

APÉNDICES

GUÍA METODOLOGICA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN MARCO DE DESARROLLO TERRITORIAL (PMDT)

APÉNDICE N° 1	
TIPOLOGÍAS DE SECTORES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN	3
APÉNDICE N° 2	
COMPETITIVIDAD DEL SUBTERRITORIO	32
APÉNDICE N° 3	
ENFOQUE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	35
APÉNDICE N° 4	
MÉTODOS FODA Y PEST	41

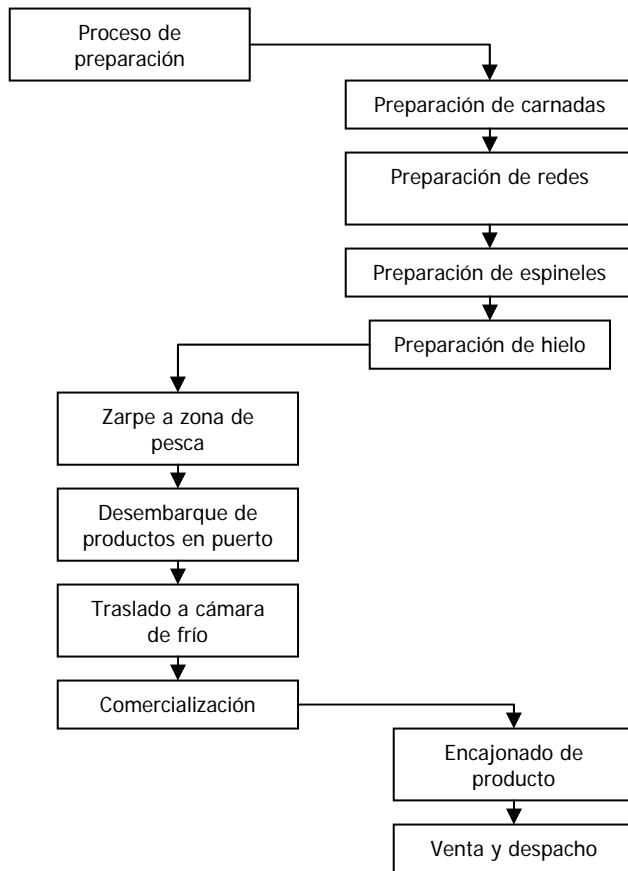
APÉNDICE N° 1 TIPOLOGÍAS DE SECTORES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN
--

TABLA DE CONTENIDO

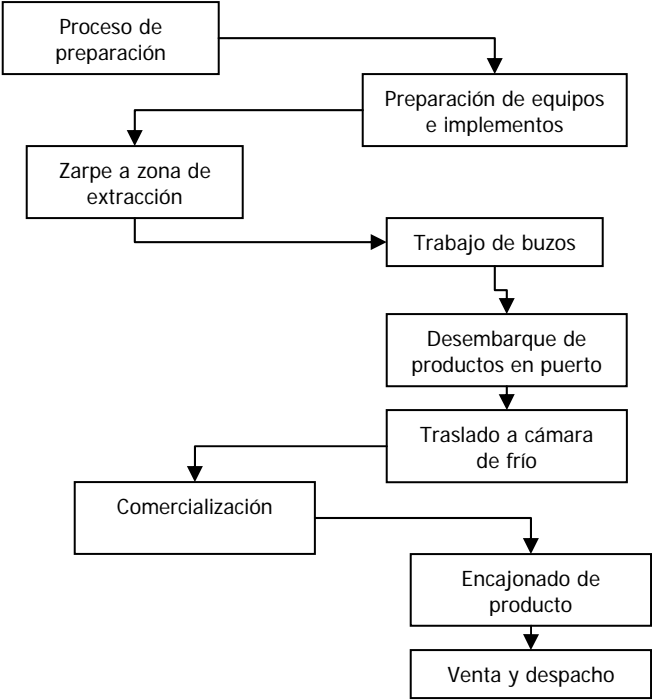
ACUICULTURA Y PESCA ARTESANAL	4
PROYECTOS DE AGROTURISMO Y TURISMO RURAL	9
APICULTURA	11
AVES DE CORRAL Y PRODUCCIÓN DE HUEVOS	13
CONSERVERÍA	17
FRUTALES	18
GANADERÍA Y LECHERÍA MENOR Y MAYOR (OVINO – CAPRINO – BOVINO)	20
HORTICULTURA	23
PEQUEÑA MINERÍA	25
PRODUCCIÓN FORESTAL	27
VIÑAS	29
CULTIVOS PARA TERCEROS	30
ARTESANÍA	31

Acuicultura y Pesca Artesanal

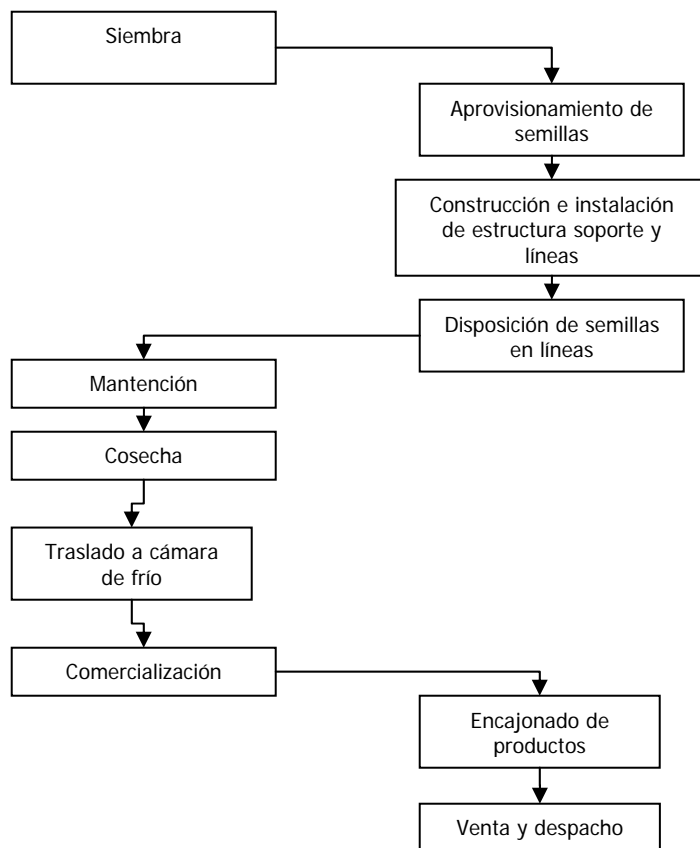
a) Pesca pelágica



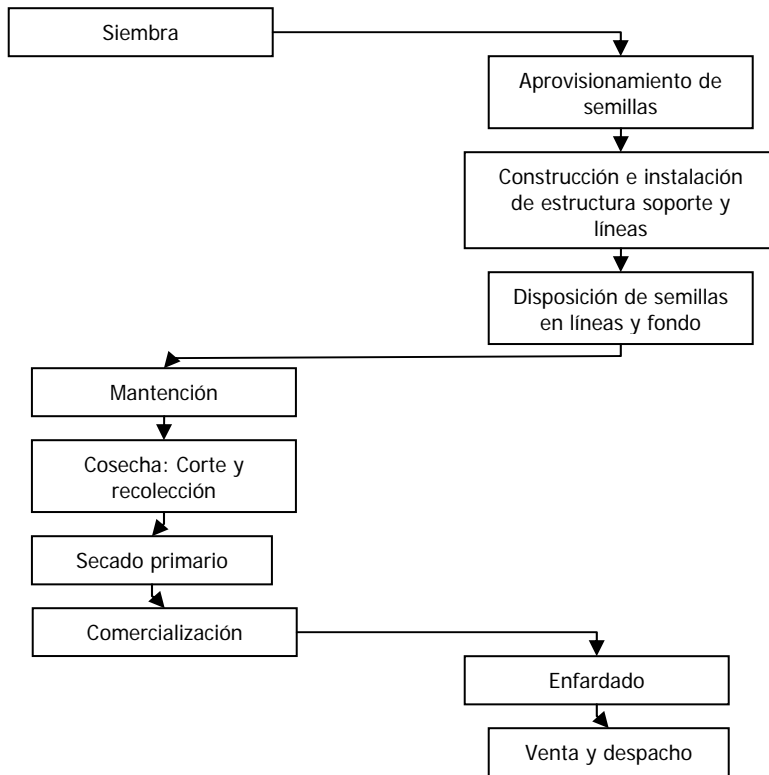
b) Extracción de crustáceos, equinodermos, bivalvos, moluscos (gasterópodos: locos, lapas, otros)



c) Cultivo de mariscos, equinodermos, bivalvos, moluscos (gasterópodos: locos, lapas, otros)



d) Cultivo y recolección de algas



e) Inversiones en proyectos de pesca artesanal.

1. Embarcación equipada:
 - a. Redes
 - Espíneles
 - Chigre hidráulicos
2. Equipos de comunicación y detección y ubicación.
3. Puerto de desembarque: Infraestructura de borde costero.
 - Muelle
 - Rampla
4. Galpón de procesos.
 - Producción de hielo
 - Cámara de frío
 - Zona de procesos:
 - Preparación de carnada
 - Reparación de redes
 - Encarnado de Espineles
 - Almacenamiento de carnadas

f) Inversiones en proyectos de extracción de mariscos

1. Embarcación equipada:
 - Equipos de buceo
 - Trampas
 - Chigre hidráulicos
2. Equipos de comunicación y detección y ubicación.
3. Puerto de desembarque: Infraestructura de borde costero.
 - Muelle
 - Rampla
4. Galpón de procesos.
 - Cámara de frío
 - Zona de procesos
 - Encajonado
 - Reparación de trampas

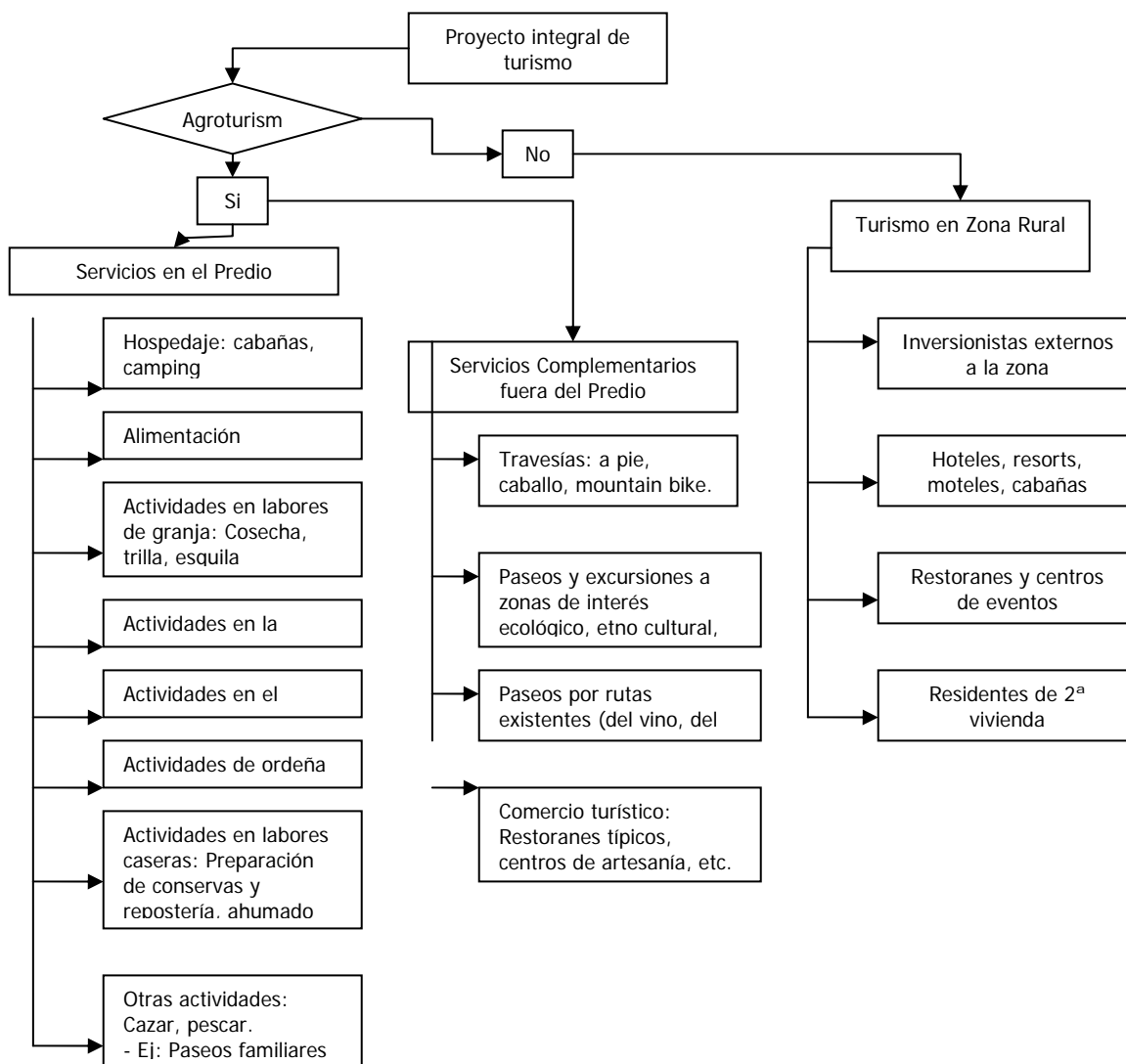
Para la extracción se requiere mano e obra calificada (buzos) que en Chile existe de buena calidad y abundante.

g) Inversiones en proyectos de cultivos y/o área de manejo.

Cultivo de mariscos, equinodermos, bivalvos, moluscos

1. Embarcación (lanchón)
2. Izadores hidráulicos
3. Estructura para fijación cuelgas y líneas

Proyectos de Agroturismo y Turismo Rural



a) Inversiones en proyectos de Agroturismo: Servicios en el Predio

1. Infraestructura necesaria para los huéspedes:
 - Alojamiento
 - Sanitaria: Red de agua y evacuación de aguas servidas
 - Preparación de alimentos
 - Realización de actividades de esparcimiento en labores de granja
2. Equipamiento de infraestructura:
 - Camas
 - Equipamiento de baños
 - Vajilla y utensilios en general.
3. Capacitación para atención de turistas: atención hotelera, guías entrenados
4. Comercialización y difusión.

b) Inversiones en proyectos de Agroturismo: Servicios Complementarios fuera del Predio

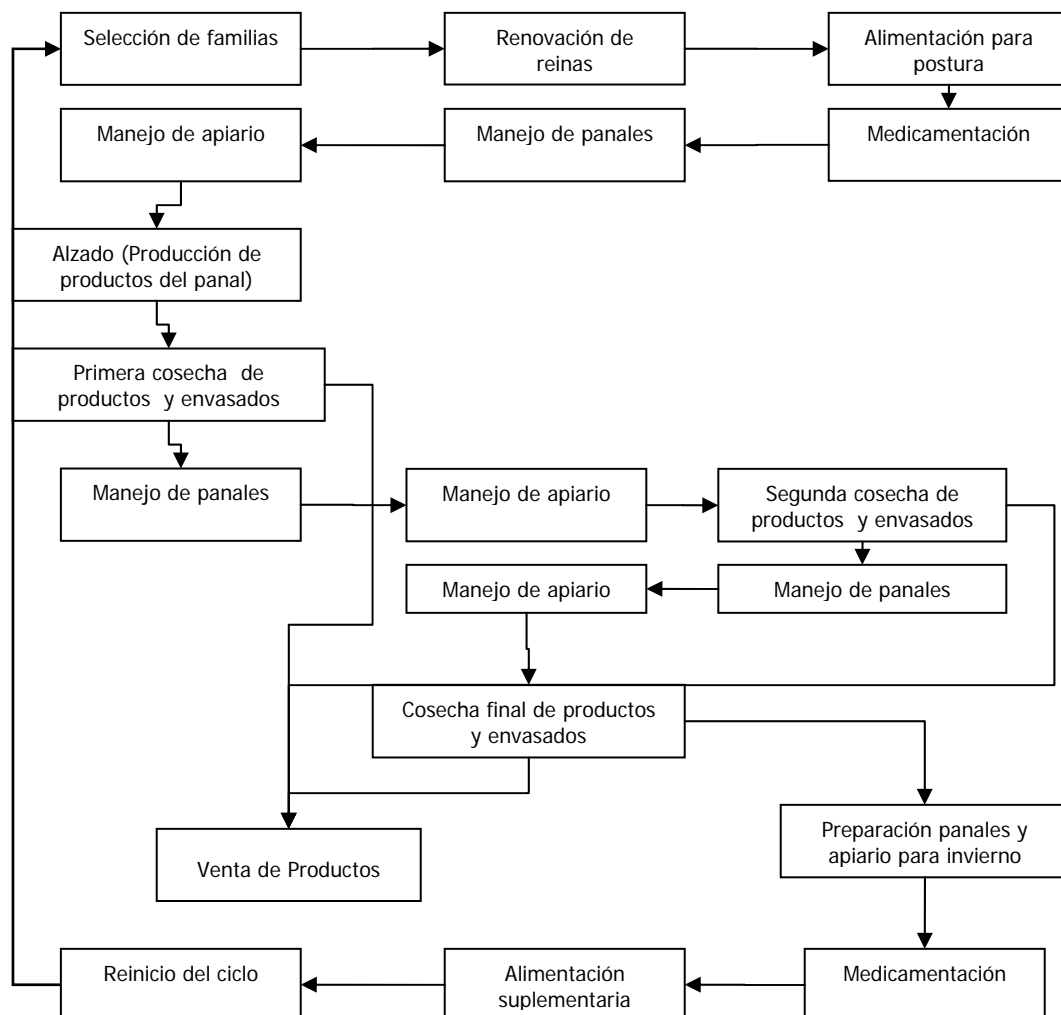
1. Mejoramiento infraestructura hotelera
2. Red de agua potable y electricidad
3. Mejoramiento de caminos y sendas
4. Equipamiento de salud y atención médica
5. Recolección y manejo de basura.

c) Inversiones en proyectos de Turismo en Zona Rural

Proyectos realizados por inversionistas externos. La localidad puede ofrecer servicios complementarios:

1. Mano de obra en construcción de la infraestructura
2. Prestación de servicios: servicio doméstico en residencias, jardinería, vigilancia.
3. Comercio (almacenes, ferias, farmacias, etc.), restaurantes típicos.
4. Otros servicios: Caballos, paseos.

Apicultura

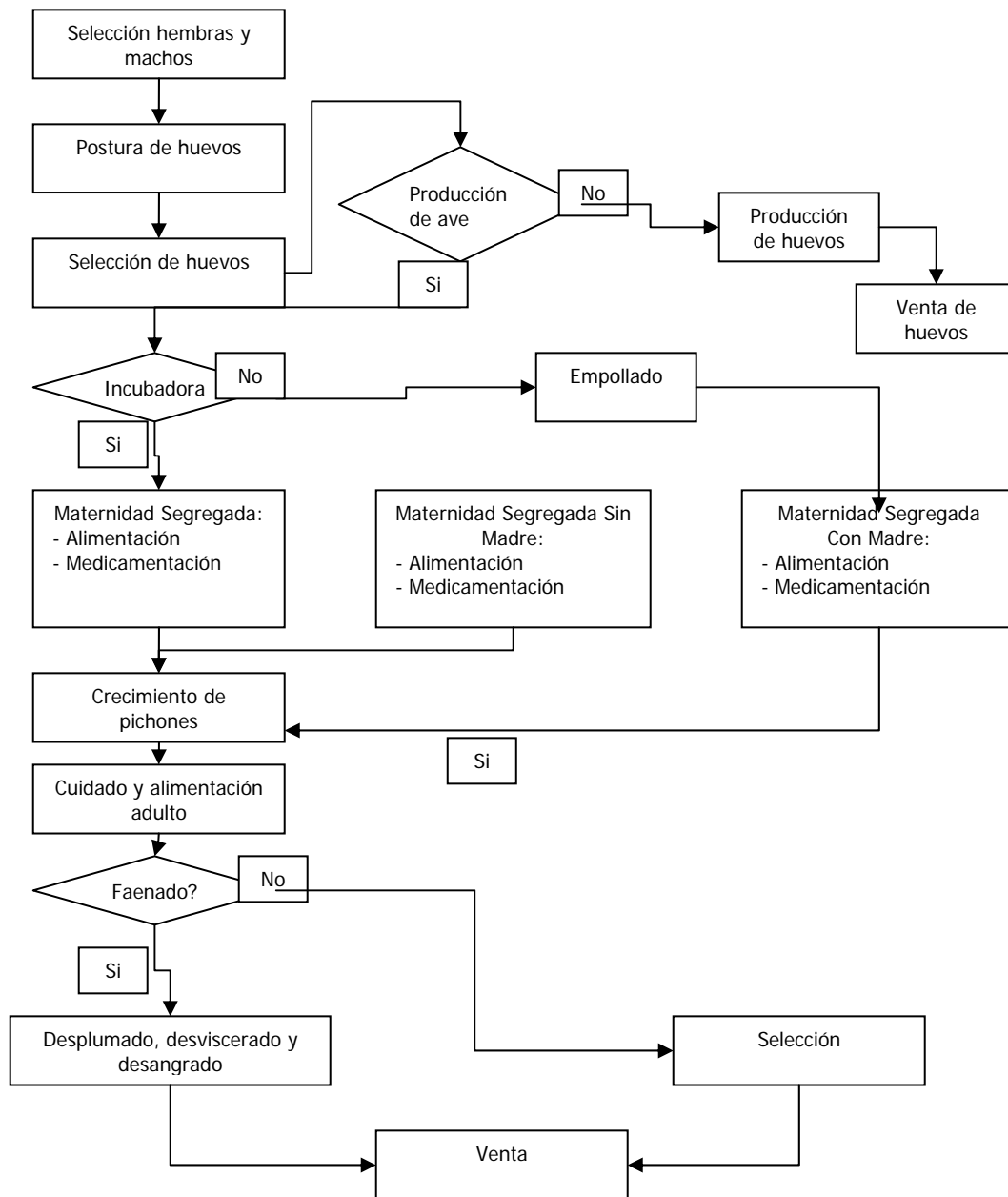


Inversiones en proyectos de Apicultura

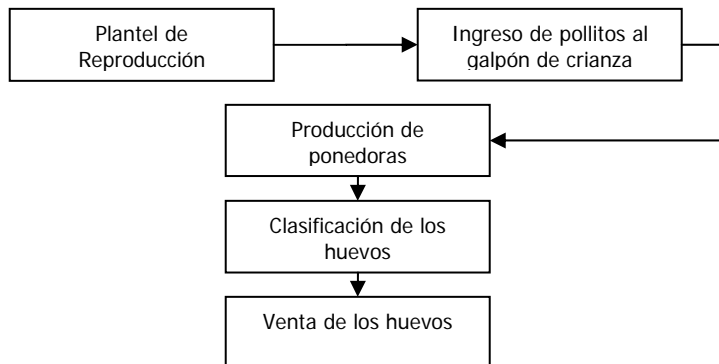
1. Adquisición de núcleos, compuesto por una abeja reina con cinco marcos, o familias es decir panales. La adquisición se realiza en centros de proveedores o bien a un vecino productor.
2. Adquisición de material operativo: Alzas, marcos, cera estampada, piqueras, techos pisos, ahumador, ropa de trabajo (malla, guantes, overol, botas), alimentación de invierno sea comprada o reservada de la producción.
3. Adquisición de material de cosecha: Centrífuga, cuchillo desoperculador, envases para miel, batea de trabajo, cribas.
4. Habilitación de espacios de trabajo: Sala de cosecha y apiario (cercos de cierre del apiario, fuente de agua limpia y corriente).

5. Comercialización de Productos del Panal: miel, polen, propóleo, cera, jalea real.
6. Destino de Productos:
 - Mercado Interno: Requerimientos específicos de envases, rotulado, cumplimiento normas sanitarias, identificación de clientes.
 - Mercado Externo: Requerimientos específicos de envases, rotulado, cumplimiento normas sanitarias, identificación de clientes.
7. Atención Veterinaria durante el ciclo.
8. La Apicultura requiere uso intensivo de mano de obra en cada uno de las actividades descritas en el proceso de producción.

Aves de Corral y Producción de Huevos



a) Producción de Huevos (Tradicional): Detalle



b) Inversión en Infraestructura, equipamientos y servicios

1. Gallinero: Comedero, ponedero, dormitorio, sistema agua
2. Incubadora
3. Bodega
4. Sala de procesos (uso múltiple)
 - Incubación
 - Instrumental
 - Faenamiento
 - Selección y envasado de huevos.
5. Dispositivo de desechos Rises y Riles
6. Alimentos: Granos, concentrados proteicos
7. Atención veterinaria y adquisición de medicamentos.

c) Detalle en Proceso de Producción de Huevos

La cadena de producción comienza en los planteles de reproducción, donde se obtienen los huevos fértiles que darán origen finalmente a las aves comerciales. Para ello debe cuidarse el manejo de los huevos (recolectándolos 2 y hasta 4 veces diarias) y la alimentación de los reproductores para lograr buenos índices de nacimientos durante el proceso de incubación posterior.

Las construcciones para el manejo de las aves son bastante simples, variando sólo el diseño interno y si son cerrados o abiertos. Las construcciones sin embargo son muy importantes, ya que las aves deben tener un ambiente adecuado que les permita expresar su máxima capacidad productiva, sin un gasto excesivo de energía en funciones de termorregulación corporal.

La estructura de los galpones puede ser de fierro o madera, el techo de algún material liviano (pizarreño) con o sin una abertura en la parte superior (lucarna) y un piso de concreto (radier) para facilitar el aseo.

Puede ser una construcción totalmente cerrada con ambiente totalmente controlado especial para climas extremos, teniendo un mejor manejo, mayor producción y densidades más altas de aves; pero mayores costos. También puede ser una construcción abierta combinando paredes con mallas y ambiente semi controlado (estufas, extractores), siendo de menor costo y más conveniente para las condiciones climáticas de Chile, por ser éstas menos rigurosas.

Las aves deben estar aisladas, lejos de animales y personas para impedir cualquier tipo de contagio y factores estresantes.

En cada una de las etapas de la producción de aves (carne o huevo) se produce una gran cantidad de guano, el que no puede ser arrojado a canales ni potreros por el alto contenido de nitrógeno que posee. Por lo general, este problema se soluciona vendiendo el guano para la alimentación de bovinos o como fertilizante en forma dosificada.

La producción comercial de huevos de una gallina dura aproximadamente 14 meses, ya que después de este período la producción no alcanza a cubrir los costos de alimentación.

- Ingreso Pollitas al Galpón de Crianza.

Las pollitas, procedentes de las salas de incubación, ingresan al galpón de crianza con 6 a 8 horas de nacidas. Este galpón ha sido desocupado con tres a cuatro semanas de antelación con el propósito de limpiarlo, desinfectarlo y prepararlo con las condiciones ambientales necesarias de temperatura mediante calefactores a gas o leña.

Las aves se despican en las primeras semanas de vida, ya que son agresivas y porque generalmente la producción posterior se realiza en jaulas, donde hay una alta densidad de animales que favorecen este problema.

El ave de postura sólo comienza su producción a las 20 semanas, es lo que se denomina período de crianza y se realiza generalmente en piso. Poco antes de comenzar la producción de huevos (madurez sexual) se trasladan a otro galpón de producción, en donde se alojan en jaulas colectivas.

- Ponedoras

Hoy, las grandes empresas prefieren el sistema de jaulas para los galpones de producción, aunque son de un mayor costo inicial se tiene más control de la producción de cada ave y permiten tener una densidad mayor de aves.

En este período el requerimiento de las aves se caracteriza por una alta demanda de calcio, producto del alto porcentaje de este elemento presente en la cáscara del huevo.

El período productivo del ave termina generalmente cuando la producción no cubre los costos de alimentación (75 a 80 semanas de vida). Al término de este período las aves se encuentran muy delgadas y son faenadas como aves de desecho.

En estado natural las aves realizan la muda casi completa de sus plumas, pelechan, produciéndose simultáneamente un receso en la producción. Las nuevas líneas de ponedoras casi no pelechan, pero algunos productores, cuando las aves han alcanzado 13 meses de vida la inducen (pelecha forzada). Esto se logra produciendo un fuerte estrés con restricción de la alimentación, el agua y el fotoperíodo. El ave entra en receso de

producción durante 1 mes y luego lo reanuda por 9 meses más, obteniéndose así otro período productivo adicional.

Ventajas de pelecha:

- Mayor tiempo de producción y por lo tanto menor necesidad de ponedoras de reemplazo
- Huevos más grandes después de la pelecha

Desventajas de pelecha:

- Costo de reposición de aves puede ser mayor.
- Período de producción menor después de pelecha.
- Menor calidad de la cáscara.
- Menor calidad interna del huevo.

Clasificación de huevos

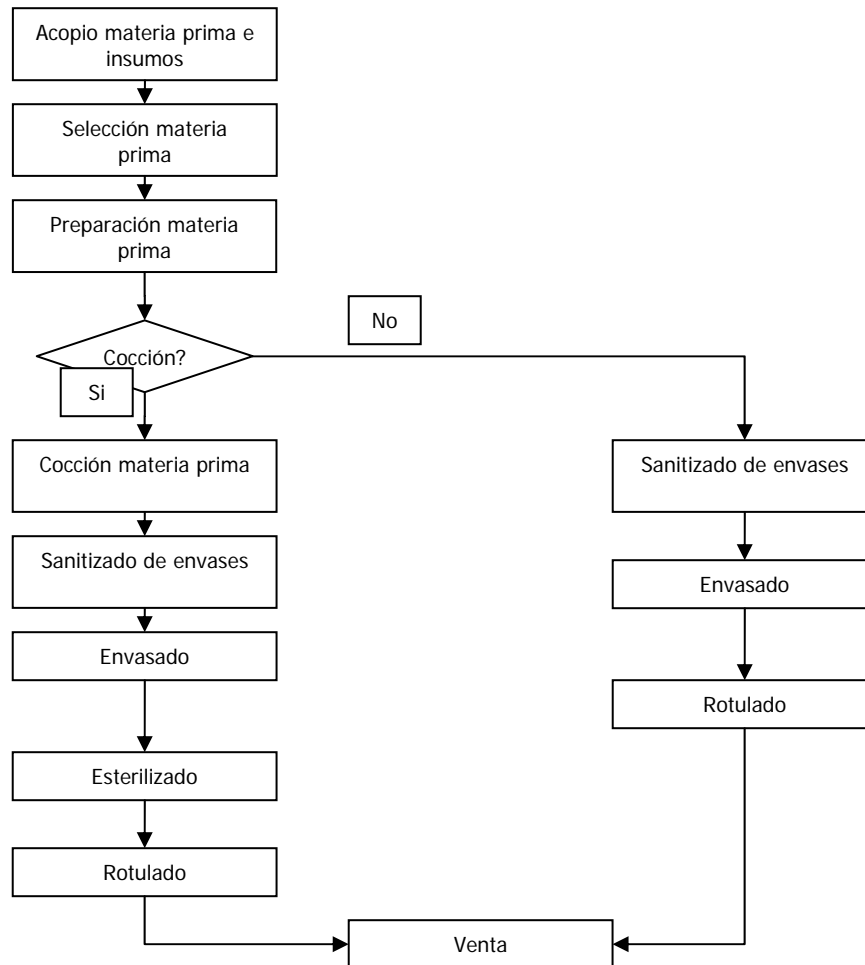
Los huevos se recolectan diariamente, se revisan que no estén trizados y se clasifican según su peso:

CLASIFICACION	PESO (g)
Especial	> 68
Extra grande	> 61 <= 68
Grande	> 54 <= 61
Mediano	> 47 <= 54
Chico	> 40 <= 47
Muy chico	<= 40

Comercialización

Los pequeños productores venden sus huevos en bandejas al por mayor y por menor. Las grandes empresas colocan los huevos en cajas cerradas y los distribuyen a las grandes cadenas de supermercados y almacenes, teniendo también una venta de menor volumen a particulares y pequeños comerciantes. Además existen empresas comercializadoras de huevos, las cuales realizan la venta a terceros cobrando una comisión por ello.

Conservería



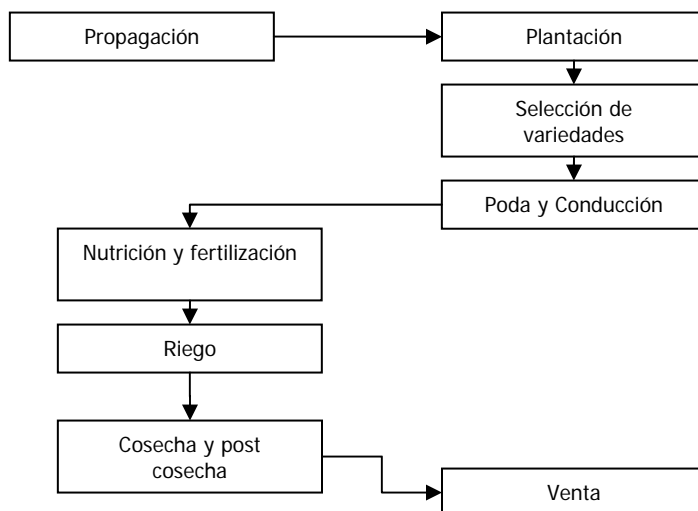
a) Inversión en Infraestructura, equipamientos y servicios

1. Habilitación de Espacios de Procesos
 - Recepción y lavado materia prima
 - Preparación de conservas
 - Sala de guarda y despacho
 - Red de agua y electricidad
 - Red interna de gas y agua caliente
 - Espacios de oficina y baños

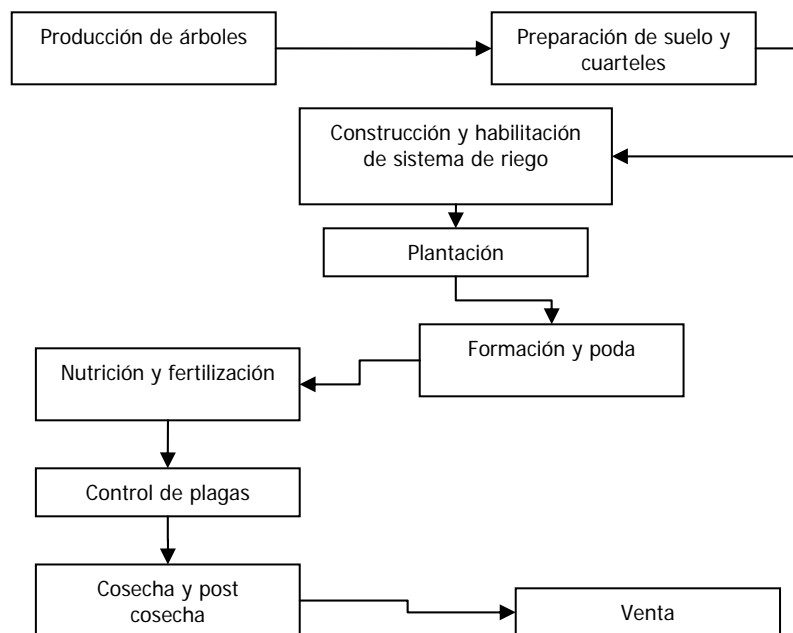
2. Bodega de equipos e insumos
3. Equipamiento y utensilios
 - Cocina (quemadores)
 - Mesones de trabajo
 - Ollas, vasijas, cuencos
 - Pesa
 - Instrumentos generales: cuchillos, sacabocados, etc.
 - Envases
4. Mano de obra
5. Capacitación técnica, administrativa y de gestión

Frutales

a) Frutales menores



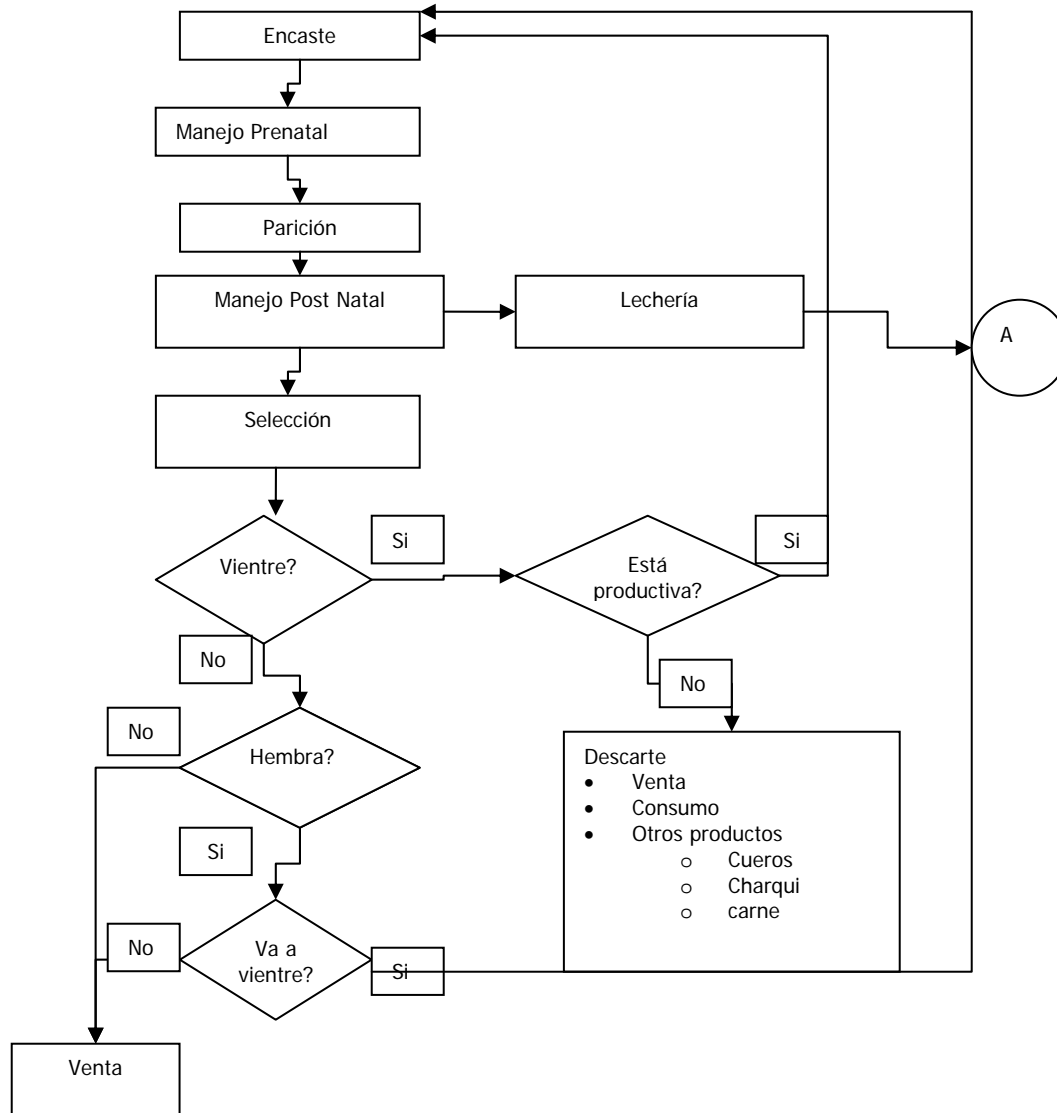
b) Frutales Mayores



c) Inversiones en proyectos de frutales

1. Cierres de potreros y cuarteles
2. Bodegas de insumos, equipos e implementos
3. Adquisición de equipos, implementos y maquinarias
4. Adquisición de plantas y árboles
5. Preparación de suelos (despedregar, destroncar, nivelar)
6. Construcción y habilitación de sistema de riego:
 - Obras extraprediales
 - Obras intraprediales: riego tecnificado o riego gravedad
 - Energización
 - Aspectos legales (derechos)
7. Plantación
8. Mano de obra en labores permanentes:
 - Riego
 - Fertilización
 - Control de plagas
 - Raleo, poda
9. Cosecha
10. Post cosecha: Selección y embalaje

Ganadería y Lechería Menor y Mayor (Ovino – Caprino – Bovino)



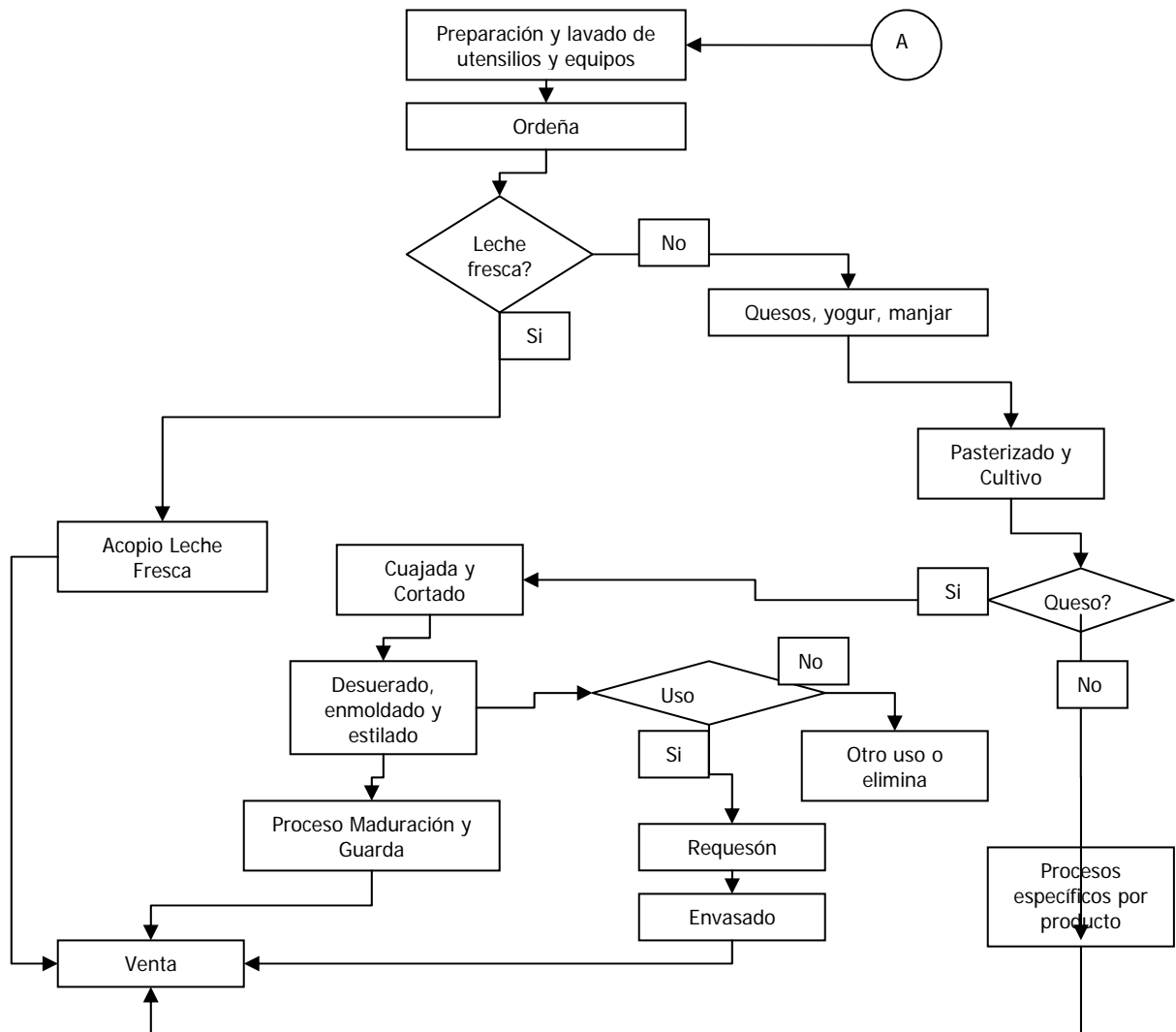
Inversiones en proyectos de Ganadería

1. Adquisición de plantel: Un macho seleccionado y hembras de calidad.
2. Infraestructura para manejo del ganado: Maternidad, corral, cierros, bodega de implementos, insumos y productos.
3. Fuente de agua y abrevaderos.
4. Implementación de praderas y cercado de potreros.
5. Suplementos alimenticios.

6. Atención veterinaria y medicamentación
7. Mano de obra en cada proceso.
8. Capacitación de mano de obra: Manejo de praderas, cuidados veterinarios, gestión y administración.

Lechería y Derivados

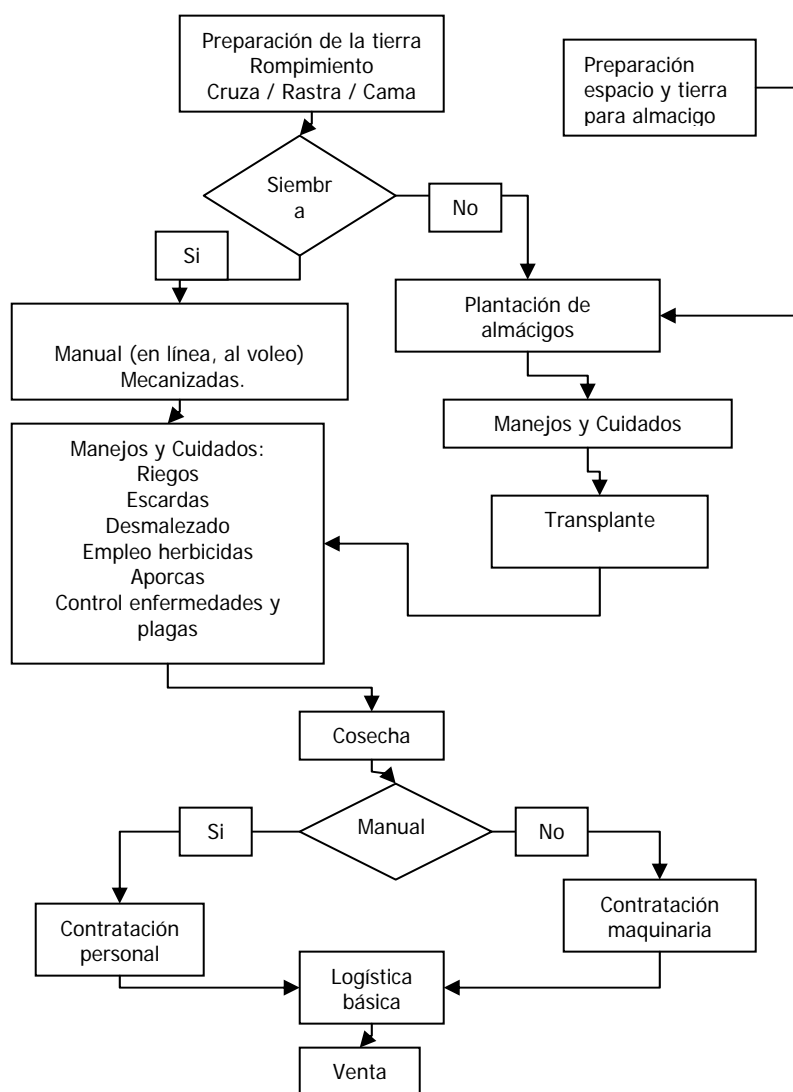
- a) Planta Leche fresca
- b) Planta Quesera y derivados



Inversiones en proyectos de Lechería

1. Adquisición de plantel: Un macho seleccionado y hembras de calidad.
2. Infraestructura para el manejo del ganado y ordeña: Cierros, toril de ordeña, maternidad, corral, bodega de implementos e insumos.
3. Infraestructura para planta de procesos:
 - Sala de acopio y recepción.
 - Sala de procesos (elaboración de queso y productos)
 - Sala de maduración.
 - Sistema de eliminación de Riles (pozo absorbente).
4. Fuente de agua potabilizada (pozo – noria)
5. Equipamiento:
 - Tarros lecheros (25 a 50 lt)
 - Tina quesera
 - Pasterizador
 - Mesones de trabajo
 - Repiseros para maduración
 - Implementos de laboratorio para medición de calidad de la leche (ph, contenido de agua, mastittis)
 - Moldes, lira, cuchillos
6. Insumos:
 - Sal, cultivos lácticos
 - Paños
7. Mano de obra
8. Capacitación.

Horticultura Tradicional y Tecnológica



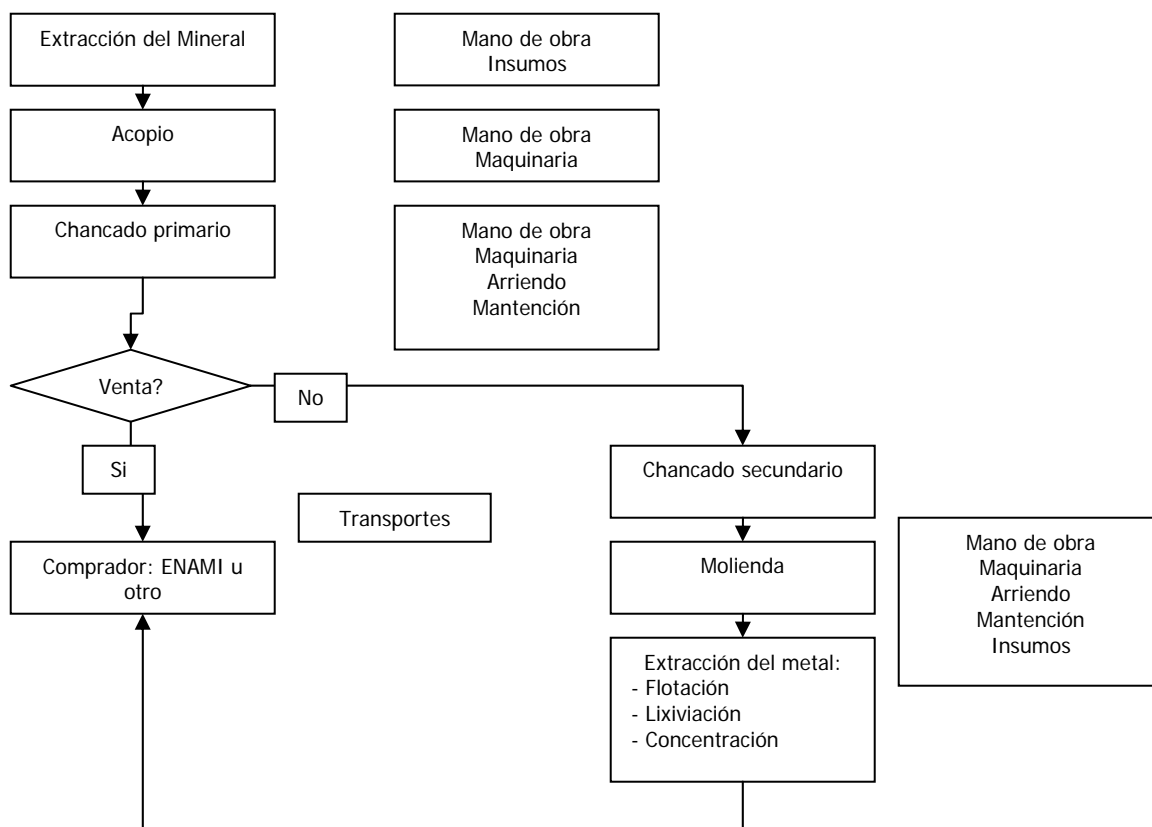
Inversiones en proyectos hortícolas

1. Instalación de cercos
2. Construcción y habilitación de sistema de riego:
 - Obras extraprediales
 - Obras intraprediales: riego tecnificado o riego gravedad
3. Preparación de almácigos y adquisición de semillas de calidad (certificadas)

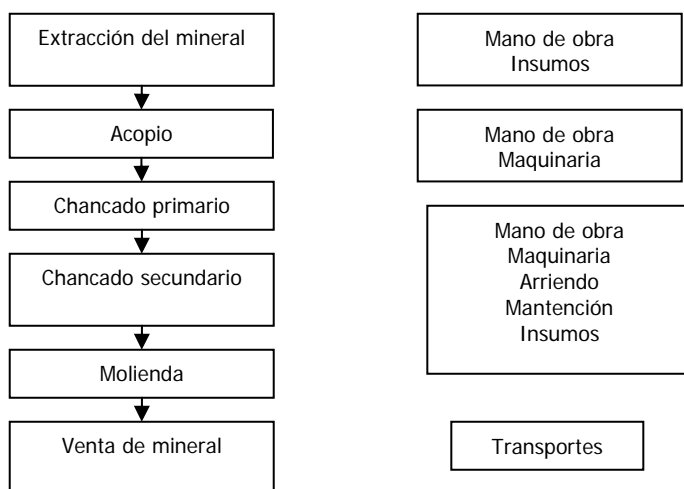
4. Si cultivo en campo abierto: Preparación de suelo en forma mecanizada o manual
5. Si cultivo protegido: Construcción de invernadero y preparación del suelo.
6. Siembra:
 - Siembra directa, mecanizada o manual
 - Plantación de almácigos (mano de obra)
7. Mano de obra en labores permanentes:
 - Riego
 - Escardas, aporcas
 - Fertilización
 - Control de plagas
8. Cosecha:
 - Si manual, contratación de mano de obra
 - Si mecanizada, contratación de maquinaria
 - Transporte de producto a post cosecha
9. Venta

Pequeña Minería

a) Pequeña Minería Metálica



b) Pequeña Minería No Metálica (Metaloides)

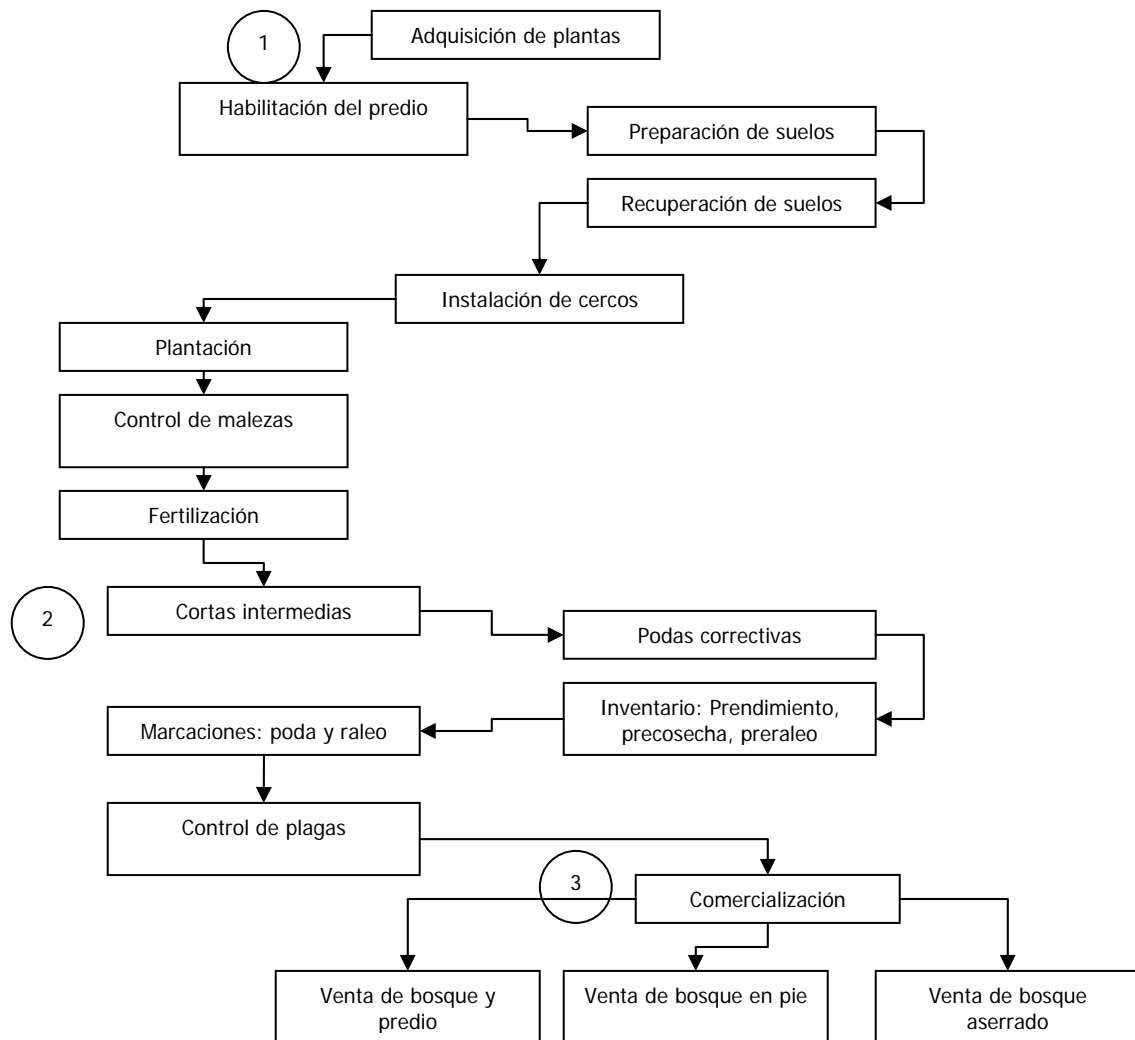


Inversiones en proyectos de pequeña minería

1. Tramitación de aspectos administrativos de pertenencias mineras
2. Tramitación de aspectos ambientales
3. Habilitación de mina y área de disposición de estériles
4. Habilitación de cancha de procesos: Cierros, accesos, red eléctrica, fuente de agua, galpón y bodega
5. Adquisición y/o arriendo de maquinaria y equipos para chancado, molienda y extracción de metales
6. Adquisición y/o arriendo de transporte
7. Mano de obra necesaria en todos los procesos

Producción Forestal

1. Establecimiento de plantación
2. Manejo
3. Cosecha y venta



Inversiones en proyectos forestales

1. Establecimiento de Plantaciones Forestales:

- Adquisición de plantas
- Habilidadación del predio en forma mecanizada o manual
- Preparación de suelo: subsolado, acondicionado, casillas, etc.
- Recuperación de suelos: construcción de sistema de drenaje
- Confección de cercos
- Plantación

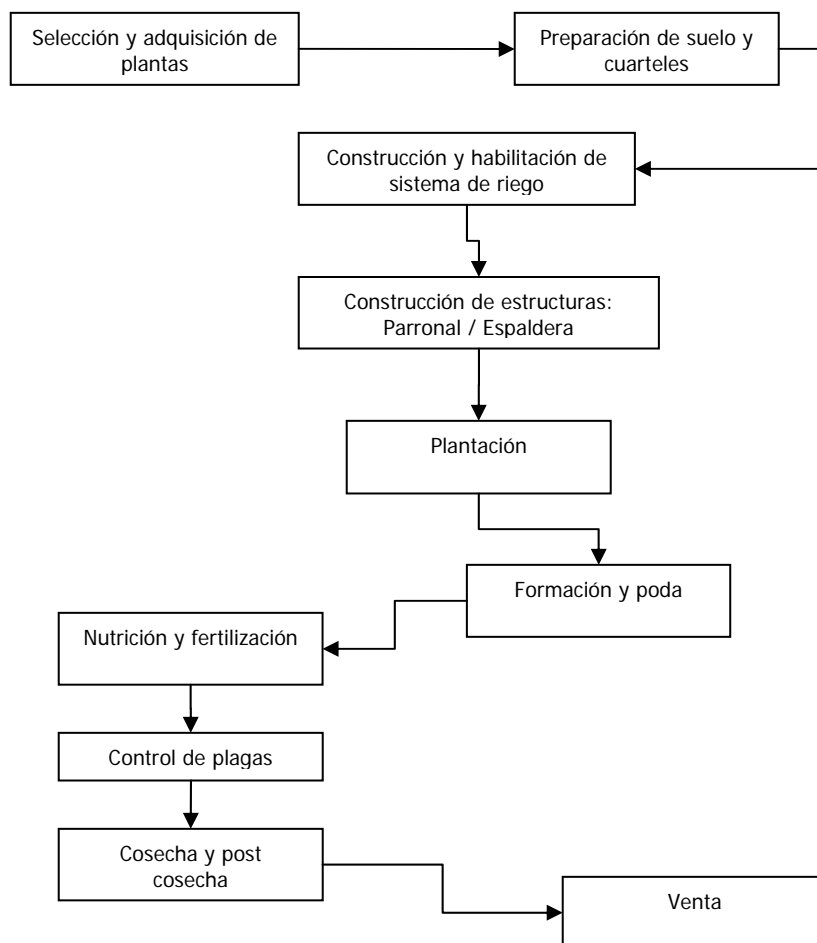
- Control químico de malezas, en pre y postplantación, en forma mecanizada o manual.
- Fertilización.

2. Manejo Forestal

- Cortas intermedias: raleos, entresacas selectivas, cortas de protección y sanitarias.
- Podas: correctivas y sanitarias.
- Inventarios en precosecha, preraleo, prendimiento
- Marcaciones de raleos, podas
- Control de plagas: medicamentación

3. Comercialización

Viñas



Inversiones en proyectos de viñas (vino o pisco)

1. Cierres de potreros y cuarteles
2. Bodegas de equipos, implementos e insumos
3. Adquisición de equipos, implementos y maquinarias
4. Adquisición de plantas según variedades
5. Preparación de suelos (despedregar, destroncar, nivelar, subsolar, camellonar)
6. Construcción y habilitación de sistema de riego:
 - Obras extraprediales
 - Obras intraprediales: riego tecnificado o riego gravedad
 - Energización
7. Aspectos legales (derechos)
8. Plantación

9. Mano de obra en labores permanentes:

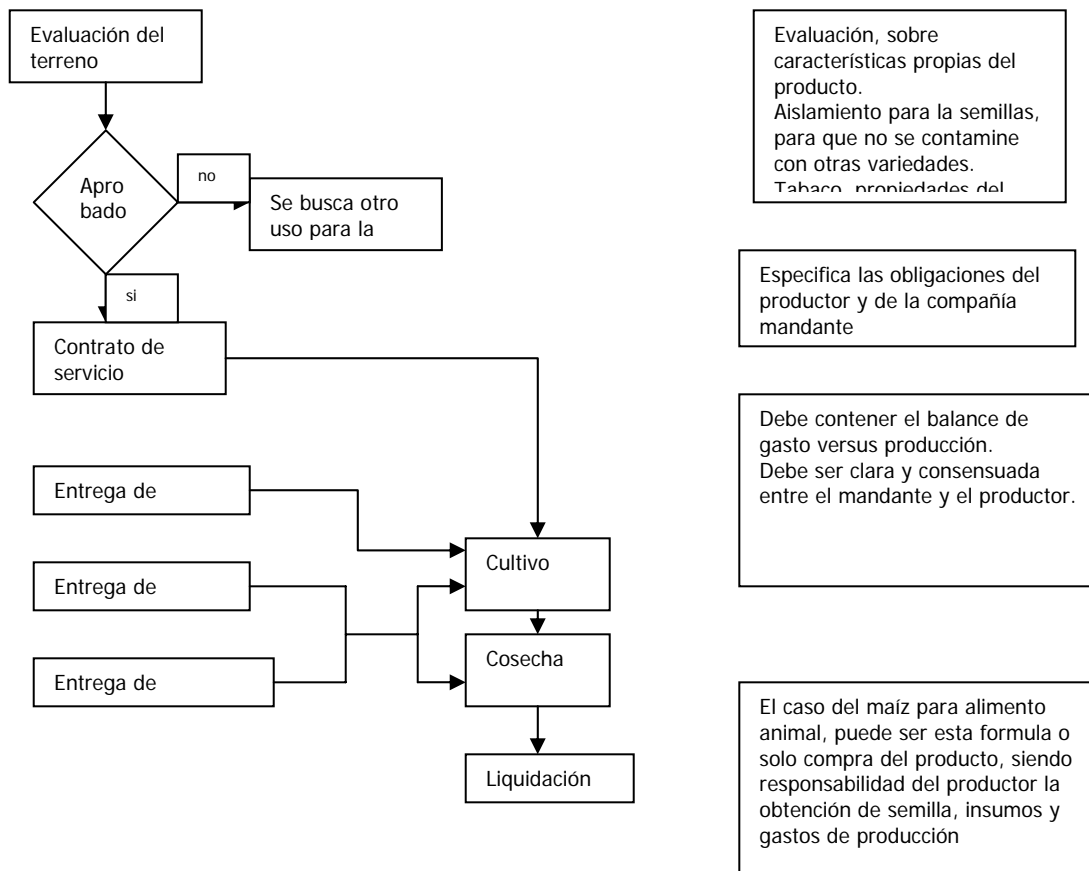
- Riego
- Fertilización
- Control de plagas
- Raleo, poda
- Mantenimiento de estructuras soportantes

10. Cosecha

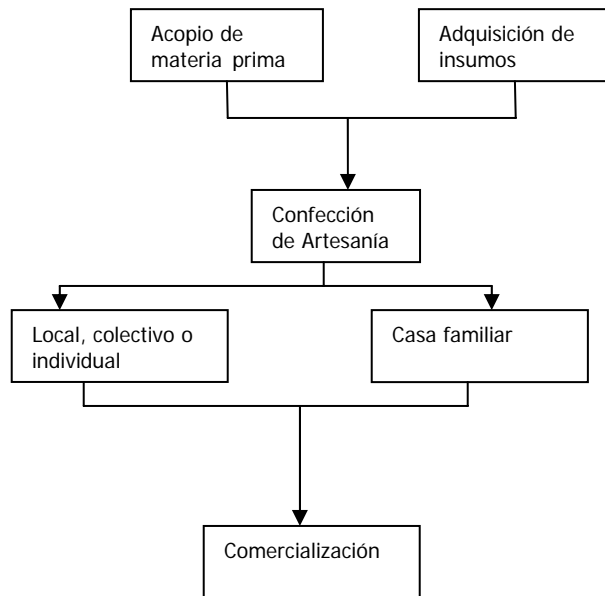
11. Transporte a Planta (vino o pisco)

Cultivos para Terceros

Semillas, maíz para alimento animal, tabaco, otros.



Artesanía



Materia Prima
Adquisición
Recolección
Subproducto de otra actividad

Aprendizaje técnico
Capacitación propia y de aprendiz
Sistema de Costos
Sistema de Gestión

Directa
Distribuidor
Comerciante
Liqada a otro provector local

APÉNDICE N° 2

COMPETITIVIDAD DEL SUBTERRITORIO¹

La competitividad del subterritorio se define como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que otros competidores nacionales o internacionales, lo cual se debe reflejar en una mejora del nivel de vida de la población.

De acuerdo al Modelo de Planeamiento de Michael Porter, la competitividad no se hereda, ni depende de la coyuntura económica, sino hay que crearla con esfuerzo e iniciativa propia. Lo que hace próspero a un determinado territorio es su capacidad para alcanzar elevados niveles de productividad, es decir, la capacidad de usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital. En el enfoque de Porter, no importa tanto cuántos recursos se poseen, sino qué se hace con los que se tienen. Adicionalmente, los territorios que resultan más competitivos, no son aquellos que descubren un nuevo mercado o una tecnología más adecuada, sino los que implementan los mejores cambios en la forma más rápida posible.

De acuerdo con Porter, el que una Nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional, depende en gran medida del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector. Este entorno nacional está determinado por la interacción de cuatro atributos y dos elementos de contexto:

- (1) Las condiciones de los factores productivos
- (2) Las condiciones de la demanda
- (3) Los proveedores, las industrias relacionadas y de apoyo;
- (4) Las estrategias, estructura y rivalidad de las empresas.

El entorno se complementa con dos elementos:

- (5) La casualidad y
- (6) El rol del Estado

En este modelo, la base de la competitividad o la capacidad para competir no deriva de los cuatro atributos considerados individualmente sino de su interrelación, de su reforzamiento mutuo. Esto significa que el efecto que cada uno de ellos puede causar, depende del estado de los otros. A este concepto de total dinamismo Porter los denominó el "Diamante de la Competitividad".

¹ http://www.libreriainteramericana.com/pdf/desafio_de_competitividad_regional.pdf

Los sectores exitosos en la economía internacional, son aquellos a los cuales el diamante de la competitividad es favorable. Sin embargo, esta afirmación, no implica que todas las empresas del sector sean exitosas, mas aun, cuanto mas competitivo sea el entorno, tanto más probable será que algunas se queden en el camino, ya que no todas tienen iguales habilidades ni explotan similarmente el entorno.

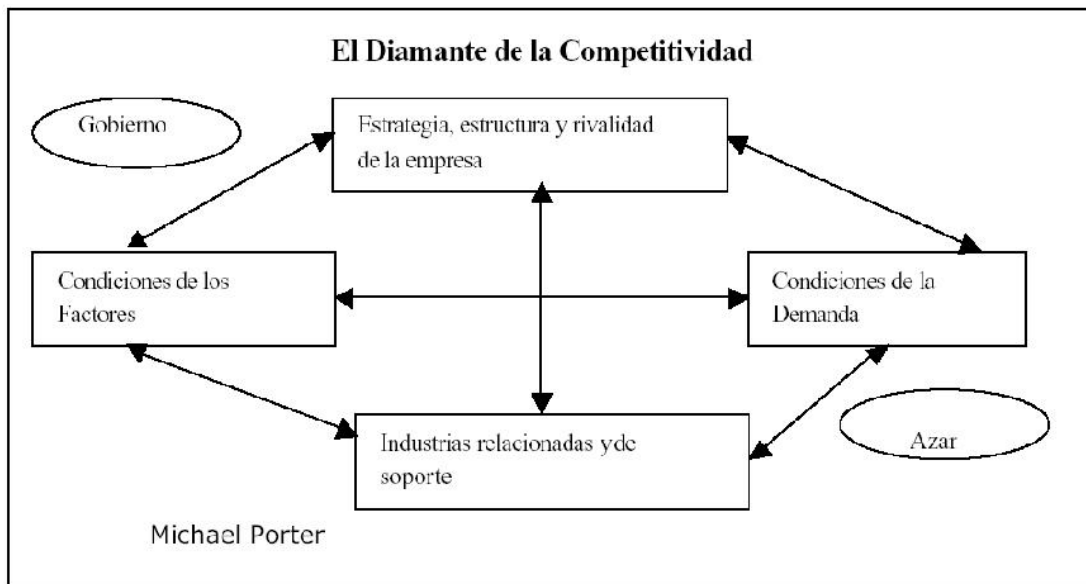


Figura 1 Diamante de la Competitividad

Condiciones de los Factores Productivos

El primer atributo del diamante o rombo de competitividad de Porter –las condiciones de los factores productivos, se refiere a la situación del subterritorio, respecto de recursos humanos, recursos físicos, conocimiento, capital e infraestructura, es decir, a los “inputs” necesarios para competir. Las condiciones de los factores no dependen sólo de los factores en sí, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote.

Por otro lado, no todos los factores tienen la misma importancia para la obtención de la competitividad. Para explicar esta idea, Porter clasifica los factores en básicos y avanzados, por un lado, en generalizados y especializados, por otro.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semi-especializada. Los factores avanzados comprenden la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el soporte en ciencia y tecnología. Los generalizados son los que pueden aplicarse a varias actividades, mientras los especializados tienen un radio de acción circunscrito. A modo de ejemplo, en el caso de la agricultura en Chile, los factores básicos a considerar entre otros

son: la gran diversidad de climas existente entre el Norte y el Sur del país, la gran disponibilidad de tierras, disponibilidad de mano de obra no capacitada y un gran potencial energético eólico e hidrológico. Los factores avanzados serían los grandes proyectos de infraestructura para riego y los programas para proyectos de drenaje de suelos creados para explotar la tierra. La investigación tecnológica en un campo es específica, como la mejora genética de razas o cambios en la alimentación del salmón, lo que constituye factores especializados.

Mientras que los factores básicos se heredan o se crean con inversiones modestas, los avanzados requieren inversiones grandes y de largo plazo. En la actualidad, la globalización de los mercados ha disminuido la importancia de la disponibilidad de los factores básicos, pues hay gran movilidad de recursos y las empresas pueden trasladar sus unidades productivas hacia las localizaciones donde éstos estén disponibles. Hoy, la ubicación geográfica de las plantas industriales no se da sólo en función de la localización de las materias primas, sino del lugar donde éstas pueden agregar más valor al proceso productivo.

APÉNDICE N° 3

ENFOQUE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de un territorio, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

La planificación estratégica no es un ejercicio de enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

De este modo, podemos definir la planificación estratégica como **un proceso y un instrumento**. En cuanto **proceso** se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a la comunidad del subterritorio, en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su desarrollo sostenible. En cuanto **instrumento**, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

Podemos describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión compartida para el futuro del subterritorio. En principio, esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que el subterritorio debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 5 años. Esto implica identificar cuál es la visión compartida de la comunidad en relación a su subterritorio y, las principales actividades y proyectos a desarrollar en forma conjunta.
- Determinar cómo se logrará que el subterritorio alcance ese futuro deseado.

El resultado de la planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para el subterritorio.

Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- **La visión compartida del subterritorio:** ¿cuál es el sentido de futuro de la población del subterritorio?

- **Las oportunidades y amenazas que enfrenta el subterritorio y que provienen del medio externo:** ¿cuáles serán las demandas que planteará el entorno? ¿qué tipo de dificultades y obstáculos pueden surgir?
- **Las fortalezas y debilidades de la organización interna del subterritorio:** ¿qué es lo que somos capaces de hacer? ¿qué elementos de nuestra organización interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

- **Enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso en alcanzar su visión compartida.** Los factores críticos varían de un subterritorio a otro y pueden ser tan diversos como la disponibilidad de insumos, la cantidad de mano de obra, etc.
- **Diseñar un proceso de planificación que sea realista,** para lo cual será preciso evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; evaluar la disposición y compromiso de la comunidad y funcionarios; evaluar los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer; etc.

Más allá de la selección del modelo a utilizar, una efectiva planificación estratégica debe incluir algunos elementos claves, aunque el orden en que se los enumera no implica necesariamente una sucesión temporal. De hecho, la práctica enseña que lo óptimo es trabajar en aproximaciones sucesivas. Así, por ejemplo, una mirada de las debilidades puede afectar la definición de la visión compartida y, a su vez, la redefinición de la visión compartida puede facilitar la percepción de nuevas debilidades o fortalezas.

1. ETAPA DE DIAGNOSTICO

Todo camino tiene un punto de partida y en éste, como en muchos otros, resulta fundamental conocerlo. Ésta, que genéricamente se conoce como etapa de diagnóstico, puede desarrollarse de diversas maneras, aplicando una variedad de técnicas. La planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que el subterritorio se encuentra inserto y el análisis de sus características internas.

El análisis externo.

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá del subterritorio que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). En este análisis se puede reconocer como áreas relevantes:

- la evolución económica del país, sus condiciones de crecimiento y desarrollo, los aspectos económicos de las relaciones internacionales, los tratados de comercio,
- los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda,
- la emergencia de recursos tecnológicos y avances científicos que el subterritorio debería conocer y eventualmente adoptar,
- los cambios que experimenten el conjunto de las necesidades ciudadanas en materia de transportes, comunicaciones, información y participación,
- las políticas públicas y las prioridades que se han definido para el sector al que pertenece el eje productivo del subterritorio,
- el riesgo de factores naturales estacionales o accidentales (terremotos, inundaciones, sequía) y los planes de contingencia que correspondan al subterritorio,
- la competencia en áreas comparables,
- los mandatos legales atinentes al sector de interés,
- las condiciones actuales de desarrollo productivo del subterritorio.

El análisis de ese contexto se orienta y ordena principalmente hacia la identificación de las **amenazas** y **oportunidades** que el ambiente externo genera para el desarrollo del subterritorio.

Las oportunidades no son permanentes, ni en el tiempo ni para cada subterritorio y se podría afirmar que las amenazas son tales sólo hasta que son identificadas, ya que desde ese mismo momento, bien manejadas, pueden transformarse en excelentes oportunidades para la acción.

El análisis interno.

El análisis interno es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado. Permite la identificación de las **fortalezas** y **debilidades** que presenta el subterritorio en su desarrollo en relación con la visión compartida.

Este análisis comprende aspectos del territorio como: nivel asociatividad, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, sus redes de comunicaciones formales e informales, institucionalidad, etc.

Este análisis debe realizarse en forma participativa, sin embargo, es preciso ser cuidadoso en su realización, ya que si sus propósitos no son bien explicitados, puede ser interpretado como una forma de intromisión. Se trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado.

2. DEFINIR LA VISIÓN COMPARTIDA DEL SUBTERRITORIO.

Una segunda etapa de la Planificación Estratégica - aún cuando es siempre posible trabajar en forma cíclica o reiterativa - es la identificación de los propósitos, fines y límites de los objetivos productivos, que se expresan en **la visión**, esto es, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo al subterritorio y a su acción.

La generación de la **visión compartida** debe iniciarse con la siguiente interrogante: ¿Cuál es nuestro actual propósito productivo en el subterritorio y cuál debiera ser en el futuro?

La formulación de la visión es determinante para el futuro del proceso de planificación estratégica, ya que tendrá consecuencias en la organización de la comunidad, en los criterios de asignación de recursos, en las posibilidades de desarrollo de las personas, y en el medio externo. Además, la visión compartida del subterritorio va a condicionar posteriormente el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que es relevante lograr su adecuada definición.

Como mecanismo de definición, en lugar de buscar la respuesta a una pregunta única, conviene explorar un conjunto de preguntas que den cuenta de diversos aspectos. El proceso puede comprender una primera aproximación a cada una de ellas, y luego, una segunda en que serán examinadas con más detalle.

La siguiente es una muestra de las preguntas a responder:

- ¿Cuáles son los principales productos y servicios que genera el subterritorio?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos? y si es así, ¿cuál es la especificidad de este subterritorio?
- ¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad de los productos del subterritorio?

- ¿Cuáles son las características de la demanda actual y su tamaño?
- ¿Cuál es la percepción de los productores respecto del desarrollo productivo del subterritoio y sus potencialidades, y cuál la de los representantes de la instituciones locales?,
- ¿Qué piensan los funcionarios con respecto a su propio rol o función?
- ¿Coincide la percepción de los productores con la de la comunidad en general?

Obviamente no existirá una respuesta única y correcta a cada pregunta, sino una que será más eficaz, dado el marco de referencia en el que se desenvuelve el subterritoio. Por lo tanto, aunque no es posible reformular la visión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática. Lo que si es determinante es que, mientras mejor lograda sea la declaración de la visión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

Por otra parte, la definición de **la visión** de un subterritoio, en la medida que se construya en un clima participativo adecuado, debiera tener un efecto cohesionador en el conjunto de sus pobladores, puesto que clarifica un norte común con el que todos pueden sentirse comprometidos.

Una ventaja adicional de contar con una definición de la visión, es establecer una frontera al accionar de los distintos actores involucrados con la actividad productiva del subterritoio.

3. DETERMINAR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL SUBTERRITORIO.

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la población del subterritoio quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la visión compartida y con el análisis interno y externo.

Una vez iniciado el proceso de definición de la visión y en el momento de determinar los objetivos estratégicos del territorio, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas del subterritoio, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede

entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos, utilizando la llamada **Matriz de Análisis FODA**.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan evidentemente las líneas de acción más prometedoras para el subterritorio.

Por el contrario, **las limitaciones**, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que **los riesgos y los desafíos**, exigirán probablemente una mayor consideración al momento de definir e implementar la estrategia de desarrollo del subterritorio.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado del territorio, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otras.

APÉNDICE N° 4 MÉTODOS FODA Y PEST

1. ANÁLISIS DE MATRIZ FODA²

La matriz FODA (SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. Puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación.

El análisis FODA puede ser utilizado en conjunto con la matriz PEST (discutida más abajo), que mide el mercado y el potencial de una empresa según factores externos, específicamente Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Es recomendable realizar el análisis PEST antes del FODA. El primero mide el mercado, el segundo, una unidad de negocio, propuesta o idea.

Algunos ejemplos de uso para el análisis FODA:

- Una empresa (su posición en el mercado, viabilidad comercial, etc.)
- Un método de distribución de ventas
- Un producto o marca
- Una idea de negocios
- Una opción estratégico, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto
- Una oportunidad para realizar una adquisición
- Evaluar un cambio de proveedor
- Una potencial sociedad
- Decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio, actividad o recurso
- Analizar una oportunidad de inversión

La plantilla del análisis FODA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y

² www.u-cursos.cl/ieb/2008/2/0400/242201/material_docente/

Amenazas. El ejemplo de abajo incluye preguntas de ejemplo, cuyas respuestas deben ser insertadas en la sección correspondiente. Las preguntas son sólo ejemplos, o puntos de discusión, que pueden ser obviamente modificados según el tema del análisis.

Es importante identificar y describir claramente el tema analizado mediante FODA, de forma que las personas que participen entiendan el propósito y sus implicaciones.

a) Plantilla de análisis FODA

Se debe iniciar definiendo el tema a analizar.

Fortalezas

- ¿Ventajas de la propuesta?
- ¿Capacidades?
- ¿Ventajas competitivas?
- ¿PUV's (propuesta única de vetas)?
- ¿Recursos, activos, gente?
- ¿Experiencia, conocimiento, datos?
- ¿Reservas financieras, retorno probable?
- ¿Marketing – alcance, distribución, conocimiento?
- ¿Aspectos innovadores?
- ¿Ubicación geográfica?
- ¿Precio, valor, calidad?
- ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?
- ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?
- ¿Cultural, actitudinal, de comportamiento?
- ¿Cobertura gerencial, sucesión?

Debilidades

- ¿Desventajas de la propuesta?
- ¿Brechas en la capacidad?
- ¿Falta de fuerza competitiva?
- ¿Reputación, presencia y alcance?
- ¿Aspectos Financieros?
- ¿Vulnerabilidades propias conocidas?
- ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?
- ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?
- ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?
- ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?
- ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?
- ¿Motivación, compromiso, liderazgo?

- ¿Acreditación, etc?
- ¿Procesos y sistemas, etc?
- ¿Cobertura gerencial, sucesión?

Oportunidades

- ¿Desarrollos del mercado?
- ¿Vulnerabilidades de los competidores?
- ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?
- ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?
- ¿Influencias globales?
- ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?
- ¿Mercados objetivo nicho?
- ¿Geografía, exportación, importación?
- ¿Nuevas propuestas únicas de venta?
- ¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc?
- ¿Desarrollo de negocios o de productos?
- ¿Información e investigación?
- ¿Sociedades, agencias, distribución?
- ¿Volúmenes, producción, economías?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Amenazas

- ¿Efectos políticos?
- ¿Efectos legislativos?
- ¿Efectos ambientales?
- ¿Desarrollos de TI?
- ¿Intenciones de los competidores?
- ¿Demanda del mercado?
- ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?
- ¿Contratos y alianzas vitales?
- ¿Mantener las capacidades internas?
- ¿Obstáculos enfrentados?
- ¿Debilidades no superables?
- ¿Pérdida de personal clave?
- ¿Respaldo financiero sostenible?
- ¿Economía – local o extranjera?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

b) Ejemplo de análisis FODA

El escenario es una empresa manufacturera, negocio-a-negocio, que históricamente había dependido de distribuidores para que llevaran sus productos al cliente final. La oportunidad, y en consecuencia el objeto del análisis DOFA, es para la empresa crear una nueva compañía propia, que distribuya directamente sus productos a ciertos sectores de clientes finales, que no están siendo cubiertos por sus distribuidores actuales.

Tema del análisis: creación de una empresa distribuidora propia para acceder a sectores de clientes finales que no están siendo desarrollados

Fortalezas

- Control y dirección sobre las ventas al cliente final
- Producto, calidad y confiabilidad del producto
- Mejor desempeño del producto, comparado con competidores
- Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto
- Capacidad ociosa de manufactura
- Algunos empleados tienen experiencia en el sector del cliente final
- Lista de clientes disponible
- Capacidad de entrega directa
- Mejoras continuas a los productos
- Se puede atender desde las instalaciones actuales
- Los productos tienen la acreditación necesaria
- Los procesos y la TI se pueden adaptar
- La gerencia está comprometida y confiada

Debilidades

- La lista de clientes no ha sido probada
- Ciertas brechas en el rango para ciertos sectores
- Seríamos un competidor débil
- Poca experiencia en mercadeo directo
- Imposibilidad de surtir a clientes en el extranjero
- Necesidad de una mayor fuerza de ventas
- Presupuesto limitado
- No se ha realizado ninguna prueba
- Aún no existe un plan detallado
- El personal de entrega necesita entrenamiento
- Procesos y sistemas
- El equipo gerencial es insuficiente

Oportunidades

- Se podrían desarrollar nuevos productos
- Los competidores locales tienen productos de baja calidad
- Los márgenes de ganancia serán buenos
- Los clientes finales responden ante nuevas ideas
- Se podría extender a otros países
- Nuevas aplicaciones especiales
- Puede sorprender a la competencia
- Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores

Amenazas

- Impacto de la legislación
- Los efectos ambientales pudieran favorecer a los competidores grandes
- Riesgo para la distribución actual
- La demanda del mercado es muy estacional
- Retención del personal clave
- Podría distraer del negocio central
- Posible publicidad negativa
- Vulnerabilidad ante grandes competidores

2. ANÁLISIS PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. El término PEST se refiere a las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y tal como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.

A diferencia del FODA, el método PEST sólo analiza factores externos referidos al mercado, indicando específicamente crecimiento o declive de éste, y en consecuencia su atractivo y potencial de negocios.

Los cuatro factores del PEST varían en su significancia, dependiendo del tipo de empresa. Por ejemplo, los factores sociales son más importantes para una empresa de consumo masivo o para una empresa ubicada en la cadena de suministro muy cercana al consumidor. Los factores políticos, por otro lado, serían más relevantes para un proveedor global de municiones o un fabricante de aerosoles.

Ejemplo de análisis PEST

A modo de ejemplo, se presentan las preguntas que pueden ser relevantes para cada uno de los factores, en el análisis de una oportunidad de negocio.

Políticos

- asuntos ecológicos/ambientales
- legislación actual en el mercado local
- legislación futura
- legislación internacional
- procesos y entidades regulatorias
- políticas gubernamentales
- período gubernamental y cambios
- políticas de comercio exterior
- financiamiento e iniciativas
- grupos de cabildeo y de presión
- grupos de presión internacionales

Económicos

- situación económica local
- tendencias en la economía local
- economía y tendencias en otros países
- asuntos generales de impuestos
- impuestos específicos de los productos y servicios
- estacionalidad y asuntos climáticos
- ciclos de mercado
- factores específicos de la industria
- rutas del mercado y tendencias de distribución
- motivadores de los clientes/usuarios
- intereses y tasas de cambio

Social

- tendencias de estilo de vida
- demografía
- opinión y actitud del consumidor
- punto de vista de los medios
- cambios de leyes que afecten factores sociales
- imagen de la marca, la tecnología y la empresa
- patrones de compra del consumidor
- moda y modelos a seguir
- grandes eventos e influencias
- acceso y tendencias de compra
- factores étnicos y religiosos
- publicidad y relaciones públicas

Tecnológicos

- desarrollos tecnológicos competidores
- financiamiento para la investigación
- tecnologías asociadas/dependientes
- tecnologías/soluciones sustitutas
- madurez de la tecnología
- capacidad y madurez de la manufactura
- información y comunicación
- mecanismos/tecnología de compra
- legislación tecnológica
- potencial de innovación
- acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes
- asuntos de propiedad intelectual

3. Diferencias y relación entre PEST y FODA.

El PEST puede ayudar a identificar factores de FODA, por lo que se recomienda realizarlo primero. Aunque pueden tener áreas comunes (factores similares pueden aparecer en ambos), no dejan de ser perspectivas distintas:

- PEST: evalúa un mercado, incluyendo a los competidores, desde el punto de vista de una propuesta o negocio en particular.

- FODA: evalúa un negocio o propuesta de negocio.

El PEST se vuelve más útil y relevante, a medida que el negocio o la propuesta se tornan más complejos; pero aún para una empresa pequeña y local, el análisis PEST puede arrojar uno o dos factores importantes, que de otra forma, se habrían pasado por alto.

Todas las empresas se benefician del análisis FODA, y para todas resulta útil hacer un análisis de ese tipo de sus principales competidores. Esto a su vez, puede retro-alimentar los aspectos económicos del análisis PEST.