

**Dirección General de Relaciones  
Económicas Internacionales  
PROCHILE**

**PLAN DE ACCION PARA LOS CLUSTER  
VITIVINICOLA Y FRUTICOLA DE LA  
REGION DE O'HIGGINS**

Consultor Principal: Felipe Ortega Melo  
Consultor de Apoyo: Paola Posligua Puebla

Noviembre 2006

## **INDICE**

<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>II. ANTECEDENTES</b>	<b>5</b>
<b>III. LA COMPETITIVIDAD COMO AMBITO CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL CLUSTER EN LA REGIÓN DE O`HIGGINS</b>	<b>6</b>
3.1. Ámbitos para promover el desarrollo del CER	7
<b>IV. DESCRIPCION DE LAS ETAPAS DEL PLAN DE ACCION PARA LOS CLUSTER</b>	<b>9</b>
4.1. Difusión de los resultados del estudio	10
4.2. Establecimiento de la Institucionalidad Público-Privada	11
4.3. Fortalecimiento de la competitividad del Cluster	13
4.4. Seguimiento y evaluación	15
<b>V. REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL PLAN</b>	<b>17</b>
5.1. Participación y Liderazgo de las empresas y los agentes públicos	17
5.2. Planificación Estratégica del Proceso	17
5.3. Democratización de los beneficios y claridad de los resultados a lograr	18
<b>VI. PLAN DE ACCION PARA LOS CER DE LA REGION DE O`HIGGINS</b>	<b>19</b>

## **I. INTRODUCCIÓN**

De acuerdo a lo señalado en los informes anteriores, para definir la existencia de un cluster se requiere que se dé, en un territorio determinado, una serie de características como son: que exista un producto eje; que exista una concentración territorial de empresas; que existan relaciones de competencia y colaboración; que se produzcan economías de escala que disminuyan los costos del proceso productivo y de gestión, de la innovación y el aprendizaje tecnológico; que existan bienes, productos, servicios e insumos que se inserten en una cadena de valor tal, que efectivamente se posibilite la interrelación vertical y horizontal de carácter estratégico de las empresas concentradas en un territorio; que existan (o potencialmente existan) relaciones público-privadas que potencien la capacidad competitiva del sector; y que exista un producto diferenciable, cuyo desarrollo se potencie a partir de la existencia de condiciones naturales exclusivas.

Dado lo anterior, en el diseño e implementación de un plan para desarrollar y fortalecer un cluster, no puede utilizarse la misma lógica que para un plan de desarrollo sectorial, sino que deben considerarse acciones que apunten a desarrollar y fortalecer, de una manera sistémica, los diferentes elementos que definen un cluster, siendo éste el enfoque que finalmente se ha utilizado en la formulación de los planes que se presentan en este documento.

Ahora bien, dado que un cluster no es un sistema cualquiera, sino que corresponde a un sistema formado por un conjunto de empresas que, agrupadas en un territorio a partir de la existencia de diferentes factores que se refuerzan, constituye un sistema competitivo. En este sentido, el objetivo general que persiguen ambos planes que se han elaborado, tiene que ver con mejorar la competitividad de cada cluster.

Para la formulación del Plan de Acción para los cluster identificados en la región de O'Higgins, se consideraron dos aspectos claves; por un lado, la identificación de fases o etapas básicas que se consideran fundamentales para permitir la evolución y la sostenibilidad que requiere un proceso de clusterización; y, por otro, la identificación de una etapa que, orientada a darle mayor competitividad desde una perspectiva sistémica a los cluster, agrupara ámbitos de acción orientadores de las diferentes acciones a realizar para el desarrollo de un cluster.

La manera de agrupar el conjunto de acciones, con una lógica que diera cuenta del objetivo de mejorar la competitividad sistémica, se hizo considerando las dos dimensiones principales que caracterizan a los

cluster, siendo éstas la competitividad local y la competitividad asociativa, y para cada una de éstas se identificaron los ámbitos estratégicos que agruparon las diferentes actividades.

Finalmente, dado que otro de los elementos característicos de un cluster es el protagonismo de los actores que forman parte de éste, se ha tenido especial cuidado que las acciones propuestas en los planes sean de carácter indicativo, de tal manera que este instrumento sea un aporte para los diferentes actores que finalmente asuman la responsabilidad en este tema. Este criterio no sólo es necesario considerarlo en la etapa de la planificación definitiva del Plan, para la cual este documento también entrega una propuesta metodológica, sino para el seguimiento del Plan que finalmente se acuerde, de tal manera de desplegar un control social sobre el plan, e ir instalando capacidades que permitan mejorar la gestión compartida del cluster.

## II. ANTECEDENTES

En la elaboración del Plan de Acción de los cluster de la región de O'Higgins se incorporó la perspectiva de evolución del proceso, considerando que el desarrollo de un cluster no responde a una sumatoria de medidas a aplicar, sino a acciones que buscan ir generando cambios profundos en los actores de un territorio, hacia la convergencia de una idea común de desarrollo.

En lo concreto, el Plan de Acción que se propone para cada CER vincula las grandes etapas que lo componen con ciertos hitos que, de una u otra manera, deberían dar cuenta de la existencia de las condiciones necesarias para que se sucedan los cambios señalados.

De acuerdo al análisis de algunos ejemplos de procesos de clusterización equivalentes y otras experiencias similares<sup>1</sup>, y considerando las características de los clusters identificados en la región de O'Higgins, y sus fortalezas y debilidades, se ha determinado que las acciones a llevar a cabo para el desarrollo y fortalecimiento de los cluster identificados, debieran agruparse en las siguientes etapas:

Figura 1. Principales Etapas del Plan de Acción para el Desarrollo del Cluster



<sup>1</sup> Casos del cluster del Salmón en Chile, Cluster vitivinícola en Mendoza, Cluster Vino de La Rioja y otros.

### III. LA COMPETITIVIDAD COMO ÁMBITO CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL CLUSTER EN LA REGIÓN DE O'HIGGINS

Un aspecto central que se ha asumido para el diseño del Plan, y que se expresa particularmente en la Tercera Etapa de éste, es la consideración a las dos dimensiones principales que caracterizan los cluster, éstas son: el factor territorial (es decir, la identidad social y cultural, así como la concentración y especialización geográficas), y el factor de vinculación (es decir, la abundancia de las vinculaciones verticales y horizontales que se mantienen dentro de la concentración empresarial)<sup>2</sup>.

Desde esta perspectiva, los ámbitos claves para el desarrollo de un cluster se relacionan, fundamentalmente, con la competitividad local y la competitividad asociativa en un determinado territorio. Ello implica que el Plan propuesto para la Región de O'Higgins, deberá considerar acciones que promuevan la potenciación de las condiciones y particularidades del territorio (y diversificación respecto de otros territorios), como por la generación y fortalecimiento de las relaciones entre los actores pertenecientes al cluster. Esto se expresa en la siguiente figura 2: Competitividad de un cluster.



Fuente: Elaboración propia.

<sup>2</sup> Fuente: "Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas". Banco Interamericano de Desarrollo BID. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington.

### **3.1. Ámbitos para promover el desarrollo del CER**

A partir de los elementos de diagnóstico entregados en el desarrollo del estudio, los ámbitos claves para promover el desarrollo de los cluster en la región de O'Higgins, y que enmarcan las acciones propuestas en la tercera etapa del Plan, son los siguientes:

**Innovación:** Es necesario aprovechar las ventajas de los incipientes clusters basados principalmente en recursos naturales para generar, en torno a los mismos, prácticas de innovación que, aumentando la productividad primaria, permitan transformar las ventajas estáticas en dinámicas. De ese modo, se podrán también desarrollar nuevas actividades, vinculando la base exportadora a productos de mayor valor y al desarrollo de servicios y bienes especializados, nacidos y orientados inicialmente a satisfacer las necesidades de los clusters de recursos naturales pero que, en definitiva, ayuden a impulsar y sean parte de una diversificación mucho mayor de nuestra estructura productiva<sup>3</sup>.

**Desarrollo de Capacidades:** El desarrollo de capacidades en los actores involucrados constituye otro ámbito clave para la clusterización ya que es la herramienta base para que éstos puedan hacerse cargo de las distintas áreas que son relevantes para el proceso. Además, el desarrollo de capacidades alimenta la implicación y el compromiso de los actores con el proceso, lo que le da proyección y sostenibilidad al mismo.

**Desarrollo de Mercado:** la estrategia de mercado de un cluster se debe basar en la generación de productos, procesos y sistemas de gestión que sean de calidad superior, innovadores e identificados localmente, y que se adscriban a una determinada "imagen del territorio" o, incluso, a una "marca del territorio".

Para una economía fuertemente exportadora como la chilena, el potencial de innovación está estrechamente vinculado al nivel y calidad de conocimiento, y la "cercanía" que sus empresas alcancen respecto de los mercados y clientes finales<sup>4</sup>. Lo anterior permite identificar nuevas oportunidades de negocios asociados, ya sea a través de la diversificación de mercados y al acceso a segmentos más especializados de éstos, o al desarrollo de productos y servicios más diferenciados y de mayor valor agregado; o a lograr un mejor posicionamiento en el canal

---

<sup>3</sup> Informe Final, Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. Asesor del Presidente de la República. 2006.

<sup>4</sup> Informe Final, Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad. Asesor del Presidente de la República. 2006.

de comercialización y distribución, con estrategias competitivas adecuadas.

**Mejoramiento del Entorno:** En el entorno territorial se incluyen múltiples elementos, entre los cuales se pueden mencionar: los servicios de desarrollo empresarial, el sistema financiero (líneas de crédito) y la dotación de infraestructuras básicas. El mejoramiento de las condiciones del entorno, entonces, se avocará a facilitar el acceso de los actores a estos elementos, lo cual se puede conseguir a través del incremento de la oferta de estos elementos y, también, optimizando la información que los actores tienen sobre ellos.

**Vinculación de los actores y trabajo en Red:** La interacción entre los distintos actores del cluster y el establecimiento de un trabajo en Red, son elementos determinantes de la competitividad de un territorio. Sin embargo, también se debe considerar que es un aspecto que, dada su complejidad, no siempre es asumido por las instancias promotoras para el desarrollo de los cluster.

**Generación y manejo de la información:** Un último ámbito clave para el desarrollo de un cluster es la Generación y Manejo de Información, en el entendido que ésta facilita una adecuada toma de decisiones por parte de los actores de un cluster, especialmente cuando se plantea en una lógica de sistema, vale decir, se considera la génesis, la recopilación, la organización, el análisis, la difusión y la retroalimentación de la información de interés para los diferentes actores del cluster. Las relaciones entre los actores de un cluster facilitan el flujo de la información, a la vez que un sistema de información fortalece la interacción entre los actores, y mejora la toma de decisiones.

#### **IV. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PLAN DE ACCION PARA LOS CLUSTER**

Con respecto a las etapas del cluster, es necesario resaltar lo siguiente:

- Dadas las diferencias existentes entre el desarrollo de los dos cluster identificados en la región, "Vitivinícola" y "Frutícola", las diferencias en el Plan de Trabajo de ambos cluster no radica en sus etapas, que son las mismas, sino que en las acciones que se requieran para el logro del objetivo central, dependiendo de su actual estado de desarrollo.
- Es así como, en el caso del cluster vitivinícola, el Plan de Acción toma en consideración el mayor nivel de desarrollo de los factores que definen la existencia de un cluster, particularmente en relación con el Valle de Colchagua, y la posibilidad de extender los resultados exitosos obtenidos en ese valle, al Valle de Cachapoal. Por lo tanto, las acciones se orientan a consolidar, desarrollar, y fortalecer lo ya existente, a partir de las fortalezas y debilidades ya señaladas en los informes anteriores.
- En el caso del cluster frutícola, el Plan de Acción toma en consideración el escaso nivel de desarrollo que se tiene en este sector, con respecto de los diferentes factores que definen un cluster, lo cual hace, como ya se ha señalado, que existiendo un potencial para la existencia de éste, falta crear, sentar bases, fomentar y desarrollar, desde una perspectiva sistémica, diversos aspectos que permitan avanzar hacia la creación de un cluster
- Las etapas 1, 2 y 4, son de carácter general, y tienen que ver con la instalación del tema cluster como objeto de preocupación desde la política pública en el nivel regional, y la evaluación y seguimiento que de ésta se haga.
- En el caso de la etapa 3, ésta está orientada a lograr un mayor desarrollo de los cluster, a través de un aumento de la competitividad local y asociativa de ellos, articulando actividades en torno a los seis ámbitos que ya fueron señalados: innovación; desarrollo de capacidades; desarrollo de mercado; mejoramiento del entorno; vinculación de los actores y trabajo en Red; y generación y manejo de información.
- En una primera parte del Plan se describen las acciones generales a realizar en cada una de las etapas y la orientación de éstas, para, posteriormente, en un formato de planilla con diferentes columnas, se asocian diferentes actividades a las etapas propuestas identificando, al mismo tiempo, responsables e instrumentos de fomento asociadas a cada etapa.

- En general, las actividades no son del todo conclusivas ya que, por tratarse el cluster de un espacio de interacción entre actores, se supone este Plan debe ser orientador e indicativo, pero finalmente construirse en su totalidad con la participación de los diferentes actores que participen en el cluster.

## **ETAPAS**

### **4.1. Etapa 1: Difusión de los resultados del estudio**

#### 1.1. Difusión de los resultados del estudio en el Sector Público

Dado que este estudio contempla diversas iniciativas que involucran a las distintas instituciones públicas, es necesario que exista una primera etapa de difusión al interior de esta institucionalidad. En este punto, se deben realizar acciones en la siguiente dirección:

- a) El Intendente convoca a los diferentes organismos con responsabilidades en el ámbito del desarrollo productivo, para dar a conocer y discutir el estudio, sin perjuicio que ProChile -como responsable del mismo- apoye la puesta en práctica de esta iniciativa.
- b) Diseño de un mecanismo de sanción del estudio y del Plan de Acción, que se formalice en un compromiso de las diferentes instituciones a trabajar en la implementación del Plan, a través de la disponibilidad de sus diferentes instrumentos de fomento productivo, y a la consideración de este Plan como parte de las definiciones programáticas a implementar en la región.
- c) Designación, por parte del Intendente, de las instituciones públicas responsables de liderar las diferentes iniciativas que se desprenden de la implementación de las etapas del Plan. Se sugiere que esta responsabilidad sea asumida por ProChile y por CORFO.

#### 1.2. Difusión a los actores privados e Inducción de su participación

Uno de los principios para la formación y desarrollo de un cluster es una participación de aquellos actores que se relacionen directa e indirectamente con el sector y el territorio en desarrollo, y que se comprometan a aportar al proceso a partir de su propia actividad. En este punto se deben realizar acciones en la siguiente dirección:

- a) Sensibilización a los actores privados sobre lo que significa funcionar como cluster, y explicarles los potenciales beneficios de la coordinación y el trabajo conjunto.
- b) Identificación y generación de conversaciones para involucrar a los actores privados con mayor potencial para promover el desarrollo del cluster, de acuerdo a su visión individual y colectiva.
- c) Establecimiento del número óptimo de empresas a formar parte de cada cluster en sus diferentes fases de desarrollo, de tal manera de asegurar una adecuada coordinación y un equilibrio entre el número de participantes, los beneficios que puedan obtener, y el diseño de un sistema manejable por ellos mismos.

## **4.2. Etapa 2. Establecimiento de la institucionalidad público-privada**

### **2.1. Conformación de un Grupo Líder del Proceso.**

La conformación de un grupo líder del proceso está dada por la reunión de los actores fundadores del cluster<sup>5</sup>, vale decir, se debe generar un espacio de encuentro para aquellos actores públicos y privados que, se prevé, podrían dar un buen impulso inicial para el proceso de desarrollo del cluster. Se deben realizar acciones en la siguiente dirección:

- a) Creación de una mesa de trabajo público-privada, en la que participen representantes de las distintas asociaciones de actores con incidencia en el cluster (asociaciones de empresarios por sector, redes por rubro, etc.). O, en su defecto, deben ser líderes relevantes que sean parte de estos mismos sectores, y que tengan disposición y competencias favorables a la innovación, gestión y articulación, para impulsar emprendimientos económicos.
- b) Definición preliminar de las potencialidades y dificultades del sector productivo y del territorio del CER, las áreas y formas de desarrollo que se abren a partir del enfoque cluster, y los actores que interesa que se integren para participar del proceso.

### **2.2. Establecimiento de Instancia de coordinación Público-Privada**

La reunión de actores que se inserten en el proyecto de desarrollo como cluster debe permitir que, a partir de la coincidencia de sus ideas, se

---

<sup>5</sup> En el marco de Chilemprende se menciona la conformación de un “núcleo impulsor del proceso” para referirse a la alianza público-privada que llevará a cabo el proyecto de desarrollo territorial.

establezca una visión común, expresen su compromiso de participación, y, posteriormente, concuerden una estrategia para su realización. Se deben llevar a cabo acciones en la siguiente dirección:

- a) Establecimiento de un pacto inicial que dé cuenta de los puntos en común y acuerdos de todos los actores involucrados, los que deberán orientar las decisiones y acciones posteriores.
- b) Acordar el grado de formalidad que tendrá la instancia de coordinación, asegurando que esta instancia cumpla la condición previa de la congregación de actores y facilite la generación de confianza entre ellos, promueva la voluntad de cambio conjunto, apoye el establecimiento de una visión común que incite a que sean ellos mismos los que protagonicen la planificación de su desarrollo y la posterior materialización de las acciones y procesos.
- c) Integración efectiva de actores públicos y privados en una entidad de carácter operativa

Estructurar la forma de operar de la instancia pública privada que se cree ya que, dada la naturaleza diversa de los actores que conforman un cluster (empresas principales, empresas proveedoras e instancias de apoyo públicas y privadas), es necesario que la institución que se haga cargo del proceso de clusterización congregue, efectivamente, a todos los actores, de modo que éstos se sientan partícipes y representados en sus intereses por esta entidad.

Para ello, se debe especificar una figura apropiada para la entidad a crear, que permita conciliar estabilidad y autonomía de operación de la entidad. Además, ello debe facilitar el relacionamiento con otras instancias del nivel regional y nacional.

Por otro lado, se debe establecer la manera de darle de dirección y de apoyo técnico. La función directiva, por una parte, debería ser ejercida por una instancia compartida Pública-Privada, y la función de apoyo técnico, debe ser ejercida por un equipo profesional independiente, liderado por un gerente que debe ser un profesional con alto nivel de competencia y compromiso, con dedicación exclusiva al trabajo que se va a emprender.

Este órgano gerencial-técnico debería tener a su cargo la gestión de los acuerdos del Consejo Directivo, y la ejecución del plan de acción definido.

#### d) Financiamiento de la institucionalidad Pública Privada

Un aspecto fundamental para dar sostenibilidad a la institucionalidad de cluster y a éste mismo, es identificar las fuentes de financiamiento para su operación, vale decir, que considere tanto aportes públicos -a través de los distintos instrumentos disponibles- como privados. En esta etapa se debe dar un estrecha coordinación entre la institucionalidad pública de apoyo al fomento productivo existente en la región, de tal manera incorporar dentro de sus prioridades, la disposición de sus instrumentos hacia los cluster.

Con este financiamiento se podría cubrir tanto los costos asociados con las acciones asociativas desarrolladas con los actores locales (tales como participaciones en ferias, misiones conjuntas, estudios de prefactibilidad, elaboración de material de difusión, etc.), como con las actividades de los profesionales de apoyo (honorarios, viajes, viáticos, etc.).

### **4.3. Etapa 3. Fortalecimiento de la Competitividad del Cluster**

#### 3.1. Innovación

De acuerdo a lo indicado en el estudio, el cual muestra avances importantes con respecto a la innovación, se deben generar acciones tendientes a profundizar y consolidar la innovación tecnológica orientada a la diferenciación e identificación con el territorio, y abordar especialmente la innovación social, a partir de las relaciones entre los actores del cluster, y la innovación personal motivando la "gestión del cambio" en los actores.

#### 3.2. Desarrollo de Capacidades

Implementar una Red del conocimiento, de tal manera que tanto la formación como la capacitación sean consecuentes con los temas que son determinantes para el desarrollo del cluster, tales como la innovación tecnológica, el desarrollo empresarial y la gestión del mercado.

#### a) Desarrollo del Mercado Exportador

En el caso del sector vitivinícola, éste ha dejado de tener "la mejor calidad-precio" de los productos internacionales, frente al avance

metódico de competidores del Nuevo Mundo que han posicionado este producto con condiciones de mercado más ventajosas.

Frente a esta situación, se deben desarrollar acciones tendientes a: fortalecer la relación cluster-innovación-información-mercado; compartir las experiencias de viñas exitosas de tal manera de fortalecer el contexto territorial y fortalecer las acciones de mercado para el tema del turismo enológico.

Respecto del sector frutícola, la situación de mercado es compleja en la medida que siga apuntando al tipo commodity, únicamente. Tal como se señaló en el anterior informe, las acciones deben dirigirse a fortalecer la relación cluster-innovación-información-mercado orientándose hacia productos de mayor valor agregado.

Además, para ambos cluster, es necesario el establecimiento de un marco regulatorio para instar a los productores locales a respetar los controles ambientales y sanitarios, y las normas laborales y de salud.

#### b) Mejoramiento de las Condiciones del Entorno

Las acciones deben dirigirse a incentivar la operación de nuevas instancias financieras en el territorio; apoyar la entrega de instrumentos y líneas de apoyo de las instituciones ya existentes; y promover la coordinación de las demandas de los actores, de modo de acceder a los servicios y recursos de forma más estratégica.

#### c) Vinculación entre los actores y Trabajo en Red territorial

En primer término, considerando que las *cadenas verticales* constituyen un conjunto reducido de empresas que operan en el mismo ámbito productivo, las acciones a desarrollar deben orientarse a fortalecer se la articulación de los actores a través de: la elaboración de estudios de factibilidad económica de proyectos colectivos, la promoción de la formación de asociaciones de empresarios, y el cofinanciamiento de actividades mancomunadas, definidas por cada grupo o red.

En el marco de las *cadenas horizontales*, que se establecen entre empresas principales o clientes y empresas proveedoras o de apoyo, las acciones deben orientarse a: la promoción de inversiones de interés común; la capacitación para profesionales especialistas de la cadena; el desarrollo de un centro de servicios común, y la

contratación de expertos para asesorar a las empresas e instituciones que forman parte de la cadena.

#### d) Generación y Manejo de Información

Se debe enfatizar que, en un sistema productivo local, la generación y difusión de nuevos conocimientos e información se basa en la existencia de agentes innovadores y en los vínculos que éstos establecen con su entorno local. La estrategia de desarrollo tecnológico, por lo tanto, debe apuntar, por un lado, a la generación de dichos agentes y, por otro, a potenciar sus vínculos con las empresas locales.

### **4.4. Etapa 4: Seguimiento, evaluación y retroalimentación**

Cuando una iniciativa depende de la actuación conjunta y de recursos de distintos actores, se requiere un importante esfuerzo de coordinación, seguimiento y evaluación, de modo de asegurar el logro de los objetivos planteados.

Dado lo anterior, es fundamental verificar continuamente lo siguiente:

- La materialización de los compromisos de los actores de acuerdo a las características cuantitativas y cualitativas requeridas.
- La realización de las actividades planificadas, en términos de calidad y oportunidad.
- El cumplimiento de los objetivos planteados.
- La definición de factores promotores u obstaculizadores del proceso, cuyo conocimiento permita orientar los ajustes necesarios para mejorar el desarrollo del proceso.

El seguimiento es una tarea que deberá ser realizada por el equipo gerencial-técnico u otro organismo competente designado para ello, reportando los avances a la entidad directiva del cluster. Sin embargo, la participación de los actores no se reduce a aportar información a esta entidad ya que, en la medida que también se involucren en esta etapa, estarán desplegando una práctica de control social que optimizará la efectividad del proceso.

En términos de la evaluación del proceso, los indicadores de la superación de las distintas fases deberán dar cuenta los cambios que se verifiquen en la visión de los actores y sus actividades, en la evolución que se visualice en el territorio, y en los grandes resultados económicos y sociales obtenidos.

Nuevamente, la participación de los actores participantes se hace fundamental en la evaluación, ya que una práctica de reflexión evaluativa permitirá a los actores examinar críticamente el proceso que se desarrolla, generando aprendizajes que permitan alimentar y mejorar su gestión, facilitar el logro de objetivos, e instalar esas capacidades para futuros procesos de desarrollo.

Se debe destacar que el seguimiento y la evaluación del desarrollo de un cluster implican períodos prolongados de generación de confianza y superación de la resistencia a la cooperación entre los agentes locales, de modo que ambas tareas resultan complejas de realizar, especialmente si se considera que, para ello, deben utilizarse indicadores cuantitativos y cualitativos, siendo estos últimos especialmente difíciles de obtener.

## **V. REQUERIMIENTOS NECESARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

Para una adecuada planificación de las actividades del Plan se requiere considerar los siguientes planteamientos básicos:

### **5.1. Participación y liderazgo de los empresarios y de los agentes públicos**

La participación de los actores del cluster es imprescindible para garantizar la pertinencia de las iniciativas que se lleven a cabo, y asegurar que éstas se asienten en el territorio y se sostengan en el futuro.

Esta aseveración es especialmente válida para la etapa de planificación, ya que ésta tendrá éxito sólo si se reflejan las necesidades, potencialidades y también los compromisos que están dispuestos a asumir los actores involucrados, información que será veraz en la medida que empresarios y agentes públicos del cluster se involucran en la elaboración de los planteamientos estratégicos y son capaces, además, de verificar por sí mismos si éstos se cumplen o no.

### **5.2 Planificación estratégica del proceso**

El carácter dinámico del proceso de clusterización y su evolución expresada en distintas fases evolutivas, como se señaló anteriormente, son características que imponen la necesidad de plantear una planificación que se base en una estrategia de desarrollo, que sea capaz de responder a lo que se suceda en el corto, mediano y largo plazo. Para que esta planificación cumpla con lo indicado, se deberán establecer con claridad: objetivos a lograr, metas de trabajo y formas de medir el cumplimiento de la planificación.

Para desarrollar una planificación de las características descritas existen varias herramientas que es posible utilizar. De acuerdo a los casos estudiados y la experiencia del consultor, se establece que sería adecuado utilizar el *Mapa Estratégico*, una herramienta de planificación que se genera a partir de la metodología del *Cuadro de mando integral (Balance Scorecard)*.

Para que una herramienta como la señalada signifique un aporte efectivo, sin embargo, se requiere que el proceso de planificación incluya el planteamiento de las definiciones estratégicas y, también, el despliegue de la estrategia, vale decir, que ésta se lleve a la acción.

Este despliegue de la estrategia, además, se facilita y se fortalece en la medida que la planificación es asumida por los propios actores, en coherencia con el enfoque de cluster, y que éstos se mantengan permanentemente informados y alineados en torno a los planteamientos estratégicos que establece la organización.

Por lo tanto, sólo cumplidos los requisitos señalado para la planificación, se podrá sustentar un sistema de evaluación permanente y, por tanto, que se establezca como una fuente de información continua para alimentar las decisiones que se tomen en una organización, en este caso, el cluster.

Se debe enfatizar que la sostenibilidad del proceso, vale decir, su continuidad más allá de la participación de instituciones públicas en el proceso, se deberá visualizar en ámbitos relevantes tales como la sostenibilidad de las conductas y estrategias asociativas en las empresas involucradas, lo que visualiza, por ejemplo, en la formalización de los acuerdos y alianzas entre las empresas.

### **5.3. Democratización de los beneficios y claridad en los resultados a lograr**

El proceso debe evidenciar que los beneficios que se generen a partir de la actividad del cluster serán accesibles para todos o, al menos, un amplio grupo de participantes del cluster. Ello se deriva de que, según las experiencias analizadas, uno de los temores es que en procesos de este tipo, donde participan pequeños, medianos y grandes empresarios de manera conjunta, los beneficios sean aprovechados fundamentalmente por los grandes empresarios.

Además, para estimular el interés de los empresarios en el cluster, y asegurar su sostenibilidad en el tiempo, es necesario que se evidencien las posibilidades reales de los beneficios que los actores pueden obtener a partir de su participación.

Se deben considerar beneficios a corto plazo, como la reducción de costos por la compra asociada de materias primas o la venta a partir de un evento de difusión conjunto. Sin embargo, se debe hacer hincapié en que los beneficios más importantes se obtendrán en el mediano y largo plazo, a partir de la aplicación de una visión asociativa estratégica que potencie la competitividad territorial y asociativa del cluster.

## VI. PLAN DE ACCION VITIVINICOLA

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
1. Difusión de los resultados del Estudio al sector público y privado, y motivación para su participación en el proceso de desarrollo del CER Vitivinícola	Talleres de difusión y reuniones de trabajo, convocadas por el Intendente, para la apropiación del Estudio, por parte de las instituciones públicas regionales ligadas al fomento productivo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerando que la clusterización requiere de un esfuerzo transversal de las instancias públicas que están relacionadas con el tema (ProChile, CORFO, Gobierno Regional y, en general, la institucionalidad de Fomento Productivo). A partir de los resultados del estudio, los talleres se constituirán como un espacio de discusión acerca de las proyecciones del tema, y del rol de la institucionalidad pública en ello (política pública y aportes por cada institución).</li> <li>- Vinculación con la propuesta de creación de la Agencia de Desarrollo Regional dentro de la agenda de discusión, considerando la vinculación de las líneas estratégicas que se deriven de las Agencias de Desarrollo Regional, tanto para la institucionalidad como para su Plan de Acción.</li> <li>- Compatibilizar propuestas de cluster con PTI y financiamiento en Colchagua.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planteamiento de una estrategia pública inicial para inducir el proceso.</li> <li>- Definición por parte de las instituciones públicas de aquellas encargadas de seleccionar a los actores participantes de la Mesa de Trabajo del CER, y de apoyar más directamente sus acciones.</li> <li>- Integración del tema cluster en la agenda de trabajo de la Agencia de Desarrollo Regional.</li> </ul>	Institucionalidad pública regional ligada al fomento productivo (tales como CORFO, SERCOTEC; INDAP, SENCE, Chile Emprende, SERNATUR, SEREMIs de Economía y Agricultura, entre otros) y GORE.	2º semestre 2006

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
	Realización de talleres de difusión a actores privados relacionados con el tema, para ser partícipes del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De acuerdo al gran avance del Valle de Colchagua para constituirse como cluster (y, en menor medida, el Valle de Cachapoal), la estrategia de difusión debe orientarse hacia el reconocimiento de los avances hechos, y el planteamiento claro de los desafíos existentes para constituir, a partir de ello, un cluster. Se hará énfasis en los potenciales beneficios de la conformación del cluster para los actores.</li> <li>- Especialmente importante para el desarrollo del CER es aplicar, a partir de esta actividad, la "gestión del cambio", lo que se debería seguir profundizando y reforzando en posteriores actividades.</li> </ul>	Actores con conocimiento sobre el tema cluster en la región, y motivados a participar del proceso.	Empresarios individuales relacionados con los CER, Asociaciones empresarios (PTI, PROFO).	2º semestre 2006

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
2. Establecimiento de la Institucionalidad público-privada del CER Vitivinícola	Reunión (es) de trabajo para la Conformación de la Mesa de Trabajo del CER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Mesa de Trabajo del CER se constituirá como la instancia pública-privada que liderará las fases de conformación, implementación y funcionamiento inicial del cluster.</li> <li>- Esta Mesa de Trabajo debe estar formada por representantes de las asociaciones de empresarios implicadas en el cluster (empresas vitivinícolas y de turismo enológico, y empresas proveedoras de servicios e insumos) y empresarios no adscritos a ellas, con relevancia en el territorio. Por parte de la institucionalidad pública deberán participar el (los) designados para apoyar más directamente el proceso y otros que se consideren estratégicos.</li> <li>- La existencia actual del PTI Colchagua Tierra Premium constituye una base de trabajo de suma relevancia, ya que ha sentado el tema productivo con enfoque territorial. Además, por tener formalizada una asociación de empresarios vitivinícolas. Se debe considerar el PTI del Valle de Cachapoal, actualmente en elaboración.</li> </ul>	Mesa de Trabajo del CER Vitivinícola conformada, de acuerdo a las características indicadas.	Actores seleccionados para ser parte de la Mesa de Trabajo	2º semestre 2006

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
	Realización de talleres o reuniones de trabajo para la definición de las bases estratégicas del CER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se definen las grandes líneas de desarrollo para el cluster (áreas o temas relevantes), la identificación y búsqueda de financiamiento, identificación actores a convocar, líneas de motivación a seguir, etc.</li> <li>- En coherencia con los principios de protagonismo de los actores de un cluster, se elaborarán participativamente las definiciones estratégicas del CER: Visión-Misión, objetivos estratégicos. .</li> <li>- Se recomienda utilizar una metodología del tipo del Mapa Estratégico lo que, entre otras ventajas, permite sustentar el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación del Plan de Acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definiciones estratégicas para el CER, establecidas y validadas por los actores miembros de la Mesa de Trabajo del CER.</li> <li>- Líneas de financiamiento identificadas</li> </ul>	Actores públicos y privados miembros de la Mesa de Trabajo del CER	1º semestre 2007

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
	Organización del CER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De acuerdo a las definiciones estratégicas establecidas, se establecerá una estructura operativa adecuada para el CER.</li> <li>- Se sugiere operar, por lo menos, con la Mesa de Trabajo del CER y mesas por áreas relevantes (Mesas Temáticas) que discutirán y decidirán acerca del tema de su competencia. La convocatoria a las Mesas Temáticas debe ser amplia (a todos los actores del cluster que sientan interés), de modo de generar una instancia de participación efectiva de actores que no son representantes o líderes.</li> </ul>	Definición de formación de instancias directivas y de trabajo, y su forma de operación.	ProChile, CORFO (PTI), Gobierno Regional,	1º semestre 2007
	Conformación equipo técnico de apoyo.	Se considera fundamental que, al menos, un profesional con rol de Gerente o similar esté incorporado en esta etapa. De acuerdo a los requerimientos del proceso, se incorporarán otros profesionales de apoyo.	Conformación equipo técnico de apoyo.	ProChile, CORFO (PTI), Gobierno Regional.	1º semestre 2007

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
3. Fortalecimiento de la competitividad del cluster	Realización de talleres para la validación de un Plan de Trabajo para el CER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se deberán establecer y priorizar las acciones a realizar y/o instrumentos a utilizar. Se debe ser especialmente claro en relación con las acciones a corto plazo, estableciendo metas e indicadores.</li> <li>- De acuerdo a los resultados del Estudio, las definiciones estratégicas, y a otra información complementaria que se considere relevante, la Mesa de Trabajo del CER generará las líneas generales para la elaboración del Plan.</li> <li>- Las Mesas Temáticas asumirán la discusión específica sobre cada tema relevante, especificando necesidades y posibles acciones priorizadas para cada uno de ellos.</li> <li>- Finalmente, la Mesa de Trabajo de CER recopilará los aportes de cada Mesa Temática, y establecerá un Plan de Trabajo único para el CER.</li> </ul>	Plan de trabajo validado.	ProChile, CORFO (PTI), Gobierno Regional,	1º semestre 2007

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
3.1. Innovación					
	Implementación de un programa de asesorías de consultores y expertos, que facilitan el acceso a la innovación y fomentan su adopción y adaptación según las realidades locales.	Esta actividad es realizada por varias empresas vitivinícolas, por ejemplo, "enólogos volantes" extranjeros o "comunidad de conocimiento" formada por expertos nacionales. A través de ellos se ha establecido, hasta ahora, un flujo de información en el territorio, y con actores externos, que se deben fortalecer de manera coordinada y generando economías de escala a través de la mesa de trabajo del CER.	Mayor flujo de información y de difusión más amplia de información.	INNOVA Chile (CORFO) Programa Fomento Calidad (CORFO) FAT (CORFO) RED RUBRO (INDAP) PDI (INDAP)	A definir según decisión CER

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
	Implementación Centro de Innovación y Desarrollo Vitivinícola	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En el territorio se han desarrollado varias instancias de apoyo a la innovación (especialmente tecnológica) en el rubro, ya sea asociativamente (PROFO, PTI) como individualmente (por empresa).</li> <li>- El desafío del Centro de Innovación y Desarrollo Vitivinícola es realizar más iniciativas asociativas de innovación (definición terroir, nuevos tipos producto, nuevas formas de turismo enológico) que den valor a la coordinación y potencien el sector. A más largo plazo, este Centro debe promover la generación de tecnología exportable a otras regiones y países (a nivel de empresas proveedoras de insumos y servicios).</li> <li>- En este sentido, es un aspecto positivo la existencia de profesionales especialistas en la zona (U. Talca), CFT orientados al tema y la próxima Universidad del Vino.</li> </ul>	Generación de línea de innovación vitivinícola.	INNOVA Chile (CORFO) Programa Proyectos y Estudios Promoción Agraria (FIA) Programa Captura e Innovación Tecnológica (FIA)	A definir según decisión CER

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
3.2. Generación de Capacidades					
	Implementación Red del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Según lo consignado en el diagnóstico, existe una demanda no cubierta de capacidades técnicas especializadas, especialmente en mandos medios que deberá proveerse a través de la Red. Además, la Red debe dar cabida a generación de otras capacidades para fortalecer el trabajo según enfoque cluster, por ejemplo, gestión del cambio.</li> <li>- El establecimiento de convenios de cooperación con instancias nacionales e internacionales alimentar la red.</li> </ul>	Generación línea de desarrollo de capacidades.	INNOVA Chile (CORFO) Programa Formación para la Innovación (FIA) FONDEF CONYCIT SENCE Universidades	A definir según decisión CER

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
3.3. Desarrollo de Mercado de Exportación					
	Elaboración e implementación de un programa integral de fortalecimiento y promoción del CER de acuerdo a productos con "Imagen Territorio"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La fuerte apuesta por la innovación, la calidad y la generación de productos diferenciados deben ser base del fortalecimiento de la imagen del territorio (que ya es de excelencia para el vino) y su proyección hacia los nuevos productos generados (vino y similares, turismo enológico, insumos y servicios). La promoción de esta imagen territorio se define como la base del desarrollo del mercado.</li> <li>- A partir de ello, se deberán realizar actividades de promoción internacional asociativas: misiones, ferias, etc.</li> </ul>	Posicionamiento de productos con imagen del territorio en el mercado exterior.	INNOVA Chile (CORFO)  Misiones comerciales y Ferias (ProChile)  Turismo Rural (INDAP)	A definir según decisión CER

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
	Implementación de un programa de acercamiento de información de mercado a las empresas de la región.	Se debe proveer de asesoría técnica en temas de identificación de mercados, gestión de comercio exterior, y otras relevantes.	Desarrollo de negocios: nuevos mercados, incremento de venta a mercados consolidados y mayor poder de negociación y precios.	Línea Proyectos Sectoriales de Promoción de Exportaciones (ProChile) Fondo Promoción Exportaciones Agropecuarias (ProChile) PYMEXPORTA (ProChile) CEGE (INDAP)	A definir según decisión CER

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
3.4. Entorno					
	Fomentar el desarrollo de infraestructura económica y financiera en el territorio	Se requiere articular acciones de los integrantes de la mesa CER para generar incentivos que fomenten alternativas económicas y financieras en el territorio, especialmente para los actores de menos recursos del cluster (proveedores de materia prima, por ejemplo).	Mejorar cantidad/calidad de dotación de infraestructura económica y financiera.	Gobierno Regional, instituciones financieras, CORFO, INDAP, Banco Estado	A definir según decisión CER

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
3.5. Vinculación de los Actores y Trabajo en Red					
	Diseño e implementación de un programa para la Promoción de la asociatividad entre los actores del CER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considerando que la operación del CER privilegiará la participación de sus actores organizados (asociaciones de empresarios, redes por rubro, etc.), se potenciará el fortalecimiento de las entidades existentes en la actualidad, y promoverá la creación de nuevas entidades que vengan a mejorar la representatividad de los actores, y a enriquecer la red de actores del CER.</li> <li>- En términos de la generación de asociaciones, se dará especial énfasis al establecimiento de relaciones continuas entre empresas principales y proveedores de insumos y servicios.</li> </ul>	Asociaciones de empresarios, redes por rubro u otras fortalecidas y generadas, participando del cluster.	Gobierno Regional PROFO, PDP, PAG (CORFO) Programa Microempresa (SERCOTEC)	A definir según decisión CER
	Promoción de relaciones del CER con entidades de interés extraterritoriales	Se debe promover la interacción y la cooperación del CER con instancias privadas, públicas y público-privadas de otros territorios, regiones y países, que tengan intereses similares (se podrían potenciar, por ejemplo, visitas a otros cluster) y elaboración de planes de desarrollo conjunto	Establecimiento de alianzas estratégicas con entidades de interés.	Gobierno Regional PYMEXPORTA (ProChile)	A definir según decisión CER

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
3.6 Información					
	Establecimiento unidad generación y manejo de información	El flujo de información del cluster se realiza, en la actualidad, a través de medios informales e inconstantes. Se requiere de un sistema único que permita el manejo de información externa relevante (oportunidades de negocio, innovaciones, etc.) pero, especialmente, un manejo de información interna del cluster que facilite la toma de decisiones.	Operación de la unidad, visualizada a través de medios de información interno para los actores del CER, y externo para otras entidades con interrelación.	Gobierno Regional ProChile (BD) CORFO (BD) SITEC (INDAP)	
4. Seguimiento, evaluación y retroalimentación del Plan de Trabajo del CER Vitivinícola	Generación de un sistema de autoevaluación, retroalimentación y Buenas Prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una adecuada planificación estratégica (utilizando herramienta tipo Mapa Estratégico), y un sistema de seguimiento con información interna exacta, permitirá alimentar el sistema de información, el que apoyará la evaluación de los resultados obtenidos, y la identificación de factores obstaculizadores y potenciadores.</li> <li>- En última instancia, se puede manejar también un sistema de Buenas Prácticas, que facilite la replicabilidad de los aciertos en cluster de similares características.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de autoevaluación operando, que sirva de base para las decisiones estratégicas que deben tomar los actores del CER.</li> <li>- Sistema de Buenas Prácticas para el desarrollo de cluster.</li> </ul>	Gobierno Regional	A definir según decisión CER

## PLAN FRUTICOLA

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
1. Difusión de los resultados del Estudio al sector público y privado, y motivación para su participación en el proceso de desarrollo del CER Frutícola	Talleres de difusión y reuniones de trabajo, convocadas por el Intendente, para la apropiación del Estudio por parte de las instituciones públicas regionales ligadas al fomento productivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Discusión del tema por parte de la institucionalidad Pública considerando que la clusterización requiere de un esfuerzo transversal de las instancias públicas que están relacionadas con el tema (ProChile, CORFO, Gobierno Regional y, en general, la institucionalidad de Fomento Productivo). A partir de los resultados del estudio, los talleres se constituirán como un espacio de discusión acerca de las proyecciones del tema, y del rol de la institucionalidad pública en ello (política pública y aportes por cada institución).</li> <li>- Vinculación con las Agencias de Desarrollo Regional dentro de la agenda de discusión, considerando la vinculación de las líneas estratégicas que se deriven de las Agencias de Desarrollo Regional, tanto para la institucionalidad como para su Plan de Acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planteamiento de una estrategia pública inicial para inducir el proceso.</li> <li>- Definición por parte de las instituciones públicas de aquellas encargadas de seleccionar a los actores participantes de la Mesa de Trabajo del CER, y de apoyar más directamente sus acciones.</li> <li>- Integración del tema cluster en la agenda de trabajo de la Agencia de Desarrollo Regional.</li> </ul>	Institucionalidad pública regional ligada al fomento productivo y GORE.	2º semestre 2006

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
	<p>Difusión a actores privados relacionados con el tema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión de los resultados del Estudio a los actores privados que estén relacionados con éste, con el objetivo de promover su interés por ser partícipes del proyecto.</li> <li>- Especialmente importante para el desarrollo del CER es aplicar, a partir de esta actividad, la "gestión del cambio", lo que se debería seguir profundizando y reforzando en posteriores actividades.</li> <li>- La situación actual del sector frutícola regional combina un desarrollo exportador histórico con un mercado complejo basado en un producto tipo commodity. Esta situación proyecta la necesidad, entre otras acciones, de buscar nuevas alternativas para enfrentar el mercado en mejores condiciones (nuevos productos o especies, mayor valor agregado, etc.).</li> <li>- La estrategia de difusión, entonces, debe destacar qué acciones innovadoras como las señaladas, se facilitarían y favorecerían a partir del desarrollo del CER frutícola.</li> </ul>	<p>Actores con conocimiento sobre el tema cluster en la región, y motivados a participar del proceso.</p>	<p>Empresarios individuales relacionados con los CER, Asociaciones empresarios (PTI, PROFO).</p>	<p>2º semestre 2006</p>

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
2. Establecimiento de la Institucionalidad público-privada del CER Frutícola	Reunión (es) de trabajo para la Conformación de la Mesa de Trabajo del CER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Mesa de Trabajo del CER se constituirá como la instancia pública-privada que liderará las fases de conformación, implementación y funcionamiento inicial del cluster.</li> <li>- Esta Mesa de Trabajo debe estar formada por representantes de las asociaciones de empresarios implicadas en el cluster (empresas vitivinícolas y de turismo enológico, y empresas proveedoras de servicios e insumos) y empresarios no adscritos a ellas, con relevancia en el territorio. Por parte de la institucionalidad pública deberán participar el (los) designados para apoyar más directamente el proceso y otros que se consideren estratégicos.</li> <li>- Se debe vincular esta iniciativa con el PTI frutícola (CORFO), que está en proceso de ser implementado en la región y que constituye un avance relevante, ya que coincide en muchos aspectos con el enfoque de cluster que se propone.</li> </ul>	Mesa de Trabajo del CER Vitivinícola conformada, de acuerdo a las características indicadas.	Actores seleccionados para ser parte de la Mesa de Trabajo	2º semestre 2006

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
	Taller (es) o reuniones de trabajo para la definición de las bases estratégicas del CER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de grandes líneas de desarrollo para el cluster (áreas o temas relevantes), búsqueda y materialización financiamiento, identificación actores a convocar, líneas de motivación a seguir, etc.</li> <li>- En coherencia con los principios de protagonismo de los actores de un cluster, se elaborarán participativamente las definiciones estratégicas del CER: Visión-Misión, objetivos estratégicos. .</li> <li>- Se recomienda utilizar una metodología del tipo del Mapa Estratégico lo que, entre otras ventajas, permite sustentar el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación del Plan de Acción.</li> </ul>	Definiciones estratégicas para el CER, establecidas y validadas por los actores miembros de la Mesa de Trabajo del CER.	Actores públicos y privados miembros de la Mesa de Trabajo del CER	1º semestre 2007

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
	Organización del CER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De acuerdo a las definiciones estratégicas establecidas, se establecerá una estructura operativa adecuada para el CER.</li> <li>- Se sugiere operar, por lo menos, con la Mesa de Trabajo del CER y mesas por áreas relevantes (Mesas Temáticas) que discutirán y decidirán a cerca del tema de su competencia. La convocatoria a las Mesas Temáticas debe ser amplia, de modo de generar una instancia de participación efectiva de actores que no son representantes o líderes.</li> <li>- Se iniciarán las gestiones para constituir formalmente el CER, con una figura jurídica adecuada (estas gestiones se continuarán en paralelo a las etapas que se señalan a continuación).</li> </ul>	Definición de formación de instancias directivas y de trabajo, y su forma de operación.	ProChile, CORFO (PTI), Gobierno Regional,	1º semestre 2007
	Conformación equipo técnico de apoyo.	- Se considera fundamental que, al menos, un profesional con rol de Gerente o similar esté incorporado en esta etapa. De acuerdo a los requerimientos del proceso, se incorporarán otros profesionales de apoyo.	Conformación equipo técnico de apoyo.	ProChile, CORFO (PTI), Gobierno Regional,	1º semestre 2007

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
3. Fortalecimiento de la competitividad del cluster	Validación de un Plan de Trabajo para el CER	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se establecerán y priorizarán las acciones a realizar y/o instrumentos a utilizar. Se debe ser especialmente claro en relación con las acciones a corto plazo, estableciendo metas e indicadores.</li> <li>- De acuerdo a los resultados del Estudio, las definiciones estratégicas, y a otra información complementaria que se considere relevante, la Mesa de Trabajo del CER generará las líneas generales para la elaboración del Plan.</li> <li>- Las Mesas Temáticas asumirán la discusión específica sobre cada tema relevante, especificando necesidades y posibles acciones priorizadas para cada uno de ellos.</li> <li>- Finalmente, la Mesa de Trabajo de CER recopilará los aportes de cada Mesa Temática, y establecerá un Plan de Trabajo único para el CER.</li> </ul>	Plan de trabajo validado.	ProChile, CORFO (PTI), Gobierno Regional,	1º semestre 2007

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
3.1. Innovación					
	Implementación de un programa de asesorías de consultores y expertos, que facilitan el acceso a la innovación y fomentan su adopción y adaptación según las realidades locales.	- Esta actividad, que actualmente es realizada por varias empresas tanto del sector fruticultura como expertos en gestión, debe ser coordinada y fortalecida por la mesa de trabajo del CER.	Mayor flujo de información y de difusión más amplia de información.	INNOVA Chile (CORFO) Programa Fomento Calidad (CORFO) FAT (CORFO) RED RUBRO (INDAP) PDI (INDAP)	A definir según decisión CER
	Vinculación a centros de excelencia en Innovación, desarrollo e innovación	- Es necesario resolver por un lado la falta de coordinación en la investigación de la fruticultura, evidenciada por la existencia de proyectos paralelos para solucionar problemas similares, y por otro la falta de participación de sectores apropiados para definir y realizar investigación aplicada.	Generación de línea de innovación vitivinícola.	INNOVA Chile (CORFO) Programa Proyectos y Estudios Promoción Agraria (FIA) Programa Captura e Innovación Tecnológica (FIA)	A definir según decisión CER

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
3.2. Generación de Capacidades					
	Fomento a la generación de investigación que de base a la innovación y transferencia tecnológica.	Establecimiento de convenios de cooperación con instancias nacionales e internacionales alimentará la red.	Generación línea de desarrollo de capacidades.	INNOVA Chile (CORFO) Programa Formación para la Innovación (FIA) FONDEF CONYCIT SENCE Universidades	A definir según decisión CER

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
3.3. Desarrollo de Mercado de Exportación					
	<p>Crear las bases para la identificación del CER de acuerdo a productos con "Imagen Territorio"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una de las características centrales que definen un cluster es la identificación de una imagen territorio, aspecto que a nivel de la fruticultura es necesario crear y desarrollar, de acuerdo a las particularidades propias de los productos asociados al sector en el territorio.</li> <li>- A partir de ello, realizar actividades de promoción internacional asociativas: misiones, ferias, etc.</li> </ul>	<p>Posicionamiento de productos con imagen del territorio en el mercado exterior.</p>	<p>INNOVA Chile (CORFO)</p> <p>Misiones comerciales y Ferias (ProChile)</p> <p>Turismo Rural (INDAP)</p>	<p>A definir según decisión CER</p>

<b>ETAPAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO</b>	<b>PLAZOS</b>
	Apoyo para la generación de oportunidades de mercado y materialización de negocios	- Se debe proveer de asesoría técnica en temas de identificación de mercados, gestión de comercio exterior, y otras relevantes.	Desarrollo de negocios: nuevos mercados, incremento de venta a mercados consolidados y mayor poder de negociación y precios.	Línea Proyectos Sectoriales de Promoción de Exportaciones (ProChile) Fondo Promoción Exportaciones Agropecuarias (ProChile) PYMEXPORTA (ProChile) CEGE (INDAP)	A definir según decisión CER
<b>3.4. Entorno</b>					
	Fomento de una infraestructura económica y financiera en el territorio	Se requiere articular acciones de los integrantes de la mesa del CER para generar incentivos que fomenten alternativas económicas y financieras en el territorio, especialmente para los actores de menos recursos del cluster (proveedores de materia prima, por ejemplo).	Mejorar cantidad/calidad de dotación de infraestructura económica y financiera.		A definir según decisión CER

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
3.5. Vinculación de los Actores y Trabajo en Red					
	Promoción de la asociatividad entre los actores del CER	<p>Considerando que la operación del CER privilegiará la participación de sus actores organizados (asociaciones de empresarios, redes por rubro, etc.), se potenciará el fortalecimiento de las entidades existentes en la actualidad, y promoverá la creación de nuevas entidades que vengan a mejorar la representatividad de los actores, y a enriquecer la red de actores del CER.</p> <p>En términos de la generación de asociaciones, se dará especial énfasis al establecimiento de relaciones continuas entre empresas principales y proveedores de insumos y servicios.</p>	Asociaciones de empresarios, redes por rubro u otras fortalecidas y generadas, participando del cluster.	Gobierno Regional PROFO, PDP, PAG (CORFO) Programa Microempresa (SERCOTEC)	A definir según decisión CER

<b>ETAPAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO</b>	<b>PLAZOS</b>
	Promoción de relaciones del CER con entidades de interés extraterritoriales	Se debe promover la interacción y la cooperación del CER con instancias privadas, públicas y público-privadas de otros territorios, regiones y países, que tengan intereses similares (se podrían potenciar, por ejemplo, visitas a otros cluster).	Establecimiento de alianzas estratégicas con entidades de interés.	Gobierno Regional PYMEXPORTA (ProChile)	A definir según decisión CER
<b>3.6 Información</b>					
	Establecimiento unidad generación y manejo de información	El flujo de información del cluster se realiza, en la actualidad, a través de medios informales e inconstantes. Se requiere de un sistema único que permita el manejo de información externa relevante (oportunidades de negocio, innovaciones, etc.) pero, especialmente, un manejo de información interna del cluster que facilite la toma de decisiones.	Operación de la unidad, visualizada a través de medios de información interno para los actores del CER, y externo para otras entidades con interrelación.	Gobierno Regional ProChile (BD) CORFO (BD) SITEC (INDAP)	A definir según decisión CER

ETAPAS	ACTIVIDADES	ANTECEDENTES Y OBSERVACIONES	RESULTADOS ESPERADOS	INSTITUCIONES E INSTRUMENTOS DE APOYO	PLAZOS
4. Seguimiento, evaluación y retroalim. del Plan de Trabajo del CER Frutícola	Generación de un sistema de autoevaluación, retroalim. de Buenas Prácticas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una adecuada planificación estratégica (utilizando herramienta tipo Mapa Estratégico), y un sistema de seguimiento con información interna exacta, permitirá alimentar el sistema de información, el que apoyará la evaluación de los resultados obtenidos, y la identificación de factores obstaculizadores y potenciadores.</li> <li>- En última instancia, se puede manejar también un sistema de Buenas Prácticas, que facilite la replicabilidad de los aciertos en cluster de similares características.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de autoevaluación operando, que sirva de base para las decisiones estratégicas que deben tomar los actores del CER.</li> <li>- Sistema de Buenas Prácticas para el desarrollo de cluster.</li> </ul>	Gobierno Regional	A definir según decisión CER