muebles de madera sólida. Ambientalmente responsable, todas las maderas usadas en la empresa vienen de bosques manejados en forma sustentable y certificados.

La empresa participa en algunos proyectos APL, en particular uno interesante que creó el sello Bio Muebles, que comparten varias empresas.

4. Visita a varias salas de venta de Muebles de São Bento do Sul

Se visitaron 4 salas de venta de muebles de este polo del mueble, constatándose una incorporación del diseño marcada, uso de materias primas de calidad, para entregar finalmente un producto que se comercializa en el mercado interno y externo en algunos casos.

5. **Visita a Cooperativa agrícola Afruta**

ES una asociación de 30 familias de 10 años de antigüedad, que producen en forma ecológica y orgánica; 14 de sus socios forman la comercial Efruta. Procesan 30.000 kilos de uva (en forma de jugo y jalea), tomate, duraznos, caña de azúcar y algunos otros

6. Visita a experiencias de turismo rural

Se visitaron dos posadas ubicadas en una zona de hermosa naturaleza, con vegetación exuberante, y un imponente río (Timbó), reconocido por la pesca. Dichas posadas han sido desarrolladas con aportes gubernamentales, y reciben cada vez más turistas que buscan un descanso del ritmo agitado de las ciudades.

7. Visita a fabrica de Puertas y Ventanas Brixner

Brixner es una empresa familiar de puertas y ventanas que trabajan fundamentalmente con madera de *Eucaliptus grandis*, de bosques plantados y con las especies nativas Cedro arena, Cedro rosa y Geketiva de bosques manejados.

Participan en un APL de 40 empresas madereras, y lo consideran beneficioso por la posibilidad que les ofrece de asistir a ferias especializadas, por la relación con otras empresas, compras de productos, nuevas ideas, proveedores, y posibilidades de ampliar los clientes.

El secado de estas maderas valiosas se realiza dejando reposar la madera por 18 a 24 a mese al exterior, seguidos de 6 meses al interior.

Esta empresa tiene un modelo de gestión peculiar con innovadores beneficios y condiciones de trabajo para sus empleados.

8. Visita a empresa exportadora de miel Breyer y Cia Ltda

Empresa comercializadora y exportadora de miel, ubicada en una de las más bellas y preservadas regiones del sur de Brasil, que se abastece de mucho pequeños productores, todos debidamente certificados.

La empresa emplea hoy a cerca de 30 personas directamente comprometidas y a más un gran número de productores, socios proveedores de materia-prima que están comprometidos indirectamente con la empresa. Los funcionarios directos tienen un programa de asistencia médica y social, que es subsidiado por la propia empresa; regularmente son dadas charlas y realizados entrenamientos para la prevención de accidentes de trabajo, primeros auxilios y motivación funcional.

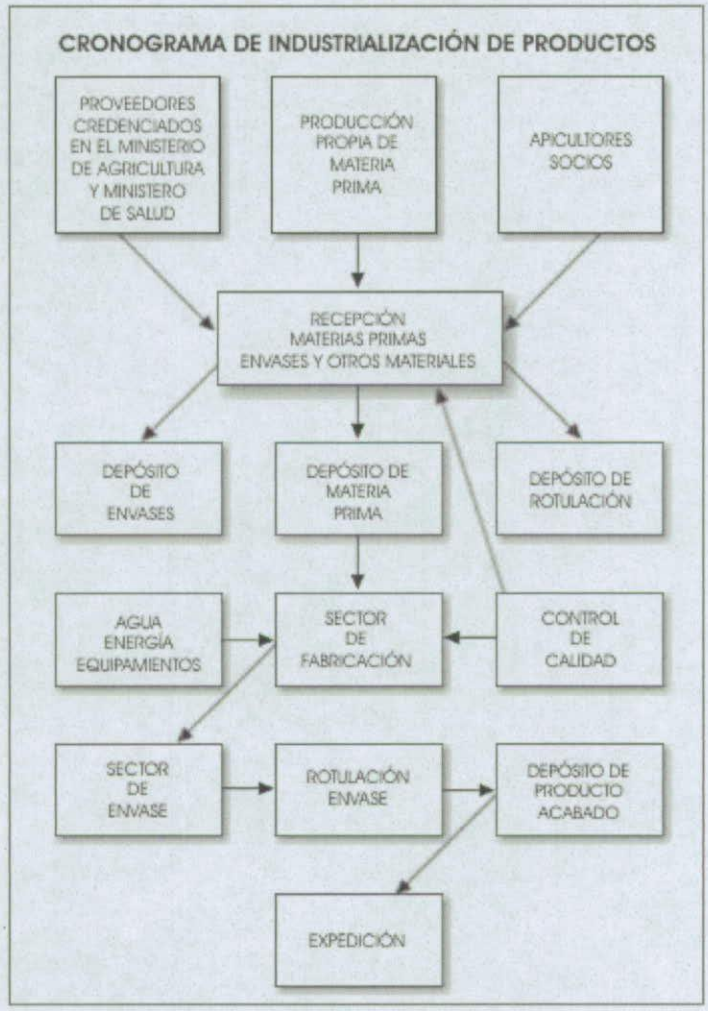
Los socios indirectos tienen un amplio programa de asistencia técnica especializada en producción apícola, bien como provisión de equipamientos, envases, etc.

La empresa está estructurada para recibir visitantes, con un auditorio, sala de exposición permanente, colmenas con abejas para observación y muestra de productos.

Interesada en la difusión de la actividad, la empresa montó una Exposición volante que recorrió desde 1968 hasta la década de 70, más de 15000 Km., habiendo sido visitada por más de 25.000 personas en todo el Brasil.

También formaron una escuela técnica de apicultura en 1965, con el objetivo principal de enseñar y difundir la apicultura con las nuevas técnicas desarrolladas y adaptadas para las "abejas africanas".

Las fases de producción consideran:



9. Visita a Servicio Nacional de Aprendizaje para la Industria (SENAI) São Bento Do Sul

Desde 1942 SENAI prepara profesionales y técnicos para la industria, actuando en toda la empresa, desde el nivel gerencial hasta el de trabajadores.

Imparte educación profesional (calificación profesional (presencial o a distancia), cursos técnicos, cursos superiores y cursos de postgrado) y presta servicios de consultoría especializada (ambiental, gestión empresarial y tecnológica); tiene una preincubadota tecnológica para los alumnos, y también cuenta con una red de laboratorios de metrología.

El financiamiento de la institución se logra mediante un impuesto a la industria que corresponde al 1%del monto asignado a sueldos de cada empresa, a nivel nacional. Eso, unido a la prestación de servicios, permite que SENAI se autofinancie. La confederación de industrias de cada Estado regula a SENAI.

Un 80% de los ingresos directos es por concepto de matrícula (existen algunos cursos gratis y otros pagados, y un 20% a las actividades de consultoría).

Dentro del país los centros de SENAI se especializan en las áreas atingentes en la industria en cada estado. Por ejemplo, en Santa Catarina existen centros dedicados a la electroelectrónica, gestión, mecánica, madera y muebles; Santa Catarina es el mayor exportador de muebles de Brasil.

Llama la atención el acuñamiento del concepto Biomuebles (que se ha constituido en un sello), que se da a aquellos muebles elaborados con madera de plantaciones y en los cuales se emplean pinturas y barnices no contaminantes de un grupo de empresas que participó en su desarrollo.

10. Vista a Servicio Nacional de aprendizaje para la industria (SENAI), Bento Gonçalves

Este Centro cuenta con 40 personas y se especializa en muebles enchapados, debido a que en la zona no hay disponibilidad de madera sólida.

Las actividades de SENAI en esta ciudad son la educación profesional, asesoría tecnológica, información tecnológica, y servicio de laboratorio para testear muebles; realizan 450 test diferentes, 5 millones de ensayos por año, y está acreditado por el servicio nacional de metrología. También hacen desarrollo de nuevos productos para empresas y tienen una incubadora de empresas. Además dan certificaciones de:

1. Terminaciones (reflectancia de luz en escritorios, puntas agudas o aristas, etc.).
2. Estabilidad de productos (vibración para simulación de efectos del transporte).
3. Resistencia y durabilidad, ensayos de corrosión, ensayos de inflamabilidad (apertura y cierre de puertas, cámara de simulación climática de temperatura y humedad para probar uniones).

SENAI cobra por los ensayos sin considerar el tamaño de la empresa; no obstante lo anterior, SEBRAE tiene subsidios para algunos ensayos para la PYME

El presupuesto de este centro es de 2 millones de reales por año, de los cuales un 30% proviene de la contribución del impuesto a la industria y un 70% de ingresos propios.

La labor de incubación de empresas incluye prestar apoyo durante dos años, desde la idea hasta el capital (patente, asistencia a ferias, ventas, etc.), prestándoles consultoría en forma gratuita en las áreas técnicas, de comercialización, y de capacitación. Después que se van las empresas del centro siguen contando con un apoyo de incubación externa. En los últimos cinco años han salido cuatro empresas que siguen funcionando, y tres que no.

Tiene una capacidad de incubar hasta 7 empresas por año y un presupuesto de 200 mil reales anuales

para esta función.

11. Visita fábrica de muebles modulares Politorno S.A. (Bento Gonçalves)

En esta ciudad existen más de 350 empresas de muebles, la mayoría de las cuales trabaja con tableros, al contrario de lo ocurre en Sao Bento Do Sul, polo del mueble que trabaja fundamentalmente con madera sólida.

Esta empresa pequeña, de 24 años de antigüedad, considerada como una empresa modelo, cuenta con 56 empleados produce muebles seriados de bajo valor agregado, pero con una gestión destacada que la ha llevado a recibir premios y certificaciones de calidad y de RSE. La materia prima que emplean son tableros revestidos con melamina, otro tipo de chapas, y con terminación DBP de alta duración. Producen muebles seriados, rectos, tipo RTA (*Ready To Assemble*), que se distribuye en supermercados, por lo que no requieren muchos locales de venta. Cuentan con un buen servicio de venta en cada ciudad, una persona con celular que va a las casas cuando no pueden armar los muebles. El 30% de estos muebles es exportado.

La mayoría de los muebles producidos se hacen con muebles MDF.

Producen un estilo europeo de muebles, ya que importaron la tecnología y el diseño de Europa

La empresa tiene una gestión participativa de los funcionarios, quienes participan en distintos programas de beneficios, obteniendo muy buenos resultados; de hecho la crisis no ha afectado hasta la fecha la demanda por sus productos.

Entre los aspectos que llamaron la atención de la visita se encuentra el reconocimiento al amigo nota 10, por antigüedad de 10 años; cuentan con una biblioteca, computador, dormitorios para siestas de hasta 45 minutos, un casino para el almuerzo, café de libre disposición, masajes una vez por semana. Cada día al comienzo de la jornada laboral un funcionario en forma rotativa lee el mensaje para el día ideado por el mismo. Los días lunes cantan la canción nacional e izan la bandera. Participan de un programa de reciclaje interno, cuyos beneficios económicos van en ayuda de instituciones que apoyan a niños. Un sábado al año los trabajadores donan su jornada y los proveedores las materias primas y se fabrican muebles que son donados a instituciones que trabajan con niños abandonados (cunas, sillas, escritorios, etc.).

Todo lo anterior se enmarca dentro de un concepto de calidad total, tanto del trabajador como del mueble.

El diseño de nuevos productos se hace internamente en la empresa.

Se despachan 1.300 muebles por día.

Esta empresa forma parte de un APL de muebles y está afiliado a las siguientes asociaciones: Sindicato de fabricantes de muebles y Asociación de industriales de muebles de Río grande Do Sul (AMOVERGS). Es proveedor certificado de Wal Mart.

12. Visita a fábrica de cocinas de acero Bertolini S.A.

Fundada el 25 de agosto de 1969, Bertolini SA actúa hace 40 años en el mercado nacional y también en el mercado internacional. La empresa nació del deseo de los cinco hermanos de fundar una metalúrgica para dar continuidad al trabajo del padre, eximio herrero que aprendió su oficio a los 18 años de edad. Comenzó pequeña, en un sótano de 80 m2, como una cerrajería. Al año siguiente, la empresa se mudó para un local más amplio y, en 1972, al haber ya consolidado su trayectoria, Bertolini irguió un pabellón con 1.400 m2 de área cubierta en el local donde actualmente está ubicada la fábrica. En 1973, después de haber sido ampliado este pabellón para 3.600 m2, la empresa inició la producción y la comercialización de estructuras metálicas.

Las ganas de crecer y la visión de futuro de la familia Bertolini, permitieron la creación de una nueva línea de productos de acero. Esto trajo como consecuencia una nueva ampliación de su área física en más de 1.740 m2 para producir cocinas de acero, y así satisfacer una necesidad del mercado. En 1980, la línea de productos Bertolini fue ampliada, al introducir también armarios para vestuarios, estanterías y archivos en acero, además de mesas para refectorios.

Con la necesidad de ser competitiva en el mercado y diversificar su producción, en 1994 la empresa presentó una gran innovación en el mercado nacional: pasó a fabricar dormitorios en MDF, siendo la primera empresa a trabajar con esta materia prima en nivel industrial en el país. En 1996 tuvo inicio la producción de cocinas y, gradualmente, ha ocurrido la ampliación de la línea.

En la actualidad, Bertolini comprende cuatro unidades de negocios – Cocinas de Acero, Muebles Planificados en MDF – Evviva! Bertolini, Sistemas de Almacenamiento y Muebles de Diseño Exclusivo para redes especializadas – en un total de 30.200 m2 de área física y la actuación de más de 700 empleados en torno de un objetivo común: satisfacer las necesidades de los clientes.

Con canales de distribución en todo el territorio nacional, las cocinas de acero Bertolini se adaptan perfectamente al clima tropical. Fabricadas totalmente en acero, las cocinas proporcionan a sus usuarios lo máximo en funcionalidad, durabilidad y modernidad y son adecuadas para valorizar espacios con

buen gusto y calidad.

En la unidad Evviva! Bertolini, con un área de 9.200 m2, son producidos muebles planificados en MDF, proyectados para valorizar todos los ambientes del hogar: cocina, dormitorio, closet, área de servicio, sala, biblioteca y baño. Los productos Evviva! Bertolini son resultado de constantes investigaciones de mercado realizadas en Brasil y en el exterior y son sinónimo de innovación en el diseño, aprovechamiento de espacios, funcionalidad y excelencia en la calidad del producto.

Presentando una inédita forma de prestación de servicios, la empresa cuenta con profesionales especializados que prestan una atención personalizada en todo el país, a través de 60 Reventas preparadas para desarrollar proyectos individualizados y a la medida, en la casa del cliente.

En el área de Logística y Distribución, la unidad de Sistemas de almacenamiento, con 9 mil m2, está especializada para crear espacios y adecuarlos a las innumerables necesidades de las empresas. En la hora de almacenar con racionalización de espacio y economía, Bertolini ofrece las mejores soluciones para almacenamiento y movilización de materiales, a través de un equipo técnico especializado. Los clientes encuentran a su disposición, estudio, planificación y desarrollo de métodos y sistemas de almacenamiento con la asistencia del departamento de ingeniería y proyectos.

Bertolini tiene un gran compromiso con la fabricación de sus productos y el bienestar de sus empleados. Por ello, uno de los diferenciales de nuestra empresa es la valoración de las personas. Todos son estimulados a demostrar sus potencialidades, ofreciéndoles la posibilidad de tener un plan de carrera en la empresa. Son ofrecidos entrenamientos, cursos especializados y participación en los resultados, bien como asistencia médica y odontológica a todo el equipo. Para Bertolini, el crecimiento material, tecnológico, cultural y personal son constantes y siempre han andado juntos. La filosofía de integración con el equipo de empleados ya es una tradición.

La preocupación de Bertolini con el futuro está en el compromiso con la calidad de vida y con la preservación del medio ambiente. La selección de las materias primas utilizadas en el proceso productivo está de acuerdo con la utilización de productos ecológicamente correctos. La pintura usada no contiene solvente, lo que evita la contaminación del medio ambiente y garantiza también mayor resistencia, acabado y durabilidad de los productos.

Esta empresa de muebles RTA de acero, principalmente cocinas, comercializa sus productos mayoritariamente en el mercado nacional. También producen algunos productos exclusivos para la marca Tokkstok, destinada a un nicho socioeconómico más alto.

Usan como materia prima acero de 0,5 a 1,2 milímetros de espesor, trabajan en 1 ó 2 turnos diarios y cuentan con más de 400 trabajadores. El grupo, que considera 3 fabricas y una administración central, emplea a 979 personas.

II. ARGENTINA

13. Visita Centro Metropolitano de Diseño

Institución creada en el año 2002, perteneciente al municipio de Buenos Aires, que se ha convertido en centro de referencia en la materia a nivel nacional. El CMD es una institución pública creada para asistir a empresas, diseñadores y emprendedores de Buenos Aires con el objetivo de mejorar su competitividad a partir del diseño y la innovación.

Las **Acciones** en que se focaliza corresponden a:

1. INNOVACIÓN: El CMD actúa diseñando e implementando programas que permitan la creación y transferencia de know-how entre los diversos actores de la cadena de valor, y poniendo de cara a las nuevas tendencias culturales los stocks de recursos y tecnologías actuales y futuras para impulsar la creación de nuevos productos o sistemas diferenciados.

2. DISEÑO ESTRATÉGICO: La percepción de futuros escenarios de consumo, tanto internos como externos, demandan de estrategias de diseño que den cuenta de nuestras posibilidades y potencialidades de mediano y largo plazo. Desde el CMD trabajamos en estrategias de diseño que aprovechan las ventajas conseguidas en determinados sectores productivos: infraestructuras de comunicación, industria forestal y mineral, provisión de pieles, desarrollo turístico y producción cultural, entre otros.

3. GESTIÓN: Promueven, diseñan y gestionan programas donde convergen la cultura del proyecto y la cultura empresaria permitiendo un aprovechamiento eficiente de los recursos en las cadenas de valor. El CMD asume un rol de liderazgo en la gestión de diseño al orientar estos conocimientos hacia el desarrollo de nuevos sistemas de productos.

Áreas de trabajo:

a). Producto: Contribuye a la creación de equipos multidisciplinarios e interinstitucionales, al tiempo que lidera la planificación, coordinación e implementación de innovadores diseños.

b) Moda: Articula la red del sistema de la moda: textil, marroquinería, calzado, accesorios, joyería y bijouterie para lograr una fuerte interacción que potencie las posibilidades de este sector.

c) Diseño interactivo: Surge para dar respuesta a la creciente demanda de nuevas tecnologías de información y comunicación.

d) Incuba: Es un programa que promueve el crecimiento y desarrollo de proyectos vinculados al diseño, al turismo o las industrias culturales.

e) El Dorrego / Ferias de diseño: Es un espacio que exhibe productos de alto nivel de diseño, calidad y producción.

Como concepto, un producto es la sumatoria de los siguientes aspectos: consumo, material, transformación y comunicación.

Han participado en proyectos con *Eucalyptus grandis* (Eucalis), Sauce del Delta del Paraná, y Pino de la provincia de misiones.

El dinero para financiar el diseño proviene de las empresas productoras y de las Cámaras, pero son montos reducidos (menos de 5 mil pesos argentinos en 2 etapas y 5 meses de trabajo).

Con base a los proyectos desarrollados respecto a la asociatividad consideran que:

- Se da un convencimiento gradual que lleva a una mayor confianza;
- Resulta esencial el compromiso de la gerencia de las empresas, independientemente del tamaño de las mismas;
- Se identifican intereses compartidos y luego formalizan dentro de toda la cadena, mediante una carta de intención. Cada estudio de diseño y la empresa elaboradora define las regalías por el diseño si el producto es finalmente seleccionado. Los derechos de autor por diseño corresponden a aproximadamente el 5% del PVP, pero a mayor venta este disminuye;
- La asociatividad permite que varios pequeños puedan negociar; a pesar de la desconfianza que existe es la fuerza de la sobrevivencia. De esta forma pueden acceder al diseño con un subsidio del 70% de sus costos, para el desarrollo de productos (proyecto, asistencia a ferias, compra de maquinaria, etc.);
- El CMD hace charlas de capacitación para acceder a fondos de financiamiento.

Se esta tomado conciencia de que sin diseño los productos no son competitivos. El objetivo del centro es que el diseño quede inserto dentro de la empresa.

Los factores que se consideran para seleccionar a las empresas consideran:

- Nivel de riesgo (¿ha invertido?)

- Capacitación de trabajadores
- Valorización de la mano de obra.

14. Visita Estación Experimental El Alambrado INTA

Este centro experimental se encuentra en una zona de suelos arenosos donde abundan los cítricos y la forestación.

El 90% de la provincia esta en manos de pequeños productores de menos de 300 hectárea; el 80% de la tierra está en manos del 20% de los propietarios. En el Departamento de Concordia el 90% de las plantaciones corresponde a eucalipto y el 10% a pino. En este Departamento funcionan 4 grupos forestales de asistencia técnica del programa Cambio Rural de INTA.

El objetivo principal de esta visita fue conocer antecedentes sobre el Proyecto "Implantación de un Modelo de Desarrollo Forestal Sustentable en Argentina y Uruguay", promovido por la ONG canadiense SOCODEVI (Société de Coopération pour le Développement International) que se enmarca dentro de una visión de cooperación trilateral entre Canadá, Argentina y Uruguay para un desarrollo sustentable del sector forestal en el Cono Sur.

Los resultados alcanzados en el Proyecto de Transferencia de Tecnología Forestal a Asociaciones y Cooperativas en el Uruguay, alentaron a SOCODEVI a fines del 2003, a iniciar una réplica en el sector forestal argentino. Por su parte, en la Argentina, en la Estación Experimental Agropecuaria Concordia del INTA, el Proyecto Regional Forestal, articulado con el PROFEDER – Cambio Rural, desarrollaba acciones tendientes a organizar a pequeños y medianos productores forestales en su zona de influencia. Sobre esta base se firma un Convenio de Cooperación Técnica entre SOCODEVI e INTA, generando el presente Proyecto, que inició sus actividades en marzo del año 2005

Los objetivos de dicho proyecto fueron contribuir a la economía forestal regional y brindar beneficios sociales a las regiones, mediante un mejoramiento del poder de negociación a través de una comercialización conjunta. Se trabajó a nivel de productores (dueños de los montes, mucho de ellos inversionistas), industriales (elaboradores de la madera) y trabajadores, constituyéndose una cooperativa de los mismos, la cual ya no existe. Se esperaba realizar una comercialización conjunta de productos y poner en práctica un manejo predial grupal, objetivos que no se han cumplido, debido al individualismo y a la falta de compromiso.

Objetivos generales:

- Contribuir al fomento de una economía forestal regional que brinde beneficios socioeconómicos a las poblaciones involucradas.

- Contribuir a fomentar un modelo de desarrollo forestal sustentable en Uruguay y Argentina que vincule los productores, trabajadores e industriales forestales mediante una transferencia de conocimientos y tecnologías.

Objetivo específico: el proyecto se propone transferir conocimientos y tecnologías para la planificación y ejecución del modelo, incluyendo:

- La gestión asociativa de la oferta de la madera de los productores para lograr escala que facilite acceder en forma competitiva al negocio de la madera.

- La especialización de los trabajadores forestales agrupados en cooperativas para una oferta de servicios técnicos forestales de calidad y a precio competitivo.

- Una alianza estratégica entre las Asociaciones de Productores y las Cooperativas de Trabajadores Forestales, cumpliendo con la planificación anual establecida, asegurando la calidad de los trabajos en las forestaciones y cumpliendo con los requisitos de la certificación forestal.

El objetivo de comercializar juntos es difícil, ya que los productores o empresas se incorporan sólo si logran un contrato que les proporcione ventajas por sobre su situación normal.

La propiedad en esta zona fluctúa entre 50 y 200 hectáreas; muchos propietarios son inversionistas, generalmente profesionales que forestaron, con un manejo nulo por desconocimiento; de hecho el 90% de ellos no tenia ningún conocimiento de manejo ni de comercialización.

Otro grupo forestal del programa Cambio Rural tienen propiedades más pequeñas, entre 30 y 70 hectáreas; la actividad forestal es su principal fuente de ingresos, con experiencia en cultivos de cítricos. Se ha llegado a plantear el deseo de comprar plantas en forma asociada.

El extensionista realiza planes de manejo individuales y grupales, cada productor presenta un proyecto para recibir los subsidio contemplados por la ley 25.080, ahora extendida a la ley 26.432 del 26-11-2008, y promulgada el 18-12-2008.

El subsidio consiste en el financiamiento de un promotor durante 3 ó 4 años, posteriormente a los cuales los productores deben financiar sus honorarios. En todo el país funcionan más de 3.000 grupos de cambios rural y en la provincia Entre Ríos más de 300.

Formación de un grupo: se hace un proyecto técnico grupal, con objetivos a mediano y largo plazo, los que posteriormente se evalúan una vez al año, ocasión en la que se plantean cambios.

En el año 2004 la ONG canadiense Socodevi, que estaba trabajando en Uruguay, incluyó a esta zona para trabajar con los grupos del programa Cambio Rural ya establecidos. Las ventajas de participar en estos grupos incluyen el pertenecen a un consorcio de incendios y el intercambio de experiencias, y en muy especial, de los fracasos, de los cuales se aprende mucho.

Hay 23 productores vinculados a Socodevi que reúnen unas 2500 hectáreas, y que se reúnen una vez al mes. Durante el período en que se ejecutó el proyecto de Socodevi se realizaron actividades de formación de productores y promotores (extensionistas). Se organizaron de cursos dictados por expertos canadienses, sobre manejo para la producción de madera de calidad (poda, raleo, manejo de monte bajo, etc.), industrialización, construcción en madera, entre otros.

15. Visita EEA INTA

Existe una tendencia a un crecimiento sostenido de la demanda de *Eucalyptus grandis*, ya que su rotación es la mitad que la del pino (12 años versus 24) y su precio es mayor (pino 80 pesos argentino/tonelada y eucalipto 90 pesos argentinos/tonelada). Lo anterior se suma a las mayores restricciones a nivel internacional para maderas de latifoliadas, lo que ha llevado a que existan buenas proyecciones internacionales para la madera de calidad, entre ellas de *Eucalyptus grandis*.

La madera de *Ecalyptus grandis* tiene muy buen torneado y se tiñe bien, sirve para fines estructurales o para exteriores con muy buenas terminaciones, o se vende como sustituto de muchas especies (uno de sus nombres comerciales es Patagonian Rose Cherry Tobacco). Los polines impregnados con CCA (Cromo - Cobre - Arsénico) tienen una duración de 25 años y se venden con garantía. En el caso del *Eucalyptus grandis* se impregna solo la albura porque el duramen tiene tilosis.

El proyecto Soodevi para capacitar en construcción en madera asesoró en la construcción de una vivienda enteramente de eucalipto que demoró solo 45 días; esta vivienda tiene un costo un 20% inferior a una equivalente en material sólido y permite un gran ahorro energético permanente en el tiempo.

Dos elementos a los cuales se les da importancia en Argentina son el sello de certificación, que asegura la venta, y el diseño, que incrementa el precio.

Casos asociativos

1. **Socodevi**

   Dentro de este proyecto descrito anteriormente expertos canadienses recorrieron todos los aserraderos de la zona y diagnosticaron sus problemas, entre ellos el gran desperdicio de madera tanto en el bosque como en el aserradero; en Canadá aprovechan todo y aserrean trozas de diámetros partir de 14 cm.

2. **Operación Eucalis**

   Se desarrolló en conjunto entre la SAGPyA, INTA Concordia, Centro Metropolitano de Diseño, y su objetivo fe elaborar muebles de jardín rentables. El CMD identificó diseñadores y mueblistas, así como un retail (Easy), acordándose que si el diseño se vendía los diseñadores cobrarían el pago de un royaltie.

   INTA proporcionó tecnología y capacitación, y los industriales y plantadores, la madera y los fondos para el desarrollo de los prototipos. Las empresas proporcionaron accesorios, cubrientes (barnices, adhesivos, etc.), con el objetivo de beneficiarse al estar conectados con el quehacer del CMD. Easy constituyó el nexo con la realidad, efectuando pruebas de mercado y la exposición de los productos.

   La marca Eucalis se registró y se desarrollaron varios prototipos de éxito comercial y técnico.

3. Caso Eucaliptos colorados o Muebleros de Bovril

Mueblistas que en el pasado trabajaban con la especie nativa algarrobo ya no contaban con esta materia prima debido a que el cultivo de la soja redujo mucho la especie.

Entonces se fomentó el uso de una materia prima abundante en la zona, los eucaliptos colorados (*Eucalyptus camaldulesis, E. tereticornis*), cuyas maderas son más pesadas, mas rojas y mas densas que la especie nativa.

Estas especies tiene la ventaja de ser muy rusticas, por lo que se pueden plantar en cualquier parte, incluso donde nada mas crece.

4. **Asociación de preservadores**

5. Asociación de carpinteros

6. Grupo Pro Euca:

Se elaboran stand y folletos promocionales del uso de la madera de *E. grandis*.

16. Visita Agencia de Extensión de INTA Concordia

La asociatividad se da en función de la idiosincrasia, existen experiencias exitosas, pero muchos están reticentes por malas experiencias que los llevan a un individualismo mayor.

Comisión administradora para el fondo especial de Salto Grande (CAFESC), Zona de Entre Ríos.

Esta Comisión administra los cuantiosos fondos provenientes del juicio realizado a la represa de Salto Grande que inundó 70.000 hectáreas y una ciudad completa (Federación). Estos recursos se destinan a obras públicas y al desarrollo territorial de la región, incluyendo capacitación, generación de empleos y mesas sectoriales, entre ellas la mesa Foresto Industrial, que ve todos los aspectos relacionados al sector y que sesiona cada 6 meses, y confronta las demandas del sector con la disponibilidad de recursos.

Uno de los proyectos que ha desarrollado es la constitución del Centro de Desarrollo Foresto Industrial (CEDEFI), para articular, capacitar e investigar. El objetivo del CEDEFI es mejorar la rentabilidad de la empresa, mediante la capacitación de la mano de obra y normalización.

En este centro participan: el sector público, el sector privado, investigadores, y la academia. Cuentan con 14 hectáreas cedidas por INTA, en las cuales se desarrollará un polo de innovación tecnológica. El CEDEFI es una institución en cuyo directorio participan representantes del sector privado, quienes efectúan un aporte anual. El aporte de los fundadores sumada a la prestación de servicios garantiza la auto sustentabilidad financiera del centro.

17. Industriales Madereros de Federación Entre Ríos (INFER)

INFER surge de la necesidad de juntarse para tener una mayor fuerza para la búsqueda de soluciones a los problemas que enfrentaban. Están abiertos a recibir nuevos socios. Abarca toda la cuenca del eucalipto. Recientemente el gobierno los invitó a participar en la mesa Foresto Industrial, y consideran que CEDEFI es una instancia integradora.

Es una asociación con 28 aserraderos, industria que ha presentado un crecimiento del 10 al 12%.

Un subgrupo de empresas exportó en forma conjunta durante algunos años (entre 1987-1991) a varios países europeos. Estos asociados dejaron de vender juntos por problemas económicos, ya que la situación económica del país no les daba la seguridad necesaria para hacer acuerdos de largo plazo.

Existe una vocación de agruparse, pero en un bajo porcentaje, inferior al 30%. Cada aserradero vende por su cuenta y tienen productos con el mismo nombre que son distintos. Consideran que asociarse minimiza el riesgo, sobretodo en el mercado interno, porque reúnen un volumen importante.

18. Entrevista con Ing. Nancy Brondani, U. de Misiones

La ingeniero Brondani está realizando su doctorado en la Universidad de Misiones en el tema de la PYME y la necesidad de su adaptación rápida a las demandas impuestas por la globalización de los mercados. El estudio se ha realizado con base a un total de 250 encuestas de un universo de 850 empresas PYMES maderera que trabajan con bosque nativo y cultivado, de las cuales 50 ha encuestado ella en forma personal.

La gran mayoría de estas empresas son familiares, de más de 20 años de antigüedad. Son empresarios muy cerrados, desconociendo la competencia (saben que existen pero no indagan más). Creen que implementan normas de calidad pero no certifican y lo hacen al ojo, empleando en muchos casos normas propias; muy pocas tienen profesionales, los que corresponden sólo a contadores, ya sea por razones de costo o porque consideran que "yo sé hacerlo", o porque "no nos gusta que se metan".

Estas empresas en general declaran alrededor del 20% de los trabajadores (el resto trabaja de negro), y no usan implementos de seguridad, salvo en las inspecciones. Estas empresas necesitan mucha tecnología, pero no quieren acceder a créditos, ya que son adversos al riesgo, y cerrados a la innovación. En general comercializan en zonas aledañas al máximo a Buenos Aires; solo 2 a 3 de los encuestados exportaban con agentes de aduana.

A nivel tecnológico usan fax, teléfono y computador, no tienen página web y muchos no tienen acceso a Internet. En síntesis son empresas que enfrentan muchas dificultades (falta de formación, aversión al cambio y al riesgo), a pesar de ser negocios rentables, aunque consideran que están bien y que no necesitan ayuda; tampoco han interiorizado el valor de las asesorías o de participar en asociaciones.

Dentro de las ventajas, estas empresas conocen lo que hacen, y recientemente se está produciendo un

intercambio generacional.

Anteriormente, la especialista efectuó su Maestría en el tema de estrategias de comercialización para Pymes madereras, y lo ha seguido profundizando en su tesis de Doctorado. Para mayor información se incluye a continuación una entrevista publicada en Economía en Marzo del 2008.

Diseñarán estrategias de comercialización para Pymes madereras

La iniciativa es de la investigadora Nancy Brondani de la Facultad de Ciencias Económicas de la Unam, tras el resultado obtenido en un diagnostico estratégico de su tesis doctoral. "Para lograr el despegue de estas empresas es imprescindible que las mismas se muestren capaces de adaptarse rápidamente a las demandas impuestas por la globalización de los mercados. Por lo tanto, resulta necesario el compromiso del sector privado en actuar e invertir para cambiar de perfil", afirma en el trabajo.

La investigadora Nancy Brondani, de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, realizó durante el año 2006 y 2007 un estudio que resultó con un diagnóstico estratégico de la Comercialización de las Pymes Madereras de la provincia. La muestra hace referencia a 39 Pymes cuyas particularidades principales radican en la limitada gestión de sus recursos, en el escaso valor de sus productos, exigua cantidad de empleados y la insuficiente inserción en mercados distintos al doméstico local, incorporando mínimo valor agregado a sus productos.

La investigación realizada demuestra que "las pequeñas y medianas empresas, si bien poseen ventajas comparativas naturales (como por ejemplo el emplazamiento geográfico e imagen de Misiones, crecimiento rápido de las plantaciones, tierras aptas, etc.) no logran desarrollar ventajas competitivas sostenibles", explica Brondani. "Son organizaciones que afrontan un nivel de complejidad creciente ocasionado por la globalización, por nuevas tecnologías, por las condiciones rápidamente cambiantes del mercado y por la competencia", agregó en el informe.

El empresariado (80% de los entrevistados) entiende que sus industrias necesitan reestructurarse para tornarse más competitivas en toda la cadena productiva y de comercialización.

Ello será posible a partir de adecuaciones y mejoras en su capacidad de transformación a través de maquinarias y equipamientos (el 75% de los encuestados confirma la obsolescencia de sus máquinas y equipos), entrenamiento y capacitación de mano de obra (todos están concientes de esta necesidad) y organización de la estructura de gestión, construyendo una visión compartida donde las personas aprenden en conjunto, desarrollan sus capacidades y direccionen sus objetivos propios con los empresariales.

"El compromiso del sector público también resulta importante, ya que por intermedio de políticas de desarrollo, impositivas y financieras, pueden facilitar a que las mismas se vuelvan competitivas, regulando para que el proceso sea sostenible y los beneficios alcancen directa e indirectamente a toda la sociedad", expuso la académica.

Metodología

El trabajo consideró como universo a las pequeñas y medianas empresas radicadas en Misiones que se encargan del procesamiento de madera de bosques implantados y nativos, cuyo número conforme al

último Censo del año 2003 -llevado a cabo por el Ministerio de Ecología, Recursos Naturales Renovables y Turismo- hace referencia a aproximadamente a 732 establecimientos que generalmente son pequeñas y medianas empresas (700 industrias pequeñas que procesan menos de 600 m3 y 24 industrias medianas que procesan de 601 a 1900 m3).

La investigación de Brondani fue de tipo cuantitativa y descriptiva, realizada en el marco de la recolección de datos para la Tesis Doctoral a través de una encuesta semiestructurada a los gerentes, fundadores y dueños de empresas foresto-industriales.

Los objetivos de estudio fueron:

a) realizar una caracterización de las empresas según tamaño, grado de transformación del producto, nivel de productividad, tecnología y mercados, de conocimiento y formación de sus recursos humanos,

b) definir cuáles han sido las estrategias y políticas estratégicas de comercialización que sus administradores han concebido y desarrollado en las empresas bajo estudio, a fin de obtener un diagnóstico que les permitan a través de acciones concretas lograr mayor participación en el mercado, garantizar su competitividad, trabajar con mayor eficiencia y calidad.

Las pequeñas y medianas empresas analizadas en esta investigación (39 y 5,39% del total censado), fueron estudiadas a través de las variables de comercialización, lo que permite construir las variables de competitividad, concluyentes de la actividad en una parte importante de su gestión.

"La investigación realizada demuestra que las pequeñas y medianas empresas madereras de Misiones son empresas que, si bien poseen ventajas comparativas naturales (como por ejemplo el emplazamiento geográfico e imagen de Misiones, crecimiento rápido de las plantaciones, tierras aptas, etc.) no logran desarrollar ventajas competitivas sostenibles", explica Brondani. "Son organizaciones que afrontan un nivel de complejidad creciente ocasionado por la globalización, por nuevas tecnologías, por las condiciones rápidamente cambiantes del mercado y por la competencia", agregó en el informe.

La académica concluyó en que "la principal causa de su deficiencia se encuentra en el enfoque dado por el empresario a la comercialización, centrado en la oferta de productos y en no atender las necesidades del mercado y de sus clientes (finales e intermedios), tampoco orientada a las implicaciones de la tecnología y de los nuevos canales de comercialización, lo que ha llevado a prácticas desarticuladas e iniciativas paralelas con pérdida de enfoque, efectividad y sinergia".

En Misiones las empresas que se dedican a la comercialización de productos maderiles son aquellas que han explotado o están explotando el mercado doméstico y aquellas que venden o desean exportar su producción a mercados foráneos, conforme lo expuesto por el Plan Maestro Forestal realizado por el gobierno de Misiones en su Capítulo 5.

Escenario futuro

De lo estudiado hasta el momento se desprende que existe al menos un camino que abre un abanico de posibilidades para las Pymes madereras de Misiones en escenarios futuros.

"Para lograr el despegue de estas empresas es imprescindible que las mismas se muestren capaces de

adaptarse rápidamente a las demandas impuestas por la globalización de los mercados. Por lo tanto, resulta necesario el compromiso del sector privado en actuar e invertir para cambiar de perfil", advirtió.

En el documento la especialista apunta a la necesidad de realizar acciones concretas que permitan la obtención de un espíritu empresarial estratégico, una visión relativamente clara de los objetivos de comercialización de largo plazo, a destrezas que permitan estimular y promover la implementación de nuevas experiencias de mercadeo, derivadas de la dinámica incorporada por las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, a las señales provenientes de los procesos de apertura del mercado nacional y de la globalización de la economía, dejando a un lado la competencia destructiva por la creación de demanda y considerando las oportunidades para un crecimiento altamente rentable y sostenido a largo plazo.

Debido a que la investigación se encuentra en la etapa de diagnóstico estratégico y construcción de los datos a fin de diseñar estrategias de comercialización para las Pyme madereras de Misiones, objetivo final del estudio, en este artículo se presenta una síntesis de los resultados obtenidos hasta el momento de la Tesis Doctoral en elaboración.

19. Visita a Establecimiento Santa Cecilia y reunión con grupo CREA Tierras Coloradas

El Consorcio Regional de Experimentación Agrícola (CREA) pertenece a la Asociación Argentina de grupos CREA (AACREA), que funciona en Buenos Aires.

En Argentina hay 250 grupos CREA, divididos en 18 zonas, con un total de 20 a 50 miembros en el país, excluyendo la Patagonia. El origen de estas agrupaciones se remonta a Francia y están presentes en Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia y otros países. Cada CREA está compuesta por 8 a 10 productores y se realiza una visita por mes.

El objetivo del fundador, Pablo Hary, era aumentar la competitividad de las empresas, y tenía la filosofía que "Si nos juntamos para compartir una manzana nos llevamos una pequeña parte. Pero si nos juntamos para compartir conocimientos, todos nos vamos con más conocimientos del que traíamos".

En CREA se comparten experiencias y conocimientos para aumentar la rentabilidad y lograr el crecimiento económico sustentable de las empresas de sus asociados. Por otra parte, procura transferir experiencias al medio, colaborando así en el desarrollo del sector agroalimentario del país. Su misión es ser una asociación de productores agropecuarios que trabajan en grupo (compran y venden juntos).

Los grupos CREA se agrupan en zonas, existiendo 18 zonas en todo el país. En el caso del CREA Tierra Colorada visitado pertenece a la zona Litoral Norte.

Cada grupo CREA cuenta con un tesorero, secretario, asesor y presidente. El presidente representante el grupo frente a AACREA y trabaja ad-honorem. Cada zona elije de entre todos los presidentes a un vocal que los representa en la comisión directiva a nivel nacional. El asesor, forma parte de un grupo de asesores, los cuales elijen un coordinador técnico que asiste a la reunión de coordinadores, a nivel nacional; los asesores reciben una renta.

Cada miembro del CREA cancela una cuota mensual que es proporcional a la superficie de la propiedad y al resultado económico de las empresas participantes; aproximadamente equivale al sueldo mensual de un peón agrícola en forma permanente.

De la cuota que se cancela una parte va a AACREA, una parte a la zona a la que pertenece el CREA, y una parte para el CREA en particular, el que incluye los honorarios del asesor.

Pilares del CREA: se realiza una reunión mensual, organizada por el asesor. En diciembre de cada año se define un plan de trabajo anual para el año entrante, y lo realizado en el año que finaliza. En enero esta cerrado por vacaciones y las reuniones en los campos se efectúan entre enero y noviembre.

En el plan de trabajo se estipulan los siguientes puntos:

- Calendario de reuniones
- Ensayos
- Estudios de casos
- Viajes técnicos
- Visitas de especialistas
- Capacitación a los colaboradores
- Capacitación empresarial
- Comparación de gestiones
- "Minigiras"

El asesoro es el coordinador del grupo y cumple las siguientes funciones:

- Recopila información
- Realiza el seguimiento de ensayos
- Estudios técnicos específicos
- Analiza comparativamente a la empresa
- Actualiza acerca de los trabajos, precios, tendencias, novedades, etc. de los otros miembros del grupo.
- Organiza la reunión mensual.

La reunión mensual dura aproximadamente 12 horas, en la que se efectúa una ronda de novedades, comentándose información sobre precipitaciones, precios e informaciones varias, que ponen al día a los

miembros

Se realiza la presentación de la carpeta de la reunión, en la cual se proporcionan los objetivos de la empresa que se visita en esa oportunidad, los objetivos de la reunión, datos técnicos y económicos, e interrogantes.

Se hace realiza una recorrida del campo, en la que se hacen 4 ó 5 paradas referidas al objetivo de la reunión.

Luego de este recorrido se almuerza. Posteriormente se hacen trabajos en grupos sin la presencia del anfitrión. Posteriormente se entregan las conclusiones, a través de la lectura de los voceros, y la discusión final en la cual el dueño puede pedir aclaraciones.

Finalmente se tratan temas institucionales, y reciben los informes del presidente y del tesorero.

La charla técnica se efectúa antes de la hora de almuerzo y está a cargo de un invitado o del asesor.

Para qué ser miembro CREA:

- Para mejorar la rentabilidad de la empresa
- Para resolver problemas inherentes a la productividad y sustentabilidad de su empresa
- Para ajustar la aplicación de la tecnología
- Para obtener respuestas prácticas probadas en el potrero
- Para desarrollar y adoptar nuevas tecnologías, que se ajusten al marco económico existente
- Para formar al productor y a sus colaboradores en el desarrollo y aprendizaje de nuevas habilidades
- Para acceder a la "tecnología intangible" que permitirá un rápido crecimiento empresario
- Para obtener información seria, de primera mano y procesada
- Para estar acompañado por otros productores con los que compartirá problemas y experiencia.

Si un productor desea integrarse a un grupo CREA, asiste en calidad de oyente durante 5 ó 6 meses, y después el grupo por unanimidad decide si entra o no.

20. **Asistencia a día de campo y trabajo del Consorcio Forestal Corrientes Norte (CFCN)**

El Consorcio

Se asistió a la reunión mensual del consorcio, que en esta oportunidad estuvo a cargo de la empresa Forestal Tapebicua.

El consorcio no tiene personalidad jurídica y funciona desde hace 25 años, y en él participan un mix de productores de diferente tente tamaño, prestadores de servicios, y otros. El coordinador factura directamente a cada empresa sus servicios. En él participan 14 empresas, desde 3.500 a 66 mil hectáreas, y cada una tiene la misma representación (una empresa = 1 voto), por lo que todos pagan igual independientemente de la superficie o del volumen de negocios.

En el consorcio se comparte información técnica pero no económica. Para aceptar nuevos ingresos se exige unanimidad.

Se reúnen una vez al mes visitando una empresa en forma rotativa; después de la visita los participantes se dividen en grupo, los que analizan los aspectos técnicos observados durante la visita, y emiten conclusiones orientadas a un mejoramiento de la actividad. El asesor dedica aproximadamente una semana por mes a esta asesoría.

Han exportado en conjunto 5 empresas del grupo mientras duró el negocio; la asociación se vio potenciada por la necesidad de reunir volúmenes y calidades de rollizos que se exportaron a suecia entre 1980 y 1992.

Observaciones de la visita a Forestal Tapebicua

Empresa certificada FSC, que cuenta con 600 trabajadores, y realiza silvicultura clonal. Posee una planta industrial con dos aserraderos y una fabrica de compensados con una superficie aproximada de 7000 mil ha plantadas. Se autoabastecen de madera de pino y compran a terceros madera de eucalipto. Tienen en sus planes hacer una planta de pulpa de eucalipto.

El debobinado tanto de pino como de eucalipto se realiza en trozas de entre 30 y 80 cm. de diámetro en el extremo menor.

Parada 1: Visita a plantación del clon 301 de *E. grandis* que crece 40 m3/ha/año.

Las plantaciones de *E. grandis* tienen densidades de entre 450 y 650 árboles por hectárea en función a la genética.

Cuando los anillos de crecimiento son de anchos variables la madera se raja por compresión de los anillos ya que al cortar se liberan tensiones.

Parada 2: Se visitan plantaciones de 5 y 6 años establecidas en terrenos subsolados, con rotaciones de 12

a 13 años, con una producción de 350 toneladas por hectárea y productividad de 40 m3/ha/año.

Efectúan 3 raleos y 3 podas, la última a 9 metros de altura; el primer raleo comercial se efectúa a los 3 años.

La empresa usa principalmente 4 clones de excelentes rendimientos que no presentan enfermedades.

Parada 3: Visita a vivero clonal.

La producción de plantas se hace a partir de miniestacas de 8 a 10 cm. de altura, con ápice incluido. Tienen más de 30 mil plantas madres (vida útil de 3 a 4 años), en verano se cosecha una vez por semana, y 5 personas cosechan 10 mil estacas diarias. El vivero posee 250 metros cuadrados de mesones. En 120 días se produce una planta terminada, con una producción de 1 millón anual. En el vivero tienen hasta un 30% de mortalidad

Parada 4: Visita a plantación de 18 meses de *E. grandis*, clon 301, con un crecimiento impresionante (7 metros de altura), cuyo objetivo es la producción de madera de calidad y de celulosa.

Posteriormente se visita una plantación mixta en hileras alternas de material clonal y de semillas de APS; los crecimientos en algunos casos son mayores en los clones y en otros en las plantas de semilla, según la combinación.

A pesar de que las plantas de semillas en algunos casos presentan crecimientos mayores a ciertos clones, se constata que la mayor ventaja de la silvicultura clonal es la homogeneidad de la plantación obtenida.

Finalmente se visita plantación de 3 años de edad, originada a partir de semilla de Sudáfrica que presenta buenos volúmenes y crecimientos, pero algunos problemas sanitarios.

A medida que la empresa cuente con disponibilidad de plantas clonales transformará todas sus plantaciones al manejo clonal.

Resultados adicionales

1. Posibilidad de desarrollar en forma conjunta proyectos que involucren el diseño, en particular entre INFOR y el Centro Metropolitano de Diseño (CMD), orientados a favorecer la PYME forestal, tanto maderera como no maderera.

2. Conocimiento sobre la forma en que se ha estimulado y desarrollado la asociatividad en Brasil, descrita a continuación.

En Brasil existe una falta de cultura de asociatividad, siendo las ciudades con mayor influencia de emigrantes italianos más propensos a ella, y las ciudades con mayor inmigración alemana más individualistas.

Los **Arranjos Produtivos Locais (APL)** corresponden a conjuntos de actores económicos, políticos y sociales, localizados en un mismo territorio, desarrollando actividades económicas correlacionadas y que presentan vínculos de producción, interacción, cooperación y aprendizaje. Generalmente incluyen empresas – productoras de bienes y servicios finales, proveedoras de equipamientos y otros insumos, prestadoras de servicios, comercializadoras, clientes, etc., cooperativas, asociaciones y representaciones - y demás organizaciones dedicadas a la formación y entrenamiento de recursos humanos, información, investigación, desarrollo e ingeniería, promoción y financiamiento.
APL corresponde a la traducción de clusters de producción, se promovieron para transferir la cultura italiana. Corresponde a un conjunto de empresas que realizan una actividad en común (por ejemplo, empresas que fabrican muebles en Bento Goncalves, aproximadamente 300, más los proveedores de materias primas, insumos, eventualmente centros de distribución).

El gobierno tiene una metodología de APL que incentiva y financia a los APL y no a empresas individuales.

El APL existe o no. Tiene que darse un conjunto de situaciones para que se articulen. El APL corresponde a un acuerdo verbal entre las empresas, y se transfiere su administración a una entidad generalmente privada (90% de los casos), como un sindicato, asociación, etc.

Existen comisiones que desarrollan proyectos para un grupo reducido de empresas; cuando se muestra un proyecto interesante las empresas normalmente quieren participar. SEBRAE construyó la cultura del APL en Brasil.

Bento Goncalves es un buen ejemplo de APL en el que se incluyen la investigación, desarrollado por SENAI y las universidades, ferias de productos, y buenos proyectos, orientados a mejorar los caminos.

En la región de la Sierra Gaucha de Río Grande Do Sul existe una empresa cada 14 personas.

Cada proyecto tiene un coordinador responsable de la parte técnica y financiera del proyecto, cuyo financiamiento oscila entre 500.000 y 1.000.000 de reales.

El coordinador de un proyecto es un técnico que conoce bien la temática, que trabaja en una empresa o en SENAI o en una Universidad, y que no gana dinero por el proyecto (sólo problemas!). Los que escriben los proyectos generalmente pertenecen a Universidades o a SENAI; las empresas dan las ideas objetivos, recursos, etc. Algunos proyectos son gratuitos y en otros deben pagar. Estos proyectos tienen una duración normalmente de 2 años, y hasta de 5 años. Los proyectos son a fondo perdido, pero tienen que tener aportes privados; si el proyecto no es terminado el dinero debe ser devuelto.

El apoyo mayor se dirige a la PYME, pero las grandes empresas no son excluidas, debido a que las empresas grandes dan trabajo a ala PYME.

FINEPI es otra agencia de fomento que financia proyectos.

Trabajan con muchas empresas pequeñas que forman parte del proceso productivo y su objetivo es aumentar la competitividad. Ejemplo de esto son los cluster de pintura, con mucha especialización y competitividad.

Existen dos modelos de desarrollo diferentes:

1. Modelo norteamericano vertical: corresponde a una empresa grande que produce el producto final y que cuenta con una red de proveedores.

2. Modelo italiano: El producto final se divide y diferentes partes son elaboradas por diferentes empresas, las que se juntan, hacen la prospección de mercado y comercializan el producto.

35% de las sillas del mundo son fabricadas con este sistema y con una calidad reconocida en Udine, Italia.

Brasil no tiene cultura de cluster; cada uno hace todo primando el individualismo.

En la década de los noventa importaron el modelo europeo, pero cada empresa hace su propio producto. Se crearon muchas asociaciones, algunas de las cuales siguen funcionando.

No se llegó al nivel de cluster por la cultura diferente, pero se fortaleció el movimiento de los APL a través de las asociaciones de empresas en torno a objetivos comunes.

Todas las empresas en Brasil pertenecen a un sindicato (Gremio) desde 1960. Por ejemplo en Bento Goncalves se fortaleció el sindicato de las empresas de muebles, las que hacen acuerdos de reajustes salariales. También existe un sindicato de trabajadores de muebles y el sindicato de empresas. Asociaciones importantes presentes en la zona visitada son:

- Asociación brasileña de las industrias de muebles (ABIMOVEL): Es federal.

- Asociación de fabricantes de muebles de Río Grande Do Sul (AMOVERGS): Incluye muchas empresas y es de alcance estatal. Según su presidente funciona bien, aunque con algunos problemas de comunicación con algunos asociados. Esta empresa ha invertido 27 millones de reales para implementar un parque de exposiciones de buen nivel.

- AFECON: Asociación de fabricantes de estofados y sillas, y productos complementarios y de adornos.

Ambas asociaciones son voluntarias. Las empresas participan en la medida que reciben un retorno. Las asociaciones tienen una planificación estratégica para beneficiar a las empresas asociadas. Entre estos beneficios se encuentran los APL.

AMOVERGS ayuda a organizar el sector. Dentro de ésta hay varios grupos de empresas que se reúnen en función de objetivos comunes temporales, es decir, que cambian en el tiempo. Un ejemplo de estas sub asociaciones es "The brasilian furniture", cuyo objetivo es estimular las exportaciones.

El APL reúne empresas para desarrollar ese proyecto específico, por ejemplo para atender el mercado europeo, o francés, etc. Se buscan empresas en AMOVERGS que cumplan con los requisitos definidos. Los proyectos, competitivos, son financiados por el gobierno y el sector privado, contraparte que debe financiar entre el 30 al 50% de dichas iniciativas.

Cuando esos grupos llegan a ese mercado a veces forman una asociación pequeña de dentro de AMOVERGS de 20 a 25 empresas con personalidad jurídica, en función del nivel de integración logrado.

Un segundo ejemplo: AFECON montó un showroom en Estados Unidos y desarrolló un producto sólo para vender allá, logrando por lo menos algunos de los objetivos planteados inicialmente.

Existen varios tipos de proyectos a los cuales se puede postular, tipologías que son definidas en forma estratégica por el gobierno. El gobierno fija prioridades anuales, y dentro de ese esquema se distribuye los incentivos monetarios. El gobierno define sectores estratégicos prioritarios, por ejemplo actualmente energía, nanotecnología, electrónica, etc., los que no excluyen a los demás. Algunos de los tipos que existen consideran el financiamiento en las áreas de:

- Nuevas tecnologías
- Modelos de fabricación
- Ventas y prospección de mercado
- Tecnologías de información (TI)
- Otros
- Calidad
- Administración
- Certificación
- Capacitación

Hay una asociación de fabricantes de máquinas para muebles (AFEMAQ)) los cuales realizaron un

proyecto para poner un stand en ferias internacionales.

Otro ejemplo es el proyecto que montó un centro de información, llamado Centro de Gestión de Innovación (CGI), www.cgi.com.br. Este centro hace I&D del sector de muebles y en el participa SENAI, Universidades, y empresas.

Otros proyectos: softwares, hardware y capacitación en dichas materias; sistemas de costos; programa de calidad; certificación ISO 9000, etc.

Modalidad mecánica de formulación de un proyecto: Una entidad, por ejemplo SENAI presenta una idea de proyecto a un grupo seleccionado de empresas, en base al conocimiento que tiene del sector, para esto se realizan reuniones durante o después de la jornada de trabajo, durante los fines de semana, etc. El éxito de su método de trabajo se basa en la credibilidad de la institución.

Nacimiento y desarrollo del Proyecto de licitación Egital:

1. SENAI define el interés de trabajar en el área de curvado de madera, debido a la necesidad del mercado y a la existencia de 4 fábricas que trabajan con el proceso, el que mantienen en secreto.

2. Se estudian las bases de licitación y se ve que calza. Las bases especifican que tienen que ser proyectos en que participen 3 a 10 empresas pequeñas con facturación inferior a 1,2 millones de reales.

3. SENAI tiene el conocimiento de la transición vítrea de la madera que consiste en una transformación de la lignina, durante la cual la fibra se puede curvar, y luego mediante ondas de alta frecuencia éstas se traban, de manera que la madera queda estable en la nueva posición.

4. SENAI analiza la distribución geográfica que debiera tener las empresas (Sierra Gaucha). Se reúnen con el sindicato o asociación, le proponen la idea, verifican cuales empresas pueden invitarse a participar y le piden ayuda. En este caso consiguieron la participación de 10 empresas.

5. Escriben el proyecto, incorporando los documentos de las empresas requeridos. En este caso la contraparte de cada empresa fue de 20 mil reales, lo que consideran mano de obra, materia prima, tiempo de asistencia a reuniones, y otras valorizaciones.

6. Adjudicación y ejecución del proyecto, con un presupuesto total de 800 mil reales. El proyecto pertenece a las 8 empresas participantes y a SENAI, pero después cualquier empresa tiene acceso a la información; de hecho se hace un folleto técnico explicando que el secreto es muy simple.

SENAI realiza esta actividad porque es parte de su misión, y en general no gana nada en términos de ingresos; en este caso SENAI se queda con el conjunto de máquinas compradas, cuyos servicios posteriormente las empresas contratan.

En Brasil existen más de 30 mil empresas PYMES del mueble con un máximo de 10 personas cada

una.

Otro ejemplo: Muebles de la Pampa: 16 empresas PYMES de muy baja tecnología (casi todo manual) crearon esta marca. En este proyecto participó SEBRAE, SENAI, AMOVERGS y el Centro de Gestión de la Innovación. Cada empresa desarrolló 3 productos, totalizando 48 productos, los que pertenecen al grupo. Hicieron diferentes líneas de productos:

- Línea mosaico con madera de eucalipto, cuero curtido y cerámica
- Línea tradición
- Línea tronco
- Línea rueda de carreta

Los productos se testearon, presentaron en ferias y vendieron (aunque menos de los esperado).

Faltan estrategias comerciales, la PYME adolece de la falta de estrategias comerciales. La mayoría de las PYMES en Brasil no tiene ni siquiera una persona asignada a ventas, cifra que en Italia asciende a 5 personas.

Clasificación de empresas en Brasil:

- Pequeñas empresas: hasta 2 millones de reales de facturación anual.

- Medianas empresas: de 2 a 100 millones de reales de facturación anual.

Aplicabilidad

Sin lugar a dudas, se puede señalar que las experiencias observadas en la gira, por una parte, tienen un valor evidente para cada uno de los asistentes y de forma directa se pueden rescatar interesantes formas y opciones novedosas en el abastecimiento de materias primas, producción, organización y gestión comercial de los productos madereros y no madereros visitados. No obstante, también existe el constante ejercicio de comparar y reflexionar sobre nuestras propias prácticas y sobre la organización del sector forestal chileno en general. En efecto y pese a ser un país pequeño y con menos ventajas comparativas que ambos países visitados, Chile presenta un sector forestal sólido, con reglas claras y con un Estado que funciona en términos de instrumentos de fomento, administración de la legislación forestal y fiscalización de sus recursos ambientales de interés.

Dicho lo anterior, a continuación se mencionan algunos conceptos e ideas interesantes observadas en la gira y que pudiesen tener aplicabilidad en nuestro país:

- En términos de extensión forestal campesina, en Brasil no se intenta separar los rubros productivos que permiten reproducir la unidad familiar y, por lo tanto, el extensionista o profesional necesariamente debe manejar la totalidad de los sistemas productivos presentes en el predio (forestal, pecuario y agrícola). Esto que parece tan evidente, en nuestro país no ocurre, ya que el diseño de modelo de extensión o transferencia técnica baja de manera sectorial.

- Se nos mencionó que en el Estado de Paraná, se está trabajando en una política de compensaciones ambientales para aquellos propietarios que, en sus propiedades, poseen bosques con ambientes naturales de interés o en su composición presentan especies en distintos grados de vulnerabilidad. Interesante propuesta y todo un tema por avanzar en Chile. Además se explicaron proyectos destinados a unir mediante corredores biológicos bosques nativos fragmentados[1], iniciativas necesarias de aplicar en la zona central y sur del país.

- Otro elemento destacable fue descubrir la operación de los distintos instrumentos y modalidades de fomento, ya sea en formación de profesionales, capacitación a empresas, apoyo en la inserción al mercado, etc. Se estima que dicho sistema puede ser replicado en Chile, especialmente por organismos como INFOR y/o centros de capacitación que, mediante asesorías técnicas o apoyos profesionales, pudiesen percibir ingresos para su financiamiento.

- A primera vista, resulta atractivo el modelo de extensión forestal privado de Argentina, donde los destinatarios pagan por el servicio de asesoría y, por lo tanto, controlan y avalúan constantemente la conveniencia del mismo (grupos CREA). En nuestro país, existen pequeños y medianos propietarios que cuentan con los medios para financiar una

[1] Existe una gran cantidad de situaciones similares al bosque nativo chileno presente en la zona central del país, donde ha quedado aislado por la matriz de plantaciones de especies de rápido crecimiento y por lo tanto, su comportamiento responde al modelo de bosque fragmentado.

iniciativa similar, sin embargo, requieren de apoyo para organizar la red. Sin duda, el asumir algunos compromisos y asesorías de forma conjunta podría mejorar la estructura de costos y generar algunas economías de escala, entre otros beneficios, tales como, el intercambio de conocimientos y la solución práctica a problemas comunes.

- La innovación y el diseño en diversos productos, tanto decorativos como funcionales (muebles), cada vez cobra mayor preponderancia a la hora de insertar un producto en el mercado. En este sentido, resulta interesante la propuesta de algunos organismos que, junto con la convocatoria a las distintas empresas de diseño, contemplan una capacitación inicial a los diseñadores para familiarizarlos con la madera, especialmente con sus características físicas, mecánicas y de trabajabilidad.

- Llama la atención cómo algunas pequeñas empresas poseen su certificación ambiental y por otra parte, en materia de gestión y producción, aplican un sistema donde se promueve el trabajo en equipo y se estimula y premia la generación de buenas ideas al interior de éstos. Todo cambio de mentalidad, conciencia ambiental y un desafío para nuestra pequeña y mediana empresa.

Detección de nuevas oportunidades y aspectos que quedan por abordar

Respecto a las iniciativas que surgen como vías para realizar un aporte futuro para la temática en el marco de los objetivos iniciales de la propuesta, se visualizan como interesantes la posibilidad de realizar nuevas actividades que apunten a:

- Se recomienda una actualización periódica sobre los avances que se obtengan en ambos países visitados sobre sistemas asociativos aplicados en el mundo forestal, para ir conociendo su desarrollo y resultados, y así poder evaluar su adaptación/aplicación a la situación chilena.
- Se recomienda conocer otras experiencias de asociativismo aplicados en el sector forestal, de modo de desarrollar de la mejor forma posible la temática en Chile.
- Se recomienda capacitar a profesionales y técnicos chilenos en el tema abordado, de modo de crear una masa crítica mínima que permita su desarrollo en Chile.
- Se recomienda destinar fondos públicos a la ejecución de programas de I&D sobre sistemas asociativos aplicables a la cadena forestal, de modo de poder estudiar e implementar modelos que permitan alcanzar un salto cualitativo de la PYME sectorial en Chile.
- Se recomienda traer expertos en el tema a Chile, para enfrentar los vacíos existentes y colaborar al buen desarrollo de las iniciativas en curso, tales como el proyecto "Herramientas Innovativas para el Desempeño Comercial Competitivo de Pequeños y Medianos Productores forestales en Chile" financiado por INNOVA y actualmente en ejecución por INFOR.

En función de los resultados obtenidos, los principales aspectos y vacíos tecnológicos que aún quedan por abordar para ampliar el desarrollo del rubro y/o temática dicen relación con:

- la cultura del individualismo y su compatibilidad con la asociación con diferentes fines comerciales.
- la conveniencia de establecer redes que puedan funcionar en algunos aspectos en forma asociativa a nivel internacional, especialmente dentro y entre los países del cono sur de América del Sur y otros países, ya que las empresas podrían en forma coordinada obtener beneficios difícilmente alcanzables en forma individual.

4. ASPECTOS RELACIONADOS CON LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA

Programa Actividades Realizadas

N°	Fecha	Actividad
1	8-3-09	Viaje Santiago Curitiba
2	9-3-09	Presentación de Programas Forestales y Ambientales del Estado de Paraná Presentación de la Facultad de Ingeniería Forestal e Ingeniería en Maderas Local: Auditorio de la Escuela de Bosques de la UFPR
3, 4, 5	10-3-09	Visita a empresa de muebles Link Visita a empresa de muebles Arte Real Visita a varias salas de venta de Muebles de São Bento do Sul
6, 7, 8, 9	11-3-09	Visita a Cooperativa agrícola Visita a dos Posadas, experiências de turismo rural Visita a empresa familiar de puertas y ventanas Brixner Visita a empresa exportadora de miel Breyer y Cia Ltda
10	12-3-09	Viaje Porto União a Bento Goncalves
11, 12, 13, 14	13-3-09	Visita a indústrias en Bento Goncalves: Visita a Centro Tecnologico do Mobiliario Senai Visita fábrica de muebles modulares Politorno S.A. Visita a fábrica de cocinas de acero Bertolini S.A.
15	14-3-09	Viaje Bento Gonçalves – Porto Alegre
16	15-3-09	Viaje Porto Alegre – Buenos Aires
17, 18	16-3-09	Visita Centro Metropolitano de Diseño Viaje a Concordia
19, 20	17-3-09	Visita Estación Experimental El Alambrado INTA Visita EEA INTA

21, 22	18-3-09	Visita Agencia de Extensión de INTA Concordia Viaje a Posadas, Misiones
23, 24, 25	19-3-09	Entrevista con Ing. Nancy Brondani, U. de Misiones Visita a Establecimiento Santa Cecilia y reunión con grupo CREA Tierras Coloradas Viaje a Gdor Virasoro, Corrientes
26	20-3-09	Asistencia a día de campo y trabajo del Consorcio Forestal Corrientes Norte
27	21-3-09	Viaje Concordia – Buenos Aires
28	22-3-09	Viaje Buenos Aires Santiago

Detallar las actividades realizadas en la gira realizada, señalar las diferencias con la propuesta original.

El detalle de las actividades realizadas se presenta en los resultados obtenidos (Pagina xx).

Respecto a las diferencias con la propuesta inicial, estas son pocas, y corresponden a algunas visitas adicionales realizadas, no consideradas inicialmente en la propuesta, pero que la enriquecieron mucho, tales como: En Argentina, visitas al Centro Metropolitano de Diseño y a Organización grupo CREA Tierras Coloradas, y en Brasil visita a varios Show Room de Muebles producidos tanto con madera aglomerada como de madera sólida, pudiéndose apreciar la importancia del diseño y de la tecnología empleada, lo que se traduce en buenas terminaciones.

Contactos Establecidos Brasil					
Institución Empresa Organización	**Persona de Contacto**	**Cargo**	**Fono/Fax**	**Dirección**	**E-mail**
Universidad Federal do Paraná	Vitor Afonso Hoeflich	Professor Departamento de Economia Rural e Extensão y Programa de Pós-graduação			
	Renato Viana Goncalves				
Governo do Parana	Erich Schaitza	Gerente General Projecto Parana Biodiversidade			
Asociación Paraenense de Empresas de Base Florestal	Roberto Gava	Presidente Ejecutivo			
Link's	Alecksander Cesconetto	Gerente de Producción			
Empresa Arte Real	Carlos Mattos	Gerente			
Senai	Jose Luiz de Oliveira	Director			
Breyer y Cia Ltda	Walter Mathias	Gerente de operaciones			

Prefeitura do Município de Porto União, estado de Santa Catarina	Elio Kamiensky	Secretario Municipal de Agricoltura e Meio Ambiente			
Pousada Sao Pedro	Jair Augustinho	Propietario			
Prefeitura do Município de Porto União, estado de Santa Catarina	Anizio de Souza	Vice Prefeito			
Centro Tecnologico do Mobiliario Senai	Cesar Augusto Modena	Director			
Cooperativa Afruta	Celso Dionisio Drosdrosky	Presidente			
Brixner Ind. & Com. De Esquadrias Ltda.	Alcidir Brixner	Gerente			
Breyer & Cia Ltda	Henrique Breyer	Director			
Centro Universitário de União da Vitoria	Peterson Jaeger	Profesor			
	Rafael de Souza Oliveira	Ing. Forestal			
Politorno SA	Claudio M. Ramos	Gerente			

Epagri	Daniel Dalgallo	Extensionista			
Bertolini SA	Henrique Bertolini	Director de Marketing Bertolini, Presidente Sindicato das Industrias do Mobiliário de Bento Gonçalves			

Contactos Establecidos Argentina					
Institución Empresa Organización	**Persona de Contacto**	**Cargo**	**Fono/Fax**	**Dirección**	**E-mail**
Centro Metropolitano de Diseño	Anabella Rondina	Coordinadora de Área Gestión de Diseño			
INTA	Emiliano Walter	Ing Forestal, Extensionista			
INTA	Rubén Diaz V.	Ing. Agrónomo, Extensionista			
EEA INTA Concordia	Martín Sanchez Acosta	Comunicaciones			
Grupo Tapebicuá	Alberto Morales	Subgerente Forestal			
	Martin Azzali	Consultor			
INTA EEA Concordia	Graciela Rembado	Coordinación Area Extensión			

Maringa Maderas	Sergio G. Corso	Presidente			
Aserradero San Sebastián Srl	Sergio Piana				
Establecimiento Santa Cecilia	Nicolas Mattana				
CREA	Jorge Esquivel	Asesor Técnico			
Universidad de Misiones	Nancy Brondani	Contador Publico, Magister			
AACREA	Ana Cavanagh	Vocal Regional Litoral Norte			
Aserradero Don Diego	Diego	Propietario			
IMFER Industriales Madereros de Federación Entre Rios	Ruben Franzoy	Presidente			
Agencia Extensión Rural Concordia	Lilian Roman	Área Extensión			
Consorcio Forestal Corrientes Norte (CFCN)	Fernando Degiorgi	Asesor coordinador			
INTA	Leandro Giani	Encargado Forestaciones Campo El Alambrado, Capacitación y Administración del campo			

INTA	Eduardo Giorgio	Extensionista			

Material elaborado y/o recopilado			
Elaborado			
Tipo de material	**Nombre o identificación**	**Preparado por**	**Cantidad**
Fotografías de la Gira	CD con respaldos fotográficos	Verónica Loewe M.	1
Presentación charla difusión de la gira	Archivo Charla difusión gira	Verónica Loewe M.	1

Recopilado		
Tipo de Material	**N° Correlativo**	**Caracterización (título)**
Libro	1	Referencias en Mobiliario 2008
Libro	2	Referencias en Mobiliario 2009
Folleto Técnico y CD	3	Pintura a Pistola em moveis (2007)
Folleto Técnico y CD	4	Custos na industria moveleira (2007)
Folleto Técnico y CD	5	Gestao industrial no setor moveleiro (2007)
Folleto Técnico y CD	6	Colagem da Madeira (2007)
Folleto Técnico y CD	7	Manutencao da maquinas basicas (2007)
Folleto Técnico y CD	8	Materiais para o setor moveleiro (2007)
Folleto Técnico y CD	9	Usinagem de Madeira em maquinas CNC (2007)
Folleto Técnico y CD	10	Controle e descarte de residuos na área de pintura (2007)
Folleto Técnico y CD	11	Ferramentas para maquinas de usinagem de Madeira (2007)
Folleto	12	SENAI SC Consultorias especializadas
Folleto	13	SENAI SC CTM Centro de Tecnologia do Mobiliario
Folleto	14	Servicio Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI SC) A industria do Conhecimento

Operación Eucalipto

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA
MINISTERIO DE AGRICULTURA

CDL CÂMARA DE DIRIGENTES LOJISTAS

O IGUASSU

O jornal diário da sua região

Porto União (SC) e União da Vitória (PR)
Quinta-feira, 12 de Março de 2009 - Ed. 1397

PREVISÃO DO TEMPO
QUINTA 26°/18°

R$1,00

Grupo de chilenos visitou Porto União

O grupo de chileno visitou várias empresas e propriedades agrícolas de Porto União

A secretaria de agricultura recebeu na manhã de ontem, 11, a visita de um grupo de empresários, engenheiros e pequenos agricultores vindo do Chile. A visita foi agendada pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Às 8h30 o grupo deu uma entrevista à imprensa na secretaria e em seguida visitou o interior de Porto União. Acompanhou o grupo os secretários de agricultura Élio Kaminski e do vice-prefeito Anízio de Souza e também do secretário de Indústria, Comércio e Turismo Aloísio Salvatti Salvatti.

P3

Tudo pronto para Festa da Costela

Um dos momentos mais esperados da comemoração do aniversário de União da Vitória, é a Festa Nacional da Costela, que começa na sexta-feira, 13, e se estende até domingo, 15.

P8

O Poder dos Cristais

Entre com pé direito o ano de 2009. Se há algo em sua vida que está atormentando, ligue para nós e conheça nossos trabalhos espirituais, que solucionarão todos os seus problemas de vida amorosa, financeira, vícios, política, saúde. Consultas e trabalhos (natural) feitos por telefone a longa distância, com resultados imediatos.

Ligue e marque sua consulta:
(45) 3035-7879 / (45) 3035-1169 / (45) 3038-6757

Queima de estoque Divosul.
Só falta o cheirinho de carro novo.

GOL COPA 1.6 2006
COMPLETO
AMARELO

SAVEIRO 1.6 2007
PRATA

Porto União - SC - Fone (42) 3521-1111
Rua XV de Novembro, 65
Divosul

Rivanello
Posto Shell
Concorra a 50 Ford Ka
42 3523 1637

A MAWA lança DESAFIO PREÇO BAIXO!
Encontrando preços mais baixos que os nossos,
com a mesma marca ou modelo, **NÓS FAZEMOS MAIS BARATO!**

Confira:
R$ 6,50 R$ 5,90 R$ 29,90
R$ 9,90 R$ 34,00 R$ 99,00

Então faça um orçamento e venha para a MAWA! Nós cobrimos qualquer oferta, entregamos na cidade e no interior sem cobrar frete!

MAWA
MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO
A segurança que constrói!
Rua Ipiranga, nº 90 - Centro
União da Vitória/PR - (42) 3522-0501

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA
MINISTERIO DE AGRICULTURA

O IGUASSU
Porto União (SC) e União da Vitória (PR)
Quinta-feira, 12 de Março de 2009 - Ed. 1397

Grupo Chileno visita Porto União

Um grupo formado por empresários, agricultores e engenheiros visitaram a cidade no dia de ontem

A secretaria de agricultura recebeu na manhã de ontem, 11, a visita de um grupo de empresários, engenheiros e pequenos agricultores vindo do Chile. A visita foi agendada pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Às 8h30 o grupo deu uma entrevista à imprensa na secretaria e em seguida visitou o interior de Porto União. Acompanharam o grupo o secretário de agricultura Élio Kaminski, o vice-prefeito Anizio de Souza e também o secretário de Indústria, Comércio e Turismo Aloísio Salvatti.

O grupo visitou várias empresas e propriedades rurais da cidade

Verônica Loewe M, engenheira florestal do Ministério da Agricultura do Chile liderou o grupo de chilenos que teve a sua primeira visita na Affuta, onde acompanharam como são feitos os produtos da cooperativa. Em seguida a comitiva seguiu para a empresa de esquadrias de madeira Brixner, onde acompanharam passo a passo a produção de portas e janelas. "É importante este conhecimento e troca de informações. Este contato pessoal com eles é importante também para eles conhecerem como são feitos os nossos produtos", disse um dos sócios proprietários da empresa Alcidir José Brixner.

Após a saída da empresa, os chilenos foram conhecer às pousadas em Santa Cruz do Timbó. Lá puderam conhecer a estrutura das pousadas da cidade.

Antes de seguir o cronograma, o grupo foi conhecer a cachoeira do Rio Bonito, onde ficaram maravilhados pela beleza natural do interior do município.

O Chile é um grande produtor de uva e de vinho, por isso foram conhecer algumas plantações de uva e alguns produtores de vinho. A troca de experiência e informações foi muito grande para todos.

Para finalizar os chilenos foram conhecer a fábrica e a distribuidora de Steinhaegar WV, onde puderam também provar um pouco da bebida tradicional de Porto União.

"Viemos aqui para conhecer o que tem aqui na área rural. Queremos conhecer as pequenas as empresas e a agricultura e levar este conhecimento para o nosso País. Temos uma agricultura parecida com a do Brasil e Argentina", revelou Verônica.

Para o vice-prefeito "esta troca de informação é importante, pois conhecemos um pouco da forma deles trabalharem e mostramos a nossa cidade", disse.

Kaminski tem o mesmo pensamento, "temos muita coisa bonitas e importante para mostra. Se fosse para mostrar tudo eles teriam que ficar aqui uns três dias", afirmou. De Porto União o grupo vai até a cidade gaúcha de Bento Gonçalves. Antes de chegar à cidade, eles passaram pela cidade de São Bento do Sul. O representante da UFPR na cidade que conduzia o grupo foi o engenheiro florestal Ritterson Jaeger.

e estado de Santa Catarina home page: www.gazetasbs.com.br

APL

Chile está interessado

Comitiva de produtores, empresários e burocratas chilenos estiveram em São Bento esta semana para conhecer o modelo de organização do APL Planalto Norte, que completa dois anos. Página 3

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA
MINISTERIO DE AGRICULTURA

Economia

APL chama a atenção de chilenos

Grupo conheceu empresas e conversou com empresários sobre o modelo

São Bento do Sul – Missão patrocinada pelo governo do Chile trouxe à região esta semana uma comitiva formada por produtores, empresários, burocratas, e estudantes da área madeireira e outros. Apesar de visitas a empresas de São Bento do Sul e Rio Negrinho, o principal interesse era o intercâmbio de informações sobre o Arranjo Produtivo Local do Planalto Norte, o APL, para uma possível associação da categoria naquele país.

A responsável pelo grupo, engenheira florestal Veronica Loewe, disse que o projeto é melhorar as condições de competitividade da micro e pequena empresa da área madeireira e não-madeireira no Sul do Chile, na região de Maule, distante 350 quilômetros da capital Santiago. O grupo chegou em Curitiba no domingo e tem retorno previsto apenas no final do mês, por volta do dia 22.

"A sensação que tivemos ao visitar as empresas é que aqui em Santa Catarina está mais avançado. Há mais apoio aos pequenos. Lá no Chile se vê que o grande quer engolir o pequeno", confessa Veronica, que foi a autora do projeto junto ao governo Ministério da Agricultura do Chile, pela união de pequenas e médias propriedades, a partir de parceria com a Universidade Federal do Parana, a UFPR.

Dias melhores

A engenheira acredita na recuperação de seu país, que possui uma economia bastante aberta e sente muito os efeitos da crise econômica internacional, uma vez que tem os Estados Unidos como principal parceiro comercial em muitos segmentos. Depois do cobre, a indústria madeireira é a principal atividade econômica no Chile, com mais de 3 milhões de dólares em exportações. Como ação positiva, Veronica destaca o apoio estatal chileno na capacitação de grupos, como a comitiva que passa pelo Brasil e Argentina.

Ainda sobre a organização das empresas brasileiras, Veronica diz que se parece muito com o modelo italiano, na qual empresas maiores se unem a pequenas e terceiriza parte da linha de produção. "É o caso de empresas de móveis que deixam a pintura a cargo de outras", concorda o diretor do Senai, José Luis Oliveira, que recepcionou os chilenos na visita à Interlink, em São Bento, e à Artereal Móveis, em Rio Negrinho.

Com a passagem pela região, o grupo seguiu para União da Vitória. Até o dia 15 terá visitado ainda o pólo moveleiro de Bento Gonçalves e depois segue para a Argentina, onde fica até o dia 22, um domingo. Segundo José Luis, a participação do Senai ocorre por convite da UFPR e envolve as unidades em São Bento do Sul e Bento Gonçalves. (KO)

A engenheira Veronica: "Temos apoio aos pequenos"

Escritório contábil
Silver Star
João Laudelino Batista
Fones: 47 3633 2004

Realidade chilena

União é importante

Empresas familiares são desafiadas a mudar

São Bento do Sul – Com máquina fotográfica em punho, o produtor chileno Carlos Valdés Aravena veio ao Brasil preparado para salvar um negócio secular na área madeireira, que ele herdou de seus pais, e que está ameaçado pela forte concorrência interna e a presença de grandes grupos. Ele atua na extração de madeira bruta em Empedrado, cidade da região de Maule, que possui pouco mais de quatro mil habitantes, das quais 12 famílias se dedicam dependem integralmente da madeira.

Um bom começou foi uma lei do governo chileno que promete aprimorar as técnicas para desenvolvimento da cultura de reflorestamento em bosques. Atualmente, 14% da área de plantio já é de madeira renovável, seguindo a tendência mundial da economia sustentável.

Ocorre, porém, que os produtores individualmente mal conseguem extrair a madeira. É o momento no qual as grandes empresas se aproveitam da falta carência de dinheiro e oferecem menos pelo material. A associação daria mais força para negociar preços, mas também favoreceria a aquisição de equipamentos e desenvolvimento de tecnicas para agregar valor aos produtos, prevê Carlos. "Só assim vamos poder competir com os grandes", frisou.

Pinus é predominante

Dada a alta concentração de celulose, o pinus é a madeira preferida no Chile. Segundo Veronica Loewe, engenheira florestal e responsável pela comitiva chilena no Brasil, as espécies de pinus e eucalipto representam 92% da superfície plantada nas regiões de Maule, Bio Bio e Araucania, que são 75% da superfície total do país. Outra justificativa para as altas taxas de utilização de pinus e eucalipto foi o comprovado rendimento que as espécies oferecem.

Comparados com os bosques nativos considerados comerciais, a diferença em desenvolvimento fica em 20 m3/ha/ano para 4 m3/ha/ano. Quanto ao uso da madeira, mais um dado curioso é que 98% da madeira de reflorestamento é aproveitado pela indústria no Chile. O restante vai para a geração de energia, como lenha, junto com 60% oriundo madamente de madeira de bosques naturais. Em três décadas, o governo incentivou a redução a participação da madeira para produção de energia de 50% para 27%, segundo pesquisas oficiais.

O Chile exporta madeira para 115 países, com um crescimento médio de 15% em 2007 na comparação com o ano anterior. Os principais mercados são os Estados Unidos, China, Itália, Japão e México, que em conjunto somam 55% do total, porem cresce a importância de outros mercados como Peru, Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela e Equador, que já representam 10% do total exportado pelo país. Para conhecer mais, basta acessar o site www.infor.gob.cl. (KO)

kik
Venha conferir!
Nossos produtos e preços!
Ligue para orçamento e atendimento
Fone/Fax: (0xx47) 3633-1871

[Estado]

Hora do Bndes sair do muro, diz Zonta

O [illegible]

feminina

[illegible] ... sem representação feminina. Depois dela, houve [illegible] em 1991 e, desde então, nunca mais [illegible] Palácio Barriga Verde.

> "Estamos na expectativa de uma redução de 2% na taxa de juros, apesar de a previsão ser de até 1,5%. Contamos com a sensibilidade do governo federal para fazer com que a economia gire e o consumo aumente – presidente da FCDL/SC, **Sergio Medeiros**"

Inédito A Câmara Especial Regional de Chapecó realiza hoje sessão de inauguração. É a primeira vez que ocorre no Brasil, por [illegible] de recursos e apelações de 2º grau fora da sede do Poder Judiciário. O presidente do TJ, João Eduardo Souza [illegible], participa da solenidade com os desembargadores [illegible] Ubaldo, César Abreu e [illegible] Rosa de Andrade que atendem na [illegible] que, em um mês, recebeu 500 recursos. Em pauta hoje, 84 processos.

Expectativa O juiz especial da Comarca [illegible] de Oliveira, a propósito, [illegible] de 2º grau em Chapecó a partir da semana que vem. Ele [illegible] pela implantação de outras [illegible] para a Serra.

Nova conta CNM propôs ontem, em Brasília, a [illegible] das dívidas dos municípios com o INSS por meio dos créditos que [illegible] com a Previdência. Em SC, [illegible], presidente da Fecam, há 240 prefeituras que devem.

Insegurança Líder do PT, Dirceu Dresch, está preocupado com a construção de usina [illegible] entre Itapiranga e Palmitinhos. [illegible] acham que poderia ser menor o impacto socioambiental. Por isso, quer [illegible] do governo federal e da Aneel [illegible] empreendimentos de energia em estudo na Bacia do Rio Uruguai.

Ligado "[illegible]" O secretário da Administração, José [illegible], anuncia para [illegible] da implantação do Sistema de Gestão e Protocolo Eletrônico (SPGE) que representa uma nova era na gestão de processos e documentos do governo de SC. Orçado em R$ 6,3 milhões, em um ano, vai reduzir em 60% "o papelório e o carimbório" e, com isso, os custos com logística, papel de impressão, tinta e correio, garante Ascari.

Saneamento Walmor De Luca assina hoje ordens de serviço para elaboração de projetos de sistemas de esgoto em 48 municípios. Para o que a Casan investirá R$ 12 milhões.

Código O ministro Reinhold Stephanes e o pesquisador Evaristo Eduardo de Miranda da Embrapa, deverá participar de seminário sobre Meio Ambiente que o agronegócio programa para a próxima quinta (19).

Receita O líder do PP, Silvio Dreveck, critica a inércia do governo diante das reações à crise. Segundo o deputado, os empresários estão reduzindo despesas, as prefeituras também. "Não vejo nenhuma ação do governo do Estado nessa direção, tudo o que faz é reclamar que está arrecadando menos." Por isso, resolve sugerir que o governo reduza definitivamente o número de SDRs. "De 36 para apenas seis. Só com esta iniciativa, o Estado economizaria mais de R$ 100 milhões anuais", estima. Ao tempo em que deveria restaurar as regiões metropolitanas, acrescenta, permitindo o acesso a recursos federais para alavancar a receita local.

Queda IBGE estima produção de grãos 7,2% menor este ano, apesar de que a área plantada é ligeiramente superior.

[illegible] 12Mar09 [illegible]

Formalizado há dois anos

Assinatura de documento reuniu 53 empresas locais

São Bento do Sul – A assinatura do documento de constituição do Arranjo Produtivo Local (APL), com 53 empresas de São Bento, Rio Negrinho e Campo Alegre, completou dois anos este mês. O lançamento oficial do APL ocorreu após reuniões entre diversas entidades e missões empresariais. Na época, segundo os empresários, o objetivo era fortalecer as empresas e organizações que integram a cadeira produtiva moveleira da região, através do desenvolvimento de ações que melhorem continuamente seus resultados.

Para Carlos Matos, o arranjo entra numa nova fase

"Na verdade, São Bento do Sul sempre existiu na forma de um APL, porém isso não havia sido formalizado. O processo iniciou com as entidades de pesquisa, que fizeram estudos com o consentimento do setor empresarial. Depois nós nos reunimos e apresentamos. 'É isso que vocês querem?'. E os empresários aceitaram", explica o diretor do Senai, José Luis de Oliveira, que participou das discussões.

Propostas parecidas já ocorriam em Arapongas, Chapecó e Bento Gonçalves. No caso de São Bento, a implantação teve o acompanhamento de entidades como Abimóvel, Aciaca, Acirne, Acisbs, Arpem, Banco do Brasil, Fetep, Fiesc, Sebrae/SC, Senai/SC, Sindicom, Sindicont, Sindusmobil, Sociesc, Udesc e Univille, as quais coube a responsabilidade da governança.

Em termos práticos, uma das primeiras ações foi um levantamento conjuntural, realizado com cada uma das empresas participantes, para formar as características e perspectivas.

Para José Luis, após o grupo ter optado pelo Biomóvel, agora devem ser retomadas outras aspectos como Produto, Processo, Comercialização, Adequação, entre outros. Um grupo de empresários de técnicos em designer do Instituto Polidesigner de Milão, na Itália, deve retornar à região em abril para o atendimento às fábricas, dentro da proposta do APL. "Estamos trabalhando inicialmente no levantamento com as empresas", explica.

"Ganhar agilidade"

Para o presidente da Móvel Brasil, evento que tem o apoio do APL, empresário Carlos Matos, o arranjo produtivo deve ganhar mais força agora com a nova parceria entre empresas e o Sebrae. Nesta fase, o órgão também auxilia no gerenciamento do projeto, garantindo mais agilidade. "Eu acredito que isso vai representar mais projetos implementados e mais resultados. Teremos uma mostra na feira", comenta.

O sistema de APL atua em agrupamentos de pequenos, médios e grandes empreendimentos, proporcionando o conhecimento das inovações, tendências, oportunidades e ameaças identificadas no ambiente. O programa ainda instrui e orienta a tomada de decisão das empresas com vistas à conquista, ampliação ou manutenção de mercados. Seu principal objetivo é melhorar continuamente os resultados das organizações participantes. (KO)

As vantagens

- Expandir e solidificar seus atuais mercados
- Conquistar novos mercados
- Poder acompanhar e avaliar os resultados
- Adequar seus atuais produtos e serviços às exigências dos mercados
- Ajustar seus processos produtivos
- Conhecer e ajustar-se às normas e regulamentos que afetam seus produtos
- Identificar necessidades de formação e de aperfeiçoamento da mão-de-obra
- Verificar a necessidade de contar com novos fornecedores
- Melhorar o padrão de qualidade do produto e serviço
- Definir atividades de assistência técnica
- Reduzir custos e desperdícios
- Melhorar o comprometimento dos colaboradores
- Aumentar a lucratividade da empresa
- Aumentar a satisfação dos clientes
- Abrir novos mercados
- Ampliar a competitividade das organizações
- Ser flexível atendendo às necessidades das organizações

5. PARTICIPANTES DE LA PROPUESTA

FICHA DE ANTECEDENTES PERSONALES RESUMIDA	
Nombre completo	Verónica Loewe M.
RUT	
Fecha de Nacimiento	
Nacionalidad	Chilena
Dirección particular (indicar comuna y región)	
Fono particular	
Celular	
E-mail	
Banco y número de cuenta corriente personal	
Género (Masculino o femenino)	Femenino
Indicar si pertenece a alguna etnia	
Nombre y teléfono de la persona a quien avisar en caso de emergencia	
ACTIVIDAD PROFESIONAL Y/O COMERCIAL (ACTUAL)	
Nombre de la Institución o Empresa a la que pertenece	INFOR
Rut de la Institución o Empresa	
Nombre y Rut del Representante Legal de la empresa	MARTA ABALOS ROMERO
Cargo	DIRECTORA EJECUTIVA
Profesión	INGENIERO FORESTAL
Dirección comercial (Indicar comuna y región)	
Fono y Fax comercial	
E-mail	
Clasificación de público o privado	público
Banco y número de cuenta corriente de la institución	

FICHA DE ANTECEDENTES PERSONALES RESUMIDA	
ANTECEDENTES PERSONALES (Obligatorio para todos los participantes o postulantes)	
Nombre completo	Anselmo Alejandro albornoz Albornoz
RUT	
Fecha de Nacimiento	
Nacionalidad	Chilena
Dirección particular	
Comuna	
Región	Del Maule
Fono particular	
Celular	
E-mail	
Profesión	Apicultor
Género (Masculino o femenino)	Masculino
Indicar si pertenece a alguna etnia (mapuche, aymará, rapa nui, atacameño, quechua, collas, alacalufe, yagán, huilliche, pehuenche)	
Nombre y teléfono de la persona a quien avisar en caso de emergencia	
ACTIVIDAD PROFESIONAL Y/O COMERCIAL (ACTUAL) (Los agricultores deben llenar la sección siguiente)	
Nombre de la Institución o Empresa a la que pertenece	
Rut de la Institución o Empresa	
Nombre y Rut del Representante Legal de la empresa	
Cargo del participante en la Institución o Empresa	
Dirección comercial (Indicar comuna y región)	
Fono	
Fax Comercial	
E-mail	
Clasificación de público o privado	

FICHA DE ANTECEDENTES PERSONALES RESUMIDA	
ANTECEDENTES PERSONALES (Obligatorio para todos los participantes o postulantes)	
Nombre completo	Mauricio Eduardo Aguilera Freudenthal
RUT	
Fecha de Nacimiento	
Nacionalidad	Chilena
Dirección particular	
Comuna	
Región	Del Maule
Fono particular	
Celular	
E-mail	
Profesión	Ingeniero Forestal
Género (Masculino o femenino)	Masculino
Indicar si pertenece a alguna etnia (mapuche, aymará, rapa nui, atacameño, quechua, collas, alacalufe, yagán, huilliche, pehuenche)	
Nombre y teléfono de la persona a quien avisar en caso de emergencia	
ACTIVIDAD PROFESIONAL Y/O COMERCIAL (ACTUAL) (Los agricultores deben llenar la sección siguiente)	
Nombre de la Institución o Empresa a la que pertenece	CONAF Región del Maule
Rut de la Institución o Empresa	
Nombre y Rut del Representante Legal de la empresa	
Cargo del participante en la Institución o Empresa	Jefe Sección Bosque Nativo y Jefe (i) Departamento Desarrollo y Fomento Forestal.
Dirección comercial (Indicar comuna y región)	
Fono	
Fax Comercial	
E-mail	
Clasificación de público o privado	Publico

FICHA DE ANTECEDENTES PERSONALES RESUMIDA	
ANTECEDENTES PERSONALES (Obligatorio para todos los participantes o postulantes)	
Nombre completo	Daniela Paz González Cordero
RUT	
Fecha de Nacimiento	
Nacionalidad	Chilena
Dirección particular	
Comuna	
Región	
Fono particular	
Celular	
E-mail	
Profesión	Ingeniero Forestal
Género (Masculino o femenino)	Femenino
Indicar si pertenece a alguna etnia (mapuche, aymará, rapa nui, atacameño, quechua, collas, alacalufe, yagán, huilliche, pehuenche)	
Nombre y teléfono de la persona a quien avisar en caso de emergencia	
ACTIVIDAD PROFESIONAL Y/O COMERCIAL (ACTUAL) (Los agricultores deben llenar la sección siguiente)	
Nombre de la Institución o Empresa a la que pertenece	Municipalidad de Paredones
Rut de la Institución o Empresa	
Nombre y Rut del Representante Legal de la empresa	Jorge Sammy Ormazabal López
Cargo del participante en la Institución o Empresa	Encargado de Fomento Productivo
Dirección comercial (Indicar comuna y región)	
Fono	
Fax Comercial	
E-mail	
Clasificación de público o privado	Público

FICHA DE ANTECEDENTES PERSONALES RESUMIDA	
ANTECEDENTES PERSONALES (Obligatorio para todos los participantes o postulantes)	
Nombre completo	Rolando Andrés Leyton Labarca
RUT	
Fecha de Nacimiento	
Nacionalidad	Chilena
Dirección particular	
Comuna	
Región	Sexta
Fono particular	
Celular	
E-mail	
Profesión	Administrador forestal
Género (Masculino o femenino)	Masculino
Indicar si pertenece a alguna etnia (mapuche, aymará, rapa nui, atacameño, quechua, collas, alacalufe, yagán, huilliche, pehuenche)	
Nombre y teléfono de la persona a quien avisar en caso de emergencia	
ACTIVIDAD PROFESIONAL Y/O COMERCIAL (ACTUAL) (Los agricultores deben llenar la sección siguiente)	
Nombre de la Institución o Empresa a la que pertenece	Sociedad Forestal Ciruelos Ltda..
Rut de la Institución o Empresa	
Nombre y Rut del Representante Legal de la empresa	Rolando Andrés Leyton Labarca
Cargo del participante en la Institución o Empresa	Administrador
Dirección comercial (Indicar comuna y región)	
Fono	
Fax Comercial	
E-mail	
Clasificación de público o privado	Privado

FICHA DE ANTECEDENTES PERSONALES RESUMIDA	
ANTECEDENTES PERSONALES (Obligatorio para todos los participantes o postulantes)	
Nombre completo	Damián Antonio Fuentes Carrasco
RUT	
Fecha de Nacimiento	
Nacionalidad	Chilena
Dirección particular	
Comuna	
Región	Del Maule
Fono particular	
Celular	
E-mail	
Profesión	Empresario Forestal
Género (Masculino o femenino)	Masculino
Indicar si pertenece a alguna etnia (mapuche, aymará, rapa nui, atacameño, quechua, collas, alacalufe, yagán, huilliche, pehuenche)	
Nombre y teléfono de la persona a quien avisar en caso de emergencia	
ACTIVIDAD PROFESIONAL Y/O COMERCIAL (ACTUAL) (Los agricultores deben llenar la sección siguiente)	
Nombre de la Institución o Empresa a la que pertenece	CIMACO COOP
Rut de la Institución o Empresa	
Nombre y Rut del Representante Legal de la empresa	Damián Fuentes Carrasco
Cargo del participante en la Institución o Empresa	Presidente
Dirección comercial (Indicar comuna y región)	
Fono	
Fax Comercial	
E-mail	
Clasificación de público o privado	Privado

FICHA DE ANTECEDENTES PERSONALES RESUMIDA	
ANTECEDENTES PERSONALES (Obligatorio para todos los participantes o postulantes)	
Nombre completo	Carlos Esteban Valdés Aravena
RUT	
Fecha de Nacimiento	
Nacionalidad	Chilena
Dirección particular	
Comuna	
Región	Maule
Fono particular	
Celular	
E-mail	
Profesión	Técnico pesquero
Género (Masculino o femenino)	Masculino
Indicar si pertenece a alguna etnia (mapuche, aymará, rapa nui, atacameño, quechua, collas, alacalufe, yagán, huilliche, pehuenche)	
Nombre y teléfono de la persona a quien avisar en caso de emergencia	
ACTIVIDAD PROFESIONAL Y/O COMERCIAL (ACTUAL) (Los agricultores deben llenar la sección siguiente)	
Nombre de la Institución o Empresa a la que pertenece	Aserraderos Carlos Valdés
Rut de la Institución o Empresa	
Nombre y Rut del Representante Legal de la empresa	Carlos Valdes Valdes
Cargo del participante en la Institución o Empresa	Encargado de Negocios y Producción
Dirección comercial (Indicar comuna y región)	
Fono	
Fax Comercial	
E-mail	
Clasificación de público o privado	Privado

ACTIVIDAD COMO AGRICULTOR (ACTUAL) (Completar sólo si se dedica a esta actividad)	
Tipo de Agricultor (pequeño, mediano o grande)	Pequeño Empresario
Nombre de la propiedad en la cual trabaja	
Cargo (dueño, administrador, etc.)	Administrador
Superficie Total y Superficie Regada	10 ha de bosque y 0.5 ha laempresa
Ubicación (detallada)	
Rubros a los que se dedica (incluir desde cuando se trabaja en cada rubro) y niveles de producción en el rubro de interés	Aserraderos y acepilladuras de madera de pino. 18.000 pulgadas mensuales en 2.44 m
Resumen de sus actividades	Compra de trozas, aserrio y venta de madera.
Organizaciones (campesinas, gremiales o empresariales) a las que pertenece y cargo, si lo ocupa	Agrupación de Madereros de Empedrado. Secretario

FICHA DE ANTECEDENTES PERSONALES RESUMIDA	
ANTECEDENTES PERSONALES *(Obligatorio para todos los participantes o postulantes)*	
Nombre completo	GUSTAVO ALEJANDRO CHAVARRÍA GUTIÉRREZ
RUT	
Fecha de Nacimiento	
Nacionalidad	CHILENO
Dirección particular	
Comuna	
Región	VII
Fono particular	
Celular	
E-mail	
Profesión	INGENIERO AGRONOMO
Género (Masculino o femenino)	MASCULINO
Indicar si pertenece a alguna etnia (mapuche, aymará, rapa nui, atacameño, quechua, collas, alacalufe, yagán, huilliche, pehuenche)	
Nombre y teléfono de la persona a quien avisar en caso de emergencia	
ACTIVIDAD PROFESIONAL Y/O COMERCIAL (ACTUAL) *(Los agricultores deben llenar la sección siguiente)*	
Nombre de la Institución o Empresa a la que pertenece	ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE COELEMU
Rut de la Institución o Empresa	
Nombre y Rut del Representante Legal de la empresa	LUIS ARMANDO GONZALEZ AGUILAR
Cargo del participante en la Institución o Empresa	JEFE TECNICO PRODESAL MODULO 3
Dirección comercial (Indicar comuna y región)	
Fono	
Fax Comercial	
E-mail	
Clasificación de público o privado	INSTITUCIÓN PUBLICA

FICHA DE ANTECEDENTES PERSONALES RESUMIDA	
ANTECEDENTES PERSONALES **(Obligatorio para todos los participantes o postulantes)**	
Nombre completo	Milton Lizandro Rodriguez Miranda
RUT	
Fecha de Nacimiento	
Nacionalidad	Chilena
Dirección particular	
Comuna	
Región	VI región
Fono particular	
Celular	
E-mail	
Profesión	Administrador
Género (Masculino o femenino)	Masculino
Indicar si pertenece a alguna etnia (mapuche, aymará, rapa nui, atacameño, quechua, collas, alacalufe, yagán, huilliché, pehuenche)	
Nombre y teléfono de la persona a quien avisar en caso de emergencia	
ACTIVIDAD PROFESIONAL Y/O COMERCIAL (ACTUAL) **(Los agricultores deben llenar la sección siguiente)**	
Nombre de la Institución o Empresa a la que pertenece	CAMPOCOOP LTDA.
Rut de la Institución o Empresa	
Nombre y Rut del Representante Legal de la empresa	Francisco Onofre León Tobar
Cargo del participante en la Institución o Empresa	Vicepresidente
Dirección comercial (Indicar comuna y región)	
Fono	
Fax Comercial	
E-mail	
Clasificación de público o privado	Privado

PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA
MINISTERIO DE AGRICULTURA

Talca, 17 Abril 2009.

6. PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN

NOMBRE	FONO	E-MAIL	REGION	CARGO O ACTIVIDAD QUE DESARROLLA
Mauricio Aguilera			VII	Jefe Sector CONAF
Julio Jimenez			VII	Independiente Comerci. For.
Carlos Valdes			[illegible] VII	Empresario forestal
Patricio González D.			RM	Investigador INFOR
Marlene González			RM	Investigadora INFOR RM
Omar Jofré			VI	Pdte MUCECH VI Región AC
~~Antonio [illegible]~~			~~7~~	~~Dirigente campesino~~
			7	Dirigente campesino
Gustavo Chavarria			VII	Jefe Tecnico PRODESAL I
Luis Garcia			RM	Consultor UB
Daniela González C.			VI	Enc. Oficina Fomento Productivo Municipal Paredones
Rebeca Vargas S.			VI	Enc. Depto. Ciencia Gobierno Regional / Profesional Apoyo Gob. C. Caro.
Jarvina Gysling			RM	Investigadora
Verónica Loewe			RM.	Investigadora.

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA
MINISTERIO DE AGRICULTURA

PICHILEMU 22-04-09

GOBIERNO DE CHILE
FUNDACIÓN PARA LA INNOVACIÓN AGRARIA
MINISTERIO DE AGRICULTURA

6. PARTICIPANTES EN ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN

NOMBRE	FONO	E-MAIL	REGION	CARGO O ACTIVIDAD QUE DESARROLLA
Verónica Fuentes D.			RM	Investigación
Paula Martínez P.			VI	Enc. Gestion Territorial, Areas Protegidas y Medio Ambiente
Jorge Peña G.			VI	Jefe Provincial CONAF
Victor Barahona			VI	EMPRESARIO
Daniela Gonzalez C.			VI	Municipio Pumanque OFP.
Clara Morales			VI	EMPESA - MICRO -
Rolando Leyton C.			VI	Administrador Forestal
Patricia Longo			VI	Administrativo
CARLOS VALDÉS			VII	ADMINISTRADOR
DAMIAN FUENTES C			VIII	PyMG
Rebeca Vargas			VI	Coberneción
Verónica Lobos			RM	Investigador

6. EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE DIFUSIÓN

a) Efectividad de la convocatoria (cuando corresponda)

La convocatoria a la charlas fue realizada mediante envío de invitaciones por mail a una extensa base de datos de productores de las regiones del Maule y O'Higgins, y se publicó y difundió a través del sitio Web de Infor durante 1 semana en cada oportunidad.

b) Grado de participación de los asistentes (interés, nivel de consultas, dudas, etc.)

Los asistentes participaron activamente, generándose en ambas oportunidades largas reflexiones sobre las ventajas y barreras que enfrenta el asociativismo de diferente naturaleza en Chile.

c) Nivel de conocimientos adquiridos por los participantes, en función de lo esperado (se debe indicar si la actividad contaba con algún mecanismo para medir este punto y entregar una copia de los instrumentos de evaluación aplicados)

No se emplearon instrumentos para medir el aprendizaje de los contenidos entregados en la charla, pero a juzgar por su interés en participar posteriormente en otras actividades se deduce que la encontraron interesante.

d) Problemas presentados y sugerencias para mejorarlos en el futuro (incumplimiento de horarios, deserción de participantes, incumplimiento del programa, otros)

Sola la baja asistencia, que esta siendo un problema en muchos casos debido al extenso número de invitaciones que reciben, y al segmento focalizado, las PYMES, ya que los mismos dueños que asistirían desarrollan labores productivas y gerenciales que les impiden ausentarse o viajar.

7. Conclusiones Finales de la Propuesta

En lo posible presentar conclusiones individuales por participante.

Informe con Observaciones y Comentarios de la Gira sobre Modelos de Comercialización Aplicables a la Pyme Forestal Maderera y no Maderera

Mauricio Aguilera Freudenthal
CONAF Región del Maule.

1. Antecedentes Generales

En el marco del Proyecto desarrollado por INFOR ***"Herramientas Innovativas para el Desempeño Comercial Competitivo de Pequeños y Medianos Productores forestales en Chile"***, el cual pretende incrementar la rentabilidad del negocio forestal maderero y no maderero de pequeños y medianos productores presentes en la VI y VII región del país, a través del diseño y desarrollo de estrategias comerciales y mecanismos de articulación que permitan generar valor agregado y mejorar la competitividad de las PYMES forestales en los circuitos formales de comercialización a nivel nacional e internacional, un grupo de empresarios, investigadores, funcionarios públicos, profesionales municipales y dirigentes gremiales chilenos, visitaron durante el mes de Marzo, el sector forestal Brasileño y Argentino con el propósito de aprender y visualizar de manera directa, modelos de gestión, instrumentos de apoyo estatal, herramientas tecnológicas, conformación del mercado interno en ambos países, iniciativas de exportación, entre otras materias de interés.

De este modo, el presente informe entonces, resume las experiencias visitadas en el marco de esta gira, enfatizando lo observado en materias asociadas al fomento y desarrollo forestal.

1.2. Visitas en Brasil (Estado de Paraná y Santa Catarina)

- Universidad Federal de Paraná.
- Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI muebles).
- Empresa de muebles INTERLINK, Arte Real y otras ubicadas en Bento Gonçalves.
- Asociación de productores orgánicos AFRUTA.
- Empresa de turismo rural.
- Industria de Miel y derivados BREYER.

1.3. Visitas en Argentina (Buenos Aires, Entre Ríos, Corrientes y Misiones)

- Centro Metropolitano de Diseño.
- INTA (Concordia).
- Aserradero Don Diego
- Grupo Crea Tierras Coloradas
- Entrevista Doctora Nancy Brondani.
- Consorcio Forestal Corrientes Norte

2.0 Comentarios sobre la realidad observada en Brasil

Al visitar los estados del sur de Brasil, uno puede rápidamente constatar la presencia de una de las principales economías iberoamericanas y mundiales, con un mercado interno poderosísimo y con recursos naturales de insospechadas proyecciones. En efecto, se trata de un gigante mundial de casi 190 millones de personas, donde la agricultura (soya, tabaco, algodón) y la silvicultura (innumerables maderas nativas, además de plantaciones de pino y eucaliptos) presentan un crecimiento importante en los últimos años.

En este contexto, Brasil se encuentra en plena expansión de su sector productivo, amparado por una legislación e instrumentos de fomento que promueven desde la creación de masas forestales con especies de rápido crecimiento[2], hasta la comercialización de productos forestales madereros y no madereros. En efecto, un ejemplo interesante en materia de fomento lo constituye el Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial (SENAI), organismo privado que integra de manera novedosa la formación de técnicos y profesionales con el apoyo a empresas y/o microempresarios que comienzan a dar sus primeros pasos en el marcado brasileño (más de 700 centros de formación en todo el país, donde algunos están dedicados exclusivamente al desarrollo local de la industria de muebles).

Llama la atención, por ejemplo, que a través de un programa especial denominado "incubadora tecnológica", pequeñas empresas y alumnos de los centros de formación reciben un apoyo integral para insertarse en el mercado, experiencia interesante que podría emprenderse a través de financiamiento en nuestros instrumentos de fomento.

Por otra parte y en relación a la industria asociada a las Pymes, Brasil cuenta con un mercado por si mismo amplio, donde importantes centros urbanos consumen casi la totalidad de la producción (por ejemplo Sao Pablo). Bajo este modelo, las pequeñas y medianas empresas no requieren de las exportaciones para solventar la gestión comercial y, por otra parte, presentan algunos costos de producción menores a las realidades nacionales, toda vez que la energía eléctrica y los combustibles son más baratos que los presentes en Chile y la industria nacional satisface las necesidades de infraestructura en términos de maquinaria y equipos.

En términos asociativos en tanto, existe apoyo del Estado con distintos instrumentos que fomenta el cooperativismo y la asociatividad. No obstante, el concepto individualista de los empresarios también es un patrón común y complejo de superar, ya que la mayoría de las experiencias a lo más, poseen una compra de insumos conjunta, un intercambio de conocimientos muy horizontal, pero venta de manera separada e individual (materia de reflexión para el diseño de la Unidad de Enlace contemplada en el proyecto). Por otra parte, Brasil posee una interesante organización en términos gremiales y sindicales, dado que son normales las negociaciones entre confederaciones zonales de trabajadores y empresarios.

El modelo productivo y de mercado observado en Brasil, además, permite el acoplamiento

[2] Crecimientos promedios de 40 m3/ha/año para *Eucalyptus grandis*

de diversas empresas específicas en torno a un rubro productivo común. En efecto, los Arranjos Productivos Locales[3] (APL), hace que pequeñas empresas se vuelvan especialistas en parte del proceso productivo y/o comercial y, por ende, sumamente competitivas. En el caso observado del mueble, por ejemplo, el desarrollo de pinturas, piezas específicas, empresas de embalaje, etc., sin duda, esto ha permitido el fortalecimiento de los sindicatos mencionados anteriormente. El Estado en tanto, posee instrumentos específicos para fomentar los APL (líneas para la absorción de mano de obra, modelos de fabricación, ventas, prospecciones de mercado, entre otras).

3.0 Comentarios sobre la realidad observada en Argentina

Sin lugar a dudas, el sector forestal argentino presenta una envergadura menor a su par brasileño, aunque con una potencialidad de similares proyecciones. Concentradas en las provincias nororientales de la República de la Argentina, las plantaciones forestales de rápido crecimiento superan el millón de hectáreas (pino, eucaliptos y salicáceas en general).

El Estado, a través de la Ley 25.080, fomenta el establecimiento de plantaciones forestales mediante apoyo económico y ventajas impositivas, escenario que, en el último tiempo, también ha sido aprovechado por algunas empresas Chilenas tales como Arauco y CMPC. No obstante, las aparentes adecuadas condiciones para el negocio forestal (presencia de leyes de fomento, interesante mercado interno, ventajas topográficas y de sitio, etc.), la mayoría de los empresarios y propietarios entrevistados se quejan del sistema existente en el país, principalmente, por la inestabilidad económica que atenta contra el emprendimiento (sobre todo a mediano y largo plazo), así como también, por las dificultades que observan en la administración de los instrumentos de fomento y organismos de apoyo por parte del Estado.

Así, los privados han tomado por sus propias manos la tarea estratégica sectorial de mejorar la competitividad de la gestión, instalando redes y organizaciones para apoyarse entre sí y obtener asesoría técnica y extensión forestal profesional. Un ejemplo de ello lo constituyen los distintos grupos Crea, organización que en el ámbito silvoagropecuario asesora a cientos de productores y empresarios en el país, quienes a su vez pagan y contratan dicho servicio. Sin embargo y pese a las grandes redes establecidas con este sistema, llama la atención que no existan saltos cualitativos en términos de gestión colectiva, ya que cada uno y por si mismo, realiza la comercialización y venta de sus productos.

Por otra parte y en términos silvícolas, el norte de Argentina presenta excelentes sitios para la forestación con especies de rápido crecimiento. Especies como *Eucalyptus grandis* alcanzan crecimientos similares a los observados en Brasil (notoriamente superiores a los mejores incrementos registrados en Chile). Esta situación, asociada a una condición topográfica con escasa ondulación y, por ende, bajos costos de cosecha, hace de Argentina una alternativa sumamente interesante de inversión. Sin embargo y en términos de producción silvícola, el desarrollo tecnológico es incipiente, aunque se prevé que con la llegada de las grandes empresas forestales

[3] Especie de cluster

[4] Existe una gran cantidad de situaciones similares al bosque nativo chileno presente en la zona central del país, donde ha quedado aislado por la matriz de plantaciones de especies de rápido crecimiento y por lo tanto, su comportamiento responde al modelo de bosque fragmentado.

este se instalará en el corto plazo.

4.0 Aplicabilidad en Chile

Sin lugar a dudas, se puede señalar que las experiencias observadas en la gira, por una parte, tienen un valor evidente para cada uno de los asistentes y de forma directa se pueden rescatar interesantes formas y opciones novedosas en el abastecimiento de materias primas, producción, organización y gestión comercial de los productos madereros y no madereros visitados. No obstante, también existe el constante ejercicio de comparar y reflexionar sobre nuestras propias prácticas y sobre la organización del sector forestal chileno en general. En efecto y pese a ser un país pequeño y con menos ventajas comparativas que ambos países visitados, Chile presenta un sector forestal sólido, con reglas claras y con un Estado que funciona en términos de instrumentos de fomento, administración de la legislación forestal y fiscalización de sus recursos ambientales de interés.

Dicho lo anterior, a continuación se mencionan algunos conceptos e ideas interesantes observadas en la gira y que pudiesen tener aplicabilidad en nuestro país:

- En términos de extensión forestal campesina, en Brasil no se intenta separar los rubros productivos que permiten reproducir la unidad familiar y, por lo tanto, el extensionista o profesional necesariamente debe manejar la totalidad de los sistemas productivos presentes en el predio (forestal, pecuario y agrícola). Esto que parece tan evidente, en nuestro país no ocurre, ya que el diseño del modelo de extensión o transferencia técnica baja de manera sectorial.

- Se nos mencionó que en el Estado de Paraná, se está trabajando en una política de compensaciones ambientales para aquellos propietarios que, en sus propiedades, poseen bosques con ambientes naturales de interés o en su composición presentan especies en distintos grados de vulnerabilidad. Interesante propuesta y todo un tema por avanzar en Chile. Además se explicaron proyectos destinados a unir mediante corredores biológicos bosques nativos fragmentados[4], iniciativas necesarias de aplicar en la zona central y sur del país.

- Otro elemento destacable fue descubrir la operación de los distintos instrumentos y modalidades de fomento, ya sea en formación de profesionales, capacitación a empresas, apoyo en la inserción al mercado, etc. Se estima que dicho sistema puede ser replicado en Chile, especialmente por organismos como INFOR y/o centros de capacitación que, mediante asesorías técnicas o apoyos profesionales, pudiesen percibir ingresos para su financiamiento.

- A primera vista, resulta atractivo el modelo de extensión forestal privado de Argentina, donde los destinatarios pagan por el servicio de asesoría y, por lo tanto, controlan y avalúan constantemente la conveniencia del mismo (grupos CREA). En nuestro país, existen pequeños y medianos propietarios que cuentan con los medios para financiar una iniciativa similar, sin embargo, requieren de apoyo para organizar la

red. Sin duda, el asumir algunos compromisos y asesorías de forma conjunta podría mejorar la estructura de costos y generar algunas economías de escala, entre otros beneficios, tales como, el intercambio de conocimientos y la solución práctica a problemas comunes.

- La innovación y el diseño en diversos productos, tanto decorativos como funcionales (muebles), cada vez cobra mayor preponderancia a la hora de insertar un producto en el mercado. En este sentido, resulta interesante la propuesta de algunos organismos que, junto con la convocatoria a las distintas empresas de diseño, contemplan una capacitación inicial a los diseñadores para familiarizarlos con la madera, especialmente con sus características físicas, mecánicas y de trabajabilidad.

- Llama la atención cómo algunas pequeñas empresas poseen su certificación ambiental y por otra parte, en materia de gestión y producción, aplican un sistema donde se promueve el trabajo en equipo y se estimula y premia la generación de buenas ideas al interior de éstos. Todo cambio de mentalidad, conciencia ambiental y un desafío para nuestra pequeña y mediana empresa.

5.0 Reflexiones y Cometarios Finales

Por nuestra participación y apoyo al Proyecto "Herramientas Innovativas para el Desempeño Comercial Competitivo de Pequeños y Medianos Productores forestales en Chile" y particularmente por los desafíos que esta iniciativa contempla, la comercialización en general de los productos fue uno de los elementos que en lo personal generó particular interés y análisis para la reflexión.

En este contexto, resultó interesante constatar, por ejemplo, que, más allá de los distintos grados de cooperación y formas de asociatividad entre las empresas visitadas, la mayoría de éstas vendían finalmente sus productos de forma individual y, por lo tanto, le otorgaban a la gestión comercial un rol clave que difícilmente podía efectuarse mediante terceros. En este mismo sentido, se pudo observar una total apertura en términos de información, capacitación, incluso en cómo producir, sin embargo y en términos generales, no fue posible advertir esta misma cooperación o grado de asociatividad al momento de vender sus productos.

Esta situación que también es frecuente observarla en Chile y que, de algún modo, tiene a la pequeña y mediana industria forestal en un paradigma de resultado incierto, al parecer requiere de un escenario distinto, en el cual se rompan ciertos "patrones culturales" del modelo económico donde la confianza y la cooperación se trasformen en un bien preciado para sus integrantes. El éxito de la Unidad de Enlace contemplada en el proyecto, estará supeditado a que ésta pueda lograr beneficios en el corto plazo para los pequeños y medianos emprendedores forestales mientras, al mismo tiempo, intente efectuar su gestión con las reglas del mercado. Desafío complejo de abordar sin un programa de política pública que apoye dicha unidad de forma más permanente.

INFORME PARA EL INSTITUTO FORESTAL

GUSTAVO ALEJANDRO CHAVARRIA GUTIERREZ

JEFE TECNICO PRODESAL MODULO 1

Curepto, Talca. Abril de 2009

FORMAS DE ASOCIATIVIDAD APLICABLES A LAS PYMES

Arranjos Produtivos Locais (APL), Brasil

Definición

Son conjuntos de actores económicos, políticos y sociales, localizados en un mismo territorio, desarrollando actividades económicas correlacionadas y que presentan vínculos de producción, interacción, cooperación y aprendizaje.

APLs generalmente incluyen empresas – productoras de bienes y servicios finales, proveedoras de equipamientos y otros insumos, prestadoras de servicios, comercializadoras, clientes, etc., cooperativas, asociaciones y representaciones - y demás organizaciones dedicadas a la formación y entrenamiento de recursos humanos, información, investigación, desarrollo e ingeniería, promoción y financiamiento.

Ventajas competitivas

La articulación de empresas de todos los tamaños y distintos tipos en APLs y la utilización de las sinergias generadas por sus interacciones y la gran cooperación entre empresas fortalecen sus oportunidades de estabilidad y crecimiento, constituyéndose en importante fuente de ventajas competitivas duraderas. Otra de las ventajas es que las empresas asociadas son altamente especializadas (cada empresa realiza un número reducido de tareas). Además, existe un gran aprovechamiento de materiales reciclados en subproductos. La asociatividad también genera una gran uniformidad de nivel tecnológico, y una cultura de asociación adaptada a realizar actividades de "clusters", lo cual resulta altamente beneficioso.

Comercialización

En el caso de algunos APL, las empresas del sector de la madera están colaborando específicamente en lo que se refiere a la comercialización de sus productos. Las principales experiencias en ese sentido se encuentran en las estrategias conjuntas para participar de ferias, exposiciones en locales públicos y rondas de negocios, como puede ser detallado en el cuadro expositivo abajo, así como, los participantes que contribuyeron para la realización de cada acción.

En el caso específico del Arranjo Produtivo da Madeira de Porto União Da Vitória, contribuyen de forma muy contundente para el éxito de esas acciones el SEBRAE/PR (Servicio Brasileiro de Apoyo as Micro e Pequeñas Empresas, la ACEUV (Associación Comercial y Empresarial de União da Vitória) y la Secretaria Municipal de Industria e Comercio de União da Vitória, que asumen el papel de articuladores y operadores, además de realizar la planificación de esas acciones con foco específico en el mercado. Algunas de las actividades que desarrolla el APL son charlas, consultorías, capacitaciones, participación en ferias, misión técnica, seminarios, confección de fólderes de divulgación y reuniones organizativas y temáticas.

Entre otras acciones que han sido organizadas por este Comité Gestor del APL de la madera se destacan: visitas y rondas de negocios en Río Blanco (AC) y mantenimiento de showrooms del APL de la madera montados en los aeropuertos Alfonso Pena de Son José de los Pinhais (PR) y en Congonhas (SP): otra actividad fue la Primera semana de la Madera organizada por el Centro de Estudos da Madeira (CEMAD) de FACE/UNIUV, que reunió cerca de 300 participantes.

Además de eso, el APL estaba buscando viabilizar para la construcción del Portal de la Ciudad con espacio para comercialización de los productos y visualización de negocios para el segmento de la madera. Este proyecto cuenta con la colaboración fundamental de la ACEUV y de la Prefeitura de União daVitória.

Las empresas también cuentan con el apoyo del Sistema Federación de las Industrias de Paraná (FIEP), por intermedio de sus instituciones SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Paraná), SESI (Serviço Social da Indústria do Paraná) y IEL (Instituto Euvaldo Lodi do Paraná). El SENAI contribuye a formar mano de obra adecuada y habilitada para el segmento maderero, en la forma de cursos de formación profesional básicos, cursos técnico-profesionales, entre otros. Además de eso, el SENAI pone a disposición a través de la RETEC (Red de Tecnología de Paraná) los laboratorios y las clínicas tecnológicos. Al SESI de Paraná cabe la tarea de realizar acciones enfocadas en el bienestar, salud y seguridad en el trabajo de las empresas que componen el APL.

El IEL de Paraná otorga, a través de su sector de apoyo a los APLs, la participación en diversas actividades de apoyo al APL. Inicialmente, se destaca la asociación con el SEBRAE Paraná en la realización del PROCOMPI – Programa de Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas – en que 11 empresas pudieron participar de cursos y charlas sobre gestión y emprendimiento, además de la posibilidad de participar de rondas de negocios y exposición de productos en locales públicos estratégicos (stands en los aeropuertos internacional de Curitiba y Congonhas en São Paulo / SP).

El IEL do Paraná ha realizado también reuniones de planificación estratégica del APL da Madeira de Porto União e União da Vitória, los eventos han contado con la participación de los empresarios del sector, además de otros representantes de la comunidad (estudiantes y profesores universitarios del curso de ingeniería de la madera, políticos, representantes sindicales patronales y de los trabajadores, representantes de asociaciones comerciales e industriales, representantes de Secretarías e instituciones gubernamentales municipales y estatales).

Es importante destacar además, la participación efectiva de la Red APL Paraná, que integra las diversas instituciones que actúan en los APLs paranaenses y tiene como objetivo articular las

acciones de los diversos agentes que intervienen en esos aglomerados industriales. Entre las instituciones componentes se destaca la participación de la Secretaría de la Planificación y Coordinación General del Estado de Paraná y del Instituto Paranaense de Desarrollo Económico y Social (IPARDES) por la realización de investigaciones y diagnósticos que ayudan en la comprensión de la dinámica productiva y tecnológica que caracteriza actualmente la mayor parte de las empresas insertadas en el APL de la Madera de Porto União y União da Vitória.

Programa Cambio Rural (INTA), Argentina

Definición

El **Programa Cambio Rural** se basa en el trabajo en grupo de **productores PyMEs** que buscan soluciones integrales a sus problemas, junto a un profesional asesor del sector privado. El núcleo del programa es la conformación de grupos de productores afines, que cuentan con el asesoramiento técnico en el territorio y capacitación de un profesional especializado. Con ello, se apunta a potenciar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas agropecuarias, las empresas agropecuarias típicamente familiares y las agroalimentarias y agroindustriales en un marco de equidad social y respeto del medio ambiente.

Los **objetivos** del Programa son:

- mejorar la gestión empresarial
- aumentar la eficiencia de los procesos productivos
- consolidar formas de organización
- y fortalecer el poder de negociación.

Cambio Rural brinda asistencia integral a los productores a partir de:

- **Promoción y motivación:** buscando la toma de conciencia de las PyMEs agropecuarias a partir de actividades de comunicación, difusión y participación.
- **Asociativismo**: para dotar a los pequeños y medianos productores de las herramientas necesarias para alcanzar escala, disminuir costos, incorporar tecnología, y lograr una mejor organización para acceder a los mercados;
- **Capacitación permanente:** tanto a los profesionales involucrados como a los productores agrupados pero también al resto de los actores de las respectivas cadenas productivas, en las tendencias preponderantes del negocio y que permitan tomar decisiones estratégicas.
- **Asistencia técnica:** es el principal instrumento que atiende especialmente aspectos productivos, de gestión empresarial, organizativos y de mercado, contando con técnicos especialistas que brindan apoyo a los asesores de los grupos, con el objetivo de lograr mayores beneficios económicos y mejores condiciones de vida;

El **Programa** asume una parte del pago de la asistencia técnica durante la etapa de consolidación del trabajo de los grupos, y los productores suman aportes desde el inicio.

Se cuenta con financiamiento del Presupuesto General de la Nación a través de la SAGPyA y de algunas provincias, además del **INTA**.

Ámbito Forestal

Dicho programa se propuso como objetivo principal promover la reconversión productiva de pequeñas y medianas explotaciones Forestales, en especial aquellas con una situación crítica de ingresos, a partir de una serie de apoyos integrados brindados a través de una metodología grupal orientada por equipos técnicos.

Los apoyos apuntan a intensificar o diversificar la producción, reorganizar los factores de producción, readecuar la dedicación y gestión empresarial, incorporar formas asociativas para aumentar la escala, y lograr una articulación con el sector Industrial.

Para implementar este proceso, el programa propone desplegar su accionar a través de la asistencia técnica y la gestión del negocio. Así se propicia dotar a los productores de bases sólidas para una inserción competitiva en la economía provincial y nacional que les posibilite el incremento de su ingreso en el corto plazo y un desarrollo sostenible desde el punto de vista de la empresa y de los recursos naturales en el mediano y largo plazo. El componente de asistencia técnica no se circunscribe sólo a la tecnología de producción, sino que considera otras áreas temáticas de apoyo en comercialización, formas asociativas, diversificación productiva y análisis económico-financiero.

En gestión del negocio, el programa ofrece una asistencia en todo lo referente a técnicas de Management moderno para transformar al productor en un auténtico empresario.

Los objetivos del programa son:

- Asistir al productor en la organización y gestión de su empresa, la producción, la transformación y la comercialización, con la finalidad de mejorar sus ingresos y facilitar su integración a la cadena foresto industrial.
- Capacitar a los actores sociales responsables de impulsar los cambios necesarios en las PYMES forestales.
- Promover la integración de las acciones de los sectores público y privado, facilitando el acceso a mercados y a las vinculaciones comerciales necesarias para lograr fortalecer el sector.
- Fortalecer la articulación público-privada para vincular las demandas de los productores con los sectores de oferta tecnológica.
- Promover y participar en acciones de desarrollo local y regional, contribuyendo a crear las condiciones que faciliten el financiamiento del desarrollo rural y foresto industrial.
- Desarrollar modelos de negocios ambientalmente correcto, socialmente beneficioso,

y económicamente viable de los bosques.

Proyecto "Implantación de un Modelo de Desarrollo Forestal Sustentable en Argentina y Uruguay"

Definición

Este Proyecto, promovido por la ONG canadiense SOCODEVI (Société de Coopération pour le Développement International) se enmarca dentro de una visión de cooperación trilateral entre Canadá, Argentina y Uruguay para un desarrollo sustentable del sector forestal en el Cono Sur.

Los resultados alcanzados en el Proyecto de Transferencia de Tecnología Forestal a Asociaciones y Cooperativas en el Uruguay, alentaron a SOCODEVI a fines del 2003, a iniciar una réplica en el sector forestal argentino. Por su parte, en la Argentina, en la Estación Experimental Agropecuaria Concordia del INTA, el Proyecto Regional Forestal, articulado con el PROFEDER – Cambio Rural, desarrollaba acciones tendientes a organizar a pequeños y medianos productores forestales en su zona de influencia.

Sobre esta base se firma un Convenio de Cooperación Técnica entre SOCODEVI e INTA, generando el presente Proyecto, que inició sus actividades en marzo del año 2005

Objetivos del proyecto

Objetivos generales

- Contribuir al fomento de una economía forestal regional que brinde beneficios socioeconómicos a las poblaciones involucradas.

- Contribuir a fomentar un modelo de desarrollo forestal sustentable en Uruguay y Argentina que vincule los productores, trabajadores e industriales forestales mediante una transferencia de conocimientos y tecnologías.

Objetivo específico, el proyecto se propone transferir conocimientos y tecnologías para la planificación y ejecución del modelo, incluyendo:

- La gestión asociativa de la oferta de la madera de los productores para lograr una escala que facilite acceder en forma competitiva al negocio de la madera.

- La especialización de los trabajadores forestales agrupados en cooperativas para una oferta de servicios técnicos forestales de calidad y a precio competitivo.

- Una alianza estratégica entre las Asociaciones de Productores y las Cooperativas de Trabajadores Forestales, cumpliendo con la planificación anual establecida, asegurando la calidad de los trabajos en las forestaciones y cumpliendo con los requisitos de la certificación forestal.

Descripción del proyecto

El proyecto, que tiene una duración de 30 meses, se basa en la transferencia de conocimientos y tecnologías para la planificación y ejecución de un modelo de desarrollo que ha sido consensuado entre los actores del sector forestal del noreste de Entre Ríos.

De acuerdo a este modelo, los productores forestales se agrupan, con el fin de lograr una gestión común de sus forestaciones. Los grupos de productores eligen representantes dentro del grupo, los cuales conforman el Consejo Directivo. Este Consejo decide sobre las ventas de la madera que produce el grupo, así como sobre las contrataciones de servicios para las tareas silviculturales y de aprovechamiento. El Consejo Directivo es asesorado por un profesional. Entre las funciones del Consejo Directivo se incluye la selección y contratación –por períodos quinquenales- de una Unidad de Planificación.

Las Unidades de Planificación (UP), conformadas por profesionales especializados en producción forestal, elaboran los Planes de Manejo Predial de cada productor y el Plan de Manejo General del grupo. En base a la información provista por el Plan de Manejo General del Grupo, la UP planifica la contratación de servicios forestales y proyecta la oferta de madera, llevando adelante las licitaciones correspondientes.

El Consejo Directivo decide sobre las ofertas presentadas en cada licitación. Además realiza en base a la disponibilidad de madera convenios de aprovisionamiento con la Industria.Cabe destacar que, cada vez que se realiza un trabajo silvicultural o una operación comercial de venta de madera, es el propietario quien toma la decisión sobre la realización de los mismos.

A los fines de la implementación del modelo, el proyecto se encuentra estructurado según dos componentes. Uno de ellos tiene como meta que los productores manejen sus forestaciones bajo un sistema de gestión en común. El otro componente se orienta a que los trabajadores ofrezcan servicios de calidad bajo una forma asociativa.

Para promover la adopción de la *gestión en común* (asociativa) de las plantaciones, se realizan las siguientes acciones:

- Fortalecimiento de los grupos existentes de pequeños y medianos productores y apoyo a la formación de otros grupos, promoviendo la conformación de un Consejo de Administración en cada grupo con poder de decisión.
- Promoción de la forestación y la silvicultura intensiva entre sus miembros e instrumentar e implementar el Plan de Manejo Predial que facilite el manejo de las forestaciones de los miembros de los grupos como una sola masa forestal.
- Promoción de la conformación de Unidades de Planificación que realicen la planificación forestal de las plantaciones y gestionen la contratación de servicios y licitaciones de venta de madera.

La promoción del *trabajo forestal bajo una forma asociativa* se realiza sobre la base de las siguientes acciones:

- Difusión entre los contratistas y trabajadores del mercado laboral forestal de la región.
- Capacitación técnica y organizativa (cooperativa y gestión empresarial), diseñada para

los trabajadores forestales de la región del Noreste de Entre Ríos.

Impacto social y económico: Básicamente el modelo favorece la integración de las poblaciones locales como actores fundamentales del proceso de desarrollo forestal. En este modelo, la mayoría de los beneficios creados a través de las actividades forestales se quedan dentro de la región y sirven a la consolidación del modelo de desarrollo socioeconómico.

Los **beneficios socioeconómicos** que se esperan de la implementación de este modelo son varios:

- Validación de un modelo organizacional funcional y equitativo para el desarrollo forestal, que brinda a la población la mayoría de los beneficios.

- Generación de empleos especializados mediante la realización de trabajos forestales en las plantaciones, en el transporte y transformación de la madera.

- Oferta de trabajadores especializados al mercado laboral mediante la Formación Profesional.

- Generación de una mayor rentabilidad sobre las inversiones forestales por los productores forestales.

- Creación de un ambiente favorable para la inversión -nacional y extranjera- en la transformación de la madera.

- Contribuir al desarrollo local mediante el desarrollo sustentable del sector.

TEMAS QUE SERIAN IMPORTANTES/INTERESANTES DE ABARCAR A FUTURO EN OTRAS INICIATIVAS

Reconversión de materia prima Descripción: buscar nuevas alternativas de materias-primas, con la sustitución parcial y gradual de la madera tradicional por madera de reforestación. Fomentar la utilización de otras materia-primas como alternativa para producción de artefactos de madera, así como la utilización de sub-productos [residuos] generados.

Acciones propuestas: a) creación de foro de discusión (congreso, seminario, etc.) destinado al cambio de experiencias; b) desarrollos de talleres buscando demostrar y transmitir la viabilidad de las materias primas en potencia, enfocando la producción de cambios, la silvicultura y el procesamiento.

Construcción de un portal Descripción: Construcción del portal del APL e implantación de show room con vistas a obtener mayor identidad del APL con el territorio y viabilizar nuevos negocios.

Promoción comercial y de venta de productos en el mercado interno y externo. Acciones propuestas: a) crear grupo técnico destinado a la organización de comités para rondas de negocios, exposiciones en ferias y demás eventos, búsqueda de potenciales mercados, contacto con clientes; b) grupo técnico para recolectar y almacenar informaciones sobre el sector y viabilizar los trámites burocráticos ante los organismos de Medio Ambiente. Promoción de acceso a información de nuevos nichos de mercado.

Programa de Extensión Industrial Exportadora Descripción: Sensibilizar y promover un sistema de resolución de problemas técnico-gerenciales y tecnológicos en las empresas PYMES, visando incrementar la competitividad y promover la cultura exportadora empresarial.

Central de ventas Descripción: Central de ventas que posibilite la venta de los productos directamente a los clientes finales (empresas de construcción civil, depósito de construcción, compras gubernamentales), sin intermediarios (representantes).

Programa de homologación ambiental Descripción: Programa de incentivo para que las empresas obtengan licencias ambientales legales.

Otras acciones

- Inventario forestal en una distancia de 150 Km. alrededor de las comunas participantes, a través de levantamiento vía satélite, pera conocer la composición de la vegetación existente.

- Capacitaciones a productores forestales sobre Manejo sustentable de áreas reforestadas.
- Implementación de central(es) de aprovechamiento de residuos.
- Implementación de Laboratorio de Tecnología de la madera, para la realización de ensayos con el objetivo de dar excelencia tecnológica al sector maderero además de apoyar las empresas en gestión tecnológica y técnicas de apoyo a procesos de innovación tecnológica, integración de principios y métodos y en ingeniería de productos y procesos, y diseño (plano y dibujos), proyecto, nuevos métodos de producción y de trabajo, y reordenamiento de plantas para implantación de nuevos productos y procesos.
- Creación de Central de Tratamiento de la Madera, para suplir necesidades de mejoramiento de las calidades de tratamiento de la madera (secado, índice de pureza), mejorar el aprovechamiento y reducir los costos de las PYMES.
- Apoyo a las PYMES para la certificación de productos.
- Monitoreo de generación de residuos y su destino como medio de conocimiento y prevención de impactos ambientales causados por la actividad de transformación de la madera.
- Capacitación de mano de obra.
- Cursos y programas para una adecuada gestión de salud y seguridad laboral,
- Centro de documentación e información del sector maderero.
- Estudio de mercado de los principales consumidores de productos (junto a comercializadores).
- Creación de un Núcleo de Inteligencia Competitiva que busque proveer a la PYME de información estratégica sobre el Mercado, la Competencia, la Tecnología y la coyuntura en que la PYME está inserta, a través de la creación de una base de datos con indicadores de acompañamiento y monitoreo del sector maderero a nivel local, estadual y nacional.
- Catastro de las industrias de maquinas, equipamientos e herramientas proveedoras del sector maderero.
- Estímulo de la asociatividad y cooperativismo a través de cursos y consultorías.
- Incentivar acciones tendientes a la cultura de Responsabilidad Social de las empresas PYMES (actividades tales como: acompañar y generar cambios en el estilo de vida y promover comportamientos positivos en relación a la salud integral (física, mental y

colectiva) de los trabajadores y de la población local, fortalecer las acciones de ciudadanía así como promover el desarrollo social y del capital humano, y atender a niños y adolescente en situación de riesgo social.

CONCLUSIONES SOBRE LA GIRA

DANIELA GONZÁLEZ

ENCARGADA FOMENTO PRODUCTIVO MUNICIPALIDAD DE PAREDONES

Finalizada la gira técnica sobre modelos de comercialización aplicables a la PYME forestal Maderera y no Maderera es posible señalar que fue una experiencia enriquecedora; conocer la realidad de países vecinos nos permite visualizar nuestra propia realidad desde otro punto de vista, apreciando el trabajo desarrollado y evidenciando nuestras debilidades y fortalezas.

En cuanto a los resultados y aprendizajes obtenidos de esta gira es posible destacar:

- El conocimiento del funcionamiento de modelos de cooperación en los que se relacionan el sector publico, privado y académico (investigación y formación), de una manera tal que el logro de su trabajo contribuye al desarrollo de estos tres actores. Es importante mencionar que en todos los casos conocidos, el origen de estas entidades tiene como denominador común la búsqueda de soluciones de problemas que aquejan al sector privado, esto hace que la participación de las empresas sea real y concreta.

- De la aplicabilidad de estos modelos cooperativos en nuestro país creo que es importante y necesario, previo a la construcción de estos, fortalecer el espíritu asociativo de nuestros empresarios, que permita generar una base sólida y comprometida en este tipo de iniciativas, pudiendo de esta manera aprovechar el gran potencial de estos tres importantes actores del desarrollo productivo.

- El área comercial fue posible observar problemas similares a los que aquejan a las PYMEs de nuestro país y cuya solución radica en la comercialización en conjunto de sus productos, para lo que la cooperación en el ámbito productivo permite la estandarización de algunos productos, en

cuanto a diseños y calidades, respondiendo a las exigencias de los mercados internacionales.

En lo personal, la gira técnica realizada me ha permitido respaldar la idea de que la asociatividad es necesaria y favorece el desarrollo de las pequeñas empresas de nuestro territorio. Por lo tanto y acompañada con el apoyo que hoy brinda el gobierno a este tipo de iniciativas, esta experiencia me deja como tarea apoyar e incentivar a los productores locales a asociarse….

Informe
Gira Brasil Argentina

Nombre: Carlos Valdés Aravena

Fecha: Abril de 2009

Comentarios sobre las Visitas realizadas

- **Universidad de Paraná:** la charla en la universidad de Paraná en la cual se hizo resumen de la superficie de forestación, los manejos de este.

  El estado de Paraná tiene una gran extensión de bosques nativos y exóticos, los exóticos son principalmente de pino y eucaliptos, y la nativa más plantada araucaria.

  Los productores de bosques del estado de Paraná tienen la obligación de dejar el 20% de tierra para preservar la flora y fauna nativa.

  Algunos terrenos usados para forestación no se usan exclusivamente para este fin, también se utilizan para otro tipo de cultivos y a veces la ganadería.

- **SENAI:** el senai (centro nacional de aprendizaje industrial) es un instituto en el cual se capacita a personas para insertarlas en el mundo laboral haciéndolas personas competitivas y aptas para desenvolverse en el lugar de trabajo. En este centro los alumnos se capacitan desde manejo de maquinaria hasta administración. También hacen trabajos de investigación creando nueva tecnología para mejorar la eficiencia de las empresas, también se dedican a la incubación de empresas prestándole apoyo en cuanto a gestión, administración e infraestructura esto lo realizan por un tiempo de 2 años, hasta que la nueva empresa tenga su propia infraestructura y sean empresas rentables. Este centro se financia con el aporte de empresas privadas asociadas a este centro y con el apoyo del gobierno.

- **APL:** Los APL (arranjos productivos locales) son un grupo de factores económicos políticos y sociales agrupados en un mismo territorio desarrollando actividades que representa vínculos de cooperación en los temas económicos y de aprendizaje.

- **INTA:** el INTA (instituto nacional de tecnología agropecuaria es un instituto que apoya a pequeños productores madereros y no madereros a buscar formas de asociarse, también hacen trabajos de investigación, diseños de productos y también tienen como objetivo mejorar la gestión de las empresas, su eficiencia.

- **SOCODEVI:** es una organización que contribuye al fomento de una economía forestal regional que le da beneficios a la población involucrada, contribuye a formar un modelo de desarrollo forestal sustentable que vincule los productores e industriales forestales

Temas que seria importantes interesantes abarcar en otras iniciativas

- **formas de reciclar los residuos sólidos:** ver formas de reciclaje de los residuos forestales sólidos y buscar mercados alternativos para estos residuos, y nuevos mercados para las materias primas.
- **Capacitaciones:** ver las formas y métodos de capacitación a la mano de obra, cuales son los conductos para postular a estas y los organismos que la ofrecen.
- **Certificación:** ver los procesos de certificación en el rubro de la madera, acuerdos de producción limpia.
- **Valorización:** ver iniciativas para encontrar formas de procesamiento para darle mayor valor agregado a nuestros productos.

Formas de comercialización

- En la comuna de Empedrado existen alrededor de 13 pequeñas empresas dedicadas al aserrio produciendo en promedio 390.000 pulgadas de madera en bruto mensualmente y 12 polineras que producen en promedio 400.000 polines pelados en promedio.
- En la comuna de Empedrado alrededor del 80% de los bosques están en manos de las grandes empresas y solo el 20% restante esta en manos de pequeños y medianos productores, lo cual en un mediano plazo no permitirá cubrir las necesidades de la totalidad de las PYMES de la comuna.
- En la comuna de Empedrado el mercado maderero contempla 2 productos principalmente, que son los polines y madera en bruto y ambos productos se comercializan de manera individual por cada empresario con bajo nivel de elaboración, lo cual limita los márgenes recibidos por estos empresarios y también limita su poder negociador frente a los proveedores de materias

primas e insumos, y también frente a los compradores de sus productos.

- En cuanto a la forma de venta, esta se hace puesta en planta, lo cual les impide realizar mejores precios frente a los compradores.
- Los precios de las materias primas es de un promedio de $ 27.000/m cuadrado de madera para aserrio y de $ 25.000 promedio para el metro ruma de polines.
- El precio de la madera en bruto aserrada es de $ 800 por pulgada y de $ 500 por Polin ya procesado.
- La comercialización de estos productos elaborados por los pequeños y medianos empresarios son principalmente en la sexta, séptima región y región metropolitana pero principalmente en las comunas de San Javier, Curicó, San Rafael, Rengo y en el sur de la Región Metropolitana, los cuales son zonas agrícolas que utilizan la madera en bruto para la producción de pallets y bins. Los polines son comercializados principalmente en los sectores donde se dedican a la producción de vinos, en las viñas, etc.

Formas de asociación

- Las PYMES de la comuna de Empedrado pueden buscar una forma de asociarse para buscar formas de comercialización en conjunto, teniendo sala de ventas, hacer publicidad en conjunto, poder tener un gerente que pueda gestionar negocios para los integrantes de esta sociedad. Debido a que en conjunto tienen un gran volumen de compra de materia prima a igual que tendrían un gran volumen de producto terminado por lo tanto podrían buscar mejores precios de compra de materias primas e insumos al igual que con la venta de sus productos.
- Se podría formar una sociedad cerrada con responsabilidad limitada y adquirir maquinarias e infraestructura para entregar un producto terminado y así sacar un mayor valor agregado a los productos.
- Asociarse para poder buscar soluciones en temas puntuales como en los temas de qué hacer con los residuos de las empresas, rendimiento de la materia prima, rentabilidad, etc.
- Buscar las vías para llegar a tener los procesos de certificación correspondientes.

Resultados obtenidos

- Los resultados obtenidos fueron favorables, sirvieron para ver y comparar en el nivel de tecnología y de asociación en el que estamos comparados con los países de Brasil y Argentina.
- También sirve para ver nueva tecnología que se pueda aplicar en nuestras empresas y las formas de asociatividad que tienen, las cuales se pueden aplicar en Chile a nivel empresarial y fiscal.
- Las desventajas de nuestro país comparado con los que se visitaron es que en Chile no hay suficiente mercado interno y dependemos mucho de las exportaciones, y esto en tiempos de crisis perjudica a las PYMES por el hecho que cuando bajan las exportaciones las grandes empresas irrumpen en el mercado nacional con productos de mejor calidad a mejor precio y mayores facilidades de pago, debido a la solvencia que tienen las grandes empresas.

Informe Gira Brasil y Argentina

El viaje partió el día 8 de marzo, nuestro primer paso fue la llegada a Brasil el día 8 de marzo del presente año. En Brasil visitamos diferentes empresas ligadas al área forestal, lo que más me llamo la atención, y que en nuestro país es muy difícil hacer, ya sea, por medios económicos o por desconocimiento de algunas materias, fue el trabajo de manufactura que se realiza con la madera, la confección de muebles, finger, entre otros, cuando hablo de las dificultades económicas me refiero al tiempo que demora el proceso de la fabricación de los muebles, y el tiempo que demora en poder vender este tipo de productos, a diferencia de lo que se hace en chile, dado que nosotros tratamos de vender la madera lo mas rápido que se pueda, siendo esto uno de los puntos débiles de nuestra economía, la poca manufactura que se realiza con nuestras materias primas. Además de esto, otro punto destacado es todo el apoyo que se da a las empresas que manufacturan muebles, a través del servicio de apoyo al aprendizaje industrial (senai), fomentando la creación de nuevas tecnologías para la fabricación de muebles. Otro punto importante y que va de la mano con la fabricación de los muebles es el aserrío de eucaliptus, lo cual es muy poco común en nuestro país.

Nuestro segundo paso fue la llegada a Argentina, donde visitamos diferentes empresas, entre ellas, del área forestal, visitando una serie de agrupaciones, dentro de las mas destacadas, estaba la agrupación CREA, estas empresas se asociaban con el fin de poder competir con las grandes empresas de diferentes áreas productivas de este país, cuya misión es compartir las experiencias entre los asociados de distintos sectores, logrando de esta forma el crecimiento de las empresas que participan. Otro de los grupos que visitamos, fue el tapebicuá, dedicados a la plantación de eucaliptus principalmente, destacando en este sentido el rápido crecimiento que logra este tipo de árbol con el sistema de producción clonal, obteniendo de esta manera una cosecha mas pronta de los

árboles.

En general la gira fue muy provechosa, dado que, se logra obtener una visión más amplia del desarrollo del sector forestal en parte de nuestro continente, consiguiendo así una idea más amplia de lo que se puede hacer con la madera, con los pequeños y medianos productores.

Damian Antonio Fuentes Carrasco

www.indumad.cl

Conclusiones Generales Gira Técnica

Anselmo Albornoz

Me referiré a las visitas más destacadas según mi punto de vista, lo que no significa que las otras no lo sean.

Viaje a Brasil

I Visita a Universidad Federal de Panamá

Aquí hay dos aspectos que me gustaría destacar.

A:- los programas destinados a generar corredores biológicos; esto es, un paño de bosque continuo que se genera a partir de "conexiones con bosques entre "islas forestales" como consecuencia de esto se producen pequeños ecosistemas que favorecen la flora y fauna.

En Chile existen zorras en el sur del país y la precordillera de las regiones centrales donde podrían ser perfectamente aplicables estos modelos.

Podríamos pensar en un sistema que favorezca a pequeños propietarios con bosque nativo. Pero para que funcionen deberán ser adecuados para que sean atractivos económica y socialmente. Por ejemplo generando condiciones para desarrollar negocios como el eco y agroturismo.

B.- otros aspectos son sistemas agroforestales, que también pueden ser aplicables en nuestra región (VI-VII) especialmente en la zona de secano. Pero sabemos pensar en un sistema con especies forestales de maderas nobles tanto nativas como exóticas o también pueden ser especies que no generen especies madereras, por ejemplo quillay, avellanos europeos, olivo, etc.

II (APL) Arranjos Productivos Locais

Es un conglomerado de distintos actores productivos, políticos y económicos que se localizan en un territorio determinado y desarrollan actividades productivas y económicas en forma productiva. Cada uno de los actores se especializa en una actividad particular de la cadena productiva hasta llegar a la comercialización en conjunto.

Funcionan con un fuerte apoyo gubernamental mediante subsidios a proyectos. El APL surge generalmente a partir de un problema específico una demanda insatisfecha o una oportunidad de mercado.

Los APL O CLUSTER pueden funcionar debido a que en muchas situaciones es la mejor

alternativa cuando se trata de pequeños productores.

En Chile la pequeña y mediana empresa forestal esta siendo amenazada por gigantescas compañías que fijan precios, fijan las reglas del juego lo que puede llevar a la desaparición de estas.

Como los APL suponen la integración de varios actores, se genera información y sinergias adicionales que permiten competir a la pequeña y mediana empresa. Esta integración debiera ser tanto en la producción primaria y secundaria del área forestal.

Otro punto a destacar es que los APL integran a empresas de distintos tamaños y niveles tecnológicos lo que obliga a sus integrantes a estandarizar a sus procesos productivos y comerciales lo que les permite mejorar la competitividad.

III Visita a fábricas de muebles de Brasil

Sabido es que en nuestro país tenemos una industria bastante desarrollada sin embargo producimos en un alto porcentaje celulosa y madera y no hemos sido capaces de agregar valor a nuestros productos. Brasil que partió mucho después en la industria forestal ha sido capaz de consolidar una industria del mueble muy variada agregando un alto valor a la industria maderera. Este país no solo produce muebles, sino también diseño y es en este último punto donde tenemos mucho que avanzar.

Por otra parte, en nuestro país siempre estamos mirando a los mercados externos cuando aquí tenemos una población con un ingreso per cápita suficiente como para demandar estos productos de calidad.

Y aquí nuevamente debe surgir la integración entre los productores de madera que no producen calidad y la industria del mueble.

Viaje a Argentina

En este ámbito es indudable que nuestro país esta muy retrasado. Hoy el diseño es fundamental de la producción secundaria y terciaria en un mundo tan competitivo el diseño marca la diferencia. Si el país pretende pasar a otro estado de desarrollo del área forestal deberá nivelar esta carencia para poder competir y consolidarse como un área generadora de riquezas. Para ello es necesaria la integración del mundo público y privado para desarrollar y aplicar diseño a la industria del mueble y la construcción. Mas diseño significa mas valor, y a mayor valor mayor riqueza.

Crea

Esta es una asociación de empresarios agropecuarios que trabajan juntos sin un compromiso legal basado en la confianza y acuerdos con la finalidad de mejorar la rentabilidad de sus negocios. La forma de proceder de estas asociaciones es realizando visitas a los predios para luego en una reunión grupal reflexionar acerca de las falencias observadas en el campo para luego proponer soluciones, las que serán implementadas por un asesor coordinador.

Esta metodología permite un intercambio de información, lo que se traduce en aumentar la productividad y por otra parte estandarizar la productividad entre los miembros del grupo.

Otra característica importante es que el nº de participantes es limitado (no mas de 12) pero con una proyección de largo plazo.

Una vez que se ha adquirido la confianza suficiente el grupo esta en condiciones para emprender otras actividades, como por ejemplo la comercialización asociativa.

En nuestro país seria interesante aplicar estos modelos asociativos porque permitiría consolidar los grupos antes de pasar a las etapas más complejas como es la comercialización.

Otro punto interesante es que este modelo es aplicable a todo tipo de productores agrícolas, forestales, pecuarios, etc.

Temas interesantes de abarcar a futuro para mejorar la producción y comercialización

A.- incentivar la asociatividad mediante modelo APL por cuanto permite la especialización y por lo tanto mejora la competitividad de los pequeños y medianos empresarios. Para ello es necesario el apoyo gubernamental tanto en recursos financieros como en la preparación de técnicos especialistas que articulen dichas iniciativas.

B.- Desarrollar un plan estratégico a mediano y largo plazo para la pequeña y mediana empresa de la industria forestal primaria, secundaria y terciaria, para agregar valor a la materia prima y de esta manera vender productos mas elaborados.

C.- Relacionado con el punto anterior, se deben crear centros de educación destinados a crear y/o mejorar el diseño aplicable a la industria de la madera especialmente en mueblería y construcción, de tal manera que se desarrolle un producto con diseño chileno.

D.- Incentivo gubernamental para la importación de maquinaria, para la pequeña y

mediana industria para mejorar la calidad y el mejor aprovechamiento de la madera.
E.- Realizar actividades de difusión de los numerosos productos y subproductos del área forestal y maderera, porque a pesar de ser el nuestro un país forestal hay un enorme desconocimiento en la población en general.

F.- Desarrollar el mercado local. El ingreso per cápita que ha alcanzado el país le permite a la población acceder a productos más elaborados y con mayor diseño.

G.- Mejorar la oferta maderera tanto en calidad como en variedad incentivando la forestación con otras especies arbóreas.

H.- Incentivar la construcción de viviendas en madera subsidiando la construcción de viviendas sociales conocidas. Son las ventajas en la construcción en madera especialmente en el tema de calefacción y cualidades asísmicas.