

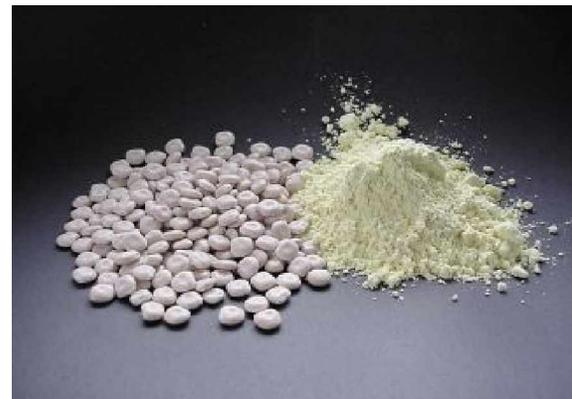
PLAN DE ACCIÓN

CLUSTER EXPORTADORES REGIONALES

ALIMENTOS

IX Región de La Araucanía

pro|CHILE



ESTUDIO PREPARADO PARA
PROCHILE IX Región

CONSULTOR

Carlos E. Isaacs Bornand

COLABORADORES

Franklin Valdebenito G.
Pedro Araneda R.
Macarena Castillo

Junio de 2006

Índice de Contenidos

1.- Propuesta para el sistema productivo de avena, lupino y raps.....	4
1.1.- Propuestas para el sector industrial Alimentos.....	4
1.2.- Estructura propuesta para la Creación de Ventajas Competitivas para cada Empresa	5
2.- Lineamientos estratégicos para el desarrollo de planes de negocios de exportaciones.	7
3.- Modelo de cluster para soportar la evolución de sistemas productivos de exportación.....	9
3.1.- Justificación de una propuesta basada en clusters.....	9
3.1.1.- Beneficios locales de un Cluster.....	10
3.2.- Objetivos estratégicos del cluster propuesto.....	12
4.- Sugerencias para evolucionar desde la situación actual hacia la clusterización.....	27

1.- Propuesta para el sistema productivo de avena, lupino y raps

Previo al planteamiento de propuestas para el desarrollo de un cluster de exportación, a continuación se presenta la evolución futura "ideal" del actual sistema productivo de la avena, lupino y raps, de forma tal, que las estrategias del cluster se ajusten a un futuro deseado.

En este contexto, se redefinió el nombre del actual sistema, pasando de:

§ Avena, lupino y raps a ALIMENTOS.

Para este sistema productivo, se definen objetivos estratégicos genéricos, que permiten encausar una propuesta de cluster y los programas que le darán vida:

1.1.- Propuestas para el sector industrial Alimentos

Misión: Convertirse en proveedores Mundiales de Alimentos e Insumos de Alimentos, basados en proteína vegetal y almidón, a mercados específicos, altamente exigentes, especializados y tecnológicamente sofisticados. *Insumos proteicos naturales y saludables para el mundo.* (Ver Figura 1¹)

Objetivo estratégico 1: Desarrollo y producción de variedades de alto potencial productivo y de proceso.

Objetivo estratégico 2: Venta nacional y exportación de materias primas, insumos, mezclas, alimentos y principios activos, derivados proteicos y almidón para alimentación humana y animal.

Objetivo estratégico 3: Suministro de principios activos, mezclas y alimentos para la industria del Salmón.

Para desarrollar estos objetivos, se estima que la industria de alimentos requiere de:

§ Ofrecer alimentos y derivados proteicos y de almidón, inocuos y/o saludables para nichos definidos, certificables y con responsabilidad sobre la utilización de los recursos naturales y el deterioro del ambiente.

§ Innovación en productos, servicios, material genético, modelos de negocios, sanidad, trazabilidad y gestión de costos. Integración a mercados sofisticados, búsqueda de nichos específicos y alianzas.

§ Desarrollo de plataforma de servicios logísticos para el abastecimiento y distribución de materias primas y productos. Creación y fortalecimiento de nuevas empresas y líneas de negocios.

¹ Elaboración propia, en base a conclusiones del estudio

Propuesta de Valor: *SP Alimentos*

MISSION: Proveedores mundiales de alimentos e insumos de alimentos basados en proteína vegetal a mercados específicos, altamente exigentes, especializados y tecnológicamente sofisticados. *Insumos proteicos naturales y saludables para el mundo*

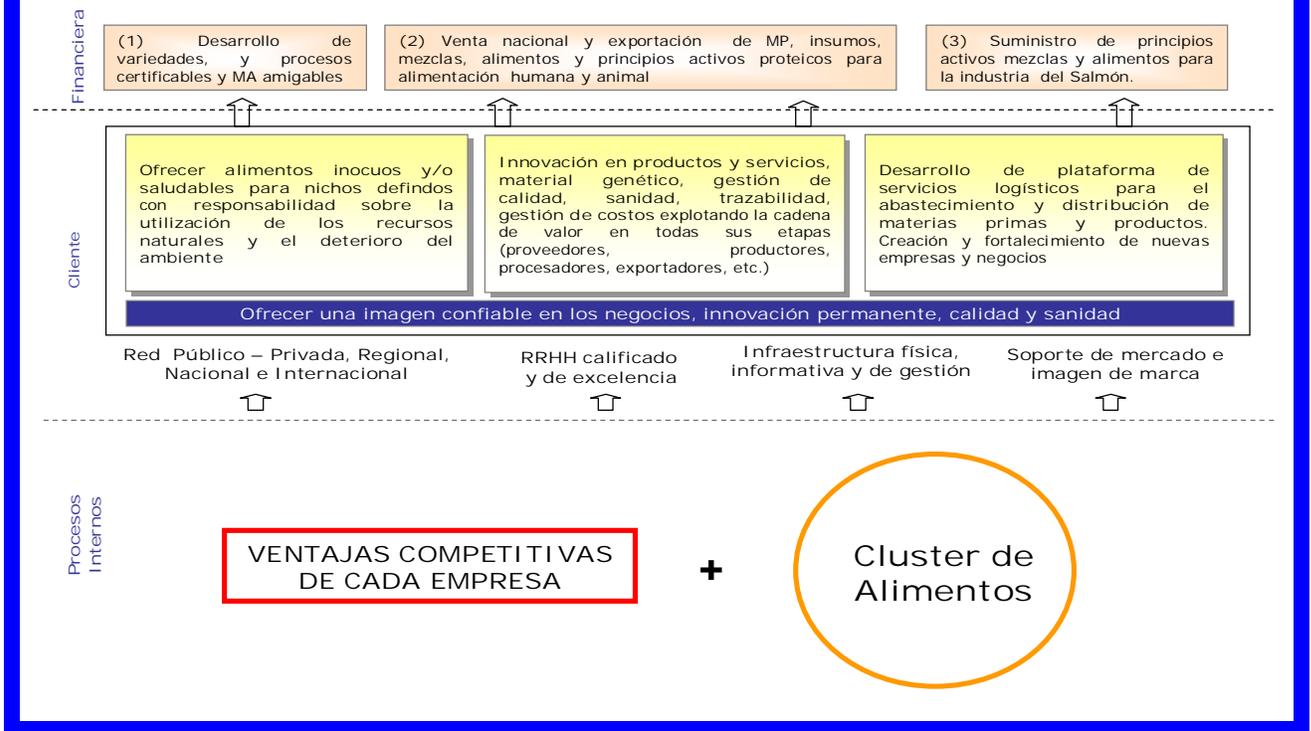


Figura 1. Balance scorecard, sistema productivo ALIMENTOS.

1.2.- Estructura propuesta para la Creación de Ventajas Competitivas para cada Empresa

Se presenta a continuación una propuesta de cadena de valor que representa la evolución deseada de la industria, con el objeto de que cada una de las empresas puedan, en base a esto, construir sus ventajas competitivas.

La Figura 2 representa una propuesta que busca señalar –a juicio del autor- hacia donde se presume evolucionará la actual cadena de valor de la industria de los alimentos.

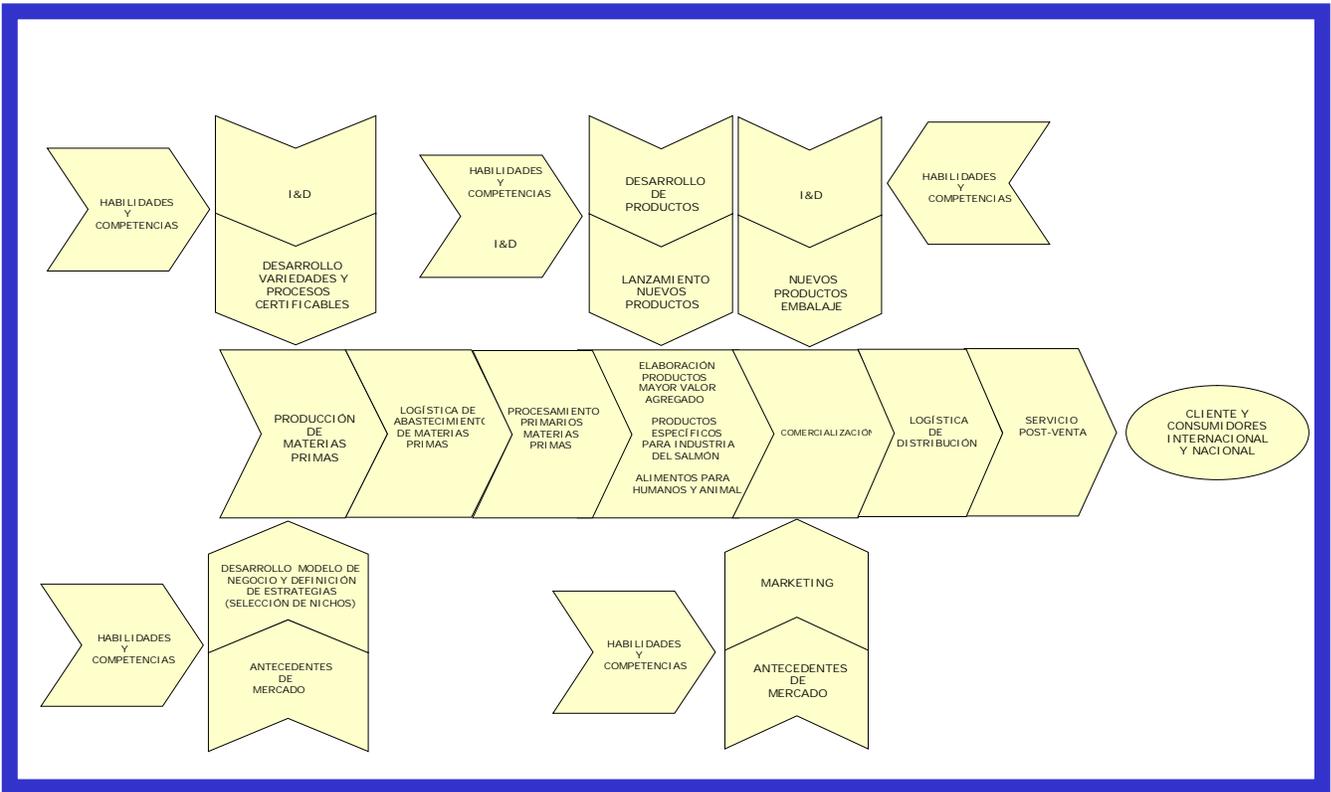


Figura 2. Cadena de valor propuesta para la industria de alimentos

En la actualidad, la mayoría de las grandes empresas presentan integración vertical abordando gran porción de la cadena de suministro, produciendo y abasteciéndose de su propia materia prima. En el caso de los alimentos, esta etapa de la cadena demandará la inyección continua de nuevas variedades y procesos certificables, con un alto componente de innovación, que deberán ser concebidos de actividades de I&D.

Se espera que si el sistema evoluciona de esta manera, la rigidez organizacional, las competencias en nichos específicos y la alta complejidad de los procesos, forzarán hacia la desintegración, y por consecuencia la proliferación de proveedores de insumos claves. Tal situación demandará eficiencia en el abastecimiento de materias primas, debiendo ejecutar logísticas de abastecimiento, con el objetivo de asegurar a corto y largo plazo la mejor combinación de proveedores e insumos necesarios.

En esta nueva visión, resulta imprescindible por parte de las empresas la definición de modelos de negocios y estrategias que le permitan precisar el alcance de su participación en el negocio. Para ello, será necesario contar con antecedentes de mercado en tiempo real para la identificación de tendencias y oportunidades, además de personal con altas competencias y habilidades que cuenten con una visión global del negocio.

En el caso de la industria de alimentos, los nuevos desafíos demandarán la especialización del procesamiento primario, requiriendo la definición de nuevos procesos, introducción de nuevas tecnologías y la utilización de personal con competencias específicas. Junto con el desarrollo de los actuales procesos productivos, se presume que los nuevos requerimientos emanados de nichos específicos, fomentará la creación de empresas especializadas y la generación continua de nuevos productos, como los elementos de embalaje, que adquieren vital importancia en la industria de alimentos, ya que son componentes que agregan valor, de forma directa, al producto final. Estos deberán ser incorporados como un aspecto de primera importancia para la conservación, distribución, disposición y exhibición de productos. Por su parte, los procesos de comercialización deberán evolucionar hacia la venta directa al consumidor final – tiendas especializadas, negocios on-line, ventas por catálogo, etc.-. Para esto, se deberán desarrollar acciones orientadas a promocionar la oferta, basándose en información de mercado.

Por último, la industria debe contar con servicios de post venta formalizados; de soporte técnico y garantías asociadas de productos que aseguren fidelidad del consumidor.

2.- Lineamientos estratégicos para el desarrollo de planes de negocios de exportaciones.

Una de las condiciones inherentes al proceso de exportación, es la posibilidad de expandir el mercado, colocando una mayor cantidad de productos, con niveles de calidad y gestión que fuerzan a ser *competidores de clase mundial*, esto implica llegar con productos de alto valor para el cliente y una relación precio - calidad que desplace a competidores de otros países y regiones, explotando la cadena de valor en todas sus etapas (proveedores, productores, procesadores, exportadores, etc.). Así mismo, es importante destacar que en los procesos de exportación, las empresas se encuentran compitiendo en un mercado global, y es un imperativo, la capacidad para apropiarse de los retornos derivados de la producción; ello implica necesariamente la habilidad de las empresas para identificar a lo largo de la cadena de valor, las actividades de mayor retorno económico y realizar las mejoras necesarias para competir en dichos mercados.

Existen cuatro opciones para realizar mejoras: procesos, productos, funcional e intersectorial:

- § Mejora en procesos se refiere a transformar las materias primas en salidas de productos en forma más eficiente mediante la reorganización de los sistemas productivos o introduciendo tecnología avanzada.
- § Mejoras en producto consiste en moverse a líneas de producto más sofisticadas en términos de aumentar el valor de cada unidad.
- § El upgrade funcional se refiere a adquirir funciones superiores en la cadena de valor como el diseño y el marketing o abandonar funciones actuales de bajo valor agregado para enfocarse en actividades de alto valor agregado.

§ El upgrade intersectorial involucra aplicar las nuevas competencias adquiridas en una función particular para moverse a un nuevo sector.

Estas mejoras o upgrade, permitirán desplazarse desde las actividades en que la competencia se desarrolla en un camino sin oportunidades y las barreras de entrada son bajas, como las actuales que presentan las industrias de interés (excepto por los montos de inversión), hasta otro de mayor complejidad, pero con mayores oportunidades para capturar valor, en este sentido la ventaja competitiva es el concepto de mayor relevancia en el análisis de las empresas vinculadas a los sistemas productivos en análisis (esto, aún considerando las imperfecciones del mercado nacional e internacional), ello debido a que siempre es posible una mayor rentabilidad ya que permanentemente están emergiendo nuevas posibilidades de negocios.

Se destaca la gran dificultad que presenta para el presente estudio proponer estrategias específicas para el desarrollo de planes de negocios de las empresas, ya que precisamente es éste, un elemento de decisión privativa de cada una de ellas y forma parte constituyente de su propia ventaja.

Al analizar las empresas regionales vinculadas al sector en estudio, se percibe que, más que una falta de capacidad de operación y debilidades tecnológicas, existen importantes carencias en la concepción de los modelos de negocio y las estrategias para implementarlos. Estos, en futuro deben sufrir una transformación profunda en su concepción y modo de puesta en marcha. De igual modo, se asume que la empresa ha tomado los resguardos básicos para disminuir la vulnerabilidad ante los factores no manejables, como la posibilidad de contar con una cartera de mercado balanceada nacional e internacional que le permita tomar las medidas para sortear imponderables macroeconómicos (precio de la divisa). Como lineamiento estratégico, se recomienda que el diseño integral de las estrategias y modelo de negocio de las empresas, deben centrar su foco en el permanente análisis de la cadena de valor, para construir y configurar capacidades. Se sugiere como modelo de desarrollo:

§ Pronosticar la dinámica y evolución del mercado y anticipar ventanas de oportunidad

La posibilidad de predecir el comportamiento del mercado y de la economía, le permite a la empresa generar los mecanismos de protección para competir y evolucionar exitosamente. Entre estos, se cuenta la capacidad de crear un portafolio de clientes y productos que le permitan disminuir la vulnerabilidad ante factores macroeconómicos difícilmente controlables. Así mismo, detectar la necesidad y nichos posibles de cubrir vinculando la vanguardia tecnológica de las posibilidades con las tendencias de consumo, permitirá aprovechar ventanas de oportunidades para el beneficio. El vínculo permanente con instituciones de investigación y asociaciones internacionales facilitará esta tarea.

§ Desarrollo de proyectos (producto, proceso, cadena de valor)

Considera el *diseño del proyecto*, las *capacidades esenciales*, una *proposición de valor para los clientes* y una *proposición de valor para la empresa*, involucra:

Tecnología

De los productos (especificaciones, materiales, funcionalidades)

De los procesos (ingeniería conceptual, equipamiento)

Arquitectura

Del producto (Integral, modular, ciclo de vida)

De la cadena de valor (abastecimiento, selección, tipo de vinculación)

Desempeño

En el proceso (objetivos, sistemas, RRHH, Capacidades)

En la cadena de valor (integración, Inventario, información, etc.)

La posibilidad de redefinir la cadena de valor de la empresa permanentemente, en términos de: ¿qué actividades invertimos y desarrollamos internamente? y ¿cuáles dejamos a los proveedores especializados?, ¿desarrollamos productos integrales o modulares?, ¿cómo reorganizo mi negocio para los nuevos desafíos?, ¿integración vertical u horizontal?, ¿qué capacidades debemos crear internamente?, etc.

El poder contar con claridad en los aspectos analizados permitirá colocar a las empresas en buen pie para enfrentar los próximos desafíos.

3.- Modelo de cluster para soportar la evolución de sistemas productivos de exportación

3.1.- Justificación de una propuesta basada en clusters

Los clusters han probado ser un instrumento y un estímulo para el desarrollo del comercio internacional, la experiencia muestra que si bien es un fenómeno que se está difundiendo ampliamente en el mundo, la aplicación de los conceptos vinculados a él, requieren de la experiencia y características particulares de cada región. Por ello, las formas de operar y los resultados positivos están sujetos a la capacidad de las empresas regionales de vincularse, de enfrentar desafíos conjuntos, de transferirse conocimiento; es un proceso de creación de confianzas que tomará tiempo y que tiene como principales actores a la propia industria y las fuerzas del mercado. De esta forma, el esfuerzo del gobierno debe estar enfocado como complemento para facilitar las condiciones de implantación y consolidación y no como motor de su desarrollo.

3.1.1.- Beneficios locales de un Cluster

Los cluster pueden proporcionar importantes beneficios a la economía regional, entre éstos se cuentan:

- § El incremento en los niveles de experticia, esto se puede expresar en el potencial de cooperación y aprendizaje conjunto de las empresas.
- § La capacidad de las empresas para definir, en conjunto, las habilidades complementarias para enfrentar iniciativas que en forma aislada no serían posibles.
- § La posibilidad de pasar de producción integrada a especializaciones productivas, con cada empresa haciendo partes específicas de un producto de alta calidad.
- § La posibilidad de compra conjunta de materias primas, marketing y descuentos por volumen.
- § El fortalecimiento de los vínculos sociales e informales que permitan imaginar nuevas empresas y productos.
- § La capacidad de mejorar los flujos de información al interior del sistema productivo y con potenciales proveedores y empresarios.
- § Facilitar el establecimiento de una estructura profesional, legal, financiera y de servicios.

Se espera que la vinculación derive en mayor competitividad, importantes externalidades, economías de aglomeración, derrames tecnológicos e innovaciones que surgen de la intensa y repetida interacción de las empresas. "Lograr empresas que se refuercen mutuamente para hacer fluir la información, con menores costos de transacción, las nuevas oportunidades se perciban más tempranamente y las innovaciones se difundan con rapidez a lo largo de la red; la fuerte competencia en precio, calidad y variedad dará lugar a nuevos negocios, fortalecerá la rivalidad entre empresas y contribuirá a mantener la diversidad".

La Figura 3² representa la interacción que debiera generarse entre los distintos actores que participan en el cluster. Cabe señalar, que estos actores no constituyen un cluster en la actualidad, incluso se observa la inexistencia de alguno de ellos.

² Elaboración propia, en base a propuestas de clusters desarrolladas en el estudio

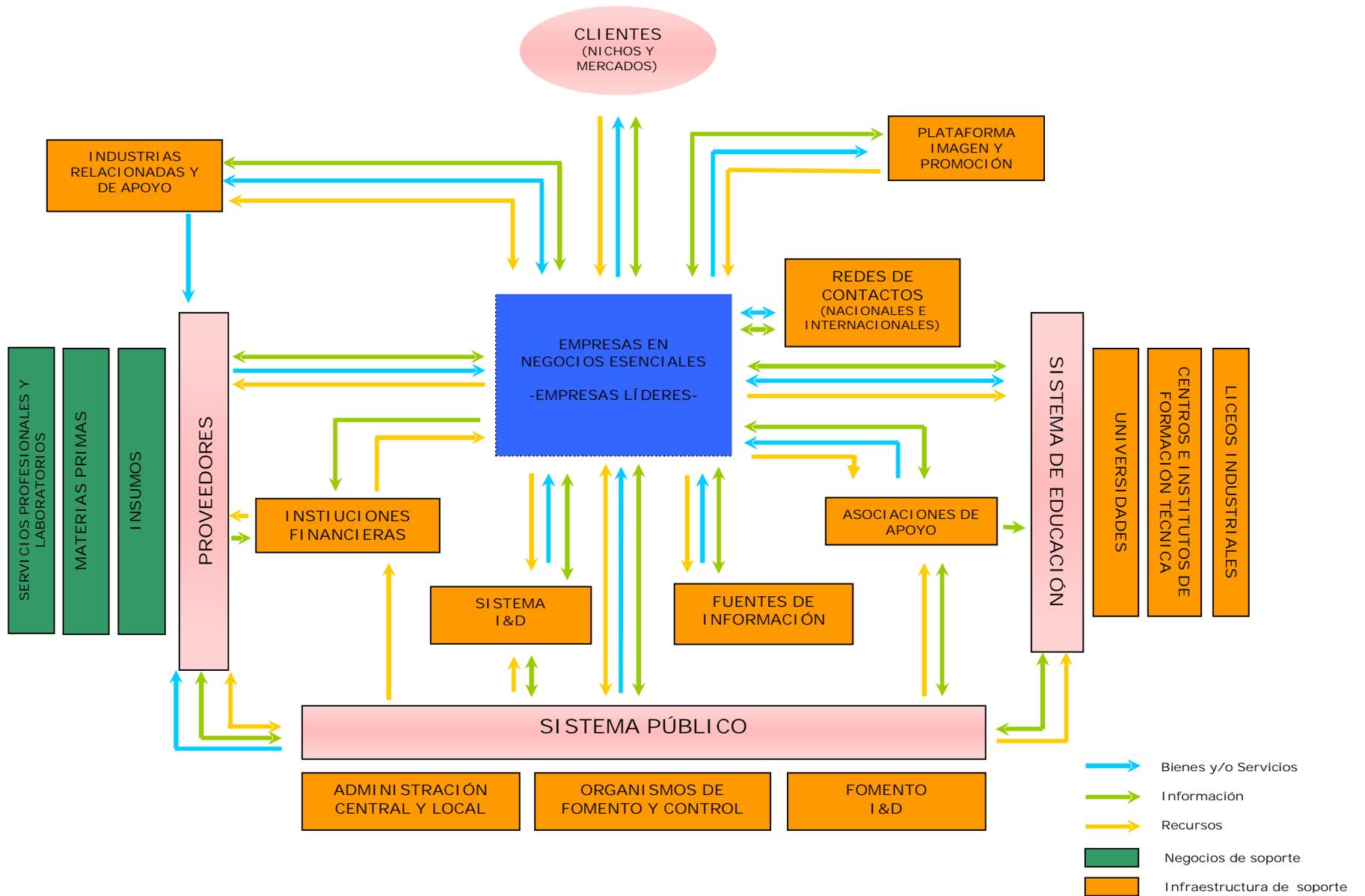


Figura 3. Esquema de asociatividad cluster exportador regional

3.2.- Objetivos estratégicos del cluster propuesto

A partir del balance scorecard (Figura 1) y como parte de la perspectiva de proceso, se han propuesto los siguientes objetivos estratégicos para el cluster de alimentos, el que se presenta en forma de programa (Ver Figura 4):

1. REDES: Desarrollo de alianzas estratégicas e imagen de marca global.
2. INFORMACIÓN: Información y base para la toma de decisiones.
3. CAPACIDADES: Desarrollo de capacidades locales.
4. INNOVACIÓN: Innovación y desarrollo de nuevos negocios.
5. COOPERACIÓN: Negocios conjuntos y cooperación comercial.
6. EXPANSIÓN: Aumento de empresas y atracción de inversiones.

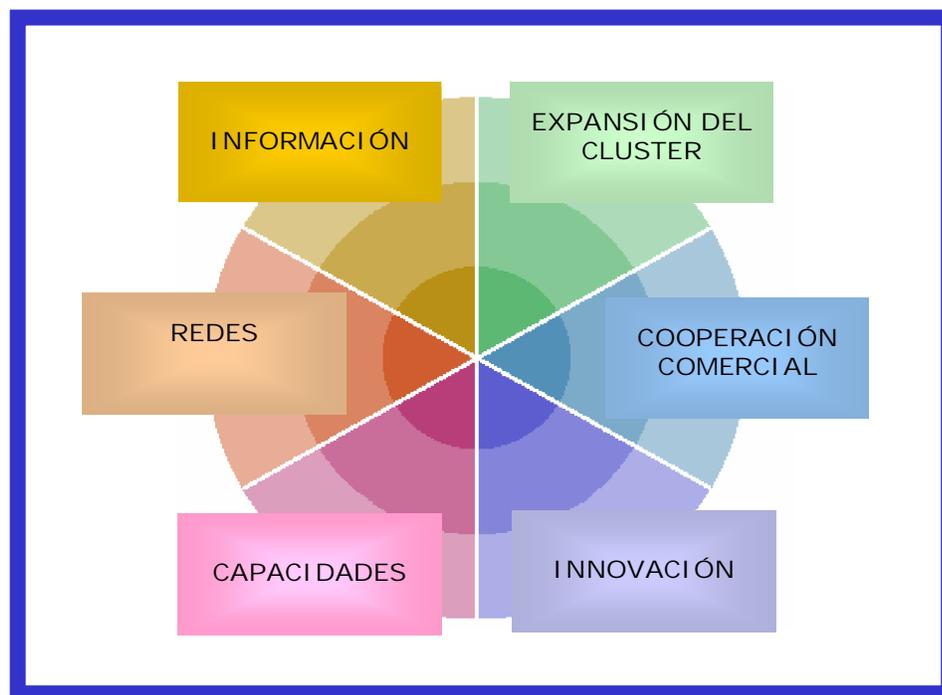
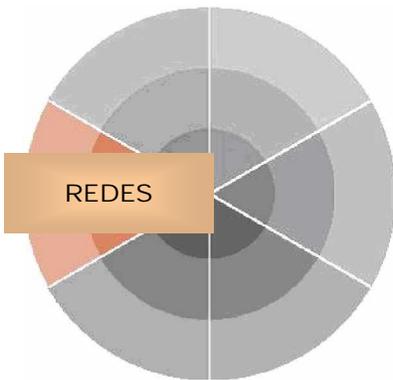


Figura 4. Programas genéricos propuestos para el cluster en estudio

En adelante, se analiza cada uno de los programas que el cluster debe poner en marcha y aplicar permanentemente al sistema productivo de alimentos, con el objeto de fortalecer el desarrollo y asegurar el éxito de las iniciativas. Para cada programa se presenta una metodología de desarrollo basado en macro actividades, actividades, hitos, tiempo necesario para su desarrollo y la forma de financiar dichas actividades (instrumentos de fomento productivo, programas de gobierno).

Desarrollo de alianzas estratégicas e imagen de marca global



- § Redes productivas
- § Embajadas
- § Alianzas empresariales
- § Universidades extranjeras
- § Instituciones estatales de fomento productivo
- § Clusters exitosos en países desarrollados
- § Organismos certificadores
- § Asociaciones nacionales e internacionales
- § Ferias internacionales
- § Centros de investigación tecnológica nacionales e internacionales
- § Empresas extranjeras
- § Parque industrial
- § Corparaucanía
- § PYMES

Es necesario que las empresas se vinculen al más alto nivel global en organizaciones y asociaciones ligadas a los grandes compradores o productores del mundo desarrollado, para facilitar el proceso de promoción de una imagen global de marca. Así mismo, mantener una instancia de reunión, enfocada a la información, cooperación, coordinación y comunicación de los actores que participan directa e indirectamente del sector "mesa conspiradora".

Para avanzar en el proceso exportador, las empresas de mayor tamaño, muchas de las cuales se encuentran integradas verticalmente, son cruciales para el desarrollo de productores de menor tamaño, quienes son, principalmente, surtidores o abastecedores para los primeros. Estos negocios, con alcance global de la comercialización, fuerzan indirectamente a muchos otros productores y asociaciones a levantarse hacia estándares internacionales, mejorando su posición competitiva. La complejidad radica en la forma de gestionar esta articulación, los pequeños productores comparten los problemas de los altos costos fijos de exportación, de la compleja red logística, del tiempo y del costo incurrido en entender clientes y competidores externos y en lograr desarrollar una posición sostenible en mercados internacionales.

Las posibilidades para agrupar y organizar tales empresas y sectores a través de nuevas empresas (Consortios, Agrupaciones, Sociedades, Asociaciones, etc.) permiten difundir buenas prácticas. Así como la posibilidad de formar alianzas nacionales e internacionales con centros de investigación tecnológicos, redes productivas nacionales e internacionales, contacto y vínculos con embajadas y regiones extranjeras, permite el desarrollo de programas conjuntos de beneficio común.

En el ámbito local, la posibilidad de compartir espacios geográficos (parque industrial), permitirá generar flujos formales e informales de conocimiento, explícito y tácito, los que pueden soportar el aprendizaje colectivo y propiciar un desempeño más competitivo. La posibilidad de crear las asociaciones de empresarios vinculados a los sectores industriales, permitirá mejorar la capacidad para generar confianzas y estrechas relaciones interpersonales para incorporar el capital social necesario para el éxito del cluster.

Se espera que el desarrollo de estas redes tome tiempo y se recomienda comenzar soportándolas en estructuras ya existentes, en reuniones formales, informales, presenciales o a distancia (web, videoconferencia) que permitan avanzar hacia las comunidades de práctica.

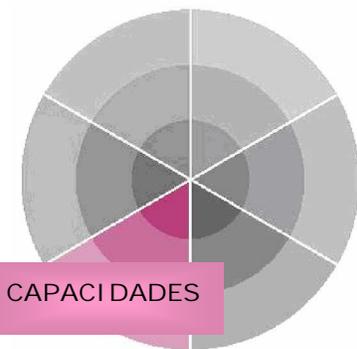


- § Universidades
- § Inversionistas
- § Cluster del salmón
- § Parque Ind. y Tecnológico
- § Laboratorios de genética
- § Asociaciones internacionales
- § Instituciones financieras
- § Incubadora de negocios
- § Proveedores de maquinarias
- § Empresas productivas
- § Distribuidores internacionales
- § Publicaciones especializadas
- § Instituciones estatales de fomento productivo
- § Centros de investigación
- § Centros de información
- § Centros e institutos de formación técnica
- § PASE (UFRO)
- § Todochile (CORFO)

Crear una estructura ad-hoc que se constituya en motor de cadenas productivas “inteligentes”, que permita construir, desarrollar y utilizar de manera óptima los factores productivos requeridos por una economía competitiva (tecnológicos, humanos, financieros, I&D, etc.). Un sistema que comparta información y que promueva las inversiones y negocios basándose en el concepto de inteligencia de mercado.

Se requiere así también, la capacidad para generar recomendaciones y pautas de conductas para los actores del sector, con análisis de investigaciones y estudios de mercado, acorde a las necesidades de la industria, con apoyo externo calificado, con el fin de lograr los más altos niveles de información, competitividad, sustentabilidad y capacidad de anticipación de los mercados y su entorno. Gestar encuentros con expertos temáticos, según áreas relacionadas al sector, generar y mantener redes de contacto con instituciones que realicen investigación. Se pretende que la promoción de la articulación, se realice “vía Web”, con acceso libre e inmediato a información estructurada, sistematizada y actualizada de mercado interno y externo, referida a características de la cadena productiva, actores, distribución geográfica, asociaciones y organismos e instrumentos públicos vinculados; que permita la fácil interacción de los actores para el desarrollo conjunto de actividades e integraciones estratégicas y la promoción de los nuevos enfoques de negocio y potenciales nichos posibles de explotar o acceder.

Desarrollo de capacidades locales



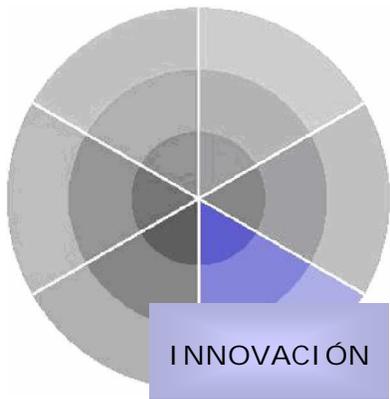
- § Embajadas.
- § Empresas extranjeras
- § Centros de capacitación
- § Fondos de becas
- § Instituciones estatales de fomento productivo
- § Organismos intermediarios de capacitación OTIC, OTEC
- § Universidades extranjeras
- § Universidades nacionales
- § Centro de genómica nutricional agro-acuícola
- § Centro experimental La Concepción de Lautaro
- § Instituto Informática Educativa

El desarrollo de capacidades se considera el principal elemento dinamizador del potencial clusters a crear. Para que el sistema se dinamice tomará tiempo, es por ello que propone acelerar el proceso de adquisición de capacidades regionales, atrayendo y capacitando al más alto nivel, profesionales y técnicos regionales de preferencia en países del extranjero que lideren tanto los procesos de capacitación como el know-how del cluster de alimentos en estudio. Así mismo, la posibilidad de atraer formadores externos que creen escuela, puede apoyar en forma importante la adquisición regional de capacidades y la inversión y creación de nuevas empresas que requieran de capacidades específicas para su desarrollo. Esta actividad ha comenzado con la creación del Centro de Geonómica Nutricional Agro Acuícola (CGNA), institucionalidad público privada dedicada a la investigación en áreas de mejoramiento genético y de procesos para la producción de alimentos protéicos en que participan el INIA, La universidad de La Frontera y la Universidad Católica de Temuco

El impulso a los procesos de capacitación y desarrollo de capacidades, no sólo debe centrar su atención en la tecnología, mas bien, debe centrar su atención en los conocimientos específicos de la industria (usar los negocios, no las máquinas como contexto para la creación de capacidades). Lo mismo sucede a nivel de agentes operadores y colocadores de instrumentos públicos, quienes deben lograr un profundo conocimiento de los sectores, sus requerimientos, evolución, oportunidades y potencial para poder transferir al sistema una correcta valoración de oportunidades y tendencias.

El desarrollo exitoso del cluster requiere de una mezcla entre capacidades y habilidades, con énfasis en el ámbito gerencial, incluyendo la capacidad para gestionar negocios globales, estrategia de negocios, emprendimiento, administración, gestión de la innovación y técnicas productivas. Es necesario dar la posibilidad a investigadores y estudiantes talentosos de potenciar sus habilidades en el extranjero, para esto es preciso generar nexos con las instituciones gubernamentales correspondientes (Ministerio de Educación, Embajadas) y Universidades con las corporaciones educativas y de investigación del exterior que se dediquen especialmente a los temas relacionados con los intereses del *cluster*. Además se debe potenciar la incorporación, a los sistemas productivos nacionales, de estudiantes destacados, provenientes de prestigiosas entidades extranjeras y así mantener estándares mundiales que acerquen, cada vez más, los sistemas nacionales con los clientes extranjeros.

Un factor importante para el desarrollo de cada región, dice relación con las capacidades profesionales que las entidades formadoras de capital humano como universidades, institutos, centros técnicos, entre otros, entregan actualmente. Es necesario incentivar la incorporación de programas diseñados en conjunto con las empresas relacionadas directamente con los sistemas productivos del cluster, incorporándose además un sistema de retroalimentación para evaluar el efecto de cada medida.



- § CORECYT
- § INIA Carillanca
- § Centro de Genómica Nutricional Agro-Acuícola
- § Centro de transferencia tecnológica locales (por crear)
- § Universidades nacionales y extranjeras
- § Instituto Agroindustria (UFRO)
- § UCT
- § Instituciones estatales de fomento productivo
- § Consorcios de investigación (por crear)
- § Incubadoras de negocios

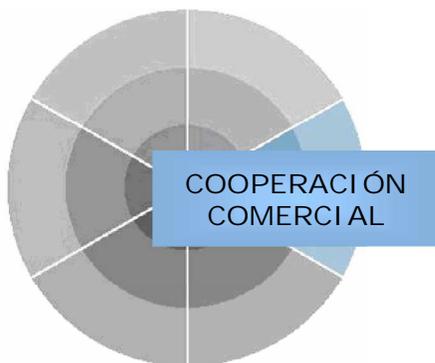
Un sistema de innovación, en el sentido amplio, es la llave para el desarrollo sustentable a largo plazo de los negocios, y las empresas deberán centrarse no sólo en producto y proceso, sino también en innovar en los modelos de negocio, en un proceso en que los líderes y los innovadores de la comunidad tomarán la delantera, iniciando cambios y asumiendo riesgos, mientras la gran mayoría seguirá únicamente cuando puedan considerar claramente las ventajas demostradas por fuentes confiables, siendo los líderes quienes desempeñen un papel dominante en la transmisión de la información. Las empresas deberán identificar, generar y mantener relaciones con expertos temáticos e instituciones que realizan investigación, relacionadas al sector.

En cuanto a la dinámica propuesta, se considera que el proceso de innovación (producto, proceso, modelo de negocio) puede manejarse en paralelo a la investigación (generación de conocimiento), pero interrelacionado, ya que muchas investigaciones pueden terminar con desarrollos comerciales exitosos.

De igual manera, la capacidad de contar con nuevos conocimiento pasa por poseer personal altamente calificado para tareas de investigación y con infraestructura apropiada para ello, por otra parte, la posibilidad de innovar radica básicamente en fortalecer los procesos de vinculación y discusión de ideas para transformarlas en oportunidades (la información provista por la inteligencia de mercado propuesta previamente se transforma en insumo relevante).

En el caso de la producción de alimentos de origen vegetal, ya existe el CGNA (Centro de Genómica Nutricional Agro-Acuícola), institucionalidad creada para proveer de nuevas soluciones tecnológicas en las áreas de desarrollo de variedades a la industria de alimentación de salmón.

En el caso de la investigación más dura, se sugiere la presencia de pequeños centros de investigación específicos para el cluster, ubicados físicamente en puntos de alta convergencia o cercanía a las empresas principales del cluster. Estos centros deben contar con las capacidades para conectarse con el conocimiento mundial, al más alto nivel para solucionar problemáticas tecnológicas, con universidades y consorcios tecnológicos, prestar servicios complejos, desarrollar nuevas propuestas y actuar como catalizadores de nuevos desafíos conjuntos (actúan como gestores de transferencia tecnológica).



- § Empresas de servicios relacionadas a la promoción del cluster
- § Centros de certificación de la calidad y trazabilidad
- § Instituciones estatales de fomento productivo
- § Clusters relacionados países desarrollados
- § Empresas ligadas al cluster
- § Corparaucanía
- § Todo Chile (CORFO)

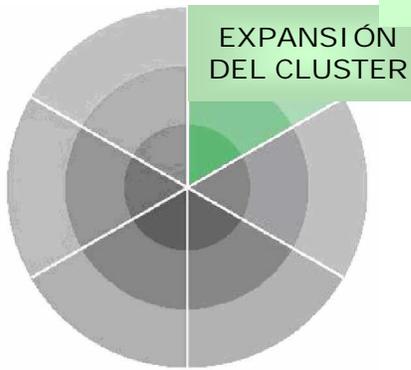
Se requiere en un mediano plazo, contar con productos y procesos de certificación comparables y con volúmenes o Mix de productos posibles de promocionar en forma conjunta, deben realizarse los esfuerzos por promocionar y dar a conocer el cluster bajo una imagen de marca global (sin perder la identidad de cada empresa), así mismo, la promoción conjunta de los productos para mercado nacional y de exportación, permitirá sustantivos ahorros de difusión y marketing en la entrada a nuevos mercados. En estas iniciativas, el estado cumple un rol importante y le compete fomentar y fortalecer iniciativas de libre comercio a mercados potenciales de productos relacionados al cluster.

Así mismo la cooperación comercial, permitirá la posibilidad de negociar con la autoridad y promover nuevas normativas que favorezcan la industria desde una postura consolidada y fortalecida por la imagen sectorial común. La realización de campañas internas que aumenten el consumo de productos relacionados.

Por otra parte la posibilidad de generar abastecimientos y compras conjuntas, asistencia de negocios y desarrollo de iniciativas productivas conjuntas o la disponibilidad de infraestructura física de uso compartido como centros de reuniones, videoconferencia y centralización de actividades de soporte posibilitará la incursión en nuevos negocios y la optimización de los actuales.

La calidad es un punto que debe ser abordado por las empresas individualmente, pero también por el cluster, ya que impacta la imagen de marca que se quiera crear, así mismo la posibilidad de contar con trazabilidad de procesos que demuestre un compromiso con el desarrollo sustentable y las nuevas formas de comercio.

Aumento de empresas y atracción de inversiones



- § Incubadoras de negocios
- § Instituciones financieras
- § Instituciones estatales de fomento productivo
- § Agencias nacionales de atracción de inversiones
- § Instituciones internacionales
- § Inversionistas extranjeros
- § Empresas nacionales constituyentes del cluster
- § Todochile (CORFO)

La posibilidad de contar con nuevas empresas que se integren a la cadena de valor del sistema productivo, no sólo como proveedores de las actuales, sino también en etapas superiores, participando como actores principales del sector productivo y el cluster y generando a su vez nuevos espacios de valor y de mayor cercanía al consumidor final. Estas actividades requerirán una especial dedicación por parte del cluster, el que debe coordinarse con el actual apoyo que se puede brindar a través de programas de atracción de inversiones, incubadoras de empresas, capital semilla Start-up, así mismo la posibilidad de atraer inversiones de envergadura, requieren una atención especial, por parte del gobierno, el facilitar la provisión de infraestructura, conectividad, servicios y terrenos y otros servicios.

Un esfuerzo por promover una positiva imagen regional debe ser realizado por el cluster, con ayuda y participación del gobierno, aumentando también de esta forma las expectativas de actores de los sistemas productivos actuales y potenciales, nacionales o extranjeros.

Para la industria en cuestión, se prevé que, bajo el actual escenario, la posibilidad de pasar de integraciones verticales a sistemas más horizontales, promoverá el crecimiento de la industria, ya que se requieren mayores niveles de especialización y utilización tecnológica (el sistema es cíclico y una vez que las empresas encuentren ventajas potentes se vuelve a favorecer la integración vertical). Con nuevos negocios y mayores innovaciones en productos de tipo modular, como formas de capturar valor asociados a la industria.

Las empresas del *cluster* deben entrar en una continua mejora y aprendizaje tecnológico, combinando habilidades, conocimientos y un esfuerzo propio para aumentar las capacidades de producción e innovación, asimilando, adaptando y, si es posible, mejorando tecnologías existentes con el fin de provocar un mayor dinamismo de este llegar a ser productores que capturen un alto valor agregado.

En adelante, en los Cuadros 1 al 6 se exponen, para cada programa, las actividades, hitos asociados, potenciales fuentes de financiamiento y tiempo para la ejecución de cada actividad del cluster de ALIMENTOS.

Cuadro 1. Actividades a desarrollar por el *cluster de alimentos* en el marco del programa "Desarrollo de alianzas estratégicas e imagen de marca global"

MACRO ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	HITOS ASOCIADOS	FINANCIAMIENTO/ INSTRUMENTOS	TIEMPO
Puesta en marcha	<i>Difusión General de Estudio Cluster.</i> Difusión de propuestas Clusters a comunidad regional.	Seminarios y presentaciones de conclusiones del estudio a las autoridades y público regional.	Prochile	Segundo Semestre 2006
	<i>Búsqueda de Liderazgo Regional.</i> Búsqueda de liderazgo regional que movilice los interesados a participar en la iniciativa.	Distinguir al líder sectorial o local que impulse la iniciativa de clusterización en todo el sector agroindustrial perteneciente al cluster de alimentos.	Prochile, CORFO, Sercotec, Gobierno Regional, Asociaciones gremiales y corporaciones.	Segundo semestre 2006
	<i>Desarrollo de Workshops y Reuniones.</i> Desarrollo de workshops y reuniones para analizar, modificar y simplificar las presentes con el fin de validarlas y ponerlas en práctica.	Propuestas conjuntas validadas por amplio espectro de actores regionales y nacionales del sector alimentos para apoyar, de manera definitiva, las iniciativas.	Prochile	Cuarto trimestre 2006
	<i>Desarrollo de Proyectos Conjuntos.</i> Desarrollo de proyectos conjuntos en búsqueda de impacto a corto plazo.	Cartera de proyectos relacionados, que se aborden en conjunto por los diversos actores del cluster.	Mesa de actores, Prochile, CORFO, GORE	Cuarto trimestre 2006
	<i>Desarrollo de Agenda.</i> Desarrollo de agenda de medio y largo plazo, a partir de las acciones inmediatas, que permitan redefinir la visión de largo plazo si fuera necesario.	Constitución y formalización de asociatividad que sustente el cluster en el futuro, definiendo actividades y recursos.	Mesa de actores, Prochile, CORFO, GORE	Primer semestre 2007
	<i>Desarrollo de Proyectos a Largo Plazo.</i> Definición de tareas de largo plazo, de mayor nivel de riesgo y de bajo nivel de trivialidad.	Portafolio de proyectos disruptivos relacionados a los programas planteados.		N/D
Desarrollo de vinculación global	<i>Reuniones Bilaterales.</i> Reuniones bilaterales, accesos a potenciales socios y mercado de alimentos humano y animal.	Inscripción a ferias y eventos tecnológicos. Reuniones con instituciones ligadas al mercado alimenticio Asistencia a eventos nacionales e internacionales.	Misiones comerciales - Participación en ferias (ProChile)	Por definir
	<i>Participación de Eventos Globales.</i> Participación de eventos globales tales como: encuentros, seminarios, congresos, simposios y jornadas. Ferias internacionales.	Reuniones y asistencia a ferias y eventos tecnológicos, relacionados con el ámbito alimentos derivados de proteínas y almidones.	Programas giras tecnológicas (FIA)	Por definir

CLUSTER DE ALIMENTOS (Desarrollo de alianzas estratégicas e imagen de marca global)

MACRO ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	HITOS ASOCIADOS	FINANCIAMIENTO/ INSTRUMENTOS	TIEMPO
Desarrollo de vinculación global	<i>Desarrollo de Workshops Globales.</i> Desarrollo y participación de seminarios y workshops temáticos.	Presentación en seminarios, congresos, simposios, etc.	Prospección tecnológica, INNOCHILE	Por definir
	<i>Visita a otros Clusters.</i> Visita a Cluster exitosos de países similares y desarrollados.	Visita a Cluster exitosos de alimentos de base proteica y de almidón. Visita al Cluster del salmón.	Prospección tecnológica, INNOCHILE	Por definir
	<i>Difusión Internacional Cluster.</i> Difusión del sistema cluster a los clientes actuales y potenciales.	Generar visitas de clientes y asociaciones internacionales, para conocer sus procesos y se genere confianza.		Por definir
Organización y puesta en marcha de iniciativas conjuntas	<i>Talleres de Matching.</i> Organización de Talleres de Matching entre empresarios, representantes de gobierno e investigadores, en búsqueda de nuevas soluciones tecnológicas susceptibles de empresarizar.	Realización de reuniones y talleres periódicos. Generar visitas de clientes y asociaciones nacionales e internacionales relacionados al cluster.		Por definir
		Difusión de soluciones tecnológicas.	Universidades UFRO, UCT	Por definir
	<i>Reuniones con Expertos.</i> Organización de reuniones con presencia de expertos en productos para la alimentación en base a proteínas.	Contratación de expertos en componentes de alimentos.	Consultoría especializada (CORFO) Contratación de consultores calificados (FIA)	Por definir
		Reuniones especializadas. Contratación de expertos nacionales e internacionales.		Por definir
	<i>Workshops Oportunidades de Negocios.</i> Desarrollo de Workshop temáticos y talleres oportunidades de negocio.	Realización de talleres para agrupaciones de empresas de todas las líneas de negocios.	Sponsors privados	2007 en adelante
	<i>Creación de Asociaciones.</i> Creación de articulaciones productivas como apoyo a la competitividad global de los sectores.	Creación de la Asociación de productores y procesadores de Alimentos (Avena, Lupino, Raps, otros.) de Chile.	PROFO- PDP-PTI-FAT-PAG (CORFO) Prog. Microempresa (Acciones colectivas /proyectos asociativos) (SERCOTEC)	Principios de 2007
Postulación a proyectos asociativos.		Por definir		
Promoción conjunta de iniciativas exitosas	<i>Promoción Internacional.</i> Promoción internacional y ajuste de oferta exportable.	Realización de eventos promocionales conjuntos en el extranjero, difundir alimentos de Chile.	Participación en ferias -Programa prom.- Pymexporta ProChile. Promoción para la innovación (FIA)	Primer semestre 2007
	<i>Desarrollo de Portales Web.</i> Desarrollo de portales interactivos, transaccionales y newsletter semanal.	Realización de proyecto para implementar plataformas de información transaccional. <i>Alimentoschile.cl</i> Diseño de revistas y periódico del sector alimentos.		Lo antes posible

CLUSTER DE ALIMENTOS (Desarrollo de alianzas estratégicas e imagen de marca global)

MACRO ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	HITOS ASOCIADOS	FINANCIAMIENTO/ INSTRUMENTOS	TIEMPO
Estandarizar cumplimiento de normas internacionales (ISO, NCh)	<i>Implementación Producción Limpia.</i> Promoción y fortalecimiento de producción limpia en toda la cadena de actores del cluster de alimentos.	Determinación de exigencias y estándares de calidad exigidos por mercados externos. Postulación conjunta a proyectos de fomento PL.	FAT PL- Programa de preinversión en MA - Crédito ambiental CORFO/KfW (CORFO)	Por definir
	<i>Implementar Gestión de Calidad.</i> Promover estándares de gestión y trazabilidad.	Desarrollo de iniciativas de trazabilidad y gestión de calidad. Garantizar la participación de todos los actores.	Fomento a la calidad (CORFO)	Por definir
Participación de asociaciones y redes	<i>Vinculación a Asociaciones Internacionales.</i> Promover la vinculación con asociaciones internacionales vinculadas al cluster.	Asoc. Internacional de Lupino Asoc. Internacional de semillas, etc. Asoc. Internacional de alimentos proteicos.	Gore programa internacional	Por definir
	<i>Mesas Territoriales.</i> Creación y gestión de Mesas de trabajo publico-privada.	Implementación de mesas territoriales y locales específicas en la temática.	GORE, CORFO, Prochile	Por definir

Cuadro 2. Actividades a desarrollar por el *cluster de alimentos* en el marco del programa "Información y base para la toma de decisiones".

MACRO ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	HITOS ASOCIADOS	FINANCIAMIENTO/ INSTRUMENTOS	TIEMPO
Desarrollo y difusión de conocimiento relevante	<i>Creación de una unidad de inteligencia de negocios.</i>	Acuerdo de actores relevantes y expertos temáticos vinculados.	Aumento capacidades regionales (Innova Chile)	Segundo semestre 2006
	Unidad de inteligencia de negocios, que gestione permanentemente la información requerida por el sector, caracterice los sistemas productivos y su articulación, las empresas participantes, productos y su mercado. "Plataforma de información y vinculación".	Presentación de un proyecto de unidad de inteligencia.	Centros de difusión tecnológica (Innova Chile)	Segundo semestre 2007
		Puesta en marcha de unidad de inteligencia.		
	<i>Generación de información.</i> Información de mercado e indicadores productivos; niveles de inversión, entre otros, generados por la unidad de inteligencia.	Definición de oportunidades de negocio. Determinación de nichos de mercado. Estudios de mercado. Caracterización y monitoreo de productos y servicios con empresas nacionales y extranjeras.	Innovación de interés público (Innova Chile)	Segundo semestre 2007

MACRO ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	HITOS ASOCIADOS	FINANCIAMIENTO/ INSTRUMENTOS	TIEMPO
(Información y base para la toma de decisiones)	<i>Consultoría especializada.</i> Desarrollo de consultoría especializada individual para las empresas del cluster.	Recomendaciones y pautas de conducta en modelo de negocio para las empresas del cluster.	Consultaría especializada (Innova Chile)	Primer semestre 2007
	<i>Coordinación y difusión de la información obtenida.</i> Generación de encuentros entre los participantes del cluster, Inversionistas y potenciales nuevos empresarios.	Plataforma informática para obtención de información en línea.	Gobierno Regional	Segundo semestre 2007
		Publicaciones y presentaciones periódicas con información relativa al sector. Estadísticas mundiales, procesos tecnológicos, negocios emergentes, capacitación, etc.		Primer semestre 2008
Análisis de mercados nacional y de exportación	<i>Información al exportador.</i> Servicios de información al exportador; para generar información acerca de precios, volúmenes, calidades, estacionalidad, procedimientos de exportación y de importación (origen/destino), los tipos de contratos, los seguros, entre otros.	Contratación de servicios de información por parte del cluster.	Fonoexport - Cyberexport - Estudios especializados (ProChile)	Vigente
		Divulgación sobre comportamiento de mercado (sondeo, estudios, mediciones, etc.)	Gobierno regional	Segundo semestre 2007
	<i>Información en línea a través de TIC's.</i> Utilización de instrumentos para obtención de información de mercados en línea disponibles actualmente.	Uso de las TIC's disponibles.	www.prochile.cl www.chileinfo.com	Vigente

Cuadro 3. Actividades a desarrollar por el *cluster de Alimentos* el marco del programa "Desarrollo de capacidades locales".

MACRO ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	HITOS ASOCIADOS	FINANCIAMIENTO/ INSTRUMENTOS	TIEMPO
(Desarrollo de capacidades locales)	<i>Programas de Fortalecimiento.</i> Participar en programas de fortalecimiento de habilidades de RRHH relativas al negocio.	Participación de trabajadores en programas de aumento de las capacidades en logística, marketing, planificación estratégica, trazabilidad, etc.	FONCAP - Franquicia tributaria (SENCE)	Por definir
	<i>Capacitación en Operaciones.</i> Capacitación de operarios y directivos de planta en temas relacionados al cluster.	Contratación de referentes mundiales en tratamiento de alimentos vegetales.	Consultaría especializada (Innova Chile)	Por definir
	<i>Desarrollo de Programas de Estudios.</i> Desarrollar programas formativos conjuntos con las Universidades e Institutos técnicos (diplomado, cursos de especialización, instrucción técnica, etc.)	Crear Red de los alimentos e itinerarios	Realización de actividades de formación (FIA) Chilecalifica	Por definir
		Propiciar programas en Universidades, institutos técnicos, centros de especialización. Dar a conocer necesidades de la industria a las casas de estudio.	Realización de actividades de formación (FIA)	Por definir

MACRO ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	HITOS ASOCIADOS	FINANCIAMIENTO/ INSTRUMENTOS	TIEMPO
Atraer, retener o formar agentes de cambio	<i>Cursos e-learning.</i> Desarrollo de cursos técnicos formativos e-learning.	Apoyar la realización de cursos en centros de formación basados en las TIC's.	Centro experimental La Concepción de Lautaro.	Por definir
	<i>Servicios de Consultoría Especializada.</i> Contratación de servicios de consultoría especializada en torno a elevar capacidades de los directivos.	Traída de programas de especialización para directivos en Estrategia e innovación en negocios.	Consultoría especializada (Innova Chile)	Por definir
	<i>Estudios en el extranjero.</i> Envío de profesionales locales para su formación en Universidades y centros extranjeros de primer nivel.	Incluir a representantes de las industrias de alimentos en cursos de especialización en universidades extranjeras.	Becas y fondos a través de CONICYT Pasantías tecnológicas INNOVACHILE	Por definir
	<i>Vínculos con Programas de Formación.</i> Vincularse a programas de formación y capacitación de RRHH relacionados con procesos y tecnología.	Realización de cursos de especialización, pasantías, entrenamientos, entre otros relacionados con formación.	Pasantías tecnológicas INNOVACHILE	Por definir
Conocimiento de los negocios y procesos relacionados	<i>Captura de know-how.</i> Prospectar, difundir y transferir tecnologías de proceso, gestión y producción de alimentos de acuerdo a estándares internacionales.	Vinculación de personas y empresas a programas extranjeros de investigación, y difusión de tecnologías.	Misiones tecnológicas - Programa de difusión tecnológica (Innova Chile) Seminarios Programa Bicentenario C&T	Por definir
Intercambio de personal a través de pasantías	<i>Pasantías.</i> Pasantías al extranjero, aprovechar el conocimiento existente en los entornos mas avanzados, Suecia, Canadá, Finlandia, Israel, Nueva Zelanda, otros.	Pasantías tecnológicas a países de mayor desarrollo en los temas relevantes del cluster.	Pasantías tecnológicas (Innova Chile) Fondo de cooperación Chile-Suecia (CORFO)	Por definir
		Difusión de los resultados obtenidos.	Programa de difusión tecnológica (Innova Chile)	Por definir
Traída de expertos extranjeros que realicen pasantías y creen escuela	<i>Traída de Expertos.</i> Contratación de expertos nacionales e internacionales para desarrollo y transferencia tecnológica, mejoramiento técnico productivo y de gestión empresarial.	Expertos trabajando vinculados a empresas regionales.	Contratación de consultores (FIA) FAT (CORFO) Consultoría especializada (Innova Chile)	Por definir
		Crear expertise en diseño estético para el desarrollo de nuevos productos.		Por definir
	<i>Generar Vínculos con Embajadas.</i> Vinculación con embajadas y agregados comerciales para desarrollo de base de datos con expertos temáticos.	Generación de vínculos con embajadas chilenas en el extranjero. Esto debe permitir generar nexos en el extranjero con los mas diversos referentes (Clusters, Universidades, Centro de I&D, etc.)		Por definir
	<i>Generar Vínculos con Universidades Extranjeras.</i> Vinculación a programas de Universidades extranjeras para el envío de estudiantes destacados que contribuya a la mejora de la gestión.	Traída de estudiantes destacados de Universidades y centros de alto prestigio a nivel mundial, tales como el programa de apoyo empresarial de Harvard.	Programas de Universidades extranjeras.	Por definir

CLUSTER DE ALIMENTOS (Desarrollo capacidades locales)

Cuadro 4. Actividades a desarrollar por el *cluster de Alimentos* en el marco del programa "Innovación y desarrollo de nuevos negocios".

MACRO ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	HITOS ASOCIADOS	FINANCIAMIENTO/ INSTRUMENTOS	TIEMPO	
Desarrollar una base sólida de I&D	<i>Creación de Consorcios.</i> Creación de consorcios tecnológicos de investigación y desarrollo.	Agrupar empresas e instituciones de investigación para formular propuestas de Consorcios Tecnológicos en producción de alimentos.	Consorcios tecnológicos		
		Formular proyectos y presentar a Programa Bicentenario de Ciencia y tecnología.	Instituciones Interesadas	Cuarto cuatrimestre 2006	
	<i>Creación Centros de Investigación.</i> Creación de pequeños centros de investigación como estrategia para aumentar el desarrollo y la velocidad de nuevas ideas.	Poner en marcha consorcios como pequeña entidad destinada a la investigación e innovación estratégicamente ubicada, que favorezca el desarrollo de las empresas participantes del cluster. Formular proyectos de I&D asociativos.	Consorcios tecnológicos empresariales de investigación (FIA/CORFO/CONICYT) Innovación precompetitiva (Innova Chile) FONDEF(CONICYT)	Primer semestre 2008	
	<i>Inversión en Tecnologías.</i> Inversión y desarrollo en tecnologías avanzadas.	Prospección tecnológica en el extranjero, posterior difusión e inversión en alternativas interesantes.	Misiones tecnológicas – Programas de difusión tecnológica (Innova Chile)	Por definir	
Desarrollar nuevas formas de agregar valor, nuevas estrategias y modelos de negocio	<i>Investigación y Desarrollo Nuevos Productos.</i> Investigación y desarrollo de nuevos productos de mayor valor agregado para nichos de mercado específicos.	Desarrollo de proyectos de innovación precompetitiva para el desarrollo de alimentos basados en proteína vegetal.	FONDEF (CONICYT) Innova Chile	Segundo semestre 2006	
		Desarrollo de proyectos de transferencia tecnológica. Desarrollo de proyectos de capital semilla.	FONDEF (CONICYT) Capital semilla (Innova Chile)	Segundo semestre 2006	
	<i>Desarrollo Modelo de Negocio.</i> Desarrollar nuevos modelos de negocio.	Consultoría especializada Pasantía de estudiantes de MBA de universidades prestigiosas	Fondo de desarrollo y modernización de microempresa (CORFO)	Por definir	
		Actualizar el modelo de negocios de las empresas del cluster de acuerdo a información proporcionada por la unidad de inteligencia.	Programa de transferencia tecnológica (CORFO)	Por definir	
	<i>Desarrollo de Tecnologías.</i> Desarrollo de tecnologías de nuevos productos y la incorporación de nuevos procesos a la producción.	Investigación permanente en desarrollo de nuevos productos de alto valor agregado. Desarrollo genético de nuevas variedades y productos. Desarrollo de tecnología de envases y embalajes.		FONDEF (CONICYT) Innovación empresarial individual (Innova Chile)	Por definir
		Incorporación nuevos procesos productivos. Innovación permanente en el desarrollo de bioprocesos alimentarios.			

CLUSTER DE ALIMENTOS (Innovación y desarrollo de nuevos negocios)

Cuadro 5. Actividades a desarrollar por el *cluster de Alimentos* en el marco del programa "Negocios conjuntos y cooperación comercial".

MACRO ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	HITOS ASOCIADOS	FINANCIAMIENTO/ INSTRUMENTOS	TIEMPO
CLUSTER DE ALIMENTOS	<p><i>Nuevos Productos y Certificación.</i></p> <p>Desarrollo de un mix de productos, una forma de producir, un proceso de trazabilidad o una certificación característica básica.</p>	Implementación de programas conjuntos de certificación.		Por definir
		<p>Campaña de promoción para el aumento del consumo nacional de derivados de la avena (simil campaña del huevo, la leche y el cerdo)</p>		
		<p>Destacar innovación de productos comercializados por las empresas del cluster.</p> <p>Implementación de laboratorios de certificación de calidad conjunto</p>		Por definir
	<p><i>Promoción Conjunta.</i></p> <p>Promoción conjunta de las empresas bajo la imagen del cluster de alimentos.</p>	Charlas de promoción de experiencias exitosas.		Por definir
		<p>Participación en ferias internacionales bajo el nombre cluster de alimentos de Chile. (Similar a promociones de salmón y vino en su momento).</p>	Participación en ferias (ProChile) Realización de eventos técnicos o ferias tecnológicas (FIA)	Por definir
		<p><i>Comercialización bajo Identidad Cluster.</i></p> <p>Comercialización de productos bajo la acreditación del cluster de alimentos.</p>	Asegurar la calidad desde la base de cada una de las empresas que interactúan en el sistema. Tanto en procesos como en productos. Establecimiento de estándares técnicos.	Fomento a la calidad – FAT PL (CORFO)
<p><i>Intercambio Intra Cluster.</i></p> <p>Consolidación de intercambio de las empresas a través de la identidad cluster de alimentos.</p>	Plataforma transaccional de comercialización conjunta.		Por definir	
	<p>Contar con un sistema de trazabilidad a la comercialización desde la base del sistema productivo y hasta su recibo satisfactorio por parte del cliente, asegurar además servicio post-venta y levantamiento de las obras.</p>		Por definir	
	<p>Propiciar la compra y venta conjunta de materias primas e insumos al interior de cada cluster.</p>		Por definir	
<p>Fomento al intercambio comercial a través de marca global</p>	<p>Realización continua de campañas de promoción del sistema cluster, tanto nacional como internacionalmente.</p>		Por definir	

Cuadro 6. Actividades a desarrollar por el *cluster de Alimentos* en el marco del programa "Aumento de empresas y atracción de inversiones".

MACRO ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	HITOS ASOCIADOS	FINANCIAMIENTO/ INSTRUMENTOS	TIEMPO
Ingreso de nuevas empresas al sector productivo	<i>Análisis Clockspeed.</i>	Promoción de nuevos negocios como resultado natural de integración vertical o desintegración horizontal.		Por definir
	Análisis de procesos de integración desintegración vertical y/o horizontal.	Promover la horizontalidad como herramientas para la creación de nuevas empresas, mayores innovaciones de productos y creación de empleos en torno al cluster de alimentos.		Por definir
		Apoyo a la creación de nuevas empresas alrededor del clusters de alimentos, entregando información en aspectos de negocios, gestión y tecnología.	Incubadoras de negocios.	Por definir
Desarrollo de unidades regionales de atracción de inversiones	<i>Apoyo Nuevas Inversiones.</i>	Gestionar la creación y ubicación estratégica, cercanas a la base del cluster, de agencias de atracción de inversiones.	Estudios de preinversión para el escalamiento de innovaciones tecnológicas (Innova Chile) Innovación interés público (Innova Chile) Programa de promoción y atracción de inversiones de alta tecnología (CORFO) Programa de promoción y atracción de inversiones a regiones – Todo Chile (CORFO)	Por definir
		Promover y gestionar una eficiente acción de los agentes que intervienen en la cadena productiva de las empresas integrantes del cluster.		
		Identificar ámbitos en los cuales es posible establecer mejoras para facilitar la materialización de inversiones en el sistema.		
	<i>Promoción de inversiones.</i>	Apoyar la prospección de nuevos negocios con alto potencial e impacto.		
		Vincular a los agentes o factores estratégicos – proyectos, inversionistas privados, fondos de capital – que en alianza permite materializar proyectos de inversión.		
	<i>Información Inversionistas.</i>	Disponer y actualizar información relevante del cluster y apoyada por la unidad de inteligencia, para la formulación de proyectos y la toma de decisiones de los inversionistas.		
		Coordinar red de contactos claves y permanentes en temas de inversión.		
Disponer de un Banco de datos de los proyectos realizados y los aquellos en desarrollo.				

4.- Sugerencias para evolucionar desde la situación actual hacia la clusterización.

Puesta en marcha de los cluster

A partir de este momento se presenta un desafío distinto, el cual es desarrollar una estrategia conjunta para propiciar el desarrollo del clusters a partir del sistema productivo de alimentos. Para ello, se propone (con el fin de disminuir los tiempos de respuesta en el análisis de la situación) una estrategia preliminar que nace a partir del propio estudio, las entrevistas y propuestas de los actores regionales vinculados a éste. Esta propuesta, debe ser discutida y analizada al interior de toda la comunidad vinculada al sector productivo, para desarrollar una estrategia ampliamente validada y consensuada.

Los pasos siguientes para la implementación del proceso de clusterización estarán caracterizados por:

- § La capacidad de encontrar el liderazgo regional que movilice a los interesados en función de los objetivos estratégicos definidos y los convenza de participar en la iniciativa, entre este primer grupo (los conspiradores), deben existir empresarios líderes regionales dispuestos arriesgar tiempo propio y recursos durante el primer período de puesta en marcha para poner en movimiento los escépticos iniciales. Se requiere velocidad en los procesos para obtener resultados que sean el ejemplo que impulse a los seguidores a vincularse en equipos de tareas específicas, que asuman el desafío con pasión y convencimiento. Estas primeras tareas, estarán vinculadas con el desarrollo de workshops y reuniones para analizar, modificar y simplificar las propuestas aquí generadas, con el fin de validarlas y ponerlas en práctica. Esta puesta en práctica debe transformarse en el desarrollo de proyectos conjuntos en búsqueda de impactos en el corto plazo.
- § Una vez obtenidos, se puede desarrollar una agenda de medio y largo plazo, a partir de acciones inmediatas, que permitan redefinir la visión de largo plazo si fuera necesario. Una vez obtenidos los primeros resultados y un plan de trabajo definido y un portafolio de proyectos, puede constituirse y formalizarse la asociatividad que sustente el cluster en el futuro, esta última debiera ser de menor impacto geográfico (limitada al entorno más inmediato al cluster) que las tradicionales existentes en la región, pero que incluya un espectro más amplio de instituciones y empresas.
- § Una vez establecida la institucionalidad, deben asumirse tareas de largo plazo, de mayor nivel de riesgo y de bajo nivel de trivialidad. Se sugieren proyectos disruptivos relacionados a los programas planteados, de otra forma, la inercia tenderá a que las propuestas y resultados vuelvan a ser los cotidianos.

Algunas consideraciones:

La tarea de vinculación debe ir más allá de incorporar a los más entusiastas visionarios (la presencia de los actores locales es irremplazable), el cluster se puede volver vulnerable si sólo una elite pequeña participa de él. Deben incorporarse nuevas caras y liderazgos emergentes que permitan articular nuevos recursos hacia el cluster. Esto permite además que se presenten nuevos enfoques de solución y propuestas frescas para las problemáticas enfrentadas y que se aliviane el trabajo de poner las ideas en acción. Otra consideración importante, es que la clusterización no debe ser presentada como una iniciativa del gobierno ni de las grandes empresas, y los líderes empresariales locales deben tomar el liderazgo tan pronto como sea posible.