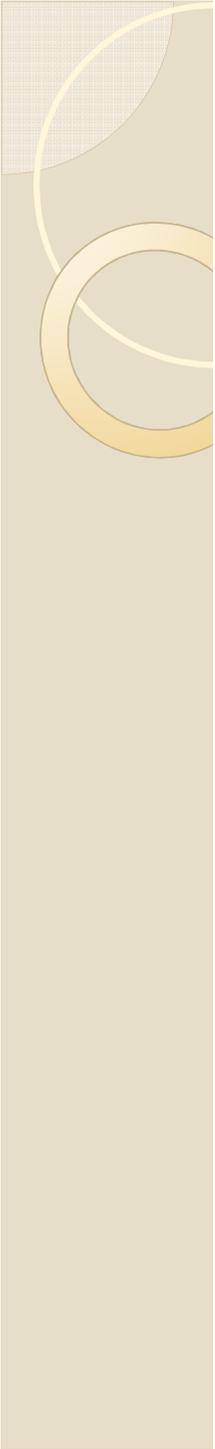


# Agencias Regionales y Programas de Competitividad en Chile: el caso de Atacama.

(cluster e innovación)

Julio Ruiz Fernández  
**RedDete-Alc**

SEMINARIO: DESARROLLO REGIONAL E INDUSTRIAL  
SAO PAULO, abril 27 de 2011

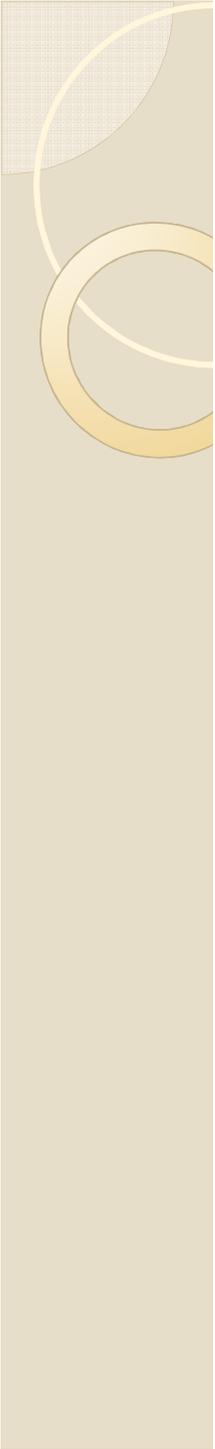


# Indice

- 1. Los desafíos de la economía chilena.
- 2. El papel y valor de las Agencias Regionales.
- 3. El caso de la Agencia de Atacama

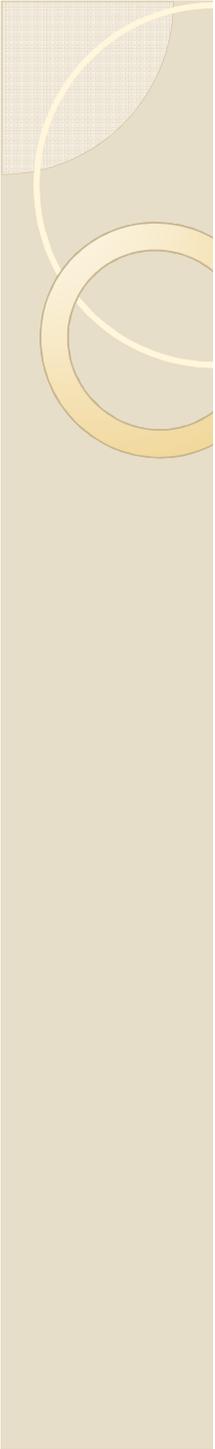
# 1. El desafío competitivo de la economía chilena

- Últimos 25 años Chile ha crecido en promedio a tasas cercanas de un 5% anual, alcanzando un ingreso per cápita superior a los US\$14.000 (ppp).
- Logros: estabilidad macroeconómica, ambiente de negocios confiable, diversificación exportadora, etc.
- Pero... a partir de comienzos década pasada el dinamismo de la economía ha tendido a caer (de crecimiento promedio anual de 7,1% entre 1984 a 1997 a un promedio cercano al 4% desde 1998).
- La caída en la PTF se explicaría por reducción de las posibilidades de expansión de la frontera de producción de recursos naturales (forestal, acuícola, etc.).
- Principales debilidades del sistema productivo: rezagos de formación de capital humano y bajo esfuerzo, especialmente privado, en materias de innovación (Banco Mundial, OECD).



## Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad

- El 2005 se establece un nuevo impuesto al sector minero destinado a la constitución de un nuevo **Fondo de Innovación para la Competitividad**.
- El Presidente de la República constituye un **Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad** encargado de formular una Estrategia de Innovación de mediano y largo plazo.
- Establecimiento de criterio de selectividad que permite focalizar recursos en clusters de alto potencial de impacto económico.



El desafío de constituir una masa crítica de empresas innovadoras.

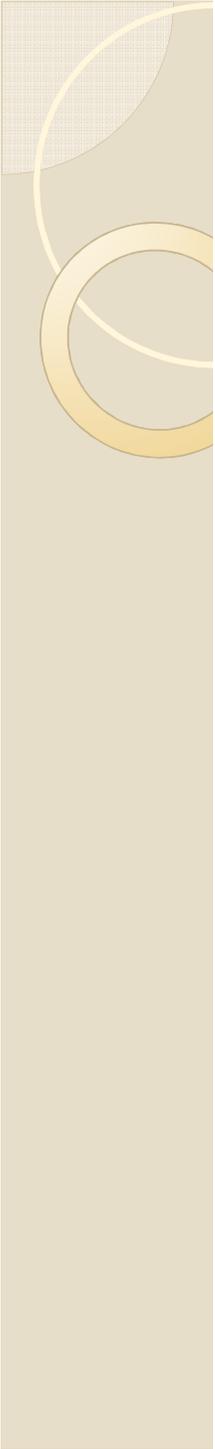
- a. Transformación gradual de empresas existentes.
- b. Ingreso de nuevas compañías.
- c. Desarrollo de nuevos sectores productivos



## a. Transformación gradual de las empresas existentes

Mediante procesos de aprendizaje tecnológico y en materias de gestión. Ello involucra mejorar capacidades de absorción tecnológica y aprender a generar rutinas de innovación en la empresa.

- Matching grants para promover proyectos de innovación.
- Difusión tecnológica
- Certificación de calidad
- Entorno de innovación.
- Programa de emprendimiento corporativo (spinoffs).
- Plataformas de Exportación.
- Programas tecnológicos.



## b. Surgimiento de nuevas empresas

Estímulo al establecimiento de nuevas empresas que incorporan al mercado tecnologías y prácticas más actualizadas

- **Emprendimientos dinámicos:** personas que inyectan al mercado talento y conocimiento propio, derivado de formación profesional reciente o actualizada, o experiencia laboral (*spinoffs*)
- **Servicios globales:** llegada de compañías extranjeras que aportan conocimiento tecnológico, de gestión o de modelos de negocios antes desconocidos en el país

BUSINESS  
PROCESSES

INFORMATION  
TECHNOLOGY  
PROCESSES

KNOWLEDGE  
PROCESSES

INNOVATION  
PROCESSES

Low Impact and Complexity

High Impact and Complexity

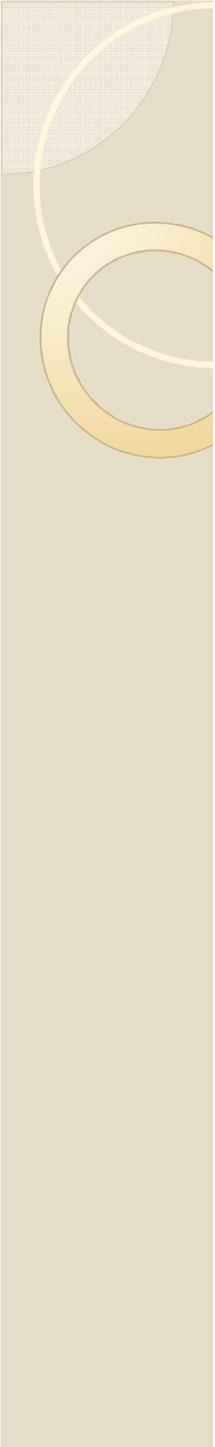




c. Fortalecimiento o emergencia de nuevos clusters.

**Surgimiento de nuevos sectores productivos** que aprovechan patrón de ventajas competitivas, combinando de modo más productivo los recursos disponibles.

- Dirigidos por Consejos público-privados.
- Generación de agendas estratégicas que permiten organizar de mejor manera el esfuerzo de múltiples agencias y programas públicos.
- Moviliza liderazgos públicos y privados.



# Clusters de Alcance Nacional

Identificación de 5 clusters a nivel nacional de alto potencial de contribución al crecimiento futuro del país: *C. Minero, C. Agroalimentario, C. Acuícola, C. de Servicios Globales y C. de Turismo de Intereses Especiales.*

- Se busca un alto impacto en términos de crecimiento a nivel nacional.
- Masa crítica de recursos puede permitir saltos sustanciales en materias de competitividad.
- Fuerte énfasis en articulación público privada.
- Agendas transversales ambiciosas (proyectos de ley).

# Clusters de alcance regional.

Constitución de nueva institucionalidad regional:

*Agencias Regionales de Desarrollo Productivo*, con gobernanza público privada, y orientación a la formulación y gestión de programas de mejoramiento de la competitividad en torno a clusters de alto potencial regional.

- Fuerte énfasis en la construcción de capital social y capacidad de conducción regional de programas asociativos con orientación de largo plazo.
- Densificación de las capacidades de iniciativa económica .
- Fuerte énfasis en la articulación público privada.
- Focalización de asignación de recursos públicos regionales en iniciativas de alto impacto.

## 2.- El papel y valor de las Agencias Regionales

- **“Mejorar la Productividad y diversificar la base productiva**
  - **requiere**
- **de políticas territoriales específicas para cada contexto”**

**“En una iniciativa clave para enfrentar este desafío se han creado las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo”**

“Extracto Informe territorial OCDE – Chile – ISBN 978-92-64-06074-6 OCDE

2009

# EL valor de las Agencias Regionales.

Agendas Regionales Pro  
Competitividad

Estrategias de  
Clusterización - Programas  
de Mejoramiento de la  
Competitividad

**Agencias Agencia Regionales de  
Desarrollo Productivo**

Institucionalidad para la  
Región

Generación de Capital  
Social en la Región

# Agencias en Números

- Los Consejos Estratégicos, Subcomités y gobernanzas de PMC, trabajan:
  - bajo un modelo público-privado,
  - consensuando estrategias y planes de fomento e innovación regionales,
  - generando autonomía y lineamiento de trabajo conjunto
  - en razón a las potencialidades de cada región.

## 15 Agencias Regionales de Desarrollo Productivo

**15 Consejos Estratégicos:**  
más de **180** líderes regionales  
(público-privados)

**15 Subcomités de Fomento**  
que articulan más de **35** instituciones

-----  
**15 Subcomités de Innovación**  
con **175** integrantes:  
60% públicos  
30% privados 10% universidades

**45 Comités Gestores de PMC's:**  
Más de **500** empresarios adheridos

# Agendas

La Agenda es una herramienta de política regional y de gestión dinámica , que expresa el acuerdo de actores públicos y privados de la región, en torno a un proyecto común orientado a reducir brechas de competitividad y potenciar el desarrollo productivo regional. En tanto:

- Convoca y genera espacios de Participación de actores públicos y privados
- Identifica las principales brechas de competitividad regional.
- Representa una herramienta de información valiosa y robusta de las vocaciones productivas y áreas de negocio con potencial.
- Contiene un conjunto integrado de iniciativas que buscan mejorar la competitividad regional
- Requiere actualización permanente de manera de ir integrando nuevas iniciativas e ir reflejando cambios en los requerimientos de mercados producidos.
- Propone Presupuesto Multianual

# Estructura Agenda



# Programas de Mejoramiento de la Competitividad (PMC)

Es un Programa, que permite a un grupo de empresas de un determinado sector o clúster, **reorientar** sus acciones y estrategias de negocio para incrementar la competitividad de toda la Cadena de Valor.



### 3. Caso – AGENCIA ATACAMA



Agenda Estratégica para la  
Competitividad de Atacama

Marzo 2010

#### Ejes Estratégicos de la Agenda



Factor Humano



Emprendimiento e  
inteligencia



Sustentabilidad: Agua,  
Energía, Medio Ambiente.



Institucionalidad Público -  
Privada

# CÓMO SE ABORDAN LOS EJES ESTRATEGICOS

**Cuadro No. 5**

Detalle de direccionamientos por eje de la Agenda

Eje	Premisa	Elementos de articulación
<b>1. Factor Humano</b>	¿Qué haremos para hacer más competitivo a nuestro Factor humano?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar a EMT en gestión técnico-económica con énfasis en innovación.</li> <li>2. Fomentar iniciativas de formación técnico-laboral y avanzada para la ciencia-tecnología, innovación y competitividad.</li> <li>3. Atraer capacidades en apoyo al desarrollo innovador.</li> <li>4. Implementar Programas de capacitación a funcionarios públicos en innovación y competitividad.</li> <li>5. Desarrollar programas de Innovación para incremento de la productividad del factor humano.</li> </ol>
<b>2. Emprendimientos e Inteligencia</b>	¿Qué haremos para hacer más competitivos nuestros emprendimientos?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potenciar y desarrollar la cultura pro-innovación y pro-emprendimiento en colegios, universidades, institutos, empresas y comunidad en general.</li> <li>2. Implementar incentivos y aplicar programas de desarrollo de cultura innovadora al interior de las empresas.</li> <li>3. Incorporar en forma temprana capacidades jóvenes en la formulación de ideas de negocio.</li> </ol>

# CÓMO SE ABORDAN LOS EJES ESTRATEGICOS

		4. Desarrollar iniciativas en apoyo de la asociatividad para la competitividad.
		5. Desarrollar programas de potenciamiento a la creación y fortalecimiento de empresas.
	¿Qué haremos en inteligencia para hacer más competitivos nuestros negocios?	1. Instalar red de inteligencia competitiva (vigilancia e inteligencia tecnológica y de mercados) con aplicación a negocios regionales.
		2. Analizar la normativa aplicable al fomento de la innovación y el emprendimiento.
		3. Evaluar la pertinencia regional del instrumental de apoyo a la competitividad.
<b>3. Agua, Energía, Medio ambiente</b>	¿Qué tenemos que mejorar en temas de agua, energía, medio ambiente para potenciar el desarrollo competitivo de nuestro Factor Humano, Emprendimientos e Inteligencia?	1. Construir y apoyar propuestas y acciones tendientes a generar sinergia entre disponibilidad hídrica y desarrollo económico sustentable.
		2. Favorecer el desarrollo de acciones relacionadas con la explotación sustentable de energías (incluidas ERNC) en la región.
		3. Relevar la importancia y fortalecer la proliferación de los procesos productivos verdes como identidad productiva regional.
<b>4. Institucionalidad Público-Privada</b>	¿Qué tenemos que mejorar en institucionalidad público – privada para potenciar el desarrollo competitivo de nuestro Factor Humano, Emprendimientos e Inteligencia?	1. Fortalecer la asociatividad en pro de la competitividad empresarial potenciando alianzas estratégicas Público-Privadas.

Fuente: Agenda Estratégica para la Competitividad de Atacama.  
Elaboración: ARDP Atacama.

# Programas de Mejoramiento de la Competitividad (PMC)

## ¿Cómo se puede adquirir Competitividad?

A través de un *proceso de cambio y análisis estratégico*

- Analizar los márgenes y Entender cadena de valor
- Definir el negocio
- Entender la industria a nivel local y global
- Identificar y analizar a los competidores

Análisis Estratégico

### Proceso de Cambio

- Motivar a las empresas a participar
- Involucrar a las empresas y agentes del clúster
- Romper con antiguos paradigmas
- Provocar el cambio hacia una nueva estrategia comercial
- Cambiar la forma de entender el negocio

- El principal objetivo del proceso es el aumento de la colaboración y coordinación de las empresas de una cadena productiva, de manera que la industria regional se vuelva mas competitiva que las otras regiones competidoras

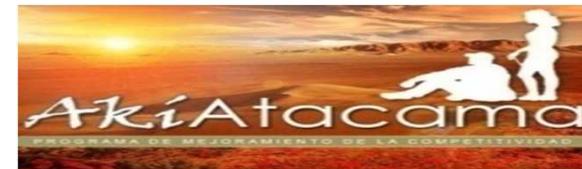
Mejoramiento Competitividad

# Programas de Mejoramiento de la Competitividad (PMC)



Principales Líneas Estratégicas o Áreas de Mejora	Nº de iniciativas	Montos (MM \$)	Principales Líneas Estratégicas o Áreas de Mejora	Nº de iniciativas	Montos (MM \$)	Principales Líneas Estratégicas o Áreas de Mejora	Nº de iniciativas	Montos (MM \$)
Diferenciación	9	1.130	Desarrollo de Producto	1	51,5	Posicionamiento de Productos	2	150
Nuevas Oportunidades	7	1.979	Logística	8	268,2	Especialización	7	402
Productividad y Consolidación Empresarial	11	1.475	Consolidación Empresarial	7	105 a 109	Comercialización	2	215
			Regulaciones	1	0,5	Ordenamiento	2	117
<b>TOTAL</b>	<b>27</b>	<b>4.584</b>	<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>532,7</b>	<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>884</b>

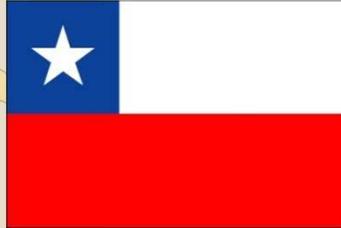
# Programas de Mejoramiento de la Competitividad (PMC)



PMC	Presidente	Nº integrantes comité gestor	Gerente / Coordinador	Nº iniciativas comprendidas al 2010	Nº empresas del sector
FreshAtacama	Manuel Gandarillas	15	Marcelo Larrondo	42	170
AquAtacama	Jorge Sanhueza	11	Matías Casanello	10	25
AkíAtacama	Patricio Ríos	20	Nelson Núñez	14	70

# FRESH ATACAMA: Importancia de la uva de mesa para Chile y Atacama (1/2)

CHILE



4º exportador de fruta fresca a nivel internacional y 1º a nivel latinoamericano.

4º productor y 1º exportador mundial de Uva de mesa

ATACAMA



Ventaja comparativa: la primera uva de mesa que sale del país = Primor.

Destino de las exportaciones: 70% a EEUU (mercados de contraestación).



# Importancia de la uva de mesa para Chile y Atacama (2/2)

ATACAMA



8.500 de las 130.000 ha cultivadas a nivel país.

30% de la producción y exportaciones de uva de Chile.

76% de la superficie de frutales de la región.

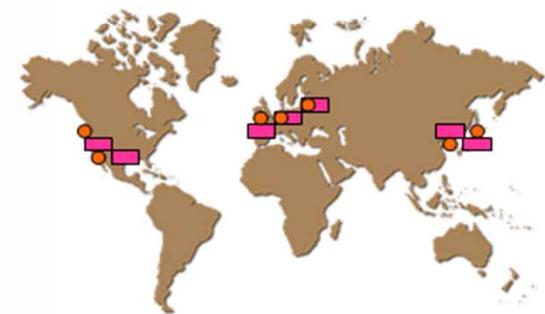
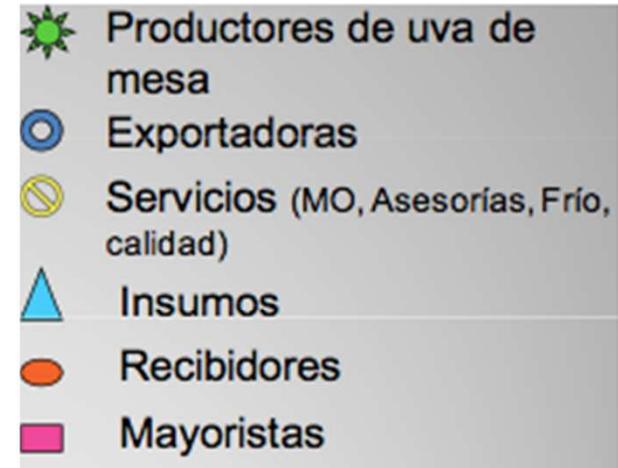
Facturación anual de MUS\$ 126.800. (Fuente Prochile: 2008)

4.000 empleos permanentes y más de 18.000 de empleos temporales.

- Principales variedades: Thomsom seedless, Flame seedless, Superior y Red Globe.



# CLÚSTER EN ATACAMA



## Estrategia y visión:

Estrategia: copar el máximo de ventanas temporales y sumar productos en la cresta de la ola, con formatos de presentaciones que comuniquen atributos y beneficios, sean de mayor atractivo, respondan de mejor forma a las distintas tendencias, respondiendo rápidamente a los requerimientos del consumidor.

Visión: Hacer que la fruta fresca de Atacama, sea imprescindible en los mercados internacionales



# Problemas en Atacama que hace necesario un cambio estratégico:

## Incremento de rivalidad o competencia

- Brasil, Perú, Argentina ↑ **superficie**
- Tendencia a estabilización de precios

## Concentración del Riesgo:

- Mercado único (70% EEUU)
- Monocultivo (↓ I +D )

## Menor Rentabilidad:

- MO (↑ costo - ↓ disponibilidad)
- Insumos (↑ Costo)
- Energía (↑ **Costo**)
- Tierra y agua (competencia sector minería)
- Menor Productividad (30% de las plantaciones tienen >20 años)
- Problemas de calidad – Post-cosecha.
- Inestabilidad del valor del dólar
- Posibles nuevas barreras fitosanitaria (Lobesia)

Los problemas se transforman en oportunidades: AREAS DE MEJORA:

**Diferenciación**

- Posicionamiento

**Nuevas oportunidades de negocio**

- Mercados
- Productos

**Productividad y factores**

- Eficiencia
- Calidad

**Consolidación empresarial**

- Gestión
- Asociatividad

## Diferenciación

- Posicionamiento

# Área de mejora: Diferenciación

### Contexto:

Realizar acciones que permitan diferenciar nuestra fruta fresca (principalmente uva de mesa), como estrategia competitiva.

Se requiere **entender al consumidor** (tipo de producto, presentación, packaging, condiciones y calidad, comunicación etc.) para responder a sus **requerimientos** y lograr un mejor posicionamiento (primero) en los actuales y (después) futuros mercados internacionales.

### Acciones o proyectos emblemáticos

1.- ESTUDIOMARKETING  
ESTRATÉGICO

2.- DESARROLLO DE  
ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Nuevas oportunidades  
de negocio

- Mercados
- Productos

# Área de mejora: Nuevas Oportunidades

## Contexto

Identificar, conocer y abordar nuevas oportunidades de negocio para Atacama, que permitan diversificar la estructura productiva y de mercados actuales

## Acciones o proyectos emblemáticos

1.- INSTALACIÓN PLATAFORMA INTELIGENCIA  
COMPETITIVA

2.- ESTUDIOS Y MISIONES DIVERSIFICACIÓN  
PRODUCTIVA Y DE MERCADO

### Productividad y factores

- Eficiencia
- Calidad

### Consolidación empresarial

- Gestión
- Asociatividad

## Área de mejora: Productividad y consolidación

### Contexto

Responder a cambios estratégicos del negocio mediante la adaptación permanente de procesos productivos, para hacer **más eficiente el uso de los factores productivos y empresariales**, y que respondan a los requerimientos y necesidades de los procesos de **diferenciación y diversificación**.

1.- DESARROLLO DE PROGRAMA CAPITAL HUMANO

2.- INSTALACIÓN CENTRO DE POSTCOSECHA

3.- CONFORMACIÓN DE GRUPOS DE GTT

4.- IMPLEMENTACIÓN NODO DE RIEGO

# Proyectos Implementados:

## Diferenciación

- Programa de apoyo al Retail en EEUU. Beneficia: todo el sector (MM\$110) – Bienes club ARDP-BID

## Nuevas oportunidades de negocio

- Misiones de prospección: ASIA, Europa, Rusia. Beneficia 8 empresa (MM\$25) Prochile
- Estudio evaluación económica de nuevas especies frutales. Beneficia 20 empresas. (MM\$25) FIA
- Seminario Plan de marketing y promoción de fruta fresca en Mercado EEUU y Europa.

## Productividad y consolidación empresarial

- Implementación NODO riego. Beneficia a 50 productores en forma directa (MM\$80)
- Implementación Laboratorio PostCosecha: beneficia 50 Productores (MM\$100)
- Implementación sistema de formación permanente (etapa diagnóstica): beneficia 200 trabajadores. (MM\$55) Chilecalifica

## Resultados Esperados

Al término del PMC y 2 años después de su finalización:

- Aumento en un **30%** el valor de las ventas por empleado en las empresas beneficiarias del PMC.
- Aumento en al menos un **30%** en el valor de las exportaciones de las empresas beneficiarias del PMC.
- Incorporación de al menos **tres** nuevas alternativas productivas y de mercados.
- Mejorar anualmente la calificación de la mano de obra de **100** trabajadores.
- Capacitar a **200** trabajadores frutícolas en materias técnico - productivas y de gestión, que permita elevar la productividad del recurso.



# Caso: AquAtacama– ARDP Atacama



## • Importancia del sector a nivel regional

- Chile es el 3º productor mundial de ostiones de cultivo (valor FOB 2008):
- US\$ 33.126.218
- Atacama, representa el 36% de las exportaciones de ostiones del País, con 74 centros de cultivo acuícolas asociados al cultivo del ostión del norte (2008)
- La industria genera 2.000 empleos permanentes y temporales, ubicados principalmente en una comuna (Caldera)

## ¿Porqué es necesario un Programa de Mejoramiento de la Competitividad ?

- Margen limitado en este negocio: Commodities (Venta de proteína congelada)
- Fuerte competencia en ostiones por lugares con ventajas comparativas naturales (Perú)
- El mercado está controlado por el intermediario y la gran distribución
- No existe contacto con el consumidor final

# Caso: AquAtacama– ARDP Atacama

**Visión:** Posicionar un producto gourmet “Ready to cook” (listo para cocinar) para situarse en un nicho de mercado premium.

**Estrategia:** Comercializar producto gourmet “Ready to cook” para los que no comen aún ostiones, en base a una gran capacidad de seriedad, innovación y mejor conexión con los mercados nacionales e internacionales

Para lograr la estrategia se plantean las siguientes Áreas de Mejora:

## Desarrollo de Producto

Desarrollar las capacidades y conocimientos para entrar el negocio de ptdos gourmet( Ready to cook)

## Logística

Implementar y fomentar el uso de nuevas tecnologías de congelado

## Consolidación Empresarial:

Generar la nivel empresarial que les permita implementar la nueva estrategia de negocio

## Regulaciones

Resolver en forma conjunta aquellos elementos transversales que limiten el desarrollo del negocio

# Caso: AquAtacama– ARDP Atacama

- **Indicadores al final del Programa:**
- Aumento de al menos un 30% en el margen del negocio de las empresas beneficiarias del PMC.
- Aumento de al menos un 30% de las exportaciones acuícolas.
- Aumento en un 30% en inversiones de infraestructura y ampliación del negocio, generando un impacto directo en el empleo, con 10% de aumento de la fuerza laboral ocupada en el sector.
- Dos nuevas alternativas productivas a través de ofrecer productos premium con mayor valor agregado.
- 70% de los empresarios trabajando en forma organizada y asociativa, para comercializar y generar poder de negociación con al menos 3 cadenas de retail de nivel nacional
- 40% de la mano de obra del sector se encuentre capacitada en temas técnicos , normas de calidad y gestión del negocio.

# Caso: AKIAtacama– ARDP Atacama

## • Importancia del sector a nivel regional

- En el año 2008, 136.234 visitantes chilenos y 13.214 extranjeros llegaron a establecimientos de alojamiento de la Región.  
A nivel nacional, Atacama está en el décimo lugar en llegada de pasajeros chilenos y en el decimo segundo en llegada de extranjeros.
- Sernatur estima que en la Región el turismo genera 2.500 puestos de trabajo permanentes.

## ¿Porqué es necesario un Programa de Mejoramiento de la Competitividad?

- Fuerte estacionalidad en época estival de visitantes chilenos
- Atacama no es reconocidos como un destino turístico, a pesar de contar con atractivos turísticos importantes (Ojos del Salado)

# Caso: AKIAtacama– ARDP Atacama

**Visión:** La Región de Atacama como principal destino de turismo aventura de desierto, desarrollando una oferta especializada, sostenible y de excelencia, valorado por clientes nacionales e internacionales.

**Estrategia:** Desarrollar el turismo activo de desierto, con productos atractivos y reconocidos, logrando posicionar a la región de Atacama, como un lugar para vivir experiencias únicas

## **Posicionamiento**

Desarrollar productos atractivos y reconocidos, así como promocionar a la región

## **Especialización**

Contar con capital humano competente, infraestructura y condiciones de equipamiento necesarios

## **Comercialización:**

Generación de oferta a través de la coordinación de servicios aptos

## **Ordenamiento**

Promover la implementación de normas nacionales e internacionales de calidad, seguridad y sustentabilidad

# Caso: AKIAtacama– ARDP Atacama

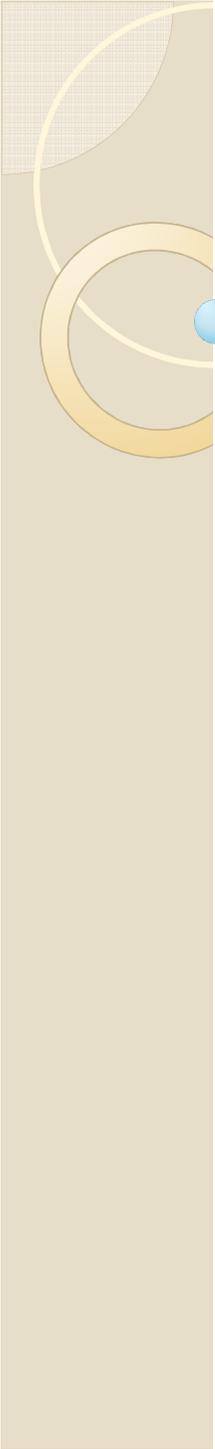
- **Indicadores al final del Programa:**

- ✓ 100% de aumento en el N° de clientes nacionales y extranjeros.
- ✓ Disminución en un 30% la estacionalidad.
- ✓ Aumento en un 15% en el N° de empleos asociados.
- ✓ Generación y consolidación de tres productos de turismo activo.
- ✓ Aumentar en un 20% las ventas por empresas.
- ✓ Aumentar en un 15% el número de empresas certificadas en calidad turística.

## En síntesis: los clusters son una fuente de información estratégica

- Ver a clusters como una política vertical que sirve para acercar y “personalizar” los instrumentos horizontales ya existentes.





iii GRACIAS !!!

Julio Ruiz Fernández

**RedDete-Alc** ([www.dete-alc.org](http://www.dete-alc.org))

[julioruizfernandez@gmail.com](mailto:julioruizfernandez@gmail.com)