

**Dirección General de Relaciones  
Económicas Internacionales  
PROCHILE**

**ESTUDIO E IDENTIFICACIÓN DE CLUSTER  
EXPORTADORES REGIONALES,  
REGIÓN DE O´HIGGINS.**

**Resumen Ejecutivo**

**Consultor: Felipe Ortega Melo**

**Noviembre 2006**

## INDICE

<b>1. Caracterización económico-productiva de la región de O'Higgins</b>	<b>3</b>
1.1. Actividad económica de la región	3
<b>2. Definición de potenciales cluster exportadores regionales (CER) en la región de O'Higgins</b>	<b>4</b>
2.1. Elementos teóricos para la definición de un CER	4
2.2. Análisis y priorización de potenciales CER en la Región de O'Higgins	5
<b>3. Cluster exportador regional de del vino Sexta Región</b>	<b>6</b>
3.1. Producción Vitivinícola regional	6
3.2. Antecedentes de las Exportaciones de vino regional	6
3.3. Características de los territorios del cluster: valles de Colchagua y de Cachapoal	7
3.4. Definición línea base de productos y empresas del cluster	8
3.5. Potencial de competitividad del cluster (Análisis según Diamante de Porter)	9
3.6. Potencial del cluster para aprovechar las oportunidades que abren los acuerdos comerciales	10
3.7. Grado de gobernabilidad y asociatividad del cluster	11
3.8. Análisis FODA del CER del vino	13
<b>4. Cluster exportador regional frutícola</b>	<b>15</b>
4.1. Producción frutícola de la región	15
4.2. Antecedentes de exportación de fruta fresca y productos industriales	16
4.3. Situación de Chile en el mercado mundial	18
4.4. Línea de base del cluster frutícola	18
4.5. Potencial de competitividad del cluster	20
4.6. Potencial del cluster para aprovechar oportunidades de acuerdos comerciales	22
4.7. Grado de Gobernabilidad y asociatividad del cluster	23
4.8. Análisis FODA del cluster	24
<b>5. Instrumentos de Fomento para productores y exportadores disponibles en la región y susceptibles de ser aplicados por los CER</b>	<b>26</b>
<b>6. Necesidades de capacitación y formación del capital humano en la región de O'Higgins a partir de los CER identificados</b>	<b>27</b>
<b>7. Análisis de los impactos social y ambiental generados por la actividad productiva, a partir de los CER identificados</b>	<b>30</b>
<b>8. Horizonte de tiempo en que los cluster podrían acceder exitosamente a los mercados con acuerdos comerciales</b>	<b>32</b>
<b>Anexos</b>	<b>34</b>

## **1. CARACTERIZACIÓN ECONÓMICO-PRODUCTIVA DE LA REGIÓN DE O'HIGGINS**

### **1.1. Actividad económica de la región**

A partir de los datos del PIB regional, se puede concluir que la actividad económica de la región se desarrolla teniendo como base los recursos naturales existentes concentrándose fundamentalmente en los sectores silvoagropecuario, minero, industria manufacturera y construcción, los que concentran el 67% del PIB regional calculado para 2002.

El sector silvoagropecuario, aporta el 21,1% al PIB regional, con una tendencia al alza que especialmente marcada en los últimos años, en segundo lugar está la construcción con un PIB que representa el 19% de la cifra total regional. La industria manufacturera, en tanto, aportó al PIB con 16,2% en 2002, incluyendo industrias básicas del cobre, alimentos y agroindustria, y finalmente la minería fue de 10,7%.

Durante 2005 según el INACER (Índice de Actividad Económica Regional, que define periódicamente el INE para evaluar la actividad económica de las regiones), la región de O'Higgins experimentó un crecimiento del 7,3%, registrándose un avance en todos los sectores durante el último período de este año, siendo los de mayor dinamismo: la industria, el comercio y los servicios financieros.

En lo que se refiere a la actividad exportadora, la Sexta Región aporta un 9,63% al total exportado por el país en el año 2005, ubicándose en la quinta posición. Según cifras de la división Regional de MIDEPLAN, para el 2004, la canasta exportadora regional contenía siete productos, siendo éstos; cátodos de cobre con un 31,5%; concentrado de molibdeno con un 23,2%; Frutas Frescas con un 17,2%; Carnes con un 9,0%; minerales finos con un 6,8%; Aguas, Vinos, Cervezas y Licores con un 4,6%; y jugos de frutas y otros con un 2,3%.

De los productos silvoagropecuarios exportados, la carne porcina es el producto de mayor relevancia en 2005, ya que con casi 209 millones US\$ FOB como resultado de las exportaciones, desplazan a un segundo lugar y tercer lugar, respectivamente, a las exportaciones de uvas y manzanas frescas. El vino con denominación de origen se posiciona en un cuarto lugar, con una exportación de más de 96 millones US\$ FOB (ODEPA con información del Servicio Nacional de Aduanas).

Cabe relevar, también dentro de los productos exportados en alza, el néctar y jugo de manzana; los purés y jugos de tomate; y los jugos de frutas y hortalizas, todos ellos con un gran crecimiento de los valores entre 2004 y 2005.

## **2. DEFINICIÓN DE POTENCIALES CLUSTER EXPORTADORES REGIONALES (CER) EN LA REGIÓN DE O'HIGGINS**

### **2.1. Elementos teóricos para la definición de un CER**

Una de las definiciones de Cluster habitualmente utilizada es la señalada por Porter, el cual indica que, "las ventajas competitivas de las empresas surgen de un conjunto de factores que él clasifica en cuatro grupos, los cuales conforman el diamante de Porter. Estos grupos de factores de competitividad se refuerzan unos a otros y constituyen un sistema competitivo. Este carácter sistémico hace que las empresas beneficiadas constituyan un cluster, en el cual las empresas se relacionan a través de vínculos verticales (comprador-vendedor), horizontales (clientes, tecnologías, servicios) y tienden a estar agrupadas regionalmente. Las industrias participantes se apoyan recíprocamente, porque las ventajas competitivas que desarrollan unas se transmiten a las otras"<sup>1</sup>.

Tomando como base la definición señalada, y el análisis que realizan varios autores sobre este tema, se establecieron siete criterios que nos permiten identificar, en un análisis de diferentes sectores económicos, si se está o no en presencia de un cluster en la región de O'Higgins.

#### **Criterios para identificar cluster**

- a) La existencia de sectores, rubros o productos que sean relevantes en la oferta exportadora de la Sexta Región. Esto es relevante dado que el estudio trata de identificación de cluster exportadores.
- b) Que exista una concentración territorial de empresas de diferente tamaño en torno un sector, rubro o producto eje (central o prioritario).
- c) Que existan (o potencialmente puedan existir) relaciones (formales o informales) de competencia y cooperación entre las empresas concentradas en un territorio;
- d) Que se produzcan economías de escala que disminuyan los costos del proceso productivo y de gestión, de la innovación y el aprendizaje tecnológico.
- e) La existencia de 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.
- f) Existencia (o potencial existencia) de relaciones público-privadas que potencien la capacidad competitiva del sector.
- g) Existencia de un producto diferenciable, que se potencia a partir de la existencia de condiciones naturales exclusivas.

---

<sup>1</sup> Cita extractada de los antecedentes conceptuales y pauta metodológica incorporados en los términos de referencia de este estudio. Michael Porter. "The competitive advantage of nations, Hartar Business Review, marzo-abril 1990.

## **2.2. Análisis y priorización de potenciales CER en la Región de O'Higgins**

De acuerdo a la aplicación de los criterios señalados en el punto anterior, a los diferentes sectores productivos más importantes de la región, se consideró para el estudio el sector vitivinícola y el sector frutícola<sup>2</sup>, ya que como se verá a continuación cumplen varios de los criterios definidos anteriormente.

El sector vitivinícola es el que muestra mayores consistencias con los criterios definidos para establecer si se está, o no, en presencia de un cluster. Se destaca para definirlo como un cluster, la alta concentración de empresas en el territorio (75 empresas exportadoras el 2005), la existencia de un producto claramente diferenciable y con potencialidad de vinculación con un territorio (y que potencie, por tanto, su imagen) constituyéndose, ello, en uno de sus principales valores. Esta diferenciación del producto eje, el vino, se expresa a través del establecimiento de Denominación de Origen y Terroir. Adicionalmente existe otra cadena de valor vinculada al producto eje, que es la del turismo enológico con una cantidad importante de empresas vinculadas a ella. La debilidad del cluster esta en la falta de experiencias asociativas y de cooperación en la línea de producción vitivinícola, la cual se compensa con una buena cooperación y experiencia asociativa en torno al turismo enológico.

En segundo término, se ha considerado que el sector frutícola presenta ciertas potencialidades para desarrollarse como cluster, aunque menores a las identificadas para la actividad vitivinícola. Se destaca su presencia como exportador actual en el caso de fruta fresca y, en bastante menor medida, productos industriales como los jugos concentrados y deshidratados. La concentración de productores primarios de fruta, como primer eslabón de la cadena, y de exportadores de fruta fresca, en menor medida, hablan de potencialidades para la conformación de cluster, sin embargo, la escasa presencia de empresas industriales limita la definición de un cluster, especialmente cuando son las cadenas productivas de los productos industriales (6 de jugos y 6 de deshidratados) las que presentan condiciones de agregación de valor tal, que posibilita la generación de redes en relación con instancias de apoyo.

A continuación, se analizará por separado cada uno de los cluster.

---

<sup>2</sup> En lo que respecta a productos minerales, dada la importancia y el nivel de desarrollo y consolidación que tiene este sector, se dejó fuera del ámbito de este estudio. El sector carnes también se dejó fuera ya que es una sola empresa (Agrosuper) que prácticamente no externaliza servicios haciendo todo el proceso productivo dentro de la misma empresa.

### **3. CLUSTER EXPORTADOR REGIONAL DE DEL VINO SEXTA REGIÓN**

#### **3.1. Producción Vitivinícola regional**

De acuerdo al último Catastro Vitícola disponible (SAG, 2004), la superficie nacional plantada con vides para vinificación ha crecido exponencialmente durante la última década -y especialmente en los últimos 5 años-, pasando de 53.093 ha en 1994 a 112.056 ha en 2004.

La Sexta Región, a pesar de ser la segunda en términos de superficie plantada con vides para vinificación -luego de la Séptima Región, que cuenta con 43% de esta superficie y 48.274 ha-, es la región que muestra el mayor crecimiento, cuadruplicando su superficie entre 1995 y el 2004, al pasar de 8.804,2 ha a 31.816 ha, con un 28% del total nacional en el 2004 (Catastro Vitícola SAG, 2004).

Con respecto a la producción nacional de vino para 2005, el 80% fue producido entre las regiones Sexta (32%) y Séptima (48%), en coherencia con la tendencia de la superficie antes descrita hubo un mayor crecimiento de la producción regional de la Sexta en comparación a la Séptima región, y también en relación con la producción nacional.

#### **3.2. Antecedentes de las Exportaciones de vino regional**

Los buenos resultados de las exportaciones de la industria chilena del vino están sostenidos, principalmente, por el buen desarrollo de las exportaciones del vino con D.O. El volumen de vino con D.O. exportado se incrementó entre 1995 y el año 2005 en un 436,4% en volumen y en un 559,8% en valor en este período.

En relación con el destino de las exportaciones hacia las grandes áreas o países del mundo señalan que la Unión Europea representa el principal destino, con un 51,5% de las exportaciones totales de vino, mientras que Estados Unidos se sitúa en un segundo lugar, con un más lejano 16,7% del total. ALADI sólo representa un 9,9% y Asia un 7,8% del total exportado en 2005. Respecto del año 2004 se produce, en general, un leve incremento de las exportaciones, del orden del 5 al 10%, y sólo Asia registra una disminución de este valor, del orden del 10%.

Con respecto a las exportaciones de vinos con D.O. para el 2005 las dos principales destinaciones de las exportaciones nacionales y regionales son el Reino Unido y Estados Unidos, mientras que los países de destino que se sitúan a continuación describen un orden similar tanto a nivel nacional como regional, aunque en este último destacan Dinamarca, Japón, Corea del Sur y Suiza.

### **3.3. Características de los territorios del cluster: Valles de Colchagua y de Cachapoal**

#### **Valle de Colchagua**

El valle de Colchagua ha tenido un explosivo crecimiento en la superficie plantada de vides viníferas, lo cual se demuestra con el aumento que ha tenido en el transcurso de sólo siete años la superficie plantada la cual creció desde las 5.768 ha registradas en 1997, a las 21.991 ha cuantificadas en 2004, superficie que se distribuye en 933 propiedades.

De las comunas que integran el Valle de Colchagua, las que representan una mayor superficie para la producción de vino son: Peralillo, Palmilla, Santa Cruz, Marchigue y Nancagua, que en conjunto reúnen el 67,2% de la superficie total del valle y al 58,9% del total de propiedades.

A partir del "Diagnóstico Tecnológico del Rubro Vitivinícola del Valle de Colchagua"<sup>3</sup>, elaborado por INIA (2003), se establece que la gran mayoría de la superficie destinada a la producción de vinos se corresponde con la modalidad DO (93% de la muestra considerada en el estudio), lo que sería indicativo del grado de especialización de los productores y del potencial comercial del producto apuntando a mercados de vinos superiores situación que, se indica, "se reflejaría sólo parcialmente, en la actualidad, lo que determina un potencial no explotado por la mayoría de los productores en el Valle".

En términos de la calidad del producto vino, el Valle de Colchagua describe una situación inmejorable. Dan prueba de ello el importante número de medallas que han obtenido sus caldos, así como la designación como el Mejor Valle Vinícola del Mundo 2005, por la revista americana Wine Enthusiast.

#### **Valle de Cachapoal**

Según los datos consignados en el Catastro Vitícola 2004, elaborado por el SAG, la Provincia de Cachapoal concentra 3uy98 propiedades plantadas con vides para vinificación, totalizando 9.276 ha plantadas, como puede observarse en el Cuadro 10. La mayor presencia de superficie con cepas tintas es evidente, ya que ésta representa el 89,3% de la superficie total de la provincia, correspondiendo el restante 10,7% a cepajes blancos.

De las comunas que son parte del Valle, Requinoa es la más importante, con 78 propiedades y 1.982 ha plantadas. Le siguen Rancagua, Rengo y San Vicente, en

---

<sup>3</sup> Este estudio fue elaborado por INIA (CRI Rayentué), en el marco de una del funcionamiento del PTI Colchagua Tierra Premium (CORFO como institución pública promotora y COPEVAL, como operador). El objetivo principal de este estudio es "identificar y caracterizar los niveles tecnológicos de las empresas vitivinícolas ubicadas en el Valle de Colchagua, en la VI Región y determinar los puntos críticos para el establecimiento de un Centro de Transferencia Tecnológica (CTT) Vitivinícola en el Valle de Colchagua".

términos del mayor número de propiedades existentes, pero también Peumo en relación con la superficie plantada, alcanzando las 1.373 ha en 2004.

### **3.4. Definición línea base de productos y empresas del cluster**

La cadena de valor base del CER del vino de la Sexta Región, que está diagramada en el Anexo 1, tiene su base en la línea de producción principal que se forma en torno a la producción vitícola y, posteriormente, a la producción vinícola, vale decir, las empresas base de cluster son las viñas y las bodegas, de tal manera que se pueden visualizar tres tipos de empresas: empresas productoras de vino para vindicación (sólo viña), bodegas que se avocan sólo a la producción de vino (sólo bodega) y, por último, empresas que llevan a cabo ambos procesos (viña y bodega).

Esta cadena de valor definirá dos grandes áreas de acción. Por una parte, se considera la producción vitivinícola como tal (cuyo producto final es el vino de exportación), que en la figura se enmarca en tonos amarillos, mientras que como una segunda gran área de acción se ha especificado el turismo enológico, que en la figura se enmarca en tonos anaranjados.

Para cada una de estas dos grandes áreas se especificarán las empresas proveedoras de servicios y proveedoras de insumos -y maquinarias e infraestructura, según sea el caso-.

Hay más empresas proveedoras de servicios afincadas en la región que proveedoras de insumos, lo que se sustenta en que éstas habitualmente se originan a partir de iniciativas personales de profesionales y técnicos que conforman equipos de trabajo para proveer de los servicios que se van requiriendo en el proceso productivo.

En términos generales, la mayoría de las empresas proveedoras de la industria vitivinícola de la Sexta Región son empresas nacionales o importadoras que tienen ubicación en Santiago o en la Séptima Región.

En relación con la otra gran área de desarrollo, el turismo enológico, las empresas primarias de la cadena de valor siguen siendo las viñas y las bodegas, con la salvedad que, para efectos de esta área, debemos considerar estas empresas en forma individual y también asociativamente.

Lo anterior se da de esta manera ya que varias de las iniciativas más importantes de la región en términos de turismo enológico responden a la asociación de empresarios vitivinicultores -especialmente aquellos de pequeño a mediano tamaño-, siendo la Ruta del Vino de Colchagua un buen exponente de esta situación; la Ruta del Vino de Cachapoal, en tanto, constituye una experiencia de menor data y notable menor desarrollo hasta el momento.

### **3.5. Potencial de competitividad del cluster (Análisis según Diamante de Porter)**

Para un análisis del potencial de competitividad del Cluster, se hizo un análisis de cuatro elementos claves, que según Porter, son fundamentales para lograr la competitividad, estos elementos son; las condiciones de los factores de producción base del país o territorio; la estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas; las condiciones de la demanda a la que se enfrentan las empresas; y la relación con las empresas de apoyo o soporte.

Realizado el análisis de los diferentes factores **se puede concluir que el cluster vitivinícola tiene un interesante potencial de competitividad**, sin perjuicio que hay que mejorar determinados aspectos.

En primer lugar en lo que se refiere a las condiciones que tienen los factores de producción, se consideraron; los recursos naturales, la infraestructura; los recursos humanos; y el nivel tecnológico e innovación. Con respecto a los recursos naturales, se estableció que existe una condición privilegiada para la producción vitivinícola. El mayor punto de debilidad está en el tema medioambiental, que aún requiere de mayores y más amplios esfuerzos, que se sumen a iniciativas como el proyecto de "Aguas limpias para Colchagua", promovido por los actores y la CONAMA.

Con respecto a la infraestructura, en lo que se refiere a Infraestructura productiva ésta se consideró apta pero debe seguir desarrollándose, ya que aun existen un importante número de viñas que todavía no ha realizado las nuevas inversiones requeridas para generar un producto de calidad, dado que no han incorporado un enfoque comercial más competitivo. En lo que se refiere a infraestructura vial, ésta es bastante adecuada, con cercanía a centros de distribución (Puertos y Aeropuerto Santiago), y con modernas carreteras.

En lo que se refiere a recursos humanos y Mano de Obra, se advirtieron limitaciones en términos de la existencia de mano de obra calificada en la región. En relación con el área vitivinícola existen aún pocos espacios de formación y capacitación, especialmente para mandos medios y profesionales.

Y en lo que se refiere al nivel tecnológico e innovación se estableció que existen grandes avances en este sentido, en los cuales se basa la industria vitivinícola nacional y, especialmente, la que se desarrolla en el Valle de Colchagua. Sin embargo, se establece como un elemento clave y crítico aun por desarrollarse mucho más.

En segundo elemento que compone el diamante de la competitividad de Porter, se refiere a la estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. Al respecto es posible señalar que la estrategia de las empresas del sector vitivinícola tiene una buena base en la experiencia adquirida, pero el avance que requiere se debe sustentar no sólo en la visión individualista de cada empresa, que es la que ha primado hasta ahora, sino en la conjunción de sus estrategias comunes.

La rivalidad o gran nivel de competencia entre las empresas asociadas al vino es una realidad, que ha facilitado la perpetuación de una gestión individual, especialmente en lo que a gestión de mercado se refiere y a la mantención del “secreto industrial”.

Sin perjuicio de lo anterior, el turismo enológico está siendo un espacio para el encuentro de los diferentes actores vinculados al sector, viñateros y bodegueros, y para la generación de visiones y objetivos comunes, y que también podría abrirse al campo productivo y comercial.

El tercer elemento del diamante de la competitividad de Porter, se refiere a las condiciones de la demanda. Al respecto se puede señalar que la demanda por productos asociados a un cluster del vino, vale decir, un producto con D.O. de calidad superior, tiende a aumentar en el mundo, en la medida que se va generando un nivel de consumo más especializado y que busca, también crecientemente, condiciones de diversidad e identificación.

Frente a esta situación, que promueve muy positivamente un cluster como el potencial de la región, se encuentra, sin embargo, con una fuerte competencia de otros mercados de origen de condiciones similares a las chilenas, son los llamados “mercados emergentes” como Australia y Argentina.

Ante lo indicado, las acciones deberían ser tanto para la generación de una oferta competitiva, como para buscar formas de incidir en la demanda, según lo que han indicado a este consultor tanto líderes de los empresarios como instancias de apoyo público y privado.

Finalmente el cuarto elemento del diamante de competitividad de Porter se refiere a las Industrias de soporte y relacionadas. El hecho que una parte importante de las empresas proveedoras de servicios y la mayor parte de las proveedoras de equipos e insumos se encuentren fuera de la región, constituye un elemento que limita la competitividad de un potencial cluster del vino en la región, ya que no permite la generación de redes territoriales que optimicen la actividad vitivinícola propiamente tal, pero que también dinamicen al territorio en el que están insertas.

### **3.6. Potencial del cluster para aprovechar las oportunidades que abren los acuerdos comerciales.**

Los Acuerdos Comerciales vigentes entre Chile y los países consumidores de vino le proporcionan a Chile la posibilidad de disminuir gradualmente el arancel que pagan o, en otros casos, no pagar arancel. Por otro lado los mismos acuerdos permiten a Chile importar productos que también tienen ventajas arancelarias, y que sean requeridos por la industria vitivinícola.

Así, a partir del Acuerdo de Libre Comercio entre Chile y la Unión Europea, Chile dispone de un arancel preferencial para la exportación de vinos chilenos a ese destino, que en lo concreto significará un menor arancel en 2006, respecto del que se debe pagar en 2005, para desaparecer el 1 de enero de 2007. Este acuerdo es

especialmente interesante si se considera que es el primero que suscribe la Unión Europea con países de la región y competidores del mercado del vino, como podría ser Argentina.

La operación del Tratado de Libre Comercio entre Chile y Estados Unidos, por otra parte, define la mantención de un arancel especial (aplicable a las mercancías de la categoría 22042150) hasta 2015 (año 12 del Acuerdo), cuando estas mercancías quedarán libres de derechos. En relación con los otros países norteamericanos también se tiene una situación privilegiada a partir de los acuerdos suscritos con cada uno de ellos, que definen la entrada del producto sin arancel.

En términos de la relación con el mercado Asiático, en el caso de Corea del Sur el arancel aplicable se reducirá en los próximos 5 años, hasta llegar a 0% en el año 2009. Sin embargo, se mencionaba que ello no ha significado un impacto de importancia en los volúmenes de vinos importados desde Chile, considerando que la economía coreana pasa por un momento difícil que ha impedido un crecimiento más activo del mercado.

Finalmente, el Acuerdo y Complementación Económica (ACE 35) entre Chile y Brasil le otorga a Chile preferencias arancelarias, de forma que se puede acceder a una reducción en la alícuota del impuesto de importación del vino chileno, en el caso de los vinos Premium.

También se pueden obtener ventajas arancelarias para la compra de maquinarias e insumos, los cuales generalmente se deben importar, con ello, traspasar esos menores costos a las producciones de los diferentes componentes de la cadena de valor del cluster del vino. Una forma de sacar provecho de esta potencialidad es que se generen alianzas estratégicas entre las empresas vitivinicultoras y las proveedoras de insumos y maquinarias, a semejanza las alianzas que se han establecido entre empresas chilenas y canadienses, con resultados exitosos según la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Departamento ALCA y América del Norte.

### **3.7. Grado de gobernabilidad y asociatividad del cluster**

La cooperación y la asociación entre las diferentes empresas involucradas en un cluster, y entre éstas y otras instancias público-privadas de un territorio, constituyen factores fundamentales para la conformación del cluster.

En lo que se refiere a las empresas de la cadena de valor principal, viñas y bodegas, éstas tienen una perspectiva de trabajo marcadamente individualista, que se expresa en la existencia de escasas instancias de cooperación y asociatividad, que o bien se insertan en la informalidad o responden a iniciativas promovidas desde el Estado.

Al respecto hay una diferencia notable con el turismo enológico, en donde se ha abierto la posibilidad de generar organizaciones formales y, a partir de ello, instalar espacios de permanente comunicación y decisión conjunta.

En términos de las relaciones de las empresas principales con las proveedoras, se visualiza la inexistencia de redes formales y, más bien, se trata de relaciones particulares

Finalmente, entre las iniciativas público-privadas que han sido claves para revertir la situación de individualismo entre los empresarios vitivinícolas o, al menos, sentar precedentes que permitan ir modificando este escenario, destacan la ejecución de varios PROFO directamente relacionados con el ámbito de interés y el PTI "Tierra Premium" en el Valle de Colchagua, y, ambos tipos de iniciativas correspondientes a instrumentos CORFO.

En relación con el PTI Tierra Premium, debe hacerse hincapié en que el hecho de estar en segundo año de ejecución, y el que se realizara un trabajo de preparación con los actores locales durante dos años, implica una situación de mucho mayor desarrollo del Valle de Colchagua en términos de asociatividad, liderazgo y gobernabilidad.

Hechos como los señalados, en definitiva, promueven una diferencia fundamental entre los Valles de Colchagua y Cachapoal, el primero de los cuales muestra un nivel de desarrollo mayor y más experiencias asociativas con buenos resultados, muestra de ello es la buena marcha de la Ruta del Vino de Colchagua, y otras iniciativas de turismo enológico que han surgido a partir de ésta. Cabe destacar, por ejemplo, la creación -en 1999- de la Asociación Viñas de Colchagua, que es la primera asociación vitivinícola regional y además, la primera en velar por la denominación de origen de un valle vitivinícola, en este caso, el "Valle de Colchagua".

Lo decisivo en el caso del Valle de Colchagua, en lo que a liderazgo y a gobernabilidad se refiere, es que se ha logrado que los actores locales promuevan un desarrollo a partir del propio territorio, vale decir, a través de elementos de identidad se busca posicionar el Valle y, a partir de ello, dar sustento en la vitivinicultura, lo que claramente permite aunar a todas las otras áreas de desarrollo económico y social.

La actividad asociativa de Cachapoal, en cambio, muestra un desarrollo más incipiente que, en lo sustantivo, no ha logrado sentar aún las bases de carácter identitario y territorial. En definitiva, este análisis supone que las condiciones actuales posicionan al Valle de Colchagua con las condiciones adecuadas para el desarrollo de un cluster, mientras que el Valle de Cachapoal debería seguir mostrando avances sustantivos como para constituir una opción clara de potencial cluster.

### **3.8. Análisis FODA del CER del vino**

El Análisis FODA del cluster se presenta, a continuación, a modo de síntesis de las principales características que se han analizado en los puntos anteriores y, por tanto, integra los elementos que señalan la mayor o menor competitividad del cluster.

#### Fortalezas

- La Región de O'Higgins es la segunda en importancia en el país en términos de superficie, producción y guarda (alrededor del 35%, en cada caso, del total), como tal, se constituye como una oferta relevante a nivel nacional y mundial. Adicionalmente está el posicionamiento de Chile como exportador de vino, encontrándose actualmente en un 5º lugar a nivel mundial.
- Existe una alta competitividad entre las empresas vitivinícolas que forman parte del cluster.
- Existencia de dos valles (territorios) con condiciones edafoclimáticas adecuadas que implican una oferta que tiende a la diferenciación de su producto. En este marco, el Valle de Colchagua se constituye como uno de los principales a nivel nacional y mundial, y como el núcleo de desarrollo del CER vitivinícola. Adicionalmente el vino que, predominantemente, se genera en los valles -especialmente en términos de cepajes y características organolépticas-, se corresponde con el tipo de demanda que está creciendo en los principales mercados de destino (vinos con D.O., identificados con un territorio o terroir y diferenciado).
- Nivel tecnológico e innovación de medio a alto. Alta calidad del proceso productivo y del producto eje del cluster (vino), con prestigio de ambos valles, especialmente Colchagua.
- El turismo enológico de la región ha sentado bases en la región, aunque aún existe un gran potencial de crecimiento por materializar.
- Entorno facilitador del desarrollo en términos de vías de transporte, cercanía a Santiago y puertos, etc.

#### Oportunidades

- Demanda internacional creciente de vino con D.O., especialmente de aquel proveniente desde países emergentes como Chile, y de características como el producido en la región (cepajes emblemáticos, características organolépticas, relación calidad-precio, etc.).
- Acuerdos comerciales con la mayor parte de los mercados de interés para el producto del cluster, que más allá de favorecer una situación privilegiada en el pago de aranceles –que es importante, pero no decisiva-, abre potencialidades en términos de cooperación con otros mercados. Adicionalmente los principales mercados de destino de las exportaciones de la región son los más promisorios en términos de demanda actual y potencial, de manera que se facilita la expansión de la colocación en ellos (economía de escala).
- Fortalecimiento de generación de productos diferenciados y con identidad territorial.

- Turismo enológico como actividad emergente y que abre posibilidades de promover asociatividad entre empresas de la cadena de valor principal del cluster, entre éstas y los otros actores.
- Relaciones público-privadas que aún no se han desarrollado o lo han hecho parcialmente. Entre ellas se consideran las instituciones de fomento y apoyo públicas, pero también instancias de gobierno regional y local, donde las municipalidades podrían tener un rol bastante más activo.

### Debilidades

- Escaso desarrollo de cooperación entre empresas de la cadena de valor, y entre éstas y las empresas proveedoras e instancias de apoyo.
- Existencia aún escasa de redes de interrelación entre empresas.
- Escasos espacios público-privados de decisión.
- Las empresas proveedoras de insumos para la industria vitivinícola suelen tener asiento en las regiones Metropolitana y del Maule, y no en la región o territorio.
- Faltan centros educacionales que entreguen formación y capacitación especializada.

### Amenazas

- De continuar la tendencia al crecimiento exponencial de superficie, producción y guarda de vino regional de los últimos años, se podría generar una oferta que dificulte su puesta en el mercado internacional, de acuerdo a la actual forma de gestión comercial internacional.
- Existencia y crecimiento de otros mercados emergentes, con condiciones de competitividad equivalentes.
- La dinámica individualista de los empresarios vitivinícolas, y el “secreto industrial” persistente en el proceso, pueden dificultar la materialización de iniciativas de mejora tecnológica e innovación conjuntas y/o de intercambio de este tipo de información.

## **4. CLUSTER EXPORTADOR REGIONAL FRUTÍCOLA**

### **4.1. Producción Frutícola regional**

#### Superficie

La región de O'Higgins es la que tiene la mayor superficie del país, llegando casi a las 60 mil hectáreas. La distribución de la superficie con frutales en la región de O'Higgins, tiene en la uva de mesa como la principal especie con el 21,1% de la superficie regional, mientras que el manzano llega 16,9% de la superficie regional. Las especies que se sitúan a continuación, para esta región, son nectarín, naranjo y ciruelo japonés (CIREN, 2005).

La superficie regional señalada se distribuye entre 3.218 explotaciones según el Catastro Frutícola 2003, de las cuales el 73,7% se encuentra en la Provincia de Cachapoal, el 25,3% en Colchagua, y menos del 1% a Cardenal Caro.

El Catastro 2004 muestra que el mayor número de explotaciones se encuentra en el rango entre 5 a 49,9 hectáreas (54,4%), seguido por el número de explotaciones de menos de 5 hectáreas (36,8%), lo que refleja la importancia de los pequeños productores en términos numéricos. En términos de superficie total, sin embargo, la superficie se distribuye fundamentalmente en los rangos de 5 a 49,9 hectáreas, y de 50 a 499,9 hectáreas, con 50,6% y 41,6% de la superficie regional frutícola, respectivamente.

#### Producción

Según datos de la producción informada para el Catastro Frutícola 2003, la producción regional concentra entre las manzanas rojas y verdes las especies más importante, que significa el 36,7% del total de la producción regional, mientras que la uva de mesa es la segunda en importancia, con un 24% del total regional. Bastante más alejadas se encuentran peras, kiwis y ciruelas, con 9%, 8% y 8%, respectivamente. Estas cinco especies, entonces, suponen el 86% de la producción frutícola regional.

Sobre el destino de la producción frutícola regional, el 67,8% de esta producción se orienta hacia la exportación, mientras que el 21,5% se dedica al mercado interno, y el 10,3% se destina a la agroindustria. A partir de la producción regional, los derivados de la manzana son los productos más importantes, siendo el jugo concentrado de manzana el producto más importante.

## **4.2. Antecedentes de las Exportaciones de fruta fresca y principales productos industriales**

### Fruta Fresca

Las exportaciones de la región de O'Higgins fueron las más importantes a nivel nacional, en la temporada 2004/2005 lo que significó el 27,1% de las exportaciones Nacionales.

En términos de las principales especies exportadas a nivel regional, se verifica la tendencia de superficie y producción, posicionando a la uva de mesa como principal especie, con el 35% de los envíos, y a la manzana como segunda especie -incluyendo especies rojas y verdes-, con el 21% de las cajas exportadas. La ciruela, en el contexto regional, se sitúa como la tercera especie, con alrededor del 10% de los envíos.

Según datos de ASOEX, los principales destinos de las exportaciones de fruta nacionales y regionales son EE.UU. y Canadá, superando ambos mercados en la temporada 2004/2005 el 47% del total, mientras que la Unión Europea constituye el segundo gran mercado de destino, con el 32% de las exportaciones, a continuación se ubican: Latinoamérica, Lejano Oriente y Oriente Medio.

En cuanto al número de mercados, los envíos de fruta chilenos llegaron a 78 mercados diferentes en los cinco continentes durante la última temporada, siendo EE.UU. el principal destino, ya que por sí solo aporta alrededor de 45% de las divisas que generan las exportaciones de fruta. Entre los países de la UE, Holanda mantiene su rol de país de ingreso y distribución de fruta a otros países europeos, y Reino Unido, España, Italia, Alemania y Francia son crecientes destinatarios de las nuestras exportaciones. Rusia es un mercado en expansión.

Entre los países del Lejano Oriente destacan Taiwán, Hong Kong y Japón, seguidos más atrás por Corea del Sur, que avanza rápidamente. Entre los países latinoamericanos lidera México, Colombia, Ecuador, Venezuela y un parcialmente recuperado Brasil son los principales representantes de América del Sur. Finalmente, entre los mercados del Medio Oriente, que mantienen en conjunto una moderada participación en las compras de fruta chilena, Arabia Saudita es el principal mercado, seguida bastante más atrás por los Emiratos Árabes Unidos.

### Productos Industriales de la fruta

Los volúmenes como los valores de las exportaciones nacionales de los productos industriales de la fruta han mostrado un sostenido aumento en los últimos años, destacándose frambuesas congeladas, pasas, jugo de manzana, ciruelas secas y duraznos en conserva, todos los cuales superan los 50 millones US\$ FOB. Se debe destacar la posición privilegiada del jugo de manzana, que se origina fundamentalmente en la región de O'Higgins, también es el caso de las ciruelas secas.

La bonanza de este sub-sector habla de mayores volúmenes exportados, mejores precios -resultantes de condiciones económicas más favorables en los mercados de destino-, mejoramiento de la calidad de los productos frutícolas en general y perfeccionamiento de la distribución de los envíos.

#### a) Jugo concentrado de frutas

El rubro de jugo de frutas es uno de los más interesantes para la región, ya que representa el 2,1% de las exportaciones industriales alimenticias nacionales.

Para los jugos concentrados, EE.UU. es el destino del 63,2% de los volúmenes exportados, seguido de Japón, con el 15,5% y en tercer lugar se encuentra Canadá, con el 7,1% del volumen exportado.

Entre los jugos de frutas exportados el de manzanas es el más importante, le sigue el jugo de uva con más de 20 millones US\$ FOB este mismo año, y más atrás frambuesa, pera y ciruela. El resto de los jugos de fruta se exporta en volúmenes inferiores.

Respecto de los precios de estos productos, se debe indicar que ha habido recuperación y/o incrementos en varios productos, como en los congelados de frambuesas y frutillas.

#### b) Fruta deshidratada

En términos de los productos más interesantes a nivel regional y, por ende, para el cluster, se debe destacar la importancia que mantienen los deshidratados como categoría de frutas exportadas, aunque el aporte nacional continúa siendo relativamente marginal, dadas las grandes magnitudes del intercambio mundial.

Entre las exportaciones nacionales de frutas deshidratadas lideran las de pasas y ciruelas secas, con montos en 2005 de US\$ 81,2 y US\$ 79,6 millones, y volúmenes de 52 mil y 33 mil Ton, respectivamente (según datos de Chilealimentos). Les siguen nueces, manzanas, duraznos, peras y damascos.

Tal como ocurre para la fruta fresca, EE.UU. es el principal mercado destinatario de frutas procesadas, participando con la cuarta parte de los retornos por ventas de frutas industrializadas. Le sigue México, que lidera a los países latinoamericanos, compensando las bajas de los vecinos del cono sur. Interesante crecimiento exhiben países de Europa, tales como Alemania y Rusia. Entre los asiáticos, Japón muestra cierta recuperación.

En el caso de la fruta deshidratada EE.UU. es el principal destino con el 16,3% del volumen exportado, seguido por México con el 14,2% de las exportaciones. En tercer lugar se ubica Alemania, con casi el 10% de volumen exportado.

### **4.3. Situación de Chile en el Mercado Mundial**

Las últimas estadísticas de exportaciones de fruta fresca chilena representan a nivel mundial, un 11,8 % en sus principales especies. Actualmente Chile es líder de exportaciones del hemisferio sur, sobrepasando a sus principales competidores Nueva Zelanda, Sud África y Australia, representando un 48,5% del total exportado desde el hemisferio sur.

Chile ocupa los primeros lugares como exportador de una serie de frutas, considerando en primer lugar la uva de mesa, ya que Chile es el principal exportador a nivel mundial, y representa el 21% de los envíos de este producto

En términos del mercado de los productos industrializados de la fruta, para el jugo de manzanas la oferta de Chile ocupó el quinto lugar a nivel mundial, y participó con 6% del volumen exportado en 2004 (FAOSTAT). Los precios fluctúan entre US\$ 0,85 y US\$ 1,20 por Kg. entre los exportadores más importantes. El precio del producto chileno se ubica en un nivel medio.

Los principales oferentes son países europeos: Polonia, Suiza, Austria y Hungría, y después de Chile se sitúan Alemania, Argentina y Turquía. En general todos muestran tendencia de alza, a excepción de Argentina y Alemania, cuyos comportamientos son más erráticos.

Respecto de las ciruelas deshidratadas, Chile se ha ubicado como un importante proveedor a nivel mundial, ocupando el segundo lugar en volumen exportado. Esta posición la ha ganado gracias a la mejor calidad del producto y a las ventajas arancelarias logradas en las negociaciones con los grandes mercados, como EE.UU. y la UE. No obstante, los precios medios que obtiene son algo menores que los de sus principales competidores, pero con una tendencia creciente.

### **4.4. Línea base de productos y empresas del CER frutícola**

La línea base de producción del potencial CER frutícola de la Región de O'Higgins, que se presenta en el Anexo 2, se conforma a partir de las cadenas productivas de: fruta fresca, jugos concentrados y deshidratados (fundamentalmente ciruela), según la importancia de estos productos entre las principales exportaciones regionales.

A partir de ello, se pueden diferenciar varias tipologías de empresas que son parte central de un potencial cluster, de acuerdo a su avance en las cadenas productivas y su participación en una o más de ellas. De esta manera, nos encontraremos, entre otras modalidades, a productores de fruta que sólo realizan el proceso productivo primario; otros que realizan la cadena completa hasta la exportación de fruta fresca; productores que procesan industrialmente su producto hasta llegar al producto elaborado y lo exportan, industrias que sólo realizan el proceso hasta exportación del producto y, finalmente, empresas que sólo se dedican a la comercialización exterior de los

productos finales, sean éstos fruta fresca o productos industriales (jugo concentrado y deshidratados, para el caso del cluster en análisis).

En primer término, se debe considerar que el punto de partida para la línea base está dado por la producción primaria de fruta. A continuación de la generación del producto primario, se da la primera cadena productiva para la exportación de fruta fresca. En esta línea se identifica la existencia de 21 empresas con dirección registrada en la región que, según datos de ProChile, exportaron fruta fresca durante 2005.

En la exportación de jugos concentrados sólo existen tres empresas exportadoras durante 2005, según datos de Prochile: Jugos Concentrados S.A. (JUCOSA), Invertec Nacional Juice y Agroindustria Nacional S.A. (AGRONA), las tres ubicadas en Cachapoal. Los datos que maneja la Asociación de Empresas de Alimentos de Chile (Chilealimentos) coinciden con estos datos y permiten agregar otras tres empresas que tienen parte de sus plantas procesadoras en la sexta región, estas son: Viñedos Errázuriz Ovalle S.A. (mostos de frutas), Agrícola y Comercial Superfruit Ltda. y, finalmente, IANSAFRUT. Entre las empresas señaladas las que son consideradas líderes por empresarios y profesionales de entidades de apoyo público, dado su carácter iniciador del negocio y su posicionamiento en el mercado, son JUCOSA y AGRONA.

Finalmente, y en relación con la exportación de deshidratados, según datos de ProChile existen 4 empresas que durante 2005 exportaron, específicamente, ciruelas secas; éstas son: Agrícola y Comercial Superfruit Ltda., Sociedad Adbo Deshidratados S.A., Comercio e Inversiones Huelén Ltda. y María Teresa Ubilla Alarcón. Según los antecedentes aportados por Chilealimentos, a éstas deben agregarse otras empresas exportadoras tales como Sociedad Comercial Sunagro Limitada y Deshidratados Graneros, con una orientación de exportador neto.

Según lo indicado por empresarios de la fruta de la región, la mayor parte de servicios e insumos que se requieren para la exportación de frutas frescas, jugos concentrados y deshidratados se produce en la misma región. Sólo los equipos especializados se traen desde Santiago o se importan desde países que los producen; ello supone que se establezcan relaciones más estrechas entre empresarios de la cadena de valor principal y las empresas de apoyo, que se enmarcan frecuentemente en la informalidad, pero que se consideran adecuadas en la medida que se enmarcan en la confianza mutua.

En relación con las instituciones públicas se mencionan que existen relaciones importantes entre las que se pueden señalar, entre otras, a ProChile, CORFO, SAG, Fundación Chile, INDAP, SERCOTEC y SENCE. Por otro lado el Gobierno regional, SEREMI y municipalidades también se mencionan como aliados estratégicos para la exportación de fruta desde la región, particularmente en lo que dice relación al mejoramiento de infraestructura vial y preocupación por los aspectos sanitarios. Respecto al punto anterior, el presidente de ASPROEX destaca la posibilidad de materializar un FNDR que permita hacer un diagnóstico para mejorar la situación medioambiental en relación con el sector.

Entre las instancias de investigación y formación se destaca la relación con algunas universidades tales como la U. de Talca, U. Católica y U. de Chile. En términos de investigación se hace hincapié en el nuevo convenio de cooperación establecido entre Asproex e INIA, a partir de lo cual se tiene en etapa de proyecto un “estudio para el desarrollo del carozo”.

Entre las organizaciones y gremios, se debe hacer mención a la citada asociación Asproex, y también a FRUSEXTA (Federación de Productores de Fruta de la VI Región), como sede regional de FEDEFruta, y a la Asociación de Agricultores de Cachapoal.

#### **4.5. Potencial de competitividad del cluster (Desarrollo del análisis a través del Diamante de Porter)**

Para el análisis del potencial de competitividad de un cluster de la fruta en la región de O'Higgins, entonces, se verán las principales consideraciones que surgen para cada uno de ellos.

##### **A. Condiciones de los factores de producción**

- Recursos Naturales. Existen condiciones edafoclimáticas adecuadas para la producción primaria de fruta, tanto para la exportación de fruta fresca como de productos industriales derivados. La deficiencia, en este ámbito, es el tema medioambiental. En este sentido, los empresarios del sector han realizado esfuerzos importantes tanto en el nivel de producción primaria (a través de la aplicación de BPA, por ejemplo), como en las empresas de procesamiento para la exportación de fruta fresca y de productos industrializados.
- Infraestructura. Infraestructura productiva apta especialmente en el ámbito de la agregación de valor para la exportación de fruta fresca, con una buena dotación en los parking de la región, y de productos procesados, especialmente jugos concentrados; Los espacios donde debe seguir desarrollándose este elemento es a nivel de producción primaria, de los productores proveedores de menor tamaño, y en el procesamiento de fruta deshidratada, también de algunos productores más pequeños que potencialmente podrían exportar, pero que no cumplen con los requisitos solicitados por los mercados externos. La infraestructura vial es adecuada, con carreteras expeditas cerca de las cuales se concentra la producción primaria de fruta (Panamericana Sur, Carretera de la Fruta y otras) y cercanía a centros de distribución (Puertos y Aeropuerto Santiago).
- Recursos Humanos y Mano de Obra. Se advierten limitaciones en términos de la existencia de mano de obra calificada en la región, especialmente considerando que se van requiriendo niveles de especialización crecientes.

En términos del recurso humano más especializado, se observa un incremento considerable a partir de la incorporación de profesionales tanto en el área productiva como en la comercial.

- Nivel tecnológico e innovación: pese a los avances en este sentido, se aprecia como un elemento clave y crítico a desarrollar, ya que el éxito logrado hasta la fecha en el sector frutícola regional, se basó en condiciones naturales y efectos de contra estación.

## **B. Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas**

Las empresas asociadas a la cadena principal del potencial cluster de la fruta son protagonistas de una experiencia que podría considerarse exitosa, considerando que han liderado el proceso de posicionamiento de Chile como país exportador. Sin embargo, las exigencias del mercado externo demandan que se dé un paso sustantivo para conservar y/o desarrollar el liderazgo conseguido, en relación con otras regiones del país y otros países -consumidores o competidores-.

La rivalidad o gran nivel de competencia entre las empresas asociadas a la fruta es una realidad, que ha facilitado la perpetuación de una gestión individual, especialmente en lo que a gestión de mercado.

Dentro de las experiencias que sí proyectan una acción conjunta de empresarios del sector, a nivel regional, está la existencia de ASPROEX, la que, a través de actuaciones como el establecimiento de un convenio con el INIA, efectivamente se hacen cargo de buscar mantener el liderazgo del sector a partir de acciones conjuntas e innovadoras.

## **C. Condiciones de la demanda**

A juicio de los propios empresarios implicados, la existencia de un mercado que recibe crecientes producciones -o sobreproducciones- de productos alimentarios, especialmente aquellos más estacionales como la fruta, y que claramente supera el nivel de crecimiento de la población que está en condiciones de adquirir el producto, habla de una situación crítica de la demanda en el corto o mediano plazo.

La alternativa a ello no puede ser otra que la búsqueda de nichos de mercado. El consumidor de fruta o productos procesados de la fruta muestra un nivel de especialización -e incluso sofisticación- que debe condecirse con un buen nivel de precio-calidad. La gran apuesta para los diferentes productos alimentarios está dada por la diferenciación: el relacionamiento creciente con territorios de origen, y también procesos que promuevan condiciones de salud y que cautelen el medio ambiente.

## **D. Industrias soporte y relacionadas**

La mayor parte de las empresas de apoyo (proveedoras de insumos tales como cartón, cajas de madera, pallets, sacos y otros, o de servicios de certificación, control de calidad u otros) pertenezcan a la región y, específicamente, al territorio en el que se concentran las empresas de la fruta, constituye un elemento a favor de la relación entre las empresas, y de la potencial generación de redes permanentes y activas.

### **4.6. Potencial del cluster para aprovechar las oportunidades que abren los acuerdos comerciales**

A continuación se hará referencia a la situación actual y las potencialidades que se abren en relación con los acuerdos vigentes de Chile con los países o macro-mercados que son más interesantes para la fruta fresca, los jugos concentrados y deshidratados.

En relación con el TLC con EE.UU., productos como uva de mesa, ciruelas, damascos y frambuesas quedaron con desgravación inmediata y sin cuotas al momento de entrar en vigencia, lo que significó un efecto de ahorro de aranceles significativo, aunque tiende a diluirse en la medida que otros mercados también acceden o puedan acceder en el futuro próximo, a condiciones privilegiadas semejantes.

Respecto de productos de fruta procesados, los efectos deberían ser visibles aún en los próximos años, de acuerdo al programa de desgravación acordado (4 a 12 años). Sin embargo, se debe considerar que, por ejemplo, tanto para frutos secos como para deshidratados, California es un importante competidor. En el caso de los jugos concentrados la liberación será a ocho años con una desgravación lineal anual.

Proyectando la diversificación de la actual oferta frutícola regional, es interesante hacer alusión a los productos orgánicos en EE.UU. La manzana, por ejemplo, es uno de los productos más promisorios para este mercado, ya que muestra uno de los más altos índices de crecimiento en la demanda de frutas templadas. Otros rubros relevantes son ciruelas, berries, cerezas y duraznos. Gran potencial tienen las uvas orgánicas, siempre y cuando se logren resolver las exigencias de tratamiento fitosanitario que hasta ahora han impedido la exportación desde Chile.

El Acuerdo de Chile con la Unión Europea, por otra parte, define que el 47% de nuestras exportaciones agrícolas a la Unión Europea hayan quedado con desgravación inmediata a partir de la entrada en vigencia del acuerdo. Por otro lado, el 42% adicional de las exportaciones del sector se irá desgravando gradual y linealmente hasta el cuarto año, es decir, en el cuarto año del Acuerdo ingresarán con arancel cero a la UE el 89% de nuestras exportaciones agrícolas. Ello, sin duda, aumenta la competitividad frente a países como Argentina, Brasil, Sudáfrica, Nueva Zelanda y Australia, como competidores clave en el sector de la fruta, por generar exportación también en contra estación.

Tal como EE.UU., la vigencia del acuerdo con la Unión Europea abre oportunidades hacia los productos orgánicos, dada la creciente demanda existente. Sin embargo, el mercado europeo también establece que la diferenciación de los productos y su

identificación territorial sean elementos decisivos, y así queda reflejado a través de las especificaciones que se establecen en tono a la defensa de las D.O. europeas en el Acuerdo establecido con Chile.

Es interesante hacer referencia a los efectos y potencialidades de un tratado “maduro” (entró en vigencia en 1997) como el establecido con Canadá, país que es medianamente importante como receptor de la oferta frutícola chilena. Las exportaciones de la agricultura y fruticultura constituyeron en el año 2004 sólo un 2,3% del total, habiendo sido mucho más importante el nivel de exportaciones en los primeros años del acuerdo.

Uno de los acuerdos más recientes, el establecido con Corea hace tres años, ha definido una expansión exportadora menor a la esperada para fruta fresca, vinos, jugos y productos congelados, aunque también es cierto que la apertura coreana abre un margen muy amplio para que la presencia de productos chilenos a precios muy bajos, por la fuerte reducción arancelaria, induzca un aumento persistente del consumo interno importado (creación de comercio).

Sin ser un mercado demasiado grande, ya que el país tiene algo menos de 50 millones de habitantes, la importancia de este tratado está en ser una primera entrada de Chile hacia el mercado asiático.

#### **4.7. Grado de gobernabilidad y asociatividad del cluster**

Un potencial cluster la fruta en la región de O'Higgins muestra potencialidades y limitantes a partir de su actual situación organizativa y asociativa, y de la que históricamente han enfrentado sus actores locales.

Según ya se indicó las empresas de las cadenas de valor principales responden a diversas tipologías, según el grado de avance en la cadena. Aún con esta diferenciación de las empresas un punto de coincidencia está dado por el marcado carácter individualista con que realizan sus gestiones, según han reconocido tanto empresarios como profesionales de apoyo a sus actividades.

Las asociaciones que existen en la actualidad y que agrupan este tipo de empresarios (Federación de Agricultores de la VI Región, Asociación de Exportadores de Fruta de la VI Región, entre otras) ejercen más una labor representativa que promotora de las acciones productivas y/o comerciales conjuntas. Sin embargo, ASPROEX ha mostrado un liderazgo diferente como dinamizador de la actividad productiva y exportadora regional y, a pesar de su creación relativamente reciente (3 años de duración), ha logrado desarrollar acciones interesantes que permiten augurar un buen desempeño en el futuro.

El tamaño de las empresas también es decisivo en la generación de relaciones formales e informales. Según se advierte para la fruta -y también para el vino-, las empresas que mayor proyección tendrían en el marco del desarrollo de un cluster serían las de tamaño mediano, en cambio las grandes empresas generan una dinámica propia. Las

MIPYME, en tanto, suelen posicionarse como proveedores de materias primas o gestores de empresas procesadoras pequeñas, lo que les supone posicionarse con menos ventajas y menos posibilidades de decisión y negociación.

En términos de las relaciones de las empresas principales con las de apoyo o soporte, éstas se dan también en el marco de la relación individual e informal. Ayuda.

Finalmente, en términos de las relaciones de las empresas principales y de apoyo con instituciones públicas y privadas, se visualizan varias instancias de relacionamiento que resultan interesantes, y que hablan de experiencias conjuntas, con resultados disímiles, particularmente en las áreas de innovación y tecnológicas y comercio exterior.

#### **4.8. Análisis FODA del cluster**

El Análisis FODA del cluster se presenta, a continuación, a modo de síntesis de las principales características que se han analizado en los puntos anteriores y, por tanto, integra los elementos que señalan la mayor o menor competitividad del cluster.

##### Fortalezas

- Posicionamiento de Chile como exportador privilegiado de fruta fresca en el mundo, siendo el 1º en uva de mesa, 2º en ciruelas, 3º en kiwi y 4º en manzanas a nivel mundial.
- La región de O'Higgins es la principal productora y exportadora de fruta fresca del país, y también de productos procesados como el jugo de manzana y las ciruelas deshidratadas.
- Existe una gran concentración de empresas en torno a la producción y exportación de fruta fresca, en la región.
- Existe un nivel tecnológico e innovación de medio a alto en el sector. Hay una alta calidad del proceso productivo especialmente en empresas más grandes asociadas a la exportación de fruta fresca y derivados industriales como el jugo concentrado.
- Recursos naturales aptos para la producción de fruta y derivados.
- Entorno facilitador del desarrollo en términos de vías de transporte, cercanía a Santiago y puertos, etc.
- La mayor parte de empresas proveedoras de servicio e insumos tienen asiento en la región.

##### Oportunidades

- Demanda internacional creciente hacia productos diversificados, que se alejen del carácter de "commodity" actual de varias de las especies frutales.
- Acuerdos comerciales con la mayor parte de los mercados de interés para el producto del cluster, que más allá de favorecer una situación privilegiada en el pago de aranceles –que es importante, pero no decisiva-, abre potencialidades en términos de cooperación con otros mercados.

- Los principales mercado de destino de las exportaciones de la región son los más promisorios en términos de demanda actual y potencial, de manera que se facilita la expansión de la colocación en ellos (economía de escala).

### Debilidades

- Limitado número de empresas de industrialización de la fruta en la región, lo que no permite desarrollar una concentración territorial significativa considerando sólo a estas empresas.
- Escasa a nula identificación del producto como regional, y menos su proyección como elemento de marketing.
- Escaso desarrollo de cooperación entre empresas de la cadena de valor, y entre éstas y las empresas proveedoras e instancias de apoyo.
- Inexistencia de redes de interrelación entre empresas. Estas son individuales e informales.
- Faltan centros educacionales que entreguen formación especializada.

### Amenazas

- La generación de variedades patentadas en los países industrializados.
- La producción y comercialización de nuevas variedades, en grupos cerrados con volúmenes de producción limitados y preestablecidos.
- El incremento de nuevas exigencias medioambientales y barreras cuarentenarias.
- Continuidad de la tendencia al crecimiento exponencial de la producción de fruta fresca en el país y países competidores, redundará en una sobre oferta que afectaría gravemente el mercado.
- Existencia y crecimiento de otros mercados emergentes, con condiciones de competitividad equivalentes (contraoferta especialmente).
- La dinámica individualista de los empresarios puede dificultar la materialización de iniciativas de mejora tecnológica e innovación conjuntas y/o de intercambio de este tipo de información.

## **5. INSTRUMENTOS DE FOMENTO PARA PRODUCTORES Y EXPORTADORES, DISPONIBLES EN LA REGIÓN Y SUSCEPTIBLES DE SER APLICADOS POR LOS CER**

En este capítulo se incluyen aquellos instrumentos de fomento disponibles en la institucionalidad pública, que se han considerado relevantes para productores y exportadores de los CER identificados -vitivinícola y frutícola-.

De acuerdo al enfoque de cluster, se consideran instrumentos para las empresas principales de cada cluster (micro, pequeña y mediana empresa, fundamentalmente), las empresas de soporte o apoyo y, finalmente, las instancias públicas de apoyo, especialmente en el área de tecnología e innovación.

La revisión de los instrumentos de fomento para productores y exportadores de los cluster, permite dar cuenta de la diversidad de recursos disponibles, de acuerdo a los distintos tipos de actores que están implicados (productores primarios versus exportadores, MIPES versus mediana y gran empresa, etc.). El desafío, en este sentido es cómo, a partir del enfoque cluster, es posible avanzar en la difusión de estos instrumentos para que lleguen a un universo más amplio de beneficiarios y, además, cómo se puede avanzar en la coordinación de la entrega de los mismos.

Los instrumentos de fomento se agrupan según las siguientes categorías:

1. Desarrollo Territorial (2)
2. Productividad de las Empresas (6)
3. Micro y Pequeñas Empresas (MIPES) (16)
4. Agricultura (16)
5. Comercio Exterior (15)
6. Intermediación financiera y Garantías Solidarias (15)
7. Capacitación y Empleo (5)

## **6. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LA REGIÓN DE O'HIGGINS A PARTIR DE LOS CER IDENTIFICADOS**

Las necesidades de capacitación y formación que se perfilaron para ambos CER, a través del análisis integrado de la oferta y de la demanda, mostraron la situación carencial existente en términos cuantitativos y especialmente cualitativos, escenario que se mostró espacialmente crítico para los mandos medios de ambos cluster.

En relación con la oferta de formación y capacitación, se deja ver la escasez de centros regionales y territoriales que se avoquen a las temáticas relevantes para el desarrollo de ambos cluster. De hecho, en la Sexta Región existen 6 liceos o escuelas agrícolas, según datos del MINEDUC (2004). y, más aún, que consideren una modalidad de enseñanza que permita generar tanto capacidades técnicas como aquellas “transversales”, que le den a los alumnos las condiciones de innovación, flexibilidad y visión integradora, que requiere el enfoque de cluster.

Desde la perspectiva de cluster, este escenario es especialmente limitante, ya que el escaso número de este tipo de liceos (en relación con la enorme importancia de la actividad en la región) y la modalidad de entrega de la formación, atentan contra la innovación que debería darse naturalmente en las unidades educativas, y que les permitiría a los alumnos asumir su trabajo con mayores capacidades de adaptación e integración.

Una muestra de la “generalidad” del modelo de enseñanza agrícola nacional es que, de los 99 liceos agrícolas existentes en el país, sólo uno tendría una adecuada capacidad de formación en el rubro vitivinícola<sup>4</sup>, lo que no se condice con el gran nivel de desarrollo de la industria en el país.

En este sentido, se valoran especialmente algunas iniciativas que se han generado a partir de la actividad vitivinícola en la región, como la existencia de la carrera técnica de “vitivinicultura”, dictada por un CFT de Colchagua, y el proyecto de la creación de la “Universidad del Vino”, en el mismo territorio.

Respecto de la **formación post-secundaria**, la oferta es más amplia que en el nivel anterior, visualizándose como centros educativos a Centros de Formación Técnica (CFT) e Institutos Profesionales (IP). La mayor parte de estas carreras conducen al título de “Técnico de Nivel Superior”.

En la región de O'Higgins, según la base de datos del MINEDUC (2004), existen 10 instituciones que dictan ciclos de formación post-secundaria, incluyendo el IP AIEP con sedes en Rancagua y San Fernando.

---

<sup>4</sup> Según lo señalado en el estudio “Determinación de una Oferta de Capacitación Permanente y Pertinente en Función de Perfiles Basados en Competencias Laborales y Polos de Desarrollo Relevantes para la Región del Maule. Resumen Ejecutivo” (Centro de Estudios Regionales - U. Talca, 2005).

Entre las instituciones señaladas se da la tónica que, las ubicadas en Rancagua, entregan carreras con mayor diversidad de áreas de interés, mientras que aquellas que se ubican más cerca de los centros agrícolas por excelencia (San Fernando, Santa Cruz o Rengo) responden con carreras más relacionadas con esta área. Es el caso del CFT Colchagua, que dicta la carrera de vitivinicultura, pero también las carreras de gastronomía y gestión en turismo, respondiendo al desarrollo del turismo enológico en la zona.

Sobre la demanda por formación y capacitación, se da cuenta de cierto doble estándar entre los empresarios. Ésta se relaciona con que si bien se valora la mejora del capital humano a partir de formación y capacitación, en la práctica se observa que son limitadas las oportunidades de este tipo para sus trabajadores. En otras palabras, se aprecia una brecha importante entre la “demanda real” que existe en la actualidad, y la “demanda potencial” que debería generarse como para solventar los requerimientos de las actividades productivas, según el enfoque de cluster.

Según lo declarado por empresarios y profesionales entrevistados, lo que se corrobora con los resultados del estudio de GAMMA Ingenieros S.A. (2005), los cargos clave para el cluster frutícola serían los siguientes:

<b>AREA AGRÍCOLA</b>	<b>ÁREA AGROINDUSTRIAL<sup>5</sup></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capataz</li> <li>- Supervisor de campo</li> <li>- Tractorista</li> <li>- Aplicador agroquímicos.</li> <li>- Cosechador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleccionador de fruta</li> <li>- Jefe parking</li> <li>- Embalador</li> <li>- Palletizador</li> <li>- Jefe turno</li> <li>- Encargado control de calidad</li> </ul>

Los cargos clave para el cluster vitivinícola serían:

<b>AREA VITIVINÍCOLA</b>	<b>ÁREA TURISMO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialista vitivinícola</li> <li>- Enólogo</li> <li>- Elaborador de vinos</li> <li>- Encargado control calidad</li> </ul>	<p>Hotelería:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepcionista</li> <li>- Mucama</li> <li>- Botones</li> </ul> <p>Gastronomía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Chef</li> <li>- Jefe de comedor</li> <li>- Barman</li> <li>- Garzón</li> <li>- Bodeguero</li> </ul>

<sup>5</sup> Para exportación de fruta fresca y los productos industriales de jugos concentrados y deshidratados.

	Turismo: <ul style="list-style-type: none"><li>- Guía turístico</li><li>- Chofer turístico</li></ul>
--	--

Al cruzar la oferta de formación y capacitación disponible, con las competencias laborales requeridas para cargos clave en sectores emergentes, se aprecia que hay falencias importantes.

La mayor carencia se encuentra en relación con los mandos medios. Ello adquiere especial importancia para los CER identificados si se considera que, en este nivel, están quienes deben procurar que los procesos productivos se lleven a cabo eficientemente, lo que es fundamental para que los cluster puedan desarrollar al máximo su potencial.

La demanda por trabajadores con formación profesional, aunque menos crítica, también se hace evidente, y refrenda la pertinencia de instancias como el proyecto de la Universidad del Vino en Colchagua, oportunidad que permitiría generar profesionales con adecuados conocimientos específicos, dada la enorme experiencia histórica adquirida por los empresarios y profesionales de la zona. Pero incluso más allá, permitiría generar profesionales que se formen al alero de la idea de "territorio", que es la base del éxito que ha tenido la vitivinicultura hasta ahora, y que se proyecta con optimismo hacia el futuro como un potencial CER.

Debemos recalcar que, según el enfoque de cluster, serán estos profesionales los que liderarán técnicamente las estrategias para innovar y salir al mercado con un producto de excelencia. Y, además, serán ellos quienes darán el soporte necesario para que los empresarios de las cadenas productivas de los cluster vitivinícola y frutícola, logren dar el gran paso cualitativo de trabajar en red.

Se debe hacer hincapié en que las empresas, en la actualidad, están enfocando su demanda por capacitación hacia sus profesionales, mandos medios y administrativos, con el objetivo principal de incrementar conocimientos técnicos y de gestión y, en menor medida, para aumentar competencias transversales. De acuerdo al enfoque de cluster, son estas últimas competencias las que le otorgan el valor agregado necesario al capital humano existente, como para proyectar efectivamente un cluster como los identificados, en el mediano y largo plazo.

## **7. ANÁLISIS DE LOS IMPACTOS SOCIAL Y AMBIENTAL GENERADOS POR LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA, A PARTIR DE LOS CER IDENTIFICADOS**

La definición de los impactos social y ambiental de los CER, de acuerdo a los estudios e información disponibles, evidencia el gran efecto de ambos cluster en el escenario regional, de acuerdo a la importancia del sector silvoagropecuario en el que se circunscriben ambos cluster.

El impacto social de las actividades productivas ligadas a los CER es innegable, si se consideran aspectos como: el aporte de estas actividades a la economía regional y nacional, el importante número de empresas que están implicadas, y el nivel de empleo que se genera a partir de ellas, este último con la positiva referencia que significó ser la tercera región con nivel de desempleo más bajo del país en 2005 (5,8%). Los datos del SII indican que en 2003 existían 35.584 empresas en la región de O'Higgins, de las cuales 9.677 empresas correspondían al sector agrícola, lo que representa un 27% del total regional. Si se compara del número de empresas agrícolas de 2003 (9.677) con el 1997 (7.822), se refleja el crecimiento del 19,2% experimentado en este período, lo que da cuenta del dinamismo de este sector económico en la región.

Recordemos, para especificar el impacto social de los CER, que para el cluster frutícola se identificaron un total de 75 empresas regionales que exportaron vino con D.O. en 2005 (información de ProChile VI Región), núcleo al que deben sumarse otras empresas de la cadena de valor de la producción vitivinícola (generalmente proveedores), las empresas relacionadas con el turismo enológico, y las empresas de soporte que se ubican en la región o territorio.

En el caso del cluster frutícola, la información entregada por ProChile VI Región indica que son 21 las empresas regionales que durante 2005 exportaron fruta fresca -aunque este número debería subir a alrededor de 40, considerando las empresas que tienen dirección formal en otra región-, 6 las empresas exportadoras de jugos concentrados y 4 las que exportaron fruta deshidratada. A este núcleo se deben sumar otras empresas que son partícipes de las cadenas de valor del cluster (productores de materia prima, esencialmente), y las empresas de apoyo o soporte pertenecientes al territorio, que son más numerosas que las disponibles para el cluster vitivinícola

Todo ello se proyecta en niveles de pobreza e indigencia decrecientes, pero con un ritmo de disminución más bajo que el promedio-país, lo que por cierto es necesario mejorar. El estudio "Pobreza y Distribución del Ingreso en las Regiones: Región del Libertador General Bernardo O'Higgins", realizado por MIDEPLAN (2004) en base a la CASEN 2003, señala que desde 1990 esta región ha seguido una tendencia decreciente en los niveles de pobreza e indigencia –con la sola excepción de 1994-, ya que desde el 41% de población en situación de pobreza que registraba en 1990, se llegó al 19% en 2003. Este año eran 152.634 personas las que estaban en situación de pobreza en la región, de las cuales 120.686 (15% de la población regional) se encontraban en situación de pobreza no indigente, y 31.948 (4% del total de la población regional) se encontraban en situación de indigencia.

Respecto del impacto ambiental, ambos cluster aún representan fuentes de riesgo y contaminación efectiva, en el marco de una conciencia ambiental que no está desplegada entre todos los empresarios y trabajadores involucrados, donde el tema ambiental aún es visto más como un requisito que como una necesidad. Sin embargo, deben destacarse los importantes esfuerzos que han puesto en práctica actores públicos y privados en pro de ir solventando esta situación, tales como la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas, la sustentación de sistemas de gestión ambiental, y la creciente certificación de predios y productos, según los requerimientos que el propio mercado externo demanda.

## **8. HORIZONTE DE TIEMPO EN QUE LOS CLUSTER PODRÍAN ACCEDER EXITOSAMENTE A LOS MERCADOS CON ACUERDOS COMERCIALES**

Finalmente, el análisis de los acuerdos comerciales suscritos por Chile, y su relación con los CER, muestra que la mayor generación de oportunidades no dice relación con la rebaja arancelaria -que se expresa fundamentalmente en el período inmediatamente posterior a la entrada e vigencia de los acuerdos-, sino con los espacios de encuentro y cooperación que se abren, a partir de ello.

En este sentido, se hace hincapié en desarrollar una oferta adscrita a los principios de diferenciación e identificación territorial de los procesos productivos y sus productos, a partir de lo cual se potencie la "imagen territorial", en el marco del fomento de las iniciativas de fortalecimiento de la "imagen-país" que se están promoviendo de instancias como ProChile. Para esta misión se hace especialmente necesaria la concatenación de esfuerzos privados y públicos, lo que es plenamente coherente con el enfoque de cluster.

Según se desenvuelve la dinámica del mercado internacional de vinos finos, se constata que no se trata de un mercado de commodities<sup>6</sup>, ya que se rige por las preferencias de gustos organoléptico-varietales de los consumidores, en directa relación con D.O. del producto y la diferenciación del mismo.

Esto significa que el pago del arancel no es una variable crítica o, por lo menos, no lo es para continuar expandiendo las exportaciones de los vinos de mayor valor, que son los que Chile apuesta a consolidar como eje de su estrategia exportadora, sobre la base de optimizar la relación precio-calidad (ProChile, 2005).

Con respecto a las exportaciones del vino chileno podrán mantener su crecimiento más por su imagen de calidad, que por un eventual mejoramiento de su precio relativo (conforme se trate de un mismo rango de calidades), atribuible a desgravaciones arancelarias.

La gran oportunidad que abren los Acuerdos Comerciales, entonces, dice relación con la potenciación de la imagen-país, a partir de lo cual se promoverían los vinos nacionales con un alto grado de identificación territorial, que es por lo que está apostando fuertemente la región de O'Higgins y, en particular, el Valle de Colchagua.

En este marco, el turismo enológico se ve especialmente fortalecido y proyectado, en la medida que los acuerdos comerciales no sólo implican ventajas "duras", como puede ser una rebaja arancelaria, sino que se multiplican las posibilidades de establecer acciones de difusión, sistemas de cooperación y otros que faciliten la llegada de turistas y especialistas enólogos al territorio.

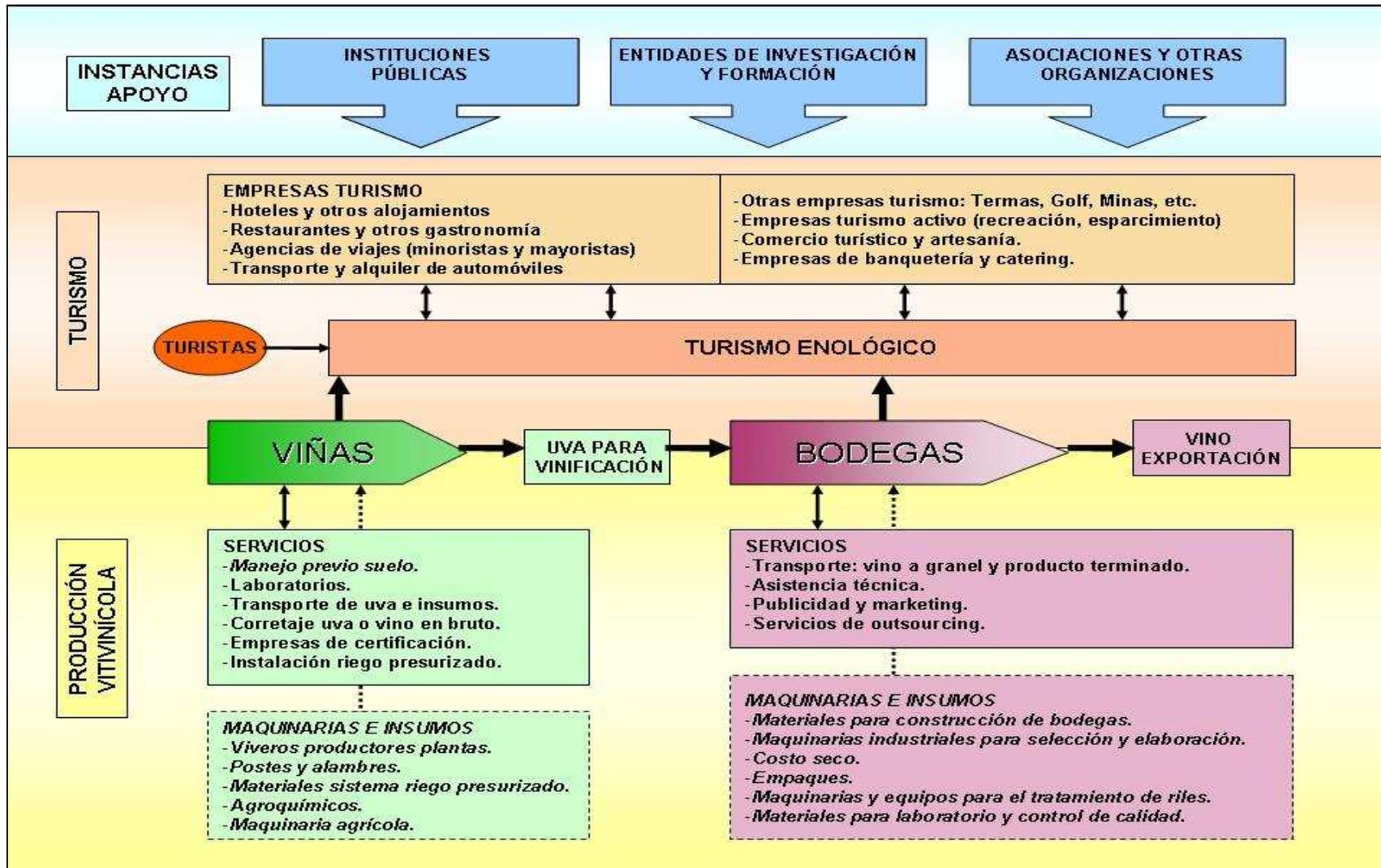
Con respecto al cluster frutícola, en primer término se puede establecer, en relación con la fruta fresca, que los impactos en la expansión de las exportaciones nacionales

---

<sup>6</sup> Productos internacionalmente homogéneos, grandes volúmenes indiferenciados.

atribuibles a las reducciones arancelarias no son especialmente altas, al considerarlas y compararlas con el universo de los productos beneficiados de origen silvoagropecuario. Los aranceles de pre-acuerdo que estaba pagando la fruta fresca chilena de contraestación eran, en general, bajos, siendo particularmente más bajos en EEUU que en la UE y que en Corea.

## ANEXO 1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL CLUSTER DEL VINO SEXTA REGIÓN



## ANEXO 2 REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL CLUSTER FRUTÍCOLA REGIÓN DE O’HIGGINS

