



# PACTO REGIONAL POR LA COMPETITIVIDAD Y LA INNOVACION

2008 – 2010

## **Contenidos**

### **Introducción**

#### **Parte Uno Contexto y Visión Regional**

La nueva Región de Los Lagos

La Región de Los Lagos al 2020

#### **Parte Dos Vocaciones Productivas de la Región de Los Lagos**

Ejes de Desarrollo Priorizados

Clusters Priorizados 2008 – 2010

#### **Parte Tres Lineamientos Estratégicos Transversales para la Competitividad**

De dónde surgen estos lineamientos estratégicos transversales

Cómo hemos desarrollado estos lineamientos

Lineamiento estratégico uno: Mejoramiento de la calidad del capital humano

Lineamiento estratégico dos: Promoción y desarrollo de estrategias de innovación para la competitividad

Lineamiento estratégico tres: Promoción de estrategias de sustentabilidad del desarrollo productivo

Lineamiento estratégico cuatro: Impulso a los ejes de desarrollo Regionales

La Agenda Regional de Innovación Ciencia y Tecnología

Apoyo a la Provincia de Palena

#### **Parte Cuatro Clusters Regionales**

Las gobernanzas de los Clusters: La apuesta por la articulación público y privada

El diseño de los Programa de Mejoramiento de la Competitividad de los Clusters

Los Programas Territoriales Integrados de CORFO

Cluster uno: Turismo de intereses especiales

Cluster dos: Leche Bovina

Cluster tres: Carne Bovina

Cluster cuatro: Mitilicultura

Cluster cinco: Salmonicultura

Comunidad de Clusters

## Introducción

**El Pacto Regional por la Competitividad es la Agenda Regional de Desarrollo Productivo e Innovación de la Región de Los Lagos. Entrega lineamientos estratégicos transversales para la competitividad regional con un horizonte al año 2020 e incorpora Planes de Mejoramiento de la Competitividad para los Clusters priorizados a partir del año 2008.**

### ▪ La Agencia Regional de Desarrollo Productivo

Las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo nacen en el año 2006 a partir de un convenio entre el Gobierno de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo. El Objetivo de las Agencias es promover el desarrollo de los clusters regionales priorizados y contribuir al mejoramiento de la competitividad regional.

La Agencia Regional es un organismo público privado descentralizado, que cuenta con un Consejo Estratégico, resolutivo, de carácter regional, presidido por el Intendente Sergio Galilea e integrado por tres representantes del mundo público - el Secretario Regional Ministerial de Economía, el Director Regional de CORFO y el Director Regional de SERCOTEC y cuatro actores del sector privado, nombrados por el Intendente, y que representan a los principales ejes de desarrollo de la Región; Cornelia Prenzlau, sector turismo, Francisco Modinger, sector agropecuario, Marco Ide, pesca artesanal, Ricardo Zeppelin, acuícola. Se ha nombrado, además, como suplentes de estos integrantes a Alejandro Anwandter, Gastón Krauss, Adolfo Alveal y Eric Vargas.

La Agencia cuenta con un Comité de Innovación integrado por representantes de la comunidad científica y tecnológica regional, invitados a participar por el Presidente de la Agencia; La Secretaría Regional Ministerial de Economía, la Universidad Austral de Chile, la Universidad de Los Lagos, la Universidad Arturo Prat, el Instituto de Fomento Pesquero (IFOP), el Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias (INIA) , Nofima, VESO & SINTEF in CHILE (AVS Chile SA), AcuaInnovo, Centro de Investigación en Nutrición, Tecnología de los Alimentos y Sustentabilidad( CIEN Austral) y Gobierno Regional.

La Agencia apuesta por el desarrollo con enfoque de cluster, lo que supone que el aumento de competitividad es el resultado del desarrollo de toda la cadena de valor del sector, incluyendo a productores, transformadores y comercializadores, considerando empresas de todos los tamaños. Este enfoque parte del supuesto de que son los territorios los que compiten, no las empresas individualmente.

En ese sentido, se han constituido tres Comités Gestores de los clusters en los que se están desarrollando Programas de Mejoramiento de la Competitividad: Turismo de Intereses Especiales, Lácteo y Carne Bovina. Estos directorios de los clusters son parte integrante de la Agencia. Los integrantes de los Comités Gestores constituyentes fueron nombrados a partir de su participación en los talleres de trabajo<sup>1</sup>. Los Comités Gestores serán elegidos a partir del año 2009, por las empresas adheridas al cluster<sup>2</sup>. Cada cluster cuenta con un equipo de gerencia de 3 profesionales.

A partir de los espacios que abre la Agencia se promueve una intervención del sector público orientada por la demanda del sector privado, diseñando instrumentos adecuados a los

---

<sup>1</sup> El nombre de los Integrantes de los Comités Gestores constituyentes se encuentra en la Parte 4 de este documento

<sup>2</sup> La adhesión al cluster esta abierta a todas las empresas e instituciones, la acta de adhesión está disponible en la página Web de la Agencia

requerimientos de las empresas regionales se promueve una mayor eficiencia de los bienes y servicios entregados por el Estado, los que son aprovechados por una red de empresas que se comprometen con recursos, con el liderazgo, desarrollo y resultados de la iniciativa.

Finalmente, la gestión y coordinación del trabajo de la Agencia la desarrolla una Dirección Ejecutiva integrada por seis profesionales. El Director Ejecutivo, nombrado por el Consejo Estratégico, es el Ingeniero Agrónomo Juan Carlos Gallardo.

Actualmente, los actores que participan en las instancias de articulación y coordinación suman más de cien. Uno de los principales activos de la Agencia es la construcción de confianzas, entre las distintas empresas de la cadena de valor, los proveedores de bienes y servicios, las entidades tecnológicas y universidades y la institucionalidad pública.

#### ▪ **Por qué una Agenda**

En los últimos años, la Región de Los Lagos ha evidenciado un dinamismo por encima del promedio nacional, mostrando interesantes perspectivas en la medida que sea bien aprovechado todo su potencial productivo. En términos generales, la economía regional se concentra en productos con alta demanda externa y basada en la explotación de sus recursos naturales.

El desafío para los próximos años está centrado en desarrollar las ventajas competitivas de la Región, asegurar la sustentabilidad de los clusters regionales, aumentar y evaluar el impacto de las inversiones públicas de fomento e innovación y desarrollar una articulación público privada efectiva.

En este escenario, se instala en la Región la Agencia Regional de Desarrollo Productivo, una institución público privada regional cuyos objetivos son: desarrollar capacidades técnicas e institucionales para agendas de desarrollo y planes estratégicos de apoyo a clusters regionales, articular la oferta de recursos públicos de fomento productivo y promover la coordinación de entidades públicas y privadas para abordar desafíos de competitividad de los clusters regionales. La primera tarea de la Agencia ha sido construir, una Agenda que establece a modo de una carta de navegación lineamientos estratégicos de fomento productivo e innovación y que permita implementar planes de mejoramiento de la competitividad de los distintos sectores productivos de la Región.

#### ▪ **El alcance de esta Agenda**

Esta Agenda aborda temáticas de fomento productivo e innovación que dicen relación con las brechas y desafíos de competitividad. Esta Agenda no se hace cargo de todos los aspectos relacionados con el desarrollo y calidad de vida de los habitantes de la Región. En consecuencia, el Pacto aborda y desarrolla algunos de los aspectos de la Estrategia Regional de Desarrollo recientemente actualizada por el Gobierno Regional. La Agenda aborda temáticas sectoriales de distintos servicios de fomento, articulando políticas, instrumentos y recursos desde la perspectiva de los desafíos de competitividad, mirando toda la cadena de valor del sector y utilizando la metodología de clusters.

#### ▪ **El proceso de construcción Público - Privado**

La construcción de la Agenda se ha llevado a cabo a través de un extensivo proceso consultivo y participativo, desarrollado a partir del año 2007, basado en el levantamiento de información por medio del desarrollo de un conjunto de talleres que se desagregaron por sector de la economía,

entrevistas a actores-expertos, sesiones con el Consejo Estratégico, de los Comités de Fomento e Innovación de la Agencia. En total hubo más de 400 participantes en el proceso, un ejercicio de articulación público – privado desde el diseño a la implementación de la estrategia que no se había llevado a cabo antes en la Región. Con la constitución de los Comités Gestores y el activo rol del Comité de Innovación, durante el año 2008 se han precisado metas e iniciativas para abordar a partir del año 2009.

#### ▪ **El financiamiento del Pacto**

Para el financiamiento de las iniciativas del Pacto existen nuevas modalidades de inversión y nuevas fuentes de financiamiento.

El primer grupo responde a una glosa introducida por la Ley de presupuesto 2008 y mantenida para el 2009, que indica que aproximadamente el diez por ciento de los recursos de algunos instrumentos de los Servicios Públicos de Fomento deben focalizarse en las iniciativas levantadas por los distintos actores que integran la Agencia Regional de Desarrollo Productivo. De esta forma, los Servicios Públicos de Fomento regionales han focalizado sus instrumentos y su presupuestos 2008 y 2009 de acuerdo a los desafíos de competitividad transversales y de los cluster priorizados.

Existen, además tres fuentes nuevas de financiamiento público. En primer lugar, recursos del Fondo Nacional de Desarrollo Regional, que, a partir de la decisión del Consejo Regional se destinan a financiar iniciativas de fomento e innovación de los lineamientos estratégicos y de los Cluster. En segundo lugar, recursos provenientes de la descentralización del Fondo de Innovación de la Competitividad para financiar iniciativas de innovación del Pacto Regional por la Competitividad. La operación tanto de la Dirección Ejecutiva como de las gerencias de los clusters están financiadas por los fondos provenientes del contrato de préstamo entre el Gobierno de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo.

Las empresas de la Región, por su parte, cofinancian los proyectos de acuerdo a los requerimientos específicos de cada instrumento, que va desde 10% a 50%. Es importante destacar el cofinanciamiento de la gerencia del cluster de la Carne por parte de la Corporación de la Carne.

#### ▪ **Cómo está organizado este documento**

Parte 1: Contexto y Visión. En este capítulo se entrega información relacionada con la competitividad de la Región de los Lagos y se presenta la Visión de la Región al 2020.

Parte 2: Vocaciones Productivas de la Región de Los Lagos. En este capítulo se identifican los sectores productivos de la Región, los ejes de desarrollo y los criterios utilizados para la priorización de los ejes de desarrollo y de los clusters.

Parte 3: Lineamientos Estratégicos Transversales para la Competitividad. En este capítulo se identifican los lineamientos estratégicos transversales del Pacto y los desafíos e iniciativas. Se muestran además los avances en el desarrollo de la Agenda Regional de Innovación, Ciencia y Tecnología.

Parte 4: Desarrollo de Clusters Regionales. En este capítulo se describe el proceso de construcción de los Programas de Mejoramiento de la Competitividad de los clusters priorizados, y se identifican las iniciativas en desarrollo y las programadas para el período 2009 – 2010.

## Parte 1

### Contexto y Visión

#### ▪ La nueva Región de Los Lagos, características territoriales y demográficas

La actual Región de Los Lagos tiene una extensión del orden de 300 kilómetros desde el Norte (Río Pilmaiquén, límite Norte de la Provincia de Osorno) al Sur (Villa Vanguardia, en el límite sur de la Provincia de Palena) y una superficie aproximada de 48.583,6 km<sup>2</sup>, correspondiente a cerca del 6,5% del territorio nacional. Limita hacia el Este con la República Argentina, con la cual se conecta a través de 4 pasos fronterizos principales, cuyas cotas sobre el nivel del mar son inferiores a 1.300 metros, sumado esto a las consecuencias que se derivan de los tratados de libre comercio constituye un factor de importancia para la relación bilateral con este país.

Según información del Censo del 2002 y sus proyecciones estimadas, la población de la actual Región de Los Lagos asciende a 716.769 habitantes, equivalente al 4,74% de la población total del país, lo que se traduce en una densidad de 14,75 habitantes por Km<sup>2</sup>.

En el período comprendido entre los censos de 1992 y 2002 la población de la Región creció en un 13,1%, cifra casi idéntica al crecimiento poblacional de Chile de 13,2%. Este incremento poblacional se ha manifestado territorialmente de manera bastante desigual, con Palena y Osorno creciendo bajo el promedio (1,2% y 6,9% respectivamente). Mientras, en el mismo período intercensal, las provincias de Chiloé y especialmente Llanquihue muestran incrementos muy por encima del promedio (18,7% y 22,4% respectivamente). Esta situación es coincidente con el desempeño económico de las diferentes provincias, concentrándose justamente el mayor crecimiento poblacional en aquellas zonas donde se radican aquellas actividades económicas más dinámicas.

En cuanto al grado de urbanización, el 65,2% de la población habita en áreas urbanas, mientras que el 34,8% es población rural, experimentando esta última un descenso paulatino en los últimos períodos intercensales. El sistema urbano regional se organiza jerárquicamente mediante siete centros urbanos principales que poseen más de 10.000 habitantes y que dado su peso demográfico y rol funcional, organizan el resto del sistema. Estos centros son: Osorno, Puerto Montt, Ancud, Castro, Puerto Varas, Quellón y Purranque.

Por otra parte, en materia de cartera exportadora se consolidará el salmón como el producto preponderante en volumen, pero también se abren importantes expectativas para una canasta de productos alimentarios provenientes de los sectores pecuario bovino, acuícola y de frutales mayores, menores y flores.

Las vocaciones productivas de la actual Región de Los Lagos, deben ser consideradas desde una lógica longitudinal, pues la conformación de los flujos espaciales de sus recursos naturales indica que estos se movilizan desde norte a sur y viceversa. En este contexto, se identifican 5 territorios productivos. En primer lugar, están los territorios identificados con la pesquería que se ubican en el litoral costero de las provincias de Osorno y Llanquihue y los mares interiores de Chiloé. Un segundo eje productivo es aquel con vocación silvícola, que se concentra en los espacios cordilleranos, tanto de la costa como de los Andes, el cual concentra cerca del 21% del total del bosque nativo nacional. Los mares interiores de Chiloé, el seno y el Estuario del Reloncaví son los territorios en que se concentra la actividad acuícola, mientras que en el valle central de las Provincias de Osorno, Llanquihue y Chiloé encontramos la actividad agropecuaria. Por su parte, la actividad turística se desarrolla en todo el territorio regional.

Si bien la lectura de la base estructural de la economía regional no varía, un cambio institucional como el actual requiere ser contextualizado, es decir, considerado al momento de los análisis y reflexiones, pues de acuerdo a las teorías hoy en vigor, la institucionalidad es la generadora de las políticas de fomento productivo, que hoy se potencia por la presencia de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo. Estas políticas apuntan a construir nuevos escenarios, fundamentalmente de asociatividad pública-privada, que fortalecen una cartera de proyectos pertinentes para la transformación de nuestras ventajas comparativas en ventajas competitivas, destacando la importancia de considerar a los territorios y sus habitantes como los beneficiarios últimos de estos procesos.

### ▪ **La Región de Los Lagos al 2020**

La visión de desarrollo de la Región de Los Lagos declarada en la nueva Estrategia de Desarrollo Regional, es la siguiente:

*“Para el año 2020, la Región de Los Lagos logra su desarrollo bajo las particularidades de la macro zona sur austral, considerando la integración y cohesión territorial como el eje central para potenciar la región, entendida ésta como la generación de condiciones materiales y condiciones humanas para alcanzar su crecimiento y desarrollo territorial. La gestión regional estará enfocada en generar la infraestructura, conectividad intermodal y equipamiento necesarios para el desarrollo de las personas y los distintos territorios estratégicos de la región, logrando una integración territorial intra y supraregional. Así mismo, será relevante fortalecer las capacidades humanas, a través de la formación de capital humano pertinente con las realidades y desafíos productivos, sociales y medioambientales de la región, y de esta manera lograr un sistema de empleo más justo y sustentable en el tiempo. Además, se aspira a una sociedad regional que ejerza sus derechos ciudadanos y reconozca, fortalezca y conviva con sus tradiciones territoriales, con énfasis hacia los grupos sociales más vulnerables de las zonas estratégicas de la región. Lo anterior, estará sustentado en el funcionamiento de una institucionalidad público-privada que asegure un desarrollo territorial equitativo y con altos niveles de participación ciudadana”<sup>3</sup>.*

En la visión de la Región desarrollada por el Gobierno Regional, es posible identificar cuatro ejes orientadores:

#### **Capital Humano**

Para el año 2020, la Región de Los Lagos contará con una dotación de capacidades en sus ciudadanos que generan un valor, especialmente dado por la educación y la experiencia. La región tendrá una reserva de saberes y destrezas para la generación de conocimientos en pos del desarrollo que se sustente en el tiempo. La Región de Los Lagos - con vocaciones definidas, contará con atributos como el liderazgo, habilidades para la atracción de fuentes externas, un alto nivel técnico, una alta generación de confianzas y compromisos personales e institucionales con el territorio, una fuerte potenciación a la articulación por medio de redes para la participación efectiva y una alta creatividad cuya dinámica se ancla en un mundo altamente cambiante.

#### **Construcción social del territorio**

Para el año 2020, la Región de Los Lagos se constituirá en una región-territorio donde sus habitantes se reconocen como ciudadanos y actores responsables de su propio desarrollo, facilitando y promoviendo espacios de encuentro sinérgicos entre la institucionalidad pública y los ciudadanos

---

<sup>3</sup> página 4 y 5, Estrategia de Desarrollo Regional, Gobierno Regional de Los Lagos [www.goreloslagos.cl](http://www.goreloslagos.cl)

que habitan el territorio. La región se desarrolla a través de una gestión territorial de manera cooperativa y solidaria, potenciando el uso eficaz y eficiente de los recursos y potencialidades endógenas, vinculado a la articulación y generación de capital sinérgico que provoque entre los distintos actores y agentes locales una construcción social de la región.

### ***Integración regional***

Para el año 2020, la Región de Los Lagos logrará una integración interna -interprovincial e intercomunal-, donde se desarrollan proyectos funcionales al territorio. Además se consolida una integración con las regiones vecinas y una integración internacional en especial con la República Argentina. Diversas e importantes obras de infraestructura se desarrollan para mejorar y ampliar la interconectividad dentro de la región, sobre todo hacia aquellas zonas más aisladas del territorio. La región logra que el área rural se integre al resto del territorio contando con los servicios básicos para desarrollarse. El crecimiento urbano y rural es compatible con una vida saludable y la preservación del paisaje.

### ***Competitividad sostenible***

Para el año 2020, la Región de Los Lagos será un territorio inserto en la economía del conocimiento, que produce bienes y servicios de alta calidad y valor agregado a partir de sus reservas de recursos naturales, preservando su diversidad geográfica. Consolida su opción por la implementación de un paradigma tecno-económico de desarrollo inclusivo y sostenible, que le permiten ser un territorio con alto nivel de calidad de vida.

A partir de estas definiciones estratégicas y el trabajo previo desarrollado por la Agencia de Desarrollo Productivo se construyó una visión para el componente de desarrollo productivo vinculado al mejoramiento de la competitividad de la Región y que tiene como desafío:

***“Al 2020 la Región de Los Lagos es una región abierta al conocimiento y al aprendizaje, que trabaja en forma asociativa produciendo bienes y servicios de alta calidad y valor agregado, su desarrollo se sustenta en sus recursos naturales y capital humano, lo que le permite ser un territorio competitivo en el mercado global”***

Los elementos en los que hay que avanzar para lograr la visión son:

- Desarrollar gestión del conocimiento
- Promover el aprendizaje continuo
- Fortalecer la asociatividad público privada
- Proteger el medio ambiente y los recursos naturales
- Las personas, el capital humano regional, como centro del desarrollo

## Parte Dos

### Vocaciones Productivas de la Región de Los Lagos

#### ▪ Ejes de Desarrollo Productivo Priorizados

La primera tarea de la Agencia durante el 2007 fue caracterizar y priorizar los ejes de desarrollo productivo de la Región. Este proceso tuvo varias etapas:

- a) Se inició el trabajo identificando los principales sistemas productivos territoriales de la Región. Para tales efectos se utilizó una metodología participativa, basada en el levantamiento de información a través de talleres por sector de la economía. Es así como se llevaron a cabo 8 talleres que correspondían a los sectores pecuario bovino, pecuario ovino, cultivos y frutales, salmonicultura, acuicultura, pesca artesanal, silvícola y turismo.
- b) De forma paralela, se realizó un levantamiento de información de caracterización de cada sector a nivel global, nacional y regional.
- c) Posteriormente se procedió a un análisis que permitió localizar la presencia de éstos en distintos ejes de desarrollo en territorios específicos. Por este proceso se identificaron en primer lugar 15 sistemas productivos. Estos sistemas se jerarquizaron de acuerdo a un conjunto de variables y se seleccionaron aquellos que tenían las condiciones esenciales de pasar a la etapa de análisis competitivo. Los criterios que se utilizaron fueron:

- Tamaño de la Aglomeración y/o cluster
- Tipología de Empresas del Cluster
- Grado de concentración geográfica
- Dificultad de los retos estratégicos de futuro
- Presencia total/ parcial de la cadena de valor
- Grado de colaboración entre empresas
- Mercado de Destino de sus Productos
- Género
- Medio Ambiente
- Aspecto sociales

- d) Finalmente, cada uno de estos criterios se ponderó por parte de un panel de expertos y se identificaron variables para poder ser medidos. En este proceso se priorizaron siete ejes de desarrollo productivos : Salmonicultura, Mitilicultura, Turismo de Intereses Especiales, Leche Bovina, Carne Bovina, Pesca Artesanal y Frutales y Flores. Se construyó la cadena de valor de estos ejes, se realizó un análisis de competitividad mediante el modelo de Porter, que se complementó con un benchmarking y una matriz FODA. Estos análisis se encuentran en los informes finales que de la consultoría realizada por la Universidad de Los Lagos, disponibles en la página web de la Agencia<sup>4</sup>

#### ▪ Clusters Priorizados 2008 - 2010

Existen muchas definiciones de *cluster*, para los fines del pacto entendemos por cluster “un sistema productivo aglomerado al que pertenecen distintas unidades productivas que establecen vínculos de interrelación mediante distintos encadenamientos que les permiten un desarrollo de economías de

---

<sup>4</sup> [www.agencialoslagos.cl](http://www.agencialoslagos.cl)

aglomeración, mejoramiento de sus capacidades de innovación y un aumento sustantivo de sus niveles de competitividad”.

En base a esta definición, la Agencia definió criterios que permitieron una clasificación y priorización de los sistemas productivos regionales.

Estos criterios se relacionan unos con otros y van ubicando al eje productivo en distintas fases de desarrollo como cluster; primero encontramos una concentración de unidades productivas en torno a un recurso natural, luego esta concentración se transforma en una aglomeración, para posteriormente dar cuenta de un cluster que a su vez tiene una dinámica interna propia, pasando por las etapas de nacimiento, crecimiento y de globalización.

Los criterios para jerarquizar los ejes de desarrollo productivo fueron los siguientes:

- Concentración geográfica
- Pertenencia a un mismo negocio
- Cierta grado de especialización
- Masa crítica de empresas
- Presencia de los distintos eslabones de la cadena de valor
- Orientación a mercados que no sean sólo locales
- Cierta grado de innovación.
- Participación institucionalidad pública y privada.

A partir de la jerarquización de los cluster o aglomeraciones productivas de acuerdo a estos criterios, el Consejo Estratégico de la Agencia priorizó 5 clusters donde focalizará su intervención a partir del año 2008: Cluster del Salmón, Cluster de Mitilidos, Cluster de Turismo de Intereses Especiales, Cluster de Leche Bovina y Cluster de Carne Bovina. Los dos primeros ya habían sido priorizados y abordados por la CORFO, a través de los Programas Territoriales Integrados (PTI) y cuentan con un Plan de Acción.

Para los Clusters de Turismo de Intereses especiales, Leche Bovina y Carne Bovina, la Agencia Regional de Desarrollo ha desarrollado Programas de Mejoramiento de la Competitividad (PMC), programa que cuenta con un Plan de Acción 2008-2010. Para estos 3 cluster se ha contratado a partir de junio de 2008, con recursos provenientes del contrato de préstamo entre el gobierno de Chile y el BID, un equipo de gerencia encargado de implementar y hacer seguimiento al Plan de Acción y de dinamizar el cluster.

Sin perjuicio de esta focalización en clusters priorizados, la Agencia focaliza su intervención en iniciativas que abordan las brechas transversales de competitividad de la Región y que se identifican en el apartado siguiente.

## Parte Tres

### Lineamientos Estratégicos Transversales para la Competitividad

#### ▪ De dónde surgen estos lineamientos estratégicos transversales

El sentido final de un lineamiento estratégico es la orientación de las iniciativas y los recursos, es decir, cuáles son las intensidades y énfasis propuestos para llegar a la visión de la Región al 2020, más allá de la focalización en los clusters priorizados.

Para mejorar la calidad de vida se requieren los recursos que lo permitan, es decir, si queremos pensar en una Región desarrollada, la primera tarea es impulsar el crecimiento económico. Este crecimiento es un aumento sostenido en los niveles de generación de producto, el cual está compuesto de los siguientes agregados: consumo privado, consumo público, Inversiones y exportaciones.

Por otra parte debemos establecer que el rol de la Agencia Regional de Desarrollo Productivo está asociado básicamente al crecimiento económico y, en particular, en lo relativo a la promoción de las oportunidades de inversión y de incorporación a los mercados globales. Para hacer esto posible es que se deben focalizar los esfuerzos en las bases estructurales que lo permiten; los recursos naturales y los factores de producción (capital y trabajo). La evidencia indica que no es suficiente aumentar la productividad de un factor, es necesario promover la productividad total de los factores.

En este contexto es que los lineamientos estratégicos que se proponen se sustentan en tres hipótesis fundamentales:

La primera hipótesis reconoce que las oportunidades de desarrollo están dadas no sólo por las ventajas comparativas que hoy poseemos en torno a nuestros recursos, sino que muy especialmente por la capacidad que tengamos de mantener estas condiciones en el futuro. Por otra parte, hemos identificado las vocaciones productivas que nos entregan las bases de sustentación para la posesión de estas ventajas comparativas. Los recursos ligados al uso productivo de las aguas dulces y saladas, como son las distintas pesquerías y la acuicultura, los recursos que provienen del uso de la tierra, la silvicultura (bosque nativo), la agricultura (frutales menores y flores), lo pecuario (leche bovina y carnes bovinas y ovinas), y un tercer componente que integra el conjunto de bases de recursos, como es el turismo.

La segunda hipótesis pone un énfasis en que no es suficiente la sola posesión de recursos naturales, sino que es necesario “acumular” capital y trabajo, pues la disposición de una mayor dotación de éstos establece las bases para la transformación de estos recursos en bienes y servicios.

Por último, la tercera hipótesis reconoce que no es suficiente la sola dotación de factores productivos que pongan en valor los recursos naturales, sino que también con la calidad de estos, es decir, con la productividad a la que están asociados.

Tomando en consideración estas tres hipótesis y las brechas transversales de competitividad que se identificaron en todos los clusters o aglomeraciones productivas es que identificamos cuatro lineamientos estratégicos transversales:

- 1. Mejoramiento del capital humano**
- 2. Promoción y desarrollo de la innovación para la competitividad**
- 3. Promoción de estrategias para asegurar la sustentabilidad del desarrollo productivo**
- 4. Impulso a los ejes de desarrollo productivos priorizados**

▪ **Cómo hemos desarrollado estos lineamientos**

Para cada uno de estos lineamientos estratégicos se identifican objetivos específicos con un horizonte de corto y mediano plazo, con metas al año 2008, 2009 y 2010. Para cada uno de estos objetivos se han identificado iniciativas que se han desarrollado en talleres y reuniones con actores del mundo público y privado.

A continuación se presentan los lineamientos estratégicos, los objetivos, las metas esperadas y las iniciativas priorizadas. Se presenta además un resumen de los avances alcanzados a marzo de 2009.

Las iniciativas que se identifican son las que se han levantado a la fecha para avanzar en estos objetivos. Sin embargo, es necesario considerar que este es un Pacto dinámico y que se van desarrollando iniciativas, transversales y de clusters durante todo el año.

El detalle del avance de las iniciativas se encuentra en el Informe de Gestión 2008, anexo 4 de este documento. El detalle de las iniciativas, sus fuentes de financiamiento y ejecutor se encuentra en las carteras de iniciativas 2008 y 2009, anexo 3 de este documento. Los perfiles de las iniciativas y otros documentos relacionados están disponibles en la página web de la Agencia, [www.agencialoslagos.cl](http://www.agencialoslagos.cl).

## **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO UNO: Mejoramiento del capital humano**

El cambio que propone este lineamiento está centrado en el desarrollo de las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias presentes en las personas que habitan en la Región. Implica una transformación relevante en la consideración de la fuerza de laboral. Significa una transformación de recurso humano a capital humano, con información proveniente directamente del sistema productivo regional. Como resultado de las iniciativas de este lineamiento, esperamos contar con un capital humano calificado, pertinente a los requerimientos del sector productivo, que responde a los desafíos de los mercados globales y, en consecuencia, es valorado por la industria regional.

Este lineamiento aporta a la Estrategia de Desarrollo Regional vinculada a su eje de desarrollo *“Cohesión social, desarrollo humano y calidad de vida”* a través de sus lineamientos estratégicos: *Generación de un sistema educativo que responda a una educación de calidad, innovador, con igualdad y cobertura para la formación del capital humano de la Región y generación de un sistema de empleabilidad, basado en un mercado laboral estable y calificado, resguardando los derechos y obligaciones de los trabajadores*<sup>5</sup>.

Este lineamiento considera 2 objetivos:

- 1) Desarrollar las capacidades del capital humano en innovación, ciencia y tecnología
- 2) Mejorar la pertinencia de la formación del capital humano

### **Objetivo uno:**

#### **Desarrollar las capacidades del capital humano regional en innovación, ciencia y tecnología**

---

##### **Meta al 2010**

- Contar con al menos 100 actores del mundo privado, público y de investigación con competencias en gestión de proyectos de innovación.

##### **Iniciativas 2008 – 2010**

- Diplomado Regional de Innovación para la Competitividad I y II versión

##### **Avances a marzo de 2009**

La iniciativa del Diplomado fue presentada por la Agencia al Consejo Regional para ser financiada a través del Fondo de Innovación para la Competitividad regionalizado y, por acuerdo el Consejo Regional, se ha logrado financiar la primera y segunda versión. CONICYT ha sido identificada como la institución pertinente ejecutar esta iniciativa. Luego de una licitación pública, la Universidad San Sebastián, en alianza con la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, se adjudicó la implementación. En el mes de marzo se abrieron las postulaciones para las primeras 30 becas del Diplomado, que iniciará sus clases en el mes de mayo.

---

<sup>5</sup> páginas 7 y 9, Estrategia de Desarrollo Regional, Gobierno Regional de Los Lagos, [www.gorelslagos.cl](http://www.gorelslagos.cl)

## LINEAMIENTO ESTRATÉGICO DOS:

### Promoción y desarrollo de la innovación para la competitividad

El rápido y cambiante progreso tecnológico en conjunto con el dinamismo del comercio mundial y la globalización implica que el nivel de competitividad de las industrias dependerá en gran medida de su habilidad de innovar y de la aplicabilidad tecnológica en las cadenas productivas con el fin de penetrar y mantenerse en los mercados de forma sostenible. La productividad y las bases del crecimiento económico del país, entonces no sólo dependen de los pilares básicos de competitividad, tales como: estabilidad macroeconómica, acceso a educación y salud e infraestructura, sino de manera significativa y en una segunda fase a un desarrollo basado en la calidad y eficiencia y en una tercera fase, fundado principalmente en la innovación y la tecnología. La tecnología, la Innovación y el emprendimiento se han convertido en los ejes dominantes del desarrollo y modifican los sistemas económicos orientando la generación de riqueza al promover el desarrollo del conocimiento.

Por su parte, la expansión y desarrollo de las empresas de menor tamaño en los últimos años no ha correspondido al uso de herramientas tecnológicas en este sector. Hay en la Región un número significativo de micro, pequeñas y medianas empresas, en las cuales el uso de tecnologías y la capacidad de innovar para competir siguen siendo limitados.

Es aquí donde hay una importante área de oportunidad para impulsar el uso y aprovechamiento de tecnologías que permitan innovar y diversificar la producción posibilitando el acceso a mejores y más diversos mercados.

Este lineamiento considera dos objetivos:

- 1) Fomentar la cultura innovadora
- 2) Desarrollar el Sistema Regional de Innovación

#### Objetivo uno:

#### **Fomentar la cultura innovadora en la Región**

---

##### **Meta al 2010**

- Difundir y apoyar las mejores prácticas en promoción y desarrollo de la innovación
- Financiar al menos 50 proyectos innovadores de impacto Regional

##### **Iniciativas 2008 - 2010**

- Premio a innovadores regionales
- Cumbre Regional de Innovación
- Seminario de Diseño innovador
- Idea Los Lagos, financiamiento de tesis innovadoras

#### **Avances a marzo de 2009**

En el mes de noviembre de 2008, organizado por el Servicio de Cooperación Técnica y la Universidad de Los Lagos y patrocinado por la Agencia, se realizó el primer seminario de innovación y diseño en la ciudad de Osorno, con participación de más de 300 personas. Este seminario sentó las bases para diseño de una iniciativa de articulación permanente entre la escuela de diseño y las empresas de menor tamaño de la Región; La iniciativa *Los Lagos Diseña*, que iniciará su implementación durante el año 2009. En diciembre de 2008, financiado por la Agencia e implementado por Innova CORFO, se lanzó el primer concurso Premio a Innovadores Regionales, se presentaron 30 proyectos que están en etapa de evaluación.

La Cumbre de Innovación está programada para el segundo semestre de 2009, así como también el concurso para financiar tesis innovadoras, a través de la iniciativa *Idea Los Lagos*.

**Objetivo dos:**

**Desarrollar del Sistema Regional de Innovación**

---

**Meta al año 2010**

Contar con la primera Agenda con lineamientos estratégicos, objetivos, metas y compromisos institucionales en materia de ciencia, tecnología e innovación regional

**Iniciativas 2008 - 2010**

- Estudio de Línea Base de Ciencia, Tecnología e Innovación Regional
- Desarrollo y Gestión de la Agenda Regional de Innovación, Ciencia y Tecnología

**Avances a marzo de 2009**

La construcción de la primera *Agenda Regional de Innovación, Ciencia y Tecnología* está en su etapa final, más detalles sobre su construcción se encuentran más adelante en este documento. Se encuentra el proceso de licitación el estudio de *línea base de ciencia, tecnología e innovación regional*.

## **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO TRES:**

### **Promoción de estrategias para asegurar la sustentabilidad del desarrollo productivo**

La base estructural del desarrollo de la Región son la calidad, disponibilidad y heterogeneidad de nuestros recursos naturales, y en consecuencia debemos partir por definir un mandato esencial hacia nuestra región, cual es fortalecer los factores endógenos y exógenos que posibilitan la sustentabilidad en el aprovechamiento productivo de nuestros recursos naturales. Esta sentencia de origen debe ser considerada como el principal mandato estratégico en materia de fomento productivo.

Este lineamiento considera cuatro objetivos:

- Promover iniciativas de eficiencia energética de energías alternativas
- Apoyar la sustentabilidad de los sectores productivos que tienen como base recursos naturales

#### **Objetivo uno:**

##### **Promover iniciativas de eficiencia energética y de energías alternativas**

---

###### **Meta al año 2010**

- Desarrollo de al menos 15 proyectos en la Región que tengan como objetivo desarrollar el mercado de la energía, tanto para mejorar la eficiencia como para incorporar energías alternativas

###### **Iniciativas 2008 - 2010**

- Concurso de Emprendimiento en eficiencia energética año 2008 y 2009

#### **Avances a marzo de 2009**

Se realizó durante el 2008 el primer concurso de emprendimiento en eficiencia energética, cofinanciado por la Agencia e implementado por SERCOTEC, se premiaron 7 proyectos. La segunda versión de este concurso está planificada para el segundo semestre de 2009.

#### **Objetivo dos:**

##### **Apoyar estrategias para asegurar la sustentabilidad de la acuicultura**

---

###### **Meta al año 2010**

- Contar con un diagnóstico y propuestas de mejora para avanzar hacia una acuicultura sustentable

###### **Iniciativas 2008 - 2010**

- Diseño de Estrategia de Desarrollo Sustentable para la acuicultura

#### **Avances a marzo de 2009**

La estrategia de desarrollo sustentable para la acuicultura, en tanto fue desarrollada por la Universidad Austral durante el segundo semestre de 2008 y se encuentra en etapa de evaluación del informe final.

## **LINEAMIENTO ESTRATÉGICO CUATRO:**

### **Impulso a Ejes de Desarrollo Productivo Priorizados**

Este lineamiento tiene objetivos e iniciativas asociadas a los ejes de desarrollo productivo priorizados. Estos sectores, que aun no cuentan con un programa de mejoramiento de la competitividad, han sido priorizados por la Agencia ya que presentan nuevas oportunidades de desarrollo que contribuirán a la modernización y diversificación de la estructura productiva.

Este lineamiento aporta a la Estrategia de Desarrollo Regional vinculada a su eje de desarrollo “*Competitividad y Sustentabilidad Regional*” que propone:

- Consolidación, expansión y diversificación de los mercados de destino.
- Mejoramiento de las condiciones de sustentabilidad del inventario básico (suelo) y recursos naturales en función de los cultivos en desarrollo y potenciales.
- Aumento de la productividad, calidad de los cultivos cosechados y mejoramiento de los sistemas de control en la etapa de producción.

Este lineamiento considera dos objetivos:

- Diseñar una estrategia para monitorear y detectar nuevos productos y mercados
- Apoyar iniciativas de innovación y fomento en ejes de desarrollo productivo priorizados

#### **Objetivo uno:**

#### **Monitorear y detectar nuevo productos y mercados emergentes**

---

##### **Metas al año 2010**

- Diversificar la base productiva exportadora regional

##### **Iniciativas 2008 - 2010**

- Proyecto de monitoreo de nuevos sectores, mercados y productos de exportación
- Misiones prospectivas productos gourmet

#### **Avances a marzo de 2009**

En relación a la identificación de nuevos mercados y productos, estas iniciativas que partieron como iniciativas aisladas y se implementaron durante el año 2008, se han optimizado con el diseño de una iniciativa integral de Inteligencia de Mercado, ejecutada a través de ProChile y liderada por los empresarios de los clusters priorizados.

#### **Objetivo dos:**

#### **Apoyar iniciativas de innovación y fomento en los ejes de desarrollo productivo priorizados**

---

##### **Metas al año 2010**

- Desarrollar nuevos productos y negocios para el sector pesquero artesanal

##### **Iniciativas 2008 - 2010**

- Programa Regional de Repoblamiento con recursos hidrobiológicos
- Proyecto de administración, sanidad y trazabilidad de productos pesqueros
- Plataforma de negocios para la pesca artesanal
- Desarrollo de mercados y empresarización de la pesca artesanal

- Aumentar las capacidades regionales en materia de innovación en los ejes de desarrollo priorizados
- Diseño de planta modular para la pesca artesanal
- Creación del centro regional de innovación en frutales y flores

### **Avances a marzo de 2009**

En relación a la Pesca Artesanal, la Agencia ha focalizado iniciativas que apunten a mejorar la sustentabilidad del sector, a través de la apertura de nuevos mercados y desarrollo de nuevos productos y de la empresarización de este eje de desarrollo tradicionalmente informal. Es así como se ha iniciado en marzo de 2009 la construcción del programa regional de repoblamiento de áreas de manejo con especies hidrobiológicas de valor económico. Este programa que reúne por primera vez a todos los centros científico tecnológicos de la Región, a los pescadores y a la industria relacionada, liderado por el Comité de Innovación de la Agencia. Paralelamente, se implementarán, a través de SERCOTEC, las iniciativas que apuntan al desarrollo de nuevos productos y a la formalización del sector.

En el eje de desarrollo de frutales y flores, el concurso para la implementación de un centro tecnológico se lanzará durante el segundo semestre de 2009.

## LA AGENDA REGIONAL DE INNOVACION, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### Porqué una Agenda de Innovación, Ciencia y Tecnología

La OCDE, caracteriza a Chile, como una economía pequeña y abierta, cuyo sustrato de crecimiento se encuentra fuertemente asociado a los recursos naturales, lo cual le ha permitido mostrar un desempeño económico alto en los últimos años. Nuestro producto interno bruto (PIB) Per cápita aumento entre un 5 - 6% anual durante la década de los años 1990 (siendo la tendencia de largo plazo de los últimos 40 años de 2,4%). El ritmo anterior se vio afectado por la crisis asiática de fines de los años 90, tendiendo a recuperarse nuevamente entre los años 2004 y 2005 a partir de las ventajosas condiciones que mostraban los principales mercados de exportación chilenos. Este proceso sistemático y persistente de los últimos 20 años ha permitido a nuestro país reducir significativamente, pero no eliminar, la brecha de ingreso per cápita que mantenemos con los países desarrollados, con un PIB Per cápita alrededor de USD 11.000 en paridad de poder de compras, estamos entre los países mejor calificados de aquellos con ingresos medianos. La pregunta es entonces ¿Dónde esta el origen de esa brecha? y la respuesta según los organismos internacionales se encuentra en la productividad. Lo anterior ha significado que, a pesar del aumento del nivel de ingresos y que ha disminuido considerablemente la pobreza, la distribución del ingreso ha permanecido excepcionalmente desigual y en consecuencia se ha acrecentando la brecha interna de ingresos.

Se nos destaca del concierto de naciones latinoamericanas por nuestra apertura al comercio internacional y la seriedad de nuestras instituciones que han posibilitado un importante flujo de inversión extranjera directa (FDI). Pero estos logros, de por sí relevantes e imprescindibles han dejado en evidencia algunas falencias de nuestro sistema, en especial la construcción de ventajas competitivas dinámicas, sustentadas en el apoyo a la innovación para entregar servicios y conocimientos relevantes.

Conciente de lo anterior y como respuesta este desafío, Chile ha comenzado a crear un sistema de innovación más extenso e incluyente, como respuesta a las actuales demandas por parte de algunas empresas como también a otras necesidades de la sociedad y de la economía en general. Esta realidad ha dado un nuevo impulso a la voluntad de las autoridades sobre la necesidad de avanzar sostenidamente en procesos de innovación si queremos dar un salto cualitativo en nuestro futuro. Esto ha tomado cuerpo en las siguientes iniciativas: la creación de un Consejo de Innovación para la Competitividad, encargado de proponer pautas para una estrategia nacional de innovación de largo plazo; el incremento de los recursos públicos disponibles para implementar esta estrategia, a través de la introducción de un impuesto específico a la actividad minera; y la creación de un incentivo tributario para la realización de actividades de I+D para que el sector empresarial se comprometa con esta estrategia; hitos todos coherentes con las mejores prácticas internacionales.

La Región de Los Lagos no es ajena a este panorama general del país. La industria salmonera y acuícola en general, la actividad pecuaria bovina y ovina, los cultivos emergentes como berries, flores y avellanas europeas y los tradicionales como papa, el turismo de intereses especiales, la silvicultura y la pesca artesanal son actividades que han permitido el crecimiento de nuestra región en cuanto a actividad productiva, exportaciones e ingresos, que en general permiten observar una región dinámica.

Sin embargo, encontramos los problemas coyunturales propios de la crisis de la economía global, como son una contracción importante de la demanda por commodities en las economías desarrolladas y emergentes que están afectando los precios de varias de nuestras materias primas, como es el caso de la actividad pecuaria y los cultivos.

Por otra parte, nos enfrentamos a los déficits estructurales que están asociados a las brechas de productividad de nuestros factores y a la débil sostenibilidad e inclusividad de nuestros sistemas productivos territoriales. Un ejemplo de lo anterior es industria salmonera, la principal y más dinámica actividad de la región en los últimos 15 años, que hoy enfrenta serios problemas de continuidad del negocio con fuertes impactos territoriales en el sur de nuestra Región.

En consecuencia, apuntamos a que esta Agenda posibilite una reflexión profunda sobre la necesidad de preservar las ventajas comparativas de nuestros recursos naturales, en cuanto a calidad, disponibilidad y durabilidad, y a partir de ello, construir ventajas competitivas que permitan agregar mayor valor, desarrollar fórmulas de inclusividad y a su vez preservar la sustentabilidad de los procesos productivos; transformar las inversiones en I+D en ideas comerciales y económicamente significativas y apuntar a un cambio cultural en la inversión pública, orientarla a los resultados e impactos, y no a los procedimientos y nivel de gasto (calidad y no cantidad y formalización del gasto).

El desarrollo de una Agenda Regional de Innovación, Ciencia y Tecnología permitirá construir una radiografía sobre la actual situación de los procesos de innovación desde una perspectiva sistémica en la Región de Los Lagos, entregará antecedentes sobre las principales debilidades y fortalezas del territorio para abordar y generar un sistema de innovación regional.

### **El Comité de Innovación de la Agencia**

En agosto de 2007 se constituyó el Comité de Innovación de la Agencia, con representantes de las Universidades, Centros Tecnológicos, y empresas destacadas en la generación de conocimiento en la Región y servicio públicos que cuentan con fondos de financiamiento o incidencia en materia de innovación para la competitividad. Los integrantes constituyentes de este comité son; la Universidad de Los Lagos, Universidad Arturo Prat, Universidad Austral, Fundación Chiquihue, Fundación Chile, AVS – Chile, Instituto de Fomento Pesquero, Instituto Nacional de Investigaciones Agrarias, CORFO, Salmonchile, el Gobierno Regional y el Secretario Regional Ministerial de Economía. Desde la fecha de constitución, este comité ha ido creciendo y se han integrado al proceso de desarrollo de proyectos e iniciativas más actores.

Este Comité ha liderado el proceso de construcción de la Agenda Regional de Innovación, Ciencia y Tecnología. Además, lidera otras iniciativas de innovación más específicas del Pacto, como el Programa Regional de repoblamiento con especies hidrobiológicas, el Diplomado de Innovación para la Competitividad, la Unidad de Vigilancia Tecnológica y el Premio a Innovadores Regionales.

### **El proceso de Construcción de la Agenda**

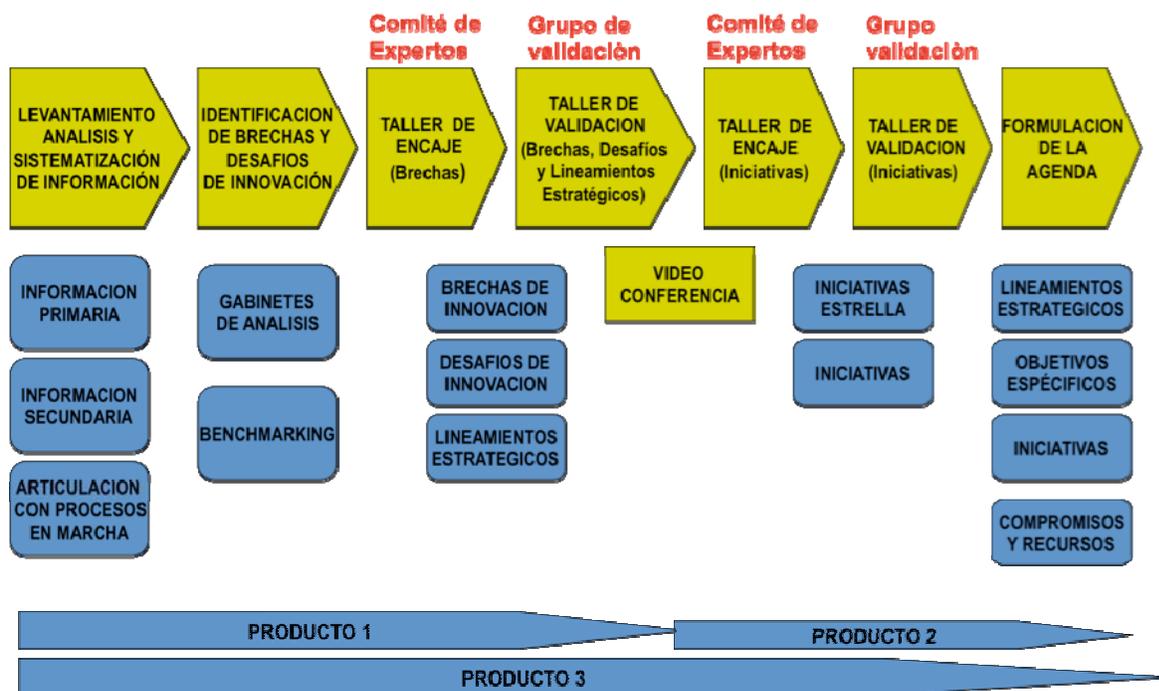
El proceso de construcción de la Agenda ha contado con la asesoría de la Universidad de los Lagos. Los productos de esta asesoría, que termina en mayo de 2009, son los siguientes:

Producto 1: Benchmarking internacional y nacional, análisis del Sistema Regional de Innovación identificando brechas regionales validadas con actores regionales y nacionales en materia de innovación, ciencia y tecnología.

Producto 2: Propuesta de una Agenda Regional de Innovación, Ciencia y Tecnología que contenga al menos: visión, misión, lineamientos estratégicos, objetivos específicos, metas con indicadores medibles, iniciativas e iniciativas estrellas con líderes identificados y recursos asociados.

Producto 3: Difusión de la Agenda de Innovación, Ciencia y Tecnología. Este producto considera un evento o actividad de difusión de la Agenda y la impresión de material de difusión de la Agenda y la impresión de material de difusión de la Agenda. Además considera generar al menos dos apariciones en diarios regionales durante la realización de la consultoría y una o más apariciones en un diario de circulación nacional al finalizar la consultoría. Finalmente, incorporar material generado durante la consultoría en la Pagina Web de la Agencia.

La metodología a utilizar por la Universidad se resume en el siguiente cuadro:



A la fecha se han realizado las 5 primeras fases de la consultoría y se encuentra en proceso la fase 6.

### Próximos Pasos

La agenda se encuentra en su fase final de validación con grupos de expertos de los principales ejes de desarrollo y se espera validar el documento final con el Comité de Innovación durante el mes de mayo. Además se están identificando actores públicos y privados que asumirán el reto de liderar las iniciativas planteadas en la Agenda tanto a nivel de retos transversales como en los ejes de desarrollo productivo.

Una vez concluido este proceso se iniciará un trabajo de difusión de la Agenda a los principales actores regionales públicos y privados que han participado del proceso, y se iniciará la etapa de priorización y desarrollo de las iniciativas.

## Parte Cuatro

### Clusters Regionales

#### ▪ Las gobernanzas de los Clusters: Una apuesta por la articulación público - privada

La competitividad es un concepto clave que se ha institucionalizado para definir el espacio que cada sistema productivo busca en la economía global. Es el elemento preponderante a la hora de definir la intencionalidad de la intervención pública y privada en un territorio.

Son variadas las formulas que han adquirido los desafíos de competitividad, pero sin lugar a dudas la más representativa es aquella que la asocia al territorio en que se localizan las actividades productivas y en especial la relaciones entre las distintas empresas e instituciones que conforman la cadena de valor de los distintos ejes productivos.

Este nuevo nivel de construcción de competitividad involucra aspectos organizativos donde los activos intangibles como el grado de confianza existente entre los actores de una sociedad, las normas de comportamiento y el nivel de asociatividad entre los actores sociales adquieren especial relevancia. La densidad de estos vínculos y la existencia de un entramado articulado, con proyectos conjuntos y trabajos en red, juegan un papel importante en el aumento de la competitividad de un territorio.

Con base en las experiencias internacionales se ha detectado que el desarrollo de agrupamientos industriales y de servicios privados y públicos (también conocidos como: clusters, redes empresariales o sistemas locales de producción) son importantes instrumentos de política económica para modernizar y fortalecer ampliamente la competitividad de las empresas de una rama o sector económico. El trabajo coordinado garantiza el mejor aprovechamiento de los esfuerzos desplegados por los agentes participantes. Es así como el esfuerzo primordial se orienta a convocar a estos actores en la identificación de sus propios desafíos y en la definición de metas a alcanzar.

Este nuevo contexto supone nuevos desafíos para el mundo público, privado, y de investigación, particularmente a nivel regional. Los instrumentos públicos y el desarrollo de innovaciones al interior de los centros tecnológicos y universidades deben adaptarse a las necesidades dinámicas de los mercados y a los requerimientos del sector productivo regional en forma oportuna y flexible, debe mejorar la articulación de los distintos servicios de fomento y aumentar el impacto de las inversiones. El sector privado, por su parte, debe profundizar su compromiso con el desarrollo de la asociatividad en toda la cadena de valor, valorar el desarrollo de las empresas de todos los tamaños y liderar iniciativas que tengan como objetivo mejorar la competitividad de la Región.

Por otro lado, se requieren espacios en el que se construyan confianzas, se desarrollen proyectos en conjunto y se aborden las dificultades como territorio; un espacio estable y permanente en el tiempo. Este espacio requiere de liderazgo tanto público como privado. Sin embargo, desde el mundo público existen diversas instituciones con distintos niveles de descentralización. El liderazgo en el sector privado, por su parte, se encuentra en general disperso, asociado a empresas de similar tamaño o de un eslabón de la cadena de valor.

Una de las principales tareas de la Agencia en estos primeros años de funcionamiento ha sido crear espacios públicos privados de articulación; Consejo Estratégico como instancia resolutoria general, el

Comité de Innovación, encargado de diseñar y desarrollar una Agenda Regional de Innovación Ciencia y Tecnología, y las gobernanzas de los clusters.

Las gobernanzas de los clusters están constituidas por una Asamblea, que reúne a todas las empresas e instituciones que se van adhiriendo al cluster, un Comité Gestor, instancia público privada resolutoria del cluster y un equipo de gerencia. Este equipo de gerencia y su operación está financiado por a través del contrato de préstamo entre el Gobierno de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo. En el caso de la gerencia del Cluster de la Carne, ésta cuenta con financiamiento de la Corporación de la Carne.

En julio de 2008 se constituyeron las gobernanzas de los clusters priorizados de Leche, Carne y Turismo de Intereses Especiales. Durante el año 2009 se constituirá, a partir del Programa Territorial Integrado, la gobernanza del Cluster de Mitíldos.

Los Comités Gestores constituyentes están integrados por los principales actores, públicos y privados, de la cadena de valor de los clusters que participaron en los talleres en los que se desarrollaron los Programas de Mejoramiento de la Competitividad entre junio de 2007 y marzo de 2008. Durante el año 2009 las asambleas de los clusters elegirán a los integrantes de los Comités Gestores por el período de dos años.

#### ▪ **El diseño de los Programas de Mejoramiento de la Competitividad de los Clusters**

El Programa de Mejoramiento de la Competitividad de cada cluster, que considera objetivos, metas, indicadores, iniciativas concretas y fuentes de financiamiento surgió desde el conocimiento y las definiciones de los propios actores que participan de la gobernanza.

A partir de la información de los talleres realizados, la información base recopilada y el trabajo con los actores clave de cada uno de los clusters, se realizó un análisis de FODA, se construyó la cadena de valor, se identificaron los factores y desafíos de competitividad, y se identificaron iniciativas y compromisos concretos.

Adicionalmente, y con el fin de asegurar la pertinencia de las iniciativas propuestas, se identificaron y comprometido líderes privados para aquellos proyectos considerados prioritarios para cada cluster.

A partir de la constitución de los Comités Gestores, se han ido desarrollando y perfeccionando estos Programas, sumando nuevas iniciativas, nuevos líderes y buscando nuevas fuentes de financiamiento. Los resultados de este trabajo se presentan para cada cluster en sus respectivos apartados.

#### ▪ **Los Programas Territoriales Integrados de la Corporación de Fomento**

El Programa Territorial Integrado (PTI) es la línea de apoyo de CORFO orientada a crear desarrollo y mejorar la realidad productiva de un territorio, área o zona geográfica determinada, así como al desarrollo de un sector productivo determinado y sus relaciones.

Este instrumento financia directamente, o cofinancia a través de todas las líneas de apoyo disponibles en CORFO, un conjunto de actividades tendientes a levantar información, formular el diseño y articular programas tales como de Innovación, Inversión, Gestión de Calidad y Financiamiento, que contribuyan al crecimiento y mejoramiento de la competitividad de las empresas de un territorio y/o sector productivo del país.

Las principales características de un PTI son:

- Estar circunscrito a un territorio determinado y dirigido a la acción de desarrollo productivo.
- La coordinación, articulación e integración del uso de los instrumentos de desarrollo productivo.
- La vinculación entre el sector público y el sector privado, con especial énfasis en las instituciones locales.

Un PTI está dirigido a unidades económicas y productivas, grupos y organizaciones de empresarios, y otras entidades privadas y públicas ligadas a la actividad económica y productiva de la zona geográfica donde se ejecuta.

En nuestra Región se están desarrollando actualmente dos PTI, el de la salmonicultura en su cuarto año y el de mitilicultura en su segundo año.

## **CLUSTER UNO: TURISMO DE INTERESES ESPECIALES**

### **▪ El cluster de turismo de intereses especiales en la Región**

El turismo a nivel nacional presentó un crecimiento 2007 – 2008 de un 6% en cantidad de visitas al país, los cuales generaron el año 2008 un ingreso de divisas por US\$2.020 millones (Sernatur – Achet), a su vez el turismo interno genera US\$2.600 Millones. En la Región de los Lagos se estima que la cantidad de visitantes durante el último año fue de 900.000 de los cuales 400.000 fueron extranjeros, los que generaron un aporte a la economía regional de US\$500 Millones. En los últimos 5 años la región ha mostrado un crecimiento sostenido de 7%. En la temporada alta recién pasada (2008-2009), la región presentó un crecimiento de un 13% respecto a la temporada alta anterior (2007-2008), por sobre el promedio nacional de un 6%, para la misma temporada (Sernatur)

La región cuenta con la mayor cantidad de establecimientos turísticos a nivel país 561 en total, las cuales se agrupan en distintas agrupaciones gremiales tales como HOTELGA Osorno, Corporación turística de Puerto Varas, Cámara de Turismo de Futaleufú, Cámara de comercio y Turismo de Puerto Montt, así como también en agrupaciones públicas – privadas territoriales como lo son los territorios ChileEmprende, tales como Norpatagonia, Cuenca del Lago Llanquihue, Patagonia Verde y Chiloé Emprende. Estas empresas generan la mayor cantidad de empleos directos a nivel nacional 16.000 empleos en sector turismo por sobre las regiones de Valparaíso con 15.200 empleos y Bío – Bío con 10.700 empleos.

Las empresas más importantes que están presente en la región son el operador de cruceros Petrel Tour, Andina del Sud con su producto Cruce Andino, Tour Operador Chilean Travel Service, Tour Operador First Premium, Naviera Skorprios, Naviera Navimag, Cadenas de hoteles internacionales, tales como Holiday Inn, Meliá, Enjoy Hotel y casino, y hoteles locales como Hotel Vicente costanera, Hoteles Colonos del Sud, Hotel y Casino Sol, Hotel Termas de Puyehue, Hotelera Peulla, así como también importantes centros de Ski como lo son Centro de Ski Volcán Osorno y Centro de Ski Antillanca, entre otras diversas empresas de menor tamaño prestadoras de servicios de actividades, transporte y gastronómicas.

La región, hoy está abocada a mejorar la calidad de sus servicios, a través de la certificación de las normas de Calidad INN- SERNATUR, ya que en esta región se certificaron las primeras 17 empresas en esta norma en el país. También busca la diversificación de oferta a través de productos innovadores y desarrollar nuevos mercados y consolidar el mercado interno.

Este Clúster aporta a la Estrategia de Desarrollo regional vinculada a su eje de desarrollo “Competitividad y Sustentabilidad Regional” a través de sus lineamientos estratégicos:

- 1.- Aumento de Flujo de Turistas, posicionando al destino Región de Los Lagos en nuevos mercados.
- 2.-Aumento del gasto promedio por Turista, dando mayor valor agregado a los productos turísticos.
- 3.-Aumento de la permanencia de Turistas, a través de la diversificación de la oferta de servicios turísticos de manera sustentable.

### **Visión del Cluster Turismo de Intereses Especiales al 2020**

*Al año 2020 la Región de Los Lagos es una región líder en la incorporación de tecnologías, innovación y emprendimiento en el desarrollo sustentable de su potencial turístico-productivo basado en sus recursos naturales y culturales. A su vez, la Región ha alcanzado un alto posicionamiento competitivo como*

*destino turístico nacional e internacional, producto de una integración pública-privada generadora de valor y de una comunidad comprometida con el turismo y el medio ambiente*

### **Como se ha ido desarrollando el Cluster**

El trabajo del cluster se estructura en base a comisiones, las cuales se enfocan en brechas de competitividad de la cadena productiva de la industria turística de la Región de los Lagos, estas comisiones están compuestas por integrantes del Comité Gestor y adherentes al cluster quienes tienen la responsabilidad de levantar y desarrollar las iniciativas según la comisión que integran. Las comisiones son las siguientes:

1. Sustentabilidad y medio ambiente.
2. Innovación y desarrollo.
3. Calidad
4. Comercialización.

Es aquí donde se realizan las discusiones técnicas de las iniciativas, que posteriormente se presentan al Comité Gestor y se evalúan para su financiamiento.

El comité gestor está compuesto por actores públicos y privados, los cuales dan los lineamientos estratégicos para los planes operativos anuales.

### **Integrantes del Comité Gestor**

<b>NOMBRE</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>
Gastón Krauss – Presidente	CONSETUR
Patricio Alvarado- Vicepresidente	Empresarios Chiloé
Cecilia Parada	Empresarion Lago Llanquihue
Ernesto Palm	Empresarios de Cochamó
Ricardo Piwonka	Empresarios Osorno
Víctor González	Empresarios Palena
Richard Villegas	SERNATUR
Nicolás Benko	SERCOTEC
Dos Consejeros Regionales	
Invitados Permanentes	
Manuel Bagnara	CORFO
Gloria Gonzalez	SENCE
Juan Carlos Gallardo	Agencia de Desarrollo

El cluster ya cuenta con más de 600 empresas adheridas

### **Objetivos, Metas e Iniciativas 2008 - 2010**

El cluster tiene tres grandes objetivos:

1. **aumentar la cantidad de turistas que visitan la Región,**
2. **aumentar el gasto promedio de los turistas y**
3. **aumentar la cantidad de noches que los turistas se quedan en la Región.**

Las iniciativas que se han levantado y financiado apuntan a avanzar en uno o más de estos objetivos.

#### **Meta al 2010**

- Al menos 100 nuevos negocios turísticos
- Desarrollo de al menos 6 nuevos productos turísticos
- Capacitar al menos 2000 personas en el idioma inglés
- Capacitar al menos 150 personas en tecnologías de la información
- Implementar norma INN Sernatur al menos en 50 establecimientos
- Contar con al menos 8 sitios de interés turísticos con estudios de capacidad de carga
- Contar con información de la oferta y demanda turística regional

#### **Iniciativas 2008 - 2010**

- Realización de la feria internacional de turismo Travel Mart 2009 en la Región
- Implementación de la Plataforma comercial on-line E-tur
- Misión Tecnológica
- Plan de acción para el desarrollo de clubes de productos Outdoors, pesca recreativa y turismo Cultural y patrimonial.
- Desarrollo de productos turísticos de avistamiento de avifauna en Chiloé.
- Implementación de Programas de Asociativos de Fomento
- Programa Región Bilingüe.
- Programa de capacitación en Tics
- Programa de implementación de planta turística, según norma turística INN - SERNATUR.
- Programa de emprendimientos locales para mejoramiento de infraestructura.
- Financiamiento de estudios de capacidad de carga en sitios turísticos .
- Diseño e implementación del Observatorio Turístico Regional

### **Avances a marzo diciembre 2008**

En junio de 2008 se constituyó el Comité Gestor del cluster y se comenzó a desarrollar y priorizar las iniciativas para financiamiento 2009. El Comité priorizó los clubes de pesca deportiva, outdoors y patrimonial cultural, de modo de focalizar sus acciones.

Ya se han iniciado las iniciativas de capacitación en inglés, capacitándose a 700 personas y en tecnologías de la información, capacitándose a 100 personas.

Están en licitación las iniciativas de observatorio turístico, estudios de capacidad de carga y productos de Chiloé

El Comité Gestor ha sido activo en la planificación de la Feria Travel Mart 2009, participando en varias de sus comisiones y ya ha apoyado con financiamiento para el equipo de gerencia y acciones difusión.

## **CLUSTER DOS: LECHE BOVINA**

### **El cluster lechero en la Región**

El sector lechero de la Región de Los Lagos es el principal actor dentro de la producción lechera nacional, representando sobre el 40% de la recepción nacional de leche fresca, que alcanzó a 1.971 millones de litros en 2008 (ODEPA, 2009), lo que demuestra un crecimiento de 5,2% comparada con la recepción de 1.874 millones de litros durante 2007. Si se considera la producción de la macro región sur (que incluye la Región de Los Lagos y la Región de Los Ríos), ésta representa cerca del 70% de la recepción nacional de leche fresca a nivel nacional.

Existen sobre 5.800 productores dedicados en algún grado de intensidad a la producción láctea en la Región de Los Lagos, muchos de los cuales se encuentran agrupados en asociaciones gremiales de gran importancia, como SAGO, APROLECHE Osorno, AGROLLANQUIHUE y ACOLECHE, entre otros. Las plantas más importantes nacionales e internacionales tienen presencia en la Región, como SOPROLE, NESTLE y WATTS, se ubican entre Osorno, Frutillar y Purranque. Además existen muchas plantas de tamaño mediano y pequeño, que producen diversos tipos de productos lácteos, como Mulpulmo, Alimentos Puerto Varas, Lacteos Frutillar, Agrolacteos Cuinco, KumeY, Lacteos Puerto Octay, Chilolac, entre otros.

Este sector productivo cuenta con una red de servicios de apoyo y de provisión de insumos en Osorno, Puerto Varas y Puerto Montt, principalmente, y Río Negro, Purranque, Puerto Octay y Frutillar en un menor grado. Algunos ejemplos son: COOPRINSEM, ECSA, TODOAGRO, BIOLECHE, BEST-FED, entre otros.

En materia exportadora, el país exportó el año 2008 productos lácteos por un monto superior a 226 millones de dólares, lo que significa un aumento de 30,6% con respecto al monto de las exportaciones durante 2007 (que alcanzaron a 173 millones de dólares, ODEPA 2009). Si se expresa en términos de leche equivalente, durante el 2008 se exportaron 401 millones de litros equivalente, comparado con los 365 millones de litros equivalentes exportados durante el 2007 (ODEPA, 2009), representa un aumento de 9,9%. A nivel regional es posible inferir una participación importante de la Región en las exportaciones de leche en polvo; quesos y manjar; debido a que la Región produce cerca del 90% de los quesos del país, el 87% de la leche en polvo, y el 50% del manjar.

Hoy el énfasis está abocado hacia el desarrollo de productos de calidad, que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes (actuales y potenciales), en forma competitiva y a la vez rentable. Un ejemplo de esto que el proyecto de *Inteligencia de Mercado* en ejecución desde el 2008, que permitirá reaccionar con mayor celeridad ante cambios en los requerimientos de los mercados ya existentes, como también en prospectar y desarrollar nuevos mercados.

En relación a la Estrategia de Desarrollo Regional, el programa de mejoramiento de la competitividad de este cluster está vinculado a al eje de desarrollo "*Competitividad y Sustentabilidad Regional*" a través de sus lineamientos estratégicos:

1. Desarrollo y transferencia tecnológica para el mejoramiento continuo del manejo de praderas y mejora de la genética de los vientres
2. Consolidación, expansión y diversificación de los mercados de destino.
3. Mejoramiento de las condiciones de sustentabilidad del inventario básico (suelo) y recursos naturales en función de los cultivos en desarrollo y potenciales

## Visión del Cluster Lácteo al 2020

*En el año 2020 el Cluster de la Leche en la Macro Región Sur (Regiones de Los Ríos, Los Lagos) se encuentra consolidado y operando, como el principal gestor de la producción, transformación, comercialización, investigación y servicios, que contribuyen a una alta competitividad del sector de la leche bovina del país, posicionándolo como actor relevante de “Chile Potencia Alimentaria”. El Cluster participa en el mercado nacional e internacional como proveedor de productos lácteos de calidad e inocuidad trazable, saludables, con valor agregado y denominación de origen, generados en forma amigable y sustentable con el medio ambiente. Además, genera servicios y tecnologías comercializables relacionadas con el sector. Es el referente más importante público-privado nacional de coordinación, innovación, cooperación y competencia del sector.*

## Desarrollo del Cluster a través del Programa de Mejoramiento de la Competitividad

A partir del año 2008 se comenzó a desarrollar el Programa de Mejoramiento de la Competitividad en el encadenamiento natural del Cluster Lácteo en la Región de Los Lagos, donde se materializan las orientaciones estratégicas del Pacto Regional por la Competitividad y la Innovación, en productos y acciones concretas, asociadas a plazos, recursos y actores responsables. Este Cluster es dirigido por un directorio privado – público y tiene como objetivo coordinar y alinear los esfuerzos de los actores públicos y privados de la cadena de valor del cluster lácteo, con el fin de promover el encadenamiento productivo y asegurar el progreso local.

Alrededor de 100 participantes, entre empresas privadas, productores, asociaciones gremiales, asesores y profesionales del sector pecuario, junto a representantes del sector público, contribuyeron a diseñar el Programa de Mejoramiento de la Competitividad del Cluster Lácteo. En el marco de este proceso, se sostuvieron reuniones de trabajo y talleres individuales o grupales.

El Comité Gestor, el equipo de gerencia y la asamblea, un conformada por empresas e instituciones que hayan formalizado su participación mediante el acta de adhesión<sup>6</sup>, ya están en pleno funcionamiento.

El Comité Gestor constituyente (Directorio), fue elegido por los asistentes a los talleres y reuniones que dieron vida al cluster. La Asamblea, es informada periódicamente de las actividades e hitos que han ocurrido, además de comunicarles las actividades que se desarrollaran en el futuro. El Directorio definitivo será elegido por la asamblea durante el 2009.

## Integrantes del Comité Gestos del Clúster Lácteo

NOMBRE	INSTITUCIÓN	NOMBRE	INSTITUCIÓN
Dieter Konow Presidente	APROLECHE Osorno	Plutarco Alarcón	ACOLECHE
Eduardo Schwerter Vicepresidente	AGROLLANQUIHUE	Washington Guerrero	SAG
Ricardo Schmitz	APROQUESO	Jorge Cid	INDAP

<sup>6</sup> Toda institución parte de la cadena de valor del cluster puede adherirse a él a través del actas de adhesión descargable en el sitio web de la agencia o del cluster [www.clusterlacteoloslagos.cl](http://www.clusterlacteoloslagos.cl)

Germán Stolzenbach	COOPRINSEM	Héctor Beltrán	CORFO
Claudio Mujica	SAGO	Dos Consejeros Regionales	CORE
<b>Invitados Permanentes</b>			
Jerko Yurac	Seremi de Agricultura	Julio Kalazich	INIA Remehue
Nicolás Benko	SERCOTEC	Juan Carlos Gallardo	ARDP Los Lagos
<b>Gerente</b>			
Gonzalo Gompertz Geldres			

Para el desarrollo y gestión de las iniciativas se formaron cuatro comisiones de expertos, las cuales analizan, desarrollan y priorizan las ideas o iniciativas presentadas y las presentan al Comité Gestor para su aprobación o búsqueda de financiamiento. Las comisiones son:

1. Comisión 1 - Producción de alimentos para animales: relacionada con todos los aspectos relativos a suelos, fertilidad, forrajas, cultivos suplementarios y gestión de estos recursos.
2. Comisión 2 - Producción de leche y su procesamiento: relacionada con los animales (genética, reproducción, masa ganadera), la utilización de los alimentos y nutrientes, la producción de leche, la calidad de la leche (cadena de frío) y la composición de la leche.
3. Comisión 3 - Aspectos normativos, Comercialización y Marketing: relacionada con elementos de inteligencia de mercado, posicionamiento de productos, desarrollo de nuevos productos, packaging y también de temas normativos, tanto para los mercados externos como para la producción interna.
4. Comisión 4 - Capital Humano, Acceso al Financiamiento e Infraestructura y Conectividad:

### **Desafíos de Competitividad, resultados esperados e iniciativas**

El plan de acción definido por el Comité Gestor se concentra en cinco áreas de mejora que apuntan a fortalecer aspectos clave para la competitividad del sector. El liderazgo de las iniciativas a implementar es fundamentalmente empresarial y su financiamiento es apoyado por servicios públicos y el sector privado<sup>7</sup>:

- a) Factores productivos: Considera el aumento de productividad y eficiencia de uso de las praderas, el aumento de la masa a través de mejoras en sistemas de crianza, aumento de sólidos en leche y gestión predial.
- b) Inteligencia de mercados: Apunta a prospectar, mantener y desarrollar nuevos mercados y productos para mejorar la competitividad. Incluye posicionar y promocionar productos lácteos e imagen de País/Región que origina productos lácteos de calidad.
- c) Calidad y seguridad alimentaria: Se orienta a generar productos sanos e inocuos para el consumo humano, promoviendo el bienestar animal y el respeto al medioambiente, con los sistemas de trazabilidad exigidos a nivel internacional.

<sup>7</sup> Detalle del financiamiento de las iniciativas esta en el Anexo 3

- d) Acceso al financiamiento: Se orienta a que los diferentes actores de la cadena de valor del cluster puedan acceder a créditos bancarios, con líneas que se adapten a los ciclos productivos agropecuarios.
- e) Competencias y productividad del capital humano: Se orienta a disminuir la brecha de productividad que existe en el sector en relación con otros países exportadores. Aumentar oferta y acercar los cursos a donde se realizan las labores.

Entre 2008 y 2011 se contempla implementar una cartera de iniciativas, con las cuales se proyecta que en un plazo de cinco años se obtengan los siguientes resultados:

- Aumentar el valor de las exportaciones de productos lácteos, sobrepasando los USD 500 millones en retornos. Para el 2009 se espera tener dos nuevos mercados prospectados, un estudio de un nuevo mercado acabado y la participación en al menos una feria internacional.
- Aumentar la productividad por hectárea para la producción de leche en un 60%, pasando de 3.500 a 5.600 litros de leche fresca por hectárea, mediante el aumento de la productividad y eficiencia de uso de la pradera. Para el año 2009 se espera tener difundido al menos dos metodologías y/o tecnologías que aumenten la eficiencia en la productividad y el uso de la pradera en 200 productores.
- Mejorar la productividad del capital humano, con prácticas y técnicas recopiladas de los actores que tienen los mejores indicadores, a nivel local, nacional e internacional. El 2009 se deberá estar realizando un piloto del proyecto de capital humano.
- Certificar competencias de al menos 150 pequeños y medianos productores lecheros en materias de praderas, alimentación y gestión de los recursos, a fin de elevar la productividad por hectárea en términos de materia seca producida y leche fresca ofrecida al mercado.
- Aumentar en al menos un 50% la inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación en el sector. Para el 2009 se estudiará forma de sistematizar y catalizar el desarrollo de innovaciones.

En la actualidad, el Cluster Lácteo se encuentra trabajando en varias iniciativas, entre las cuales destacan:

- Proyecto Inteligencia de mercado: este proyecto está liderado por ProChile y apoyado por EXPORLAC, el cual busca potenciar el desarrollo de mercado, prospección de nuevos mercados, posicionamiento y promoción de productos lácteos, además de atracción de posibles nuevos clientes.
- Proyecto de sistematización y difusión de metodología de producción estacional a bajo costo, adaptada del modelo neozelandés: esta iniciativa se presentó a CORFO INNOVA para su aprobación y tiene fondos aprobados vía asignación FIC Regional.
- Rutas lecheras: trabajo en conjunto con plantas lecheras y el MOP para definir principales puntos críticos y proyectos hacia donde se desarrollará el mayor crecimiento de la producción láctea, con el objetivo de apoyar en la definición del uso de los recursos para infraestructura vial.

- Acceso al financiamiento: Esta línea busca adecuar o flexibilizar las fuentes de acceso existentes o generar nuevas fuentes que se adapten a los requerimientos de los productores agropecuarios, en especial del sector lácteo. Actualmente, se está trabajando en conjunto con CORFO para sensibilizar a los bancos en la colocación de los instrumentos bancarios con garantía CORFO de manera rápida y oportuna.
- Proyecto mejoramiento de forrajeras: se logró una provisión de recursos financieros provenientes de FIC Regional 2009 para realizar estudios que permitan mejorar la productividad de las praderas en las condiciones edafoclimáticas de la Región de Los Lagos, a través del estudio, selección y mejora de las especies forrajes.

## **CLUSTER TRES: CARNE BOVINA**

Mientras las proyecciones tienden a estabilizar las existencias de masa ganadera en el país, en la Región se espera para el 2009 una existencia cercana al 1.45, con un crecimiento cercano al 5%. A su vez las existencias en la Región representaron un tercio del total de las existencias nacionales al 2005, situación que al 2007 se espera llegue al 37%. En cuanto al beneficio, la Región Metropolitana ocupa el 35% mientras que nuestra Región el 23%. Entre un 70% y 80% de las praderas en la Décima Región son dedicadas a la actividad Ganadera (Leche y Carne), de 35 plantas faenadoras contabilizadas por ODEPA, 17 se encuentran en la Región de Los Lagos, es decir cerca del 50% (INIA)

En la Región se encuentran los productores y procesadores. Los comercializadores de mercado final nacional están en Santiago (fundamentalmente cadenas de supermercados). Por otra parte las más importantes empresas proveedoras de bienes y servicios agropecuarios se encuentran en la Región. A partir de los años 90 los productores pecuarios comienzan un proceso de especialización que implica el cambio de la masa ganadera de "doble propósito" por aquellas razas especializadas en carne o leche.

En materia de exportaciones, la Región exportó a noviembre del 2006 14 millones de dólares. Con una canasta exportadora compuesta por un 34% es carne congelada deshuesada y otro 34% carne fresca refrigerada deshuesada. Los destinos más importantes son: México, con un 42%; Inglaterra, con un 37%; Alemania, con un 9% y Japón, con un 8%

Además, este cluster aporta a la Estrategia de Desarrollo Regional vinculada a su eje de desarrollo "Competitividad y Sustentabilidad Regional" a través de sus lineamientos estratégicos:

1. Desarrollo y transferencia tecnológica para el mejoramiento continuo del manejo de praderas y mejora de la genética de los vientres
2. Consolidación, expansión y diversificación de los mercados de destino.
3. Mejoramiento de las condiciones de sustentabilidad del inventario básico (suelo) y recursos naturales en función de los cultivos en desarrollo y potenciales

### **Visión del Cluster de la Carne al 2020**

*"El año 2020 se consolida el Cluster Cárnico liderado por la Región de los Lagos, como actor principal y competitivo en el posicionamiento alcanzado por Chile como Potencia Alimentaria, integrando las distintas fases de la cadena de valor, desde la producción primaria hasta su comercialización. A su vez la carne bovina asegura su posicionamiento competitivo en el mercado nacional y a nichos internacionales como proveedor de productos cárnicos bovinos de alta calidad, saludables, seguros y placenteros para el consumo humano, a través de la cooperación y la colaboración interactiva".*

### **Cómo se ha ido desarrollando el Cluster**

El cluster cárnico fue el primer cluster regional público-privado que inició el desarrollo de Programas de Mejoramiento de la Competitividad a nivel nacional.

Este cluster tiene, además, la particularidad de que su gerencia recibe cofinanciamiento directo de parte del sector privado, a través de la Corporación de la Carne. Para esto se firmo en octubre de

2008 el Convenio de colaboración entra la Agencia de Desarrollo Regional y la Corporación de la Carne.

Desde la fecha de constitución, en julio de 2008, se han realizado más de 10 sesiones de trabajo del Comité Gestor del Cluster y reuniones de equipos para el desarrollo de las iniciativas priorizadas. Específicos, lo que ha permitido estrechar lazos para mejorar la coordinación interinstitucional e ir construyendo confianzas entre los distintos actores del cluster.

Las iniciativas del cluster responden a las brechas de competitividad determinadas en el Programa. Las iniciativas son propuestas al interior del Comité Gestor o por iniciativa de algún miembro de la Asamblea y luego es derivada para su análisis técnico a la Comisión de Expertos de la Corporación de la Carne. Una vez que los temas son evaluados desde el punto de vista técnico y logístico, se llevan nuevamente a Comité Gestor para su sanción final, incluyéndose la indicación del líder de la iniciativa, individualizando la entidad de procedencia y el nombre de la persona delegada. La gerencia del cluster el líder de la iniciativa y el grupo de trabajo, son los encargados, con el apoyo de la Dirección Ejecutiva de la Agencia de buscar, a buscar las alternativas de financiamiento para las iniciativas priorizadas.

### La Gobernanza del Cluster Cárnico

Esta gobernanza esta constituida por tres componentes:

- La Asamblea, instancia abierta, constituida por todas las empresas e instituciones que son parte de la cadena de valor del sector y que quieren participar en el cluster y que manifiesten su compromiso mediante suscripción del Acta de Adhesión respectiva.
- El Comité Gestor, instancia resolutive, integrado por 5 directores de la Corporación de la Carne, tres que representan el INIA, ProChile, el Secretario Regional Ministerial de Agricultura, CORFO, SAG, SERCOTEC y la Agencia Regional de Desarrollo Productivo.
- El equipo de gerencia, integrado por una gerenta y dos profesionales.

El Comité Gestor está compuesto por las siguientes entidades y personas:

NOMBRE	CARGO	ENTIDAD
LJUBO GOIC MARQUEZ	PRESIDENTE	FRIMA S.A.
TOMAS ERBER RUDOLPH	INTEGRANTE TITULAR	SAGO A.G.
HARRY JÜRGENSEN CAESAR	INTEGRANTE TITULAR	FEGOSA S.A.
HUMBERTO NAVARRO	INTEGRANTE TITULAR	INIA
RAMON WERNER BITTNER	INTEGRANTE TITULAR	AGROLLANQUIHUE A.G.
SANDRA SILVA	INTEGRANTE TITULAR	PROCHILE
JERKO YURAC	INTEGRANTE TITULAR	SEREMI AGRICULTURA
ALEJANDRO ANWANDTER G.	INTEGRANTE SUPLENTE	FRIGOSORNO S.A.
ENRIQUE MATTHEI	INTEGRANTE SUPLENTE	FEDAGRO F.G.
LUIS MOMBERG B.	INTEGRANTE SUPLENTE	INST. ADOLFO MATTHEI
ALEXIS FUENTES	INTEGRANTE SUPLENTE	AGROLLANQUIHUE A.G.
ALEJANDRO VIAL	INTEGRANTE SUPLENTE	TATTERSALL S.A.
RUBEN ROSAS AGUILA	INVITADO	S.A.G.
NICOLAS BENKO	PERMANENTE	SERCOTEC
JUAN CARLOS GALLARDO	INVITADO	Director Ejec. Agencia
HECTOR BELTRAN	PERMANENTE	CORFO
	INVITADO	

	PERMANENTE INVITADO PERMANENTE	
--	--------------------------------------	--

## Principales Objetivos, Metas e Iniciativas 2008 - 2010

Los objetivos estratégicos del cluster son:

1. **Incrementar la masa ganadera para una mayor oferta de carne bovina.**
2. **Detectar y posicionar a la Región en mercados nicho internacionales de alto valor agregado.**
3. **Disminuir pérdidas de producto cárnico apto para consumo humano**
4. **Mejorar condiciones productivas del inventario básico**

### Meta al 2010

- Aumentar la masa ganadera regional
- Puesta en marcha de dos modelos de negocios con fines de exportación:  
Producción de Toretes  
Producción carne Veal.
- Disminución en un 5% de las pérdidas de producto cárnico apto para consumo humano (1.600M\$)
- Mejorar la productividad de la pradera
- Mejorar las competencias del capital humano

### Iniciativas 2008 - 2010

- Rescate de machos de lechería, vía nodrizaje INDAP  
Coordinación con SAG para aspectos logísticos.
- Programa piloto de incremento de masa en Centros de crianza.
- Innovación sistemas de producción machos de lechería para pequeños y medianos productores,
- Misión de prospección Toretes y Veal a EEUU
- Proyecto empresarial FRIMA Toretes
- Conformación de PROFO Toretes 2009
- Participación en Meat Club Ginebra 2008
- Visita de experto francés carne Veal
- Invitación de cliente holandés para generación de negocios carne Veal
- Proyecto CENTRO DE CRIANZA para machos
- Disminución de cisticercosis bovina
- Innovación en los procesos de producción para aprovechamiento de vacas de desecho
- Modernización proceso de inspección
- Proyecto disminución corte oscuro
- Aprovechamiento de potencial nutricional de carne bovina (omegas y otros componentes) para productos funcionales
- Proyecto fertilizantes utilizando micorrizas y otros agentes para aprovechamiento de fósforo cautivo en el suelo
- Innovación en utilización de lodos de salmonicultura y mitilicultura
- Desarrollo de un modelo innovativo de capacitación por competencias en el predio

### **Avances a marzo 2009**

A partir de la constitución del Comité Gestor se han priorizados y desarrollado las iniciativas a financiar a partir del año 2008. Los adherentes al cluster suman más de mil empresas e instituciones

En cuanto a los proyectos, ya están en ejecución el de disminución de cisticercosis y de corte oscuro. Se han realizado las misiones de prospección a USA. El cluster ingresó a través de uno de sus directores al Meat Club mundial durante el 2008. Ya se aprobó el financiamiento para el piloto el de centros de crianza y los proyectos asociativos de fomento de nuevos productos.

## **CLUSTER CUATRO: MITILICULTURA**

### **El cluster de la mitilicultura en la Región**

La industria productora de choritos es un conglomerado productivo acotado geográficamente, compuesto por aproximadamente 63 semilleros, 1.132 centros de engorda, 40 plantas de proceso y 66 agentes exportadores, que basa su desarrollo en el cultivo y proceso de chorito o mejillón chileno, (*Mytilus chilensis*). Se estima una cifra de aproximadamente 7.000 empleos directos, tanto para actividades de cultivo en mar como de elaboración en plantas.

Hoy en día, Chile se posiciona como un actor relevante en la industria mundial de mitílidos, experimentando un gran aumento en sus cantidades cultivadas, las cuales se han incrementado a una tasa promedio anual de 35% entre 1990 y 2008. En 1990, en Chile se cultivaron un poco más de 2 mil toneladas, cifra que aumentó ostensiblemente sobrepasando las 220.00 mil toneladas cosechadas en el año 2008. Lo anterior ha significado envíos por más de US\$ 130 millones en este último periodo.

El proceso de producción esta dividido en tres etapas fundamentales, que se inicia con la producción de semillas, las que provienen exclusivamente desde la captación desde el ambiente natural y, aunque existen tecnologías de producción controladas, éstas aún no tiene viabilidad económica por el costo oportunidad asociado. Las semillas son trasladadas a centros de crecimiento, en los cuales son mantenidos hasta la talla comercial, en sistemas suspendidos de cultivo. La producción es cosechada y enviada a las plantas de proceso para la elaboración de productos finales, los que son comercializados principalmente en el mercado internacional.

Como es lógico, la demanda de chorito ha provocado también un aumento de las capacidades de proceso, lo cual ha implicado un rápido crecimiento de los volúmenes exportados, los que en su mayoría han consistido en la elaboración de productos congelados.

Actualmente, un alto porcentaje de los productos elaborados de chorito en Chile se destinan a mercados internacionales, siendo los países europeos los más relevantes, destacando Francia, España, Italia, Alemania, Holanda, entre otros.

La incorporación de nuevos capitales y una demanda creciente del mercado internacional ha favorecido el incremento en las áreas de cultivo y la capacidad de proceso, situándolo como un país productor importante para el futuro de esta industria en el mundo.

En relación a la Estrategia de Desarrollo Regional las acciones de este cluster están vinculadas con el eje de desarrollo "*Competitividad y Sustentabilidad Regional*" a través de sus lineamientos estratégicos:

1. Consolidar un modelo de ordenamiento del borde costero que incorpore las actividades productivas, de conservación y de recreación con la pesca artesanal (extractiva y áreas de manejo) y concesiones de acuicultura.
2. Mejoramiento de la capacidad y calidad de condiciones, infraestructura industrial y procesos, para la incorporación de mayor valor agregado a los recursos bentónicos, demersales y pelágicos.
3. Mejoramiento de la formas de comercialización, para conferir sustentabilidad en el desarrollo y de competitividad de los productos pesqueros y acuícolas

## **Visión del Cluster de la Mitilicultura al 2020**

*Al 2020 la industria de mitílicos de la Región de Los Lagos es Ser líder en el mercado nacional e internacional, clusterizada en toda la cadena productiva, competitiva por la calidad de sus productos, con creciente valor agregado y que respeta el medio ambiente.*

## **Como se ha ido desarrollando el Cluster**

El PTI Industria de Mitílicos, funciona con una mesa permanente de trabajo o Consejo Asesor, el cual es de carácter consultivo para orientar y puntualizar las estrategias y actividades del Programa que satisfagan las necesidades en torno al mejoramiento de la competitividad del sector. Cuenta con un equipo de gerencia de 3 personas.

El Consejo Asesor está constituido por las siguientes instituciones:

- Dirección Regional de CORFO
- Asociación de Mitilicultores de Chile (AMICHILE)
- Asociación de Productores de Calbuco
- Asociación de Productores de Quellón
- Federación de Pescadores Artesanales Estuario Reloncaví
- Dirección Ejecutiva de la Agencia
- 2 Consejeros de la Agencia Regional de Desarrollo Productivo

## **Objetivos, Metas e Iniciativas 2008 - 2010**

Los objetivos de un PTI son anuales, considerando un horizonte de ejecución del Programa de 5 años. Los objetivos del PTI Industria de Mitílicos son los siguientes:

### **El Objetivo General**

Fortalecer la Industria de Mitílicos de la Región de Los Lagos, elevando su competitividad de forma tal que le permita posicionarse como segunda productora y exportadora a nivel mundial.

### **Objetivos Específicos**

- Promover la asociatividad entre los diferentes actores del desarrollo de la industria mitilicultura de la Región de Los Lagos.
- Fortalecer a las empresas de todos los niveles en aspectos de calidad, productividad y encadenamiento productivo, que les permita cumplir con las exigencias de los mercados internacionales.
- Promover la diversificación de mercados y la consolidación de los existentes.
- Generar redes y alianzas con entidades nacionales e internacionales, en torno a aspectos de investigación, tecnología y capital humano.

Las líneas de acción, actividades y metas para el horizonte 2009-2012, son las siguientes:

Línea de acción	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Asociatividad</b>				
Mesa de trabajo y reuniones de participación	Consejo Asesor y Mesa de trabajo de Asociatividad	Consejo Asesor y Mesa de trabajo de Asociatividad de productores, incorporando a otros actores, tales como proveedores.	Consejo Asesor y Mesa de trabajo de Asociatividad de productores, incorporando a otros actores, tales como entidades tecnológicas.	Continuidad de Consejo Asesor y Mesa de trabajo de Asociatividad de productores y otros actores, tales como proveedores y entidades tecnológicas.
	Organizaciones formalizadas: 4 (67%)	Organizaciones formalizadas: 5 (83%)	Organizaciones formalizadas: 6 (100%)	Constitución de Federación de Productores
<b>Fortalecimiento empresarial</b>				
Área de calidad y productividad	Protocolos de calidad para la estandarización de productos y procesos en la etapa de elaboración en planta	Identificación y caracterización de otros sectores donde ejecutar acciones para el mejoramiento de la calidad y productividad, tales como proveedores de servicios y productos	Protocolos de calidad para la estandarización de productos y servicios de otros actores del entorno del núcleo productivo	Evaluación y validación de protocolos generados para los distintos actores de la industria de mitífidos
Capital humano	1 Programa de Capacitación orientado a la certificación de habilidades de los operarios de Centros de cultivo.	1 Programa de Capacitación orientado a la certificación de habilidades de los operarios de Plantas de Proceso	1 Programa de Capacitación orientado a la mejorar las capacidades gestión empresarial (administración, operaciones, entre otras áreas)	1 Programa de Capacitación orientado a la mejorar las habilidades directivas.
Área de encadenamiento productivo y entorno	1 mesa de trabajo temática en problemáticas de entorno y encadenamiento productivo	1 mesa de trabajo temática en problemáticas de entorno y encadenamiento productivo	1 mesa de trabajo temática en problemáticas de entorno y encadenamiento productivo	1 mesa de trabajo temática en problemáticas de entorno y encadenamiento productivo
Área de innovación	Programa de ejecución de 4 iniciativas de I+D+i	Programa de ejecución de 6 iniciativas de I+D+i	Programa de ejecución de 8 iniciativas de I+D+i	Creación de estructura de intermediación tecnológica que articule las iniciativas de I+D+i
Generación de información a la base empresarial	Plataforma de captura, generación y transferencia de conocimiento productivo, de mercado y de entorno industrial, a través de las herramientas Boletín Informativo y Sitio Web actualizadas permanentemente	Plataforma de captura, generación y transferencia de conocimiento productivo, de mercado y de entorno industrial, a través de las herramientas Boletín Informativo y Sitio Web actualizadas permanentemente	Plataforma de captura, generación y transferencia de conocimiento productivo, de mercado y de entorno industrial, a través de las herramientas Boletín Informativo y Sitio Web actualizadas permanentemente	Plataforma de captura, generación y transferencia de conocimiento productivo, de mercado y de entorno industrial, a través de las herramientas Boletín Informativo y Sitio Web actualizadas permanentemente
<b>Generación de redes y alianzas</b>				

Alianzas y convenios	3 Convenios con entidades tecnológicas, de innovación y otros aspectos de apoyo.	2 convenios con entidades tecnológicas, de innovación y otros aspectos de apoyo y 1 convenio con centro tecnológico internacional de mitilicultura	2 convenios con entidades tecnológicas, de innovación y otros aspectos de apoyo y 1 convenio o alianza entre 1 universidad o centro tecnológico y 1 asociación gremial de la industria	Evaluación y validación de convenios realizados y formalización de 1 convenio o alianza entre Universidades, Asociaciones Gremiales y Entidades Públicas
<b><i>Inserción en mercados</i></b>				
Estudio de mercados	Identificación y análisis de mercados (internacionales y nacional) con potencial para la diversificación de los destinos del chorito chileno	Identificación de otros segmentos o nichos de mercado para el chorito	Identificación de otros sectores de la industria con potencial de exportación o ventas para otras industrias nacionales	Matriz de nuevos destinos para productos y servicios de la industria del chorito
Imagen del chorito	Viabilidad de imagen del chorito, según mercados priorizados	Desarrollo de iniciativas de posicionamiento de productos del chorito en los mercados priorizados	Evaluación de iniciativas realizadas y desarrollo de nuevas iniciativas de posicionamiento de productos del chorito en los mercados priorizados	Evaluación y validación de las iniciativas de posicionamiento en los mercados seleccionados.

## **CLUSTER CINCO: SALMONICULTURA**

### **El cluster de la salmonicultura en la Región**

El caso del salmón cumple con gran parte los propios de un cluster. La expresión territorial es evidente, el 87% de la actividad salmonera nacional se concentra en la Región de Los Lagos, extendiéndose naturalmente hacia la Región vecina de Aysén donde se proyectan los mayores crecimientos del futuro.

En segundo lugar, en este territorio acotado se han venido creando en los últimos 20 años más de 240 empresas que cubren las diferentes fases del proceso productivo, articulando los múltiples enlaces estratégicos de la cadena de valor y generando más de 45 mil empleos.

En tercer término, se evidencia la construcción de redes asociativas importantes y de una complejidad creciente, siendo la más significativa Salmón Chile que representa a gran parte de la industria productora de salmones, pero gestando también asociaciones más especializadas en ámbitos tales como el transporte marítimo, la confección y mantenimiento de redes, las labores de buceo, los laboratorios, etc.

En términos de empleo, a diciembre 2008 la industria tenía aproximadamente 40.000 empleos (directos e indirectos). El año 2008 ha sido un año particularmente complicado para la industria del salmón. Según cifras entregadas por SalmonChile, entre el año 2009 y 2010 se afectará en forma importante los empleos que da la industria. Las proyecciones hablan de 18.000 personas despedidas. Esto significa una disminución de la dotación de la industria que alcanzará un 40%.

A los bajos precios con que se cerró el 2007, el mayor costo producto de alzas en el precio de los alimentos y al deterioro de las condiciones sanitarias producto de la alta carga de Cálígus, se sumó el virus ISA, que pasó de afectar a tan solo un par de empresas a ser un problema general de la industria, lo que dio paso a la desvinculación de un gran número de personas de sus puestos de trabajo.

El centro de la cadena de valor lo conforman las empresas productoras de salmones y truchas, en cuyo entorno se han venido creando una multiplicidad de empresas (alrededor de 500) que abastecen de alimentos, procesan los salmónidos, mantienen y reparan redes, realizan el transporte terrestre y marítimo, prestan servicios de buceo, proporcionan servicios de diagnóstico y laboratorio, etc.

La innovación tecnológica ha sido un rasgo predominante del crecimiento del sector salmonero y de su competitividad en los mercados de exportación. El impacto de la actividad en el entorno regional ha sido muy significativo, a la creación de empleos directos e indirectos y al cambio en la fisonomía previamente agropecuaria de subsistencia propia de la Isla de Chiloé, se agrega el impacto en las exportaciones de la Región de Los Lagos.

Todo lo anterior, a CORFO a implementar un Programa Territorial Integrado (PTI) denominado Fortalecimiento del Cluster del Salmón en la Zona Sur Austral de Chile, el que está en su cuarto año de operación.

En el cluster existe una gran heterogeneidad de empresas participantes. Desde aquellas transnacionales de fuerte gravitación en el mercado mundial del salmón, los alimentos o los antibióticos; pasando por las empresas multisectoriales chilenas de diversos tamaños hasta los talleres locales de Chiloé.

Este cluster aporta a la Estrategia de Desarrollo Regional vinculada a su eje de desarrollo “Competitividad y Sustentabilidad Regional” a través de sus lineamientos estratégicos:

1. Consolidar un modelo de ordenamiento del borde costero que incorpore las actividades productivas, de conservación y de recreación con la pesca artesanal (extractiva y áreas de manejo) y concesiones de acuicultura.
2. Mejoramiento de la capacidad y calidad de condiciones, infraestructura industrial y procesos, para la incorporación de mayor valor agregado a los recursos bentónicos, demersales y pelágicos.
3. Mejoramiento de la formas de comercialización, para conferir sustentabilidad en el desarrollo y de competitividad de los productos pesqueros y acuícolas

### **Visión del Cluster de la Salmonicultura al 2020**

*Al 2020 el cluster de la salmonicultura se encuentra consolidado con industria dinámica, con gran capacidad de innovación tecnológica, dedicada a la exportación de productos procesados con progresivo valor agregado, sustentada en empresas articuladas entre sí y con sistemas productivos competitivos que cumplen todas las normas de calidad, sanidad, inocuidad, medio ambientales y laborales.*

Lo anterior se está logrando mediante la generación de condiciones o acciones que promuevan y guíen el desarrollo de encadenamientos productivos al interior del Cluster del salmón, a través de la cooperación e integración de los distintos actores involucrados, abordando los puntos críticos de la cadena de valor de la industria del salmón.

### **El Programa Territorial Integrado de la Salmonicultura**

El PTI tienen como objetivo general el fortalecimiento y consolidación del Cluster del Salmón de la Región de Los Lagos, y como objetivos específicos:

1. Superar los rezagos que en lo relativo a competitividad, calidad y profesionalización, presentan ciertos subsectores y empresas del sector.
2. Modernizar la normativa con la cual se rigen las actividades del cluster, establecer los sistemas de control para su cumplimiento y certificar a los agentes que intervienen.
3. Contribuir a desarrollar las inversiones en infraestructura y servicios que demanda el crecimiento del cluster y su extensión hacia la Región de Aysén, mediante la colaboración entre las empresas del sector y las instituciones públicas.
4. Robustecer la institucionalidad del Sistema Integrado de la Industria del Salmón (SIGES) incorporando a todos los actores que conforman la cadena productiva y así establecer un escudo de protección para el cluster del salmón.

## Principales Desafíos de Competitividad

- Aumentar la inversión en investigación y desarrollo en los puntos críticos de la cadena productiva del salmón (recursos públicos y privados).
- Disminuir de las pérdidas producto de las mortalidades de peces.
- Consolidar el crecimiento de la industria.
- Aumentar la eficiencia productiva del cluster en su conjunto.
- Reducir de costos y fortalecimiento de los proveedores.
- Innovar permanente como elemento diferenciador y generador de ventajas competitivas, para todos los componentes del cluster del salmón.
- Fortalecer de la base empresarial.
- Desarrollar el Capital humano

## Principales áreas de trabajo del PTI de la Salmonicultura

En un sentido amplio el foco está puesto en aquellas demandas y necesidades para las cuales exista capacidad de respuesta en los ámbitos de acción de CORFO, es decir en:

- Innovación y desarrollo tecnológico
- Incremento de la calidad, eficiencia y competitividad de la producción de bienes y servicios al interior del cluster.
- Fortalecimiento de la asociatividad inter-empresas, la articulación entre subsectores, la configuración de redes y alianzas al interior y exterior del país
- La atracción de inversiones, desarrollo de nuevos negocios y creación de empresas.

Para el cumplimiento de estas declaraciones estratégicas, el PTI se ha organizado alrededor de cuatro **áreas trabajo**, esta son:

1. Focalización de los recursos públicos hacia los puntos críticos de la cadena de valor del salmón.
2. Fortalecimiento de la base empresarial al interior del cluster.
3. Actualización de la base normativa que rige a la salmonicultura, con énfasis en los subsectores más críticos.
4. Detección de espacios para la realización de proyectos en I+D y oportunidades de inversión.

Dentro del contexto de estas áreas de trabajo y las metas establecidas para el programa durante los años anteriores de operación, se establecieron tres **líneas de acción**:

1. Plataforma de Innovación y conocimiento
2. Establecimiento de mesas público –privadas.
3. Generación de Alianzas y redes.

## Como se ha ido desarrollando el Cluster

El Programa Territorial Integrado, tiene entre sus principales objetivos y misión articular a los distintos agentes del sector salmónero, a través de un Consejo Asesor y en función de una fluida relación con dirigentes de la industria, los gremios, productores y proveedores.

El Directorio del PTI está integrado por todos los Gremios de la industria, CORFO y el Agente Operador del Programa.

ARASEMAR	17 (14) empresas marítimas, con 270 (200) barcos y 17 (16) Wellboats.
ADEB	10 (8) Empresas, 600 (500) buzos profesionales (Hay 3.000 artesanales).
ATARED	14 talleres de redes formales (39 no asociados).
ALAVET	18 Laboratorios farmacéuticos relacionados al cluster
ARMASUR	12 (10) empresas marítimas, 10 (8) en la X y 2 en la XII.
SALMONCHILE	26 empresas salmonícolas; 46 (32) empresas proveedoras.

## COMUNIDAD DE CLUSTERS

Durante los primeros seis meses de funcionamiento de los Comités Gestores de los Clusters, éstos fueron identificando brechas de competitividad comunes y que pueden ser abordadas en conjunto. Es así como para el año 2009 se han identificado iniciativas que hemos llamado de comunidad de clusters y que abordan brechas de competitividad de uno o más clusters.

### Primeras Iniciativas de la Comunidad de Clusters

#### Iniciativas 2009 - 2010

Los Lagos DISEÑA

Inteligencia de Mercado Cluster Leche y Carne

Fortalecimiento Organizacional Gobernanzas Clusters

Plataforma de gestión de proyectos y conversaciones "on line"

Adecuar el marco regulatorio de toda la cadena de valor de un cluster priorizado

Programa de mejoramiento de capital humano cluster de leche y carne

AgroValei

Observatorio Laboral

Adecuar instrumentos de fomento e innovación a la realidad regional y sistematizar información en un cluster priorizado

#### Metas al 2010

Implementar al menos 30 proyectos de diseño en empresas de menor tamaño

Abrir al menos 2 nuevos mercados para los clusters de la leche y de la carne

Mejorar el proceso de toma de decisiones de las instancias resolutorias de la Agencia

Optimizar el desarrollo de los proyectos de la Agencia

Contar con una propuesta de mejora del marco regulatorio de los clusters que optimice su desempeño

Implementar un modelo de capacitación por competencias adaptado a los requerimientos de los clusters

Construir confianzas entre los actores de los clusters.

Contar con información para la toma de decisiones en materia laboral de los clusters

Contar con una propuesta de mejora del marco regulatorio de los clusters que optimice su desempeño

## PARTE CINCO

### Seguimiento, Reporte y Evaluación del Pacto

Con diez años de desarrollo de cluster en el mundo, las distintas regiones que han implementado políticas de clusters se están enfrentando la pregunta de cuál es el valor agregado de trabajar en cluster para las empresas y cuáles son los indicadores que demuestran el desempeño del cluster. Distintos han sido los modelos que han elegido los países para evaluar el desempeño de los cluster, pero todos están de acuerdo en que se trata de un tema multidimensional, con distintas variables a considerar y varias causales concomitantes para determinar el resultado positivo o negativo de un proyecto o una empresa del cluster.

Por otra parte, considerando que hay recursos comprometidos, tanto del sector público como del sector privado, y que la confianza es uno de los activos principales de los clusters, el reportar y transparentar las inversiones y los gastos es fundamental.

#### Desafíos del Reporte y la Evaluación de un Cluster

En primer lugar, en relación a la evaluación, antes de comenzar a evaluar el desempeño de los clusters hay algunas preguntas iniciales que debemos responder:

¿Qué queremos evaluar?

La respuesta no es única:

Evaluación de la eficiencia de la gestión del cluster

Evaluación de la eficiencia de las iniciativas específicas desarrolladas en el contexto del cluster

Evaluación de desempeño individual de cada empresa o institución adherida al cluster

Evaluación del desempeño del sector económico del cluster

Evaluación del impacto en indicadores económicos regionales

¿Cómo vamos a evaluar?

Hay distintas metodologías:

Evaluar a través de las percepciones de los actores

Utilizando indicadores “duros” de impacto

Realizar la evaluación internamente

Realizar la evaluación a través de un evaluador externo

Los datos estadísticos en general se refieren a actividades parceladas, no hay datos estadísticos que consideren toda la cadena de valor de un cluster.

No contamos con una línea base de indicadores completa para todos los clusters.

Finalmente, queda el desafío de poder aislar la causa “cluster”, el que el cluster empezara a dinamizarse el adherir al cluster como la variable que explica parte o todo el mejor desempeño de una empresa o de la actividad.

En segundo lugar, en relación al reporte de las actividades y de los gastos del cluster, el *accountability* del cluster, ya la nueva ley de transparencia fija los elementos mínimos en relación a la transparencia de las instituciones públicas. Siendo la Agencia una institución público privada debe adecuar sus procesos de reporte de manera de cumplir con lo establecido por la ley

## **El Sistema de seguimiento, reporte y evaluación que hemos implementado a la fecha**

En este contexto, si bien nos hemos dado cuenta que la forma de hacerlo es compleja, estamos convencidos de que el evaluar y mostrar el desempeño de los clusters y la implementación de los programas de mejoramiento de la competitividad y reportar lo que hace la Agencia es un imperativo, más si el financiamiento de las iniciativas tiene un fuerte componente de recursos públicos.

Por lo tanto, se ha avanzado en estos dos aspectos:

Transparencia en la Ejecución de los Recursos:

1. Se realiza seguimiento y reporte trimestral de la ejecución presupuestaria de todas las iniciativas, de manera de transparentar las inversiones que se han hecho.
2. Las gerencias de los Cluster presentan para aprobación mensualmente el Plan de Gasto de las gerencias de los cluster a los Comités Gestores
3. La Dirección Ejecutiva de la Agencia presenta para aprobación y reporta trimestralmente su plan de gastos al Consejo Estratégico de la Agencia.
4. Durante el segundo trimestre de 2009 se lanzarán las páginas Web de la Agencia y de los clusters, las que contendrán, entre otros, información sobre las actas de los comités, las iniciativas en marcha, las licitaciones y los integrantes de la Agencia.

Evaluación de desempeño de los clusters:

5. Se está evaluando y reportando los resultados de las iniciativas que estamos implementando en cada cluster, las transversales y las de comunidad de cluster en base a las metas de cada una de ellas.
6. Se levantará líneas base en el cluster de turismo, a través de la iniciativa del *Observatorio Regional de Turismo*
7. Se levantará una línea base de innovación a través de la iniciativa *Estudio de la situación actual y futura de la ciencia, tecnología e innovación en la Región de Los Lagos*
8. Contaremos con información base sobre empleo en la región, a través de la iniciativa de implementación de *Observatorio Regional de Empleo*

## **Informe de Seguimiento y Evaluación 2008**

Para el año 2008, con ejecución 2008-2009, existen un total de 77 iniciativas con financiamiento de un total de 110 iniciativas identificadas.

Al 30 de Diciembre de 2008 el Pacto presenta un avance presupuestario total de 84%. El informe completo en el que se puede ver el avance por cluster se encuentra en el

La tabla siguiente muestra un resumen del avance presupuestario por fuente de financiamiento:

FUENTE	RECURSOS COMPROMETIDOS	AVANCE A DICIEMBRE	% AVANCE DICIEMBRE 2008
Servicios Públicos extra glosa	\$ 806,863,118	\$ 957,974,000	119%
Servicios Públicos glosa	\$ 5,441,716,540	\$ 5,251,863,000	97%
FIC Y FNDR	\$ 1,372,977,000	\$ 223,435,000	16%
BID / Agencia	\$ 120,000,000	\$ 56,000,000	47%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 7,741,556,658</b>	<b>\$ 6,489,272,000</b>	<b>84%</b>

El aporte de los Servicios Públicos de Fomento se divide en lo que establece la Ley de Presupuesto como compromiso con las Agencias y lo que aportan los Servicios más allá de lo que establece la glosa presupuestaria.

Los fondos FIC y FNDR se refieren al Fondo de Innovación para la Competitividad y la Innovación Regionalizado que, a través de CONICYT, Innova Chile o una Universidad, financia iniciativas de innovación del Pacto. El Fondo Nacional de Desarrollo Regional, por su parte, contiene una provisión destinada a financiar iniciativas del Pacto.

Por último, el Banco Interamericano de Desarrollo, a través de la Agencia financia los costos de operación de las Gobernanzas de los Clusters. En este aspecto el 47% de los recursos fueron ejecutados a Diciembre 2008, la no ejecución del 100% se debió a la tramitología de los procesos legales por parte de CORFO que provocaron que las Gerencias y sus respectivas consultorías comenzaran a operar recién a principios de Noviembre del 2008.

#### ***Resumen ejecución presupuestaria de los compromisos de Servicios Públicos considerados en la Glosa Presupuestaria 2008***

Como lo muestra la tabla siguiente, en relación a los compromisos de los Servicios Públicos de Fomento considerados en la Glosa de la Ley de Presupuesto 2008 el avance de la ejecución presupuestaria es de un **96.51%**

El detalle por Servicio y por Programa se presenta en la siguiente tabla:

INSTITUCION	INSTRUMENTO	COMPROMETIDO PACTO	AVANCE DICIEMBRE 2008	% AVANCE DICIEMBRE 2008
CORFO	Programas de Fomento	\$ 467,327,357	\$ 626,492,000	134.06%
	Programas de Inversiones tecnológicas y regionales	\$ 40,000,000	\$ 40,000,000	100.00%
	<b>TOTAL CORFO</b>	<b>\$ 507,327,357</b>	\$ 666,492,000	<b>131.37%</b>
SERCOTEC	Programa de Fomento de la Microempresa	<b>\$ 92,400,000</b>	\$ 92,400,000	<b>100.00%</b>
ProChile	Proyectos y Actividades de Promoción	<b>\$ 30,413,000</b>	\$ 16,364,000	<b>53.81%</b>
SENCE	Becas	\$ 87,945,710	\$ 127,000,000	144.41%
	Programa de Capacitación para Trabajadores Independientes y Microempresarios	\$ 58,630,473	\$ 72,200,000	123.14%
	<b>TOTAL SENCE</b>	<b>\$ 146,576,183</b>	\$ 199,200,000	<b>135.90%</b>
INDAP	Programa para la Recuperación de Suelos Degradados	\$ 1,500,000,000	\$ 1,952,900,000	130.19%
	Servicios Desarrollo de las Capacidades Productivas y Empresariales	\$ 545,000,000	\$ 493,350,000	90.52%
	Incentivos Mejoramiento y Desarrollo de Inversiones	\$ 570,000,000	\$ 376,000,000	65.96%
	Fomento de Sectores Especiales	\$ 50,000,000	\$ 43,820,000	87.64%
	<b>TOTAL INDAP</b>	<b>\$ 2,665,000,000</b>	\$ 2,866,070,000	<b>107.54%</b>
SAG	Programa para la Recuperación de Suelos Degradados	<b>\$ 2,000,000,000</b>	\$ 1,411,337,000	<b>70.57%</b>
<b>TOTAL COMPROMISOS GLOSA</b>		<b>\$ 5,441,716,540</b>	<b>\$ 5,251,863,000</b>	<b>96.51%</b>

**Resumen de ejecución presupuestaria de compromisos de Servicios y Programas no considerados en la glosa presupuestaria 2008**

Los avances correspondientes a los Programas y Servicios no considerados en la glosa presupuestaria 2008 es de un **118.73%**, como lo muestra la siguiente tabla.

INSTITUCION	INSTRUMENTOS	COMPROMETIDOS PACTO	AVANCE A DICIEMBRE	% AVANCE DICIEMBRE 2008
SAG	Programa de trazabilidad	\$ 21,923,118	\$ 329,001,000	1500.70%
	Vigilancia control y erradicación de enfermedades	\$ 274,000,000	\$ 329,001,000	120.07%
	Total SAG	<b>\$ 295,923,118</b>	\$ 658,002,000	<b>222.36%</b>
SERNATUR	Programa DICATUR	<b>\$ 416,940,000</b>	\$ 285,972,000	68.59%
INP	Programa Mipyme Activa	<b>\$ 4,000,000</b>	\$ 4,000,000	100.00%
CORFO	INNOVA	<b>\$ 90,000,000</b>	\$ 10,000,000	11.11%
<b>TOTAL EXTRA GLOSA SERVICIOS</b>		<b>\$ 806,863,118</b>	<b>\$ 957,974,000</b>	<b>118.73%</b>

**Resumen de ejecución presupuestaria de los fondos Avance FIC Regionalizado y FNDR**

Los fondos FIC y FNDR provisión Agencia financiaron iniciativas concretas levantadas en el Pacto. Se desarrollaron perfiles de proyectos para cada una de ellas.

Debido a que el traspaso de los recursos correspondientes al Fondo de Innovación para la Competitividad y la Innovación Regionalizado y del Fondo Nacional de Desarrollo Regional se realizó recién a partir del mes de octubre, los avances correspondientes a la ejecución de las iniciativas a financiarse a través de los fondos FIC y FNDR es sólo de **16.27%**, como lo muestra la siguiente tabla.

	COMPROMETIDOS PACTO	AVANCE A DICIEMBRE	% AVANCE DICIEMBRE 2008
<b>TOTAL FNDR</b>	\$ 500,000,000	\$ 53,435,000	10.69%
<b>TOTAL FIC</b>	\$ 872,977,000	\$ 170,000,000	19.47%
<b>TOTAL GORE</b>	\$ 1,372,977,000	\$ 223,435,000	<b>16.27%</b>

Este avance se refiere al desarrollo del proyecto por parte de la institución receptora, en lo que respecta a la ejecución desde el punto de vista del Gobierno Regional, los recursos están traspasados en un 100% desde el GORE a la institución correspondiente.

