

COMPONENTE 3. APROVECHAMIENTO DE LAS  
OPORTUNIDADES QUE OFRECEN LOS ACUERDOS  
COMERCIALES

**ACTIVIDAD 1. DESARROLLO DEL PROGRAMA “CHILE  
PIENSA SU INSERCIÓN INTERNACIONAL DESDE LAS  
REGIONES” MEDIANTE LA IDENTIFICACIÓN Y  
ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN DE CLUSTERS  
EXPORTADORES REGIONALES**

Informe de Planes de Acción

**Consultor: Rodrigo Alfaro A.**

Valparaíso, 20 de septiembre de 2006

# Índice

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN METODOLÓGICA.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>PLANES DE ACCIÓN.....</b>	<b>8</b>
2.1	CLUSTER DE VINO BLANCO PREMIUM .....	9
2.1.1	Generación de un sello distintivo de las empresas que obtienen la uva y producen vino en Casablanca.....	9
2.1.2	Fortalecimiento de las instancias de encuentro y coordinación de empresas del cluster.....	11
2.1.3	Generar programas de capacitación, certificación y seguimiento para temporeros y trabajadores permanentes de la región .....	12
2.1.4	Programa de reconversión desde los lácteos y la alfalfa a la viticultura para extender la superficie productiva en el Valle de Casablanca .....	13
2.1.5	Realizar campañas de difusión y posicionamiento a nivel nacional e internacional .....	15
2.1.6	Mejorar los canales de comercialización en los países destino, principalmente en la Unión Europea.....	16
2.2	CLUSTER DE PALTA HASS.....	18
2.2.1	Fortalecer instancias de coordinación y asociatividad de productores de palta ..	18
2.2.2	Realizar campañas de difusión y posicionamiento a nivel internacional.....	19
2.2.3	Fortalecer los canales de comercialización en la Unión Europea .....	20
2.2.4	Generar planes de capacitación del manejo postcosecha y embalaje de las paltas .....	21
2.2.5	Generar de productos de alto valor agregado derivados de la palta y sus residuos .....	23
2.3	CLUSTER UNIVERSITARIO .....	25
2.3.1	Institucionalidad “Ciudad Universitaria” .....	25
2.3.2	Nuevos programas de calidad para alumnos extranjeros .....	27
2.3.3	Oferta complementaria .....	28
2.3.4	Participación en ferias internacionales de Educación Superior .....	30
2.3.5	Certificación de servicios para estudiantes extranjeros .....	31
2.3.6	Generación de nueva oferta en Valparaíso .....	33
2.4	CARTA GANTT .....	35

# 1 Introducción Metodológica

En este documento se plantean los planes de acción para fortalecer las agrupaciones analizadas con un enfoque de Cluster.

Cada plan ha sido elaborado considerando la opinión de los actores relevantes de los clusters, tales como empresarios, asociaciones gremiales y académicos, y se consideran el fortalecimiento de la asociatividad, requerimientos de empresas individuales y planes de negocios de exportaciones. Todo ello, sobre la base de los instrumentos de fomento pertinentes.

Los planes han sido preparados considerando:

1. **Los antecedentes generados en este estudio:** los planes responden al diagnóstico realizado, así como al análisis FODA, por lo cual buscan concretar potencialidades, superar restricciones o lograr desafíos que se desprenden de este análisis.
2. **Validación por parte de involucrados:** los planes han sido presentados y discutidos con representantes de los sectores involucrados.
3. **Complementariedad con iniciativas en curso:** los planes se proponen como complemento de otras iniciativas, públicas y privadas, por lo cual no se hacen cargo de temas que están siendo resueltos.
4. **Factibilidad de realización:** se proponen planes que son factibles de realizar desde perspectivas técnica, económica y cultural.
5. **Fortalecimiento de los actores existentes:** en general, se busca potenciar a los actores existentes, los cuales ya tienen experiencia y están legitimados en su medio.

A continuación se presenta una síntesis de los distintos aspectos que buscan resolver los planes.

## Cluster de Vino Blanco Premium

La tabla 1 resume los objetivos de los planes de acción para el Cluster de Vino Blanco Premium en términos de concretar potencialidades, superar restricciones o lograr desafíos.

**Tabla 1.- Matriz integrada de FODA Cluster de Vino Blanco Premium**

	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productores de la IV Región</li> <li>• Modernización de los viejos viñedos Europeos</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a nuevos mercados aprovechando los TLC's</li> </ul>
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones climáticas</li> <li>• Existencia de vides originales</li> <li>• Relación calidad/producto</li> <li>• Nivel de asociatividad</li> <li>• Nivel tecnológico</li> <li>• Mercado destino común</li> </ul>	<b>Riesgos (eliminación)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<b>Potencialidades (concreción)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la comercialización y aprovechar las potencialidades que significan los acuerdos comerciales</li> </ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto precio de las tierras</li> <li>• Escasez de agua</li> <li>• Falta de importadores distribuidores</li> </ul>	<b>Restricciones (superación)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar la capacidad productiva</li> </ul>	<b>Desafíos (logro)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la asociatividad para mantener las fortalezas del Cluster y mejorar su posición frente a los importadores de los países de destino</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En conclusión, los planes de acción para el Cluster de Vino Blanco Premium de Casablanca buscan:

- Fortalecer la comercialización y aprovechar las potencialidades que significan los acuerdos comerciales, sobre la base de sus fortalezas y de las nuevas oportunidades que representan los acuerdos.
- Fortalecer la asociatividad para mantener las fortalezas del Cluster y mejorar su posición frente a los importadores de los países de destino.
- Aumentar la capacidad productiva, la cual es la principal restricción del Cluster.

## Cluster de Palta Hass

La tabla 2 resume los objetivos de los planes de acción para el Cluster de Palta Hass en términos de concretar potencialidades, superar restricciones o lograr desafíos.

**Tabla 2.- Matriz integrada de FODA Cluster de Palta Hass**

	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado destino muy poco diversificado</li> <li>• Productores mexicanos y sudafricanos buscan mejorar competitividad en mercados estadounidense y europeo</li> <li>• Disminución en los retornos de explotación y mayores exigencias sanitarias</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TLC's con EE.UU.</li> <li>• Nuevos productos de mayor valor agregado desarrollados a partir de la palta</li> </ul>
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad del producto</li> <li>• Condiciones fitosanitarias y menor necesidad de aplicación de pesticidas</li> <li>• Alto nivel de Asociatividad</li> <li>• Mercado destino común</li> <li>• Cosecha contraestación a los productores norteamericanos</li> <li>• Sello Comité de Paltas</li> <li>• Gestión de información</li> </ul>	<b>Riesgos (eliminación)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<b>Potencialidades (concreción)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la comercialización y aprovechar los acuerdos comerciales</li> </ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto precio de las tierras</li> <li>• Escasez de agua</li> </ul>	<b>Restricciones (superación)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la asociatividad de los pequeños productores</li> </ul>	<b>Desafíos (logro)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar productos de mayor valor agregado a partir de la</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, los planes de acción para Cluster de Palta Hass se buscan:

- Fortalecer la comercialización y aprovechar las potencialidades que significan los acuerdos comerciales, sobre la base de sus fortalezas y de las nuevas oportunidades que representan los acuerdos.
- Fortalecer la asociatividad de los pequeños productores con el objetivo de mejorar su competitividad y poder de negociación.
- Generar productos de mayor valor agregado a partir de la palta y sus derivados.

## Cluster de Servicios Universitarios

La tabla 3 resume los objetivos de los planes de acción para el Cluster de Servicios Universitarios en términos de concretar potencialidades, superar restricciones o lograr desafíos.

**Tabla 3.- Matriz integrada de FODA Cluster de Servicios Universitarios**

	<b>Amenazas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento de la situación económica social en Argentina podría trasladar estudiantes extranjeros al país vecino</li> </ul>	<b>Oportunidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creciente proceso de globalización e internacionalización de la educación superior</li> <li>Nuevos acuerdos interuniversitarios amparados bajo acuerdos nacionales</li> <li>Interés en programas interculturales y de Español</li> </ul>
<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Masa crítica</li> <li>Reconocimiento internacional de Chile</li> <li>Condiciones climáticas y de calidad de vida favorables</li> <li>Inversiones en infraestructura</li> <li>Relaciones entre las universidades de la región para realizar programas de postgrado</li> <li>La caracterización de ciudad Patrimonio Cultural de la Humanidad</li> </ul>	<b>Riesgos (eliminación)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	<b>Potencialidades (concreción)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Posicionar a la Región de Valparaíso como un destino para estudiar</li> </ul>
<b>Debilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un nivel de asociatividad incipiente y una alta competencia entre las instituciones participantes</li> <li>Heterogeneidad en la calidad de los programas ofrecidos por las distintas instituciones de educación superior</li> </ul>	<b>Restricciones (superación)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la asociatividad</li> </ul>	<b>Desafíos (logro)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Generar una oferta integral de servicios para estudiantes</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, los planes de acción para Cluster de Servicios Universitarios se buscan:

- Fortalecer la asociatividad de las instituciones de educación superior promoviendo el aprovechamiento de economías de escala y externalidades de red.

- Posicionar a la Región de Valparaíso como un destino para estudiar mediante estrategias y acciones concretas en América Latina, Estados Unidos, Europa y Asia.
- Generar una oferta integral de servicios para estudiantes extranjeros que permita atraer más estudiantes y obtener mayores beneficios a partir de su estadía en la Región.

## 2 Planes de Acción

A continuación se presentan los planes de acción en detalle, en términos de:

1. **Objetivo:** que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos.
2. **Descripción:** que muestra con mayor especificación lo que se desea desarrollar.
3. **Actividades Estratégicas:** conjunto de acciones críticas que se deben llevar a cabo para cumplir el objetivo.

En este documento sólo se definen estas actividades, en términos generales, además de estimar su tiempo de desarrollo. Ello debido a que la ejecución y éxito de ellas, depende en gran medida de:

- El grado de apropiabilidad y prioridad que establezcan las empresas afectadas. Por ejemplo, los empresarios de Casablanca están coordinando sus estrategias de marketing para proponer un plan de marketing conjunto. Los resultados de esta actividad son críticos para dos proyectos del plan de acción propuesto.
  - Los plazos y tiempos en que las agencias de gobierno convocarán y, en su caso, aprobarán financiamientos específicos. Por ejemplo, se espera la apertura de un concurso INNOVA para el mes de septiembre. Esta es una línea de financiamiento propuesta para varios proyectos de los tres Clusters.
  - La adaptación de planes de negocio de empresas y organizaciones individuales con las propuestas para cada Cluster. En varios casos, las propuestas elaboradas deben ser consideradas para el desarrollo de la planificación individual de cada empresa.
  - La articulación entre los actores relevantes para desarrollar los proyectos con un sentido de Cluster. Existen varios proyectos que, para que sean sustentables y se obtengan mayores beneficios, deben ser desarrollados por los actores de cada Cluster, con la facilitación del Consultor que se haga cargo de la implementación.
4. **Facilitador:** organismo que debe participar para apoyar el cumplimiento del objetivo.
  5. **Financiamiento:** instrumentos de fomento aplicables para el desarrollo de las actividades.
  6. **Plazos:** estimación de los tiempos de ejecución de cada actividad.

## 2.1 Cluster de Vino Blanco Premium

La siguiente tabla representa los distintos proyectos, que son detallados a continuación, y el énfasis de cada uno, ya sea en fortalecer la comercialización y aprovechar las potencialidades que significan los acuerdos comerciales, aumentar la capacidad productiva o fortalecer la asociatividad para mantener las fortalezas del Cluster y mejorar su posición frente a los importadores de los países de destino.

<b>Proyecto</b> \ <b>Énfasis</b>	<b>Fortalecer la asociatividad</b>	<b>Aumentar la capacidad productiva</b>	<b>Fortalecer la comercialización</b>
Generación de un sello distintivo	X		X
Fortalecimiento de las instancias de encuentro y coordinación	X		
Programas de capacitación, certificación y seguimiento		X	
Programa de reconversión		X	
Campañas de difusión y posicionamiento			X
Mejorar los canales de comercialización			X

### 2.1.1 Generación de un sello distintivo de las empresas que obtienen la uva y producen vino en Casablanca

#### 2.1.1.1 Objetivo

Generación de un sistema de certificación del origen de la uva y de la calidad de los procesos que permita introducir elementos de diferenciación con otras producciones que pueden acceder a la misma denominación de origen.

#### 2.1.1.2 Descripción

Se trata de un sistema de certificación que buscaría mejorar la asociatividad desde una orientación a la generación de valor para la productores pertenecientes al Cluster. La idea central es generar un elemento de diferenciación para los vinos producidos (Vinificados y embotellados) en el Valle de Casablanca respecto de

aquellos que contando con la misma Denominación de Origen son producidos en otras zonas.

El sello buscaría garantizar tanto el origen de las uvas como la calidad de los procesos utilizados en su vinificación. Esto implica, por un lado, definir estándares de calidad relevantes para la demanda y, por otro lado, definir sistemas de medición de los mismos.

Asimismo, el sello debería implicar el establecimiento de un sistema de información que provea la trazabilidad de la producción.

#### 2.1.1.3 Actividades Estratégicas

- Elaboración de una propuesta de sistema de certificación (aspectos a evaluar, criterios de evaluación, sistemas de evaluación)
- Establecimiento del sistema de certificación.
- Implementación del sello.
- Difusión del sello.

#### 2.1.1.4 Facilitador

En el proceso de diseño e implementación del sistema de certificación podrían actuar como facilitadores las siguientes instituciones:

- CORFO-Innova
- Universidades de la zona
- Asociación de Empresarios Vitivinícolas del Valle de Casablanca A.G.
- Para la difusión internacional del sello se puede contar con la ayuda de ProChile

#### 2.1.1.5 Financiamiento

- CORFO-Innova
- ProChile

#### 2.1.1.6 Plazos

- Diseño del sistema de certificación y acuerdo entre los socios: 1 año
- Implementación: 2 años
- Difusión: a partir del inicio de la implementación

## **2.1.2 Fortalecimiento de las instancias de encuentro y coordinación de empresas del cluster**

### 2.1.2.1 Objetivo

Aumentar y fortalecer las capacidades asociativas de los empresarios pertenecientes al cluster a través de la realización de actividades de encuentro y coordinación.

### 2.1.2.2 Descripción

Para mejorar la asociatividad de los productores pertenecientes al cluster será necesario, por un lado, fortalecer las instancias de coordinación existentes y, por otro, generar nuevos espacios de encuentro y coordinación que permitan fomentar el trabajo colaborativo frente a problemáticas comunes.

Para estos efectos será necesario definir una cartera de temáticas prioritarias a trabajar en estas instancias de coordinación, entre las cuales se puede incluir el diseño del sello de certificación, el establecimiento de sistemas de trazabilidad, la realización de actividades conjuntas de promoción, la definición de sistemas de capacitación y certificación de Recursos Humanos, el diseño e implementación de sistemas de información, entre otros.

El trabajo coordinado de estas problemáticas permitirá generar soluciones basadas en la colaboración lo que aumentará el valor de la participación en estas instancias de coordinación, reforzando los incentivos para adherirse a estas instancias de encuentro.

Las actividades descritas pueden incluir reuniones, trabajo de comisiones bajo la coordinación de la Asociación de Empresarios Vitivinícolas del Valle de Casablanca A.G., la realización de talleres y seminarios, entre otras.

### 2.1.2.3 Actividades Estratégicas

- Elaboración de una cartera de problemáticas comunes
- Definición de un calendario de actividades
- Realización de las actividades programadas

### 2.1.2.4 Facilitador

- Universidades de la zona
- Asociación de Empresarios Vitivinícolas del Valle de Casablanca A.G.
- CORFO

#### 2.1.2.5 Financiamiento

- Asociación de Empresarios Vitivinícolas del Valle de Casablanca A.G.
- CORFO, a través de un Profo.

#### 2.1.2.6 Plazos

- Elaboración de la cartera de problemáticas comunes: 2 meses
- Definición de un calendario de actividades: 1 mes
- Realización de las actividades programadas: 1 año

### **2.1.3 Generar programas de capacitación, certificación y seguimiento para temporeros y trabajadores permanentes de la región**

#### 2.1.3.1 Objetivo

Mejorar las capacidades de los recursos humanos existentes en la zona a través de la elaboración de programas de formación basados en las principales necesidades de las empresas del cluster. Establecer un sistema de certificación de las capacidades de los trabajadores del sector.

Este proyecto permitirá mejorar los procesos de incorporación de personal, facilitará el aseguramiento de la calidad de los procesos y además mejorará la empleabilidad de los trabajadores agrícolas de la región.

#### 2.1.3.2 Descripción

Esta línea de acción consiste básicamente en generar mecanismos que permitan a las empresas del cluster intervenir directamente en la definición, formulación y certificación de programas de formación de recursos humanos. De esta manera se pretende contar con un sistema de generación de capacidades para los trabajadores basado en las necesidades de las empresas, lo que por un lado mejorará las posibilidades de inserción laboral de los trabajadores y por otro simplificará los procesos de gestión de recursos humanos de las empresas y el aseguramiento de la calidad de los procesos.

Para esto será necesario analizar las necesidades de personal y definir programas de capacitación y formación basados en estas necesidades. Para estos efectos deberá contarse con la participación de centros de formación técnica que diseñen e implementen los programas de capacitación, los que deberán ser certificados por

una institución como la Asociación de Empresarios Vitivinícolas del Valle de Casablanca A.G.

#### 2.1.3.3 Actividades Estratégicas

- Análisis y detección de necesidades de formación.
- Análisis de modelos de gestión de capacitación (CFT, OTEC, etc.)
- Diseño de programas de formación técnica.
- Diseño de un sistema de certificación de los programas.
- Implementación de los programas de formación técnica.

#### 2.1.3.4 Facilitador

- Universidades de la zona
- Centros de Formación Técnica, OTEC
- Asociación de Empresarios Vitivinícolas del Valle de Casablanca A.G.

#### 2.1.3.5 Financiamiento

- Asociación de Empresarios Vitivinícolas del Valle de Casablanca A.G.
- Sence.

#### 2.1.3.6 Plazos

- Análisis y detección de necesidades de formación: 3 meses
- Análisis de modelos de gestión de capacitación (CFT, OTEC, etc.): 2 meses
- Diseño de programas de formación técnica: 3 meses
- Diseño de un sistema de certificación de los programas: 2 meses
- Implementación de los programas de formación técnica: 1 año

### **2.1.4 Programa de reconversión desde los lácteos y la alfalfa a la viticultura para extender la superficie productiva en el Valle de Casablanca**

#### 2.1.4.1 Objetivo

Aumentar la superficie productiva destinada a la plantación de vides, lo que aumentaría la capacidad productiva del cluster.

Mejorar la rentabilidad del sistema productivo de la zona del valle de Casablanca.

#### 2.1.4.2 Descripción

Para mejorar la capacidad productiva del cluster será necesario extender la superficie productiva dedicada a la viticultura. Esto implica fomentar la reconversión de terrenos desde cultivos como la alfalfa o la producción ganadera, al cultivo de la vid.

Esto implica implementar un programa de fomento a la reconversión productiva que debiera incluir subvenciones para financiar la reconversión, apoyo y transferencia tecnológica y capacitación.

#### 2.1.4.3 Actividades Estratégicas

- Elaboración de catastro de tierras potencialmente reconvertibles
- Elaboración de un programa de fomento a la reconversión (subsidijs, capacitación y transferencia tecnológica)
- Implementación del programa

#### 2.1.4.4 Facilitador

- CORFO
- Asociación de Empresarios Vitivinícolas del Valle de Casablanca A.G.

#### 2.1.4.5 Financiamiento

- CORFO, a través de la línea para Zonas Especiales - Región de Valparaíso, la cual cuenta con Cofinanciamiento de Estudios de Preinversión y Apoyo a la Inversión en Activos Fijos Inmovilizados.
- Sistema financiero

#### 2.1.4.6 Plazos

- Elaboración de catastro de tierras potencialmente reconvertibles: 3 meses
- Elaboración de un programa de fomento a la reconversión (subsidijs, capacitación y transferencia tecnológica): 3 meses
- Implementación del programa: 3 años

## **2.1.5 Realizar campañas de difusión y posicionamiento a nivel nacional e internacional**

### 2.1.5.1 Objetivo

Aumentar la posición competitiva de los productos del cluster en los mercados nacional e internacional a través de una campaña de difusión que permita posicionar la marca de vinos blancos de Casablanca como garantía de vinos blancos de calidad Premium.

### 2.1.5.2 Descripción

Se trata de una campaña de marketing que permita posicionar la marca de Vinos Blancos de Casablanca como sello distintivo de garantía de calidad tanto en el mercado nacional como en el internacional.

La campaña deberá incluir el diseño de imagen para la marca, la definición de los canales de difusión y seguramente incorporará campañas de difusión, participación en ferias internacionales, como Valle de Casablanca, entre otras actividades.

### 2.1.5.3 Actividades Estratégicas

- Diseño de la campaña de marketing
- Implementación de la campaña
- Evaluación de la campaña

### 2.1.5.4 Facilitador

- Asociación de Empresarios Vitivinícolas del Valle de Casablanca A.G.
- ProChile

### 2.1.5.5 Financiamiento

- ProChile

### 2.1.5.6 Plazos

- Diseño de la campaña de marketing: 5 meses
- Implementación de la campaña: 1 año
- Evaluación de la campaña: 3 meses

## **2.1.6 Mejorar los canales de comercialización en los países destino, principalmente en la Unión Europea**

### 2.1.6.1 Objetivo

Mejorar la capacidad de comercialización de los productos del cluster en los países de destino, a través de la integración con los canales de distribución, el aumento de la coordinación y la implementación de estrategias comunes de marketing y comercialización.

### 2.1.6.2 Descripción

Existen varias alternativas para mejorar la integración a los canales de distribución y aumentar la coordinación de los productores en los países de destinos de sus productos. Podría buscarse alianzas estratégicas con empresas comercializadoras con presencia en los mercados de destino que permitan reforzar la parecencia en estos mercados. Otra alternativa es generar en los mismos una representación de los productores que se haga cargo de generar esta integración con los canales de distribución y también de realizar la coordinación e implementación de las estrategias de marketing de los productos. Por esta razón es necesario evaluar estas alternativas y definir una estrategia de implementación que permita integrarse eficientemente con los canales de comercialización de los mercados de destino.

### 2.1.6.3 Actividades Estratégicas

- Definición y evaluación de alternativas de mejoramiento de los canales de comercialización
- Implementación de la estrategia de integración
- Evaluación de la estrategia de integración

### 2.1.6.4 Facilitador

- Asociación de Empresarios Vitivinícolas del Valle de Casablanca A.G.
- ProChile

### 2.1.6.5 Financiamiento

- ProChile

### 2.1.6.6 Plazos

- Definición y evaluación de alternativas de mejoramiento de los canales de comercialización: 3 meses

- Implementación de la estrategia de integración: 3 años
- Evaluación de la estrategia de integración: 2 meses

## 2.2 Cluster de Palta Hass

La siguiente tabla representa los distintos proyectos y el énfasis de cada uno, ya sea en fortalecer la comercialización y aprovechar las potencialidades que significan los acuerdos comerciales, sobre la base de sus fortalezas y de las nuevas oportunidades que representan los acuerdos, fortalecer la asociatividad de los pequeños productores con el objetivo de mejorar su competitividad y poder de negociación o generar productos de mayor valor agregado a partir de la palta y sus derivados.

Proyecto \ Énfasis	Fortalecer la asociatividad	Generar productos de mayor valor agregado	Fortalecer la comercialización
Fortalecer instancias de coordinación y asociatividad	X		
Realizar campañas de difusión y posicionamiento			X
Fortalecer los canales de comercialización			X
Generar planes de capacitación		X	
Generar productos de alto valor agregado		X	

### 2.2.1 Fortalecer instancias de coordinación y asociatividad de productores de palta

#### 2.2.1.1 Objetivo

Fortalecer la coordinación y asociatividad de empresarios productores de palta para mejorar su acceso a información y toma de decisiones.

#### 2.2.1.2 Descripción

Actualmente existen redes y asociaciones gremiales que reúnen y coordinan a productores de diversos tamaños. Sin embargo, es necesario fortalecer su

participación para mejorar el acceso a información y el conocimiento de nuevas oportunidades.

Ello será posible, mediante la realización de reuniones con diversas agencias de gobierno y expertos temáticos nacionales e internacionales.

#### 2.2.1.3 Actividades Estratégicas

- Realización de reuniones con agentes de gobierno
- Realización de reuniones con expertos nacionales
- Realización de reuniones con expertos extranjeros

#### 2.2.1.4 Facilitador

- CORFO
- ProChile
- Universidades
- Asociaciones gremiales

#### 2.2.1.5 Financiamiento

- CORFO
- ProChile
- Asociaciones gremiales

#### 2.2.1.6 Plazos

- Realización de reuniones con agentes de gobierno: 1 mes
- Realización de reuniones con expertos nacionales: 6 meses
- Realización de reuniones con expertos extranjeros: 3 meses

### **2.2.2 Realizar campañas de difusión y posicionamiento a nivel internacional**

#### 2.2.2.1 Objetivo

Mejorar la posición competitiva de los productos del cluster en los mercados nacional e internacional a través de una campaña de difusión que permita posicionar el sello del Comité de Paltas como garantía de productos de alta calidad.

#### 2.2.2.2 Descripción

Se trata de una campaña de marketing que permita posicionar el sello distintivo de garantía de calidad tanto en el mercado nacional como en el internacional.

La campaña deberá incluir la definición de los canales de difusión y seguramente incorporará campañas de difusión, participación en ferias internacionales, entre otras actividades.

#### 2.2.2.3 Actividades Estratégicas

- Diseño de la campaña de marketing
- Implementación de la campaña
- Evaluación de la campaña

#### 2.2.2.4 Facilitador

- Comité de Paltas
- ProChile

#### 2.2.2.5 Financiamiento

- Comité de Paltas
- ProChile

#### 2.2.2.6 Plazos

- Diseño de la campaña de marketing: 6 meses
- Implementación de la campaña: 1 año
- Evaluación de la campaña: 2 meses

### **2.2.3 Fortalecer los canales de comercialización en la Unión Europea**

#### 2.2.3.1 Objetivo

Mejorar la capacidad de comercialización y el poder de negociación de los productores del cluster en los países europeos de destino, a través de la integración con los canales de distribución, el aumento de la coordinación y la implementación de estrategias de marketing y comercialización.

#### 2.2.3.2 Descripción

Al igual que en el caso de los vinos, existen varias alternativas para mejorar la integración a los canales de distribución y aumentar la coordinación de los

productores en los países de destinos de sus productos. Podría buscarse alianzas estratégicas con empresas comercializadoras con presencia en los mercados de destino que permitan reforzar la presencia en estos mercados. Otra alternativa es generar en los mismos una representación de los productores que se haga cargo de generar esta integración con los canales de distribución y también de realizar la coordinación e implementación de las estrategias de marketing de los productos. Por esta razón es necesario evaluar estas alternativas y definir una estrategia de implementación que permita integrarse eficientemente con los canales de comercialización de los mercados de destino.

#### 2.2.3.3 Actividades Estratégicas

- Definición y evaluación de alternativas de mejoramiento de los canales de comercialización
- Implementación de la estrategia de integración
- Evaluación de la estrategia de integración

#### 2.2.3.4 Facilitador

- Comité de Paltas
- ProChile

#### 2.2.3.5 Financiamiento

- ProChile

#### 2.2.3.6 Plazos

- Definición y evaluación de alternativas de mejoramiento de los canales de comercialización: 3 meses
- Implementación de la estrategia de integración: 2 años
- Evaluación de la estrategia de integración: 3 meses

### **2.2.4 Generar planes de capacitación del manejo postcosecha y embalaje de las paltas**

#### 2.2.4.1 Objetivo

Mejorar las capacidades de los recursos humanos existentes en la zona a través de la elaboración de programas de formación basados en las principales necesidades de las empresas del cluster. Establecer un sistema de certificación de las capacidades de los trabajadores del sector.

Este proyecto permitirá mejorar los procesos de incorporación de personal, facilitará el aseguramiento de la calidad de los procesos y además mejorará la empleabilidad de los trabajadores agrícolas de la región.

#### 2.2.4.2 Descripción

Esta línea de acción consiste básicamente en generar mecanismos que permitan a las empresas del cluster intervenir directamente en la definición, formulación y certificación de programas de formación de recursos humanos. De esta manera se pretende contar con un sistema de generación de capacidades para los trabajadores basado en las necesidades de las empresas, lo que por un lado mejorará las posibilidades de inserción laboral de los trabajadores y por otro simplificará los procesos de gestión de recursos humanos de las empresas y el aseguramiento de la calidad de los procesos.

Para esto será necesario analizar las necesidades de personal y definir programas de capacitación y formación basados en estas necesidades. Para estos efectos deberá contarse con la participación de centros de formación técnica que diseñen e implementen los programas de capacitación, los que deberán ser certificados por las asociaciones gremiales o el Comité de Paltas.

#### 2.2.4.3 Actividades Estratégicas

- Análisis y detección de necesidades de formación
- Diseño de programas de formación técnica
- Diseño de un sistema de certificación de los programas
- Implementación de los programas de formación técnica

#### 2.2.4.4 Facilitador

- Universidades de la zona
- Centros de Formación Técnica
- Asociación de productores y/o exportadores

#### 2.2.4.5 Financiamiento

- Empresarios
- Sence

#### 2.2.4.6 Plazos

- Análisis y detección de necesidades de formación: 3 meses

- Diseño de programas de formación técnica: 3 meses
- Diseño de un sistema de certificación de los programas: 2 meses
- Implementación de los programas de formación técnica: 1 año

## **2.2.5 Generar de productos de alto valor agregado derivados de la palta y sus residuos**

### 2.2.5.1 Objetivo

Analizar la conveniencia de generar de productos de alto valor agregado derivados de la palta y sus residuos, por ejemplo, aceite de palta.

### 2.2.5.2 Descripción

La generación de productos de mayor valor agregado a partir de la palta es una necesidad que se posibilita a través de la generación de tecnologías por las instituciones de investigación de la Región.

La producción de aceite de palta y guacamole permite, por una parte, generar mayor valor a partir del producto, y por otro, entrega la posibilidad de explotar comercialmente productos que se descartan para la exportación, por ejemplo por su bajo calibre.

### 2.2.5.3 Actividades Estratégicas

- Reuniones con empresarios e investigadores
- Formulación de un proyecto
- Desarrollo de proyecto
- Implementación de resultados

### 2.2.5.4 Facilitador

- Instituciones de investigación

### 2.2.5.5 Financiamiento

- CORFO Innova
- Fondef

### 2.2.5.6 Plazos

- Reuniones con empresarios e investigadores: 6 meses

- Formulación de un proyecto: 3 meses
- Desarrollo de proyecto: 2 años
- Implementación de resultados: 1 año

## 2.3 Cluster Universitario

La siguiente tabla representa los distintos proyectos y el énfasis de cada uno, ya sea en el fortalecer la asociatividad de las instituciones de educación superior promoviendo el aprovechamiento de economías de escala y externalidades de red, posicionar a la Región de Valparaíso como un destino para estudiar mediante estrategias y acciones concretas en América Latina, Estados Unidos, Europa y Asia o generar una oferta integral de servicios para estudiantes extranjeros que permita atraer más estudiantes y obtener mayores beneficios a partir de su estadía en la Región.

<b>Proyecto</b> \ <b>Énfasis</b>	<b>Fortalecer la asociatividad</b>	<b>Generar una oferta integral</b>	<b>Posicionar a Valparaíso</b>
Institucionalidad "Ciudad Universitaria"	X		X
Nuevos programas		X	
Oferta complementaria		X	
Participación en ferias internacionales			X
Certificación de servicios		X	
Generación de nueva oferta en Valparaíso		X	

### 2.3.1 Institucionalidad "Ciudad Universitaria"

#### 2.3.1.1 Objetivo

Fortalecer las instancias de coordinación dedicadas a ofrecer programas y servicios a estudiantes universitarios extranjeros.

#### 2.3.1.2 Descripción

Se trata de crear una institucionalidad, con capacidad de gestión, que coordine esfuerzos bien dirigidos para atraer estudiantes extranjeros a la V Región. Esta institucionalidad podría basarse o crearse al amparo del actual Consejo de Rectores, involucrando a otros actores relevantes.

Asimismo, esta institucionalidad debiera coordinarse con organismos nacionales e internacionales con el objetivo de facilitar el cumplimiento de sus objetivos.

Para determinar la organización jurídica de la institucionalidad deberá considerarse la creación de una Corporación de derecho privado sin fines de lucro, o bien, podría trabajarse utilizando la representación jurídica de alguna institución existente. Deberá considerarse en esta decisión, la posibilidad de apalancar fondos o financiamiento.

La capacidad de gestión debe facilitarse contratando un Gerente o Director Ejecutivo, el cual deberá ser proactivo, multifuncional y con experiencia en la gestión de proyectos.

Los fondos para su financiamiento podrían ser provistos por las instituciones que reciben a los estudiantes manteniendo una proporción respecto del número de estudiantes que reciben. Sin perjuicio de los otros fondos apalancados.

#### 2.3.1.3 Actividades Estratégicas

- Generación de interés y compromiso por parte de las instituciones
- Formación de la institucionalidad
- Inicio de puesta en marcha
- Operación regular

#### 2.3.1.4 Facilitador

- ProChile
- Consejo de Rectores
- Instituciones de Educación Superior

#### 2.3.1.5 Financiamiento

Los fondos para su financiamiento deben ser provistos por las instituciones que reciben a los estudiantes manteniendo una proporción respecto del número de estudiantes que reciben. Sin perjuicio de los otros fondos apalancados.

#### 2.3.1.6 Plazos

- Generación de interés y compromiso por parte de las instituciones: 4 meses
- Formación de la institucionalidad: 10 meses
- Inicio de puesta en marcha: 6 meses
- Operación regular: próximos meses

## **2.3.2 Nuevos programas de calidad para alumnos extranjeros**

### 2.3.2.1 Objetivo

Generar nuevos programas para alumnos extranjeros que contemple un alto nivel de calidad, considerando parámetros internacionales.

### 2.3.2.2 Descripción

Sobre la base de un diagnóstico de necesidades, intereses y requerimientos de los estudiantes extranjeros deben generarse nuevos programas para ellos.

El diagnóstico debe realizarse en tres grupos de países: un primer grupo de países latinoamericanos, que es de donde provienen la mayoría de los estudiantes matriculados en pre y postgrado; un segundo grupo de países europeos y Estados Unidos, que es de donde provienen en su mayoría los alumnos de intercambio; y en un tercer grupo de países asiáticos, donde Chile es un país reconocido en el ámbito latinoamericano.

El análisis de necesidades e intereses de los estudiantes debe ser un insumo relevante para la determinación de nuevos programas. Parte importante de los requerimientos deberá ser la certificación de calidad de acuerdo a los estándares internacionales reconocidos en cada país de origen.

Los programas generados podrán ser impartidos por una sola institución, o bien, por varias instituciones en conjunto. Además, podrán ser genéricos enfatizando en la enseñanza del idioma español, o bien, específicos explotando las especialidades de cada universidad.

Los programas deberán ser difundidos y evaluados permanentemente con el objetivo de mejorarlos y adaptarlos a las nuevas necesidades.

### 2.3.2.3 Actividades Estratégicas

- Diagnóstico en los tres grupos de países
- Generación de programas
- Difusión
- Certificación, evaluación y mejora

### 2.3.2.4 Facilitador

- ProChile
- Consejo de Rectores
- Instituciones de Educación Superior

#### 2.3.2.5 Financiamiento

- Diagnóstico en los tres grupos de países: Instituciones de Educación Superior con subsidio estatal.
- Generación de programas: Instituciones de Educación Superior con subsidio estatal.
- Difusión: ProChile más instituciones de Educación Superior.
- Certificación, evaluación y mejora: Instituciones de Educación Superior.

#### 2.3.2.6 Plazos

- Diagnóstico en los tres grupos de países: 6 meses
- Generación de programas: 6 meses
- Difusión: 1 año
- Certificación, evaluación y mejora: permanente

### 2.3.3 Oferta complementaria

#### 2.3.3.1 Objetivo

Generar una oferta complementaria para los programas para alumnos extranjeros.

#### 2.3.3.2 Descripción

Sobre la base de un diagnóstico de necesidades, intereses y requerimientos de los estudiantes extranjeros debe generarse una oferta complementaria a los programas tradicionales.

El diagnóstico debe realizarse en tres grupos de países. En un primer grupo de países latinoamericanos, que es de donde provienen la mayoría de los estudiantes matriculados en pre y postgrado. En un segundo grupo de países europeos y Estados Unidos, que es de donde provienen en su mayoría los alumnos de intercambio. Y en un tercer grupo de países asiáticos, donde Chile es un país reconocido en el ámbito latinoamericano.

El análisis de necesidades e intereses de los estudiantes debe ser un insumo relevante para la determinación de nuevos programas.

Los programas complementarios generados podrán ser impartidos por un sola institución, o bien, por varias instituciones en conjunto.

Los programas deberán ser difundidos y evaluados permanentemente con el objetivo de mejorarlos y adaptarlos a las nuevas necesidades.

#### 2.3.3.3 Actividades Estratégicas

- Diagnóstico en los tres grupos de países
- Generación de programas complementarios
- Difusión
- Certificación, evaluación y mejora

#### 2.3.3.4 Facilitador

- ProChile
- Consejo de Rectores
- Instituciones de Educación Superior
- Otras instituciones que presten servicios o reciban estudiantes (p. Ej. agencias de viajes, parques nacionales)

#### 2.3.3.5 Financiamiento

- Diagnóstico en los tres grupos de países: Instituciones de Educación Superior con subsidio estatal.
- Generación de programas: Instituciones de Educación Superior con subsidio estatal.
- Difusión: ProChile más instituciones de Educación Superior.
- Certificación, evaluación y mejora: Instituciones de Educación Superior.

#### 2.3.3.6 Plazos

- Diagnóstico en los tres grupos de países: 6 meses
- Generación de programas: 6 meses
- Difusión: 1 año
- Certificación, evaluación y mejora: permanente

## 2.3.4 Participación en ferias internacionales de Educación Superior

### 2.3.4.1 Objetivo

Participar activamente como Cluster en ferias internacionales de Educación Superior.

### 2.3.4.2 Descripción

Se debe fortalecer la participación de las universidades de la Región en eventos y ferias internacionales de promoción de programas y sistemas de educación.

Asimismo, se debe analizar la posibilidad de realizar una actividad del tipo “Salón de Chile” en la feria internacional NAFSA 2007. En un evento de este tipo también debieran ofrecerse los programas complementarios y la oferta de otros atractivos de la Región y del País.

También podrá analizarse la preparación de un evento internacional en Valparaíso, con el objetivo de atraer a los encargados de programas de intercambio de las Instituciones de Educación Superior de otros países y mostrarles las características de Valparaíso “Ciudad Universitaria”.

### 2.3.4.3 Actividades Estratégicas

- Generación de una imagen “Ciudad Universitaria”
- Participación como “Ciudad Universitaria” en ferias
- Organización del “Salón de Chile” en la feria internacional NAFSA 2007
- Organización evento internacional el 2008 en Valparaíso

### 2.3.4.4 Facilitador

- ProChile
- Consejo de Rectores
- Instituciones de Educación Superior
- Otras instituciones que presten servicios o reciban estudiantes (p. Ej. agencias de viajes, parques nacionales)

### 2.3.4.5 Financiamiento

- Generación de una imagen “Ciudad Universitaria”: Instituciones de Educación Superior

- Participación como “Ciudad Universitaria” en ferias: ProChile más Instituciones de Educación Superior
- Organización del “Salón de Chile” en la feria internacional NAFSA 2007: ProChile más Instituciones de Educación Superior
- Organización evento internacional el 2008 en Valparaíso: ProChile, CORFO más Instituciones de Educación Superior

#### 2.3.4.6 Plazos

- Generación de una imagen “Ciudad Universitaria”: 6 meses
- Participación como “Ciudad Universitaria” en ferias: 1 año
- Organización del “Salón de Chile” en la feria internacional NAFSA 2007: 1 y 1/2 año
- Organización evento internacional el 2008 en Valparaíso: 2 y 1/2 años

### 2.3.5 Certificación de servicios para estudiantes extranjeros

#### 2.3.5.1 Objetivo

Mejorar la infraestructura de servicios para estudiantes extranjeros

#### 2.3.5.2 Descripción

Generar un procedimiento para diagnosticar, evaluar y certificar la entrega de servicios de calidad para estudiantes extranjeros. Es de especial importancia considerar la opinión de los estudiantes con respecto a los servicios prestados en la ciudad de Valparaíso.

Asimismo, se fomentará la mejora de los servicios existentes que no cumplan los estándares de certificación y la generación de oferta de servicios de calidad.

Para esto, se deberá trabajar en estrecha coordinación con otras iniciativas existentes que buscan mejorar la entrega de servicios a estudiantes, tales como el Programa de Recuperación y Desarrollo Urbano de Valparaíso y el Programa ChileEmprende (I. Municipalidad de Valparaíso-SERCOTEC).

#### 2.3.5.3 Actividades Estratégicas

- Creación de una comisión
- Diagnóstico de servicios
- Definición de estándares
- Definición del procedimiento de certificación

- Plan de certificación
- Plan de mejora de servicios actuales
- Plan de generación de oferta de servicios de calidad
- Implementación de planes

#### 2.3.5.4 Facilitador

- ProChile
- Consejo de Rectores
- Instituciones de Educación Superior
- Otras instituciones que presten servicios
- ChileEmprende
- CORFO, a través de un PTI.

#### 2.3.5.5 Financiamiento

- Creación de una comisión: Instituciones de Educación Superior, CORFO, SERCOTEC, ProChile.
- Diagnóstico de servicios: Comisión de certificación
- Definición de estándares: Comisión de certificación
- Definición del procedimiento de certificación: Comisión de certificación
- Plan de certificación: Comisión de certificación
- Plan de mejora de servicios actuales: Comisión de certificación
- Plan de generación de oferta de servicios de calidad: Comisión de certificación
- Implementación de planes: Comisión de certificación

#### 2.3.5.6 Plazos

- Creación de una comisión: 3 meses
- Diagnóstico de servicios: 6 meses
- Definición de estándares: 3 meses
- Definición del procedimiento de certificación: 3 meses
- Plan de certificación: 3 meses
- Plan de mejora de servicios actuales: 3 meses
- Plan de generación de oferta de servicios de calidad: 3 meses
- Implementación de planes: 1 año
- Evaluación de planes: permanente

## 2.3.6 Generación de nueva oferta en Valparaíso

### 2.3.6.1 Objetivo

Buscar instituciones internacionales de enseñanza de idiomas para su instalación en Valparaíso como un medio para mejorar la oferta de servicios y aumentar la demanda.

### 2.3.6.2 Descripción

Es posible analizar la factibilidad y conveniencia de instalar en Valparaíso una sede de una institución internacional de enseñanza de idiomas. Los beneficios de esta instalación es el aumento de la oferta de programas de estudio y la incorporación de Valparaíso a la oferta en redes internacionales existentes, es decir, acceder a los canales de distribución de la oferta de servicios, lo cual generaría mayor demanda, con los consiguientes beneficios económicos para la ciudad.

No obstante, hay que analizar la oportunidad en la cual aumentar la oferta, para no interferir con los otros programas ofrecidos por las universidades. Del mismo modo, se debe analizar la necesidad y factibilidad de establecer alianzas entre las universidades y las instituciones internacionales.

### 2.3.6.3 Actividades Estratégicas

- Análisis y proyecciones de oferta y demanda
- Detección de posibles socios y negociaciones
- Instalación

### 2.3.6.4 Facilitador

- ProChile
- Instituciones de Educación Superior
- Programa de Atracción de Inversiones de CORFO

### 2.3.6.5 Financiamiento

- ProChile
- Programa de Atracción de Inversiones de CORFO
- Programa de Recuperación y Desarrollo Urbano de Valparaíso

### 2.3.6.6 Plazos

- Análisis y proyecciones de oferta y demanda: 6 meses

- Detección de posibles socios y negociación: 18 meses
- Instalación: 1 año



