

## “COMPETITIVIDAD TERRITORIAL Y ESTRATEGIA EMPRESARIAL: EL CASO DE LA INDUSTRIA FORESTAL EXPORTADORA DE LA REGIÓN DEL BÍO BÍO”\*

**ARIEL YEVENES SUBIABRE<sup>1</sup>**

Universidad del Bío-Bío

**ALEJANDRO ANDALAFT CHACUR<sup>2</sup>**

Universidad de Concepción

### RESUMEN

Un requisito esencial para que los países, regiones y empresas se inserten con éxito en los flujos de comercio internacional es que sean capaces de acrecentar su competitividad, de una manera duradera y sostenible. Sobre esta premisa, el artículo aborda la forma en que las empresas pueden aportar a la capacidad competitiva territorial, a través de su propio conjunto de estrategias.

Para ello, se estudia el caso del sector forestal maderero de la Región del Bío Bío, por estar señalado por su competitividad e inserción internacional, en conjunto con múltiples factores de entorno que han propiciado y le dan soporte competitivo. En esta base, el artículo se plantea la forma en que las empresas pueden aportar a la gestación de mayores grados de competitividad territorial, haciendo referencia al efecto de las estrategias empresariales sobre el entorno.

Así, se estudia la competitividad del sector, analizando los incentivos competitivos que han determinado su inserción en los mercados externos. Se evalúa el grado en que el entorno ha propiciado sus resultados competitivos y se profundiza en las estrategias que las empresas han seguido para incrementar su competitividad, a partir de su interrelación con el entorno. Sobre esto se identifican eslabones ausentes en la estrategia empresarial y se diseñan lineamientos estratégicos propositivos que, con pertinencia al territorio, le permitirían a las empresas incrementar su potencial de desarrollo sobre la base del fomento de la competitividad territorial.

**PALABRAS CLAVES:** Competitividad Sistémica Territorial, Sector Forestal Maderero, Región del Bío Bío.

---

\* Artículo preparado sobre la base de tesis presentada a la Escuela de Graduados de la Universidad de Concepción, en el marco del Programa de Magister en Ingeniería Industrial de la Universidad de Concepción, la que lleva por título “Competitividad Sistémica, Estrategias Empresariales e Innovación Tecnológica: Un Análisis Empírico a partir de la Industria Forestal Exportadora de la Región del Bío Bío”, Julio de 2005.

<sup>1</sup> Centro de Estudios Urbano Regionales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile. Correo Electrónico: ayevenes@ubiobio.cl

<sup>2</sup> Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad de Concepción, Concepción, Chile. Correo Electrónico: aandalaf@udec.cl

---

## 1. INTRODUCCIÓN.

Un requisito esencial para que los países, regiones y empresas se inserten con éxito en los flujos de comercio internacional es que sean capaces de acrecentar su competitividad, de una manera duradera y sostenible. Sobre esta premisa, el artículo pretende demostrar la forma en que las empresas pueden aportar, con estrategias explícitas, a la gestación de una capacidad competitiva que se construye sobre la base de su entorno territorial.

En el caso del rubro forestal maderero de la Región del Bío Bío, se destacan empresas por su competitividad e inserción internacional, relacionada a sus propias competencias de eficiencia, eficacia y avance técnico. Junto a ello, se observan también factores de entorno, que han propiciado y le dan soporte a la competitividad de dichas empresas. No obstante, se requiere plantear la forma en que las empresas pueden aportar a la gestación de mayores grados de competitividad sistémica y hacer referencia explícita al efecto que un determinado grupo de estrategias empresariales puede ejercer sobre el entorno. Dado ello, el artículo tiene como objetivo central analizar la relación existente entre las estrategias seguidas por las empresas del sector forestal maderero y su grado de vinculación con su entorno territorial (regional), y el grado de competitividad alcanzado por dichas empresas, expresada en función de la profundidad de sus relaciones comerciales con el extranjero, la agregación de valor a la producción, el grado de innovación y contenido tecnológico de los productos enviados al exterior, y los resultados conseguidos por ellos.

En el marco de lo expuesto, la hipótesis que conduce este estudio dice relación con que las empresas exportadoras, que desarrollan estrategias explícitas de integración e interrelación con el territorio, en el marco de una competitividad territorial sistémica, tienden a presentar mejores resultados en su inserción internacional. Ellos se traducen en mayores grados de competitividad y agregación de valor a la producción, entendida en este caso como la capacidad de ofrecer productos innovadores, de manera sostenida en el tiempo y con dosis crecientes de contenido tecnológico.

Ello dice relación con que el territorio, cuando aporta elementos que superan la mera dotación de factores productivos de inicio, permite a las empresas insertarse más competitivamente en los flujos globales de intercambio. Por lo tanto, se demanda de las empresas un rol estratégico, en la construcción de factores distintivos para el territorio, a través de estrategias explícitas, que le aporten al sistema de valor una ventaja competitiva inimitable y sostenible en el tiempo.

De esta forma, la hipótesis asume que la competitividad empresarial será la resultante ya no sólo de las actividades y recursos con que la empresa cuenta sino que también, ella será función de las interrelaciones y eslabonamientos que la empresa logra desarrollar en su entorno más cercano y por lo mismo, es necesario para ella desarrollar dichos eslabonamientos con el sistema de valor regional, con la finalidad de enriquecer y potenciar el territorio y alcanzar mayores dosis de productividad, rentabilidad y competitividad.

Así, se estudia la competitividad del sector, analizando los incentivos competitivos que han determinado su inserción en los mercados externos. Se evalúa el grado en que el entorno ha propiciado sus resultados competitivos y se profundiza en las estrategias que las empresas han seguido para incrementar su competitividad, a partir de su interrelación con el entorno. Sobre esto se identifican eslabones ausentes en la estrategia empresarial y se diseñan lineamientos estratégicos que, en consistencia con el territorio, le permitirían a las empresas incrementar su potencial de desarrollo sobre la base del fomento de la competitividad territorial.

## 2. MARCO CONCEPTUAL: LA IMPORTANCIA DE LOS ELEMENTOS DE ENTORNO PARA LA ESTRATEGIA Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL EN EL ESCENARIO COMPETITIVO CONTEMPORÁNEO.

En diversos estudios, la necesidad de considerar los elementos territoriales y de la competitividad sistémica en la estrategia empresarial, probablemente, ha sido una de las dimensiones menos trabajadas. No

obstante ello, los análisis de las cadenas productivas en los territorios, dan cuenta de la relevancia que tienen los factores del entorno territorial para el desarrollo de la competitividad de las empresas y por lo tanto, hacen referencia explícita a la necesidad de potenciar los entornos territoriales, a modo de transformarlos en plataformas competitivas para las empresas que compiten en los mercados internacionales.

De acuerdo a lo anterior, se podría plantear que se vuelve imperativo para las empresas de una determinada región, asumir la óptica de la competitividad sistémica territorial, en la perspectiva de aportar a la capacidad territorial de ser soporte competitivo, bajo una lógica empresarial estratégica, que tienda a incrementar el potencial de rentabilidad de las unidades productivas y a maximizar la utilidad potencial de las operaciones realizadas en el territorio.

De esta forma, es preciso plantear desde la perspectiva teórica, el por qué una empresa regional ha de considerar el territorio como parte de su estrategia competitiva, toda vez que no se ha abordado en profundidad el aporte de la empresa al fortalecimiento de su territorio y por lo mismo, tampoco se ha considerado el tema de la rentabilidad que ello podría influirle, por la vía del incremento de su competitividad, aunque se reconoce al entorno como una variable central en el grado de competitividad que se pueda alcanzar.

Tres ejes teóricos grafican el foco de análisis. En primer lugar, es preciso indicar la importancia del análisis territorial de la competitividad (Gatica; 2002); en este plano, algunas corrientes teóricas señalan que, para fortalecer los procesos económicos, se requiere reconocer que los territorios necesitan desarrollar capacidades competitivas que se construyan a partir de sus propias realidades productivas (Millán; 1994). Ello permitiría hacer frente en forma oportuna, eficiente y sostenida a los desafíos del escenario competitivo contemporáneo. Esto implica, desde una perspectiva sistémica, que la calidad y grado de competitividad empresarial, es un proceso que se construye a partir del fortalecimiento de los territorios en un sentido articulado y complejo (Galdames, et al.; 2002)

En segundo lugar, aparece el tema de la “eficiencia colectiva” territorial como otro enfoque teórico de relevancia. En este plano, la capacidad empresarial de insertarse competitivamente en los flujos globales de comercio, es la resultante del nivel de eficiencia colectiva que se logre en los territorios, constituyendo esto un factor cardinal de competitividad (Montero, et al.; 1999). En este caso, la competitividad empresarial es función de las capacidades que se desarrollen en el territorio, al momento de articular en un sistema de valor territorial complejo, los recursos técnicos, humanos, financieros y de conocimiento que se dispongan, de manera que la inserción en los flujos económicos desarrolle fuerza de conjunto y mayor grado de sostenibilidad (Buitelaar; 2000). Surge aquí la importancia de los enfoques que plantean la necesidad de potenciar, de manera compleja, las vinculaciones entre empresas e instituciones ligadas al ambiente económico productivo regional, con el fin de estimular resultados sinérgicos y alcanzar mayores grados de eficiencia colectiva (Albuquerque; 1995).

Lo anterior, tiene que ver con el grado de competitividad superior y distintiva que habría de alcanzarse de la conjunción sistémica territorial de empresas e instituciones, apareciendo el concepto de “competitividad sistémica” como un espacio teórico de síntesis respecto de la eficiencia colectiva. En este caso, la construcción de la competitividad surge de la interacción compleja y dinámica de los niveles meta, macro, meso y micro (Esser, et al.; 1994). Aun cuando los cuatro niveles son complementarios y condicionantes para la competitividad, el nivel meso se muestra como el que más aporta a su desarrollo, dado que es en este nivel donde se generan procesos de aprendizaje e innovación colectiva, que le entregan al sistema un valor una singularidad difícilmente imitable por los competidores (Menéndez; 2002). En definitiva, es en el nivel meso donde reside la formación de un entorno territorial que fomenta, articula y complementa los esfuerzos y estrategias de cada empresa ubicada en el territorio, puesto que da cuenta de una dinámica competitiva que depende de la capacidad que se puede gestar a partir de cada aglomeración productiva localizada y de la articulación estrecha y permanente de la empresa con los distintos agentes económico productivos del territorio. Se plantea que a partir de esta interacción, se generan procesos de aprendizaje e innovación en redes de colaboración entre los agentes, ya sea estos instituciones, empresas, corporaciones o universidades, otorgándose un marco para la construcción de una competitividad difícilmente imitable (Rojas; 2001).

---

Un tercer eje teórico es el concepto de “cluster”. Al respecto, tal como se ha planteado, las articulaciones que generan una mayor densidad productiva, actúan como promotoras de la competitividad (Porter; 1999). En este caso, si bien las fases iniciales de un cluster son más bien espontáneas y relativamente ajenas a cualquier estrategia explícita, su fuerza posterior surge tanto de la acción colectiva de las empresas, como también de diversas políticas específicas de parte de organismos públicos (Pyke, et al.; 1992). A partir del impulso de las estrategias empresariales en el territorio, se puede generar una dinámica competitiva que enriquece el entorno y abre oportunidades productivas, ampliando las posibilidades de rentabilizar operaciones desde el entorno y su diferencial competitivo territorial (Castells, et al.; 1994).

Los enfoques expuestos, no hacen más que hacer explícita la importancia del territorio para el desarrollo de la competitividad y por lo mismo, revelan que las empresas no pueden dejar de considerar al territorio como parte integrante de sus estrategias, dado que su competitividad será la resultante tanto de sus propios conjuntos de recursos y competencias como también, de la calidad de los entramados productivos territoriales. Por ello, es preciso para las empresas la promoción de los entornos territoriales, de modo de potenciarlos, para luego valerse de un entorno enriquecido desde el cual acrecentar su competitividad.

Todo lo anterior, parte de un eje transversal, que contextualiza las visiones teóricas expuestas y que señala la necesidad de construir ventajas competitivas, dado el escenario contemporáneo que exige dosis crecientes de productividad, innovación y sostenibilidad (Porter; 1991), como requisito para una inserción competitiva efectiva en los flujos globales de intercambio.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CAMPO.**

Tal como se plantea, el concepto de competitividad se ha transformado en un elemento central para el desarrollo económico y empresarial, entendiéndose como la capacidad de ofrecer productos con dosis crecientes y sostenidas de innovación y valor agregado.

En este contexto, se ha observado que, si bien en Chile en general y la región del Bío Bío en particular, se han seguido estrategias exitosas de inserción en los mercados internacionales, incrementándose el flujo exportador, dicha inserción se ha basado fundamentalmente en la extracción y procesamiento de recursos naturales, sin mayores dosis de valor agregado y contenido innovativo y tecnológico en sus productos. Dado ello, es pertinente plantear la interrogante respecto a los reales niveles de competitividad alcanzados por la industria de exportación toda vez que la virtual carencia del factor innovativo, se encontraría retrasando el desarrollo económico productivo regional.

Respecto de los factores que estarían detrás de la falta de avance en el plano de la innovación tecnológica y la persistencia de una estructura exportadora sin mayores dosis de valor agregado, se han planteado diversas explicaciones. No obstante ello, en general, se indica que la carencia de incentivos a la agregación de valor, tiene relación con la falta de desarrollo en el nivel meso de la competitividad, desde una perspectiva sistémica de construcción de la competitividad.

Dado lo anterior, el análisis se ha planteado desde la perspectiva de abordar la forma en que las empresas pueden aportar, con estrategias explícitas, a la gestación de una capacidad competitiva que se construye a partir de su entorno más próximo, el que constituye a su vez motor de su propia competitividad.

Para ello, el análisis se ha focalizado en la realidad del caso de la región del Bío Bío y su sector industrial forestal maderero. En este caso, se destacan algunas empresas por su marcada inserción internacional, basada tanto en su propio conjunto de competencias como también, en múltiples factores de entorno, que han sido plataforma de la competitividad alcanzada.

En este marco, el análisis se interroga respecto de las posibilidades para un crecimiento superior de las exportaciones de las empresas del sector, observándolo desde la perspectiva de la competitividad territorial. Se busca indagar de manera específica en las estrategias empresariales necesarias para potenciar el entorno y profundizar los procesos competitivos empresariales de una manera sostenida.

Así, la metodología busca analizar la competitividad del sector, indagando en sus incentivos competitivos y evaluando el grado en que el entorno ha propiciado sus resultados. A partir de ello, se profundiza en las estrategias que las empresas han seguido para incrementar su competitividad, a partir de su interrelación con el entorno, deduciéndose eslabones sistémicos ausentes en la estrategia empresarial, con la finalidad de diseñar lineamientos estratégicos que, con pertinencia al potencial territorial, le permitan a las empresas incrementar su potencial competitivo.

De esta forma, el análisis se desarrolla en función de seis herramientas metodológicas. En primer lugar, se estudia el ciclo de vida del sector forestal maderero, en el cual se reseña la evolución competitiva sectorial, a modo de una síntesis descriptiva histórica del sector. Luego, se trabaja sobre la base del flujo de productos en la cadena forestal maderera. Sobre ello, se analiza la inserción internacional del sector forestal maderero, identificando el tipo de producciones sectoriales, sobre una categorización en cinco tipos de productos: bienes primarios, bienes industrializados tradicionales, bienes con elevadas economías de escala y alta intensidad de recursos naturales, bienes duraderos, y bienes difusores de progreso técnico. Luego, se describe el estado actual de la industria a través del diamante de Porter, el cual describe la estructura e incentivos competitivos presentes del sector.

Posteriormente, se analizan las estrategias seguidas por las empresas más importantes del sector y se trabaja sobre la base de una matriz de síntesis de vinculaciones estratégicas, buscando detectar su grado de consideración e importancia asignada a los niveles sistémicos de la competitividad: meta, macro, meso y micro.

Ello permite desarrollar el análisis competitivo sectorial, en el cual se aborda la relación existente entre el tipo de producción sectorial, su grado de competitividad y su nivel de consideración por las variables sistémicas y territoriales de la competitividad. Así, se detectan las variables ausentes y se definen propuestas estratégicas para un mayor desarrollo competitivo sectorial.

#### 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS.

En general, el sector forestal maderero chileno ha ganado un posicionamiento competitivo de un grado relativamente alto a escala mundial. A su vez, la región del Bío Bío ha sido un espacio territorial especialmente propicio para su desarrollo, fundamentalmente por sus condiciones geográfico espaciales distintivas, que le otorgan un especial potencial competitivo para el desarrollo de la industria.

En cuanto a los elementos estratégicos fundamentales que se visualizan y su relevancia para el sector, es posible indicar:

- En general, *los aspectos macroeconómicos han resultado ser los elementos estratégicos centrales para el desarrollo industrial*. En este sentido, la estabilidad macroeconómica alcanzada por el país, es un elemento estratégico distintivo y de consenso sobre el cual se asienta buena parte de la competitividad industrial y que tiene en el adecuado manejo de la política fiscal y monetaria nacional, junto con el desarrollo de una economía de mercado y políticas de competencia, uno de sus elementos estratégicos de base. A su vez, el desarrollo de una política comercial explícita de inserción internacional, resulta ser un eje de gran relevancia, potenciando la imagen país y la inserción internacional, en el marco de un entorno económico estable y un tipo de cambio favorable, que potencie las exportaciones. En este plano, dado el desarrollo sectorial, el aspecto de menor relevancia para el sector, es la existencia de un apoyo estatal explícito para su fomento, lo que sin embargo tiene distinciones cuando se analiza a nivel de subsectores. Con todo, es posible afirmar que los aspectos macroeconómicos son los que mayor relevancia estratégica presentan para el desarrollo sectorial.

- 
- En segundo lugar, *los aspectos microeconómicos* presentan una relevancia estratégica relativamente menor que el anterior. En este plano, la necesidad de incrementar los volúmenes de producción, con la finalidad de llegar a escalas de operación con mayores niveles de eficiencia, es estratégico para la inserción internacional competitiva. Esto se relaciona con el surgimiento de nuevas plantas y expansión de las existentes, especialmente en el sector de la celulosa, donde el requerimiento de volumen presiona hacia el incremento de la producción y también, con el requisito de desarrollar la cadena de distribución global y nacional, con la finalidad de potenciar la inserción internacional sectorial, llegando a nuevos mercados y clientes. En un segundo plano del nivel micro, aparece la necesidad de agregar diferenciación en los productos sectoriales, como un requisito competitivo de agregación de valor por la vía de producciones sectoriales singulares y distintivas. En tercer lugar, consistente con los procesos competitivos de concentración industrial, aparecen los procesos de integración vertical hacia delante y hacia atrás, en el entendido de que dichos procesos tienden a promover la eficiencia y la reducción de costos, aspectos claves especialmente en la producción de commodities. En el plano microeconómico, los aspectos menos trabajados están relacionados con la importancia de desarrollar nuevos proveedores, tanto en el plano de bienes e insumos como también, en el plano de los servicios. En este sentido, los grados de integración vertical observable en la industria, hacen que para el sector no sea estratégicamente relevante el surgimiento de nuevos proveedores, tornando su funcionamiento, a nivel territorial, como enclaves, mostrando bajo grado de interacciones competitivas estratégicas con proveedores de bienes y servicios cercanos a sus plantas.
  - En tercer lugar, demostrando *un menor grado de importancia relativa, aparecen los elementos de nivel mesoeconómico*. En este plano, se ha desarrollado un menor grado de trabajo estratégico en el sector, que tiene en elementos tendientes a influenciar en la estructura industrial concentrada y las alianzas y acuerdos sectoriales sus elementos más considerados. En este plano, donde lo importante son las interacciones intersectoriales que promueven el desarrollo industrial, se evidencia un menor grado de trabajo relativo en el desarrollo de estrategias conjuntas para el mejoramiento del medio ambiente, la educación, la tecnología, la investigación y desarrollo, las coordinaciones con colectivos de trabajadores, la incubación de empresas y el trabajo conjunto con instituciones financieras, todas tendientes al desarrollo de políticas e instrumentos específicos para el desarrollo sectorial.
  - Finalmente, *aparece con una relevancia menor, los aspectos relacionados al nivel meta*. Aquí, los aspectos estratégicos más relevantes para el sector se relacionan a los ámbitos del aprendizaje y cambio social en torno a un modelo competitivo que promueva el desarrollo del mercado, donde la habilidad estratégica nacional es central para conducir al país hacia dicha dirección, transformándose esto en un elemento que identifica el desarrollo nacional. Sin embargo, estos elementos se ven limitados por la menor importancia relativa que se aprecia en aspectos tendientes a incrementar el grado de cohesión y desarrollo social en el país, aunque ello presenta matices a nivel de subsectores. También, se aprecia una importancia menor de la interacción estratégica de las empresas con los Planes de Desarrollo Comunal y la Estrategia de Desarrollo Regional, lo que da cuenta del menor grado de importancia que se le asigna a la capacidad estratégica de los agentes ajenos al sector, en cuanto a definir estrategias de desarrollo. Por cierto, esto constituye un elemento de interacción de las empresas con su entorno y por lo tanto, de su grado de desatención dependen las limitaciones del sector para eslabonarse a las comunas y territorios a las cuales se circunscriben, acotando su capacidad competitiva sistémica.

Ahora bien, en cuanto a los matices estratégicos por subsector, el Cuadro N° 1 sintetiza los resultados del crecimiento de cada subsector y su grado de contenido tecnológico, en relación con la globalidad del sector forestal maderero, lo que permite apreciar la trayectoria del avance técnico en la producción sectorial y su relación con las estrategias emprendidas.

En el cuadro, se aprecia con claridad el avance en la industrialización del sector, el que debe gran parte del crecimiento exportador mostrado durante los últimos años al incremento de la producción de bienes industrializados tradicionales. En ello, especial relevancia se aprecia en la producción de Madera Elaborada, que constituye, por cierto, el sector que ha propiciado en gran medida los buenos resultados de la inserción internacional sectorial observada en la última década. En este plano, también se destaca el incremento en

la producción de Madera Aserrada que, si bien crece en una proporción levemente inferior al crecimiento del sector en su globalidad, dicho resultado se ve más bien influenciado por el notable crecimiento de la producción maderera con mayores grados de elaboración, tales como los tableros y las molduras, más que por su propio rezago, lo que cabe en un análisis similar respecto de los bienes con elevadas economías de escala e intensivos en recursos naturales, donde la Pulpa Química y el Papel Periódico, a pesar de crecer de manera constante, lo hacen a un ritmo inferior al sector.

Interesante es constatar el crecimiento de los bienes duraderos; si bien a la actualidad, los Muebles aun son un sector que representa proporciones visiblemente inferiores en la producción de exportación sectorial, se constata que su avance ha sido ligeramente superior a lo que se observa en el sector en general, lo que puede estar demostrando el grado de desarrollo técnico que ha logrado imprimir el sector durante la última década.

Con todo, estas observaciones son consistentes con el decrecimiento mostrado en la exportación de bienes primarios. En general, no sólo existe un rezago respecto del crecimiento sectorial, sino que las Astillas y las Trozas de Madera son el único tipo de bien sectorial en el cual se evidencia una contracción exportadora. Ello es indicio de que dichas producciones han tendido a una destinación local de su producción, conducente a agregarles valor en la industria nacional para insertarse en los mercados externos. Todo, evidencia por lo tanto, el desarrollo industrial del sector durante las últimas décadas.

No obstante la importancia de lo anterior, es preciso constatar también la inexistencia de producciones de exportación difusoras del progreso técnico, que presenten dosis elevadas de agregación de valor. Dicho aspecto es un plano de importancia, toda vez que no obstante el avance sectorial, éste aun se encontraría muy mediatizado por la disponibilidad de recurso natural, en producciones que en general tienden a “*comoditizarse*” con cierta velocidad, conforme crece la economía global. Ello pone un plano de cierta vulnerabilidad estratégica al crecimiento y desarrollo sectorial, tanto en sus posibilidades de incremento en la rentabilidad como también, respecto de la disponibilidad de recurso con que se cuente hacia el largo plazo, para viabilizar el sostenimiento de su crecimiento a las tasas hasta ahora experimentadas. Implica un nivel de interrogación estratégica respecto de qué hacer en el plano empresarial para aprovechar el impulso industrializador y desarrollar sostenidamente al sector, en un plano prospectivo de futuro.

En este sentido, al contrastar los resultados obtenidos en cada subsector con la visualización de las estrategias empresariales, es posible identificar vías de acción empresarial que complementen el trabajo realizado hasta la actualidad y agreguen capacidad estratégica al desarrollo del sector. En este plano, la preponderancia que presentan los aspectos de índole macro y microeconómicos para el sector y el relativo rezago de los aspectos de índole meso y meta presenta matices donde es interesante observar que el subsector de la Madera Elaborada, que es el que más se destaca en cuanto al crecimiento de las exportaciones al interior del sector forestal maderero, es el único que presenta una evaluación superior en el plano de la competitividad sistémica en tanto que los sectores de la Madera Aserrada, la Pulpa Química, Papel Periódico y los Muebles, que han presentado un crecimiento exportador que se encuentra en el promedio sectorial, se caracterizan a su vez por haber desarrollado estrategias que en general serían similares a lo que se observa en el sector. A su vez, se aprecia un escaso trabajo estratégico de la competitividad en la industria de las astillas y las trozas, teniendo relación con la industrialización local de las materias primas, no exigiéndose un desarrollo de mayor nivel estratégico en el plano de su competitividad internacional.

Este análisis refleja tanto las estrategias seguidas por los subsectores como a su vez, la importancia que juegan los mayores grados sistémicos de la construcción de la competitividad empresarial en los resultados que se muestran en la inserción internacional de las diversas producciones industriales, donde a mayor componente sistémica de la competitividad, se tiende a evidenciar mayor crecimiento en las exportaciones sectoriales.

Sin embargo, no obstante esta constatación general, también se ponen en evidencia los requerimientos estratégicos para cada tipo de producción sectorial. En éste ámbito se aprecia que los bienes primarios, tienden a presentar menores requerimientos estratégicos que la generalidad del sector, basando en la

---

estabilidad macroeconómica el requisito esencial para su desenvolvimiento, lo que contrasta con los bienes industrializados tradicionales, donde las variables del nivel meta, meso y micro tienden a mostrar una mayor relevancia. A su vez, en el caso de los bienes con elevadas economías de escala e intensivos en recursos naturales, se destaca también el componente macro aunque, en contraposición con los bienes primarios, se resalta la necesidad de sostener el trabajo estratégico en torno a las componentes meta, meso y micro.

Finalmente, es interesante constatar la distinción que se produce en el caso de los bienes duraderos, que tienden a poner el acento para su desarrollo, más en aspectos ligados a los niveles meta, meso y micro, relegando a un aspecto de menor relevancia los aspectos macroeconómicos. Esto implica no tanto que la estabilidad macro no sea un requisito para el desarrollo económico sino que más bien, que en la medida en que se avanza en la industrialización y en la complejidad de las producciones, los ámbitos macroeconómicos pasan a constituir un elemento de consenso que no apoyan la diferenciación tecnológica y la complejidad de los productos, sino que más bien son una condición de inicio para avanzar hacia la construcción de una competitividad inimitable, que tiene su fuente principal en el nivel meso, que es en definitiva un aspecto con menor grado de desarrollo en el sector. He aquí una explicación tentativa respecto del por qué en el sector, no obstante el desenvolvimiento industrial de larga data, aun no se ha logrado avanzar hacia la producción de bienes difusores de progreso técnico y por ello es preciso definir estrategias con mayores grados de componente sistémico, pues lo demanda la construcción del conocimiento para avanzar en el largo plazo hacia producciones con mayores grados de contenido tecnológico e incrementar y sostener la competitividad desarrollada por el sector industrial hasta esta época.

## **5. A MODO DE DISCUSIÓN FINAL Y RECOMENDACIONES.**

En el plano de las conclusiones, la primera distinción que cabe realizar es respecto de los patrones competitivos visualizados en la industria en el plano de la evolución sectorial donde, ante los desafíos de incrementar la eficiencia y generar mayores dosis de valor en la industria, las estrategias visualizadas en el sector indican que existe un mayor compromiso estratégico en torno a la eficiencia a través del incremento del volumen, faltando avanzar hacia fases que impliquen transformación productiva, desarrollo tecnológico en los productos y agregación de valor, lo que constituiría un desafío pendiente que ha de asumirse estratégicamente hacia el largo plazo.

Una segunda distinción señala la importancia de los elementos sistémicos en la construcción de la competitividad sectorial. Al respecto, se observa que el sector ha ido construyendo posiciones ventajosas sobre la base de la existencia de factores geográfico espaciales distintivos, propicios para el incremento de la disponibilidad de recurso natural clave para la producción, que ha promovido la industrialización sectorial. Se reconoce que ello se produce en un contexto macroeconómico estable que ha sido parte medular en el desarrollo sectorial, constituyéndose en condición necesaria, consolidada y de consenso para el sostenimiento de la competitividad sectorial pero que no implica ámbitos de estrategia empresarial más complejos, ante el desafío de incrementar la generación de valor y el avance en la innovación y contenido tecnológico de los productos, por lo que se hace preciso incorporar en las estrategias visiones más relacionadas a los niveles meso y meta, que permitan construir una nueva plataforma competitiva, que encierran mayores niveles de complejidad estratégica, más abierta al entorno territorial.

Una tercera distinción indica que el avance en la industrialización del sector es el causante del crecimiento exportador, en base al incremento de la producción de bienes industrializados tradicionales, pero que aun se encontraría muy mediatizado por la disponibilidad de recurso natural, en producciones “commodities”, que instala al sector en un plano de vulnerabilidad estratégica para viabilizar el sostenimiento de su crecimiento y desarrollo. Al respecto, se visualizan ámbitos estratégicos que han permanecido relativamente ausentes en las estrategias empresariales sectoriales de los últimos lustros y donde los segmentos industriales con mayor grado de trabajo estratégico sistémico de la competitividad han tendido a mostrar mejores resultados en la inserción internacional. En definitiva, a mayor componente sistémico de la competitividad, se tiende a evidenciar mayor crecimiento en las exportaciones sectoriales.



De ello, se pone en evidencia los requerimientos estratégicos para cada tipo de producción sectorial, donde los bienes primarios, con una tendencia a la baja en el comercio internacional, tienden a presentar menores requerimientos estratégicos que la generalidad del sector, mientras que a mayores grados de agregación de valor e industrialización tales requerimientos se vuelven más exigentes en la gestión empresarial.

Por ello, para el desarrollo productivo del sector es preciso definir estrategias con mayores grados de componente sistémico, donde a nivel de recomendaciones es posible plantear la necesidad de incorporar nuevos elementos de estrategia empresarial, que vayan en la dirección de agregar visión sistémica en la construcción competitiva de la industria, relacionándolo fundamentalmente con la incorporación en mayor grado de la visión meso en las estrategias empresariales sectoriales. De acuerdo a ello, se logran apreciar cinco planos de estrategia sugeridos para profundizar la competitividad de la industria:

- Desarrollo de pirámides productivas verticales, profundizando la gestación de especializaciones productivas en las cuales las grandes industrias se focalicen en el núcleo del negocio principal, derivando actividades estratégicas relacionadas hacia una red de subcontratación territorial de empresas de menor tamaño a las cuales se derramen conocimientos técnicos clave que permitan su especialización, en un espacio de articulación y eslabonamiento productivo de la gran empresa con la pequeña y mediana industria del territorio.
- Desarrollo de articulaciones productivas horizontales, en el plano de la pequeña y mediana empresa del territorio, focalizando estrategias tendientes a potenciar procesos de asociatividad y cooperación productiva horizontal, que promuevan el logro de eficiencia productiva y satisfagan requerimientos de escala y costos competitivos.
- Apertura de espacios de conversación y negociación estratégica con el entorno, donde es preciso incrementar la capacidad de lectura del entorno, ampliándolo desde el ámbito de influencia circunscrito a los aspectos productivos hacia aspectos de índole sistémica y de articulación público privada que en general, expondrán a las empresas a la influencia de distintas presiones competitivas, derivadas de las expectativas que circulan en torno a ellas. Esto es especialmente interesante en la articulación de las empresas en los procesos de diseño de estrategias de desarrollo regionales, territoriales y locales, abriéndose hacia un conjunto de instituciones de manera de definir instrumentos que permitan fomentar el desarrollo conjunto del sector industrial y el territorio al cual se circunscribe e implica el desafío de reconocer la diversidad y complejidad de intereses relacionados al territorio y por lo mismo, revela que se pasaría a un ámbito estratégico que implica construir socialmente cursos de acción, en un marco estratégico de negociación y construcción social de la competitividad territorial.
- Nuevas formas de abordar la temática medioambiental, donde las señales de mercado indican el surgimiento de nuevos espacios de regulación, que imponen nuevas exigencias a las empresas y que sitúan su actuación a un plano de mayor interlocución social con el entorno territorial que lo que se estilaba bajo antiguos paradigmas de control de la contaminación y explotación de recursos naturales.
- Nuevos estilos de gestión para la responsabilidad social empresarial, como un eslabón estratégico emergente en la competitividad futura del sector, donde es imprescindible transformar la concepción de la responsabilidad social empresarial desde un nivel de altruismo hacia un espacio de interlocución social, donde la ciudadanía del entorno territorial se articula a la producción empresarial y comienza a formar parte de las operaciones industriales en distintos niveles y que constituye un plano de estrategia que corresponde a un espacio de orientación hacia el desarrollo social, en el cual el objetivo es incrementar la cohesión social y la validación de las operaciones empresariales en su entorno más cercano.
- La profundización de la calidad y procesos de agregación de valor, tanto en el plano de la mayor refinación de las producciones existentes así como también por la necesidad de generar nuevas producciones distintivas e innovadoras, con mayores dosis de agregación de valor, lo que será la

resultante de las estrategias propuestas para eslabonar el desarrollo sectorial a las estrategias de desarrollo territorial y local, involucrándose en un plano más del ámbito meso de la competitividad empresarial, que articule a la gran empresa y las universidades y centros de desarrollo tecnológico regionales, de manera de incrementar el potencial de desarrollo de aplicaciones en la industria, que promuevan el avance técnico y constituyan un motor para la innovación, en acciones sistémicas y conjuntas de investigación y desarrollo, que influyeran positivamente el estado tecnológico y actúen como fuerzas motrices de la competitividad empresarial.

**Cuadro N° 1**  
**Componentes Estratégicas**  
**Sector y Subsectores Forestal Madereros**  
**(1992 – 2002)**

<b>Tipo de Bien</b>	<b>Subsector</b>	<b>Subsector Var. Resp. Sector</b>	<b>Nivel Meta</b>	<b>Nivel Macro</b>	<b>Nivel Meso</b>	<b>Nivel Micro</b>	<b>Comp. Sist.</b>
<b>Bienes Primarios</b>	Astillas	-12,9%	Menos que el sector	Similar al sector	Menos que el sector	Menos que el sector	<b>Menos que el sector</b>
	Trozas	-12,1%	Menos que el sector	Similar al sector	Menos que el sector	Menos que el sector	<b>Menos que el sector</b>
<b>Bienes Industrializados Tradicionales</b>	Madera Aserrada	-2,0%	Menos que el sector	Similar al sector	Similar al sector	Similar al sector	<b>Similar al sector</b>
	Madera Elaborada	67,3%	Más que el sector	Similar al sector	Más que el sector	Más que el sector	<b>Más que el sector</b>
<b>Bienes con Elevadas Economías de Escala e Intensivos en Recursos Naturales</b>	Pulpa Química	-4,9%	Similar al sector	Más que el sector	Similar al sector	Similar al sector	<b>Similar al sector</b>
	Papel Periódico	-4,8%	Similar al sector	Más que el sector	Similar al sector	Similar al sector	<b>Similar al sector</b>
<b>Bienes Duraderos</b>	Muebles	2,0%	Más que el sector	Menos que el sector	Similar al sector	Más que el sector	<b>Similar al sector</b>
<b>Difusores de Progreso Técnico</b>	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	N/I	<b>N/I</b>
<b>Total Sector Forestal Maderero</b>	--	--	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>

Fuente: Elaboración propia.

## 6. BIBLIOGRAFÍA.

Albuquerque, F. (1995). “*Competitividad Internacional, Estrategia Empresarial y Papel de las Regiones*”, Documento 95/28, Serie Ensayos, Dirección de Políticas y Planificación Regional, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Abril de 1995.

Buitellar, R. (2000). “*Cómo Crear Competitividad Colectiva. Marco para la Investigación de Políticas de Cluster*”. Documento bibliográfico Primer Curso Internacional “Políticas Públicas para el Desarrollo Sostenible”, Instituto Latinoamerica y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES. Mimeo.

Castells, M. y P. Hall (1994). “*Tecnópolis del Mundo. La Formación de los Complejos Industriales en el Siglo XXI*”, Alianza Editorial, Madrid, España. ISBN: 84-206-6401-4.

CEPAL (1992). “*El Comercio de Manufacturas en América Latina: Evolución y Estructura 1962 – 1989*”, Estudios e Informes de la CEPAL, N° 88, Santiago de Chile.

Echecopar, G. y J. Rock (1999). “*Desarrollo de la Competitividad en la Región del Maule*”, en “Instituciones y Actores del Desarrollo Territorial en el Marco de la Globalización”, Ediciones Universidad del Bío Bío e Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Concepción, Chile, pags 321 – 374, ISBN: 956-7813-05-1.

Esser, K., W. Hillebrand, D. Messner y J. Meyer-Stamer (1994). “*Competitividad Sistémica. Competitividad Internacional de las Empresas y Políticas Requeridas*”. Estudios e Informes 11/1994. Instituto Alemán de Desarrollo.

Estrategia Regional de Desarrollo 2000-2006. Región del Bío Bío

Galdames, R., F. Gatica y L. Méndez (2000), “*Globalización e Infraestructura Dura y Estratégica en la Región del Bío Bío. Una Mirada Prospectiva al 2010*”, Revista Estudios Regionales N° 14, ISSN: 0717-1692, Enero de 2002, Centro de Estudios Urbano Regionales, Universidad del Bío Bío, Concepción, Chile.

Cadenas Productivas, Ediciones Universidad del Bío Bío, Julio 2002, pags 370 – 429. ISBN: 956-7813-17-5

Gatica, F. (2002). “*Territorio, Gobierno Local y Circuitos Económicos: el Caso de Coelemu*”, en Falabella, G. y R. Galdames, eds. (2002), *Repensar el Desarrollo Chileno. País, Territorio, Cadenas Productivas*, Ediciones Universidad del Bío Bío, Julio 2002, pags. 285-358. ISBN: 956-7813-17-5.

INFOR (2003). “*Estadísticas Forestales 2002*”. Boletín Estadístico N° 88, Santiago, Agosto 2003.

INFOR (2003). “*Directorio Industria Forestal Chilena –Febrero 2003*”. Unidad de Estudios Económicos y del Ambiente del Instituto Forestal, Sede Centro Norte, Proyecto Sistema Nacional de Información Forestal. ISBN: 956-7727-99-6.

INFOR (2003). “*Estadísticas Forestales 2002*”, Boletín Estadístico N° 88, Santiago, Agosto 2003.

INFOR (2002). “*La Industria del Aserrío 2001*”. Unidad de Estadísticas del Instituto Forestal, Sede Centro Norte, Proyecto Sistema Nacional de Información Forestal, Diciembre, 2001. ISBN: 956-7727-98-8.

Katz, J., Stumpo, G y F. Varela. (1999). “*El Complejo Forestal Chileno*”, División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL, Santiago – Chile. Mimeo.

Krugman, P. R. y M. Obstfeld. (2001). “*Economía Internacional. Teoría y Política*”. 5ta. Edición. Pearson Educación S.A. Madrid, España. ISBN: 84-7829-043-5.

---

Menéndez, J. (2002). “*El Casillero Vacío del Fomento Productivo Chileno*”, en Falabella, G. y R. Galdames, eds. (2002), *Repensar el Desarrollo Chileno*. País, Territorio, Cadenas Productivas, Ediciones Universidad del Bío Bío, Julio 2002, pags 95 - 180. ISBN: 956-7813-17-5.

MIDEPLAN (1997) “*Análisis de las Características del Desarrollo Exportador Regional de Chile. Periodo 1990-1996*”, Documentos Regionales N° 41, División de Planificación Regional, Departamento de Política Regional, Santiago de Chile

Millán, F. (1994). “*Competitividad Internacional de Regiones*”. Documento 94/22, Serie Ensayos. Dirección de Políticas y Planificación Regionales. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES.

Moguillansky, G. y V. Silva (2001). “*Estrategias Empresariales y Políticas Públicas: el Futuro del Complejo Forestal en Chile*”, en Muñoz, O. ed. (2001) “*Más allá del Bosque: Transformar el Modelo Exportador*”. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), pags. 107 – 144. ISBN: 956-205-156-0.

Montero, C. y P. Morris. (1999). “*Territorio, Competitividad Sistémica y Desarrollo Endógeno. Metodología para el Estudio de los Sistemas Regionales de Innovación*”, en “*Instituciones y Actores del Desarrollo Territorial en el Marco de la Globalización*”, Ediciones Universidad del Bío Bío e Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Concepción, Chile, pags 321 – 374, ISBN: 956-7813-05-1.

Muñoz, O. (2001). “*Estrategias de Desarrollo en Economías Emergentes. Lecciones de la Experiencia Latinoamericana*”. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Santiago, Chile. ISBN: 956-205-154-4.

Pérez, C. (2001). “*Cambio Tecnológico y Oportunidades de Desarrollo como Blanco Móvil*”. Revista de La Cepal N°75, pags. 115 – 136, Diciembre 2001, ISBN: 92-1-321629-7.

Porter, M. (1979). “*How Competitive Forces Shape Strategy*”, Harvard Business Review Vol. 57 N° 2, Marzo - Abril de 1979, pags. 137 - 145, ISSN: 0017-8012.

Porter, M. (1987). “*Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*”. 1era. Edición Española. CECSA. México. ISBN: 968-26-0778-7

Porter, M. (1991). “*La Ventaja Competitiva de las Naciones*”. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina. ISBN: 950-15-1105-7.

Porter, M. (1996). “*What is Strategy?*”. Harvard Business Review, Vol. 74, N° 6, Noviembre – Diciembre, 1996, pags. 61 – 78, ISSN: 0017-8012.

Porter, M. (1999). “*Ser Competitivos: Nuevas Aportaciones y Conclusiones*”, Editorial Deusto, Bilbao, España. ISBN: 84-234-1653-4.

Porter, M. (2002). “*Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*”, edición revisada, Grupo Patria Cultural S.A. de C.V., México, ISBN: 970-24-0058-9

Pyke, F., G. Becattini y W. Sengenberger (1992). “*Los Distritos Industriales y Las Pequeñas Empresas. Distritos Industriales y Cooperación Interempresarial en Italia*”. Centro de Publicaciones, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid, España. ISBN: 84-7434-720-3.

Quintar, A. y F. Gatto (1992). “*Distritos Industriales Italianos. Experiencias y Aportes para el Desarrollo de Políticas Industriales Locales*”. Documento de Trabajo PRIDE N° 29, Publicación CEPAL, LC/BUE./R.173, Buenos Aires, Argentina.

- Ramos, J. (1998). *“Una Estrategia de Desarrollo a partir de los Complejos Productivos en torno a los Recursos Naturales”*. Revista de la Cepal N° 66, Diciembre, 1998. ISBN: 92-1-321481-2.
- Rojas, C. (2001). *“Globalización y Capacidades Colectivas de Aprendizaje Tecnológico. Requerimientos Institucionales a partir del Caso de la Región del Bío Bío”*, en Muñoz, O. ed. (2001) *“Más allá del Bosque: Transformar el Modelo Exportador”*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), pags. 145 – 183. ISBN: 956-205-156-0.
- Rojas, C. (1999). *“Instituciones para la Economía Política del Desarrollo Territorial en el Contexto de la Globalización. Una Aproximación desde el Caso de la Región del Maule”*, en *“Instituciones y Actores del Desarrollo Territorial en el Marco de la Globalización”*, Ediciones Universidad del Bío Bío e Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, Concepción, Chile, pags 321 – 374, ISBN: 956-7813-05-1
- Schaper, M. (2000) *“Impactos Ambientales de los Cambios en la Estructura Exportadora en Nueve Países de América Latina y el Caribe: 1980-1995”*, Serie Medio Ambiente y Desarrollo N° 19, División de Medio Ambiente y Asentamientos Humanos, Comisión Económica para Latinoamérica y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile. ISBN: 92-1-321511-8
- Stumpo, G. (1995). *“El Sector de la Celulosa y Papel en Chile. Un Caso Exitoso de Reestructuración hacia los Commodities Industriales”*, Proyecto Conjunto CEPAL / CHID, *“Reestructuración Productiva, Organización Industrial y Competitividad Internacional en América Latina y el Caribe”* (CAN/93/S41), Santiago de Chile, 1995.
- Yoguel, G. (2000). *“Creación de Competencias en Ambientes Locales y Redes Productivas”*, Revista de la Cepal N° 71, pags. 105 – 119, Agosto 2000, ISBN: 92-1-321629-7.