

**PROCHILE**

**IDENTIFICACIÓN DE CLUSTER  
EXPORTADORES REGIONALES**

**REGIÓN DE ATACAMA**

**Resumen Ejecutivo  
Planes de Acción**

Equipo Consultor:

Cristian A. Morales Osorio

Rodolfo Güenchor García

Marco A. Villagra Núñez

Copiapó, Octubre 2006

## ÍNDICE

<b>Materia</b>	<b>Página</b>
Introducción	4
1.- Planteamientos Básicos	6
1.1.- Situación de las Industrias Seleccionadas	6
1.2.- Ventajas y Desventajas del Cluster Regional	9
1.3.- Contribución de una Ejecución Efectiva del CER Agroindustrial	9
1.4.- Efectos en el Mejoramiento de la Productividad Individual, Gracias al CER Agroindustrial	10
1.5.- Contribución del cluster a la Innovación	10
1.6.- Tácticas en que el CER Agroindustrial Contribuirá a la Formación de Nuevos Negocios	11
1.7.- Rol del Gobierno en la Facilitación del Desarrollo del CER Agroindustrial	11
2.- Valores del CER Agroindustrial	12
2.1.- Entidad Gubernamental Ejecutora	12
2.2.- Valores Organizacionales del CER Agroindustrial	13
3.- Misión del CER Agroindustrial Atacama	13
3.1.- Objetivos Prominentes	14
4.- Diseño de la Estrategia de Negocio	15
4.1.- Gobernabilidad del Cluster	15
4.2.- Modelo de Cluster para Soportar la Evolución de los Sistemas Productivos de Exportación	16
4.2.1.- Justificación de la Propuesta del CER Agroindustrial	16
4.2.2.- Estructura para la Definición del CER Agroindustrial	17
4.2.3.- Esquema de Asociatividad del CER Agroindustrial	20
4.2.3.1.- Sistema de Empresas Asociadas (Empresas Productoras con su Cadena de Valor consolidada y otras en pleno desarrollo)	20
4.2.3.2.- Sistemas de Proveedores de Tangibles	21
4.2.3.3.- Sistema de Proveedores de Servicios	22
4.2.3.4.- Sistemas de Apoyo	23
4.4.- Cadena de Valor Propuesta	24
4.5.- Objetivos Estratégicos del CER Agroindustrial	26
5.- Implementación	26

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Materia</b>	<b>Página</b>
Figura N°1 Esquema Global Articulación Cluster Agroindustrial Región de Atacama	7
Figura N°2 Estructura de Negocios del CER Agroindustrial Atacama	19
Figura N°3 Esquema de Asociatividad del CER Agroindustrial de Atacama	20
Figura N°4 Caracterización del los Sistemas Productivos Ambos Sectores bajo el Alero de la Integración	24

## **Introducción**

En términos de productividad, independientemente del ámbito geográfico que abarque la economía regional, existen industrias que muestran ciertos patrones de especialización, aprovechando su posición competitiva en uno o varios conjuntos interrelacionados de sectores. En este sentido, existe un amplio consenso en que las empresas resultan más competitivas, cuando se encuentran agrupadas, espacialmente, explotando ciertas ventajas productivas asociadas a la proximidad geográfica con otras empresas y agentes que intervienen, directa o indirectamente en la actividad productiva.

El presente documento propone las bases para realizar las acciones necesarias para la implementación del Cluster Exportador Regional Agroindustrial de Atacama, utilizadas y elaboradas meticulosamente y en consecuencia a la planeación realizada en base a el estudio de *ventajas competitivas* desarrollado en el capítulo VI del informe I y II, consecuentemente con la realidad política, cultural y administrativa de la región y en sintonía directa con el mundo privado que sostiene a cada actividad productiva, de tal modo de generar los encadenamientos productivos y los beneficios en términos de valor que conlleva esta asociación.

Con el desarrollo de los planes de acción propuestos, se busca el encadenamiento de las actividades realizadas por los sectores de Aceite de Oliva y Uva de Mesa. Entre las empresas participantes existen requerimientos básicos que deben ser satisfechos, así como también, características propias únicas como las necesidades en el ámbito de proveedores, mano de obra y de condiciones edafoclimáticas – por nombrar algunas como principales condiciones –, así como también, su cercanía geográfica, indudable base para poder formular la propuesta de clusterización. Éstos son hechos que fundamentan en gran parte la propuesta de conformar un Cluster Agroindustrial que impulse el encadenamiento productivo y el desarrollo de estas dos actividades, así de este modo, se encontrarán dos actividades productivas, el de Uva de Mesa y el del Aceite de Oliva al alero de un gran cluster. Esta idea, basada en las experiencias realizadas en países de Europa y que han generado

grandes aprovechamientos y ventajas para sus participantes y que a medida que se consolide la implementación, darán la razón y los beneficios esperados para el desarrollo de tan importantes actividades productivas de la Región de Atacama.

Es así, que se pretende generar las bases de la implementación de esta propuesta, basados en planificar estratégicamente el desarrollo de actividades consecutivas, todas encaminadas a concluir de la mejor manera posible, la realización por parte de un equipo planificador/ejecutor, que denominaremos como Workshop, acciones planteadas consecutivamente, siendo este equipo, supervisado y avalado, a través, de un comité supervisor electo al que denominaremos Directiva Supervisora (DS), quien será la cara visible del cluster y que, a su vez, deberá contar con el apoyo de instrumentos y políticas generadas por el gobierno, para su ejecución y puesta en marcha.

Todas estas ideas se plantean a continuación y específicamente son tratadas en los planes de acción (cuadros).

## 1. Planteamientos Básicos

### 1.1 Situación de las Industrias Seleccionadas

Si bien es cierto, la propuesta inicial, es la consolidación de dos Clusters (Uva de Mesa y Aceite de Oliva), no obstante, ambos comparten al interior de sus procesos, similitudes que no podemos soslayar; es por ello, que se pretende desarrollar un plan de acción que comprenda la integración de ambas unidades de negocios bajo un solo concepto de encadenamiento competitivo.

El siguiente programa ansía seráficamente plasmar las fortalezas que han sido detectadas, a modo de considerar oportunidades de negocios que pueda ser compartida, tanto por entes públicos, como también, por organismos privados que valoren corporativamente las oportunidades de venta a nivel internacional, motivadas por los tratados de libre comercio que ha suscrito Chile en los últimos tiempos.

El CER, debe procurar introducir el concepto de mercadotecnia, en la cual, la relación con el cliente debe ser preponderante, permitiendo un ajuste hacia la innovación de las actividades de la cadena de valor, además, incorporar el capital humano calificado con versatilidad en los procesos, conocimiento técnico, adaptación tecnológica, gestión estratégica y proactividad en los negocios.

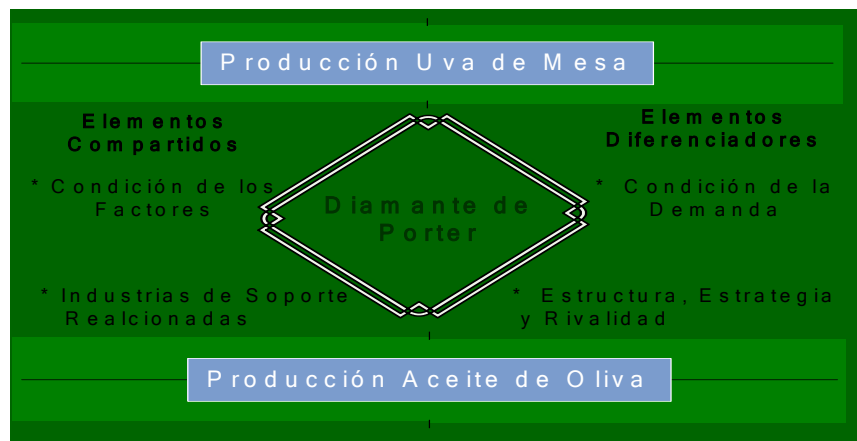
En definitiva, satisfacer las necesidades del los clientes, mantener una estructura propia de gestión y resaltar cada una de las fases del proceso productivo, ya que no sólo importa la existencia final del producto, sino que, es vital potencializar cada una de las fases que existen en la obtención de cada producto.

Se deberán considerar seriamente la adaptación y transformación a las nuevas propuestas asociativas, para estimular la creación del CER, eso si, manteniendo una visión aterrizada de cada uno de los pasos; el considerar la configuración de dos clusters independientes sería no optimizar los acercamientos existentes, ya que ambos comparten en gran porcentaje la *condición de los factores*, la utilización de *proveedores y empresas*

*relacionadas*, e incluso en lo referente a sus *estrategias, estructuras y rivalidad entre las empresas*, componentes agudos del *Diamante de Porter*.

La fundamentación en detalle de esta propuesta se encuentra demostrada paso a paso en el análisis de competitividad del Diamante de Porter contenidos en el Informe I y II, en el cual, el lector entenderá las similitudes y diferencias que existen entre cada actividad productiva y se percatará de la importancia que tiene generar un Cluster Agroindustrial que sostenga en su seno cada sector productivo (Uva de Mesa y Aceite de Oliva), realidades que han sido muy exitosas en Italia y otros países de la Comunidad Económica Europea mirado desde el prisma estratégico, ya que, en términos de gestión ambos sectores necesitan de una serie de impulsos y apoyos que al realizarlos en conjunto, las velocidades de reacción y efecto para cada sector, se optimizan.

**Figura 2. Esquema Global Articulación Cluster Agroindustrial Región de Atacama**



Fuente: Elaboración Propia

En el esquema anterior se muestran los elementos que se encuentran en sintonía y es ahí, en donde se pretende trabajar a fondo en la configuración del cluster agroindustrial, ya que, es mucho más eficiente generar una serie de medidas orientadas a mejorar dos actividades insertas en un solo cluster, que generar gestiones y medidas a dos cluster por separado, sobre todo, en aquellos elementos en donde se encuentran muy cercanos y dependientes.

Naturalmente por ser dos actividades productivas diferentes sus *condiciones de demanda, estructuras, estrategias y rivalidad* son relativamente diferentes, pero que, igualmente pueden incluirse en un solo concepto de cluster, ya que en términos de intercambio de experiencias y conocimiento, cada actividad productiva puede agruparse perfectamente para compartir aquellos vértices de *Porter* en los cuales ambos sectores se encuentran diferenciados.

La Región de Atacama presenta una inmejorable oportunidad agroindustrial en sus valles, debido a lo temprano de las cosechas de Uva de Mesa, siendo esta, la primera en obtenerse a nivel nacional, acompañada de la producción de Aceite de Oliva, recientemente nombrado producto de excelencia por la FDA<sup>1</sup> y de inmejorables virtudes naturales que lo posicionan como un producto de alta calidad y de valioso beneficio humano.

Las proposiciones claves que se plantean en estos planes acción parten de la premisa que ninguna empresa o industria puede sostenerse por sí sola, para ser competitiva, necesita contar con el apoyo de protagonistas claves y que si no consiguen el apoyo, carecerán de fuerza para surgir, por otra parte, entender que sin soporte no podrán implementar sus decisiones y que además, el respaldo tiene un costo.

En términos prácticos, el mundo institucional y público necesita profundizar en la calidad de los diálogos políticos y en la voluntad asertiva en todos los espectros coyunturales de exportación, considerar una adecuada asignación de recursos que ayuden la transformación organizacional eficiente de cada una de las colectividades. Aunque estemos seguros de los pasos para mejorar nuestra competitividad, la estrategia política y las necesidades del cluster no se satisfacen automáticamente, debemos reconocer la importancia del entorno y cómo actuar frente a él.

Respecto a la independencia de cada actividad productiva en la etapa de implementación, si bien es cierto, ambos pertenecerán al Cluster Agroindustrial de Atacama, para efectos prácticos, los dos sectores productivos, tendrán una representación por separado en términos administrativos y de participación tangible, ya que cada sector deberá elegir

---

<sup>1</sup> FDA: Food and Drug Administration / EE.UU.

un grupo de representantes que tendrán voz y voto en las decisiones que se tomarán al interior de CER y lo que implica al flujo de documentos e información que siempre será referida a cada sector, pero pertenecientes a un mismo encadenamiento productivo.

## **1.2 Ventajas y Desventajas del Cluster Regional**

En un conglomerado existe una fuerte rivalidad local, que a menudo es uno de los principales motores de su crecimiento y competitividad. Las ventajas y desventajas que el conglomerado ofrece a las empresas se refuerzan mutuamente; la fácil disponibilidad de insumos y factores de producción reduce los costos de transacción y los obstáculos al ingreso, y la rivalidad estimula la competencia en la innovación de productos. Esto último también afecta a los proveedores locales y lleva a un incremento en la calidad de los insumos, al tiempo que los precios se reducen debido a economías de escalas desarrolladas por el cluster.

La principal desventaja del cluster, es que puede recalentarse. Con el transcurso del tiempo pueden tornarse no competitivos debido a la intensa competencia, a los costos de materiales, insumos, materias primas y mano de obra. La zona local depende en forma desproporcionada de una o dos industrias clave y por ello el declive de éstas puede causar un impacto socioeconómico mucho mayor.

Una lección importante a tener en cuenta, es que, la promoción del cluster debe equilibrarse con iniciativas que fomenten la diversidad dentro del sector de las PYME e incluso en un futuro no muy lejano, pensar en la incorporación efectiva de las Mype al encadenamiento (situación planteada en los planes de acción –cuadros-).

## **1.3 Contribución de una Ejecución Efectiva del CER Agroindustrial**

Existen varias áreas en las que las actividades propias del CER Agroindustrial, en el momento de su implementación, debieran contribuir al posicionamiento competitivo de la región, entre las que se pueden destacar como objetivos futuros deseados, las siguientes:

- Incrementar la productividad de las empresas participantes, mediante acciones concretas como capacitaciones específicas, intercambio tecnológico y de *know how*, entre otros.
- Mejoramiento de sus capacidades de innovación y de esta forma generar el crecimiento sustancial a la productividad, con la presentación de proyectos específicos que encaminen la innovación permanente.
- Generar la formación de nuevos negocios, a través de proyectos específicos en investigación y desarrollo; a modo de ejemplo, mediante tratamiento de residuos en subproductos, como en el caso del Aceite de Oliva y su orujo para suplemento alimenticio y otros, por ejemplo.

#### **1.4 Efectos en el Mejoramiento de la Productividad Individual, Gracias al CER Agroindustrial**

El mejoramiento de la productividad se vería reflejada de las siguientes formas:

- Proveedores de alta calidad, confiables y con bajos costos de entrada (outsourcing local v/s externa) por cercanía.
- Confiabilidad y acceso, a bajo costo a información básica de funcionamiento, debido a la proximidad y a la comunicación cara a cara.
- Facilitando complementariedades entre los miembros del CER Agroindustrial, en términos por ejemplo de implementar estándares de calidad en conjunto, compartir información, I+ D+I, Marketing, etc.

#### **1.5 Contribución del cluster a la Innovación**

La forma en que contribuirá el futuro CER Agroindustrial al crecimiento de la innovación se pretende que sea de estas formas:

- Consiguiendo información clara y actualizada de las necesidades de los compradores.
- Identificando oportunidades en nuevas tecnologías de operación y entrega
- Directa relación con otras empresas.
- Rápido y fácil acceso a nuevos componentes y procesos necesarios para la innovación.

- Acceso rápido a adelantos debido a la proximidad de potenciales proveedores e incluso estos inmersos en los procesos de innovación.
- Disponibilidad de nuevos profesionales necesarios para la introducción permanente hacia la evolución.
- Utilizando y compartiendo complementariedades con los socios locales para la innovación.
- Reduciendo costos en operaciones y transacciones para la innovación.

### **1.6 Tácticas en que el CER Agroindustrial Contribuirá a la Formación de Nuevos Negocios**

- Proporcionando la información sobre nuevas oportunidades de negocio.
- Ofreciendo más bajas barreras de entrada (y de salida), que en cualquier otro lugar, en términos de activos necesarios, habilidades, etc.

### **1.7 Rol del Gobierno en la Facilitación del Desarrollo del CER Agroindustrial**

Las siguientes cinco funciones gubernamentales, serán tomadas como base para el desarrollo de las acciones pertinentes para los planes de acción, como funciones básicas de apoyo a la economía.

- Asegurar estabilidad macroeconómica y política con Manteniendo reglas claras del juego (Instituciones del Estado transparentes, políticas estables y sanas).
- Mejorando las capacidades para el desarrollo (educación, infraestructura, etc), apoyando mediante decisiones y acciones concretas estas capacidades (más detalle, ver planes de acción) .
- Establecimiento de reglas sustentables e incentivos de competencia (litigios y políticas tributarias justas y efectivo sistema legal por nombrar algunos ejemplos).
- Facilitación del desarrollo del clusters y de su aumento en el tiempo.
- Desarrollo e implementación a largo plazo de programas de acción para movilizar a todos los participantes del cluster, para el sistemático aumento

de sus capacidades, de tal modo de influenciar la posición competitiva del mismo.

## **2. Valores del CER Agroindustrial**

Para la efectiva implementación y su permanencia en el tiempo, se deben establecer y mantener ciertos valores. Es por ello, que se propone la conformación de una instancia revisora de todas las acciones a realizar dentro del cluster. Este ente supervisor será máxima instancia dentro del CER y quien velará y gestionará las políticas necesarias para el correcto funcionamiento del cluster y de sus valores. Estará conformada por miembros de las empresas, los proveedores, entidades educacionales y de los más altos miembros del gobierno a nivel nacional y regional, de tal modo, de comprometer al estado y otros actores participantes en la tarea de potenciar el desarrollo de esta iniciativa y su permanencia en el tiempo.

Del mismo modo, para la ejecución de los planes de acción propuestos para el Cluster Agroindustrial de Atacama, se propone como único organismo de apoyo para las empresas participantes, la conformación de un equipo de trabajo que tendrá a su haber, la tarea de llevar a cabo las acciones necesarias para la implementación efectiva del cluster y de los planes de acción propuestos. Dicho de otro modo, será quien ejecute los planes acción y al cual se denominará *Workshop*. Éste, deberá estar conformado por miembros de las mismas empresas y serán elegidos por los participantes generales del cluster – sin dejar de lado la participación de forma integral de empresas especializadas en ciertas áreas que servirán de apoyo en el momento en que se requiera su participación, sobre todo en el tema de competencias -.

### **2.1 Entidad Gubernamental Ejecutora**

Una vez que se hayan constituido los equipos de planeación de cada uno de los actividades productivas seleccionadas (Uva de Mesa y Aceite de Oliva), en coordinación directa con la entidad ejecutora del gobierno – quien será parte fundamental del cluster – y la cual deberá ser elegida por parte del gobierno

por sus capacidades articuladoras, que a nuestro parecer debería ser la SEREMI de Agricultura.

En esta búsqueda de valores del CER, el Workshop o equipo de planeación/ejecución, se desplazará de una concentración individual de sus cúpulas a un examen más amplio de las empresas y a su funcionamiento como sistema social en conjunto con la SEREMI de Agricultura de modo de coordinar las acciones a seguir.

Esta búsqueda por parte de la EGE<sup>2</sup>, constituye el primer paso formal hacia la integración y Asociatividad estratégica del Cluster Exportador Regional Agroindustrial, proceso en el cual se relacionan directamente privados con públicos en la ejecución efectiva de los lineamientos planteados en los Planes de Acción.

## **2.2 Valores Organizacionales del CER Agroindustrial**

Una vez analizados los valores individuales del Workshop del CER (ver Informe III), se deben considerar los valores a que aspira el CER, los cuales se reflejarán en el comportamiento futuro de la entidad regional, en donde, los puntos de vista tanto privados como públicos, deberían generar políticas generales para llevar a buen término esta iniciativa.

Es necesario que todas las instancias y opiniones sean tratadas oportunamente y en las instancias que correspondan, ya sea, en forma básica con todos sus miembros o con planteamientos específicos y particulares, tratados por el Workshop o en instancias superiores, para estar en constante sintonía con la Directiva Supervisora (DS), ya que, serán estos últimos los que tomen las decisiones finales y son quienes aprueben cualquier cambio en la estrategia para afrontar los retos futuros o escollos encontrados en el camino y que pueden, que sino se trata de forma conjunta entre ellos (DS, Workshop y miembros), generen un retraso en la implementación del futuro cluster. Se deberá de forma interna, siempre compartir experiencias y explorar las razones que las ocasionaron, lo que le generará a los miembros participantes,

---

<sup>2</sup> Entidad Gubernamental Ejecutora

incertidumbres y dudas que no hagan muy grato el ambiente interno, si es que existen niveles de recelo y/o similares actitudes, que pueden ser evitadas.

### **3. Misión del CER Agroindustrial Atacama**

El Cluster agroindustrial tiene como aspiración radical la consolidación de la posición competitiva del sector industrial de la Uva de Mesa y el Aceite de Oliva de la Región de Atacama en los distintos mercados abiertos por Chile derivados de los distintos ACE y TLC; tal afirmación será en base a la confianza, cooperación y búsqueda de las mejores sinergias que cada sector presenta, generando y potenciando oportunidades de desarrollo para la región en su conjunto.

#### **3.1 Objetivos Prominentes**

- Generar Instancias de coordinación multi-institucional, en el cual puedan integrarse las capacidades de trabajo asociativo, la cooperación técnica, el intercambio de experiencias y de las correctas aplicaciones de las prácticas agrícolas, como también, generar una real conjunción con la presencia de redes empresariales locales y los sistemas de información abiertos y permanentes.
- Mantener cuotas de producción relevantes que permitan contar con un flujo productivo de apuesta.
- Generar sistemas de logros de objetivos o similares al interior del CER, de tal forma, de generar una sintonía concordante entre sus miembros.
- Desarrollar por parte de la autoridad el marco regulatorio institucional y legal adecuado.
- Las organizaciones de apoyo deberán desarrollar políticas autónomas para el desarrollo de instrumentos de fomentos locales.
- Poseer la garantía por parte del gobierno, en lo referente a infraestructura tangible e intangible necesarios para asentar las bases del CER.

## **4. Diseño de la Estrategia de Negocio**

### **4.1 Gobernabilidad del Cluster**

Es un hito importantísimo dentro del futuro CER Agroindustrial, particularmente por el hecho de que será la base que dé sustento continuo para el desarrollo del cluster. Ahora bien, las empresas pueden no cambiar nada, como también el cluster en sí. Puede que existan comportamientos y actitudes particulares que fuercen al estancamiento y estas actitudes llevarán a las empresas a perder competitividad y hagan que aparezcan debilidades dentro de su ambiente particular y en su conjunto, así como también, si el cluster no es capaz de responder al desarrollo tecnológico constante y/o de competitividad. Es por ello que se hace necesaria la gobernabilidad del cluster. Esta tiene previsto acciones colectivas de los participantes del cluster en orden a construir y mantener una ventaja competitiva sustentable del CER Agroindustrial. La gobernabilidad del CER Agroindustrial debe estar específicamente orientada a facilitar y mejorar la innovación continua de los procesos. Debe estar dirigida a una estrategia principal de adaptación de la cadena de valor, de su desarrollo y de cómo esta puede ser reconfigurada donde posibles nuevas sinergias, pueden ser encontradas.

La innovación como principal herramienta, es básica para el sustento del nuevo cluster, así que, tendrá que ser una búsqueda constante de actualización y mejoramiento de los procesos; de cómo los métodos se concentran dentro de la cadena de valor exigiendo especialización y eficiencia. En los planes de acción, se propone una forma bastante democrática de poder soportar esta función clave, y es en base a esta propuesta -la de completa apertura de opiniones y sinergias- la que sustentará la gobernabilidad deseada, en la cual los consensos serán quienes mediante acciones concretas, estimularán el desarrollo pleno del futuro CER Agroindustrial de Atacama.

La participación activa de sus miembros darán el soporte necesario y la cohesión lógica de sustento para la elección de sus representantes para las distintas instancias que conformará el cluster y serán estos últimos quienes

realicen y defiendan – por así decirlo – las etapas propuestas para la realización efectiva de la implementación.

Es por ello, que se propone para la gobernabilidad, dos instancias claves. En primer orden se propone la creación de la Directiva Supervisora (DS), a antes descrita, quien tendrá la tarea de avalar y generar las instancias generales para el desarrollo del cluster, será a su vez quien supervise y proporcione las herramientas necesarias para el desarrollo de las actividades realizadas por el Workshop. Este último, será quien ejecute y lleve a buen término los planteamientos generales y específicos de los planes de acción propuestos.

Ambas entidades serán elegidas mediante sufragio, pero se propone que al frente de la DS, como presidente, asuma el Intendente Regional de turno. De tal modo de dejar a cargo a la máxima autoridad regional como principal gestor de acciones y políticas, que encaminen el rumbo y faciliten las acciones necesarias para generar el cluster haciendo de principal puente entre las distintas instituciones del Estado establecidas a nivel regional y las empresas miembros del cluster.

## **4.2 Modelo de Cluster para Soportar la Evolución de los Sistemas Productivos de Exportación**

De acuerdo al estudio e identificación de los posibles Cluster de Exportación en la Región de Atacama y luego del análisis de ventajas competitivas realizadas en el capítulo VI, basadas en algunas publicaciones de Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, se determinó que existen grandes perspectivas para el desarrollo de un CER Agroindustrial tomando como plataforma los sectores productivos de Uva de Mesa y de Aceite de Oliva. Es así que, en adelante se desarrollará la propuesta que se estima será la que mayores frutos en términos de competitividad y desarrollo, generará a los sectores productivos de Uva de Mesa y Aceite de Oliva.

### **4.2.1 Justificación de la Propuesta del CER Agroindustrial**

En la Región de Atacama existen dos grandes valles, el de Copiapó y el del Huasco, ambos con similares características edafoclimáticas y geográficas, lo

que sugiere un tratamiento relativamente similar al momento de hablar de ambos valles. Vale hacer algunas consideraciones previas, que nos hagan entender la génesis de la propuesta.

Se tiene que en el valle Copiapó, la Uva de Mesa tiene un desarrollo mayor que en el del Huasco, pero es en esta última zona, en donde se está desarrollando fuertemente el cultivo de Uva de Mesa, basado en los grandes beneficios que para los productores de Copiapó (ya establecidos) ha tenido desde ya varios años y de la que pretenden ser partícipes los productores del valle del Huasco. En el caso del Aceite de Oliva por su clima mediterráneo necesario para la producción de la aceituna, éste se desarrolla bajo las mismas condiciones en ambos valles y bajo las mismas características ya señaladas.

Los proveedores utilizados para el desarrollo de ambas actividades productivas, son en su gran mayoría, los mismos que utilizan las empresas de los sectores productivos de la Uva de Mesa y del Aceite de Oliva. Además, por su carácter estacional, la mano de obra necesaria para el tratamiento y cosecha de las plantaciones, se desplazan en ambos valles y para ambas actividades.

Es así que, el encadenamiento productivo para el desarrollo competitivo internacional, es un reto a asumir, para aprovechar estas similitudes potencialmente vitales que generen y creen valor mediante acciones conjuntas y colaboración permanente para el efectivo posicionamiento de este sector dentro del complejo y competitivo mercado internacional de alimentos y sienten las bases (en conjunto con otros sectores productivos) para la consolidación de Chile como *Potencia Alimentaria* mundial, iniciativa que ya de algunos años a la fecha, se ha estado afianzando y consolidando, con el apoyo estatal desarrollado por el Ministerio de Agricultura.

#### **4.2.2 Estructura para la Definición del CER Agroindustrial**

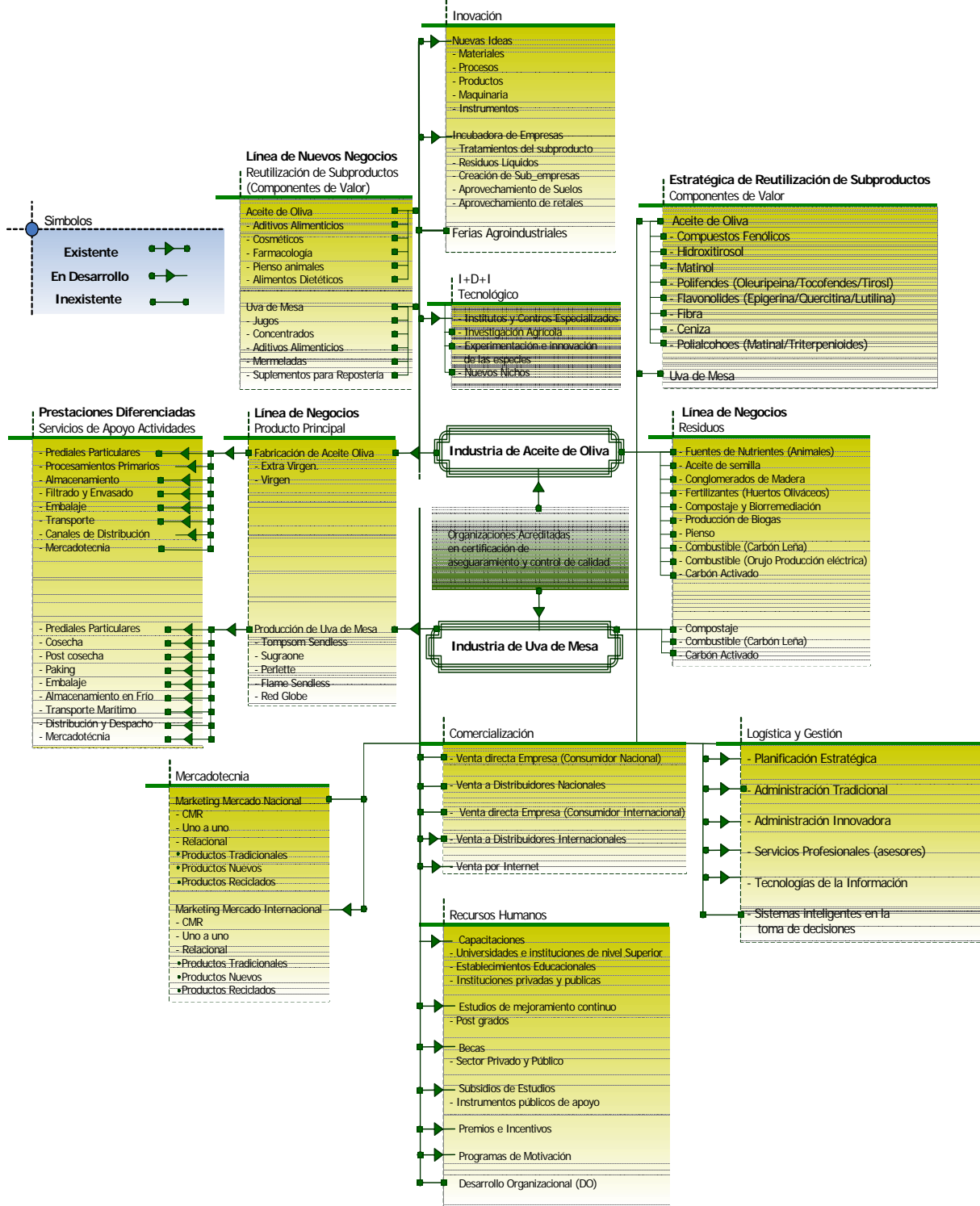
Para el desarrollo del CER Agroindustrial propuesto, es necesario y como base general para su funcionamiento, el encadenamiento productivo de todos los actores participantes para obtener el producto deseado. Es por ello

que es necesario generar las instancias donde cada uno de ellos se integren unos con otros y definiendo, de forma casi obvia, su grado de participación. Las Empresas Productoras con su cadena de valor consolidada y otras con esta en nivel de desarrollo, se encontrarán en el más alto nivel de beneficios. De forma complementaria se encontrarán los Sistemas de Proveedores de Tangibles, Sistemas de Proveedores de Servicios y Sistemas de Apoyo.

Es así, que para la definición de su estructura, se presenta el esquema de soporte que deberá permitir al CER Agroindustrial desarrollarse, tomando en cuenta las características particulares de ambas actividades productivas.

Las características y similitudes de ambas actividades tendientes a generar valor al producto, generan consigo otras actividades con tal de optimizar y alcanzar el objetivo de la cadena de valor más cercana a los propósitos deseados.

Figura 2. Estructura de Negocios del CER Agroindustrial Atacama

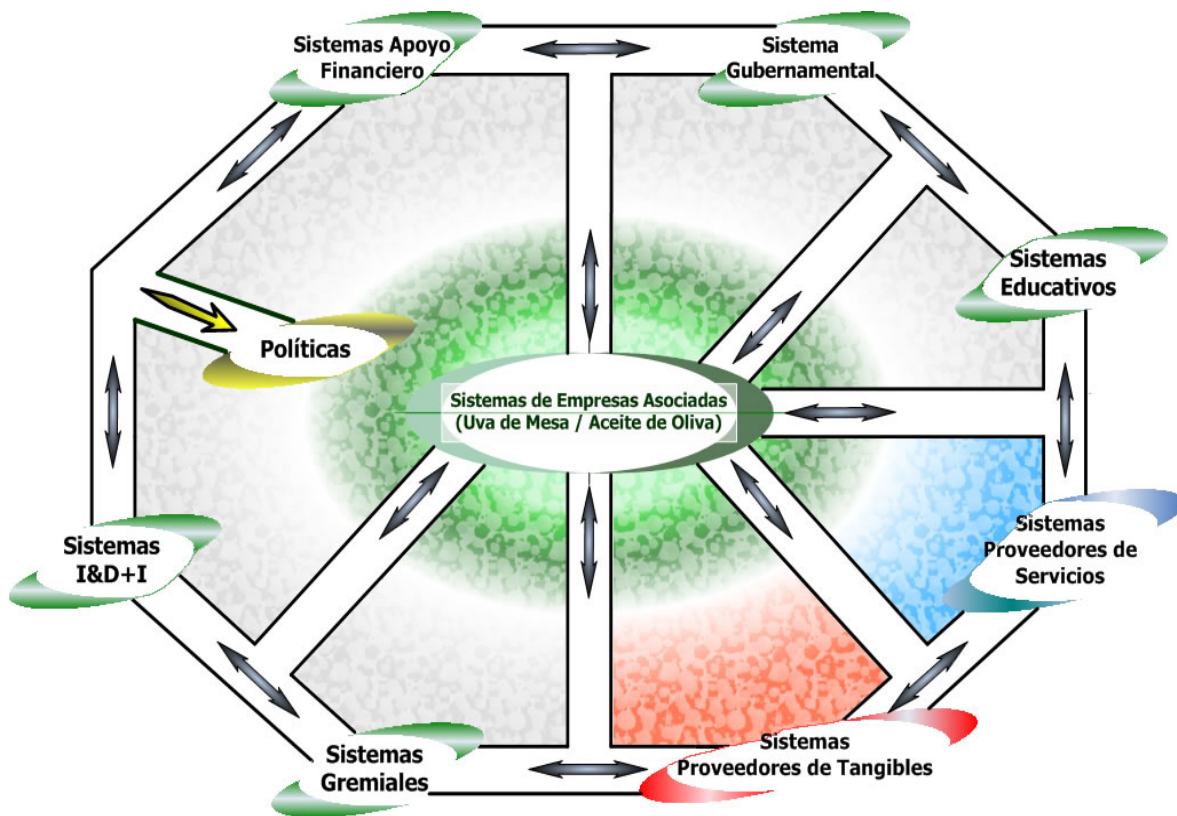


Fuente: Elaboración Propia

### 4.2.3 Esquema de Asociatividad del CER Agroindustrial

Dado que están en constante desarrollo ambas actividades (Aceite de Oliva y Uva de Mesa), algunas de ellas se encuentran consolidadas como productoras y exportadoras con un nivel de aprendizaje propio muy alto y con sus Cadenas de Valor consolidadas, frente a otras empresas que se encuentran generando las instancias necesarias de aprendizaje, para poder alcanzar un desarrollo óptimo de consolidación y de valorización.

**Figura 3. Esquema de Asociatividad del CER Agroindustrial Atacama**



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.3.1 Sistema de Empresas Productoras con su Cadena de Valor consolidada y otras en pleno desarrollo

Aquí se encuentran concentradas todas aquellas empresas, que formarán parte del eje principal del CER, entre ellas las grandes y medianas empresas de los respectivos rubros (Uva de Mesa y Aceite de Oliva); el encadenamiento productivo será tanto de aquellas que mantienen

actividades de producción y exportación, como también las que cumplen un rol solamente a nivel productivo. Es en este sistema de empresas, en donde descansarán las bases del CER Agroindustrial de Atacama, ya que, el intercambio de información y experticia, sumado con las sinergias de cada sector, generarán las políticas necesarias para mejorar las cadenas de valor de cada una de las empresas asociadas, impulsando un mejoramiento sostenido y continuo, forjando la *mejor cadena de valor*, debido a las experiencias y los resultados exitosos individuales de todos los miembros. Dicho de otro modo, se pretende que la interacción de las empresas participantes sea mucho más estrecha de lo que actualmente es, y que sobretodo exista el mejoramiento continuo en sus procesos. Para ello, el intercambio de tecnología y experiencias en los procesos individuales, será de mucha ayuda, por el hecho de que existen empresas que, por ejemplo, en términos de calidad del producto final no están cercanas a la de sus pares, mientras otra empresa puede aportar sus conocimientos y desarrollo experto en ese ámbito, para que las otras empresas participantes desarrollen o alcancen ese nivel; estas – las menos desarrolladas - deberán alcanzar la experticia para poder obtener las metas del cluster y lo que significará valor en cada una de las actividades, ya sean, primarias como secundarias del cluster. No significa exponer libremente el *Know How* de las empresas participantes – sobre todo de las más grandes -, sino que mediante innovación empresarial, alcanzar los estándares tipificados y clarificados deseados por los miembros del cluster y que ya han sido alcanzados por los miembros con sus cadenas de valor bien desarrolladas. Por ello, es que se propone identificar y alcanzar la *mejor cadena de valor*, tomando en cuenta ejemplos de desarrollo de las de empresas individuales en donde áreas específicas estén plenamente desarrolladas.

#### **4.2.3.2 Sistemas de Proveedores de Tangibles**

Como proveedores de tangibles se encuentran todas aquellas empresas relacionadas que proveen insumos propios para el funcionamiento productivo

de la actividad. Cabe hacer la mención de que existen proveedores comunes para cada actividad productiva y que son estas similitudes las que se deben aprovechar y potenciar bajo el CER Agroindustrial. Esta situación ya fue abordada en el capítulo III y VI del informe, en donde claramente se desglosan uno y cada uno de los proveedores con los que cuenta la industria, y es a su vez, donde queda evidenciados los proveedores que actualmente comparten ambos sectores en términos tangibles.

Esta situación es muy favorable, ya que, el ente a cargo de la administración del CER Agroindustrial, deberá aprovechar estas ventajas, para así, potenciar el desarrollo de las actividades propias de explotación en términos de precio de adquisición – economías de escala - y de disponibilidad de los materiales y/o equipos necesarios.

Dentro de estas empresas proveedoras, están las que aportan con los insumos y materia primas necesarios de todo tipo y que son compartidas por ambos sectores productivos, unas en mayor grado que otras, pero que con el trabajo que será desarrollado por el Workshop del CER Agroindustrial, se irán acercando cada vez más, por el hecho de tener un gran comprador unificado donde los resultados de estas uniones se verán a medida que se generan las adaptaciones del encadenamiento.

Algunos de los productos mutuos se encuentran por ejemplo

#### **4.2.3.3 Sistema de Proveedores de Servicios**

Como Sistema de Proveedores de Servicios, se denominará a aquellos que aportan y dan valor de forma constante e importante para el desarrollo de ambas actividades productivas, las cuales, de forma interna y externa apoyarán la estructura productiva individual y colectivo de cada sector, llevando a cabo los desafíos propuestos del CER Agroindustrial para su perfeccionamiento, para los cuales, se deberán perfeccionar (en el caso que no lo estuviese) para asumir el desafío y retos que llevará consigo el cluster.

Su desarrollo irá directamente relacionado y será parte fundamental para la valoración del continuo perfeccionamiento que tendrá el cluster, donde ningún aspecto de la cadena de valor tendrá que ser dejada de lado.

Muchos de los integrantes no sólo serán quienes tengan estrecha relación con el cluster en sí, sino que además constituirán un fuerte vínculo con los clientes potenciales futuros.

Algunos de los principales actores que conforman el sistema de proveedores de servicios están:

#### **4.2.3.4 Sistemas de Apoyo**

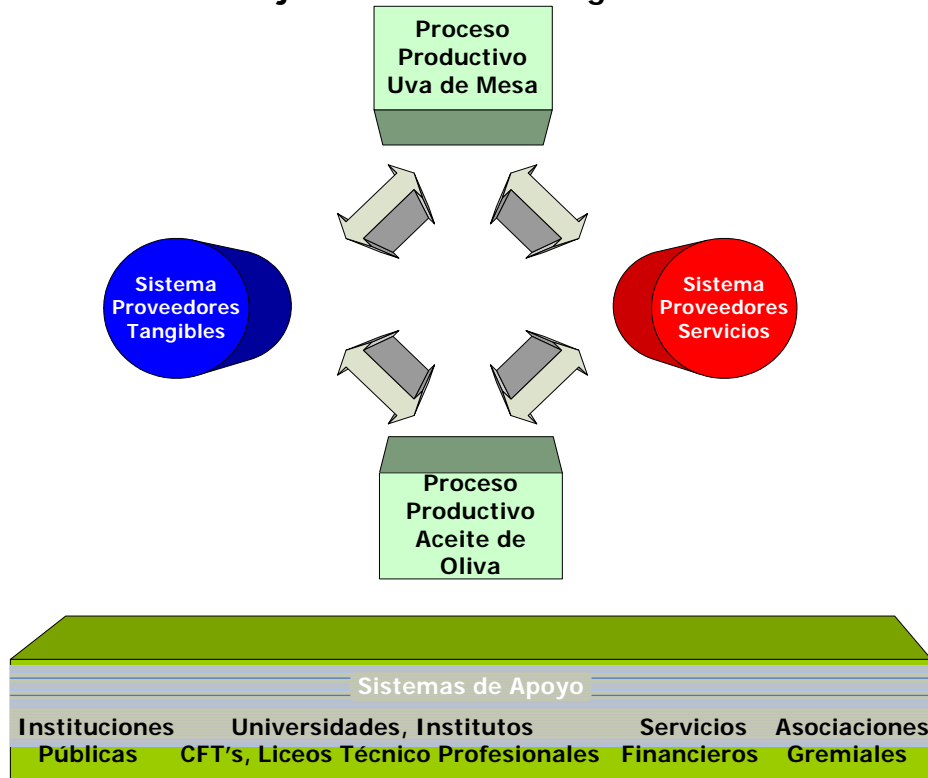
Entre este grupo fundamental, podemos determinar a la intervención para el desarrollo del CER Agroindustrial a Instituciones Estatales que entregarán sustento de forma paralela al desarrollo del CER, su compromiso mediante las instituciones e instrumentos de apoyo, las bases para alcanzar el grado deseado de competitividad externa, actuando como factor clave y paralelo a la gestión propia del CER. Así también, se encuentran las Asociaciones Gremiales (que son parte y/o relacionados) que deben brindar en forma esencial su apoyo para el desarrollo del CER. Instituciones Educativas y de desarrollo en C&T<sup>3</sup>, serán la base técnica y del conocimiento del futuro CER Agroindustrial, es este punto, uno de los más débiles de los analizados en el capítulo 6 del informe II y que tiene relación con las ventajas competitivas detectadas, base para los planes de acción y que da cuenta del poco desarrollo que tienen estas instituciones en Atacama, principalmente en el área de la Agricultura y donde la gran mayoría de profesionales son, por así decirlo, importados de otras regiones del país y que prestan su servicio en la actualidad en estos sectores productivos. Además, la falta de un sistema de Investigación y Desarrollo de tecnología y de permanente Innovación, será la base para la futura implementación de nuevas herramientas o técnicas que permitan una óptima competitividad y que resalten el potencial del CER Agroindustrial como fuente del desarrollo regional futuro. Los Servicios

---

<sup>3</sup> Ciencia y Tecnología

Financieros, son y serán una herramienta lógica y esencial para satisfacer las necesidades de financiamiento que el CER Agroindustrial, en forma parcial como en conjunto requiera, así como también, para entregar el apoyo en capital a los desafíos propios individuales de los actores del encadenamiento productivo.

**Figura 4. Caracterización de los Sistemas Productivos Ambos Sectores bajo el Alero de la Integración**



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4 Cadena de Valor Propuesta

El eje principal del diseño de la cadena de valor a presentar, es la de siempre lograr una real ventaja competitiva en el mercado y debe tener como objetivo la satisfacción del mercado objetivo, donde el producto será consumido.

En consecuencia, lo importante está en identificar las diferentes acciones que hacen posible lograr esa ventaja competitiva. Acciones que incluyen desde el diseño del producto, producción, distribución, marketing, ventas,

servicios y las muchas formas de soporte que se necesitan para que se realice fluidamente la operación del negocio.

En términos de Actividades Primarias, lo pretendido deberá considerar:

- Desarrollar capacidad de adquisición de materias primas, suministros y otras, que se adquieran bajo economías de escala y con mejor calidad.
- Logística de entrada más eficiente que la de los competidores externos.
- El diseño, la capacidad de operación y transformación de materias primas e insumos en los productos finales; deberá lograr bajo la continua actualización e implementación de tecnología hacerlo a menor costo y agregando más valor al producto.
- Diseñar y operar una logística de salida capaz de realizar un marketing que posicione efectiva y exitosamente al negocio en el mercado, con venta y distribución oportuna del producto, con un costo menor que el de la competencia, aprovechando la apertura del país al libre comercio.

En términos de Actividades secundarias o de soporte y desarrollo, se deberá alcanzar:

- El diseño y operación de los TIC's mejores que la competencia externa, aprovechando fundamentalmente el encadenamiento.
- Infraestructura en términos de gestión y dirección, planificación, administración eficiente, soporte financiero y de relaciones internas (clima), precisas y eficientes, siempre alcanzando mejorar a la competencia externa.
- El recurso humano altamente calificado, con buenos procesos de selección de personal, realizando funciones de acuerdo a sus mejores aptitudes y habilidades, invirtiendo en su desarrollo y lealtad.

- Alta capacidad de anticipación e innovación tecnológica. Enfrentando el desafío que el *conocimiento es un capital estratégico* que debe ser implantado como base y desarrollado para cada una de las actividades de la cadena de valor y principal dentro del cluster.

#### **4.5 Objetivos Estratégicos del CER Agroindustrial**

La pauta que se debe entregar para el desarrollo y crecimiento de los negocios exportadores a largo plazo de los sectores de Aceite de Oliva y Uva de Mesa, irá de la mano con la generación de las instancias para que éste se implemente. Es por esta razón que se estima necesario plantear los puntos neurálgicos que darán el pie para la gestación del cluster.

Los lineamientos estratégicos para la formulación de los planes de acción se determinaron basados en los siguientes ítems:

- Asociatividad Pública – Privada
- Fomento Productivo, Comercio internacional y Gestión Empresarial
- Financiamiento para Inversiones e infraestructura
- Investigación, Desarrollo e Innovación agroindustrial
- Calidad integral y Medio Ambiente

### **5. Implementación**

Para poder desarrollar la estrategia de conglomerado a partir de los sistemas productivos propuestos, se necesita de análisis y discusión al interior de las agrupaciones, de tal forma, que cada iniciativa se lleve a cabo bajo el consenso y la validación de todos los actores involucrados.

A continuación se presentan los requerimientos necesarios para la implementación efectiva de cada sector:

- Recuesta 1 La rapidez en los procesos de obtención de logros que signifiquen un estímulo permanente y que permita a aquellas empresas adheridas vincularse a grupos de faenas particulares en donde el compromiso, la convicción y la entrega sean

valores intrínsecos de cada miembro. Las primeras labores, estarán vinculadas con la configuración de la Directiva Supervisora (DS) y posteriormente la configuración del Workshop, entes logísticos válidos para generar el análisis, proponer modificaciones y resolver de manera práctica y eficaz las propuestas formuladas, con el propósito de validar y poner en práctica el conjunto de actividades a desarrollar. Lo anterior en directa relación con los proyectos que puedan surgir y los efectos que estos puedan generar en el mediano y corto plazo en la región en su conjunto.

Recuesta 2 Deben existir empresarios líderes en la región e idóneos para querer arriesgar tiempo y acervo durante la primera etapa y que además, puedan contagiar a aquellos empresarios que se muestran ariscos de embarcarse en tal encadenamiento, ya sea, por desconocimiento del concepto, como también, de la falta de confianza necesaria entre sus pares. Para lo cual serán necesarias varias reuniones informativas y otras resolutorias para la conformación de las distintas instancias que se proponen en los planes de acción.

Recuesta 3 La entidad gubernamental responsable (EGR) tendrá a su haber el de súper vigilar y velar por la consolidación integral del CER agroindustrial, como miembro de la Directiva Supervisora (DS). Se requiere de liderazgo regional que genere la movilidad necesaria en los aspirantes al cluster, en directa relación con los objetivos estratégicos definidos por sus miembros y por los objetivos esperados, y que además tenga la convicción adecuada para incorporar integralmente a cada sector productivo; será este ente la fuente inspiradora en el cual las confianzas necesarias deberán confluir.

Recuesta 4 La consolidación de una agenda de mediano y largo plazo son

de real impotencia, ya que con ese conjunto de actividades se podrá perfectamente visualizar la vida a largo plazo del CER agroindustrial.

- Recuesta 5 Sólo una vez en que se tenga un plan de trabajo un conjunto de proyectos y una agenda clara en el mediano y corto plazo podrá Instituirse formalmente la anhelada asociatividad que le brinde un cimiento estable en el futuro.
- Recuesta 6 Al quedar definida la institucionalidad y los parámetros de gobernabilidad, deben contraerse funciones a largo plazo y de notable margen de riesgo en contraposición con los bajos niveles de frivolidad.
- Recuesta 7 Respecto de los proyectos sintonizados a los planes de acción descritos anteriormente, se busca que estos tengan el carácter uniforme y de cohesión necesaria, de tal forma que dichas iniciativas pierdan el atributo de las prácticas que en la actualidad merman la creación del Cluster.
- Recuesta 8 Los objetivos de unificación deben sobrepasar la idea de incorporar entusiasmados quiméricos, ya que el CER Agroindustrial presentaría eventualmente un talón de Aquiles si sólo una pequeña porción participa de su conformación.
- Recuesta 9 Deben mezclarse renovados rostros y liderazgos emergentes que admitan vincular frescos recursos para el CER, generando una diversidad respecto de las directrices de solución forjando una proactividad estratégica necesaria que mitigue las labores de poner los modelos en ejecución.

Recuesta 10 Es preponderante entender que dicho encadenamiento productivo no pertenece a una iniciativa de unas pocas empresas o de aquellas que tienen una participación importante de mercado, tampoco como una iniciativa de gobierno, sino que es intrínseco del conglomerado de organizaciones tanto públicas como privadas en directo beneficio del desarrollo regional.

Recuesta 11 Finalmente el cambio de mentalidad en lo referente a las confianzas de cada sector, deben estar dirigidas a la participación en bloque por sobre la realidad competitiva que cada una presenta, ya que es la confianza la base para la consolidación definitiva del CER agroindustrial.