



GOBIERNO REGIONAL DE LA REGIÓN DE MAGALLANES Y ANTÁRTICA CHILENA
Fondo de Innovación para la Competitividad Regional
Fundación para la innovación agraria, FIA

**PROYECTO PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE INTELIGENCIA
COMPETITIVA REGIONAL PARA LA XII REGIÓN DE ANTÁRTICA
Y MAGALLANES, DESDE LAS POTENCIALIDADES ASOCIADAS
AL TERRITORIO, LA ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA Y
PRODUCTIVA DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y SILVÍCOLA**

INFORME TÉCNICO FINAL

Octubre de 2011

		
GOBIERNO REGIONAL DE LA REGIÓN DE MAGALLANES Y ANTÁRTICA CHILENA Fondo de Innovación para la Competitividad Regional Fundación para la innovación agraria, FIA		

INFORME TÉCNICO FINAL

EJECUTOR: BIOTECNOLOGÍA AGROPECUARIA S.A.

NOMBRE DE LA INICIATIVA

PROYECTO PARA ESTABLECER UN SISTEMA DE INTELIGENCIA COMPETITIVA REGIONAL PARA LA XII REGIÓN DE ANTÁRTICA Y MAGALLANES, DESDE LAS POTENCIALIDADES ASOCIADAS AL TERRITORIO, LA ESTRUCTURA SOCIOECONÓMICA Y PRODUCTIVA DEL SECTOR AGROALIMENTARIO Y SILVÍCOLA.

CÓDIGO: PYT-2009- 0585

PERIODO: Desde: Marzo 2010

Hasta: Octubre 2011

NOMBRE Y FIRMA COORDINADOR ESTUDIO:

RODRIGO NAVARRO SILVA

Ubicación detallada de las principales actividades de la iniciativa:

REGIÓN XII, DE MAGALLANES Y LA ANTÁRTIDA CHILENA

Temporalidad

- **Fecha de inicio real de la iniciativa: Marzo 2010**
- **Fecha de finalización: Octubre 2011**

USO INTERNO FIA	
FECHA RECEPCIÓN	

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO _____	4
1. OBJETIVOS DEL PROYECTO _____	7
2. DESARROLLO DEL PROYECTO _____	8
2.1. Metodología del proyecto _____	8
2.2. Adaptaciones introducidas _____	17
3. ACTIVIDADES DEL PROYECTO _____	20
4. RESULTADOS _____	21
4.1. Diagnóstico Regional por sectores _____	24
4.2. Análisis de Brecha por sectores priorizados _____	32
4.3. Análisis desarrollados en los Benchmarking _____	34
5. LOGROS DE HITOS _____	40
6. IMPACTOS DEL PROYECTO _____	41
7. PROBLEMAS ENFRENTADOS _____	42
8. PRODUCTORES Y ACTORES PARTICIPANTES _____	43
9. CONCLUSIONES _____	44
10. RECOMENDACIONES _____	45
ANEXOS _____	47

1. Análisis de Oportunidades de Desarrollo Competitivo de la XII Región. Diagnóstico
2. Sistema de Inteligencia Competitivo Regional para la XII Región. Benchmarking de Buenas Prácticas: Sector Energías Renovables
3. Sistema de Inteligencia Competitivo Regional para la XII Región. Benchmarking de Buenas Prácticas: Sector Agua y Riego
4. Sistema de Inteligencia Competitivo Regional para la XII Región. Benchmarking de Buenas Prácticas: Sector Agrario
5. Sistema de Inteligencia Competitivo Regional para la XII Región. Benchmarking de Buenas Prácticas: Sector Ganadero

RESUMEN EJECUTIVO

El Ministerio de Agricultura ha desarrollado una política de fomento a las exportaciones agrícolas orientada a que Chile se posicione, en el corto plazo, como uno de los principales productores de alimentos a nivel mundial. En este sentido, el desarrollo que debe plantearse la Región de Magallanes debe ir de acuerdo a sus potencialidades y la demanda de los mercados internacionales por aquellos productos que la región es capaz de producir.

De acuerdo con esto, los esfuerzos por potenciar el desarrollo del sector agropecuario y silvícola deben ir acompañados de un monitoreo de los mercados internacionales, no sólo en función de la demanda, sino también en base al desarrollo de tendencias, tecnologías y comportamiento de los competidores actuales y potenciales.

Es por ello, que establecer un Sistema de Inteligencia Competitiva (IC) Regional, basado en las potencialidades, estructura socioeconómica y productiva de la región es indispensable para orientar los esfuerzos en gestión en un contexto de las posibilidades de cada área productiva, priorizando aquellas variables críticas de desarrollo en cada una de ellas.

Para el desarrollo del presente proyecto se plantearon 3 fases, la primera consistió en la realización de un **análisis mundial de la innovación del entorno sectorial agroalimentario y silvícola desde el enfoque de la IC**; la segunda fase aportó con el **“Modelo Competitivo Estratégico”** y la tercera fase con los elementos que permiten **la vigilancia y seguimiento dinámico de actualización del modelo**.

En la primera fase del estudio se identificaron oportunidades de desarrollo competitivo de la XII Región desde el Sector Agroalimentario y Silvícola como base de análisis, considerándola como un sistema integrado y donde la incorporación de modelos y actuaciones de innovación en diferentes ámbitos de la actividad social y productiva, permitirá potenciar directa e indirectamente la competitividad y el desarrollo regional.

Seleccionadas las líneas maestras de desarrollo, se realizaron diferentes cuadros relacionales de proyección para establecer las áreas y prioridades sobre las que se podría actuar, y determinar cuáles son los **ejes, polos y las líneas estratégicas de desarrollo**, por cada uno de los subsectores agroalimentarios, las interrelaciones y sinergias entre ellos y el territorio, y uno final que integre todo el conjunto.

En cuanto al diagnóstico, se realizó un ajuste en reuniones con el SEREMI de Agricultura de la región y su equipo técnico, en las cuales se pudieron ajustar los perfiles de indicadores y priorizar las áreas estratégicas para realizar el *Benchmarking* Internacional, posterior a lo cual, se ajustará el modelo con el objetivo de que pueda ser validado como etapa final del estudio.

Esta modificación establece un cambio en el foco del estudio, básicamente por la limitada información regional disponible, transita desde un **análisis de sectores a nivel regional** hacia el **análisis del sector agrícola** (dado que radica en la SEREMI de Agricultura) con base en los rubros priorizados. Por ello, se genera un cambio importante en la calendarización de los resultados que se esperan para el estudio. Si bien se contempla la obtención de lo comprometido, se modifica la profundidad del análisis en cada una de las etapas. Específicamente, se reduce el análisis de los factores críticos del diagnóstico regional para el establecimiento de las líneas de acción, por cuanto la información de base regional no corresponde a la requerida. Se profundiza significativamente el análisis de *Bench* internacional para los sectores que tuvieron que ser priorizados por el SEREMI y su equipo técnico ante la falta de lineamientos estratégicos del diagnóstico (buenas prácticas para los sectores Hortícola, Turismo, Frutales menores, Ganadería y Forestal). Finalmente, sobre la base de la estructura del diagnóstico y los *bench* sectoriales se desarrolló el modelo de seguimiento y vigilancia, que forma parte de la etapa final.

Junto con los benchmarking, se propusieron modelos con líneas de acciones que permiten identificar posibles estrategias para abordar los factores definidos como críticos, a través de las cuales se podrán evaluar prioridades, pertinencias y focos, entre otros, en innovación para el sector Agropecuario Regional.

		
GOBIERNO REGIONAL DE LA REGIÓN DE MAGALLANES Y ANTÁRTICA CHILENA Fondo de Innovación para la Competitividad Regional Fundación para la innovación agraria, FIA		

Finalmente, mediante el diseño de un sistema de Vigilancia Estratégica de los principales elementos claves de innovación identificados en el Modelo Competitivo, se realizó un análisis de las oportunidades de mercado y la innovación tecnológica asociada al sector y subsectores agroalimentarios de la región y aquellos que puedan convertirse en una alternativa, desde la observación de los diferentes cambios que se produzcan a nivel mundial, y que representen nuevas oportunidades de mejora y desarrollo para las empresas y la economía de la Región.

1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Objetivo general	
El objetivo es desarrollar un modelo de Inteligencia para la Innovación competitiva que permita apoyar técnicamente los desarrollos estratégicos de la región	
Nº	Objetivos específicos
1	<p>FASE 1. Identificar una serie de oportunidades de desarrollo competitivo de la XII Región de Magallanes desde el sector agroalimentario como base de análisis, considerándola como un sistema integrado y donde la incorporación de modelos y actuaciones de innovación en diferentes ámbitos de la actividad social y productiva, permitirá potenciar directa e indirectamente la competitividad y el desarrollo regional.</p>
2	<p>FASE 2. Realizar, una vez seleccionadas las líneas maestras de desarrollo, diferentes cuadros relacionales de proyección para establecer las áreas y prioridades sobre las que se podría actuar, y determinar cuáles son los ejes, polos y las líneas estratégicas de desarrollo, por cada uno de los subsectores agroalimentarios, las interrelaciones y sinergias entre ellos y el territorio, y uno final que integra todo el conjunto.</p>
3	<p>FASE 3. Desarrollar, mediante el diseño de un Sistema de Vigilancia Estratégica de los principales elementos claves de innovación identificados en el Modelo Competitivo, un seguimiento y actualización de las oportunidades de mercado y la innovación tecnológica asociada al sector y subsectores agroalimentarios de la región y aquellos que puedan convertirse en una alternativa, desde la observación de los diferentes cambios que se produzcan a nivel mundial, y que representen nuevas oportunidades de mejora y desarrollo para las empresas y la economía de la región.</p> <p>La definición de los elementos y criterios estratégicos a vigilar, se determinarán conjuntamente con los tomadores de decisión y líderes involucrados en el desarrollo competitivo y estratégico de la región, desde los resultados obtenidos en el análisis de inteligencia competitiva.</p>

2. DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1. Metodología del proyecto

2.1.1 Conceptos de Inteligencia Competitiva

A. ¿Cuál es el Objetivo de la Inteligencia Competitiva?

El objetivo de la Inteligencia Competitiva (IC) es disponer de “visión estratégica del entorno” para identificar las amenazas y las oportunidades, presentes y futuras, que, conocidas con suficiente antelación, permiten a una empresa, organización, región o nación, trazar planes de acción con la debida anticipación.

Es muy importante diferenciar entre información y datos. Peter Drucker, que define la información como “datos dotados de importancia y propósito”, afirma que las compañías deben ser capaces de construir un sistema capaz de dinamizar y optimizar este valor añadido, si quieren sobrevivir.

Desde nuestro punto de vista, la Inteligencia Competitiva es una disciplina encuadrada dentro de la Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento se encarga de gestionar el conocimiento, interno y externo, de las organizaciones con el objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles.

Dentro de la Gestión del Conocimiento Interno, o *Business Intelligence*, existen soluciones y propuestas muy avanzadas, tales como el “Cuadro de Mando Integral” cuyo objetivo es disponer de un sistema de control de la estrategia general y departamental.

El Conocimiento Externo a las Organizaciones no ha disfrutado, sin embargo, de la misma dedicación en cuanto al desarrollo de herramientas y procedimientos, si bien existen ya algunas soluciones, y herramientas de monitorización, en fase de consolidación.

La Inteligencia Competitiva es una disciplina que se ocupa de capturar, analizar, relacionar y agregar valor a la información recopilada en el entorno en el que se encuentra una empresa, sector, o región, etc.

En la interrelación de todos los conocimientos reside el auténtico valor estratégico añadido por la Inteligencia.

B. ¿Qué es el Entorno?

El **entorno** está formado por todos los agentes externos, generalmente ajenos al control de la empresa, los cuales, con sus actuaciones, influyen de forma determinante en el éxito de la misma, de sus proyectos o de sus planes de acción. En el entorno de una empresa se presentan las oportunidades y amenazas que apoyan o dificultan la consecución de sus objetivos.

Ámbitos y agentes del entorno

- Regulatorio

Las regulaciones vienen a asimilarse a las reglas de juego. Estas reglas, no son fijas y sólidas, sino cambiantes, y están sometidas a la presión de grupos de interés. Conocerlas es fundamental si queremos jugar la partida, pero saber que hay detrás es crítico para saber los posibles cambios que se van a producir.

- Leyes, regulaciones, impuestos, barreras arancelarias, normas no escritas, etc.
- Las reglas que deben cumplirse por imperativo legal, o aquellas libremente asumidas por propia iniciativa (seguridad, medio ambiente avanzado, responsabilidad social empresarial, etc., generalmente recogidas en su Plan Estratégico)

- Económico, social y político

Cualquier actividad está sometida a los avatares de la economía, los tipos de cambio entre monedas, los incrementos de masas monetarias, los tipos de interés, la especulación sobre materias primas. Los cambios sociales derivados de las nuevas

formas de entender la familia, las relaciones sociales, la cada vez mayor permeabilidad de los pueblos y de la cultura. Así como la política mundial, nacional o regional.

- Tecnológico

Dedicado a analizar la situación de la investigación, básica y aplicada, así como los procesos, investigaciones y patentes de todos los agentes que intervienen ofreciendo soluciones, en un sector o en terceros relacionados, y en toda la cadena de valor.

- Mercado

El mercado es el espacio, real o virtual, donde se intercambian los bienes y servicios, y, sus elementos estructurales han sido, tradicionalmente, la oferta y la demanda.

Pero, además, debemos considerar los agentes que, de forma importante, influyen, o pueden influir en el futuro:

- los nuevos entrantes, procedentes de otros países, otros sectores, etc.
- los productos sustitutos, posiblemente con otras tecnologías,
- el poder de negociación de proveedores, distribuidores, y los propios clientes

En cada uno de estos casos, observar las variables básicas (económica entendida como puro rendimiento, tecnológica y producto-mercado, de cada actor relevante)

Estos cuatro ámbitos del entorno, dan lugar a cuatro tipos de IC:

- Inteligencia Regulatoria
- Inteligencia Económico-Social y Política
 - Empresarial
 - Territorial
- Inteligencia Tecnológica
- Inteligencia de Mercado

Ahora bien, dicho esto, podemos cometer el error de analizar separadamente los diferentes entornos como si fueran elementos aislados no relacionados y estaríamos ante la descripción de escenarios de laboratorio, poco realistas.

En los más de diez años de investigación documental, hemos llegado a la conclusión de que la ampliación de los **sistemas de inteligencia** a una empresa, sector, región o nación, debe realizarse desde una óptica integral, es decir, entiendo que esa empresa, esa región, o esa nación, está viviendo en un sistema, perfectamente relacionado con su entorno, tecnológico, social, regulativo, de mercado, económico, etc. Nadie vive ajeno a los cambios que se producen derivados de decisiones políticas, o de decisiones de inversión de grupos concretos, o de aciertos tecnológicos. Todo está relacionado y la clave es llegar a entender el sistema donde uno vive para saber qué es lo que me afecta más, qué es lo que me afecta menos, esté en mi sector, región o donde sea. Recuerden, el secreto es entender el entorno como un sistema.

2.1.2 Metodologías empleadas en el proyecto de *análisis de desarrollo competitivo regional para la Región de Magallanes*

A. Inteligencia Territorial: de Innovación Territorial

La crisis económica de la era industrial, generalizada en los países más desarrollados, ha afectado de forma más contundente a los enclaves geográficos cuya actividad productiva estaba basada fundamentalmente en la transformación de materias primas, y manufacturas directamente derivadas.

Así, muchas actividades económicas, beneficiándose de la creciente automatización de los procesos, han alcanzado, a nivel global, una situación de sobreoferta y, todavía más grave, han generado importantes excedentes laborales de recursos humanos. En muchos casos, y a pesar de la cualificación adquirida, muchas de esas personas, no han logrado, a tiempo, oportunidades de reconversión y reinserción laboral.

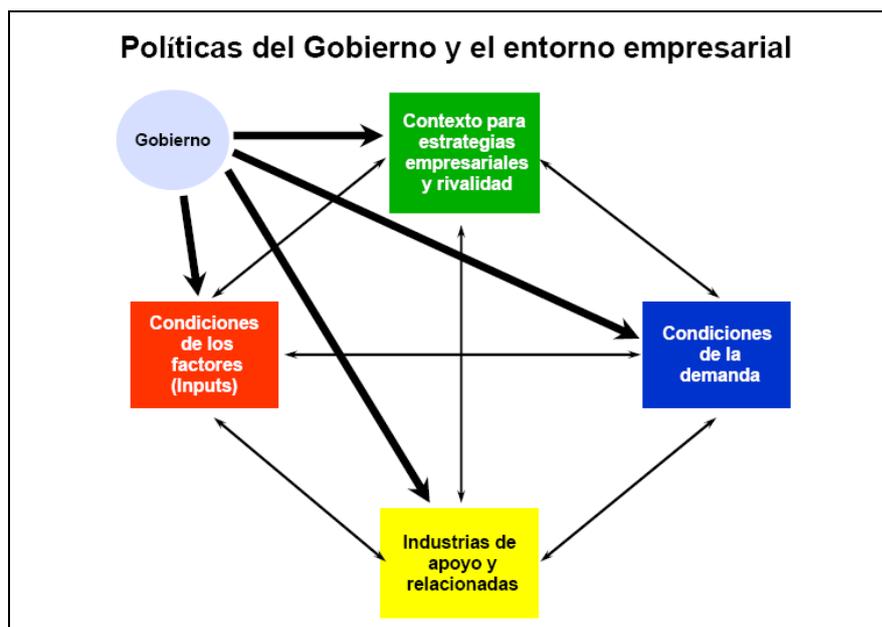
Como reacción consecuente, a lo largo del globo, muchas regiones y comarcas desarrolladas han reorientado competitivamente su política económica hacia nuevas oportunidades.

En dicho contexto, el conocimiento de experiencias de éxito, concretas y contrastables, puede permitir a cada **territorio** mejorar sus propios **planes**, enriqueciéndolos con la aportación de las innovaciones, en muy diferentes ámbitos de agregación de valor, orientadas a la promoción de una nueva economía competitivamente perdurable, a largo plazo.

Es evidente, sin embargo, que la situación de partida de cada comarca o región es diversamente diferente de las otras. Pero no es menos cierto que existen, en cuanto a los diferentes agentes y factores que influyen en el entorno, políticas específicas potencialmente extrapolables y, sobre todo, inteligentemente adaptables a otros escenarios.

De manera que, identificando las soluciones más exitosas para la gestión de los elementos críticos de su propio entorno, combinándolas adecuadamente, cada territorio puede diseñar el modelo de promoción de desarrollo económico que le resulte más viable, en función de su estructura socioeconómica, y sus objetivos de transformación competitiva y social.

En su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” (1998), Michael Porter propone un modelo de análisis estratégico de los territorios, concebidos, desde una perspectiva económica, como un contexto de cooperación de diferentes agentes que desarrollan conjuntamente su propia estrategia, a partir de la infraestructura de su entorno concreto, adquiriendo ventajas competitivas sostenibles.



Para alimentar este análisis, el Sistema ISIS identifica, analiza, y monitorea permanentemente, los cambios e innovaciones que se producen a lo largo de todos estos elementos implicados en el *Desarrollo Competitivo de un Territorio*: Estado, Región, Comarca, etc.

Este sistema analiza y contrasta los modelos más avanzados a nivel mundial, relacionados con la situación de partida del propio entorno territorial identificando las innovaciones de éxito, relacionadas con los diferentes agentes: Empresas, Instituciones, Públicas y Privadas, dedicadas a la Promoción Económica, Sanidad, Educación e Investigación, Protección Social, Gestión Medioambiental, Turismo, Cultura, etc.

En definitiva, ISIS apoya y colabora en la implantación y vigilancia de los PLANES ESTRATÉGICOS TERRITORIALES.

Dentro de este contexto, es donde se desarrollan las actividades económicas de las regiones, y por lo tanto, los sectores que se benefician o perjudican en su crecimiento o desarrollo, de la capacidad e infraestructuras y recursos humanos, entre otros de la región.

B. Mediciones del Entorno

Cuando se habla de “cuadro de mando integral”, habitualmente hemos visto como el concepto de integral se refiere en exclusiva a que, en este tipo de propuestas, se integra el control de todos los departamentos, como si esto fuera realmente una novedad.

Todos los Directores Generales, desde la empresa más grande a la más pequeña, disponen de un sistema de control más o menos completo. En nuestra opinión, a esta altura del desarrollo de los sistemas de gestión, nos parece imprescindible, por dificultoso que sea, realizar un esfuerzo adicional e incluir en el cuadro de mando de gestión el concepto de “integral” basado en incluir la medición de los elementos críticos del entorno para nuestra empresa o sector.

Medirnos en el entorno, comparar nuestra empresa u organización, desde los diferentes puntos de análisis (tecnología, legal, economía, mercado, etc.) es esencial desde el punto de vista de los sistemas de inteligencia. No tiene sentido montar un sistema de Vigilancia y/o Inteligencia, si éste no es capaz de comparar objetivamente mi posición con el entorno donde nuestra empresa se desarrolla, donde nuestros productos se abren paso en un mercado cambiante, complejo e interconectado, dentro del sistema que le corresponda.

Medirnos en el entorno es una necesidad tan importante como medir el grado de endeudamiento, la productividad, la eficiencia de una máquina, un equipo, etc. Solamente en el entorno encontramos la única referencia objetiva para evaluar nuestras realizaciones, los avances respecto a nosotros mismos, a nuestra propia eficiencia interna.

Cada empresa se relaciona con los clientes a los cuales da servicio, quienes la comparan con otros proveedores. Es, por tanto, con estos competidores con los que debemos medirnos, pues uno es más alto, más rico, o, simplemente más eficiente, en comparación con alguien.

En tal sentido, debemos apoyar la creación de un sistema de control basado en mediciones y alertas sobre elementos críticos y objetivos del entorno.

El objetivo es ofrecer a la **dirección** de la empresa, información de los cambios que se producen en “su entorno” en los elementos seleccionados, con un fin claro: disponer de la información que nos permita medir el aprovechamiento, avance o retroceso respecto a las oportunidades y amenazas detectadas.

Nuestro aporte es bien claro: no sólo podemos medir el entorno, sino que lo debemos hacer, como mínimo en estos apartados:

- Tecnología: Debemos medir nuestros avances tecnológicos respecto al sector o respecto a los líderes con los que nos estemos comparando
- Gestión de Recursos: Además debemos medir nuestra gestión de recursos económicos, nuestra eficiencia, nuestra gestión del I+D, eficiencia de nuestro activos.
- Gestión del Capital Humano: Eficiencia de las personas, productividad, rotación de personal, evoluciones de las remuneraciones.

- Nivel de notoriedad en el mercado: Por otra parte, no menos importante será conocer como el mercado nos evalúa y nos compara con nuestros competidores, como éstos disponen de más o menos espacio en los medios, en los foros, en la mente de nuestros clientes finales.
- Nivel de eficiencia comercial: Bien tomada desde la mera medición de ganar o perder concursos, o por el número de acuerdos de cooperación, etc.

Pensemos en todo lo anterior como un primer paso en la dirección de empezar a identificar lo que, siendo crítico, es medible, es vigilable, y debe formar, necesariamente, parte del sistema de control de nuestro nivel de eficiencia en el desempeño competitivo, relativo a nuestro propio entorno.

C. Aplicación Metodología

La metodología se aplica sobre sectores y regiones y toma en consideración el análisis de desarrollos y tecnologías específicas aplicadas hacia mercados de alto valor, desde la observación de elementos relacionados con el Entorno Competitivo en toda la Cadena de Valor del sector objeto de estudio, desde una visión de Desarrollo Regional.

 es una metodología de Análisis de la Innovación Sectorial y Regional desde la Inteligencia Competitiva, que en relación con la situación particular de una región y/o sector determinado y su Entorno, aporta una identificación clara de las diferentes oportunidades de alto valor añadido, derivadas de cruzar e interrelacionar la Innovación Mundial procedente de las tecnologías, los mercados, y otros factores de competitividad asociados al Entorno Sectorial, identificando oportunidades mediante el análisis dinámico de intensidades, frecuencias y relación de la innovación cruzada en toda la cadena de valor del sector y región.

Los resultados del  comprenderán diferentes niveles de profundidad, verticalidad y transversalidad, que permiten aportar **conocimiento** hacia el propio sector, identificando oportunidades de diversificación relacionadas con otros sectores y tendencias. El cruce de información de MERCADO, SOCIOECONÓMICA y la TECNOLOGÍA a nivel mundial, facilitan la observación de movimientos, intensidades, tendencias y otros factores relacionados, permitiendo **la toma de decisiones desde la ANTICIPACIÓN**.

En cuanto a la transferencia de los resultados obtenidos del desarrollo y aplicación de la metodología , está garantizada de acuerdo al proceso de acompañamiento en las diferentes lecturas y presentaciones previas de los diferentes avances del informe, donde se confirmarán y ajustarán los resultados a los diferentes criterios estratégicos asociados a los diferentes responsables y agentes líderes del Desarrollo Regional.

Como resultado de la aplicación de esta metodología, se aportan diferentes tipos de **Mapas Relacionales**, de cruce entre oportunidades derivadas del conocimiento procedente del análisis de las innovaciones aplicadas al sector, los nichos de oportunidad en mercados asociados a los elementos competitivos de la región, y las líneas claves que configuran un Modelo de Desarrollo Regional Competitivo, integrando a los diferentes agentes económicos, sociales y empresas, entre otros.

Fases en la ejecución del estudio

- **FASE 1**

Como punto de partida de conocimiento de la situación actual y evolución de la XII Región se consideraron la información aportada por los diferentes organismos oficiales y agentes públicos y privados, que están relacionados con diagnósticos de la región, como los realizados por las Agencias de Desarrollo Regional.

Se realizó una recopilación de información suficiente y precisa, que unida a otras fuentes de información oficial, permitieron establecer un marco de partida para su incorporación al desarrollo del análisis.

- **FASE 2**

El análisis de benchmarking se realiza a nivel **mundial**, con el objetivo de identificar los elementos y factores claves de mejora sobre la situación actual, así como, de nuevas alternativas y modelos que tengan interés estratégico. Mediante la aplicación de esta metodología, y desde el enfoque de la Inteligencia Competitiva, se identifican los criterios, factores y líneas derivadas del análisis de modelos de éxito a nivel mundial, asociados a

las características determinantes de la XII Región, permitiendo una integración posterior en la definición del Modelo Competitivo.

En función de las necesidades y el análisis de benchmarking, se realizaron una serie de análisis relacionales para identificar los principales factores de influencia en el modelo de desarrollo regional competitivo para la XII Región, integrando la capacidad y características del territorio y su estructura actual, con las alternativas y tendencias identificadas. Como resultado, se presentaran las alternativas más sugerentes para el desarrollo de la Región de Magallanes, con objeto de discutir la factibilidad económica y adecuación de las seleccionadas, desde la mejora de lo existente y la incorporación de nuevas alternativas de competitividad.

En esta fase, se trabaja conjuntamente con los responsables y líderes de la región para la determinación de las diferentes líneas estratégicas de desarrollo e innovación, para poder diseñar en la siguiente fase, un **modelo de referencia** donde se consideren los ámbitos y áreas de mayor impacto y su proyección.

- **FASE 3**

La definición de los elementos y criterios estratégicos a vigilar, se determinan conjuntamente con los decisores y líderes involucrados en el desarrollo competitivo y estratégico de la región, desde los resultados obtenidos en el Análisis de Inteligencia Competitiva.

2.2 Adaptaciones o modificaciones introducidas durante la ejecución del proyecto, y razones que explican las discrepancias con la metodología originalmente propuesta

Respecto del desarrollo metodológico del estudio

- Definición del área de influencia para la Región de Magallanes, esto por cuanto en las áreas de estudio predefinidas existen diferencias de las regiones que compiten con cada una de ellas, lo cual ha dificultado realizar un análisis integrado territorial.
- Sumado a lo anterior, en muchas de las regiones que inciden en la competitividad de Magallanes, no existen fuentes de información para los indicadores en estudio. Esto ha motivado la búsqueda de indicadores alternativos en aquellos en que ha sido posible.
- Como se explicara en la sección referente al estado de avance de las actividades, el cambio de autoridad y su consecuente modificación de los interlocutores del estudio (tanto del equipo de la SEREMIA como del consejo) no ha permitido tener la debida continuidad en los análisis de los diferentes contenidos y conclusiones del estudio.
- De igual forma, la poca participación del sector privado en las reuniones de consejo ha dificultado su interiorización del proceso del estudio y un adecuado entendimiento de las potencialidades de sus resultados. Esto dado principalmente por la metodología utilizada en términos de realizar reuniones de consejo con presentaciones de los contenidos técnicos. Esto, por cuanto no permite una profundidad de análisis necesaria y dificulta poder discutir cada sector objetivo del estudio por separado.

Adaptaciones durante la ejecución

- Para la definición del área de influencia de la Región de Magallanes, se consideraron aquellos sectores en los cuales existía una adecuada calidad de información para el análisis. Definidas las regiones de influencia se integraron al análisis comparativo de competitividad de la Región de Magallanes y Antártica Chilena.
- Respecto de la calidad de la información en estas regiones, se utilizaron indicadores con fuentes secundarias normalizadas, los cuales fueron integrados al estudio.
- Para propiciar una continuidad de los análisis y colaboraciones requeridas para la ejecución del estudio, se modificó la estrategia de transferencia de los contenidos del estudio utilizando en la actualidad reuniones individuales con cada uno de los actores.

Esto ha permitido poder focalizar el desarrollo de los análisis en aquellas áreas de mayor interés para la SEREMIA (objeto del estudio) despertando así un mayor interés y participación.

- En el caso de las otras instituciones públicas y sector privado, la transferencia será realizada por análisis sectoriales individuales con la finalidad de permitir una mayor calidad de tiempo para profundizar en los contenidos del estudio, lo que se espera redunde en una mejor asistencia para la focalización de los análisis y desarrollos del estudio.
- En conjunto con el equipo técnico de la SEREMIA, se ha establecido una priorización de los ámbitos más estratégicos en cada rubro de interés. Sobre la base de esta priorización se han focalizado los *Bench* de la segunda etapa.

4. RESULTADOS

La estrategia regional de desarrollo de Magallanes y Antártica chilena pretende crear una región altamente competitiva, con un fuerte desarrollo social, cultural, comercial y tecnológico, basado en la pluralidad, innovación, liderazgo y participación de su gente, el respeto por su historia y ambiente. Y también desarrollar la eficiencia, transparencia e integración de los actores públicos y privados, en un contexto donde la población se sienta integrada con la nación y con el mundo.

En este informe se analiza la ventaja competitiva de la Región XII, al compararla con las otras 14 regiones chilenas; con especial atención en el análisis de los sectores estratégicos para la región (ganadería, hortalizas y frutas menores, silvícola-forestal, pesquero-acuícola, turismo y minería-química).

La estructura que sigue el diagnóstico es la que se muestra en la imagen inferior.

Para comprobar si una región es competitiva, el primer paso (previo al análisis de la mejora de la eficiencia y al análisis de la innovación regional) es estudiar cómo se posiciona, respecto a otras regiones, en cuanto a los REQUISITOS BÁSICOS; es decir, el nivel más bajo de desarrollo regional.

La MEJORA DE LA EFICIENCIA se trata de un avance dentro de las fases de desarrollo.

Una vez asentados los pilares elementales, se deduce una lógica de un nivel de exigencia hacia la eficiencia, tanto de empresas como de personas, para la mejora competitiva. Sin embargo, la obtención de buenos resultados en eficiencia no asegura lo mismo en los requisitos básicos y viceversa.

La última fase del diagnóstico es la INNOVACIÓN REGIONAL que representa unos objetivos más cercanos a la competitividad de la región.

La Región XII representa una de las regiones de mayor riqueza para Chile. Posee unas cualidades geográficas únicas que le aportan no sólo un entorno medioambiental privilegiado;



sino unos recursos naturales que guardan un alto potencial para el desarrollo económico de la zona.

El clima y las características de relieve de Magallanes son, a la vez, punto de apoyo y limitadores de las actividades. La ganadería y pesca posee un alto desarrollo y la minería-química ha aportado una alta riqueza a la región, aunque actualmente se encuentra en un enclave estratégico entre la explotación de los recursos efímeros y nuevas oportunidades energéticas.

Magallanes, gracias a su situación estratégica... guarda un elevado potencial para el enclave logístico y portuario de la zona.

Así mismo, el turismo resulta de una importancia vital, no sólo por el aporte de ingresos sino por la necesidad de equilibrio entre la actividad económica y la preservación del medio y su impacto en la biodiversidad única que existe en Magallanes.

Por otro lado, esta excepcionalidad en las características generales genera dificultades en otros sectores como el hortofrutícola y el silvícola-forestal. En el primero, los cultivos están focalizados en su mayoría al autoconsumo, en las denominadas huertas caseras; aunque comienza a realizarse acciones para su desarrollo económico.

Mientras tanto, los recursos forestales, altamente protegidos por su valor medioambiental, guardan una actividad creciente comercializadora de materiales como la lenga, árbol de madera dura muy demandada internacionalmente.

En el ámbito empresarial, la Región XII alcanza una alta densidad en relación a la población, que está mostrando un cambio hacia una mejor productividad económica. Sin embargo, los resultados todavía no son los deseables ya que el nivel de ventas medio no es de los más elevados respecto al tejido de otras regiones chilenas.

El comercio es, como en la mayoría, la principal actividad empresarial; sin embargo, Magallanes cuenta con una serie de industrias altamente valiosas tanto por el impacto en PIB como por su desarrollo social y estratégico. Se trata de empresas como la multinacional canadiense Methanex Chile



Fuente: Methanex Chile y ENAP

El clima y las características de relieve de Magallanes son, a la vez, punto de apoyo y limitadores de las actividades.

Ltda, que es una de las principales productoras mundiales de metanol; o la Empresa Nacional del Petróleo (ENAP).

En otros sectores también existen importantes firmas internacionales como la inglesa Standard Wool S.A, que recibe la mayoría de la producción de lana obtenida del ganado ovino de la región, o Frigorífico Simunovic S.A., la planta faenadora de ovinos más grande y moderna del país. Forestal Monte Alto y Russfin son las principales empresas en la limitada actividad forestal. Por otro lado, Pesca Chile, perteneciente a la española Pescanova, es la actual productora y exportadora de pescado en la Región XII.

Magallanes, gracias a su situación estratégica en el Cono Sur sudamericano, posee cualidades atractivas para multinacionales productoras de bienes; sin embargo, esta misma ubicación guarda un elevado potencial para el enclave logístico y portuario de la zona.

Por vía terrestre, cuenta con numerosos pasos de entrada salida al país argentino. Dorotea es el sector de mayor tráfico vehicular; aunque Monte Aymond acumula mayor tránsito de pasajeros y de carga.

Por vía marítima, la Empresa Portuaria Austral ejerce su actividad de forma estratégica en el corredor bioceánico natural del Estrecho de Magallanes. Esta situación en el extremo Austral de Sudamérica; hace de unión entre los Océanos Pacífico y Atlántico Sur y además es la puerta de entrada al continente Antártico.

Las tres terminales que posee el puerto es punto de encuentro tanto de naves de mercancías y pesqueras, embarcaciones de misiones científicas y grandes cruceros de turismo; siendo este último de gran importancia por el ingreso de divisas que reporta

Más allá del plano económico, la Región XII se identifica como próspera pero con unas condiciones del entorno duras y complicadas; con un atractivo elevado para vivir aunque de forma aislada. Estos factores han sido determinantes en el tamaño pequeño de la población cuyo crecimiento no acompaña al resto de las regiones nacionales. La mayoría vive en los principales núcleos urbanos y cuya proyección pone en alerta la supervivencia de los poblados rurales.

Frente a esto, la calidad de vida es elevada gracias a sus recursos (básicos: escuelas, centros sanitarios, viviendas, etc. y tecnológicos e innovadores), como por el nivel de

desarrollo de la población (cualificación, situación del empleo, productividad laboral y poder adquisitivo, entre otros).

4.1 Diagnóstico Regional por Sectores

Sectores estratégicos de la región

Ganadería

Magallanes registra un alto desarrollo ganadero bajo sistema extractivo, donde el ovino es la principal especie a distancia del resto como son el bovino, camélidos y caballos. La tendencia muestra un incremento destacado en el número de cabezas por explotación, aunque a un ritmo levemente menor que la media nacional.

Chile no puede competir en volumen con los principales competidores mundiales; por ello debe centrarse en apostar por una oferta internacional para mercados más pequeños pero dispuestos a pagar un mayor precio por un mejor producto.

El alto desarrollo de la ganadería ha provocado la creación e instalación de numerosas empresas, tanto textiles como alimentarias, en la provincia de Tierra de Fuego. Las explotaciones ganaderas se localizan en las tres grandes zonas agroecológicas de la región: estepa, húmeda y de transición. Las comunas con mayor cantidad de ovinos son Porvenir, San Gregorio y Laguna Blanca.

Pese a tener una explotación cuantiosa de ganado, los registros de ODEPA sobre el beneficio de carne en vara (con hueso) revelan que otras regiones obtienen mejor ratio de kilogramos por cabeza, como R.M. y Los Ríos en ovinos o Tarapacá en novillos y vacas.

La mayoría del producto, tanto carne como lana ovina y bovina, en menor medida, se destina a exportación. En general, Chile no puede competir en volumen con los principales competidores mundiales; por ello debe centrarse en apostar por una oferta internacional para mercados más pequeños pero dispuestos a pagar un mayor precio por un mejor producto.

Bajo esta premisa, Magallanes posee una fuerte posición competitiva internacional respecto al resto de regiones del país en ovinos y bovino; aunque en general, O'Higgins lidera el listado gracias a la exportación de cerdos que en poco afecta al sector en la Región XII.

Entre las oportunidades detectadas dentro de este sector, estaría la mejora productiva de las especies y la diversificación de los productos (tanto alimentarios como no alimentarios). Para la primera, las explotaciones ganaderas deberán gestionarse como empresas, habrá que realizar mejoras de las especies y el ganadero tendrá oportunidades para profesionalizarse.

Ésta última se basa en la cualificación del ganadero como empresario, su alfabetización digital para el empleo de nuevas tecnologías que le faciliten su desempeño y la conciencia medioambiental y de calidad de su producción, entre otros aspectos.

Además, mediante la transferencia y a las infraestructuras y tecnologías aplicadas al predio, se obtendrá una mejora laboral considerable, así como una calidad y sostenibilidad. El cúmulo de información y experiencia facilitará la asociación del sector para el intercambio de información estratégica que posibilite la creación de una red de conocimiento. Gracias a ello, el sector ganadero podrá afrontar nuevos retos y oportunidades en tanto a nuevos mercados y tipos de demanda.

Estos factores trasladados al ámbito empresarial, implican nuevas posibilidades de innovación de producto, ya sea tradicional y no tradicional. De igual modo, también podrán desarrollarse nuevas líneas de productos no agroalimentarios con base alimenticia (cosméticos, nutracéuticos) como la introducción de novedades en el sector textil (innovaciones en la lana).

Hortofrutícola

El desarrollo hortofrutícola en la Región XII no está basado en el desarrollo o impacto económico. La mayoría de los cultivos son huertas caseras dirigidas al autoconsumo. Desde siempre, se ha valorado de poco rentable el cultivo agrícola para fines comerciales debido a las adversas condiciones climáticas en la región. No obstante, se ha demostrado que son estas mismas características las que posibilitan el cultivo de variedades con una elevada calidad.

Con las técnicas adecuadas, la producción hortofrutícola en Magallanes podría aumentar para iniciar su actividad comercial, aunque sea a menor escala; aunque para ello debe diseñar y establecer previamente un buen sistema de comercialización.

Se percibe un cambio de conducta en este sentido; ya que la región está aumentando su superficie de hortalizas y la extensión en zarzaparrilla, frambuesa y frutilla es bastante elevada.

Las exportaciones hortofrutícolas son actualmente muy reducidas (73.000 dólares); sin embargo este valor representa un 5,39% del total de exportaciones del país (frente al 1,97% del dato nacional _ productos minero-químicos excluidos_). Los principales productos exportados son las patatas, las cebollas, en hortalizas y fresas en frutas menores.

La producción hortofrutícola en Magallanes podría aumentar para iniciar su actividad comercial, aunque sea a menor escala; aunque para ello debe diseñar y establecer previamente un buen sistema de comercialización

La región cuenta con un agricultor con formación técnica; sin embargo para la actividad resulta altamente necesario el desarrollo de un sistema de riego eficiente, tecnología moderna de producción, procesamiento y transporte.

Con todo esto, Magallanes presenta varias oportunidades para el sector hortofrutícola. Por un lado, estaría el cultivo de variedades orgánicas y selectivas mediante procesos ecológicos. Se trata de productos cuya comercialización y exportación no están basadas en el volumen sino en el alto valor unitario.

Dentro del entorno tan particular de la Región XII, se podrían dar acciones hacia la protección y calidad de los cultivos con el que mantener el equilibrio con el ecosistema. Para ello, resulta necesaria la mejora organizativa de las explotaciones, la profesionalización del agricultor, así como el avance de los servicios logísticos y de apoyo comercializador en la zona.

De igual modo, la mejora productiva aportara una mejora laboral. El conocimiento obtenido podrá ser objeto de difusión a través de las redes formadas por las empresas, mediante las asociaciones, los nodos tecnológicos y centros de investigación, entre otros. En definitiva, se plantea la salida a una nueva actividad económica que cree empresas y puestos de trabajo en el ámbito rural, lo que ayudará a mejorar la calidad de vida y evitará el despoblamiento.

Silvícola y forestal

El sector silvícola forestal se encuentra en una complicada situación entre el desarrollo comercial y la sostenibilidad de un entorno de alto valor para la biodiversidad. La polémica divide la opinión entre el potencial desarrollo forestal para fines comerciales y la deforestación y pérdida de miles de hectáreas con su consiguiente impacto en el resto de flora y fauna del hábitat.

Posee una alta superficie de bosque nativo (con potencial para la comercialización); la producción actual trabaja con la madera de lenga o roble de Magallanes, una especie que se regenera fácilmente después de la intervención del bosque. Además, es una de las especies chilenas más prometedoras para el manejo comercial inmediato, debido a la extensión de superficie que cubre, la calidad de su madera y la calidad de los bosques actuales.

Las principales oportunidades que se le presentan a Magallanes en el sector forestal silvícola son el producto (tanto bienes como servicios turísticos) de valor agregado, diferenciados y protegido.

Gracias al desarrollo comercial de este producto, la región ha contado con la implantación de diversas empresas del sector que han introducido un alto nivel tecnológico. Además de la lenga, otros materiales con los que se trabaja son el coigüe y el ciprés.

Dentro de las exportaciones, de bajo impacto para la economía regional, es el roble de Magallanes quien acapara casi el total del valor siendo los principales productos exportados la madera aserrada, las partes y piezas de muebles y listones y molduras.

No obstante, una gran parte de la extensión forestal de la región se encuentra protegida. De este modo, estos terrenos no pueden ser empleados para el sector maderero aunque sí puede tener un potencial comercial gracias al fuerte interés y actividad turística que genera los recursos naturales en Magallanes.

De este modo, las principales oportunidades que se le presentan a Magallanes en el sector forestal silvícola son el producto (tanto bienes como servicios turísticos) de valor agregado, diferenciados y protegido.

También cabe la implantación de empresas energéticas sostenibles con los residuos forestales; así como el respeto de normas medioambientales de las empresas. Para ello, debe darse previamente una profesionalización del productor y la implantación de tecnología respetuosa obtenida a través de la transferencia y las redes de conocimiento.

Pesquero-acuícola

Con un fuerte crecimiento en los últimos años, el sector, en especial el pesquero, ha afianzado su posición como estratégico para la Región XII gracias al impacto socioeconómico (creación y empleo en torno a la pesca artesanal, los buques fábricas, las plantas procesadoras, y los centros acuícolas) y al ingreso derivado de las exportaciones realizadas.

Magallanes es una vendedora internacional destacable de productos pesquero-acuícolas. En pescados posee exportaciones de merluza austral, congrio, etc. Respecto a los crustáceos, de alto valor, los principales productos por importancia culinaria fueron la centolla y el centollón, de los cuales la región es el principal oferente nacional y representa en torno a un 12% de las exportaciones del sector en la región.

El número de embarcaciones pesqueras cuenta con una alta concentración por puerto tanto de las naves artesanales como industriales; dándose, en esta última, un fuertísimo incremento. Respecto al desembarque medio (sólo disponible en embarcaciones artesanales), se trató de un volumen de carga bastante reducido, en comparación con las obtenidas en Arica y Parinacota, Atacama o Biobío.

La empresa Pesca Chile controla la producción y exportación en la región, frente a esto las empresas más pequeñas parecen trabajar de forma aislada ante su baja presencia en organismos de asociaciones y similares.

Respecto a los centros acuícolas, los datos obtenidos revelan una fuerte actividad productiva; centrada, en su mayoría, en el salmón Coho y la trucha. Nuevamente, la situación y características climáticas de la región ha obligado a adaptar la producción; ya que la menor temperatura del agua y la debilidad de las enfermedades ha conducido a un proceso de crecimiento más lento pero de mayor calidad y beneficio de carne al reducirse la mortalidad.

Frente a esto, la posición competitiva internacional fue bastante favorable gracias a que supuso un 4,92% de las exportaciones nacionales, un 41,16% de las nacionales; aunque existe un decrecimiento alarmante en los últimos años derivado de la crisis económica.

De las oportunidades identificadas estaría la diversificación de los productos pesquero-acuícolas así como la profesionalización del pescador y la mejora laboral gracias a la introducción de tecnología de apoyo. De igual modo, puede darse un extensión de los diversos recursos marinos e hidrobiológicos para la instalación de plantas procesadoras y transformadoras.

Paralelo al desarrollo productivo, el sector debería realizar avances en la gestión eficiente y sostenible, así como actividades de potenciación comercial como la promoción nacional e internacional de productos pesquero-acuícolas de Magallanes y la Antártica chilena.

Dentro de las oportunidades identificadas estaría la diversificación de los productos pesquero-acuícolas así como la profesionalización del pescador y la mejora laboral gracias a la introducción de tecnología de apoyo.

Turismo

Es de conocimiento general el alto valor turístico de la Región XII; guardando, además, un elevado potencial que todavía es objeto de estudio en el descubrimiento de nuevas oportunidades. En los últimos años, ha sido el sector que ha mostrado mayor crecimiento en Magallanes, pese a la leve ralentización producida en los últimos años, consecuencia de la crisis actual.

Es necesario el asociacionismo entre los diversos agentes de la cadena de valor del sector con el que obtener una visión conjunta del sector en la Región XII y poder afrontar unidos los retos.

La demanda de viajes al Cono sur americano ha aumentado y el turismo antártico se ha convertido en algo más accesible con la considerable cautela y precaución para no dañar el ecosistema de la zona.

En la parte continental, la Región XII cuenta con numerosos bienes de interés ya sea la Torres de Paine (una de las ofertas más desarrolladas), Tierra de Fuego y el Estrecho de Magallanes, entre otros, forman diversos aspectos que abordan el sector turístico de intereses especiales y aventura, de pesca y otros similares.

No obstante, las infraestructuras turísticas de la zona no son muy abundantes, en relación al número de turistas (extranjeros y nacionales) que acuden a Magallanes. Pese a ello, el visitante de la Región XII aporta unos ingresos medios de los más elevados del país; aunque ha sufrido un fuerte descenso por la coyuntura económica presente.

Además, el turista acude a las áreas naturales silvestres protegidas por el Sistema Nacional (SNASPE). La oferta turística especializada de la Región de Magallanes, promueve productos como Torres del Paine, Campos de Hielos Sur, la navegación por el Estrecho de Magallanes (entre fiordos, canales, etc.), Cabo de Hornos y la Antártica Chilena, con actividades de turismo de intereses especiales, como la observación de ballenas, que a nivel global muestran altas tasas de crecimiento.

Se trata de un reclamo para viajeros de altos ingresos. De este modo, Punta Arenas como el principal punto de desembarque de cruceros con turistas que quieren conocer el Cono Sur Americano, la puerta de entrada para el turismo náutico con tránsito por el Estrecho de Magallanes.

Como consecuencia, dos de los enclaves más importantes de La Región de Magallanes y Antártica Chilena, Punta Arenas y el Parque Nacional Torres del Paine, se sitúan en conjunto como el destino chileno de mayor carácter internacional de larga distancia,

Así, las oportunidades identificadas en el sector turístico en la Región XII comprenden el ecoturismo, el turismo de intereses especiales (deporte, pesca...), el turismo de hitos geográficos, el antártico o turismo de cruceros. Para ello, será imprescindible aprovechar las oportunidades de incrementar la oferta turística (alojamientos, tours, agencias, comercios...) con la garantía de calidad para una diferenciación. También será necesaria para el desarrollo competitivo del sector la cohesión de las instituciones turísticas para afrontar nuevos productos turísticos como para el intercambio de experiencia e información estratégica.

Será necesaria para el desarrollo competitivo del sector la cohesión de las instituciones turísticas para afrontar nuevos productos turísticos como para el intercambio de experiencia e información estratégica.

Minero-químico

En términos de aportación al PIB y exportaciones, el sector minero-químico representa el principal recurso económico de Magallanes y la Antártica chilena. No obstante, la producción de petróleo, gas y carbón muestra un fuerte decrecimiento del que, posiblemente, no vuelva a recuperarse. El metanol, principal producto de la Región XII, es exportado casi en su totalidad por una única empresa (Methanex Chile Ltd.).

Pese a este balance, la superficie minera ha registrado un fuerte incremento entre 2008-09; aunque todavía se trata de una pequeña parte del territorio regional.

Respecto a las exportaciones, el impacto nacional es reducido, no así en el regional donde muestra una fuerte dependencia. El sector ha obtenido una dura variación entre 2008-09 fruto de problemas de suministro de gas con la Patagonia argentina y del descenso de producción de los recursos naturales.

De este modo, las oportunidades detectadas abordan la eficiencia de producción para una mejora de las condiciones laborales. La tecnología y transferencia ayudará a atraer recursos humanos y conocimiento de otras regiones a Magallanes.

De igual modo, el desarrollo logístico cuenta con una importancia primordial. Por último, es necesario el asociacionismo entre los diversos agentes de la cadena de valor del sector con el que obtener una visión conjunta del sector en la Región XII y poder afrontar unidos los retos.

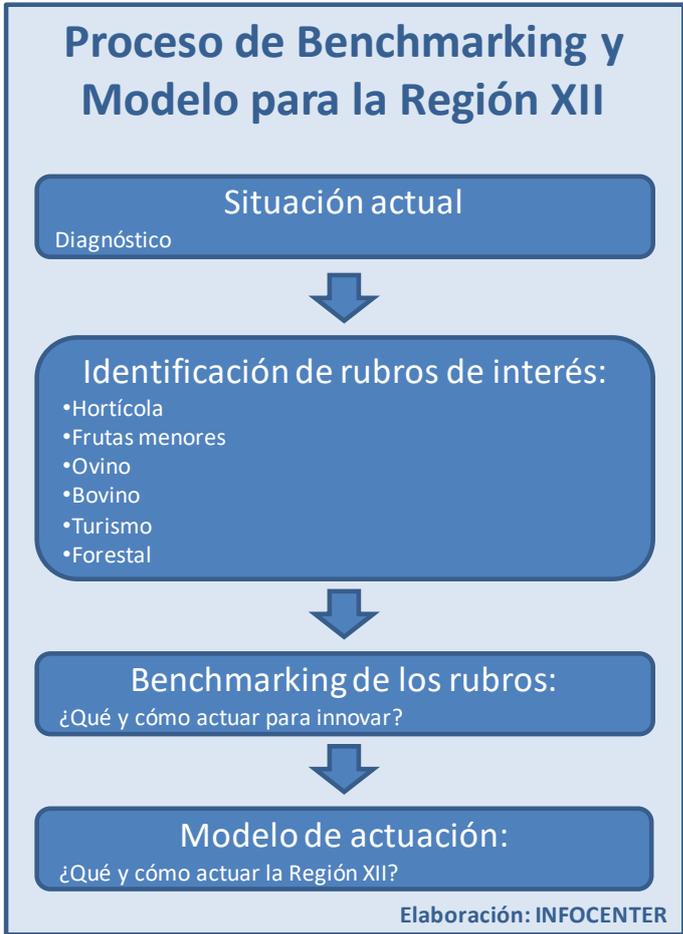
4.2 Análisis de Brecha por sectores priorizados

El análisis de benchmarking se realizará a nivel mundial, con el objetivo de identificar los elementos y factores claves de mejora sobre la situación actual, así como, de nuevas alternativas y modelos que tengan interés estratégico. Mediante la aplicación de esta metodología, y desde el enfoque de la Inteligencia Competitiva, se identifican los criterios, factores y líneas derivadas del análisis de modelos de éxito a nivel mundial, asociados a las características determinantes de la Región XV, permitiendo una integración posterior en la definición del Modelo Competitivo.

En función de las necesidades y el análisis de Benchmarking, se realizan una serie de análisis relacionales para identificar los principales factores de influencia en el modelo de desarrollo regional competitivo, integrando la capacidad y características del territorio y su estructura actual, con las alternativas y tendencias identificadas. Como resultado, se presentan las alternativas más sugerentes para el desarrollo de la XII Región con objeto de discutir la factibilidad económica y adecuación de las estrategias seleccionadas, desde la mejora de lo existente y la incorporación de nuevas alternativas de competitividad.

Cuadro de análisis de sectores priorizados con sus focalizaciones

SECTOR ESTRATÉGICOS (5)	SUB-APARTADOS (6)
HORTÍCOLA	Tecnología de envases y productos procesados
TURISMO	Turismo de Estancia
GANADERÍA	Rubro Ovino
	Rubro Bovino
FORESTAL	Biomasa
FRUTALES MENORES	Benchmarking tecnológico



4.3 Análisis desarrollados en los Benchmarking

BENCHMARKING RUBRO BOVINO

El enfoque inicial establecido para el *Bench* de este rubro fue identificar las oportunidades de mercado en la Comunidad Económica Europea y las condiciones que las mismas establecen para importación de productos desde Chile. Esto con el objetivo de establecer su viabilidad comercial y diseñar los lineamientos estratégicos de desarrollo para su implementación.

A continuación se detalla su desarrollo:

1. FACTORES DE COMPETITIVIDAD DEL RUBRO BOVINO CHILENO EN LA UNIÓN EUROPEA

1.1. Introducción de factores de competitividad del rubro de bovino en el mercado de la UE

1.2. Situación del comercio internacional de bovino de alta calidad en la UE

1.2.1. Asignación de cuotas para la carne bovina de alta calidad

1.2.2. Cuota Hilton

1.2.3. Otras cuotas aplicadas por la UE

1.3. Principales competidores de Chile en la UE

1.3.1 Argentina

1.3.2 Estados Unidos

1.3.3 Brasil

1.3.4 Australia

2. MODELO DE ACTUACIÓN EN EL RUBRO DE BOVINO PARA LA REGIÓN XII

2.1. Modelo de actuación en el rubro bovino para la Región XII

2.2. Sistema de seguimiento de indicadores

BENCHMARKING RUBRO FORESTAL

En el ámbito forestal se realizó un *bench* orientado a establecer tecnologías para el uso de biomasa forestal para generación de energía y la posibilidad de una producción mixta a través de buenas prácticas en silvopastoreo

A continuación se detalla su desarrollo:

1. RUBRO FORESTAL EN LA REGIÓN XII

- 1.1 Superficie forestal
- 1.2 Usos del suelo forestal
 - 1.2.1 Silvopastoreo y silvicultura
 - 1.2.2 Biomasa forestal
 - 1.2.3 Impacto del rubro forestal
 - 1.2.3.1 Producción forestal y empresas del sector a nivel regional
 - 1.2.3.2 Principales destinos de los productores forestales
- 1.3. Focalización y objetivos estratégicos del rubro forestal en la Región XII

2. BENCHMARKING EN EL RUBRO FORESTAL PARA LA REGIÓN XII

- 2.1. Introducción del Benchmarking en el rubro forestal
- 2.2. Principales actuaciones en generación de energía a partir de biomasa
- 2.3. Generación de energía a partir de biomasa forestal
- 2.4. Principales actuaciones en modelos de silvopastoreo
- 2.5. Modelos de mejora de silvopastoreo

3. MODELO DE ACTUACIÓN EN EL RUBRO FORESTAL PARA LA REGIÓN XII

- 3.1. Modelo de actuación en el rubro forestal para la Región XII extraídas del Benchmarking
 - Buenas prácticas en el ámbito de la biomasa forestal
 - Innovaciones tecnológicas en el ámbito de la biomasa forestal
 - Modelos de silvopastoreo
- 3.2. Sistema de seguimiento de indicadores

BENCHMARKING RUBRO FRUTALES

Dadas las iniciativas actualmente en ejecución en la Región, fue de interés poder contar con un análisis de las alternativas existentes en términos de variedades para climas fríos en general y en lo que a Zorzaparrilla se refiere en lo específico. Incluyendo además en el modelo, líneas de actuación para los aspectos tecnológicos de los mismos.

A continuación se detalla su desarrollo:

1. BENCHMARKING DE FRUTALES MENORES PARA LA REGIÓN XII

- 1.1. Introducción del Benchmarking de frutales menores
- 1.2. Identificación de las variedades de zorzaparrilla
- 1.3. Variedades de zorzaparrilla
- 1.4. Principales actuaciones del benchmarking tecnológico en el cultivo de zorzaparrilla
- 1.5. Benchmarking tecnológico en el cultivo de zorzaparrilla
- 1.6. Identificación de las variedades de frutas menores para climas fríos
- 1.7. Variedades de frutas menores para climas fríos

2. MODELO DE ACTUACIÓN EN EL RUBRO FRUTAS MENORES PARA LA REGIÓN XII

- 2.1. Modelo de actuación en frutas menores para Región XII extraídas del Benchmarking
 - Variedad de zorzaparrilla
 - Benchmarking tecnológico de cultivo de zorzaparrilla
 - Variedad de frutas menores de clima frío
- 2.2. Sistema de seguimiento de indicadores

BENCHMARKING RUBRO HORTÍCOLA

Se estimó que un aporte complementario a las acciones que se llevan a cabo en este rubro, lo constituía la posibilidad de visualizar buenas prácticas en el área de desarrollo productivo comercial asociativo a pequeñas escalas, procesos de valor agregado y conservación para productos hortícolas.

A continuación se detalla su desarrollo:

1. BENCHMARKING DE ACTUACIONES EN EL RUBRO HORTÍCOLA PARA LA REGIÓN XII

- 1.1. Introducción del Benchmarking del rubro hortícola
- 1.2. Principales actuaciones en asociatividad hortícola
- 1.3. Buenas prácticas en asociatividad hortícola
- 1.4. Principales actuaciones en tecnologías de procesado y envasado hortícola
- 1.5. Tecnologías de procesado y envasado hortícola
- 1.6. Principales actuaciones en tecnologías de preservación y conservación hortícola
- 1.7. Tecnologías de preservación y conservación hortícola
- 1.8. Principales actuaciones en platos vegetarianos listos para servir
- 1.9. Actuaciones en platos vegetarianos

2. MODELO DE ACTUACIÓN EN EL RUBRO HORTÍCOLA PARA LA REGIÓN XII

- 2.1. Modelo de actuación en el rubro hortícola para la Región XII extraídas del benchmarking
 - Asociatividad para la Denominación de Origen
 - Tecnologías de procesado y envasado
 - Tecnologías de conservación y preservación
 - Platos vegetarianos listos para consumir
- 2.2. Sistema de seguimiento de indicadores

BENCHMARKING RUBRO OVINO

Uno de los aspectos que ha estado permanente presente en los análisis de los factores críticos del aumento de la masa regional, ha sido el desarrollo de la oferta forraje en la región. Por ello se focalizó el *Bench* en visualizar acciones a nivel internacional que tuviesen relación con la intervención de recursos en grandes extensiones.

A continuación se detalla su desarrollo:

1. BENCHMARKING EN EL RUBRO OVINO PARA LA REGIÓN XII

- 1.1. Introducción del Benchmarking en el rubro ovino
- 1.2. Principales actuaciones en sistemas de intervención en grandes superficies
- 1.3. Sistemas de intervención en grandes superficies
- 1.4. Principales actuaciones en modelos de mejora de praderas
- 1.5. Modelos de mejora de praderas

2. MODELO DE ACTUACIÓN EN EL RUBRO OVINO PARA LA REGIÓN XII

- 2.1. Modelo de actuación en el rubro ovino para Región XII extraídas del Benchmarking
 - Sistemas de intervención en grandes superficies
 - Modelo de mejora de praderas
- 2.2. Sistema de seguimiento de indicadores

BENCHMARKING RUBRO TURISMO

Siendo el contexto del estudio, aquellas áreas de acción concernientes a la actividad agropecuaria y dentro de ellas lo que se constituye en un factor de desarrollo actual o potencial, se incorporó el área de agroturismo, específicamente el Turismo de Estancia. Por ello se buscaron a nivel internacional buenas prácticas en la explotación turística de los recursos naturales.

A continuación se detalla su desarrollo:

1. BENCHMARKING DE BUENAS PRÁCTICAS EN TURISMO PARA LA REGIÓN XII

- 1.1. Introducción del Benchmarking del rubro de turismo
- 1.2. Principales actuaciones de las buenas prácticas en agroturismo
- 1.3. Buenas prácticas en agroturismo
- 1.4. Principales actuaciones de las buenas prácticas de encadenamiento turístico
- 1.5. Benchmarking de buenas prácticas en encadenamiento turístico

2. MODELO DE ACTUACIÓN EN EL RUBRO DE TURISMO PARA LA REGIÓN XII

- 2.1. Modelo de actuación en turismo para la Región XII extraídas de las buenas prácticas
- 2.2. Sistema de seguimiento de indicadores

5. LOGRO DE HITOS

Recopilación de información en 5 ámbitos	1 Subsectores y su importancia relativa identificados 2 Elementos clave del territorio identificados por subsectores. (1)	Diagnóstico Regional
Análisis integrado del diagnóstico de situación y las oportunidades derivadas del Benchmarking.	Oportunidades de desarrollo competitivo de los sectores objetivo (Análisis de Debilidades Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la región)	Informe de Oportunidades de desarrollo competitivo
Oportunidades de desarrollo en relación con criterios de factibilidad	Oportunidades de desarrollo relacionadas con criterios de factibilidad	Definición de prioridades con el SEREMI y su equipo técnico
Focalización de áreas de priorización regional para la ejecución del Bench Internacional	Análisis de 3 subsectores priorizados. Definición de 2 áreas de innovación por subsector.	Priorización estratégica regional en 5 sectores de interés para el estudio y 6 subsectores
Modelos internacionales aplicables al Rubro Hortícola	Benchmarking de buenas prácticas del sector Hortícola para la Región XII	<i>Bench</i> Internacional Hortícola
Modelos internacionales aplicables al Rubro Frutales Menores	Benchmarking de buenas prácticas del sector Frutales para la Región XII	<i>Bench</i> Internacional Frutales
Modelos internacionales aplicables al Rubro Turismo	Benchmarking de buenas prácticas del sector Turismo para la Región XII	<i>Bench</i> Internacional Turismo
Modelos internacionales aplicables al Rubro Ovino	Benchmarking de buenas prácticas del sector Ovino para la Región XII	<i>Bench</i> Internacional Ovino
Modelos internacionales aplicables al Rubro Bovino	Benchmarking de buenas prácticas del sector Bovino para la Región XII	<i>Bench</i> Internacional Bovino
Modelo de Competitividad	Para cada sub sector se definieron líneas estratégicas de acción, integradas en un modelo de seguimiento por indicadores.	Modelo de seguimiento de las líneas de acción por sectores priorizados

6. IMPACTOS Y LOGROS DEL PROYECTO

El estudio realizado ha tratado de diagnosticar la situación de la Región de Magallanes frente al resto de regiones chilenas y zonas limítrofes con Argentina. De este modo, se ha recopilado múltiples indicadores que han “fotografiado” a esta región en un contexto comparativo para relativizar los resultados. Las dificultades enfrentadas al no tener información exhaustiva de la región y su medio competitivo cercano, han sido superadas mediante un trabajo estrecho con el SEREMI y su equipo técnico, con la finalidad de poder dar orientación y prioridad a los ejes estratégicos regionales y así poder focalizar el *Bench* internacional que se encuentra actualmente en ejecución.

Se ha podido diseñar el modelo de análisis estratégico, estructurar los nexos con las líneas prioritarias regionales y establecer orientaciones respecto de sus fortalezas y factores de competitividad. Esto junto con la puesta en contexto internacional mediante el *Bench*, ha permitido establecer una herramienta de seguimiento como apoyo a las definiciones de áreas de innovación centradas en los ejes de competitividad regional.

Junto con los *bench*, se propusieron modelos con líneas de acciones que permiten identificar posibles estrategias para abordar los factores definidos como críticos para cada uno de los sectores analizados, a través de las cuales se podrán evaluar prioridades, pertinencias y focos, entre otros, en innovación para el sector **agropecuario regional**.

Dada las actividades que se encuentran en desarrollo en la SEREMIA, respecto de análisis de competitividad para los distintos sectores, este estudio permite apoyar mediante datos objetivos, los análisis que se han desprendido de las mesas de trabajo implementadas en la región. Para ello, se ha coordinado la etapa final del estudio con la elaboración de los informes de competitividad que se encuentra actualmente en desarrollo.

7. PROBLEMAS ENFRENTADOS DURANTE EL PROYECTO

Técnicos

- a) Definición del área de influencia para la Región de Magallanes, esto por cuanto en las áreas de estudio predefinidas existen diferencias de las regiones que compiten con cada una de ellas, lo cual ha dificultado realizar un análisis integrado territorial. Sumado a lo anterior, en muchas de las regiones que inciden en la competitividad de Magallanes, no existen fuentes de información para los indicadores en estudio. Esto ha motivado la búsqueda de indicadores alternativos en aquellos en que ha sido posible
- b) Lo anterior no le quita validez a la construcción del modelo, por cuanto estas variables pueden ir siendo corregidas en la medida que la información vaya estando disponible.
- c) Como medida correctiva se han coordinado reuniones con el SEREMI y su equipo técnico, con quienes se han ajustado los diagnósticos y se han delineado los objetivos para la realización de los *bench* internacionales.

Administrativos

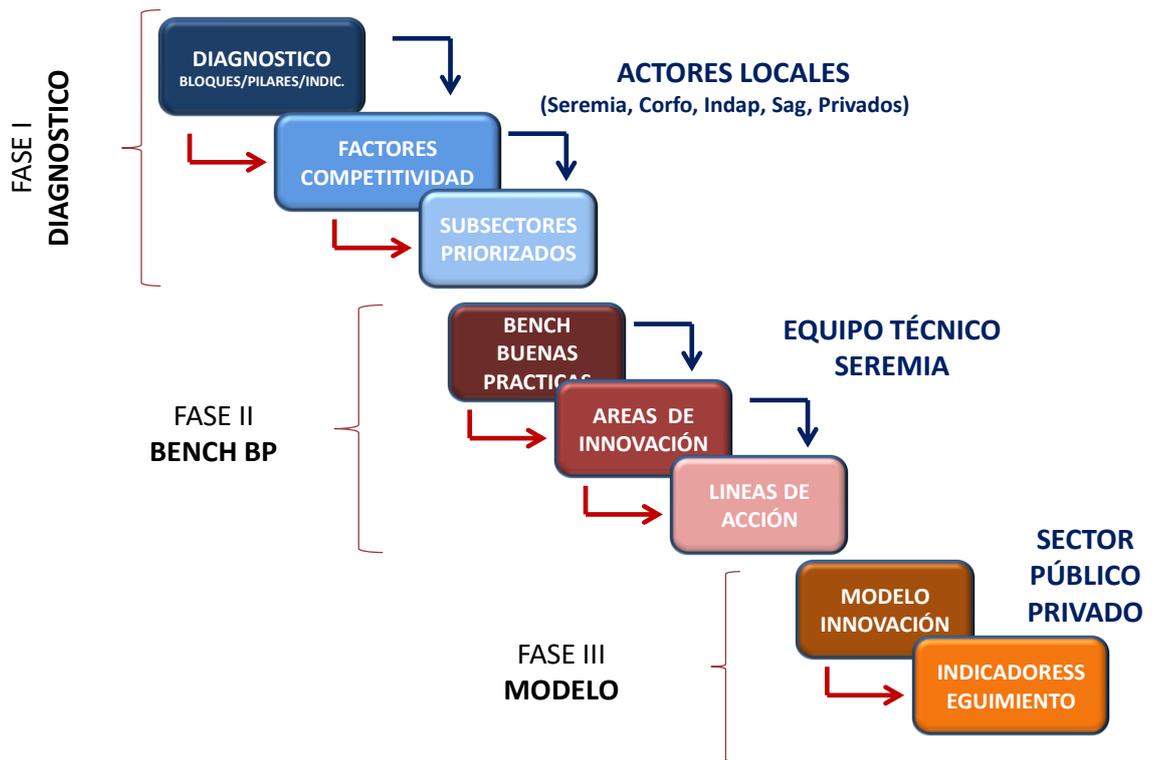
- a) El cambio de autoridades en la SEREMIA, lo cual retrasó significativamente la puesta en marcha del proyecto. Esto se ha corregido utilizando los períodos contemplados en los siguientes informes para la posterior entrega del modelo, con la finalidad de no modificar la duración del estudio.

Gestión

- a) Lograr una adecuada convocatoria del sector privado en el consejo supervisor del estudio, para lo cual se ha modificado la estrategia utilizando reuniones presenciales independientes con cada representante sectorial.

8. PRODUCTORES Y ACTORES PARTICIPANTES

Organización relacional durante la ejecución del proyecto



9. CONCLUSIONES

Un sistema de Inteligencia Competitiva requiere para su desarrollo e implementación de una estrecha relación con los actores relevantes del sistema involucrado, tanto con aquellos a cargo de las toma de decisiones como de los administradores de la información estratégica regional, con la finalidad de poder establecer una red de gestión de información coordinada con las acciones locales imperantes. Por ello este tipo de estudios debe ser enfocado en las áreas de influencia en la toma de decisiones de la institución demandante, es decir corresponde a un estudio de IC Regional, en la medida que éste radica en la Intendencia o Gobierno Regional. Como en este caso, el mandante es la Secretaría Regional Ministerial de Agricultura, se debió re focalizar a los rubros que le son prioritarios, para que de esta forma pueda obtenerse una carta de navegación para la innovación basada en análisis, estrategias y modelos ajustados a la realidad regional, pero fundamentalmente que se condiga directamente con la problemática de la cual debe dar respuesta el mandante del estudio.

Derivado del proceso anterior, este proyecto permitió el establecimiento de un sistema de Inteligencia Competitiva que permitiera al sector agropecuario de la región un mayor y profundo conocimiento de los factores estratégicos, así como la implementación de una metodología que permitiera gestionar el seguimiento de dichos factores. Finalmente, el desarrollo de las líneas estratégicas estuvo marcado por unos indicadores de seguimiento que permiten ver el grado de cumplimiento identificado para cada uno de los aspectos considerados relevante para la evaluación de las políticas de innovación implementadas.

El reto en definitiva, consistió en poder convertir esos indicadores que recogen, si bien de forma dinámica, la realidad de la región, en modelos de gestión de los mismos y su utilización tanto para la definición de las metas como sus identificadores de cumplimiento. Además, de que asociados a ellos, figura una serie de información de valor estratégico que deben de considerarse por su importancia a los objetivos marcados en el sistema de Inteligencia Competitiva-Vigilancia Tecnológica (IC-VT) Regional Sectorializado. Modelo que a partir de este estudio, puede ser implementado en una plataforma de IC para la Innovación Agropecuaria Regional.

10. RECOMENDACIONES

El impacto de los resultados obtenidos de la ejecución de un estudio de estas características, no sólo se encuentra relacionado a la información generada y contenida en los diversos informes y documentos de análisis, sino más bien en el proceso de desarrollo de sus diferentes etapas durante su ejecución. Es así como, la contribución que realiza, por ejemplo, al colocar la prospectiva como un concepto de importancia en la gestión, al relacionar el desarrollo de sectores como es el agroalimentario a las estructuras regionales transversales mediante indicadores cuantificables, al generar un proceso de análisis de estas características en una institucionalidad de carácter público como es la SEREMIA y finalmente, conectar a ésta con el sector privado mediante una conversación de análisis estratégicos de intereses comunes, no se limita al espacio temporal contemplado para su ejecución por cuanto la dinámica de análisis se ha ido internalizando como una metodología necesaria de ser adoptada para poder realizar gestiones de mayor efectividad.

Desde una mirada de futuro, este estudio permite contar con un análisis de competitividad regional y sectorial sistematizado, mediante metodologías utilizadas actualmente para estudios estratégicos a nivel mundial. Esta sistematización, sumada a la recopilación de información mediante sistemas de búsquedas avanzadas y levantamientos locales, permite que los análisis estén basados sobre la información actualmente disponible.

El proceso de desarrollo, si bien no fue expedito, permitió en su problemática interiorizar al SEREMI y su equipo técnico, tanto en sus metodologías como de los contenidos técnicos. Esto se suma a la relación establecida con la empresa española de Inteligencia Competitiva, INFOCENTER, a cargo de la ejecución de los estudios, que permite incorporar en los procesos de análisis una perspectiva distinta, complementaria, pero sobre todo crítica respecto del contexto marco sobre el cual se basan dichos análisis. Este proceso deja hoy un equipo técnico involucrado con los diferentes aspectos utilizados para el desarrollo de sus contenidos, lo cual representa una base de construcción relevante a la hora de considerar la implementación de una plataforma de Inteligencia Competitiva.

Por todos los “activos” anteriormente mencionados, se hace recomendable analizar la posibilidad de establecer una plataforma de Inteligencia Competitiva que permita dar bajada a los diferentes resultados obtenidos del estudio, diagnósticos, indicadores, brechas, lineamientos estratégicos y modelos, entre otros, como una herramienta dinámica y para permitir, no solo mantener en una actualización permanente los contenidos del estudio, sino también, seguir nutriendo de información estratégica las tomas de decisiones en los ámbitos de innovación sectorial y dar seguimiento a los factores críticos, establecidos como macro indicadores en el sistema.

Se han sentado las bases para proporcionar al sector una plataforma capaz de seguir y mostrar el nivel de cumplimiento de dichos indicadores, su gestión e información, así como la disponibilidad de todos aquellos aspectos de carácter estratégico que desde el proceso desarrollado en el sistema de IC se ha considerado crítico en su establecimiento y enfoque. Posibilita utilizar las bases de datos y fuentes de información relevantes, de forma que aporte un dinamismo basado en fuentes de captura automática, recogida y distribución de las mismas, a todos los agentes implicados.

La gestión de una plataforma basada en el sistema de IC, permitiría mediante un desarrollo permanente, la generación de un conjunto de herramientas orientadas a un análisis sectorial comparativo en el contexto nacional y mundial, de los factores regionales críticos para el desarrollo del sector y de la región.



GOBIERNO REGIONAL DE LA REGIÓN DE MAGALLANES Y ANTÁRTICA CHILENA
Fondo de Innovación para la Competitividad Regional
Fundación para la innovación agraria, FIA

ANEXOS