FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Informe de Práctica Profesional presentada a la Carrera de Administración de Negocios Internacionales de la Universidad de Valparaíso para optar al Grado de Licenciado en Negociaciones Internacionales, Título Profesional de Administrador de Negocios Internacionales.

CLUSTER DE PALTA

Cluster productivo de aceite de palta

Profesor Guía: HERNÁN VILLAVICENCIO GONZÁLEZ

DANIELA GISSELLE HERRERA ARAVENA

Viña del Mar, Enero 2007

Agradecimientos

A todos aquellos que han hecho de mi vida un buen camino. A mi familia a quienes agradezco todo lo que han hecho por mí desde siempre: principalmente a mi mamá, también a mis hermanas, a mi papá y a mi abuela. Y quienes han sido mi familia en esta estadía universitaria, no puedo dejar de nombrarlos Loreto, Denisse, Fernanda, Álvaro, han sido lo mas importante acá, gracias por todo.

Índice

Introducción **6**

Parte 1 Antecedentes de la Empresa

1.1 Nombre de la empresa 7

1.2 Ubicación Geográfica 7

1.3 Historia 7

1.4 Descripción de la Organización 7

1.5 Análisis FODA 17

1.6 Diagnóstico de la Empresa 19

1.7 Funciones y Labores realizadas 23

1.8 Descripción de los resultados 23

Parte 2 Cluster

2.1 Introducción 25

2.2 Marco Teórico 33

2.2.1 Definición Cluster 33

2.2.2 Actores Sociales (El Estado, las Organizaciones y las Empresas) 37

2.2.3 Marco teórico para el desarrollo de los Clusters productivos 41

2.3 Experiencia Internacional en Cluster 49

Parte 3 Cluster de Palta en la Quinta Región

3.1 Introducción 52

3.1.1 Estudio sobre las actividades económicas estratégicas para el Chile del Bicentenario 53

3.1.2 Estudio sobre el Aceite de Palta en Estados Unidos 59

3.2 Análisis en base a la teoría del diamante de Porter.....61

3.2.1 Condiciones de los factores 62

3.2.2 Condiciones de la demanda 68

3.2.3 Industrias relacionadas y de apoyo.....72

3.2.4 Estrategia, estructura y competencia de la empresa 73

3.2.5 El Azar 76

3.2.6 El Gobierno 77

3.3 Conclusión 78

Parte 4 INSTITUCIÓN DE APOYO AL CLUSTER DE PALTA

4.1 Introducción.....80

4.2 Oportunidades.....81

4.2.1 Competitividad.....81

4.2.2 Factores Externos 84

4.3 Dificultades y Desafíos 86

4.3.1 Desafíos asociados a sectores económicos tradicionales y primarios 86

4.3.2 Desarrollo de oportunidades sectoriales y desarrollo territorial 86

4.3.3 Políticas Clave.....87

4.3.4 Entorno Institucional: Un nuevo sostén de recursos locales.....90

Conclusión 94

ANEXOS 98

INTRODUCCIÓN

El siguiente informe es sobre una práctica profesional realizada en la empresa Sociedad Agrícola Los Graneros ubicada en la ciudad de Cabildo, Provincia de Petorca, Quinta Región. En un principio se analiza la empresa, luego se detectan los problemas y en base a los problemas se sugieren soluciones. Una de estas en la creación de un Cluster de Palta.

En base a este planteamiento se presenta posteriormente una investigación sobre el cluster y posteriormente un análisis sobre la posibilidad de crear un Cluster de Palta en la zona.

Parte 1 Antecedentes de la Empresa

1.1 Nombre

Sociedad Agrícola Los Graneros

1.2 Ubicación Geográfica

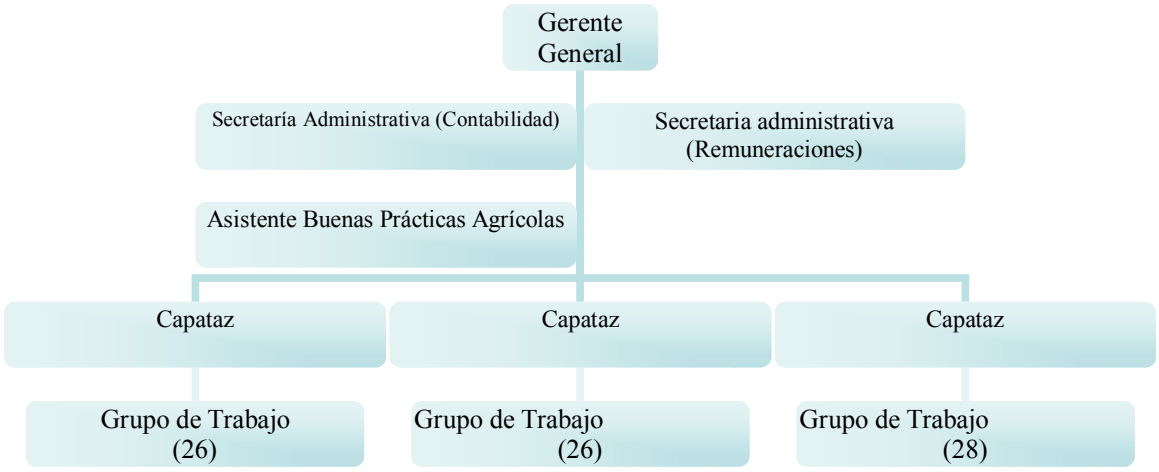
Ubicado en Cabildo, sector de Los Molinos Quinta Región, Chile

1.3 Historia

Esta empresa se crea en 1993, con un terreno de 5000 hectáreas, y su geografía esta compuesta principalmente por cerros. El dueño del terreno Señor Osvaldo Junemann contrató a dos trabajadores, una pareja de esposos Iris Baeza y Raúl González para hacerse cargo con todo lo relacionado a comenzar a plantar el territorio y a la administración de este proyecto. Han transcurrido 13 años y el proyecto ha funcionado como se había planeado, incluso se han logrado metas aún mayores. Actualmente cuentan con 210 hectáreas de paltos, 14 hectáreas de naranjos, 11 hectáreas de limones. Todo esto administrado por la Gerente General todos estos años, Señora Iris Baeza, quien comenzó sola a plantar con su marido en un principio y actualmente cuenta con 80 trabajadores fijos, aumentando este número en verano.

1.4 Descripción de la Organización

1.4.1 Organigrama



Cuadro Número 1, Elaboración Propia

1.4.2 Administración

Es una organización sin definición de los puestos de trabajo y de las funciones de cada puesto. Es una empresa centralizada en donde casi toda la responsabilidad recae en la Gerencia General.

Este Gerente General tiene dos secretarias, quienes trabajan en contabilidad y remuneraciones.

El centralismo que se nombra en un principio se trata de la toma de decisiones que ejerce día a día esta Gerente, las cuales podrían ser tomadas por cualquier otra persona para poder delegar responsabilidades y centrarse netamente en lo más importante dentro

de la empresa. Estas decisiones diarias son como cotizar precios o incluso ir a depositar al banco que queda a más de 40 minutos del predio. Incluso, esta gerente decide que grupo trabajara en cada sector y se comunica seguidamente para saber como va el trabajo. Todas estas funciones podrían ser delegadas, pero la desconfianza y la falta de profesionales dentro de la empresa son las principales debilidades de la organización.

1.4.3 Recursos Humanos

Para analizar mejor este punto, se analizarán distintos aspectos de los recursos humanos.

Capacitaciones

Esta empresa tiene algunas características de empresa familiar en cuanto a resistencia a la capacitación y a la profesionalización por parte de los administrativos. Si bien, se realizan capacitaciones a los obreros que participan en los distintos procesos de producción, no se realizan capacitaciones en la administración, en esta área las personas que comenzaron hace 13 años en este empresa reunían ciertos requisitos como cursos de computación, pero hoy en día cuando la empresa ha crecido tanto, se necesitan mas competencias técnicas en esta área lo cual no ocurre.

Remuneraciones

La política de la empresa es otorgar un mayor sueldo a los trabajadores más antiguos. Últimamente ha introducido un mecanismo de beneficios monetarios por mayor productividad, manteniendo el sueldo base del trabajador según sus años de servicio.

Beneficios

Los empleados del área productiva de esta empresa, están constantemente capacitándose, tanto así, que la empresa ha recibido reconocimiento por parte de las autoridades.

Se reciben incentivos por producción, estos constan de un aumento en el sueldo a fin de mes por grupo más productivo. Esta productividad se mide por la cantidad de fruta sacada en el mes por grupo, incentivando así el trabajo en equipo.

La empresa premia cada fin de año a los hijos de trabajadores que tengan promedio igual o sobre 6.0, con un cheque pudiendo ser canjeable solo en artículos escolares.

En las festividades como fin de año, se realiza una fiesta de Navidad en donde se entregan regalos a los niños y a los trabajadores. Mientras que en el 18 de Septiembre se realiza una fonda dentro del predio, entre otras actividades los demás días importantes del año como el día del trabajador, de la secretaria, etc.

1.4.4 Variables Comerciales

Descripción de Productos:

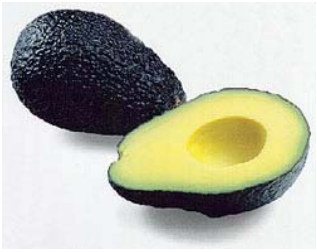
PALTA

La palta (Persea americana) es un producto alimenticio que ha ingresado fuertemente a los consumidores de todo el mundo estos últimos años. Sus características organolépticas (que la hacen un producto muy saludable), su buen sabor y múltiples usos, han hecho que esta fruta sea demandada en casi todos los países del mundo. Sin

embargo, tanto en Europa como en EE.UU., la palta todavía se considera un “producto de lujo” y de “compra por impulso”.

La palta es una de las frutas tropicales de creciente aceptación internacional, en parte por sus propiedades nutritivas, amplias posibilidades de consumo y su utilización como materia prima para la extracción de aceite en la industria cosmética.

En la empresa agrícola los tipos de paltas que hay son Hass, Wen y Zutano.



NARANJA

La **naranja** dulce (Citrus sinensis Osbeck) es una de las frutas más populares del mundo. Tiene un alto contenido de vitamina C. Contienen aproximadamente un 90 por ciento de agua, cinco por ciento de azúcares. Crecen en árboles pequeños.

El cultivo de esta especie forma una parte importante de la economía de muchos países, como Estados Unidos (Florida y California), la mayor parte de los países mediterráneos, Brasil, México, Pakistán, China, India, Irán, Egipto, Turquía y Sudáfrica.

Se da en regiones de clima templado y húmedo. Si bien es un cultivo de regadío no soporta la excesiva humedad o encharcamiento, lo que llevaría a la pérdida del árbol.

Las heladas prolongadas por debajo de 0°, repercuten principalmente en su fruto tanto en la bajada de la calidad como en su pérdida.

En esta empresa agrícola, el tipo de naranja que se cultiva es Clemenules

LIMÓN

Citrus x limón, comúnmente llamado **limón** o **limonero** , es un pequeño árbol perenne, especie híbrida del género citrus, familia de las Rutáceas, que puede alcanzar los 6 m de altura; posee corteza lisa y madera dura y amarillenta muy apreciada para trabajos de ebanistería. Su fruto, el limón, posee un alto contenido en vitamina C (501,6 miligramos) y ácido cítrico (49,88 gramos) por litro. Se utiliza para elaborar postres o bebidas naturales como la limonada. Las rodajas se usan como adorno para bebidas.

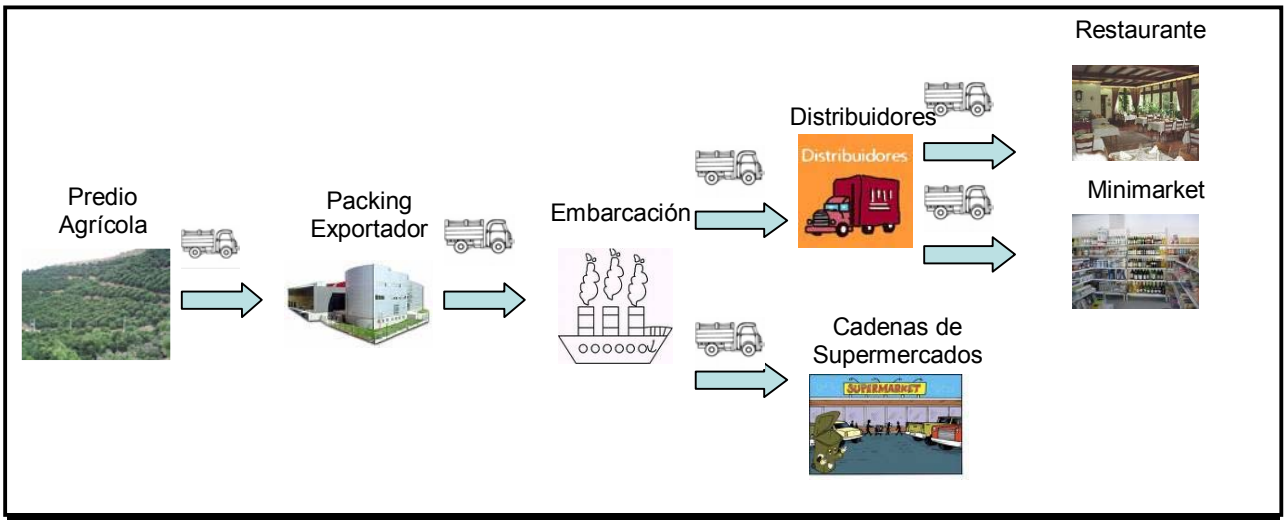
En esta empresa agrícola, los tipos de limos que hay son: Eukera, Messina y Fino.

Esta empresa se dedica principalmente al cultivo de paltas. Es por esto que todo el estudio realizado a lo largo de este informe, será en base a la **palta.**

Ventas y Logística

Esta empresa se dedica solo a la producción de frutas, sus ventas son a través de intermediarios. Estos intermediarios vendrían siendo los compradores y clientes de esta empresa agrícola. Para poder especificar cuales son estos intermediarios y que hacen se comenzara nombrándolos: SAFEX, CABILFRUT, FRUCHAC, PROPAL Y SANTA CRUZ. (A continuación se muestran logos de algunos de estos intermediarios)

Canal de Distribución de la Empresa Agrícola Los Graneros



Cuadro Número 2, Elaboración Propia

La empresa manda sus productos a la exportadora sin saber cuanto dinero recibirá de vuelta. Este monto no se sabe, debido a la fluctuación de precios en el mercado de destino. El pago se realiza dos meses después en donde al precio la exportadora descuenta:

- El transporte
- El seguro
- El embalaje
- Los impuestos
- Su comisión, etc.

Todos los costos los cubren los productores. Posteriormente, los intermediarios son los encargados de contactar a los distribuidores de frutas en Estados Unidos y estos

distribuidores son quienes venden los productos a los minimarket y restoranes y en algunos casos son los intermediarios quienes negocian con los principales supermercados directamente.

Publicidad de la empresa:

La empresa solo tiene la publicidad que le genera pertenecer al Comité de Palta Hass, el cual ha realizado campañas publicitarias en Estados Unidos principalmente y gracias a esto las ventas de las paltas en general han aumentado considerablemente. Estas campañas han sido orientadas hacia el cliente final quienes ven esta publicidad en los supermercados a través de gigantografías o imágenes en los pasillos, promotoras con muestras para degustar, en revistas de cocina, etc.

En los últimos años, este comité ha realizado campañas para promover la demanda interna contratando a rostros reconocidos a nivel nacional, además de publicidad en revistas nacionales destacando los beneficios que trae el consumir palta.

(Ver Anexo 1, Comité de Palta Hass)

Logros

Han pasado los años desde la formación de este comité, y desde hace ya bastante tiempo existía un verdadero clamor de parte de los productores respecto a poder individualizar la fruta exportada por sus miembros, mediante la aplicación en cada caja de un sello distintivo.

Al fin, desde Noviembre del presente año, cada caja enviada a los diferentes mercados de Estados Unidos y Europa, lleva en uno de sus cabezales el sticker del comité. Lo anterior permite, por una parte, que dicha fruta se distinga de aquella exportada por quienes no están adheridos al Comité, situación que es reconocida por la mayoría de los recibidores o clientes, y por otra, si bien es cierto que de por sí el logo no representa un sello de garantía, la fruta que va bajo esta condición si es percibida, en destino, como fruta de una calidad homogénea y claramente diferenciable.

Es, por tanto, un gran paso más que el Comité ha dado con la incorporación de este sello.

Toda la campaña realizada por este comité traspasa las fronteras de nuestro país, siendo Estados Unidos el principal mercado objetivo de la publicidad. Pero en los últimos años se ha desarrollado una estrategia de publicidad dentro de Chile para fomentar el consumo interno de Palta Hass.

1.5 Análisis FODA de la empresa

Fortalezas

- Reconocimiento a nivel regional por cumplir con todas las reglamentaciones.
- Reconocimiento a nivel regional por capacitación a los trabajadores.
- Experiencia en los cultivos de naranja, limón y sobre todo palta.
- Frutas exportables de buena calidad (bajo índice frutas segunda selección)
- Pertenecer al comité de Palta Hass, lo que le da respaldo a nivel Internacional de ser conocida.
- Todos los beneficios que otorgan los productos que cosecha la empresa.

Oportunidades

- Utilidades suficientes para realizar investigaciones.
- Utilidades suficientes para contratar personal especializado y profesional.
- Utilidades suficientes para exportar directamente.
- Mercado de palta con un alto índice de crecimiento en los últimos años.
- El entorno económico favorable para Chile.
- Estacionalidad de la demanda (con contra temporada con nuestros competidores)
- Pertenecer al Comité de Palta Hass, le da la oportunidad de penetrar nuevos mercados.

Debilidades

- Existencia de intermediarios con altas comisiones.
- Falta de profesionales dentro de la empresa.
- Centralización de responsabilidades en la toma de decisiones.
- Falta de organigrama y de cargos con distintas funciones.
- Comunicación lenta y complicada al no tener definición de cargos.
- Sistema de costos y contabilidad básico (faltan precios y costos unitarios, margen de utilidad, política de dividendos, etc)
- Dependencia de Estados Unidos como gran consumidor de palta, es el mayor destino de las exportaciones.
- La distancia con otros destinos como Europa, impide diversificar el riesgo que significa tener a Estados Unidos como principal mercado de destino. El tiempo y los costos de transporte para llegar en buenas condiciones, son los principales problemas que tienen los productores chilenos de intensificar la venta de palta en Europa. Para esto habría que incurrir en costos de transporte con atmósfera controlada para que las paltas lleguen en buenas condiciones al puerto de destino.

Amenazas

- Alza y baja del precio del dólar.
- Crisis económicas en Estados Unidos.
- La escasez de agua en años secos.
- Nuevos productores de palta como Perú.

1.6 Diagnóstico de la empresa

CUADRO

PROBLEMA	SOLUCIÓN	OBJETIVO
Finanzas:		
• Costos de producción	Creación de un programa en donde se analicen los costos de producción, obteniendo un estado de resultado del periodo.	Llevar con mayor claridad los costos y ganancias de la empresa para detectar falencias y potenciar fortalezas en la producción.
• Costos por proceso	Creación de un programa en donde se determine cada proceso indicando hora/hombre, costo por producto, etc.	Tener control en cada proceso de la producción, para perfeccionar la producción a escala y tomar decisiones en el momento correcto, para abaratar costos y maximizar utilidades.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	OBJETIVO
Recursos Humanos: • Distinción de cargos y responsabilidades. • Adhesión del personal a la empresa. • Delegación de responsabilidad	Creación de un organigrama con nuevos puestos definidos y responsabilidades indicadas. Reingeniería estratégica.	Delegar responsabilidades con el fin de descentralizar la toma de decisiones para que la solución de controversias sea más rápida y darle al trabajador más importancia dentro de la empresa, y así se sienta más identificado con esta.
• Profesionalización del personal administrativo.	Capacitación de cada puesto gerencial y administrativo.	Para que sus conocimientos crezcan con la empresa y puedan tener mayor manejo de su labor, además podrán aportar nuevas ideas y soluciones bajo su cargo.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	OBJETIVO
Producción • Falta de control en Inventarios y bodega.	Capacitar al personal encargado de bodega, para que se encargue de los pedidos y lleve el control de las materias primas.	Poder llevar orden y control para tener mayor margen de seguridad en caso de adversidades en cuanto a los proveedores o en un aumento en la dda. de los productos.
• Valorización de maquinaria.	Creación de un programa o sistema de inventarios. Que conste con la división por productos y proceso de producción.	Tener un inventario real en el momento que se necesite.
Externo • Distribuidores con altos costos.	Proyecciones al extranjero, contactando clientes nuevos. Eliminando a distribuidores.	Minimizar costos de envío y poder crear lazos a largo plazo con clientes extranjeros. Dar a conocer a la empresa en el extranjero.

PROBLEMA	SOLUCIÓN	OBJETIVO
• Falta de procesamiento para dar un valor agregado a los productos. • Nueva gama de productos.	Fabricación de nuevos subproductos derivados de los resultantes de la producción.	Obtener más ganancias y diversificar la actividad de la empresa para entrar a nuevos mercados.
Marketing • Falta imagen corporativa	Fomentar una estrategia comunicacional a través de CD, tarjetas de presentación, página Web y correos electrónicos.	Dar a conocer a la empresa tal como es para poder obtener nuevos clientes, además al implementar el sistema computacional a través de Internet se crean nuevos puentes de comunicación con clientes en todo el mundo, aumentando las ventas y las ganancias.[1]

[1] Cuadro Número 3, Elaboración Propia.

1.7 Funciones y Labores realizadas:

En un primer momento se visitó la empresa y se realizó un diagnóstico completo en el área administrativa.

Posteriormente se ordenan los problemas detectados y se agrupan en distintas áreas como Marketing, Finanzas, etc. Para cada problema se plantea una solución y un objetivo de cada solución.

La propuesta fue aceptada por la Gerencia General y se comienza a implantar un sistema informático, recomendado, dentro de la empresa el cual ordenaría el funcionamiento de esta en sus distintas áreas.

Se comenzó a ingresar datos y ordenar información. Hasta ese momento llegó la intervención realizada como práctica.

1.8 Descripción de los Resultados:

La empresa reúne características de empresa familiar por lo cual ha costado poder implantar soluciones o innovaciones dentro del sistema administrativo que es la gran debilidad de esta.

El intento de implementar un Sistema de Informática para poder aclarar y ordenar cada proceso dentro de la empresa y así facilitar la toma de decisiones, no fue exitoso debido a la poca importancia que se le dio por parte de los administrativos, pero se mantiene la

idea de que este sistema solucionaría en gran parte este tipo de problemas dentro de la empresa.

La siguiente investigación se realizará para poder solucionar otros problemas que tiene la empresa como los intermediarios y las comisiones que debe pagar a estos y también el valor agregado que se le podría dar a los productos de la empresa, para así poder obtener un mayor margen de utilidad en épocas en donde esos productos tengan precios mas bajos, o simplemente aprovechar las frutas de segunda selección.

Para estos dos problemas citados anteriormente se plantea como solución el formar un Cluster de Palta, al ser el fruto que mejor se paga en el extranjero y el que más produce la empresa. A continuación se explicara con más detalle de que se trata esta solución.

PARTE 2 CLUSTER

2.1 INTRODUCCIÓN

2.1.1 Globalización y Competitividad

La globalización de la economía mundial comenzó con la unificación del mercado financiero, pero este proceso de generalización no sólo tuvo índole monetaria, sino que se extendió al sector real de la economía.

Los mercados nacionales se fueron segmentando en capas horizontales, estratos que se repitieron en otras divisiones políticas. Los consumidores se estandarizaron a nivel mundial, aunque, paradójicamente, se diferencian internamente. Los requisitos de cada una de las secciones de consumidores de los diferentes países homogenizaron, con lo que la división ya no es conveniente efectuarla por naciones, sino por niveles de ubicación social, cultural y económica. Los consumidores modernos se han convertido en individuos sin nacionalidad, a los que hay que satisfacer a como dé lugar. Debido a ello, la contienda entre las empresas se fue tornando brutal. Dos aspectos deben ser considerados: la obsolescencia de la tecnología y las caídas de los márgenes de rentabilidad corporativa. Ambos tuvieron origen en la influencia de la economía nipona, cultura que dirigió y profundizó las principales inclinaciones del sistema, obligando al resto a aceptar sus parámetros para poder subsistir. Las empresas, entonces, luchan por mantener o alcanzar supremacías. Los productos se reemplazan unos a otros a expensas

de condiciones especiales requeridas por un mercado consumidor cada vez más exigente en materia de precios y diferenciación. Todo gira a alta velocidad, las exigencias obligan a cambios en los productos, que a su vez inciden sobre el cambio tecnológico, que a su vez cambia el perfil de los bienes.[1]

La estandarización de los consumidores, la necesidad de innovación tecnológica, la velocidad de los ciclos y el aumento de los costos debido a la presencia y mantenimiento de los productos en el mercado transformaron los lineamientos culturales de las empresas. Este hecho microeconómico ha gravitado sobre la macroeconomía y sobre los patrones que rigen el ordenamiento de la economía mundial. La fuerza de este fenómeno barrió los límites políticos que dividían al mundo y frenaban la libre circulación de bienes y servicios.

La globalización de los mercados ha sido el resultado natural de la presión a la que se vieron sujetas las compañías, para mantenerse en un mundo altamente competitivo, en el que el éxito depende de una elevada productividad y eficiencia, que solo es posible a partir de cuantiosas inversiones en equipamiento, tecnología y marketing.[2]

En la actualidad el objetivo de buscar la expansión internacional es lograr el armado de la cadena de valor más competitiva. En el pasado las corporaciones actuaban en múltiples mercados nacionales, desde un centro operativo establecían estrategias para cada país, aunque maximizando el interés de la matriz.

---

[1] Estrategias de Alianzas. Clero C. Macchi. 1996

2 Las reformas económicas de los años 1970 y la industria manufacturera chilena, Colección estudios CIEPLAN, Nº35, Santiago de Chile, Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica (CIEPLAN), Septiembre Misala, A 1992

Ahora, la moderna corporación concibe sus actividades mundialmente, adaptándose para funcionar en un mercado globalizado con una estrategia única.

La competencia moderna, se basa en la lucha que se define a través de disminuir los costos (liderazgo en costos) o por la diferenciación de productos (liderazgo en diferencia), pero no siguiendo las dos a la vez.

Esto ha generado una nueva y original división del trabajo, donde los países no se especializan en productos o sectores, sino en partes de la composición de una mercancía, en valores agregados que, junto con la renta aceptada por el mercado, componen el precio final de venta. Es el momento de los productos mundiales, que deben ser flexibles a los requerimientos específicos de los consumidores locales y de canales de comercialización en cada territorio.[1]

2.1.2 La asociatividad como estrategia competitiva.

Se entiende por asociatividad, a un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y

[1] La capacidad innovativa y el fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las Pymes exportadoras argentinas, CEPAL Buenos Aires. Boscherini, F. y G. Yoguel 1996.

desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas empresas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales. La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PyME, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas, directivos de las empresas, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas. Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes al menos más de dos.

Entre las estrategias individuales que pueden emplear las empresas, además de las conocidas como de mejoramiento continuo y reingeniería, se encuentran otras menos divulgadas y analizadas como la de ingeniería de reversa o inversa.

Las estrategias individuales no son necesariamente excluyentes de las estrategias colectivas. Estas, como su nombre lo indica, involucran a todos los participantes y la acción de una repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo el impacto de la modalidad de estrategia empleada.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PyME. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

La asociatividad: alianza voluntaria para la competitividad

La introducción efectuada anteriormente, permite ubicar con mayor precisión lo que debería entenderse por asociatividad, despojando a este término de falsas expectativas que pudieran conducir en el futuro a una frustración.

Seis distinciones importantes tiene la asociatividad, a saber:

- Es una estrategia colectiva.
- Tiene carácter voluntario.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.

- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.

La asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular. La decisión de intentar la asociatividad puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, como el Estado o los gremios empresariales, pero en definitiva son las empresas las que deben llevarla a cabo. De acuerdo a esta característica la asociatividad se asemeja a una red horizontal pero se diferencia de ésta en que no hay restricciones para la afiliación. En las redes horizontales la cooperación se busca entre empresas que atienden al mismo mercado.

Otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa, la cual debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde. La autonomía gerencial es un rasgo también presente en las redes horizontales, pero en esta la afiliación, como ya se mencionó, está restringida a quienes comparten el mismo mercado.

La posibilidad de mantener un alto grado de autonomía gerencial puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad en el futuro. Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.

Una distinción adicional de la asociatividad es el carácter amplio de actividades de cooperación que puede abarcar. La asociatividad se puede establecer para múltiples propósitos desde el financiamiento hasta la investigación conjunta de determinado problema y, al mismo tiempo, abarcar las diferentes etapas de los procesos básicos de las empresas, a saber, diseño, manufactura, comercialización, servicio post-venta, entre otros. En principio, no hay limitación del ámbito de la cooperación en la asociatividad como sí lo hay tanto en las redes verticales como en las horizontales. En las redes verticales el ámbito de la cooperación está determinado, como ya se ha mencionado, por los intereses específicos de la cadena de producción o incluso por los intereses estratégicos de las empresas líderes. En las redes horizontales, la cooperación está restringida a los límites impuestos por los mercados en los cuales operan las redes. En la asociatividad tampoco hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante.

La última distinción señalada de la asociatividad es que ella constituye un mecanismo de agregación de intereses exclusivo para las pequeñas y medianas empresas. Las grandes empresas apelan a la cooperación a través de alianzas estratégicas y aun cuando una misma empresa pueda mantener múltiples alianzas estratégicas siempre cada una de

ellas es un acuerdo específico entre dos partes y no hay, en consecuencia, el carácter colectivo.

Las características de la asociatividad le otorgan a este mecanismo de cooperación inter-empresas una alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción que puede ser empleado tanto por empresas insertadas en redes verticales u horizontales, o incluso para aquéllas que no pertenezcan a ninguna red.

Una empresa pequeña en particular puede estar simultáneamente empleando tanto la estrategia colectiva de la asociatividad como la de la integración en una red de producción. Las exigencias gerenciales, tecnológicas y financieras, entre otras, pueden ser, sin embargo, diferentes.

Dentro de las modalidades de la asociatividad se puede dar el caso de que las empresas participantes también integren una red horizontal de producción, donde todas ellas elaboran los mismos productos para un mismo mercado (cliente). En esta situación prevalece la independencia jurídica y cada empresa participante es responsable ante sus clientes por la calidad y condiciones de entrega de sus productos.[1]

(Ver Anexo 3, Nuevo escenario de las empresas Latinoamericana)

(Ver Anexo 4, Las Pymes en el nuevo escenario)

[1] Extracto de Trabajo de Tesis Maestría en Dirección de Empresas Facultad de Ciencias Económicas – UNLP Autor: Luis Héctor Perego Buenos Aires - Argentina

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 DEFINICIÓN CLUSTER

Los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos —como componentes, maquinaria y servicios—, y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia, también se extienden aguas abajo —hasta canales y clientes— y, lateralmente, hasta fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades, tecnologías o insumos comunes. Finalmente, muchos clusters incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones —universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio— que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico

Los clusters alientan la competencia y la cooperación. Los rivales compiten con intensidad para ganar y conservar a sus clientes. Sin una competencia vigorosa, un cluster fracasaría. Sin embargo, también hay cooperación, en su mayor parte vertical, y de ella participan empresas de industrias relacionadas e instituciones locales. La competencia puede convivir con la cooperación porque ambas se dan en dimensiones diferentes y entre distintos jugadores.

Los clusters representan una nueva clase de organización espacial, que puede catalogarse como un punto intermedio entre los mercados aleatorios, por un lado, y las jerarquías, o

integraciones verticales, por el otro. Un cluster, por lo tanto, es una manera alternativa de organizar la cadena de valor. Si se la compara con las transacciones entre compradores y vendedores dispersos, se advierte que la proximidad entre empresas e instituciones localizadas en determinado lugar —y los repetidos intercambios entre ellas— alientan una mejor coordinación y mayor confianza. Por consiguiente, los clusters mitigan los problemas inherentes a las relaciones aleatorias, sin imponerles la inflexibilidad de la integración vertical ni plantear los desafíos implícitos en la creación y preservación de vínculos formales, como redes, alianzas y asociaciones. Un cluster de empresas e instituciones con un vínculo informal representa una forma de organización sólida, que ofrece ventajas en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad.[1]

Investigar la forma en que se organizan ciertos sectores productivos tiene relevancia tanto académica como para el diseño de políticas y programas públicos. Por una parte, la competitividad económica de un país ya no descansa en el desempeño de un conjunto de empresas individuales sino de los sistemas productivos integrados. Una parte importante de la literatura en política industrial se ha interesado en comprender cómo se integran las regiones a la economía mundial y como se tejen redes entre actores como medio para desarrollar un conjunto endógeno de competencias económicas y tecnológicas. Por otra parte, en la cambiante división internacional del trabajo es cada vez más urgente conocer cuáles son las formas de organización productiva más sustentables tanto económica

[1] Michael Porter, Trend Management/ Harvard Business Review

como socialmente. En este sentido, corresponde estudiar ahora cuáles son las reglas del juego de los sistemas globales y cómo pueden jugar con ellas los actores regionales.

¿Qué factores permiten establecer que una industria presenta una organización tipo cluster y qué importancia tiene que así sea? La expresión cluster designa un cierto tipo de aglomeración de empresas y una cierta calidad de las relaciones entre éstas y los actores públicos y privados de un territorio determinado que la hacen particularmente competitiva y beneficiosa para el entorno. A diferencia de otras actividades que se ubican en una misma localidad, buscando simplemente aprovechar ciertas economías externas en el acceso a los mercados, un cluster es una aglomeración particularmente dinámica por la cantidad de enlaces estratégicos de la cadena de valor que están presentes en el territorio, por el capital social que resulta de las redes asociativas que ahí se generan, por la cooperación entre actores públicos y privados y por el imperativo de innovación tecnológica que rige su crecimiento y su supervivencia en el tiempo.

Otro autor a menudo referido es Schmitz quien define el término como “un grupo de pequeños productores haciendo la misma cosa o cosas similares en la cercanía el uno del otro”. Schmitz asevera que sus observaciones lo llevan a la conclusión de que las actividades económicas que fueron capaces de ajustarse más fácilmente a los mercados mundiales en rápida evolución fueron las que están localizadas en áreas con asociaciones gremiales bien desarrolladas y grupos de interés capaces de agregar opiniones diversas, de mediar conflictos y de difundir información.

A continuación se presenta un esquema de análisis del Cluster

Cluster → Los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir.

→ Para su existencia depende de las Externalidades

- Cadenas de valor presentes en el territorio
- Capital social que resulta de redes asociativas que ahí se generan
- Cooperación entre actores públicos y privados
- Imperativo de innovación tecnológica que rige su crecimiento y su supervivencia

→ Su mayor Competitividad deriva de las Externalidades

Estas surgen de la interacción de las empresas, actividades y agentes (económicos, académicos, públicos), que conforman el complejo productivo.

- Economías de escala (aglomeraciones)
- Tecnología

→ Factores, que en conjunto, explican la formación de un Cluster

- La importancia de disponibilidad y calidad de factores (incluyendo recursos naturales)
- La diversidad e intensidad de relaciones funcionales entre empresas.
- El contexto de competencia interna y externa en el cual se mueven.
- La exigencia de consumidores.
- Complementariedad o no de las políticas públicas.

Cuadro Número 4 Elaboración Propia

2.2.2 LOS ACTORES SOCIALES: El Estado, las Organizaciones y las Empresas

El gobierno tiene un rol inevitable en el logro del desarrollo sostenible y competitivo porque afecta muchos aspectos del ambiente de negocios, determina la política social y ambiental y administra el ambiente de negocios por medio de licencias, impuestos, servicios públicos, y administración de servicios, para nombrar unas pocas funciones. Además del gobierno, muchas otras instituciones tienen un rol en el desarrollo económico.

Las universidades, las escuelas, los proveedores de infraestructura, las agencias que establecen estándares, y una miríada de otras instituciones contribuyen de alguna manera al ambiente microeconómico de los negocios. Tales instituciones deben proliferar y mejorar en calidad para apoyar formas de competencia más productivas.

Finalmente, el sector privado en sí mismo debe jugar un papel en darle forma al ambiente de negocios en el cual opera. Las empresas individuales pueden dar pasos tales como establecer escuelas, atraer suplidores, o definir estándares que no solo los beneficien a ellas, sino que mejoren el ambiente general para la competencia en el largo plazo. Los cuerpos colectivos empresariales, como las asociaciones de comercio o cámaras de comercio, también tienen importantes papeles que jugar en mejorar la infraestructura, las instituciones de capacitación, y otras tareas similares, que no siempre son reconocidas.

Si bien es cierto que en algunos casos han surgido las redes de manera espontánea, si se desea que el esquema de la red empresarial sea útil como un mecanismo de desarrollo, es importante que se involucre en este proceso a los agentes económicos locales.

Los agentes económicos locales están integrados por una serie de entidades que juegan en la región papeles de regulación, financiamiento, formación de recursos humanos, desarrollo tecnológico, etc. y que pudieran tener interés en participar en el fomento y desarrollo de redes empresariales.

Algunos ejemplos de entidades que forman parte de los agentes económicos locales son los siguientes:

- Organizaciones empresariales (cámaras empresariales, asociaciones de empresarios).
- Entidades del gobierno, a nivel nacional, regional o municipal.
- Organismos financieros y banca de desarrollo.
- Instituciones del sector educación superior.
- Centros de servicios empresariales.
- Organizaciones privadas no lucrativas.
- Organismos internacionales.

Cada uno de estos agentes económicos puede tener un interés específico en apoyar el desarrollo de redes empresariales en base de su misión, objetivos, etc. No es posible presentar una reflexión sobre los intereses particulares que pueden mover a cada uno de los agentes locales a impulsar las redes empresariales. Sin embargo si es posible

comentar que estos agentes pueden participar en fases específicas dentro del proceso de instalación de redes empresariales, especialmente en los siguientes aspectos:

- Promoción de la red empresarial.
- Financiamiento.
- Formación de recursos humanos.
- Creación de medio ambiente industrial (clima de negocios)
- Oferta de servicios especializados: empresariales, tecnológicos, etc.

Como puede verse la participación de los agentes económicos locales, permite crear el clima y la infraestructura física para apoyar el proceso de desarrollo de redes empresariales. Proceso que de mantenerlo durante el tiempo puede dar como resultado el cluster.

Sin embargo es difícil el que desde el principio participen todos los agentes económicos en el proceso de desarrollo de redes empresariales, en consecuencia es difícil el tener un consenso entre todos ellos en la etapa inicial.

Lo que la historia revela es que en general ha existido un agente o un grupo de agentes con una visión de largo plazo que son los que han actuado como gatillo para detonar este proceso. Una vez iniciado el proceso poco a poco se van incorporando los demás agentes.

No hay un patrón sobre el tipo de agente ideal para detonar el proceso y la historia revela un proceso un tanto heterogéneo. Por ejemplo en el caso de la promoción de la red empresarial podemos citar los siguientes ejemplos:

- En el caso de Italia dentro de la región de la Emilia Romagna el impulso fue de los empresarios a través de sus cámaras y asociaciones, por ejemplo la Confederazione Nazionale del Artigiano (CNA) jugo un papel protagónico en el desarrollo de redes empresariales. La CNA asocia a cerca de 520.000 artesanos activos y no activos. En paralelo dicha región vivió una apertura democrática y el gobierno regional asumió el compromiso de participar en el reto, habiendo creado en el año de 1974 a ERVET como un instrumento a través del cual se implemento la política económica e industrial de la región, posteriormente en 1980 se instaló una red de centros de servicios hecha a la medida de las necesidades de la economía local.
- En Chile jugo un papel protagónico en la promoción de redes empresariales el Gobierno Nacional a través de la Corporación de Fomento a la Producción (CORFO).
- En Uruguay el desarrollo de las redes empresariales ha sido impulsado por la Cámara de Industrias del Uruguay con el apoyo del BID.
- En México el principal impulso para desarrollar redes empresariales ha sido por parte del gobierno nacional (SECOFI – Secretaría de Comercio y Fomento Industrial - México) y algunos gobiernos regionales donde se presentado una gran apertura democrática (Chihuahua, Jalisco, Guanajuato). Recientemente se ha involucrado la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) a través de un programa (FUNTEC) con el apoyo del PNUD.

- En El Salvador aunque el gobierno nacional a través del Ministerio de Economía había realizado algunos avances sobre el desarrollo de clusters a través del Programa de Competitividad (con el apoyo del Banco Mundial) En el momento actual el papel protagónico lo esta asumiendo la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP) que es una unión de 34 cámaras y gremios empresariales.[1]

(Ver Anexo 5, Rol del Estado para potenciar los Clusters)

2.2.3 MARCO TEÓRICO PARA EL DESARROLLO DE LOS CLUSTERS PRODUCTIVOS

Diversos enfoque teóricos intentan responder la pregunta de ¿Por qué se forman y desarrollan los clusters productivos? entre ellas podemos encontrar:

2.2.3.1 Teoría de la localización y de geografía económica

2.2.3.2 La teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia delante

2.2.3.3 La teoría de la interacción y los distritos industriales

2.2.3.4 El modelo de Michael Porter

2.2.3.5 Las Teorías referidas a los recursos naturales

2.2.3.6 Las Teorías referidas al sustrato común

[1] Extracto de Trabajo de Tesis Maestría en Dirección de Empresas Facultad de Ciencias Económicas – UNLP Autor: Luis Héctor Perego Buenos Aires - Argentina

2.2.3.1 Teoría de la localización y de geografía económica

Esta teoría trata de explicar por qué las actividades suelen concentrarse en ciertas áreas y no se distribuyen en forma aleatoria[1]. Es conocido que este enfoque hace hincapié en el peso relativo del costo de transporte en el costo final, lo que explicaría por qué algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, otras se localizan cerca de los mercados que van a abastece, en tanto que otras pueden establecerse en cualquier lugar. Menos conocido, pero de creciente importancia, es que este enfoque subraya, asimismo las interdependencias de la materia prima y el producto procesado y también los subproductos, que hacen más fácil coordinar sus movimientos en una sola ubicación. Ejemplos: productoras de acero y las siderúrgicas, pues su gran interdependencia induce a la integración vertical de estas producciones.

Otro ejemplo, son las actividades de procesamiento que disfrutan de importantes economías de escala, especialmente en procesos complejos como los petroquímicos, tenderán a instalarse en un país si este tiene un mercado nacional amplio o si está próximo a importantes mercados regionales.

Aspectos críticos para la localización son la claridad, transparencia y tradición de la legislación sobre derechos de propiedad, así como la estabilidad y competitividad de la legislación tributaria.

[1] The new geographical economics, natural resource-based development and some policy challenges for Latin America", R. Santiago de Chile, CEPAL, abril, mimeo Borges Méndez,1997

2.2.3.2 La teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia delante

Esta teoría de Hirschman[1] procura mostrar cómo y cuando la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala mínima para hacer atractiva la inversión en otro sector que éste abastece (encadenamiento hacia atrás) o procesa (hacia delante). Por ciento, toda actividad está eslabonada con otras. Estos encadenamientos adquieren significación cuando una inversión atrae o hace rentable otra en la misma región.

Los encadenamientos dependen tanto de factores de demanda (la demanda derivada de insumos y factores) como de su relación con factores tecnológicos y productivos (el tamaño óptimo de planta). Asimismo el desarrollo de los encadenamientos hacia delante depende en forma sustancial de la similitud tecnológica. Dado que el aprendizaje y dominio de una tecnología tiene externalidades si la tecnología de procesamiento no es demasiado disímil.

2.2.3.3 La teoría de la interacción y los distritos industriales

La teoría de la interacción pretende explicar las condiciones más propicias para que haya aprendizaje basado en la interacción, lo que, según este enfoque, explicaría el éxito de los llamados Clusters en muchas regiones de Italia y Alemania y en otras de América Latina. La interacción da lugar a "juegos repetitivos" que elevan la confianza y reducen, por ende, los costos de transacción y de coordinación. Asimismo, la interacción acelera

[1] The strategy of Economic Develoment, New Haven. Yale University. Hirschman A. 1957

la difusión del conocimiento y la innovación, lo que es un bien social internalizado por el conjunto de empresas en el distrito[1].

La interacción intensa en una localidad genera derrames tecnológicos y economías externas y de escala para el conjunto de empresas del distrito que no podrían ser internalizados de estar cada empresa interactuando con las otras a gran distancia.

2.2.3.4 El modelo del Diamante de Competitividad de Michael Porter

Este autor sostiene en su obra "la ventaja competitiva de las naciones"[2] que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados.

<u>El "diamante" de la competitividad : Condiciones básicas para la formación de clusters</u>

El enfoque conceptual que aquí se expone, se destacan cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las empresas. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clusters en determinados lugares.

[1] Competencia dinámica, distritos industriales y, medidas locales, serie Industrialización y desarrollo tecnológico, N...13, LC/G.1752, Santiago de Chile, CEPAL. Bianchi, P. 1992

[2] The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press Porter, M.E. 1990

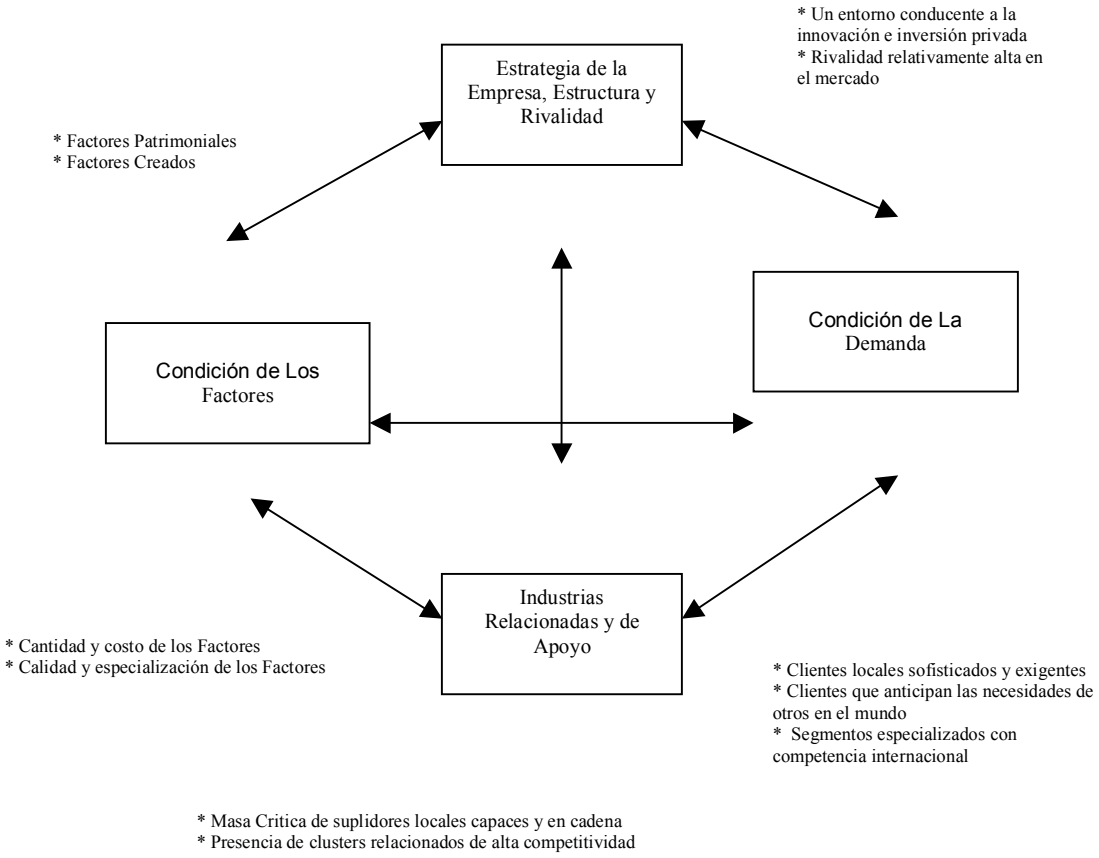
Son los siguientes:

- Las condiciones de los factores;
- La estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí;
- Las condiciones de la demanda; y
- La situación de las industrias relacionadas y de apoyo.

El gráfico siguiente, contiene el esquema del llamado “diamante de la competitividad”, en el cual se simbolizan esas cuatro fuentes de la ventaja competitiva derivadas de la ubicación y sus interrelaciones. (Ver página siguiente)

Las cuatro fuentes de ventaja competitiva por la ubicación

(Diamante de la competitividad)



Cuadro Número 5, Fuente Trabajo de Tesis, Maestría en Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas –UNLP, Autor Luis Héctor PEREGO, Buenos Aires - Argentina

La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y como interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas. Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que operan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, y que el análisis de sus estrategias de competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, para que tenga un verdadero poder explicativo.

Es por ello que las categorías de análisis de las empresas individuales, como pueden ser las cuatro vías para el aumento de la productividad, no bastan para entender cómo fue que una empresa determinada desarrolló su competitividad. Antes, es preciso analizar las condiciones de la competitividad que existen en el clima de negocios de la empresa, un clima de negocios que suele estar estructurado por complejas redes de relaciones entre empresas y organizaciones públicas y privadas. Los cuatro aspectos que se destacan permiten encontrar y comprender los determinantes esenciales de la competitividad, dentro de la multiplicidad de relaciones, actores y causas que actúan en el clima de negocios.

2.2.3.5 **Las Teorías referidas a los recursos naturales**

Esta teoría explica el desarrollo económico de Canadá[1] a partir de los impulsos provenientes de la exportación de sus distintos recursos naturales – pescado, pieles, minería, madera, papel y trigo – y a las inversiones en actividades relacionadas que ellos activan.

2.2.3.6 Las Teorías referidas al sustrato común

Todas las hipótesis explicativas de formación de complejos productivos tienen en común la noción de que la competitividad de la empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el complejo al cual pertenecen[2]. En efecto, esa mayor competitividad deriva de importantes externalidades, economías de aglomeración, derrames tecnológicos e innovaciones que surgen de la intensa y repetida interacción de las empresas y actividades que integran el complejo. Estas empresas y actividades se refuerzan mutuamente; la información fluye casi sin estorbo, los costos de transacción son menores, las nuevas oportunidades se perciben más tempranamente y las innovaciones se difunden con rapidez a lo largo de la red. La fuerte competencia de precio, calidad y variedad da lugar a nuevos negocios, fortalece la rivalidad entre empresas y contribuye a mantener la diversidad.

[1] The origins of American resource abundance", All Soul's College, Oxford and Stanford University, mimeo David, P. y G. Wright 1997

[2] Collective Efficiency and Increasing Returns, IDS working paper N 50, Brighton, University of Sussex, IDS. Schmitz, H. 1997

2.3 EXPERIENCIA INTERNACIONAL EN CLUSTER

Redescubrimiento de la territorialidad de la producción

Como señala Porter, "en todo el mundo, en un país tras otro, el centro del éxito competitivo tiene un carácter cada vez más local".

La aptitud para crear una concentración de capacidades locales, tecnología local, infraestructura local y proveedores locales en campos específicos, constituye la clave para el éxito competitivo. La fuerza de homogeneización de un mundo que se estrecha cada vez más, con tecnología informática al alcance de todos, forzará a las empresas a ser diferentes de sus rivales. Estas diferencias, especialmente en términos de vitalidad económica, parecen estar establecidas a nivel local.

Por lo tanto, en la lucha generalizada por la competitividad, las agrupaciones de empresas pueden resultar especialmente favorecidas debido a su singularidad y a su potencial factor de unicidad, basado en sus capacidades locales y endógenas. Los modelos de cambio tecnológico, innovación y difusión se pueden considerar también como categoría endógena relacionada directamente con el tejido social en el que se localiza, lo que conduce a dos implicaciones importantes. En primer lugar, las agrupaciones de empresas llevan consigo un elemento de conocimiento tácito, a menudo socialmente reconocido, en lo que respecta a tecnología, capacidades, productos y procesos, que suele ser específico para cada conjunto de empresas y va acumulándose a lo largo de un extenso período histórico. En segundo lugar, la innovación y el avance tecnológico constituyen un proceso de desarrollo progresivo basado en este

conocimiento tácito y que funciona a través de la dinámica de un sistema interactivo y creciente de aprendizaje por la acción / aprendizaje por el uso. Esto supone un beneficio mutuo tanto para usuarios como para productores.

Por **Asociatividad** se entiende a un mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, donde cada empresa participante continua manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

Numerosas regiones del mundo han utilizado en los últimos años, esta estrategia empresarial. Para mencionar alguna, Lombardía, Baden-Wuerttermburg, Rhones-Alpers y Cataluña se han transformado en los denominados "Cuatro Motores para Europa". En América el más reconocido es el Silicon Valley, en California.

Lombardía (Italia), cuya ciudad más importante es Milán, es el motor económico de Italia. Este estado, con su población de 9 millones de habitantes, es aproximadamente el responsable del 21% del PBI italiano. Su ingreso per capita es 30% sobre el promedio italiano. Lombardía es el mayor centro industrial y comercial responsable del 30% de las exportaciones de Italia.

Baden-Wuerttemberg (Alemania), cuya capital es Stuttgart, tiene una población de 9.4 millones de habitantes y produce el 17 % de las exportaciones alemanas. Desde allí se exportan productos automotores de primer nivel (Mercedes Benz, Porche y Bosch). Zeiss también agrega a las exportaciones alto valor agregado al estado. Hay 12.000 empresas industriales y de estas el 95% son Pymes.

La región Rhone – Alpes (Francia) posee una población de 3 millones de habitantes y su actividad económica nacional representa al 10% del total.

Cataluña, cuya capital es Barcelona, es el centro industrial de España, genera el 20% del PBI español y representa el 27 % del total del rendimiento industrial de este país. Su población es de 6 millones de habitantes.

El conocido Silicon Valley en California, USA, tiene 6000 empresas en las que trabajan un millón de personas, la mayoría en el desarrollo de microelectrónica y computadoras.

Otra región italiana, que consideramos necesario citar, es la región de Emilia-Romagna que ocupa el undécimo lugar entre las regiones de la Unión Europea, en cuanto a ingresos per cápita, y su tasa de desempleo que es una de las más bajas de Europa (5 % de media y 2-3 % en las provincias más industrializadas)[1]

(Ver anexo 6, Antecedentes básicos sobre el aguacate y el Cluster en Michoacán)

[1] Extracto de Trabajo de Tesis Maestría en Dirección de Empresas Facultad de Ciencias Económicas – UNLP Autor: Luis Héctor Perego Buenos Aires - Argentina

PARTE 3 CLUSTER DE PALTA EN LA QUINTA REGIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN

Cluster de Palta

En este capítulo se pretende respaldar la idea que se le propone a la Empresa Sociedad Agrícola Los Graneros, de formar un Cluster de Palta, como solución a los problemas que tiene la empresa en ciertas temporadas en donde el precio de la palta baja considerablemente en relación al resto del año.

Los dos estudios presentados a continuación, tienen como objetivo explicar el motivo de la creación de un Cluster entre productores de palta respaldando la decisión en un primer estudio realizado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile sobre las actividades económicas estratégicas para el Chile del Bicentenario y en un segundo estudio realizado por Prochile sobre el mercado que tiene el aceite de palta en estados Unidos.

A continuación de ambos estudios se realiza un análisis, basado en la teoría del Diamante de Competitividad de Michael Porter, sobre la creación de un Cluster de Palta en la Quinta Región Interior (Tales como Quillota, Calera, La Ligua, Cabildo, San Felipe, etc)

3.1.1 Estudio sobre las actividades económicas estratégicas para el Chile del Bicentenario

El Ministerio de Economía ha convocado, a través del Programa Nacional de Prospectiva Tecnológica, la realización de un estudio prospectivo que consistió en la identificación de las actividades económicas estratégicas para el Chile del Bicentenario. Para ello se utilizo una metodología altamente participativa, que permitió consultar 167 expertos provenientes de los más diversos ámbitos de la sociedad.

Este proceso se realizo utilizando la metodología Delphi.

Introducción

Durante los últimos años, Chile se ha dotado de un importante conjunto de instrumentos de apoyo y fomento a la investigación, el desarrollo y la innovación tecnológica. Estos instrumentos son utilizados intensivamente por los sectores a los cuales están destinados, principalmente empresas e instituciones academistas de investigación. La propia experiencia acumulada durante el periodo ha servido, empero, para detectar también algunas insuficiencias relacionadas con la dispersión y aun el desaprovechamiento de recursos canalizados por dichos instrumentos, al no existir información experta sistematizada que permita orientar las asignaciones correspondientes hacia aquellas actividades económicas que pueden llegar a constituir los pilares competitivos y sustentables del Chile económico a mediano plazo.

Las actividades económicas más importantes para el desarrollo y la competitividad internacional

Las actividades económicas que los encuestados, como producto de su diálogo nacional, coincidieron finalmente en calificar como aquellas que prometen mejores negocios y, por lo tanto, pueden ser consideradas como las más importantes para el desarrollo económico y la competitividad internacional del país en 2010, son las siguientes:

- Servicios e insumos de apoyo a la industria acuícola y pesquera
- Industria manufacturera del cobre
- Producción agrícola y agroindustrial con mayor valor agregado mediante biotecnología, TICs y otras tecnologías
- Producción y exportación de vino
- Producción y exportación de productos agrícolas amparados por convenios de liberalización comercial, tales como MERCOSUR, TLC con Estados Unidos, TLC con Unión Europea y otros
- Industria minera con mayor valor agregado
- Producción de bienes de capital para la minería
- Explotación del bosque nativo y la industria derivada, con criterios de sustentabilidad
- Generación y procesamiento de contenido multimedial

- Turismo de intereses especiales, tales como ecoturismo, agroturismo, turismo terapéutico y turismo aventura
- Explotación de la costa del Pacifico de Chile
- Diversificación de la industria acuícola
- Salmonicultura en condiciones sustentables
- **Producción y exportación de paltas y sus derivados, incorporando valor agregado**
- Industria de la biotecnología
- Producción de energías renovables
- Industria de la madera con mayor valor agregado
- Producción de compuestos farmacéuticos extraídos de plantas chilenas
- Servicios para la minería
- Producción de software para responder tanto a la demanda nacional como internacional

Las actividades económicas más viables durante la presente década

El resultado final de esta labor colectiva de 167 chilenos destacados que, a lo largo de todo el país, reflexionan acerca de la relevancia y la viabilidad de actividades económicas que permitirán sustentar la competitividad y el desarrollo económico de Chile a partir del año de su Bicentenario, fue la identificación de aquellas actividades económicas que son, al mismo tiempo, mas relevantes y mas viables. Esto es, aquellas

que tienen la mejor promesa de éxito económico y que pueden implementarse con las capacidades que Chile ya tiene hoy día o que puede alcanzar en los próximos años.

No siempre los mejores negocios son aquellos mas fáciles de desarrollar en el corto plazo. Por ello es que, consultados acerca de las actividades económicas que resulta posible implementar durante las presente década dadas las capacidades actuales de nuestro país y aquellas que sean posibles de desarrollar en los próximos años, los encuestados coincidieron finalmente en las siguientes:

- Producción y exportación de vinos
- Servicios para la minería
- Industria minera con mayor valor agregado
- Salmonicultura en condiciones sustentables
- Servicios e insumos de apoyo a la industria acuícola y pesquera
- **Producción y exportación de paltas y sus derivados, incorporando valor agregado**
- Exportación de servicios de consultaría profesional en los sectores en que Chile posee ventajas comparativas
- Producción de compuestos farmacéuticos extraídos de plantas chilenas
- Generación y procesamiento de contenido multimedial
- Diversificación de la industria acuícola
- Industrialización de la miel de abeja para exportación

- Exportación de educación de post-títulos y post-grados para el mercado latinoamericano
- Producción de energías renovables
- Exportación de partes y piezas de las industrial metal mecánica y del plástico
- Industria del reciclaje y la basura
- Industria pesquera de exportación con mayor valor agregado
- Servicios financieros que conviertan a Chile en un centro internacional
- Cultivo de nueces y otros frutos secos en ecosistemas donde actualmente solo existen especies nativas
- Producción de software para responder tanto a la demanda nacional como internacional
- Gestión y venta de información estadística proveniente de los sectores publico y privado
- Centro logístico de ventas por Internet y centros de llamados para empresas y clientes

Conclusión de este estudio:

El Chile productivo de 2010: **Una economía de cluster y encadenamientos productivos.**

Una visión detenida de este conjunto de actividades en las cuales será posible basar la futura prosperidad económica del país revela una estructura económica compleja, pero posible de desarrollar desde este mismo instante, con base en nuestras capacidades actuales y aquellas que razonablemente podremos alcanzar en los próximos años. Una estructura, por cierto, en la que predominan ciertos clusters y encadenamientos productivos. Un cluster es un grupo de actividades del mismo tipo o naturaleza, cuya agrupación económica y/o geográfica induce sinergias y genera economías externas que potencian al conjunto y a la región o zona geográfica donde están situadas. La cadena productiva, a su vez, es el conjunto de actividades productivas que configuran una secuencia en la agregación de valor que puede ir de la producción de materias primas a la de bienes manufacturados de uso directo, pasando por la elaboración de toda clase de insumos para cada una de las etapas de la cadena. Tanto los clusters como las cadenas productivas generan nuevos impulsos y potencialidades a las capacidades productivas y a la economía en general del país.

La visión del futuro económico del país obtenida a partir del estudio realizado por el Programa de Prospectiva Tecnológica del Ministerio de Economía es, objetivamente, la que cuenta con el mayor grado de consenso y aprobación entre todas aquellas que se

conocen a la fecha, pues es el resultado de un dialogo nacional, anónimo y sin limitaciones, entre personas que se encuentran entre personas que se encuentran entre las mas informadas, influyentes y prestigiosas de nuestro país.

En consecuencia, estas actividades económicas, organizadas en clusters y cadenas productivas o impulsando por si solas el desarrollo de industrias mas amplias, deben ser el objeto principal de los esfuerzos tanto públicos como privados destinados a materializar el perfil productivo deseable para el Chile del Bicentenario.

3.1.2 Estudio sobre el Aceite de Palta en Estados Unidos

El aceite de palta es un producto prioritario de corto plazo de alto potencial para la Oficom NY, ya que existe demanda real en el mercado y una oferta exportable de alta calidad de Chile.

• El principal factor que ha favorecido el crecimiento de la categoría de aceites comestibles ha sido la preocupación de los consumidores con referencia a su dieta y salud. Es por esto que los aceites especiales están ganando terreno y confianza en los consumidores, en la medida que se posicionan como una alternativa incluso más saludable que el aceite de oliva, especialmente, el aceite de palta extra-virgen.

• Los principales atributos del aceite de palta son su excepcional sabor, habilidad para soportar mayores temperaturas que los tradicionales aceites para cocinar y versatilidad en una amplia variedad de preparaciones, lo que lo hace muy atractivo para los consumidores.

A pesar de ser un producto relativamente desconocido, contactos con Chefs e importadores y distribuidores de productos gourmet, han permitido determinar que el producto gusta y es bien recibido, tanto por sus propiedades y sabor, como por lo original del mismo.

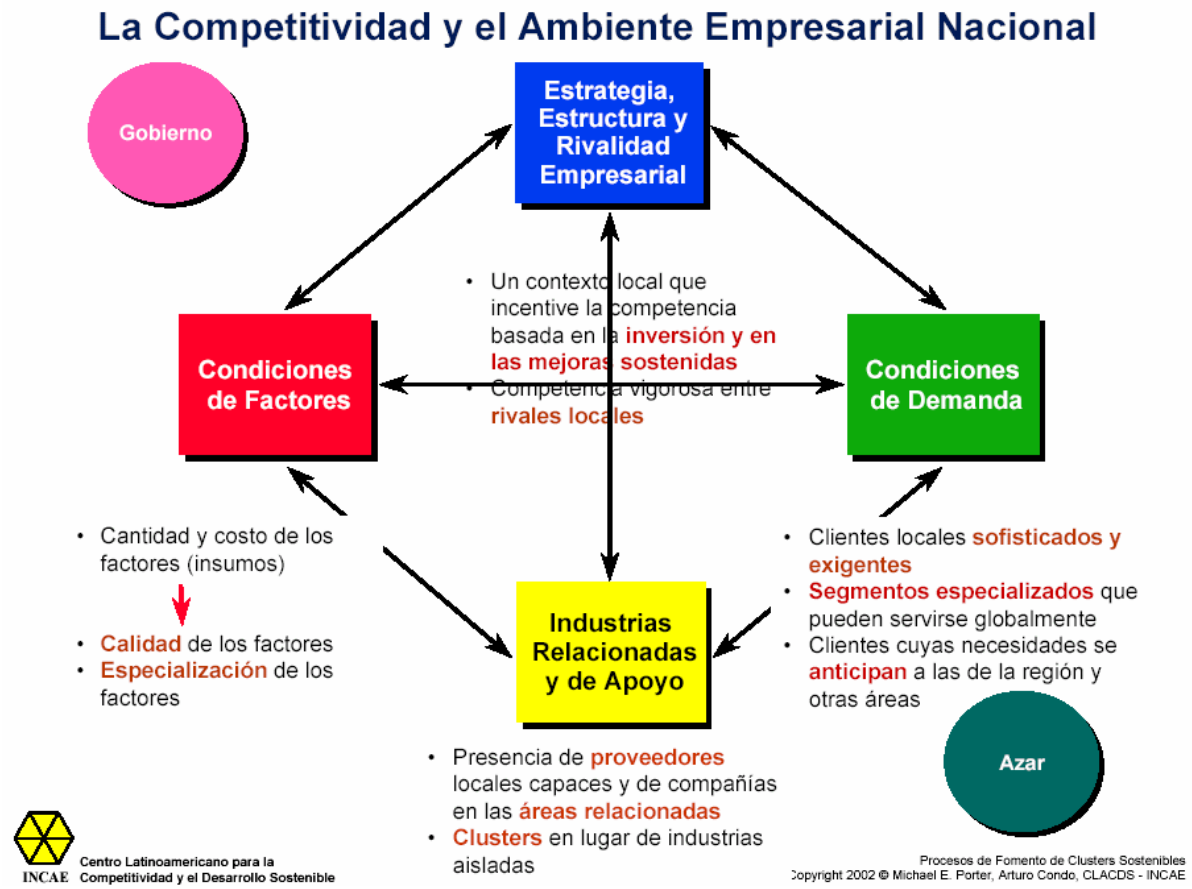
• Las regiones más propensas a consumir aceites especiales son el Noreste y la costa Oeste de Estados Unidos, ya que éstas son áreas con un mayor número de ciudades, con residentes cosmopolitas de mayor nivel de ingreso, más restaurantes y con una mayor selección a nivel detallista que las áreas menos pobladas.

• A mayor nivel de ingreso, mayor consumo de aceites especiales, ya que éste, al ser un producto gourmet, es más caro que el aceite vegetal. Además estos grupos tienen mayor conocimiento acerca de los temas de salud, por lo tanto, están dispuestos a gastar más en aceites más saludables. Junto con esto, los hogares con mayores ingresos tienen mayor probabilidad de haber viajado, de comer en una amplia gama de restaurantes, por lo tanto, tienen una mayor exposición a una amplia variedad de cocinas, sabores y culturas.

• En la medida que los norteamericanos tienden a experimentar más en los sabores de las comidas y aumentan la sofisticación en sus técnicas al cocinar, la industria del aceite se beneficia, especialmente productos como el aceite de palta gourmet.

• Las nuevas regulaciones del FDA que requieren que los productores declaren el contenido 'transfat', se cree que ayudarán a los consumidores a que tengan un mayor conocimiento de los beneficios en la salud de los aceites especiales, como lo es el aceite de palta

3.2 ANÁLISIS DEL DIAMANTE DE PORTER



Cuadro Número 5, Arturo Condo, CLACDS- INCAE

Se analizarán uno a uno los factores que se presentan en el Diamante de competitividad de Porter. Con el fin de analizar la competitividad del Cluster de Palta.

3.2.1 Condiciones de los Factores.

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital.

(Ver como crear factores de competitividad en Anexo 2)

Ventajas Competitivas de la Palta en Chile y la Quinta Región

Cantidad y Costo de los Factores

- Uno de los atractivos del cultivo del palto es su bajo costo de producción. Los costos directos de producción en huertos tecnificados se encuentra alrededor de los 1.000 US Dólares por hectárea, con lo que se podría estimar los costos totales (incluyendo los fijos) en 1.500 Dólares por hectárea. Esto hace que el precio de equilibrio sea relativamente bajo (dependiendo de la productividad) y el riesgo en la producción también, ya que no se requiere de una alta inversión en los costos anuales de cultivo. Otro es el panorama si se considera las inversiones de desarrollo que se requieren para plantar paltos. Hasta ahora, los proyectos tenían puntos de equilibrio entre el 5° al 8° año, pero con menores precios estos períodos se debieran alargar, lo que

implica que debieran considerarse inversiones al muy largo plazo para las nuevas plantaciones que aún no han amortizado la inversión[1].

Calidad y especialización de los Factores

- En base a los recursos naturales Chile posee ventaja competitiva, gracias a su clima y tierras. El que Chile esté rodeado de desiertos, cordilleras, el océano Pacífico y los hielos antárticos nos garantizan condiciones inmejorables para cultivar productos libres de los ataques de patógenos, o al menos, con una baja susceptibilidad a plagas que en otras geografías serían comunes.

Las excepcionales ventajas agro-ecológicas de Chile se deben a la calidad de sus suelos, a su clima mediterráneo y a sus aguas libres de polución, condiciones que le permiten producir frutas y verduras de primera calidad como la palta. Estas condiciones naturales combinadas con la experticia técnica de sus profesionales, altamente calificados, a las que se suma el estricto control de calidad del proceso industrial, otorgan a la industria agrícola chilena de la palta importantes ventajas competitivas y una destacada posición a nivel mundial en cuanto a la calidad de sus productos.

Cabe destacar que en la Quinta Región Interior, se da un microclima especial para el cultivo de palta, además la zona de Cabildo produce una alta cantidad de kilos por hectárea (Produce 20.000 kilos app, en comparación los 8.000 kilos por hectárea de otras zonas del país)

[1] Christian Magdahl Spiess, Agrónomo, Sociedad GAMA

Si se analiza la distribución de la superficie plantada con paltos en Chile casi un 60 % de la superficie se concentra en la 5ª región, seguida de la Región Metropolitana, y estas dos regiones tienen más del 80 % del total. Esto se debe a las buenas condiciones climáticas de estas zonas, sin embargo la 4a región, en Ovalle y al interior de La Serena, también tienen buenas condiciones de cultivo que podrían utilizarse. Más hacia el norte el cultivo del palto se ve fuertemente limitado por la salinidad, así como las bajas temperaturas son la limitante para el desarrollo de este cultivo más al sur de la 6a Región.

- También se debe mencionar, entre las ventajas de este cultivo, la posibilidad de usar terrenos que, por su alta pendiente y poca profundidad de suelo, no son aptos para otros cultivos intensivos. El palto, por su baja necesidad de pulverizaciones, su fácil cosecha y su sistema radicular superficial, se adapta bien al cultivo en cerros con pendientes incluso superiores al 100 %, como se ha podido ver en los últimos años en Chile.[1]

La zona de la Quinta Región Interior, sobre todo en Cabildo, se caracteriza por aprovechar las ventajas que trae el cultivo en los cerros, siendo estos, parte importante en los predios agrícolas en la zona.

- La experiencia chilena en el cultivo de palta, es superior a la experiencia lograda por países vecinos como Perú quienes comenzaron con el cultivo de palta hace solo un par de años. Lo cual hace que Chile posea mayor cantidad de profesionales ya expertos en el tema, quienes frecuentemente son demandados por países extranjeros para dar

[1] Christian Magdahl Spiess, Agrónomo, Sociedad GAMA

capacitaciones sobre el cultivo de la palta y sus cuidados. Esto convierte la experiencia chilena en el área como una ventaja competitiva.

- Chile es el tercer país en importancia a nivel mundial en la producción de paltas.

SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y EXPORTACIONES DE PALTA DE LOS PRINCIPALES PAÍSES PRODUCTORES DE PALTA DEL TIPO CALIFORNIANO			
PAÍS	Superficie (has)	Producción (ton)	Exportación (ton , %)
MÉXICO	93.315	828.900	78.560 (9,4 %)
EEUU	26.850	179.000	21.680 (12,1%)
CHILE	16.900	70.000 *	16,740 (23,9 %)
R. DOMINICANA	16.000	155.000	7.000 (4,5 %)
PORTUGAL	10.000	13.000	
ISRAEL	8.000	85.000	45.950 (54,0 %)
ESPAÑA	7.500	45.000	36.400 (80,9 %)
SUDAFRICA	6.000	46.400	32.000 (69,0 %)

Cuadro Número 6. Fuente ODEPA, Estimación FAO

Dentro de la Competitividad de la zona, también se comentara las capacidades que debe tener la empresa para participar en un Cluster.

Para poder analizar si alguna empresa cuenta con los principios básicos para lograr competitividad dentro de una agrupación de productores como el Cluster a continuación se nombraran las capacidades individuales que deben cumplir para lograr competitividad también en conjunto.

Capacidades individuales:

Sistemas de Gestión de Calidad: Contar con certificaciones o estar en proceso de certificación de normativas de Gestión de calidad (ISO 9000-200, ISO 14.000, entre otras)

Financiamiento, fuentes de financiamiento y capital de trabajo: Contar con fuentes de financiamiento internas que le permitan desarrollar proyectos y contar con capital de trabajo fresco.

Gestión: Poseer sistemas de gestión que le permita un ordenamiento en las funciones administrativas.

Temas Tributarios: Contar con las capacidades internas necesarias que le aseguren reducir al máximo las infracciones tributarias.

Temas Legales: Contar con las capacidades internas necesarias que le aseguren la resolución de conflictos legales (de cualquier índole)

Temas Medio Ambientales: Contar con las capacidades internas necesarias que le aseguren el cumplimiento de la normativa medio ambiental.

Temas Laborales: Contar con las capacidades internas necesarias que le aseguren el cumplimiento de la normativa laboral.

Temas Tecnológicos: Contar con los medios y las capacidades tecnológicas necesarias para el apoyo de su actividad.[1]

A continuación se presentaran resultados de un estudio realizado en la Quinta Región a empresas del rubro.

Capacidades Individuales	Gran empresa	Mediana Empresa	Pequeña Empresa
Sistemas de Gestión de Calidad	83,33%	62,50%	33,33%
Financiamiento	83,33%	75,00%	50,00%
Gestión	75,00%	75,00%	50,00%
Temas Legales	91,67%	62,50%	41,67%
Temas Tributarios	83,33%	62,50%	25,00%
Temas Medio Ambientales	75,00%	50,00%	33,00%
Temas Tecnológicos	91,67%	87,50%	41,67%
Temas Laborales	91,67%	75,00%	33,33%

Cuadro Número 7, Elaboración Departamento de Estudios de Asiva

Las conclusiones de este estudio se realizaran en base a la empresa agrícola en donde se realizó la práctica profesional, la cual reúne características similares a la de la mayoría

[1] Fuente: Cadena de Valor y Articulación Productiva, Departamento de Estudios de Asiva.

de los productores de la zona.

Según el estudio, esta empresa reúne las características de una empresa grande en la zona, ya que esta medida es en base al volumen de ventas en UF y no al número de trabajadores que esta posea.

En los temas legales, tecnológicos y medio ambientales, estas empresas presentan sus mayores fortalezas con sobre un 90% de cumplimiento en la zona y el tema de gestión es el mas débil en estas empresas con un 75%.

Las empresas reúnen capacidades individuales importantes para asociarse logrando competitividad, tanto en los temas de gestión de calidad muy importante ante la vista de los consumidores en cualquier lugar del mundo; así como en el resto de los demás aspectos estudiados como el tema laboral, tecnológico, etc. Sobre el 50% es considerado positivo dentro de este tipo de empresa.

(Ver anexo 7, Condiciones del Entorno, análisis del entorno empresarial en la Quinta Región Interior)

3.2.2 Condiciones de la demanda

En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, sin embargo la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas más competitivas invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.

Los clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos. Cuando los clientes locales anticipan o moldean las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores.[1]

El mercado nacional.

En el mercado nacional la palta es un producto bien conocido y de consumo masivo.

Chile posee el segundo consumo per cápita más alto a nivel mundial con sobre 2,4 Kg, sólo superado por México, que tiene un consumo superior a 9 Kg per capita. El consumo nacional se ha mantenido alto, a pesar de los altos precios de los últimos años. Debido a estos precios el consumo se ha concentrado en estratos más altos. Sin embargo, se debe considerar que la palta posee una demanda muy elástica, aumentando fuertemente el consumo al bajar los precios. Para que el consumo aumente estos menores precios deben llegar al consumidor final, lo que implica la necesidad de tener una cadena de comercialización eficiente. Con lo anterior no es difícil pensar que el mercado interno tiene una capacidad de consumo mayor, dependiente del precio.

Durante los últimos 5 años los precios promedio, libre a productor, en el mercado interno han fluctuado entre los 450 a 700 pesos, superándose estos valores durante algunos periodos. Esto implica valores a consumidor superiores a los 800 pesos y de

[1] G. Segura; C. Inman, 1998

hasta 1.800 pesos por kilo, lo que evidentemente afecta su demanda.

Este comportamiento del cliente local, ante las fluctuaciones del precio de la palta, hace que su demanda, como ya se nombro anteriormente, sea elástica. Este tipo de demanda se repite en mercados Latinoamericanos, los cuales no han sido explotados.

Estos mercados han sido muy poco desarrollados hasta ahora, por lo que presentan un potencial muy interesante. Argentina posee un consumo per capita muy bajo, inferior a 0,2 kilos al año. Al lado del consumo per capita chileno, de 2,4 kilos al año, este valor es muy bajo y debiera poder aumentar en la medida que se desarrolle como mercado. Hasta ahora las restricciones para lograr un aumento del consumo han sido los altos precios y los bajos volúmenes disponibles.[1]

La producción del aceite de palta es relativamente nueva en Chile y desde que comenzó a elaborarse este producto fue pensado en el mercado internacional. Si bien en el mercado nacional se encuentran algunos ejemplares, la mayoría de estos no son 100% aceite extra virgen. En el mercado no se encuentran fácilmente los aceites de palta extra virgen, debido a su precio[2]. El precio de este aceite es fijado de acuerdo a la estrategia de diferenciación que están utilizando los productores del aceite extra virgen para venderlo en el extranjero, gracias a los beneficios que produce en la salud de quienes lo consumen, lo presentan como un producto gourmet y a la vez con fines cosméticos, ya

[1] Christian Magdahl Spiess, Agrónomo, Sociedad GAMA

[2] Precio de referencia según la empresa emporio Terra Mater $55.000 los 250 cc de aceite de palta extra virgen, destacando su pureza y ser 100% natural. El precio de referencia según Prochile en el mercado Estadounidense es de US 14.5 los 250 cc, de aceite de palta.

que se ha descubierto que existe gran demanda por parte de las mujeres ya que este aceite al ser usado con fines cosméticos revitaliza la piel y atenuando las arrugas. Y en cuanto a los beneficios a la salud se puede nombrar el ser un poderoso antioxidante por tener vitamina E que reduce notablemente los riegos coronarios, y del betasistosterol que impide al organismo absorber el colesterol dañino (HDL).

Si bien, Chile es el segundo consumidor de palta en el mundo después de México, no se puede predecir cual será la recepción del publico cuando este se distribuya de una mejor manera para, al menos, ser mas conocido y llegar a mas personas que valoren todos los beneficios que entrega y accedan a pagar el precio requerido. Por lo tanto el mercado del aceite de palta no es sofisticado en nuestro país y por ser un producto nuevo, no se puede tomar como referencia el mercado nacional para adelantar sucesos en el extranjero. Cabe destacar que el mercado objetivo es Estados Unidos y allá ya se conoce el aceite de palta más que en Chile ya que Nueva Zelanda produce y exporta desde antes este producto.

En cuanto a las condiciones de demanda no se reúnen algunas de las características para que haya ventaja competitiva como a lo que se refiere a la composición de la demanda nacional, el tamaño y el patrón de crecimiento de la demanda nacional o el rápido crecimiento del mercado nacional, ya que solo se produce hace un par de años (los primeros productores fueron la familia Razeto en la ciudad de Quillota). Pero si tiene una característica, la que se refiere a la manera en que los productos y servicios de una

nación son empujados a los países extranjeros ya que si la gente y los negocios de la nación van al extranjero y luego demandan los productos y servicios de la nación en esto terceros países. Por ejemplo, cuando las compañías de automóviles estadounidenses iniciaron en operaciones en los países extranjeros, la industria de repuestos las siguió. En base a eso, se pueden aprovechar las ventajas de la palta chilena en Estados Unidos, el ser conocida por los consumidores gracias a la publicidad realizada por el Comité de Palta Hass, estos reconocerán la calidad del aceite de palta proveniente del mismo país, Chile. En este caso se estarían enviando paltas y su valor agregado

3.2.3 Industrias relacionadas y de apoyo

La existencia de industrias de apoyo especializadas y eficientes crea ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al cluster insumos, componentes y servicios hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior y suministrada de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del cluster.[1]

[1] G. Segura; C. Inman, 1998

La presencia de industrias internacionalmente competitivas en una nación en áreas que están relacionadas o de soporte directo con las otras industrias pueden dar a estas otras industrias una ventaja competitiva[1]

En este punto se analizarán a los proveedores de maquinaria para fabricar el aceite de palta. Se debe mencionar que el aceite de palta en Chile se produce con las mismas máquinas que se produce el aceite de oliva, para esto entonces se analizarán a los proveedores de la industria olivícola.

El aceite de oliva se produce hace muchos años y con el tiempo la innovación tecnológica ha hecho más competitiva a la industria del aceite de Oliva. Los mejores fabricantes de maquinaria para la fabricación de aceite se encuentran en Italia y España la mayoría con más de 30 años de experiencia. La característica principal es que si han logrado competitividad en el mercado y esta competitividad podría transmitirse a los productores de Aceite de Palta en Chile

3.2.4 Estrategia, estructura y competencia de la empresa

La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar

[1] Capítulo 11 Estrategia y Análisis Competitivo, Parte IV Formulación de una Estrategia de Marketing Global, Libro Marketing Global, Autor Keegan

maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes, etc.[1]

Aunque la teoría dice que no es el número de rivales nacionales lo que importa; es más bien, la intensidad de la competencia y la calidad de los competidores lo que crea la diferencia[2]. Debido a ser un producto nuevo, no se han podido recopilar datos significativos para detectar una competencia local.

Sí se pueden identificar a las empresas que han innovado en la creación de este aceite como la familia Razeto en la ciudad de Quillota, o productores de aceite de palta orgánico, pero no es posible poder determinar exactamente como funciona la competencia local al ser un número muy reducido de productores que solo se dedican a la exportación y otros que distribuyen de manera local solo a algunos consumidores dispuestos a pagar altos precios o productores con distintos mercados objetivos. Por ejemplo, en los supermercados generalmente no se encuentran los productos de mejor calidad (en caso de encontrar este aceite en algún lado) pudiendo hasta comprar este aceite a $4.000 los 250 cc. Al detectar una escasa competencia se concluye que la competitividad que adquieren las empresas de este aceite en general, es dada por los competidores extranjeros, como los Neozelandeses quienes ya tienen la experiencia de producir este aceite hace años y contar con tecnología de avanzada.

[1] G. Segura; C. Inman, 1998
[2] Capítulo 11 Estrategia y Análisis Competitivo, Parte IV Formulación de una Estrategia de Marketing Global, Libro Marketing Global, Autor Keegan

La teoría también dice que la ausencia de una rivalidad nacional significativa creará complacencia de las empresas nacionales y eventualmente causara la conversión en no competitivas en los mercados mundiales.

Bajo esta teoría los productores chilenos no serian competitivos a nivel internacional, pero como es un producto relativamente nuevo, quizás en un comienzo si seria competitivo, solamente comparándolo con los productores Neozelandeses, como se nombro en un principio del análisis del Diamante de Competitividad de Porter, uno de los factores que le da competitividad a Chile es su clima y los suelos, en cambio Nueva Zelanda no tiene ventajas comparativas en la producción de paltas. Su flora y fauna obligan a un mayor número de pulverizaciones críticas o indispensables para la producción, con respecto a otros países productores. Su clima lluvioso y ventoso genera también considerables problemas de postcosecha como los hongos del pedúnculo y Antracnosis, Trizteza del palto (Phytophthora) y daños físicos a la fruta (daños lenticelares) (y rugosidades de la fruta). Muchos de los desordenes fisiológicos y de postcosecha comienzan normalmente a manifestarse una vez que la fruta ha comenzado a madurar para consumo, haciendo que el tema de la edad de la fruta desde cosecha hasta que llega al estante del supermercado, un tema crítico y limitante para la industria neozelandesa (Farber, 2001). En definitiva, estos hechos significan y generan un manejo más intensivo de la administración de los huertos y la industria en general, lo que al final solo aumenta los costos en la cadena de distribución, reduciendo el margen de ganancias

del negocio si los comercializadores no son capaces de extraer precios premium de los consumidores como ha ocurrido hasta el día de hoy.[1]

Es por este motivo que Chile si podría tener una oportunidad en el mercado Estadounidense, pero como se ha dicho desde un principio no se puede analizar la competencia local para crear la competitividad que se necesita para competir en el mercado extranjero.

(Ver anexo 8, Estudio sobre el Aceite de Palta en Estados Unidos)

3.2.5 El azar

Loa acontecimientos de la suerte son ocurrencias que están fuera de control de las empresas, industrias y normalmente los gobiernos. Incluidos en esta categoría son cosas tales como guerras y sus efectos, hallazgos tecnológicos importantes, cambios espectaculares repentinos en costes de factores de producción, como las crisis del petróleo, fluctuaciones dramáticas en los tipos de cambio, etc.

Desde una perspectiva sistémica, el papel de los acontecimientos fortuitos se basa en el hecho de que alteran las condiciones en el "diamante".[2]

---

[1] La industria mundial de la palta y Nueva Zelanda. Una revisión foránea desde la perspectiva de la industria Neozelandesa del kiwi. Texto adaptado de la Tesis de Maestría en Agronegocios "Manejo Estratégico, Ventaja Competitiva y el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en la Industria neozelandesa del Kiwi: Estudio de caso a una cooperativa". Gustavo Cardemil Massey

[2] Capítulo IV Formulación de una estrategia de Marketing Global, Capítulo 11 Estrategia y análisis competitivo, Libro Marketing Global, Autor Reegan

Para este caso cualquier eventualidad como una reducción en el precio de la maquinaria para fabricar el aceite de palta, o una sequía en Nueva Zelanda, etc. Sería favorable para la producción del Aceite de Palta en Chile y mejoraría el diamante de Chile.

3.2.6 El Gobierno

Aunque muchas veces se argumenta que el gobierno es un factor importante de la ventaja competitiva nacional, de hecho, el gobierno no es un factor, sino una influencia importante sobre los factores. El gobierno influye en las condiciones de la demanda, tanto en forma indirecta, mediante la política monetaria y fiscal, como directamente, mediante su papel de comprador de productos y servicios. También influye como creador de de políticas laborales, educacionales, etc. Influye en la competencia y en el entrono competitivo. En otras palabras, el gobierno puede mejorar o disminuir la ventaja competitiva, pero no puede crearla. [1]

Chile contribuye a la competitividad de los productores de Aceite de Palta, gracias a los acuerdos de libre comercio que ha firmado, lo cual reduce los precios finales a los consumidores por rebajas arancelarias. También es un país completamente abierto al libre comercio, dándoles beneficios a los exportadores y fomentando el comercio internacional. Además de la estabilidad política que mantiene el gobierno, crea confianza a los inversionistas y proveedores que hacen negocios con productores chilenos.

[1] Capítulo IV Formulación de una estrategia de Marketing Global, Capítulo 11 Estrategia y análisis competitivo, Libro Marketing Global, Autor Reegan

3.3 CONCLUSIÓN

Los factores productivos, asociados a condiciones del medio ambiente, control de los aspectos fitosanitarios, factores sociales vinculados a los esquemas de organización y de inclusión de los pequeños productores y medianos mayoritarios en los procesos productivos y los factores que generan ventajas competitivas en la zona deben ser determinantes para que el cluster de palta en Cabildo pueda concebirse como un proyecto a un futuro no muy lejano.

Parte del criterio que el desarrollo del cluster de palta, debe ser el resultado de una combinación de procesos de mercado y de la aplicación de políticas públicas para el sector rural del Estado, en donde se combinen los incentivos de la demanda externa de los mercados crecientes, con el desarrollo de capacidades en el territorio a partir de políticas públicas adecuadamente planificadas, que tengan como objetivo principal lograr una articulación concurrente entre los diferentes actores de la cadena, el sector productivo y el gubernamental. Por esta razón necesario contar con el apoyo gubernamental, ya que el gobierno quien entrega las mayores herramientas en el tema de asociación, además es él quien genera la confianza que se necesita, para que los productores se unan.

Se propone crear una institución del Estado que genere esta comunicación entre el sector publico y privado, y que a su vez también asesore a los productores que participen en el Cluster para organizarlos y reunirlos en base al mismo objetivo. Por otro lado, un factor importante es que los mismos productores escojan a sus representantes y dirigentes de

una manera democrática. Los procesos desde un principio deben ser transparentes en todo sentido, sobre todo en la rendición de cuentas.

Una vez que la idea del Cluster haya sido conversada y se ha llegado a un posible acuerdo entre productores, se deben revisar los efectos que tendrá la creación del Cluster sobre el desarrollo de la zona y revisar específicamente a todos los afectados en beneficio y desmedro, o sea, analizar todo el impacto externo que tendría esta asociación. Es necesario confirmar que todos los productores de la zona tengan acceso a las oportunidades que genera el Cluster.

Parte 4 INSTITUCIÓN DE APOYO AL CLUSTER DE PALTA

Al analizar los capítulos anteriores, se reconoce la posibilidad de realizar un Cluster de Palta en la Quinta Región interior. Pero uno de los factores mas importantes para que este pueda llevarse a cabo, es lo que se nombra en la Parte 2 sobre un Agente para detonar el proceso de asociatividad y de creación del Cluster, analizando la experiencia internacional se ha concluido que es el rol del Estado como institución unificadora debería ser en este caso dicho Agente. Una de las características de los productores de la zona es la desconfianza, se propone la formación de una Institución que dependa del Estado, pero que a la vez apoye a los productores en este proceso de asociatividad dándoles la oportunidad de elegir representantes y trabajar en conjunto con esta Institución. La hipótesis planteada es que los productores tendrán mas confianza de unirse si es el Estado quien se los propone y le ofrece su apoyo en todo el proceso.

La finalidad de este capítulo es indicar cuales serán las oportunidades, dificultades y desafíos que tendrá que sortear esta Institución para poder triunfar por su objetivo, que es unir a toda una comunidad con una meta en común.

4.2 Oportunidades

4.2.1 Competitividad

4.2.1.1 Identidad territorial como factor condicionante de oportunidades

La propuesta es desarrollar la identidad territorial, entendida como sentido de pertenencia, proyección y competitividad del territorio. Desde esa óptica, se concibe como una condición de mejora la generación y aprovechamiento de oportunidades. En cambio, la falta de identidad o los grados muy bajos de ella, constituyen obstáculos que dificultan la movilidad y trabajo en conjunto de los actores. En caso de no existir identidad territorial es necesario asociar las actividades económicas a las nuevas identidades, también se pueden ayudar a identificar ciertos productos como característicos dentro del territorio, es decir, que recojan tradiciones productivas locales y que las proyectan como algo propio.

Otra forma de desarrollar esta identidad es mediante la elaboración de signos propios (logos), símbolos y páginas web. La participación en ferias o exposiciones en que se exponen los mejores productos de cada territorio cumplen el mismo fin.

Como resultado de lo anterior podría ser una unidad mayor entre las Instituciones publicas, y entre estas y las privadas. Ello por cuanto la identidad establece un punto común que permite enfrentar los problemas propios de la relación e incentivar sentido

del trabajo conjunto.

4.2.1.2 Movilización de capital social

La existencia de capital social es considerada como otra condición clave para el desarrollo de oportunidades y para imprimir al proceso el carácter endógeno y participativo que postula. El capital social, es entendido como el nivel organizacional, la densidad de redes y de vehículos existentes, considerando, también, la cantidad de las relaciones existentes hacia el exterior.

Este Capital Social se puede sintetizar en las siguientes dimensiones principales: formación organizacional y dirigencial, creación de conexiones, redes y espacios de encuentro y desarrollo de orientación y sentido colectivo, de identidad cultural, de las redes participantes.

El objetivo de esto es tener efectos positivos sobre las organizaciones y dirigentes, en aspectos tales, como el aumento de su sentido de pertenencia territorial y en el fortalecimiento de los vínculos y de la lógica de cooperación. Otro avance, fue la ampliación del mundo de lo conocido y posible, y la lógica de aprovechamiento de oportunidades económicas.

4.2.1.3 Competitividad empresarial y laboral

La existencia de capacidad empresarial y laboral en un territorio, es entendida como una tercera condición base para el aprovechamiento de oportunidades económicas.

Esto podría promocionarse a través de se la realización de actividades técnicas y de gestión, adaptadas a las propuestas levantadas desde los propios territorios, flexibilizando la aplicaron de instrumentos (Sence), y mejorando la focalización de instrumentos de asesorías y asistencias técnicas.

4.2.1.4 Acondicionamiento territorial

El acondicionamiento territorial es planteado como una cuarta condición para incrementar el aprovechamiento de oportunidades. Se refiere a los servicios, la infraestructura, la conectividad y las comunicaciones, y a aspectos relacionados con la propiedad, que viabilizan el acceso de dichas oportunidades y permiten superar algunas brechas.

La idea es obtener un mayor acceso de los productores a servicios de formación del recurso humano para el mejoramiento productivo y la comercialización. También el lograr una mayor pertinencia y flexibilidad de los servicios brindados por la institucionalidad pública pudiendo adaptarlos mejor a los requerimientos de los empresarios. Por ejemplo, el facilitar el acceso a créditos de enlace.

También se deben ejecutar mejoramientos de la infraestructura y en la conectividad y en el acceso a los lugares más lejanos o difíciles de llegar. Por otro lado, en el ámbito de las comunicaciones se debería destacar la introducción o incremento del uso de la computación e Internet, la creación de infocentros, la instalación de un sistema de información empresarial en todos los municipios o localidades.

Por último se puede considerar como parte del condicionamiento territorial, la posibilidad de acceso a la propiedad. Como acción relevante en este ámbito, se puede señalar el apoyo a la regularización de la propiedad en pequeños predios agrícolas, lo que permite el acceso de los productores a ciertos servicios y subsidios estatales.

4.2.2 Factores externos

A continuación de detallan los factores que pueden ser determinantes en algunos territorios para el desarrollo de los clusters.

4.2.2.1 Ciclo económico positivo

La economía nacional ha anotado un crecimiento sostenido en los últimos años, en especial, del sector exportador. Esta situación crea condiciones favorables para las ventas de los distintos rubros productivos.

4.2.2.2 Globalización como oportunidad

A nivel de la institucionalidad nacional, existen una serie de dispositivos y recursos que permiten apoyar sondeos de mercados internacionales. Asimismo, existe una política nacional que buscar reforzar el aprovechamiento de oportunidades de mercado, abiertas con los últimos tratados de libre comercio.

4.2.2.3 Enfoque territorial de gobiernos regionales y política pública intersectorial

Producto del desarrollo de diversas experiencias nacionales e internacionales, la gestión pública en el nivel regional ha valorado crecientemente estrategias de configuración de territorios sub regionales y supra comunales como "áreas de desarrollo", a las cuales debe asociarse una política y recursos.

A su vez, el nivel central del Estado se encuentra inserto en una tendencia de disminución de los altos grados de sectorialismo y de compartimentación que tradicionalmente lo caracterizaron. Para el cumplimiento de este objetivo, se han generado normativas e incentivos que obligan a grados de intersectorialidad entre los servicios, incluidas las acciones de fomento productivo.

4.3. Dificultades y Desafíos

4.3.1 Desafíos asociados a sectores económicos tradicionales y primarios

El hecho de ver limitada esta asociatividad solo a actividades primarias como lo agrícola y no darle una mayor visión de futuro a los proyectos, tales como un valor agregado, etc.

La idea es expandir los ejes de acción, incorporando nuevas actividades y asumir, de esta forma, un desafió de manera mas directa.

4.3.2 Desarrollo de oportunidades sectoriales y desarrollo territorial

Todo desarrollo territorial supone el rol activador que juegan algunos sectores económicos anclados en él. Supone magnitudes mínimas críticas de estos sectores y magnitudes de enlaces con actividades del territorio que permitan jugar ese papel de sectores líderes.

La debilidad y desafío que al respecto quiere destacarse, es la del acompañamiento al proceso de oportunidades en términos de un análisis de su impacto territorial. Ello implica la idea de visualizar no solo las posibilidades de negocios abiertos en cada sector, sino también identificar el tejido económico que genera; la territorialidad económica local y conocer cuanto se amplia el campo de oportunidades para terceros emprendedores locales.

Esto puede plantearse como “cuantas brechas de rentabilidad abre”. Es decir, al realizarse una determinada iniciativa, se altera la estructura de rentabilidades (oportunidades) previas a que ella se realizara. Genera oportunidades no existentes previamente.

4.3.3 Políticas Claves

Se deben impulsar desorientaciones interrelacionadas en función de un salto en el campo de las oportunidades

En primer término, es necesario esclarecer las perspectivas de los sectores primarios de la economía local, en donde ha estado especialmente centrada la acción. Esto debe abarcar, desde el análisis de las magnitudes de expansión esperable de dichos sectores, hasta su potencialidad de arrastre, en particular, aquella relativa a los servicios adyacentes y a los procesamientos locales.

En segundo término, se requiere integrar los ejes de servicios y manufactura en las estrategias territoriales, tanto en la agricultura como en la creación de nuevos productos no ligados al sector primario. En el primer caso, se abre un importante desafío de agregación de valor, centrado en el conocimiento y podría expresarse en innovaciones de productos y procesos productivos.

Algunas políticas son claves para asegurar las dos orientaciones anteriores:

4.3.3.1 Respaldo institucional para un "riesgo asistido"

Las estrategias de estos pequeños y medianos productores y empresarios no pueden ser pensadas solo en términos de "entrada al mercado". Se deben construir opciones de productos sustentadas en "señales de mercado" pero también apoyadas en estrategias

informadas y asistidas, que las constituyan en apuestas con alto soporte institucional. Los riesgos tienen que ser razonables y deben existir estrategias que definan una suerte de "riesgo asistido". Esto implica un rol público de apoyo en las decisiones durante ciertos periodos y, por tanto eliminar estrategias sectoriales y territoriales de mediano plazo, con participación de los pequeños y medianos productores y empresarios, y con un compromiso público privado que abarque las fases productivas, comerciales y financieras del sector.

4.3.3.2 Desarrollo de cambio dentro de un campo de oportunidades

Es necesario generar un empresariado con capacidades de cambio dentro de ciertas líneas prioritarias de producción –en las que se acumulen capacidades y aprendizajes considerando los cambios de la demanda. Esto puede aumentar el espectro de mercados y productos.

4.3.3.3 Ampliación de ejes complementarios a la producción primaria: valor agregado, servicios y manufactura

Otro aspecto a considerar, es la ampliación de ejes de oportunidad hacia los servicios y la industria (manufacturera). Esta recomendación no tiene un significado anti primario, sino que parte del reconocimiento de su importancia en la economía local. No obstante debiera tomarse en cuenta la existencia de una cantidad apreciable, y a veces mayoritaria, de actividades y población empleada en otros sectores, en especial en

servicios. Dicha ampliación del eje de oportunidades puede consistir en integrar a las áreas y agentes urbanos a las estrategias de desarrollo económico territorial.

En este contexto, se recomienda la realización de diagnósticos, en conexión con las entidades ligadas al desarrollo y a la formación científica y tecnológica.

4.3.3.4 Aumentar los grados de formalización de la pequeña economía que rodea al Cluster

La informalidad empresarial disminuye los niveles potenciales de intercambios en circuitos económicos más amplios y reduce las posibilidades de crecimiento para los sujetos informales y formales.

A este inconveniente, se agrega el hecho que los sujetos económicos que si se formalizan, perciben como injusta la existencia de beneficios para otros que teniendo

condiciones similares no lo ha hecho, generándose una contradicción fuerte. Por último, siempre en el terreno de los inconvenientes, el informal no siempre puede acceder a políticas de apoyo del Estado.

Sin embargo, la entrada a la formalidad puede producir inconvenientes económicos para quien lo hace. Esta situación se da si sus costos son superiores a los beneficios. Frente a ello, es necesario plantear la formalización como un proceso asistido.

4.3.4 Entorno Institucional: Un nuevo sostén de recursos locales

Se debe cuidar el desarrollo armónico de los componentes de la institucionalidad y de los servicios accesibles "en" o "desde" el territorio, para que no se constituyan en una limitante, respecto de oportunidades que se abren o que se están desarrollando. Debe haber capacidades técnicas y recursos financieros disponibles para viabilizar emprendimientos determinados, provenientes ya sea del sector público o privado.

Esta densificación institucional de servicios, supone un esfuerzo complejo de construcción, el cual obliga a integrar instituciones insuficientemente presentes (como los municipios), ausentes (como CORFO), o no enfocadas hacia los emprendimientos (como la banca privada o las universidades).

Desde el ángulo de la acción pública, ello obliga a maximizar su eficiencia y cobertura. Por lo anterior expuesto, las actividades de las instituciones del Estado deben ser más

pertinentes a la estrategia territorial de desarrollo; deben aumentar sus grados de intersectorialidad; y deben generar espacios de transectorialidad.

Recomendaciones especificadas son las detalladas a continuación.

4.3.4.1 Ampliar la base de agentes implicados en los procesos territoriales

La institución que está encargada de esto, requiere seguir ampliando sus articulaciones con instituciones, empresas y asociaciones gremiales del territorio y de otras externas, que influyen en su dinámica económica. Debe acentuar su voluntad de apertura a nuevas relaciones que aumenten su peso en el territorio.

También, debe establecer relaciones con las universidades o centros técnicos en torno a líneas de investigación, o con otros sectores del Estado, como la Corporación de Fomentos y el Ministerio de Obras Públicas, etc.

Es la conjunción de ese campo de relaciones y compromisos, la que va constituyendo una coalición amplia por el desarrollo de la localidad y de sus oportunidades económicas.

Asegurar recursos financieros para la expansión de las oportunidades locales

En la medida que este Programa se consolide en los territorios, se debería generar una presión por incrementar los recursos financieros necesarios para concretar las nuevas iniciativas productivas.

La postulación a fondos o concursos públicos, debe ser considerada como una de las alternativas. La ampliación del volumen de recursos dispuestos por las instituciones socias para este Programa constituye otro camino.

Sin embargo, lo anterior deberá acompañarse con pasos mayores, tales como la generación de relaciones con el sector financiero, iniciativas de acceso a cooperativas de ahorro y crédito, u otras que vayan aumentando los fondos disponibles.

4.2.4.1 Fortalecer una acción mas protagónica de los municipios

Es difícil concebir un programa de desarrollo económico territorial de envergadura, sin el compromiso activo de los municipios. En relación con algunas experiencias internacionales, el menor protagonismo municipal aparece como un desafío para el Programa.

Por lo tanto se requiere establecer una suerte de pacto con los municipios y sus asociaciones en el que la más alta dirección de los consejos públicos privados pueda despejar con las autoridades municipales las dificultades de estos, permitiendo su

participación más estable y estratégica y articulando planes y recursos.

Existen bases para ello, pues la mayoría de las municipalidades tienen unidades de fomento económico y hay procesos de fortalecimiento en curso. Una orientación posible, es que el Programa intente un mayor compromiso del alcalde y de la institución municipal, lo que incluye al concejo municipal.

4.3.4.2 Fortalecer la integración institucional

La integración es un curso de acción que esta presente y que forma parte de los fundamentos del Programa.

Sin embargo, se trata de un proceso que requiere de un continuo proceso de fortalecimiento, ya que existen fuerzas que tienden a centrar a las instituciones sobre si mismas y, ante cualquier conflicto, podría disminuir el grado real de intersectorialidad. Junto a enfrentar ciertos bloqueos estructurales y culturas organizacionales que dificultan la relación cooperativa de los servicios, es necesario generar habilidades relacionales para crear campos de acción conjunta. [1]

[1] La fuente de este capítulo es un informe realizado por INNOVA, en su proyecto CHILE EMPRENDE, Nombre del Informe: Sistematización Evaluativa.

CONCLUSIÓN

Después de realizada la práctica profesional, uno de los problemas detectados era la dependencia de la empresa al precio de la palta en Estados Unidos y ligado a esto, la debilidad de la empresa al no saber cuales son sus retornos, además el principal mercado de las exportaciones de palta chilena es muy competitivo ya que las paltas chilenas compiten con las de México, Nueva Zelanda, Sudáfrica, entre otros. La producción de palta es de bajo costo y sus retornos altos, esto hace atractivo a nuevas inversiones en los últimos años. Es por este motivo que la oferta de paltas ha aumentado y esto ha disminuido su precio en el mercado local, además países como Perú recientemente se han interesado en esta fruta y han comenzado a cultivarla y a todo esto hay que sumarle la caída del precio del dólar. Como resultado los retornos han disminuido para los productores de la zona.

Es por esto que en la práctica profesional se le informa a la empresa que se ve en la obligación de diversificar su riesgo y no depender solo de la exportación y venta de la palta. Así nace la idea de aprovechar este producto y darle una mayor elaboración, darle un valor agregado y en base a esto se realiza la investigación sobre cual sería el más viable e innovador. En este informe, se presenta un estudio del Ministerio de Economía para respaldar la decisión tomada y resulta ser una de las actividades que prometen mejores negocios y es considerada como una de las más importantes para el desarrollo económico y la competitividad internacional en 2010. Posteriormente y gracias a un

estudio realizado por ProChile, se descubre que el Aceite de Palta tiene un buen futuro en el mercado Norteamericano, el cual no ha sido explotado a cabalidad por ser un producto relativamente nuevo.

Es por todo esto que la decisión es fabricar Aceite de Palta, ya se conocen algunas experiencias de pequeños productores a nivel local de aceite de palta que, si bien han tenido buenos resultados, aun no han logrado grandes cuotas de mercado, ni se ha podido conocer de alguna estrategia en el extranjero ni en el mercado interno que logre identificar alguna marca de aceite de palta. Además se detecta que no es solo la Empresa Sociedad Agrícola Los Graneros la que tiene la necesidad de darle valor agregado a la palta, si no también la mayoría de los productores de la zona. Es por esto que surge la idea de la asociatividad y la creación de un Cluster, gracias al análisis realizado en la Parte 2 se concluye que se obtendrán mas beneficios estando todos juntos que haciéndolo por separado, de esta forma también podría solucionarse el problema de los intermediarios que tienen en la exportación de palta, si se fabricara el Aceite de Palta este podría ser exportado directamente gracias al tamaño y poder de negociación que tendrán todos los productores unidos.

Es muy amplia la cantidad de beneficios que obtienen para poder competir pudiendo acceder a proveedores de infraestructura especializada o lograr alguna integración hacia delante (canales de distribución), hacia a los lados (fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades,

tecnologías o insumos comunes) y por último puede incluir organismos gubernamentales y otras instituciones —universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio— que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico.[1]

A continuación se ejemplifican algunos de estos beneficios del Cluster en la zona de Cabildo.

Factores Internos

- Las cantidades producción serían mucho mayores si se unen todos y se lograría la economía a escala suficiente como para poder lograr competitividad frente a los demás productores nacionales.
- Posibilidad de acceder a tecnología de avanzada.
- Mayor poder de negociación con proveedores.
- Posibilidad de invertir en buenas estrategias logísticas.

Factores Externos

- Los beneficios del Cluster son mayores a los esperados, ya que se podría fabricar un Aceite de Palta con maquinaria de última tecnología, gracias a la competitividad que tienen los proveedores de estas en el mundo y al prestigio que han ganado con la maquinaria de aceite de oliva.

[1] Michael Porter, Trend Management/ Harvard Business Review

- La cercanía física con Universidades de la Quinta Región posibilita el invertir en investigación.

Después de analizar el funcionamiento del Cluster, se analizó la posibilidad de crear este Cluster en la Quinta Región interior a través de la teoría del Diamante de Competitividad de Porter y resulta ser viable. Pero además en la Parte 4 se recomienda la creación de una Institución Público-Privada, para apoyar al Cluster ya que su creación no basta por solo ser competitivo, sino que es tal el impacto que provocará la creación de un Cluster, que es necesario que exista una entidad que convoque a todos los involucrados en esta asociación y analice todo el impacto económico y social en la zona donde se creará este Cluster, además que sirva como nexo entre el Estado y los empresarios y que a la vez, ayude en la organización del mismo. Es por esto que en la Parte 4 se presentan todas las oportunidades, desafíos y dificultades que deberá enfrentar esta Institución.

El objetivo de este Informe, es ser una guía en la creación de este tipo de organizaciones, que tiene muchos beneficios sobre todo en la pequeña y mediana empresa. Creando mayores oportunidades de negocios y ayudando sobre todo a exportar a diferentes mercados a quienes por si solos no podrían lograrlo. Este tipo de organizaciones serán el futuro de los negocios en Chile para poder generar empleos y potenciar sectores rurales para hacerlos más productivos, generando un trabajo entre el gobierno y los empresarios con un único fin en común, lograr mayor competitividad a nivel internacional de los productos chilenos.

Anexos

ANEXO 1 **Comité de Palta Hass**

Historia

Chile posee propiedades geográficas muy particulares para la producción de frutas. Es el principal productor del hemisferio sur, y uno de los más importantes a nivel mundial.

Este liderazgo, sin embargo, no ha estado exento de problemas. La falta de planificación tanto en la producción como comercialización ha provocado que muchas especies y variedades dejen de ser rentables, con los consecuentes efectos económicos para toda la industria.

Basado en esa experiencia, un grupo de productores de Palta Hass decidió formar un comité al alero de la Federación de Productores de Frutas, con el propósito de unir al rubro e interactuar con los comercializadores con el objetivo final de desarrollar sustentablemente la industria. Así, se integran a la organización los principales exportadores, con quienes se genera un sinergia que permitirá establecer una relación que a la fecha supera los 13 años y ha permitido emprender diversas iniciativas donde destaca la promoción, tanto en Chile como el exterior, valiéndose de las innumerables cualidades de este noble fruto, que ofrece a los consumidores una serie de beneficios para la salud.

Desde el año 2004, el Comité de Paltas se constituyó como una asociación gremial sin fines de lucro, por tanto su espíritu es mantener unida a la industria de tal manera de asegurar la continuidad de la producción de Palta Hass, que hoy ha sido capaz de conquistar los paladares más exigentes de los mercados de los 5 continentes. Desde el inicio de las operaciones de la organización en 1991, su directorio, ad-honorem, ha desarrollado una intensa labor, invirtiendo el aporte voluntario de los productores íntegramente en el desarrollo del sector, ya sea a través de promoción, difusión, investigación u otras labores orientadas a la defensa del gremio, apertura de mercados, controles de calidad, información, entre muchos otros.

A continuación aparecen distintas publicidades realizadas en Estados Unidos por este comité principalmente en supermercados.

2005

2005

2005

ANEXO 2 **La construcción de factores de competitividad**

(Basado en el Cluster de salmón en el sur de Chile)

Las ventajas comparativas no tienen valor si no se saben aprovechar ya que "la pregunta no es con que nace un país sino como mejorar esas condiciones (Fairbanks y Lindsay, 1999). A la dotación en recursos hay que agregar las capacidades adquiridas, es decir, la forma en que se organizó la industria para aprovechar las ventajas naturales y cómo se construyeron factores de competitividad. Entre las variables que incidieron en la formación del conglomerado productivo y luego en el éxito económico del cluster, cabe mencionar:

a) Regulación y apoyos públicos: Existió, desde la partida, un marco jurídico, administrativo y económico que no constituyó un obstáculo para la rápida masificación de la actividad. La autoridad pública definió un sistema de adjudicación de concesiones marítimas litorales que, si bien fue criticado en sus inicios, abrió el mercado a nuevos agentes. A ello siguió el apoyo público en materia sanitaria, comercialización y transferencia tecnológica.

b) Iniciativa empresarial: Existencia de capacidades empresariales y profesionales, capaces de visualizar las oportunidades de desarrollo futuro de la actividad, y asumir el riesgo inicial. Dichas capacidades se fueron potenciando hasta adquirir, en algunos casos, la talla necesaria para competir a nivel mundial.

c) Asociatividad: Capacidad de organización colectiva, para conformar la

Asociación de Productores de Salmón y Trucha, hoy en día llamada Asociación de la Industria del Salmón, entidad que asumió iniciativas relevantes como la gestión frente a las autoridades para la implantación de normas regulatorias (por ejemplo, la distancia mínima entre concesiones litorales para cultivos), el establecimiento autorregulado de estándares de procesamiento y producto, y la campaña de promoción, en conjunto con los productores de Canadá y Alaska, del consumo de salmón en Estados Unidos.

d) Aprendizaje tecnológico: desarrollo progresivo de capacidad local para cubrir todos los eslabones de la cadena de valor hacia atrás (producción nacional de ovas) y hacia delante (procesamiento), gracias al aprovechamiento de condiciones favorables en zonas relativamente cercanas, inversión pública para generación de capacidades y captación de know-how externo por parte de empresarios nacionales.

e) Desarrollo de oferta local de insumos y servicios claves a estándares competitivos: alimentos, vacunas, balsas-jaula, transporte marítimo, etc.

f) Capital humano: Desarrollo de capacidad nacional de formación de profesionales con un perfil especializado (bioquímicos, ictiopatólogos, técnicos acuícolas, ingenieros y administradores con mención en acuicultura, etc.) por parte de Universidades e Institutos Profesionales en su mayoría localizados en la zona sur del país (Universidades Austral de Valdivia, y Los Lagos de Osorno y Puerto Montt).

ANEXO 3 **Nuevo escenario de las empresas Latinoamericanas**

La región ha dejado de lado la estrategia de desarrollo orientada hacia adentro, con un mercado interno fuertemente intervenido y un Estado protagónico, y ha asumido una estrategia de desarrollo orientada hacia los mercados externos, donde la asignación de recursos es determinada básicamente por el mercado y donde el agente principal del desarrollo es la empresa privada.

Hoy el consenso es amplio, por lo menos desde mediados de los años setenta la estrategia de industrialización basada en la sustitución de importaciones estaba teniendo rendimientos fuertemente decrecientes y el hiperactivismo del Estado había sobrepasado los límites de su capacidad de acción eficaz. Sin embargo, también debemos aceptar que hasta la fecha la región sólo ha visto la promesa, no la realidad, de los resultados que se esperaban del actual viraje estratégico.

La situación actual podría describirse como de "rediseño de negocios"; es decir, de refundación o de re conceptualización de la actividad productiva y de las estrategias empresariales. Esto porque las condiciones en las cuales estas empresas fueron creadas y manejadas por sus dueños en el pasado se han modificado sustancialmente, y porque las firmas necesitan reinsertarse en un nuevo escenario productivo, tecnológico, comercial y de negocios, que no sólo está mucho más internacionalizado sino que además comienza a estructurarse sobre la base de un esquema de mercado ampliado y con tratamiento especial.

Si bien las PYME fueron adaptándose a las coyunturas económicas y de mercado que

confrontaban, las modificaciones del contexto macroeconómico, regulatorio y tecnológico las colocan hoy ante una situación de naturaleza distinta, que afecta a las raíces mismas de la empresa, sus objetivos, su modalidad de funcionamiento y toma de decisiones, sus ventajas competitivas y las capacidades y recursos requeridos, entre otras cosas. Los desafíos actuales de las PYME no son de simple ajuste transitorio sino de transformación e innovación, lo que define un nuevo punto de partida con las consecuencias futuras que de ello se derivan.

Esta transformación significará modificar comportamientos históricos y pautas de funcionamiento muy arraigados en las empresas y poner en marcha un proceso deliberado de construcción de nuevas capacidades competitivas. Estas deberán basarse en los conocimientos y aprendizajes (activos intangibles) disponibles en la empresa y en el acceso a sistemas de soporte y apoyo técnico, y convalidarse en las nuevas condiciones y dinámica de la demanda y de los mercados.

Entre la variedad de estrategias posibles, una de las más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas económicas, es el esquema de asociatividad bajo el modelo de Cluster. Estos constituyen un tipo de ámbito competitivo donde las interacciones entre las empresas PyME facilitan la existencia de una gran rivalidad y diversidad competitiva de forma que los resultados son altamente competitivos para el conjunto.

El objetivo será plantear un modelo integrador y replicable de Cluster Productivo, de elevado nivel de competitividad sistémica, cuyos efectos se centren en el desarrollo sustentable del sector PyME, a partir de indagar sobre la competitividad alcanzada por los denominados Agrupamientos Industriales.[1]

ANEXO 4 **Las Pymes en el nuevo escenario**

Como se menciono anteriormente, la liberalización comercial, la desregulación de la actividad económica, la privatización de activos productivos del sector público, así como también un manejo mucho más cuidadoso de los grandes agregados macroeconómicos, están induciendo profundos cambios en el comportamiento de las economías de América Latina. En ellas se está difundiendo gradualmente un "clima" competitivo más intenso a medida que las empresas, los mercados y las instituciones se van adaptando a un nuevo escenario micro y macroeconómico.

Las firmas industriales han comenzado a reaccionar en forma progresiva ante estos cambios en su escenario operacional. Los empresarios empiezan a dejar de lado “viejas” formas de organización de la producción —que involucraban, por ejemplo, extensos inventarios de partes y piezas o un alto grado de integración vertical— a medida que

[1] Encadenamientos, articulación y procesos de desarrollo industrial, División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Santiago de Chile. CEPAL Stumpo, G, 1996.

aprenden a utilizar y adaptan a sus propias necesidades y circunstancias los principios organizacionales de la fabricación flexible *(flexible manufacturing system*), los métodos de producción y demanda sincronizadas *(just-in-tim*e) y control total de calidad *(zero-defect manufacturin*g).

Una mayor subcontratación de insumos intermedios y servicios de apoyo a la producción, así como también un más alto contenido unitario de importaciones en sus respectivos productos, aparecen hoy como estrategias corrientes en el marco de la vida empresarial.

El vasto universo de las pequeñas y medianas empresas (PYME), posee en su gran mayoría una estructura y propiedad aún familiar y están fuertemente representadas en la producción de bienes como calzado, maquinas herramienta, muebles y vestuario. En todos estos subsectores se registró una elevada tasa de desaparición de empresas en el curso de la década de 1980, hecho imputable, en primer lugar, al severo repliegue de la demanda interna que siguió a los programas de estabilización macroeconómica y, posteriormente, a las dificultades que las empresas de esta categoría han enfrentado para adaptarse a la apertura de la economía y a un régimen competitivo más riguroso, disciplinado por la competencia externa. Estas firmas han visto obstaculizado su acceso tanto a los mercados de capital, por carecer de garantías bancarias aceptables, como a los mercados de tecnología, debido a su proverbial falta de información. Tienen una muy insuficiente percepción de la naturaleza de los cambios del régimen global de políticas

públicas y sus esfuerzos por adaptarse al nuevo modelo de organización industrial han sido imperfectos.

Muchas de las empresas que han sobrevivido lo han lograron mediante una significativa modificación de la naturaleza de sus prácticas, que implica dar preeminencia a las actividades financieras y especulativas y abandonar relativamente sus esfuerzos en materia de ingeniería y producción[1]. Otras subsisten porque se transformaron en subcontratistas de grandes firmas transnacionales o se mantuvieron aisladas en pequeños nichos de mercado. Sólo unas pocas tienen éxito gracias a que optaron por invertir, mejorar considerablemente sus plantas fabriles y sus capacidades tecnológicas, re - entrenar a su personal y transformar en profundidad sus principios de gestión y administración empresarial.[2]

En años recientes se observa que en este último grupo han aumentado las compras de equipos extranjeros y la adquisición de licencias internacionales de nuevos producto y procesos productivos. Las modalidades de arrendamiento con compromiso de compra *(leasin*g) y concesiones exclusivas *(franchizin*g) de grandes cadenas transnacionales han comenzado a entrar en las empresas de esta categoría, si bien de manera aún incipiente.

Pertenecen al segundo colectivo los grandes conglomerados con capital nacional,

[1] Las reformas de los años 1970 y la industria manufacturera chilena, Colección estudios CIEPLAN. N° 35, Santiago de Chile, Corporación de Investigaciones Económicas para Latinoamérica (CIEPLAN), Septiembre. Misala, A. 1992.

[2] La capacidad innovativa y fortalecimiento de la competitividad de las firmas: el caso de las PYMES exportadoras argentinas, CEPAL Buenas Aires.

insertos principalmente en las ramas de la industria procesadora de recursos naturales que producen celulosa y papel, aceites vegetales, hierro y acero, productos petroquímicos y otros.

ANEXO 5 **Rol del Estado para potenciar los Clusters**

1º Niveles de competitividad sistémica

¿Cuáles son entonces los puntos de partida para los países que quieren desarrollar industrias competitivas a nivel internacional o elevar a ese nivel la competitividad de sus industrias ya existentes? ¿Qué medidas deben tomarse en primer término? La experiencia atesorada en una serie de países de mayor o menor éxito permite formular las siguientes conclusiones:

Lo importante en un comienzo es la estabilidad del contexto macroeconómico (para ello, el déficit presupuestario, la deuda externa, la inflación y el tipo de cambio tienen que ser controlables y las reglas del juego económico no deben cambiar reiteradamente, ya que esa es la única forma de ofrecer seguridad a la inversión) y la necesidad de que la macro política haga llegar a las empresas señales claras e inequívocas de que ellas deben acercarse a los niveles de eficiencia usuales en el ámbito internacional. Puede servir a tal fin la política comercial, siempre que el desarme arancelario se produzca a lo largo de etapas previsibles. La política reguladora de la competencia puede jugar un papel

relevante para prevenir situaciones monopólicas.

La política macroeconómica y la formación de estructuras meso económicas se condicionan mutuamente. La estabilización en el nivel macro es una condición necesaria, pero no suficiente, para garantizar el desarrollo sostenido de la competitividad, pues ello presupone implementar las políticas de nivel meso. Pero la formulación de las mismas será poco promisoria mientras no se haga nada por estabilizar el contexto macro. La política tecnológica, por ejemplo, no alcanzará su objetivo de fortalecer la capacidad tecnológica de las empresas si los propios empresarios no buscan la competitividad. Las barreras arancelarias selectivas sirven para fortalecer las industrias sólo cuando las empresas aprovechan el tiempo disponible para hacerse competitivas.

Un consenso cada vez más generalizado sobre el rumbo del desarrollo es un requisito indispensable para que los grupos claves de actores sociales sean capaces de formular políticas y trazar estrategias. Solamente una orientación básica común permite emprender procesos de búsqueda colectiva que a su vez posibilitan aproximarse al nuevo patrón genérico de desarrollo industrial y crear instituciones públicas e intermedias aptas para configurar los niveles macro y micro (creación de consenso en términos de política y política económica). Este proceso avanzará sin embargo a ritmos diferentes en función de las estructuras socioculturales de cada sociedad (tradiciones, valores, estructuras sociales básicas de organización y poder) cuya transformación es lenta (capacidad de integración social).

La competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, exigiendo no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. La tarea pendiente en muchos países en desarrollo y en transformación radica en superar la fragmentación social y mejorar la capacidad de aprendizaje, ante todo la capacidad para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos de ajuste. La formación de estructuras a nivel de sociedad, como complemento de la formación de estructuras a nivel económico, eleva la capacidad de los diferentes grupos de actores para articular sus intereses y satisfacer entre todos los requerimientos tecnológico-organizativos, sociales, ambientales y los que plantea el mercado mundial; según acontece en muchos países en desarrollo o en transformación, la presencia de naciones inconclusas u otros factores desfavorables situados en el nivel meta se oponen –incluso a mediano plazo– a un desarrollo industrial encaminado hacia la competitividad internacional. Pocas serán las sociedades que atraviesen por un proceso de industrialización tan rápido y dinámico como el de Corea o Taiwan. Pero en muchas otras sociedades existen márgenes apropiados para el desarrollo de los factores esenciales en los cuatro niveles. La competitividad sistémica no es el privilegio permanente de un reducido grupo de países.

La capacidad de gestión necesaria a nivel meta implica la existencia de los siguientes elementos: un consenso acerca del modelo "orientación al mercado y al mercado mundial", coincidencia en el rumbo concreto de las transformaciones y concordancia en la necesidad de imponer los intereses del futuro a los bien organizados intereses del presente. Una orientación tendiente a la solución conjunta de problemas

presupone una clara separación institucional entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones intermedias. Sólo esa separación hace posible la organización autónoma, los procesos de aprendizaje independientes y el desarrollo de una gran capacidad de anticipación y respuesta. Una vez implantada la separación de instituciones, es posible que surja un Estado autónomo y eficiente al tiempo que los grupos de actores sociales privados y públicos se muestran dispuestos a cooperar y articularse entre sí. Tales son los requerimientos funcionales de orden general con miras a establecer reformas creativas en materia de gestión política; su fisonomía específica difiere de país a país en función de factores tales como la constelación político-institucional surgida en cada uno de ellos.

El más importante de los elementos que aseguran la coordinación en y entre los cuatro niveles sistémicos es la disposición al diálogo entre los grupos importantes de actores sociales, disposición que ayuda a cohesionar esfuerzos y a canalizar conjuntamente el potencial creador de la sociedad. Los diálogos son imprescindibles para fortalecer las ventajas nacionales de innovación y competitividad y poner en marcha procesos sociales de aprendizaje y comunicación. Los diálogos fundamentan la disposición y la aptitud para implementar una estrategia de mediano a largo plazo con vista al desarrollo tecnológico-industrial orientado a la competencia. La capacidad competitiva exige una elevada capacidad de organización, interacción y gestión por parte de los grupos nacionales de actores, que deben procurar finalmente una gestión sistémica que abarque a la sociedad en su conjunto.

2º Nivel macro: estabilización del contexto macroeconómico

Con miras a lograr una asignación efectiva de recursos resulta clave la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales. Esto es una condición allí donde el concepto de gestión es pluri dimensional y apuesta por la competencia, la cooperación y el diálogo social a fin de canalizar los potenciales nacionales y desarrollar así la capacidad necesaria para operar con éxito en el mercado mundial. Las experiencias de los años setenta y ochenta han demostrado que la inestabilidad del contexto macroeconómico perjudica de un modo sustancial la operatividad de estos mercados, ejerciendo asimismo un efecto negativo sobre el crecimiento de la economía.

Las fuentes más poderosas de inestabilidad macroeconómica son los déficit presupuestarios y de balanza de pagos cuando sus niveles son constantemente elevados. Los fuertes déficit presupuestarios acentúan las tendencias inflacionarias existentes y obstaculizan la actividad inversionista del sector privado, ya que éste ve limitadas sus posibilidades de obtención de créditos. Los déficit en la balanza de pagos, inevitables con un tipo de cambio sobrevaluado, contribuyen a aumentar la deuda externa y, por ende, el servicio de la misma, lo que debilita en forma persistente la actividad inversionista nacional al tiempo que entorpece la importación de bienes de capital, poniendo en peligro con ello los fundamentos mismos del crecimiento de la economía nacional.

La estabilización del contexto macroeconómico tiene que apoyarse sobre todo en una reforma de las políticas fiscal y presupuestaria, como también la monetaria y cambiaria.

El paso de un contexto macroeconómico inestable a uno estable resulta sin embargo difícil por las siguientes razones:

La lucha contra la inflación mediante una política restrictiva de tipo presupuestario, tributario y monetario contribuye a limitar en muchos casos no sólo el consumo, sino también las inversiones, reduciendo así todavía más los márgenes de crecimiento y distribución de la economía nacional. De ahí el campo de tensión que existe en forma latente entre los objetivos de estabilidad, crecimiento y distribución.

Las medidas de estabilización a nivel macroeconómico suelen surtir efecto van acompañadas de prolongadas reformas estructurales paralelas, como son la reforma del sector económico estatal, el desarrollo de un sector financiero efectivo y una reforma de la política de comercio exterior.

Los costos del ajuste se dejan sentir de inmediato, mientras que sus beneficios demoran en hacer lo mismo, de modo que la producción, la inversión y la ocupación suelen decrecer en la fase inicial.

Los grupos sociales no son afectados de un modo uniforme por las consecuencias de las medidas estabilizadoras del contexto macroeconómico y por las reformas estructurales concomitantes. Este proceso cuenta más bien con ganadores y perdedores, generando en consecuencia duros conflictos en el plano de la política interior.

Quiere decir que la estabilización del contexto macroeconómico demanda no sólo un concepto congruente en términos tecnocráticos, sino también un esfuerzo político considerable. El éxito estará asegurado únicamente si el gobierno se muestra resuelto a

imponer las difíciles y conflictivas reformas, si consigue organizar una coalición nacional de fuerzas reformadoras con miras a recobrar el equilibrio de la economía tanto interior como exterior y si logra captar al mismo tiempo el apoyo internacional.

3º Aseguramiento del equilibrio económico interno más formación de estructuras

Dentro de un entorno hiperinflacionario se anula casi por completo la función señaladora de los precios, lo que hace ineficaz la asignación de recursos. Es imperioso por lo tanto de que el Estado contribuya a estabilizar en medida suficiente el valor monetario, pero evitando al mismo tiempo que sus políticas destinadas a tal fin pongan en peligro las bases del crecimiento de la economía nacional y agraven más aún los desequilibrios sociales existentes. Estas correlaciones deben tenerse en cuenta ante todo al consolidar el déficit presupuestario, esto es, al reformar las políticas presupuestaria y tributaria. Ello tiene las siguientes implicancias en la política estatal de gastos y ingresos:

Las medidas de política fiscal dirigidas a incrementar los ingresos presupuestarios no deben concebirse con las miras puestas en primer término a reducir a corto plazo el déficit del presupuesto; su objetivo fundamental debe ser la implementación de una política favorable al crecimiento económico y la distribución. Un enfoque de ese tipo obliga por regla general a reestructurar a fondo el sistema íntegro de impuestos y gravámenes y a elevar la eficiencia de las administraciones fiscales. La política debe tender a gravar más el consumo que la producción, a cubrir todos los tipos de impuestos y aplicar el impuesto progresivo, evitar un *bias* en la tributación de transacciones

nacionales e internacionales e imponer tarifas que cubran la mayor parte de los costos originados por los servicios públicos.

Al aplicar medidas para reducir el gasto público es preciso abstenerse del recurso político más simple que es el de reducir las asignaciones del Estado para educación, salud, infraestructura física y otro rubros. A fin de no debilitar las bases del crecimiento futuro, las medidas de consolidación deben dedicarse en primer término a los gastos consuntivos, a suprimir privilegios para determinados grupos de interés y a medir los alcances de la gestión pública. Es muy importante reducir los gastos militares y la ocupación excedente en el sector público, reducir los subsidios limitando sus períodos de vigencia y dándoles carácter degresivo, concentrar la política social en los grupos poblacionales más pobres y reducir los déficit de las empresas públicas explotando los márgenes de maniobra en favor de la privatización y la comercialización de las actividades del Estado. Ello no obstante, es preciso someter a una revisión detenida los gastos destinados a la inversión, concentrándolos en las áreas de especial importancia para el desarrollo del sector privado y del organismo social. En otras palabras: toda reforma fiscal y presupuestaria tiene que ir aparejada con una política estructural orientada al crecimiento y con una política social de flanqueo; dadas esas condiciones, la citada reforma se transforma en una bisagra poderosa que permite avanzar simultáneamente hacia los objetivos representados por la estabilidad, el crecimiento y la distribución.

Si se quiere mantener la inflación a niveles tolerables, la política fiscal y presupuestaria orientada a la estabilización no debe ser contrarrestada por una política monetaria

expansiva. Pero si los mercados de dinero y capitales están poco desarrollados, cualquier política monetaria dirigida a estabilizar la economía se verá muy restringida. Instrumentos tales como el racionamiento de créditos, su concesión selectiva y la fijación arbitraria de tasas de interés han provocado más distorsiones en los mercados de dinero y capitales sin ser capaces de influir en la medida deseada sobre el volumen crediticio. Algunos países latinoamericanos han obtenido éxitos en su lucha contra la inflación, pero sólo después de introducir el Sistema de Control de Cambio (*Currency-Board-System).* A la hiperinflación Argentina se le puso atajo en 1991 al quedar establecido un tipo fijo de cambio respecto al dólar y al implantarse una cláusula de cobertura mediante reservas de esa divisa para el circulante y los depósitos consignados en el Banco Central. Por cierto que esa táctica, aparte de limitar considerablemente la creación de crédito por parte del banco emisor, implica en la práctica el abandono de toda política monetaria nacional. Por eso, la aplicación del *Sistema de Control de Cambio,* no debe ser motivo alguno para aplazar las amplias reformas necesarias en el sector financiero. Con el fin de garantizar una oferta crediticia suficiente con tasas de interés tolerables y contando con un valor monetario suficientemente estable, tales reformas deben apuntar en primer término (1) a fortalecer la capacidad el Banco Central para regular la masa monetaria nacional y los flujos de capital foráneo, (2) a desarrollar un sector financiero privado potente y diversificado, (3) a asegurar la efectividad de la competencia en los mercados de dinero y capitales, y (4) a reducir las intervenciones discrecionales del Estado para influenciar la formación de tipos de interés.

4º Aseguramiento del equilibrio del comercio exterior

La persistencia de elevados déficit en la balanza de pagos restringe los márgenes de crecimiento y desestabiliza la economía nacional. Semejantes déficit suelen ser un síntoma de la existencia de un *perfil pro exportador* dentro del contexto macroeconómico, y lo único que puede reducirlos es por lo tanto un cambio radical de la política que rige el comercio exterior.

Las experiencias de los años setenta y ochenta han demostrado que los tipos de cambio, si están muy sobrevaluados, aumentan inexorablemente los déficit en la balanza de pagos al dificultar sobre todo las exportaciones industriales y facilitar las importaciones. Los países que admiten una sobre valuación persistente de su moneda obstaculizan por partida doble el desarrollo de un aparato eficiente de producción industrial:

Provocado por la sobre valuación, el encarecimiento de las exportaciones no abre ante las empresas una posibilidad realista de orientar su producción en el mercado mundial como marco de referencia.

El abaratamiento artificial de las importaciones da pie a que las empresas pierdan competitividad en el mercado interno, razón por la cual la inversión se concentra en el área de los productos no negociables o los capitales son inclusive exportados del país.

De ahí la necesidad de impedir que los niveles del tipo de cambio acusen un pronunciado perfil *anti -exportador.* Lo que debe procurarse más bien es un tipo de cambio más equilibrado o un régimen que implique un ligero perfil *pro-exportador.* Pero ni en este último caso puede ser demasiado grande la distancia hasta el nivel de

equilibrio, ya que de lo contrario encarece mucho la importación de capitales e insumos, sobre compensando el abaratamiento artificial de los insumos nacionales. El tipo de cambio no es por consiguiente un precio entre tantos otros, sino más bien la variable estratégica que determina si una economía nacional está o no en condiciones de crear las condiciones macroeconómicas básicas para establecer industrias competitivas a nivel internacional.

La política comercial, igual que la cambiaria, está en la obligación de transmitir señales claras al empresariado para que oriente sus estrategias en función del mercado mundial como marco de referencia. Y los gobiernos que quieren abandonar una estrategia de sustitución radical de importaciones para acometer la integración activa al mercado mundial, tienen a su disposición dos conceptos muy distintos entre sí:

Liberalización general de importaciones: este concepto apunta a establecer un tipo arancelario bajo y uniforme para todas las categorías de productos. Confía en la vigencia del principio de las ventajas comparativas de costos y acepta que sobrevivan tan sólo las industrias adecuadas a la dotación de factores con que cuenta el país en el corto plazo. Apuesta en consecuencia por una liberalización no sólo indiscriminada, sino además muy rápida de las importaciones.

Liberalización selectiva de importaciones: la liberalización se efectúa en este caso de acuerdo con un plan desarrollado mediante un análisis de los potenciales previsibles de respuesta por parte de las industrias existentes y de los requerimientos que plantea el desarrollo de los núcleos industriales tanto antiguos como nuevos.

El primer concepto acarrea elevados costos sociales. No presenta por cierto alternativa posible cuando el Estado tiene poca capacidad de gestión económica; lo máximo que se puede hacer en este caso es frenar el ritmo de la liberalización del comercio exterior. El segundo modelo, aplicado entre otros por Corea, apunta por un lado a no rebasar la capacidad de adaptación de las empresas y, por otro, a dar tiempo suficiente a los necesarios procesos de aprendizaje de las industrias y de desarrollo de políticas estructurales de flanqueo. La política comercial pasa a formar parte en este caso de una política de formación activa de estructuras industriales.

5º Competitividad internacional: ¿basta con la estabilización macroeconómica?

En un análisis presentado en fecha reciente, el Banco Mundial atribuye el exitoso crecimiento económico y la elevada competitividad internacional de los países del Este y Sureste Asiático a una buena gestión macroeconómica y a una política activa de fomento a la exportación, combinada con una política arancelaria moderada. Según este análisis, las políticas macro orientadas a la estabilidad estimularon particularmente el ahorro, permitiendo fuertes inversiones tanto públicas como privadas. Como complemento a lo anterior, la considerable apertura frente a las tecnologías extranjeras, aparejada con un sistema de incentivos dotado de una preferencia *pro-exportaciones* contribuyeron en forma sustancial a desarrollar un sector privado dinámico.

Pero, atribuir el exitoso crecimiento y la elevada competitividad internacional de esos países a la observancia de los principios fundamentales de la macroeconomía y a una política relativamente liberal en el área del comercio exterior es una exageración que

induce a error. Y lo es porque –salvo los países de escasa población (Singapur, Hong Kong)– los países medianos como Taiwan y Corea aislaron en medida considerable su mercado interno de la competencia exterior hasta fines de los ochenta o aún más tarde, combinando para ello barreras arancelarias con barreras ante todo para-arancelarias, admitiendo al país únicamente importaciones complementarias y muy poco competitivas. Esta política no sólo resultó esencial para prevenir desequilibrios mayores en el comercio exterior, sino que el fuerte proteccionismo aunado a una política comercial selectiva deparó a la industria nacional una fase de treinta años de tranquilo aprendizaje. En segundo lugar–salvo Hong Kong– fomentaron metódicamente el desarrollo de industrias competitivas a nivel internacional al crear ventajas comparativas dinámicas, siendo la protección de las industrias jóvenes sólo uno de numerosos elementos integrantes de un complejo enfoque macro. De ahí las abrumadoras críticas dirigidas al Banco Mundial por afirmar que las intervenciones selectivas efectuadas en Corea y otros países no ejercieron influencia digna de mención ni en la estructura industrial ni en la productividad de las empresas industriales. Es precisamente al agudizarse la pugna competitiva en los mercados mundiales cuando los gobiernos hacen bien en combinar macro políticas estabilizadoras con un concepto de formación activa de estructuras.

6º Nivel micro

Las empresas se ven confrontadas hoy con requerimientos cada vez más fuertes que resultan de distintas tendencias:

- la globalización de la competencia en cada vez más mercados de producto;
- la proliferación de competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía (sobre todo en el Este Asiático) y al buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora (p. Ej. en EE.UU.);
- la diferenciación de la demanda;
- el acortamiento de los ciclos de producción;
- la implantación de innovaciones radicales (nuevas técnicas [microelectrónica, biotecnología, ingeniería genética, nuevos materiales], nuevos conceptos organizativos);
- avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas (p.ej. solapamientos entre la informática y las telecomunicaciones [telemática] o entre la mecánica y la optoelectrónica [optomecatrónica]).

Para poder afrontar con éxito las nuevas exigencias, las empresas y sus organizaciones necesitan reorganizarse en gran medida, tanto a nivel interno como dentro de su entorno inmediato. A tal efecto no bastan los cambios incrementales como los que se proyectaban en los años ochenta con la automatización intensiva y la creación de redes informáticas (bajo el lema de "automatizar el taylorismo"). La consecución simultánea

de eficiencia, flexibilidad, calidad y velocidad de reacción presupone más bien introducir profundos cambios en tres planos diferentes:

Organización de la producción: los objetivos consisten en acortar los tiempos de producción, sustituyendo por ejemplo las tradicionales cadenas de ensamblaje y los sistemas de transferencia por celdas e islas de fabricación y ensamblaje para responder así con prontitud a los deseos del cliente reducir las existencias en depósito para disminuir los costos del capital de giro.

Organización del desarrollo del producto: la estricta separación entre desarrollo, producción y comercialización encarecía en muchos casos los costos que implica el diseño de los productos; en otros casos, los productos no eran de la preferencia del cliente. La organización paralela de diferentes fases del desarrollo y la reintegración del desarrollo, la producción y la comercialización, contribuyen a acortar drásticamente los tiempos de desarrollo, a fabricar productos con mayor eficiencia y a comercializarlos con más facilidad.

Organización y relaciones de suministro: las empresas reducen la profundidad de fabricación para poder concentrarse en la especialidad que asegura su competitividad; reorganizan el suministro introduciendo sobre todo sistemas articulados *just-in-time* y reorganizan su pirámide de subcontratación al reducir la cantidad de proveedores directos, elevando a algunos de ellos a la categoría de proveedores de sistemas integrados al proceso de desarrollo del producto.

La tarea a emprender en los tres planos es la combinación creativa de innovaciones

tanto organizativas como sociales y técnicas. La reorganización suele ser el factor inicial que crea las condiciones necesarias para aplicar racionalmente el nuevo *hardware* computarizado. Las innovaciones sociales (reducción de planos jerárquicos, delegación de ciertos márgenes de toma de decisiones al nivel operativo) constituyen el requisito indispensable para el funcionamiento de nuevos conceptos de organización.

Los crecientes requerimientos a las empresas van de la mano con requerimientos cada vez mayores al entorno de las mismas. Es por ello que las empresas que actúan en el mercado mundial ya no compiten de una manera descentralizada y hasta aislada, sino en forma de clusters industriales, es decir, como grupos empresariales organizados en redes de colaboración. La dinámica de su desarrollo depende en gran medida de la efectividad de cada una de las localizaciones industriales, vale decir del contacto estrecho y permanente con universidades, instituciones educativas, centros de I+D, instituciones de información y extensión tecnológica, instituciones financieras, agencias de información para la exportación, organizaciones sectoriales no estatales y muchas otras entidades más.[1]

[1] Extracto de Trabajo de Tesis Maestría en Dirección de Empresas Facultad de Ciencias Económicas – UNLP Autor: Luis Héctor Perego Buenos Aires - Argentina

ANEXO 6 **Condiciones del Entorno, análisis del entorno empresarial en la Quinta Región Interior**

A continuación se presenta un estudio realizado para evaluar el grado de capacidad que existe en la Quinta Región Interior para asociarse entre productores.

Además de los factores propios de cada empresa, hay que nombrar los factores externos de estas o las condiciones del entorno, estas podrían clasificarse en:

Capacidad de negociación de las Empresas con los Proveedores (Considerando proveedores de mayor tamaño).

Tamaño de Empresa	Muy Alta	Alta	Mediana	Baja	Nula	Total
Gran Empresa	0,00%	0,00%	41,67%	58,33%	0,00%	100,00%
Mediana Empresa	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	100,00%
Pequeña Empresa	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	83,33%	100,00%

En el caso de las grandes empresas estas reconocen tener algún grado de poder de negociación frente a empresas de mayor tamaño, sin embargo el mayor porcentaje (58.33%) reconoce que este es muy bajo.

Capacidad de negociación de las Empresas con los Proveedores (Considerando proveedores de menor tamaño)

Tamaño de Empresa	Muy Alta	Alta	Mediana	Baja	Nula	Total
Gran Empresa	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Mediana Empresa	37,50%	62,50%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Pequeña Empresa	16,67%	50,00%	33,33%	0,00%	0,00%	100,00%

En el caso de las grandes empresas pasa de una situación de baja capacidad de negociación (58.33%) a una de muy alta capacidad (66.67%)

Capacidad de Negociación de las Empresas con los Clientes (Considerando a los clientes de mayor tamaño).

Tamaño de Empresa	Muy Alta	Alta	Mediana	Baja	Nula	Total
Gran Empresa	0,00%	0,00%	16,67%	50,00%	33,33%	100,00%
Mediana Empresa	0,00%	0,00%	0,00%	37,50%	62,50%	100,00%
Pequeña Empresa	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	83,33%	100,00%

En el caso de las empresas grandes estas reconocen tener algún grado de poder de negociación frente a clientes de mayor tamaño, sin embargo el mayor porcentaje (50%), no obstante estas reconocen que su poder de negociación es muy bajo.

Capacidad de Negociación de las Empresas con los Clientes (Considerando los clientes de menor tamaño)

Tamaño de Empresa	Muy Alta	Alta	Mediana	Baja	Nula	Total
Gran Empresa	83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Mediana Empresa	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Pequeña Empresa	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	100,00%

Conocimiento de los instrumentos de fomento entregados por el Estado.

Es necesario destacar que la vinculación de las empresas con su entrono no es tan solo con otras empresas, sino que cuentan con una batería de instrumentos de gobierno (en

especial de la Corporación de Fomento y Producción CORFO), que le permiten la articulación productiva.

	Grande		Mediana		Pequeña	
Instrumentos de Fomento de CORFO	**Si**	**No**	**Si**	**No**	**Si**	**No**
PROFO	83,33%	16,67%	62,50%	37,50%	33,33%	66,67%
Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	33,33%	66,67%	25,00%	75,00%	0,00%	100,00%
Programa Territorial Integrado (PTI)	16,67%	83,33%	25,00%	75,00%	0,00%	100,00%
Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC)	16,67%	83,33%	37,50%	62,50%	16,67%	83,33%
Fondo de Asistencia Técnica (FAT)	50,00%	50,00%	37,50%	62,50%	16,67%	83,33%

[1]

ANEXO 7 **Antecedentes básicos sobre el aguacate y el Cluster en Michoacán.**

El cultivo del aguacate en Michoacán tiene su origen en los años 50's cuando se inició el establecimiento de plantaciones de este frutal, asociadas al cultivo del café en la región de Uruapan; posteriormente en los años 60's se introdujo la variedad Hass, proveniente de huertos de California, llegándose a establecer en estos años únicamente 15 mil hectáreas; en los años 70's se le brinda un fuerte impulso al establecimiento de huertos

[1] Estudio anterior realizado por el departamento de Estudios de Asiva. Todos los cuadros presentados en este estudio fueron realizados por el Departamento de Estudios de Asiva.

gracias a su gran adaptabilidad, registrando 23 mil hectáreas como superficie plantada; en los años 80's, dado su gran auge, se intensifican las plantaciones hasta ocupar 31 mil hectáreas, y por su alta rentabilidad se le denomina el "oro verde", ya que los ingresos económicos estaban muy por arriba que cualquier otro cultivo, teniendo en la actualidad 83 mil hectáreas de plantaciones de aguacate. Debido a la falta de planeación en el establecimiento del cultivo y a la sobreoferta de producto en el mercado interno, a principios de la década de los 90's se registra una fuerte crisis en los precios de mercado; llegando a estar por debajo de los costos de producción; según estimaciones de los propios productores, el precio en el mercado llegó hasta 2 pesos el kilogramo, en comparación con los costos de producción que oscilaban entre 2.5 y 3.5 pesos por kilogramo. Como causa fundamental de esta crisis fue que existían movilizaciones de fruto sin ningún control fitosanitario, consecuentemente, la calidad no estaba regulada y los consumidores reaccionaban en los mercados al no adquirir estos productos.

La fuerte crisis de rentabilidad en los años 90's, llevó a algunos productores lideres ha organizarse con la única finalidad de implementar controles fitosanitarios, que les permitiera llegar a los mercados local y nacional con mejores condiciones de calidad. Es así que de éstos años a la fecha se crearon y fortalecieron diferentes organizaciones, algunas de ellas con un alto grado de especialización en los diferentes eslabones que conforman a la cadena Agroalimentaria (viveristas, cortadores, productores, empacadores, exportadores e industriales).

El cumplimiento de las disposiciones fitosanitarias marcó el inicio de las exportaciones

de aguacate a diferentes países, entre los que destacan: Francia, El Salvador, E.U.A, Japón y Canadá; siendo los beneficiarios directos de la apertura de éstos mercados los productores, empacadores y comercializadores. Así mismo de manera indirecta, se ha beneficiado todo el sector de proveeduría de bienes y servicios a la fruticultura y la población en general por la creación de más fuentes de empleo y la actividad comercial en general.

Sin duda, el inicio de la comercialización de aguacate de México en mercados internacionales ha contribuido a incentivar la producción con calidad, con adopción de buenas prácticas agrícolas y de manejo, representando los productores los grandes actores en estos procesos a través de sus estructuras de organización local.

El crecimiento de las exportaciones de aguacate de México al mundo, ha sido muy notorio durante los últimos diez años. Se ha estimado un incremento del 549%, ya que pasó de 33,916 toneladas exportadas en el año 1995 a 186,376 toneladas exportadas en el 2005. En el cuadro siguiente se muestran los destinos de exportación mundiales. Es importante resaltar el gran potencial que se tiene para el mercado, ya que del total de la producción en el Estado, sólo se exporta el 22% de la producción.

País Destino	Volumen Exportado (Ton.)
E.U.A.	112,557
JAPON	26,502
UNION EUROPEA	13,291
CANADA	17,336
CENTROAMERICA	16,266
CHINA	27
OTROS	377
TOTAL	**186,376**

Cuadro Número 8: Volumen de exportación de aguacate de México a los mercados internacionales en la última temporada 2005. (Fuente CONASIPRO)

En los últimos años, La producción mundial del aguacate ha alcanzado los 2.3 millones de toneladas. Los principales países productores de aguacate son: México (37%), Indonesia (9.9%), E.U.A. (7.7%), República Dominicana (6.7%), Brasil (4.7%), e Israel (3.7%). Otros países en los que se cultiva el fruto son Colombia, Perú, Chile, Zaire, Sudáfrica, España y Venezuela cuya producción conjunta, representa alrededor del 17% Tres países concentran el 51% de las exportaciones mundiales de Aguacate. México es el primer exportador mundial con el 23% y participa con el 24% del valor de las exportaciones. Chile con el 18% de las exportaciones mundiales participa con el 28% del valor de estas exportaciones y en tercer lugar se encuentra Israel con un equivalente de producción de 10% del total mundial.(5) Las exportaciones con destino a los E.U.A. han crecido en un 264% a partir del 2005, en comparación con el año inmediato anterior, derivado de la apertura comercial, en donde se eliminaron las restricciones de

temporalidad y geografía en el territorio estadounidense.

La inclusión mayoritaria de los productores pequeños y medianos ha permitido que gran parte de los procesos de sanidad e inocuidad, en cumplimiento de los programas de exportación con los diferentes países, estén en sus propias manos.

Existen amplias posibilidades de que las exportaciones mundiales se incrementen, sin embargo los productores están concientes que este crecimiento debe de ser ordenado, sin que se modifique el formato actual de movilización de la fruta a mercados internacionales, ya que este formato establece que los productores ya sean, pequeños, medianos o grandes, tienen el derecho a exportar 4 toneladas por hectárea; de esta manera se equilibran los beneficios de la exportación a todos los productores con huertos certificados para ese fin; es decir, aún los grandes productores no pueden saturar los mercados enviando mayores volúmenes a los que aprueban las organizaciones.

Para el Mercado de Exportación de E.U.A, se implementó como estrategia un sistema de "visores" que permite monitorear el comportamiento de los mercados, controlando de esta manera el volumen, calibres y precio en el mercado estadounidense.

El crecimiento del cluster del aguacate en México, ha generado un aumento en la producción en los últimos diez años, estimado en 40%, lo cual es resultado directo de dos factores fundamentales:

1.- El establecimiento de una mayor superficie de huertos, contando con 93,396 hectáreas de producción.

2.- El desarrollo de la investigación aplicada a través de mejores tecnologías, logrando de esta manera que exista una especialización productiva para el aguacate en la región.(2).

La especialización productiva ha sido determinante y gradual, ya que en la región existen empresas especializadas para la producción, como por ejemplo viveros de planta de aguacate, que han alcanzado en conjunto un promedio anual de 1.4 millones de plantas, así mismo se han conformado organizaciones privadas de asesoría de servicios profesionales por el orden de 460 técnicos y a la fecha existen 7 empresas de cosecha con capacidad para dar empleo permanente a más de 2,000 personas anualmente; además de varias organizaciones que promueven el desarrollo de cada sector económico de la cadena agroalimentaria.

A raíz de esfuerzos y trabajos coordinados de productores y Gobierno Federal y Estatal, en el 2005 se logró la apertura del mercado de exportación a los E.U.A., sin las restricciones de temporalidad y con la posibilidad de exportación en todos los estados de la Unión Americana, exceptuando California, Hawaii y Florida(1), por ser estos los Estados productores. Los retos que enfrenta el sector son muy, sobre todo considerando que los avances hasta hoy en día logrados han sido resultado de intensas negociaciones con los diferentes sectores privados y gubernamentales en ese país, así como la aplicación en México de medidas con un estricto control de los aspectos fitosanitarios en huertos, manejo post cosecha y visión empresarial, rigurosamente manejado en forma directa por las organizaciones productoras y exportadoras.

La inclusión de los productores, independientemente del tipo de propiedad de tenencia de la tierra, ejidal, comunal, etc. o de su extensión, ha sido el factor fundamental para la adopción de los aspectos normativos de producción y manejo poscosecha que regulan la comercialización. Es así que en el cuadro siguiente, se muestra la inclusión de productores en consolidar la oferta para su exportación a los E.U.A.:

Los evidentes resultados del cluster aguacatero en el Estado de Michoacán, tienen que ver con el papel que desarrollan diversos agentes sociales, en especial los pequeños y medianos productores en la articulación del cluster, ya que son ellos los que desempeñan un rol importante en la definición y ejecución directa de las políticas públicas para la aplicación de controles de sanidad e inocuidad, organización productiva, promoción comercial, etc. De igual forma, el control que tienen en los procesos de adopción de buenas prácticas agrícolas y de manufactura. Gran parte del control en las certificaciones de los huertos y por ende de la regulación en los volúmenes de movilización del aguacate lo tiene el productor, clave en el acceso a los mercados nacional e internacional.[1]

[1] La inclusión de los pequeños y medianos productores e el cluster del aguacate en la Región de Uruapan, Michoacán; México y sus efectos en el desarrollo rural. Marx Aguirre Ochoa, Jefe de Promoción Comercial, Secretaria de Desarrollo Agropecuario. Gobierno del Estado de Michoacán, México.
Rubén Medina Niño, Director de Comercialización, Secretaria de Desarrollo Agropecuario. Gobierno del Estado de Michoacán, México.

ANEXO 8 **Estudio sobre el mercado del Aceite de Palta en Estados Unidos**

El siguiente estudio se realizó específicamente al comportamiento que tiene la competencia Neocelandesa en Estados Unidos.

Mercado Objetivo

El mercado objetivo de este Cluster es Estados Unidos, por ser el principal destino de exportación de palta en Chile y así aprovechar el reconocimiento de calidad que tiene la palta chilena.

Análisis de la Competencia

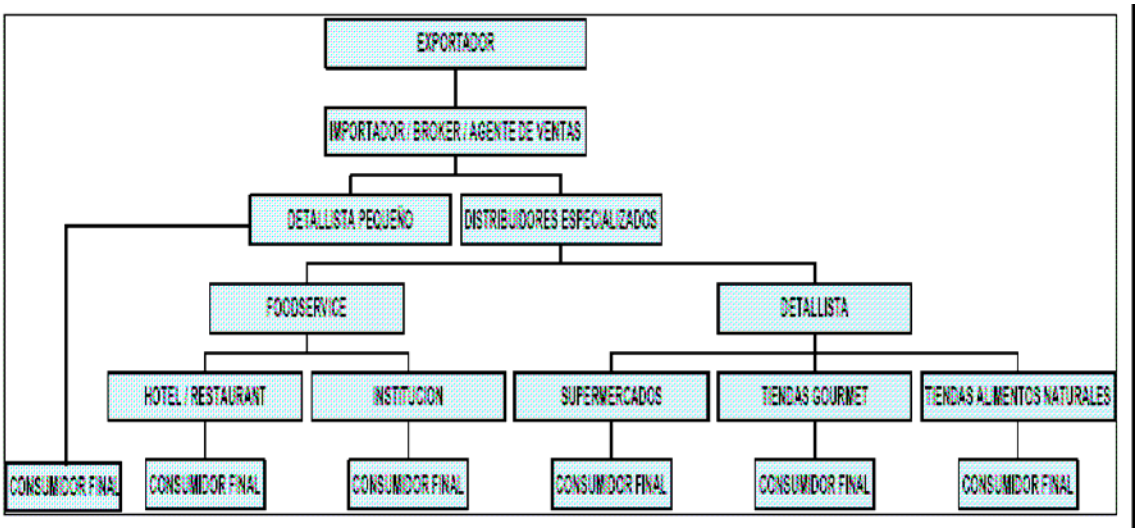
El aceite de palta es un producto nuevo en este mercado y con un bajo nivel de penetración. Si bien es cierto, la competencia que se le presenta al aceite de palta chileno es el aceite de palta Olivado, producido en Nueva Zelanda y que actualmente se comercializa en los Estados Unidos y por la empresa Pacifica Culinaria, localizada en el estado de California, la que importa el aceite de palta desde México.

- Publicidad

Cabe destacar que la competencia mas grande que tiene Chile en Estados Unidos en el aceite de palta, es Nueva Zelanda quienes fueron los primeros en producir aceite de palta a nivel mundial y ya lo exportan hace un par de años. Algunas empresas productoras Neozelandesas han realizado ya fuertes campañas publicitarias directamente en restaurantes de la Costa Oeste mandando muestras de 50 ml a los Chefs mas destacados y de reconocido prestigio, además han participado en la cena pre- Oscar (en donde

participaron artistas de Hollywood) en el hotel Tour Seasons de Beverly Hills-California, degustando platos especiales preparados con el aceite de palta con esencias de ají y pimientos rojos de Olivado. Adicionalmente, se les entregó una botella de regalo

- Canales de Distribución



Cuadro Número 9: Elaboración Oficina de Prochile en Estados Unidos, estudio sobre el mercado del aceite de palta en Estados Unidos

Este es el canal de distribución que siguen los productores chilenos actualmente. En cambio las empresas neozelandesas están ganando terreno en los canales de distribución, últimamente distribuye directamente a los restaurantes para no tener tantos intermediarios. La idea es que los productores chilenos, por contar con ventajas competitivas ante Nueva Zelanda gracias al clima y a la tierra, pueda gracias al Cluster Productivo de Aceite de Palta distribuir de forma mas directa a los consumidores y tener aun mas ventajas ante Nueva Zelanda.