

**PROCHILE**

**IDENTIFICACIÓN DE CLUSTER  
EXPORTADORES REGIONALES**

**REGIÓN DE ATACAMA**

**Informe III  
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. Planeación Para Planear	6
1.1.- Situación de las Industrias Seleccionadas	7
1.2.- Ventajas y Desventajas del Cluster Regional	10
1.3.- Contribución de una Ejecución Efectiva del CER Agroindustrial	11
1.4.- Efectos en el Mejoramiento de la Productividad Individual, Gracias al CER Agroindustrial	12
1.5.- Contribución del cluster a la Innovación	12
1.6.- Tácticas en que el CER Agroindustrial Contribuirá a la Formación de Nuevos Negocios	12
1.7.- Rol del Gobierno en la Facilitación del Desarrollo del CER Agroindustrial	13
2.- Búsqueda de Valores del CER Agroindustrial	14
2.1.- Entidad Gubernamental Ejecutora	14
2.2.- Valores Personales de los Miembros del CER Agroindustrial	15
2.3.- Valores Organizacionales del CER Agroindustrial	16
2.4.- Filosofía de Operaciones del CER Agroindustrial	16
3.- Misión del CER Agroindustrial Atacama	18
3.1.- Objetivos Prominentes	18
4.- Diseño de la Estrategia de Negocio	19
4.1.- Gobernabilidad del Cluster	19
4.2.- Modelo de Cluster para Soportar la Evolución de los Sistemas Productivos de Exportación	20
4.2.1.- Justificación de la Propuesta del CER Agroindustrial	20
4.2.2.- Estructura para la Definición del CER Agroindustrial	21
4.2.3.- Esquemas de Asociatividad del CER Agroindustrial	24
4.2.3.1.- Sistema de Empresas Asociadas (Empresas Productoras con su Cadena de Valor consolidada y otras en pleno desarrollo)	24
4.2.3.2.- Sistemas de Proveedores de Tangibles	26
4.2.3.3.- Sistema de Proveedores de Servicios	27
4.2.3.4.- Sistemas de Apoyo	28
4.4- Caracterización del los Sistemas Productivos Ambos Sectores bajo el Alero de la Integración	29
4.5.- Cadena de Valor Propuesta	35
4.6.- Objetivos Estratégicos del CER Agroindustrial	37
5.- Planes de Contingencia	38

<b>Materia</b>	<b>Página</b>
6.- Implementación	40
7.- Auditoria del Desempeño (ADD)	43
8.- Análisis de Brechas (ADB)	45

### **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1.1 Diferencias entre Acercamiento de Sectores Tradicionales v/s Acercamiento a la Base del Cluster	11
Tabla 1.2 Sistema de Proveedores Tangibles	27
Tabla 1.3 Sistema de Proveedores de Servicios	28
Tabla 1.4 Sistema de Apoyo	29

### **ÍNDICE DE GRÁFICAS**

Gráfica N° 1 Mejor Cadena de Valor	26
------------------------------------	----

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura N°1 Planes de Acción CER Agroindustrial de Atacama Planificación Estratégica Aplicada (PEA)	6
Figura N°2 Esquema Global Articulación Cluster Agroindustrial Región de Atacama	8
Figura N°3 Estructura de Negocios del CER Agroindustrial Atacama	23
Figura N°4 Esquema de Asociatividad del CER Agroindustrial de Atacama	24
Figura N°5 Proceso Productivo Aceite de Oliva	31
Figura N°6 Proceso Productivo Uva de Mesa	32
Figura N°7 Caracterización del los Sistemas Productivos Ambos Sectores bajo el Alero de la Integración	33
Figura N°8 Cadena de Valor Integrada Propuesta	36

## **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 acciones necesarias para la implementación del Cluster Exportador Regional Agroindustrial de Atacama, el cual englobará, a dos grandes sectores productivos actuales con los que cuenta la Región de Atacama, 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.

De esta forma, se utilizará como medula espinal para las propuestas de planes de acción, el modelo de Planificación Estratégica Aplicada, dado que éste guiará la consecución de pasos y etapas, para así, llegar a buen término con los objetivos deseados y basados en los estudios realizados anteriormente en el capítulo VI del informe, relacionados con las ventajas competitivas detectadas para la Uva de Mesa y el Aceite de Oliva y los cuales entregaron razones para poder decidir la implementación del Cluster Agroindustrial de Atacama.

Con el desarrollo de los planes de acción propuestos, se busca el encadenamiento de las actividades realizadas por los sectores del Aceite de Oliva y los de la Uva de Mesa. Si bien es cierto que ambas actividades productivas e individualmente también, no comparten ni existe gran sinergia productiva entre estas empresas, las necesidades en el ámbito de proveedores y mano de obra – como principales características – son compartidas, 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 procesos productivos, el de Uva de Mesa y el del Aceite de Oliva al alero de un gran cluster. Esta idea, basada en experiencias realizadas en países de Europa y EE.UU., 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.

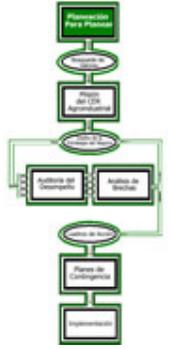
En resumen, se pretende generar las bases de la implementación de esta propuesta, basados en planificar estratégicamente el desarrollo de actividades consecutivas, todas encaminadas a concluir de la mejor manera posible, la realización por parte de un equipo planificador/ejecutor, que denominaremos como 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.

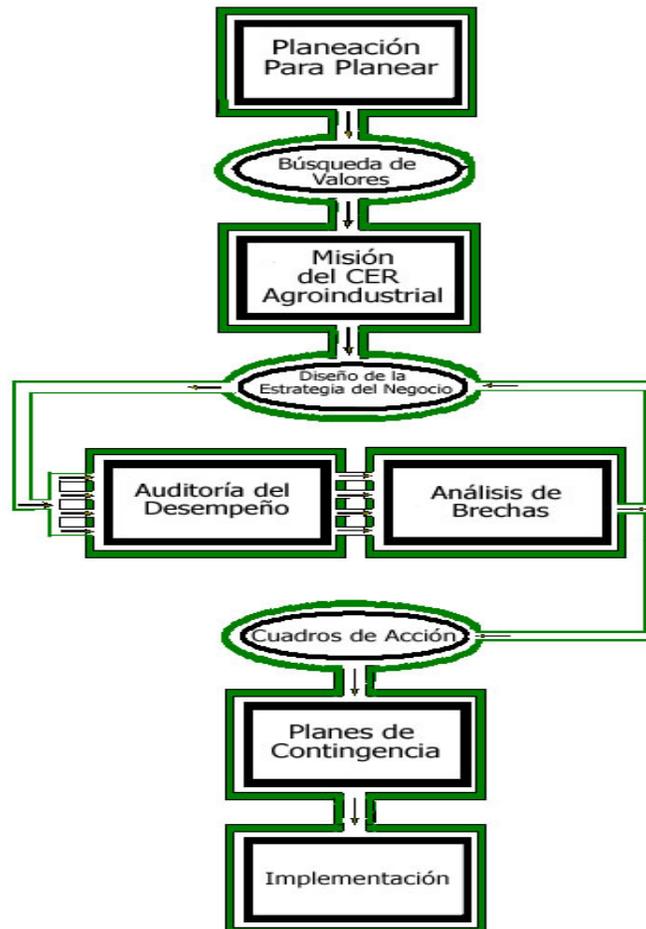
## 1. Planeación Para Planear

Aunque los planes de acción y posterior implementación, es el paso final del modelo, y dado que el plan estratégico general no es posible ponerlo en marcha hasta llegar a la integración y la revisión, existe una continua necesidad de aplicación e implementación a través del proceso de planeación.

Previo a proponer una serie de interconexiones productivas, se debe generar una serie de consideraciones estratégicas, para que el CER Agroindustrial no sólo posea un cuerpo, sino que también, atesore un espíritu en donde los miembros del CER, comprendan su significado y sientan que este encadenamiento productivo tiene un sentido en donde confluyen valores personales, organizacionales y de filosofía de operaciones, cultura, misión y movimiento.



**Figura 1. Planes de Acción CER Agroindustrial de Atacama**  
Planificación Estratégica Aplicada (PEA)



## **1.1 Situación de las Industrias Seleccionadas**

Al observar los productos seleccionados para participar, en consecuencia técnica como CER, se propone una participación acentuada de la Uva de Mesa, estacionalmente un activo productivo de gran potencialidad en la Región de Atacama, como punta de pértiga asociativa y de plena competencia; de igual importancia, el Aceite de Oliva, se proyecta como pieza productiva excepcional, básicamente por las características edafoclimáticas y de suelo, en las que participa toda la cadena de valor, lo que conlleva, a citar la estacionalidad, denominación de origen, la pureza, la calidad y otros conceptos competitivos que resaltan las bondades y virtudes de cada producto.

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.

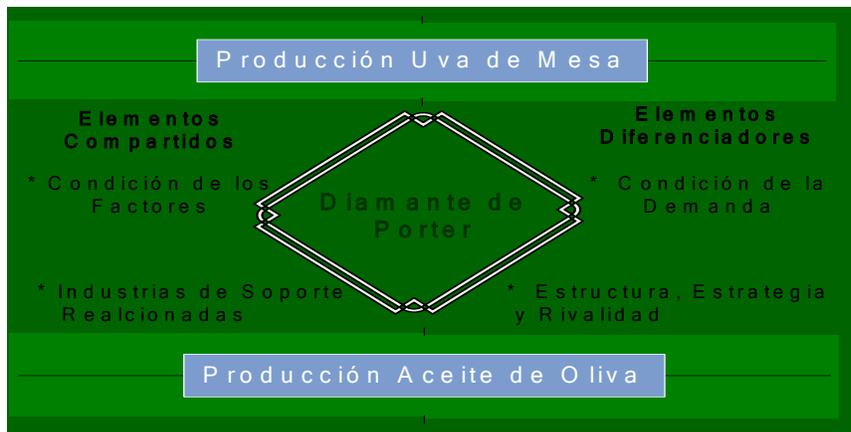
En definitiva, satisfacer las necesidades del los clientes, mantener una estructura propia de gestión y resaltar cada una de las fases del proceso productivo, ya que no sólo importa la existencia final del producto, sino que

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 pautas 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 diferentes en cierta medida*, 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, carecen 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 de nuestros

---

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

clusters 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 ambos tendrán una representación por separado en términos administrativos y de participación tangible, ya que cada sector deberá elegir 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-).

**Tabla 1.1 Diferencias entre Acercamiento de Sectores Tradicionales v/s Acercamiento a la Base del Cluster**

Acercamiento Sectorial	Acercamiento a la base del Cluster
Grupos con la misma posición en la cadena de valor.	Grupos estratégicos mayormente complementarios y disímiles en la red.
Concentración en industrias de producto final.	Incluye clientes, proveedores, servicios de apoyo básicos, servicios de apoyo de desarrollo.
Concentrados en competidores directos e indirectos.	Incorpora el conjunto de empresas interrelacionadas compartiendo tecnología común, habilidades, información, logística de salida, clientes y canales.
Inseguridad para cooperar con los rivales.	La mayoría de los participantes no son competidores directos, pero comparten necesidades comunes.
Dialogo con el gobierno casi gravita hacia subsidios, protección y limitación de la rivalidad.	Alcance amplio sobre mejoramientos en áreas de preocupación común que pueden mejorar la productividad y mejorar la competencia. Un foro para un constructivo y eficiente público-privado dialogo.
Búsqueda de diversificación en aplicaciones existentes.	Búsqueda de sinergias y nuevas combinaciones.

**Fuente: Roelandt & den Hertog (OCDE 1999). Cluster Governance, How clusters can adapt and renew over time. Victor Gilsing, Erasmus University, Department of Business Studies Rotterdam**

### 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.
- Mejoramiento de sus capacidades de innovación y de esta forma generar el crecimiento sustancial a la productividad.
- Generar la formación de nuevos negocios.

#### **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 propuestas por M. Porter, 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. Búsqueda de Valores del CER Agroindustrial

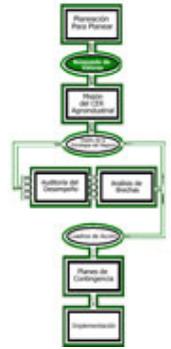
Para la efectiva implementación y su permanencia en el tiempo, se deben establecer y mantener ciertos valores. Es por ello que se propone la conformación de una instancia revisora de todas las acciones a realizar dentro del cluster. Este ente supervisor será máxima instancia dentro del CER y quien velará 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*. 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 Personales de los Miembros del CER Agroindustrial**

El examen de los valores personales de los integrantes del equipo de planeación del CER, implica una parte importante hacia el camino de integración y asociatividad.

Se define el valor como una "convicción permanente de una forma específica de conducta o estado final de existencia, que se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de conservación" (*Rokeach, 1973*).

Un individuo para quien la toma de riesgos constituye un valor personal importante puede prever un futuro organizacional del CER muy diferente, en comparación con una persona que mantiene la seguridad como alto valor personal.

Estas diferencias tienen implicaciones claras para la dirección, estructura y los procesos de toma de decisiones futuras del CER y para el trabajo restante en equipo. Si las diferencias en valores no se identifican, clasifican y comprenden, puede haber poco acuerdo acerca de la forma como el futuro del CER cumplirá las expectativas personales de los miembros individuales de cada uno de los ejecutivos de las empresas involucradas en el encadenamiento agroindustrial. Una vez que haya claridad acerca de los valores personales de los miembros del Workshop y un acuerdo sobre como se puede manejar una diferencia en valores, se puede llevar a cabo los

---

<sup>2</sup> Entidad Gubernamental Ejecutora

procesos de planeación estratégica y poder realizar en forma expedita, los planes de acción en lo referente a las empresas involucradas.

En gran parte, esta fase de la planeación estratégica aplicada, es un proceso de clarificación de valores y el plan estratégico real del CER representa la implementación operativa de la visión compartida con base en cada una de las empresas que componen el encadenamiento agroindustrial.

### **2.3 Valores Organizacionales del CER Agroindustrial**

Una vez analizados los valores individuales del Workshop del CER, 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, 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.

### **2.4 Filosofía de Operaciones del CER Agroindustrial**

En el caso de los Clusters, todas las empresas poseen la propia filosofía de operaciones, así se manifiesta de forma explícita o no. Si una de las empresas tiene una filosofía de operación implícita, parte del proceso de planeación estratégica del CER consiste en hacerla explícita, encajarla en su proceso

productivo. El plan estratégico debe adjuntarse a la filosofía o lo contrario se hará necesario modificarla.

La filosofía de operaciones de las empresas que conformarán el CER incluyen una serie de supuestos acerca de su funcionamiento y la manera de cómo se toman las decisiones en bloque. Aquí es necesario tener supuestos acertados y en sintonía con el espíritu del cluster, un supuesto común en el sector empresarial con ánimos de lucro es “no hacer negocios con el gobierno”, para el caso del CER este supuesto atenta con la integración directa entre el sector privado y público, es este último quien trabaja como “tramoya” para montar el escenario propicio y dotarlo con herramientas e instrumentos que permitan el crecimiento y el desarrollo sostenido del CER Agroindustrial.

A continuación, se presentan los principios básicos con los que se debe regir el CER Agroindustrial.

- *Calidad: El consumidor es nuestro jefe, la calidad es nuestro trabajo y el valor del dinero asertivo es nuestra meta.*
- *Responsabilidad: Como individuos, exigimos total responsabilidad de nosotros mismos y como asociados, apoyamos las responsabilidades de otros.*
- *Reciprocidad: Un beneficio mutuo, es un beneficio compartido; un beneficio compartido perdurará.*
- *Eficiencia: Utilizamos los recursos al máximo, no desperdiciamos nada y sólo realizamos lo que podemos hacer mejor.*
- *Libertad: Necesitamos libertad para formar nuestro futuro; necesitamos utilidades para permanecer libres y competitivos*

### 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.

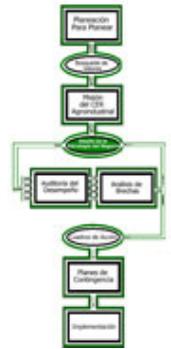
## 4. Diseño de la Estrategia de Negocio

### 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.

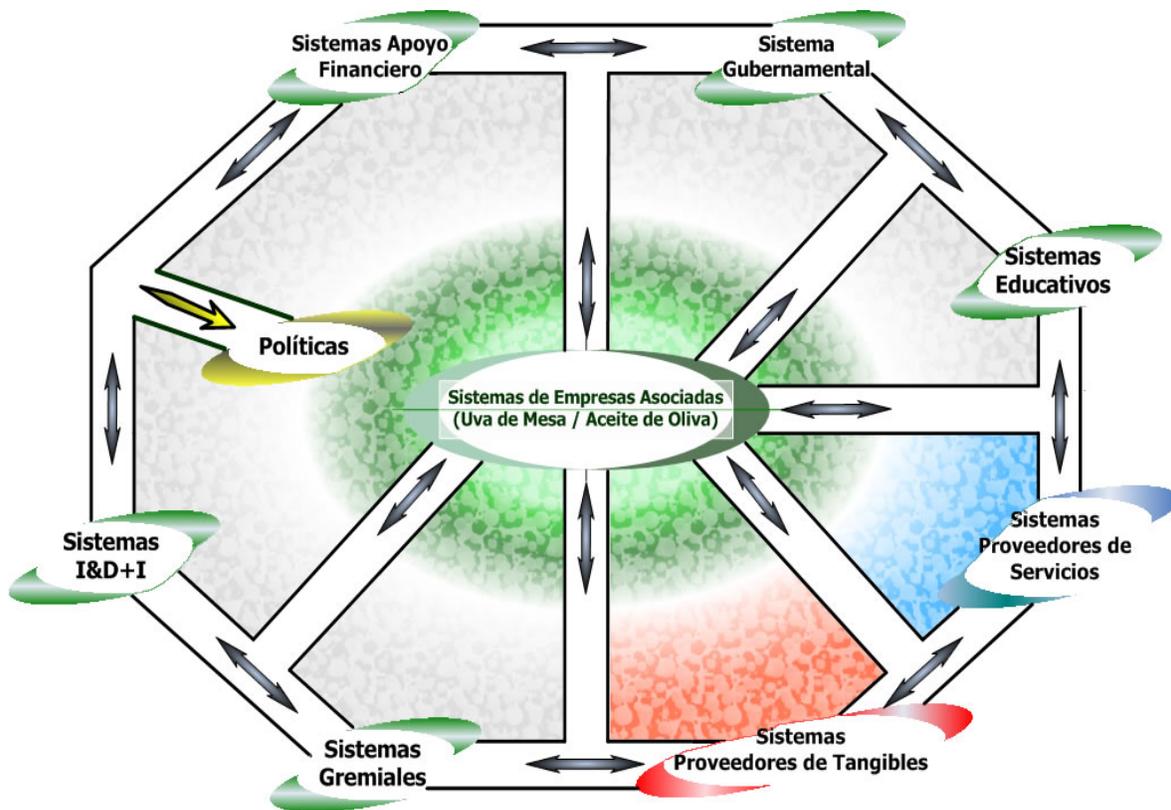
Las características y similitudes de ambas actividades tendientes a generar valor al producto, generan consigo otras actividades con tal de optimizar y alcanzar el objetivo de la cadena de valor más cercana a los propósitos deseados.



#### 4.2.3 Esquemas 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 4. Esquema de Asociatividad del CER Agroindustrial Atacama**



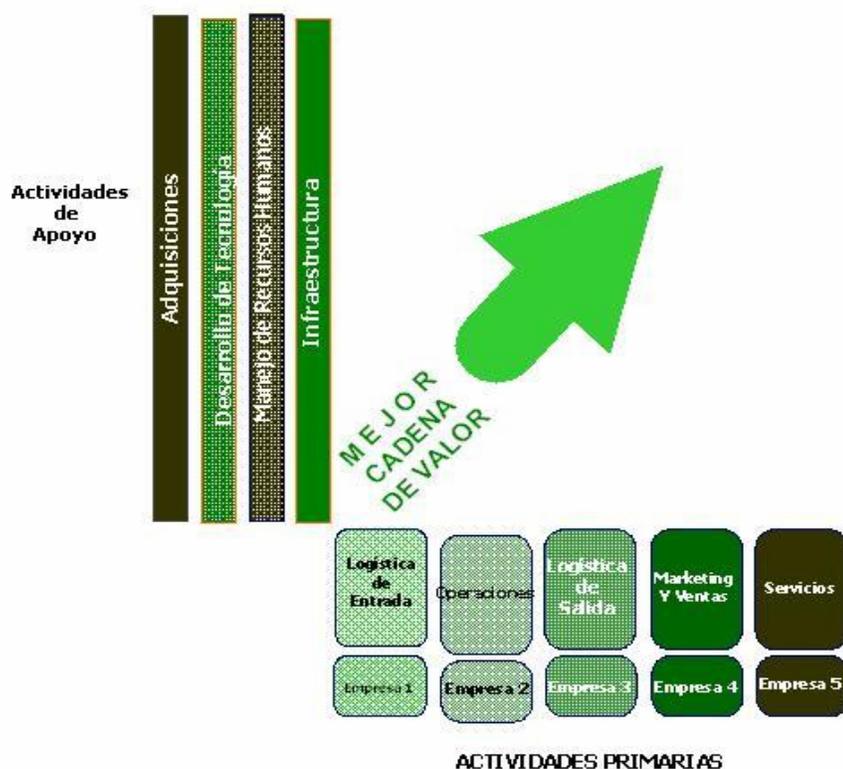
Fuente: Elaboración Propia

##### 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, es decir, armar la *mejor cadena de valor* en función de los distintos aportes de aquellas empresas que tienen un nivel mucho más desarrollado que el resto. Situación descrita en la siguiente gráfica.

**Gráfica 1. Mejor Cadena de Valor para el Desarrollo del CER Agroindustrial**



Fuente: Elaboración Propia

#### 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

**Tabla 1.2 Sistema de Proveedores Tangibles**

<b>Tipo Producto</b>
Materiales de Embalaje
Materias Primas
Envases (c/s Impresión)
Tratamiento de Suelos (Insumos)
Equipos
Instalaciones
Materiales Varios

**Fuente: Elaboración Propia.**

#### **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:

**Tabla 1.3 Sistema de Proveedores de Servicios**

---

<b>Tipo de Servicio</b>
Transporte Interno (prediales y otros)
Transporte Externo de entrada o salida (distribución terrestre y marítima)
Servicios de comercialización (Traders y/o Brokers)
Servicios Agronómicos
Servicios de Gestión (Informática, Calidad, etc.)
Servicios de Certificación (Normas, etc.)
Servicios Capacitación (Continuo, Terreno, etc.)
Servicio de Gestión de Personal (Temporada c/s especialización – Capacitación)
Otros

---

**Fuente: Elaboración Propia.**

#### **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

---

<sup>3</sup> Ciencia y Tecnología

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

**Tabla 1.4 Sistema de Apoyo**

**Participantes**

Instituciones, Instrumentos y Financiamiento

Universidades, CFT's, Institutos de Formación Técnica, Liceos Técnicos Profesionales y otras dedicadas a la Investigación en Ciencia y Tecnología e Innovación, etc.

Servicios Financieros

Asociaciones Gremiales

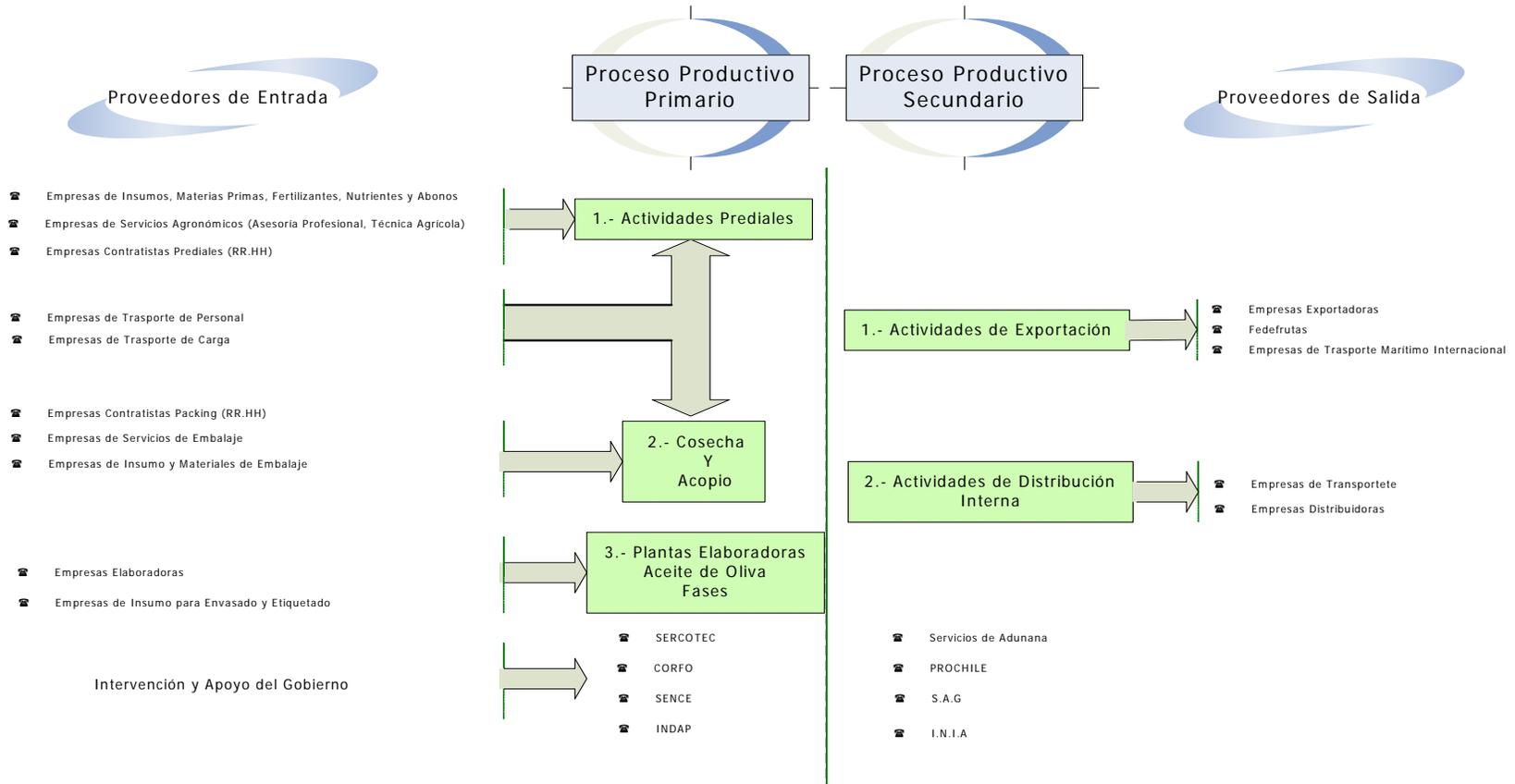
**Fuentes: Elaboración Propia.**

**4.4 Caracterización del los Sistemas Productivos Ambos Sectores bajo el Alero de la Integración**

Bajo un sistema de integración para el desarrollo individual de ambos sectores productivos, los procesos para la generación de los productos son propios de cada una de las actividades y de cada una de las empresas, sólo que al momento de interactuar bajo la estructura del cluster, el encadenamiento productivo con los sistemas de apoyo genera la ventaja

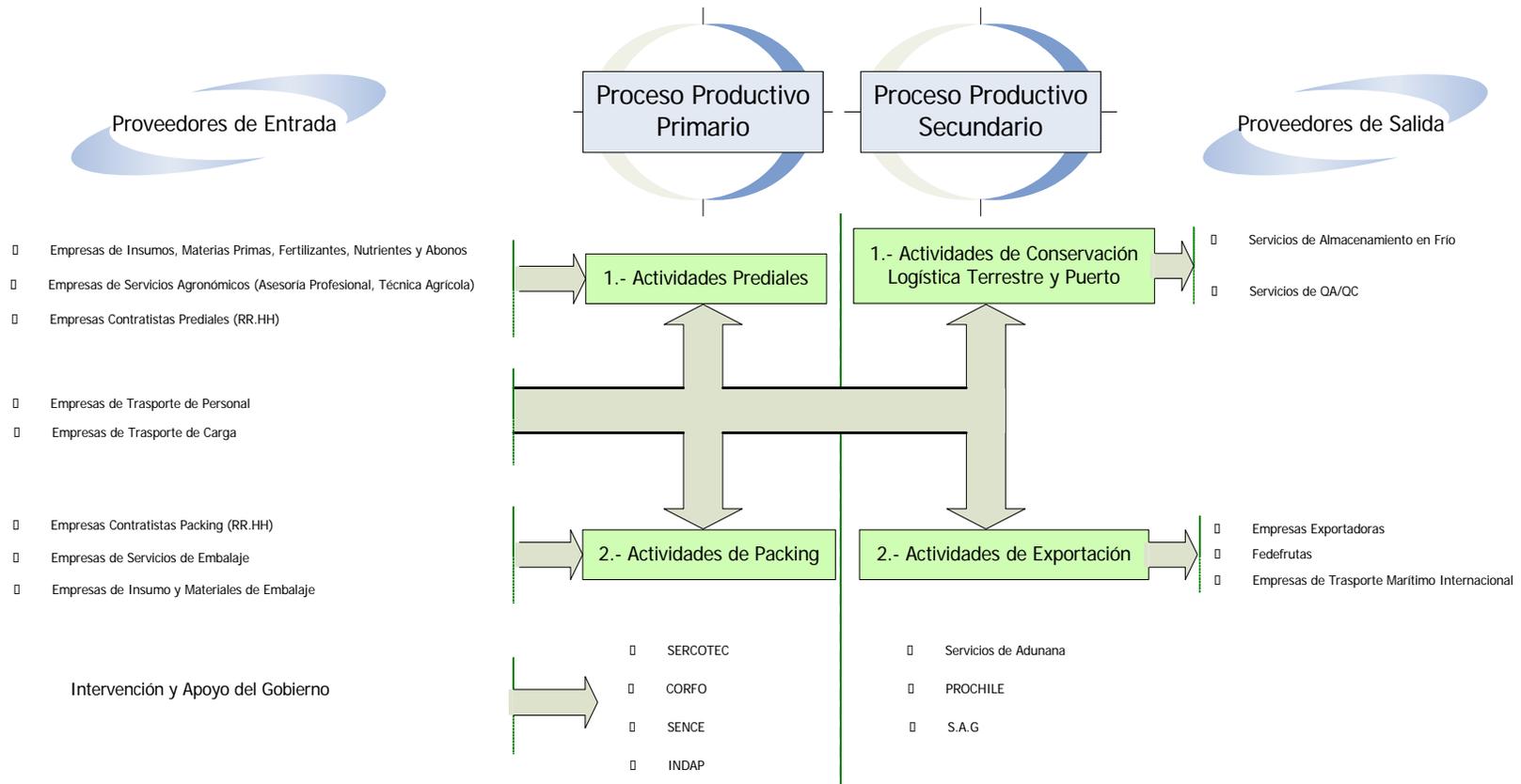
competitiva deseada. A continuación, se presentan ambos sectores productivos y su interacción con el encadenamiento propio del cluster, generador de valor.

**Figura 5. Proceso Productivo Aceite de Oliva**



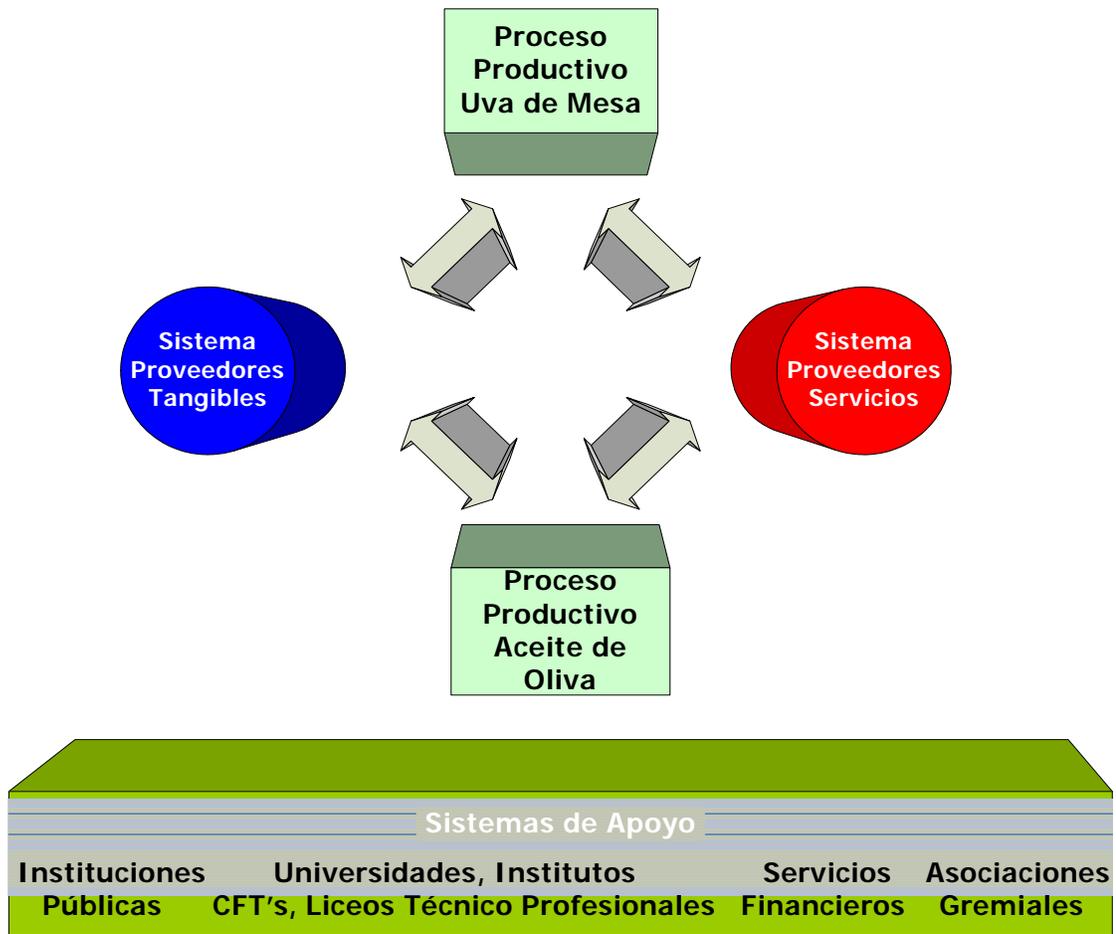
**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura 6. Proceso Productivo Uva de Mesa**



**Fuente: Elaboración Propia**

**Figura 7. Caracterización de los Sistemas Productivos Ambos Sectores bajo el Alero de la Integración**



Fuente: Elaboración Propia.

#### 4.5 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:

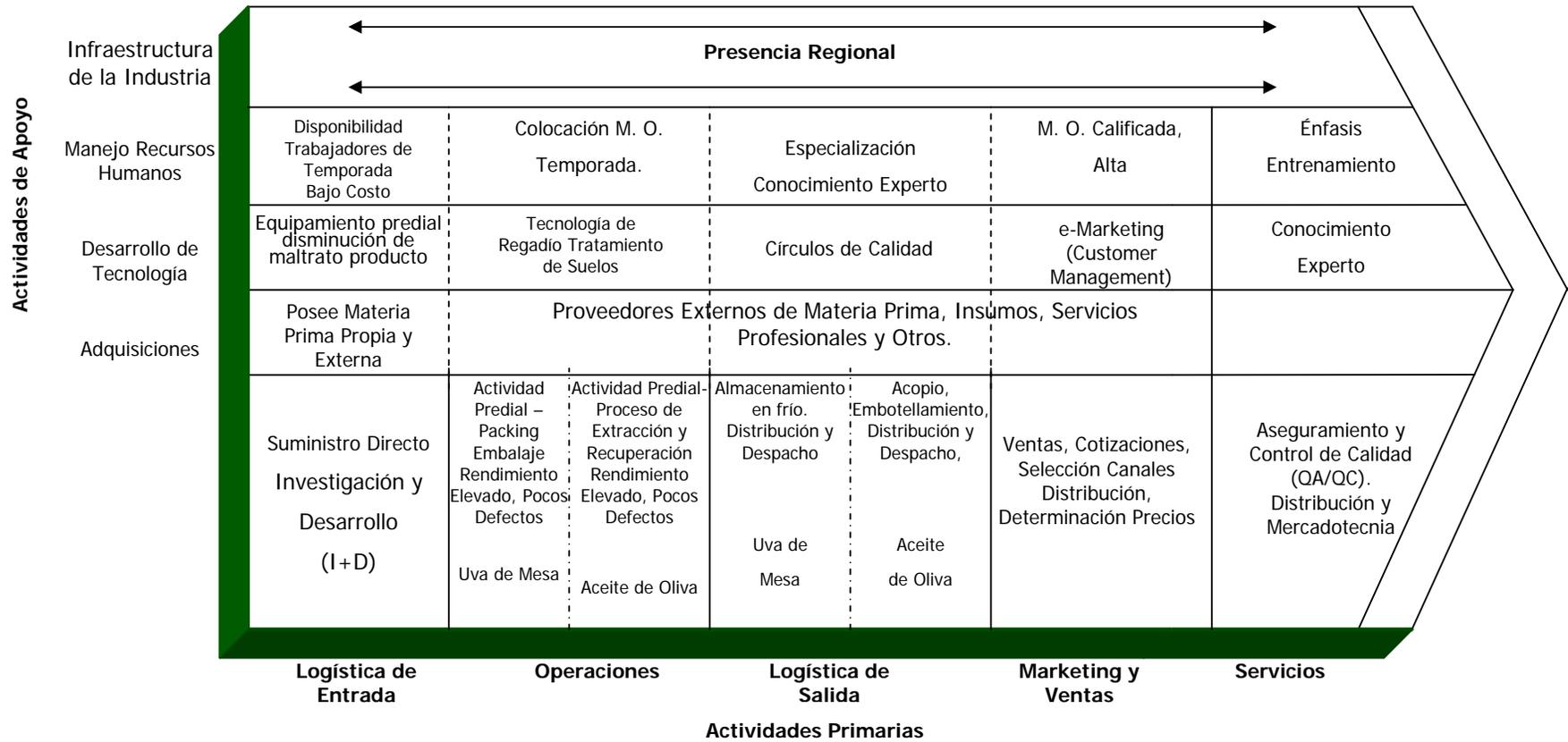
- Desarrollar capacidad de adquisición de materias primas, suministros y otras, que se adquieran bajo economías de escala y con mejor calidad.
- Logística de entrada más eficiente que la de los competidores externos.
- El diseño, la capacidad de operación y transformación de materias primas e insumos 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.

**Figura 8. Cadena de Valor Integrada Propuesta**



Fuente: Elaboración Propia

#### **4.6 Objetivos Estratégicos del CER Agroindustrial**

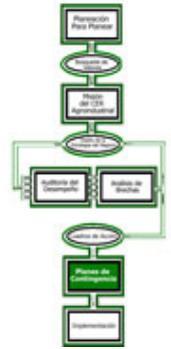
La pauta que se debe entregar para el desarrollo y crecimiento de los negocios exportadores a largo plazo de los sectores de Aceite de Oliva y Uva de Mesa, irá de la mano con la generación de las instancias para que éste se implemente. Es por esta razón que se estima necesario plantear los puntos neurálgicos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

La contribución mayor que tendrá esta etapa, una vez que se haya constituido el cluster, será la del desarrollo de un proceso para identificar y responder efectivamente ante sucesos no anticipados o con muy poca probabilidad de ocurrir. Esta etapa implica el desarrollo de algunas acciones específicas cuando ocurran sucesos de menor probabilidad, que tengan consecuencias importantes para la organización y la cual deberá ser desarrollada e implementada por el Workshop.



La planeación de contingencias implicará por parte de las tareas del Workshop:

- Identificar las amenazas y oportunidades más importantes.
- Desarrollar puntos críticos a fin de iniciar las acciones necesarias para cada contingencia.
- Acordar los pasos para cada uno de estos puntos de partida.

Aunque con frecuencia no es necesario desarrollar planes muy detallados, en esta etapa, resulta imprescindible identificar los entornos básicos que se pueden monitorear y asegurar de que se establecieron los puntos críticos adecuadamente, que sistemas adecuados de monitoreo sean operativos, de tal modo de que se encuentre disponible la información para poner a funcionar los mencionados puntos, y que se haya establecido un proceso ampliamente definido, para responder al funcionamiento de éstos.

Al realizar la planeación de contingencias, importante será definir ciertos conceptos o procedimientos a tomar en cuenta por la oficina técnica del Workshop:

- Una Matriz de Planeación de Contingencias

Ayudará a mantener la seguridad, de que se presta atención adecuada mediante un análisis FODA.

- Taxonomía de Status Organizacional

Permitirá desarrollar un indicador sencillo, pero el que a la vez, es más descriptivo de la capacidad fiscal del cluster.

- Índices Macroeconómicos

Se encuentran disponibles en el entorno y serán los más significativos para la línea de negocios.

- Índices de Expansión de Negocios

Se determinarán acorde a lo que indique la Oficina Técnica.

- Indicadores Compuestos de la Variación del Presupuesto

Se tendrá que determinar un indicador que proporcione una cifra de la exactitud de los presupuestos; será un punto crítico clave en la matriz de planeación de contingencias a desarrollar.

Aunque es conocido que por lo general se es más conciente de las contingencias internas que de las externas, se deben establecer planes de contingencia globales.

## 6. 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.

## 8. Auditoría del Desempeño (ADD)

Esta parte de la PEA<sup>4</sup> del CER propuesto entrará en vigencia una vez que el cluster se encuentre operando, ya que, básicamente se trata de aprender de los hechos, compararlos y compilarlos

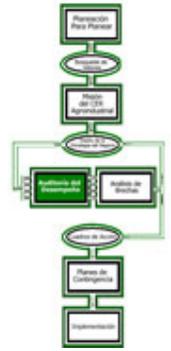
Por lo general, las preguntas planteadas para la etapa de auditoría del desempeño son fáciles de formular pero serán a veces difíciles de responder. Después de prever su futuro y articular el perfil estratégico del CER agroindustrial las LDN<sup>5</sup>, las estrategias y la cultura necesarias para llegar a ese futuro, el Workshop del CER, debe evaluar en donde se encuentra, con cada una de las unidades productivas respecto de cada uno de esos aspectos. La brecha entre la situación actual y el futuro deseado constituye la medición de lo que debe recorrer para llegar a la meta que desea.

El objetivo de la ADD consiste en proporcionar los datos para llevar a cabo el análisis de brechas, es decir, determinar el punto en el cual el modelo de la estrategia de negocios del CER es realista y funcional.

La etapa de ADD constituye un esfuerzo concertado para identificar “que es” y “donde” se encuentra en cluster en algún momento determinado, una vez que haya entrado en operaciones. Ello implica un estudio profundo y simultáneo tanto de sus fortalezas y debilidades internas, como también, de aquellos factores externos significativos que pueden impactar su futuro en forma positiva o negativa (Oportunidades y Amenazas). El análisis FODA es una forma importante de validar el modelo de la estrategia de negocios de cada sector y luego para todo el encadenamiento productivo como una forma de verificación final de la vitalidad que caracteriza dicho arquetipo.

La ADD interno debe cubrir por lo menos cinco áreas claves:

- a) El estado de cada una de las LDN de los sectores productivos (Uva de Mesa y Aceite de Oliva) y los recursos no aprovechados en relación con cualquier LDN que se pueda agregar. Esto se determina revisando la situación de los ICE<sup>6</sup>, que deberán yéndose generando a medida que avancen los miembros



<sup>4</sup> PEA: Planificación Estratégica Aplicada

<sup>5</sup> LDN: Líneas de Negocios

<sup>6</sup> ICE: Indicadores Críticos de Éxito

del cluster en establecer sus metas y cuando los proyectos planteados inicialmente por ellos, se hayan concretado, con respecto a cada una de las LDN existentes.

- b) El estado de sus sistemas de seguimiento, es decir la disponibilidad de los ICE identificados en el diseño de la estrategia de negocios de cada sector: flujos de caja, crecimiento, modelos de contratación de personal, calidad, tecnología, operaciones, servicio, utilidades y sus parámetros de medición, etc.
- c) El perfil estratégico de cada organización, en especial, sus niveles de creatividad, sus niveles usuales de toma de riesgos y los enfoque de confianza entregados hacia la "competencia", que en definitiva conforman a su vez el conjunto de asociaciones estratégicas necesarias por sector productivo y su posición competitiva.
- d) Los recursos del sistema para ejecutar las diversas estrategias que el CER ha escogido a fin de lograr su misión incluida su estructura de negocios y talentos administrativos, además se deberá incluir una segunda revisión del diamante de porter, para la comprobación y comparación del antes y después de la instauración del cluster en la región y de la posible evolución que este pueda tener en el tiempo en términos de las ventajas competitivas que posee.
- e) Análisis de la cultura organizacional del CER en el período seleccionado, incluida la forma en que se realizan los negocios; se podría adaptar fácilmente el método para organizar las diversas impresiones de la cultura del CER utilizando el modelo de Harrison & Stokes (1992) de cuatro culturas organizacionales, aquellas que se basan fundamentalmente en el poder, el rol, el logro y el apoyo.

## 9. Análisis de Brechas (ADB)

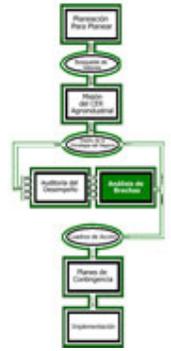
Después de efectuar la ADD, se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual (en algún período  $t$  elegido por el Workshop) del CER y el desempeño que se espera, con el fin de llevar a cabo en forma exitosa el modelo de la estrategia de negocios del cluster.

Al igual que la etapa anterior este análisis corresponde a el momento de la verdad, ya que un error es más peligroso cuando mayor sea la verdad que contenga.

El ADB constituye una evaluación de la realidad, es decir, una comparación de la información generada durante la auditoria con aquella planteada inicialmente en los planes de acción y generada por consenso de cada sector para dar inicio a las operaciones del CER incluidas las actividades formales de asociatividad, ajustadas a un marco teórico y comparadas con la realidad de ese momento. Además dicho análisis exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada. En efecto, si éste no revela divergencias perturbadoras entre las metas futuras del cluster y su desempeño a ese momento de operación, entonces el proceso de planeación ha sido inadecuado, simplemente el Workshop no logró llegar suficientemente lejos en sus procesos de previsión y diseño de la estrategia de negocio, por tanto, todo el ADB tendrá momentos difíciles.

El ADB es el examen detallado de la distancia existente entre cada elemento del diseño de la estrategia de negocios del CER y la situación real en ese período de tiempo, de manera específica este análisis plantea las siguientes preguntas:

- a) ¿Cómo se compara el perfil estratégico deseado con aquel que presenta en ese período de tiempo?
- b) ¿Cómo se ajustan las LDN planeadas con las líneas de negocios existentes y con los recursos, tanto actuales como planeados, para su alineación?
- c) ¿En que parte de los ICE del periodo  $t$  se hallan los sectores productivos y que significado tiene para su capacidad de buscar otros nuevos?
- d) ¿Cuáles son las estrategias en el periodo  $t$  y que significado tiene la capacidad de cada sector ejecutar otras nuevas?
- e) ¿Qué tan diferente es la cultura existente de la que requiere?



Para la correcta aplicación del ADB, se identificaron cuatro enfoques a considerar:

- Expansión de los volúmenes.
- Dispersión geográfica.
- Integración vertical y horizontal
- Diversificación de los productos y servicios

Esta parte de la PEA entrará en vigencia una vez que el CER se encuentre operando, ya que básicamente, se trata de aprender de los hechos, compararlos y compilarlos.