

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN UN CLUSTER DE SERVICIOS
EN SITUACIÓN DE CRISIS. EL CASO DE LAS PYMES DE AYSÉN.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FELIPE ANTONIO BÓRQUEZ FERIS

**PROFESOR GUÍA:
JUAN PABLO ZANLUNGO MATSUHIRO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CHRISTIAN POTOENJAK CABRERA
ERIKA XIMENA GUERRA ESCOBAR**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2010**

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: FELIPE ANTONIO BÓRQUEZ FERIS
FECHA: 17/05/2010
PROF. GUIA: JUAN PABLO ZANLUNGO

DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE INTERVENSIÓN EN UN CLUSTER DE SERVICIOS EN SITUACION DE CRISIS. EL CASO DE LAS PYMES DE AYSÉN.

El Programa Territorial Integrado de Proveedores de Servicios Logísticos de la Región de Aysén (en adelante PTI), instrumento de fomento de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) tiene como objetivo “mejorar las condiciones internas y externas que permitan el desarrollo eficiente del negocio de los prestadores de servicios de la Región”.

A raíz de la crisis que actualmente afecta a la industria del salmón, provocada por el virus ISA (anemia infecciosa del salmón), surgió la necesidad de focalizar las acciones del PTI, orientándola hacia una estrategia de reconversión y/o diversificación de sus beneficiarios. El presente trabajo de título tuvo como objetivo el diseño de una estrategia de intervención enfocada en la diversificación para las PYMES proveedoras de servicios logísticos de la Región de Aysén, siendo en su mayoría prestadoras de servicios de la industria del salmón. Esta estrategia de intervención es propuesta al PTI para ser aplicada entre julio del 2010 y junio del 2011.

Este trabajo muestra antecedentes de la crisis para tener una visión del contexto al que se enfrentan las PYMES de Aysén. A fin de comprender el impacto de la crisis en las PYMES, se realizó una descripción general de las empresas proveedoras de la industria del salmón. Por un lado, se accedió a información cualitativa y cuantitativa que ha sido generada por el PTI a lo largo de su funcionamiento, y por otro, se trabajó en el “Diseño de instrumento y caracterización de los prestadores de servicios y proveedores”, solicitado por el PTI a la empresa KMT Consultores. En la aplicación del instrumento se pudo entrevistar a 30 empresas del registro de proveedores que posee el PTI, de un total de 80 empresas aproximadamente.

Para determinar las líneas de acción futuras, se hizo un análisis FODA que se construyó a partir de los resultados obtenidos en una actividad participativa realizada con los Proveedores de Servicio en octubre del 2009. Junto con esto, se analizó los potenciales mercados para la diversificación, determinándose: acuicultura, turismo, ganadería e infraestructura pública y privada (energía y construcción inmobiliaria). A partir de esto, se establecieron las líneas de acción: reconversión, ajuste de activos, desarrollo de capital humano, búsqueda de mercados, asociatividad, eficiencia en gestión (marketing, control de costos, tecnologías, entre otros), certificación y créditos de inversión.

Finalmente, se definió el siguiente objetivo estratégico para el PTI: entregar las herramientas necesarias para que los prestadores de servicio desarrollen las capacidades que les permitan optar por la alternativa de diversificación como estrategia frente a la crisis, ya sea ofreciendo nuevos productos o aprovechando las oportunidades en otros mercados o una mezcla de ambas alternativas. Se establecieron actividades, indicadores, posibles instrumentos a utilizar y actor responsable. Finalmente, se confeccionó una carta Gantt y se dimensionaron los recursos a utilizar en las actividades, obteniéndose un valor de 86,5 millones de pesos para la ejecución del programa durante el ejercicio 2010-2011.

ÍNDICE

Capítulo 1: PLANEAMIENTO GENERAL DEL TRABAJO DE TÍTULO	4
1.1 Introducción.....	4
1.2 Objetivos	6
1.2.1 Objetivo general.....	6
1.2.2 Objetivos Específicos.....	6
1.3 Antecedentes generales	6
1.3.1 La Corporación de Fomento de la Producción y su Rol en Aysén	6
1.3.2 El Programa Territorial Integrado (PTI)	8
1.3.3 PTI Proveedores de Servicios Logísticos de la Región de Aysén.....	9
1.3.4 Historia de los sectores productivos en Aysén	11
1.3.5 Contexto economía regional	15
1.3.6 Crisis en la Industria del Salmón	22
1.3.7 Análisis problemas en PYMES	25
Capítulo 2: MARCO CONCEPTUAL	29
2.1 Clúster	29
2.1.1 Fases de un proceso de clusterización.....	29
2.1.2 Iniciativas de clusterización	33
2.1.3 Competencias para una iniciativa de clusterización	34
2.2 Competitividad	35
2.3 Reconversión empresarial y estrategias en empresas en crisis.....	37
2.4 Estrategias de diversificación	40
2.5 Descripción de Pequeña y Mediana Empresa.....	42
2.6 Situación de aislamiento en la Región de Aysén	43
Capítulo 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1 Carácter del estudio	45
3.1 Recolección de información.....	46
Capítulo 4: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	47
4.1 Descripción general PYMES de la industria del salmón en la Región de Aysén	47
4.2 La diversificación como alternativa.....	55
4.3 Análisis FODA y ventajas competitivas de los prestadores de servicio	56
4.4 Mercados potenciales para diversificación.....	64
4.5 Pertinencia y limitaciones del PTI.....	75
4.6 Objetivos y lineamientos estratégicos para la diversificación	78
4.7 Propuesta Programa de trabajo de actividades	83
4.7.1 Descripción metodología del Programa de Intervención	88
4.7.2 Carta Gantt.....	90
4.7.3 Dimensionamiento de recursos	92
Capítulo 5: CONCLUSIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	102

Capítulo 1: PLANEAMIENTO GENERAL DEL TRABAJO DE TÍTULO

1.1 Introducción

Durante los años noventa y hasta mediados del año 2008, la industria salmonera fue reconocida por su gran desarrollo y constante expansión. Durante el año 1994, las exportaciones de productos derivados del salmón alcanzaban US\$ 348,7 millones. En poco más de una década, la cifra es siete veces mayor, alcanzando los US\$ 2.241,7 millones el 2007, lo que equivale a tasas de crecimiento de un 19% anual (2003-2007).

Chile ocupa el segundo lugar en producción de salmón y trucha a nivel mundial con un 36% de la producción el 2007, equivalente a 397 mil toneladas. Siguiendo a Noruega que produce el 43,3% de la producción mundial, ósea 789 mil toneladas¹.

La XI Región es el segundo polo productivo del salmón más relevante del país mostrando niveles de producción histórico de entre 120 y 162 mil toneladas entre los años 2005 y 2008. La expansión hacia la XI toma importancia estratégica para responder al crecimiento de la industria producto del aumento de la demanda mundial, donde la necesidad de localizaciones alternativas a las actuales que cuenten con mayores corrientes para el intercambio de aguas y profundidad, sitúa al fiordo de Aysén como el lugar perfecto para esta expansión. Esto representa una oportunidad para las empresas proveedoras de servicios de la región para aumentar su competitividad y eficiencia.

Sin embargo, y a pesar de las perspectivas de crecimiento de la industria del salmón, una fuerte crisis es provocada debido a la aparición del virus ISA que fue detectado el año 2007 en un centro de cultivo de la empresa Marine Harvest. Hacia fines del 2009 la producción se habrá reducido en valores cercanos a un 60%, con pérdidas del orden de los US\$ 45 millones² para la Región de Aysén.

De acuerdo a estimaciones se esperaba que los puestos de trabajo llegaran a los 14.500 el 2012³, pero producto de la crisis, durante el 2009, la fuerza de trabajo había disminuido en más de 1.600 puestos⁴.

Las perspectivas de recuperación son a mediano plazo, periodo de 5 años aproximadamente según estimaciones de KMT Consultores. Recién a fines del 2010 se podrán sembrar salmónes sanos nuevamente, luego se debe esperar 20 meses para cosechar.

Esto afecta directamente las operaciones de los proveedores de servicio de la industria del salmón. Históricamente, los proveedores de servicio han manejado una alta demanda por sus servicios y por ello no han tenido necesidad de generar ventajas competitivas para mantener una determinada cuota de mercado. La crisis ha dejado a

1 SalmonChile. 2008. Informe Económico Salmonicultura 2007. pág. 1

2 Valor estimado en base a Exportaciones 2009, estadísticas ProChile,

3 ARDP. 2008. Programa de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) Salmonicultura. pág. 14

4 Estimación PMC Salmón Puro de la Región de Aysén.

la vista que estas PYMES están escasamente preparadas para competir y además presentan una serie de problema en su gestión interna.

El Programa Territorial Integrado de Proveedores de Servicios Logísticos de la Región de Aysén (empresas que prestan servicios para el desarrollo de la región, principalmente en la ciudad de Aysén) es una línea de apoyo de CORFO que tiene como objetivo mejorar las condiciones internas y externas que permitan el desarrollo eficiente del negocio de los prestadores de servicios de la Región de Aysén.

Los PTI están orientados al desarrollo y mejor de productividad de un territorio, correspondiendo en este caso a la industria del salmón en la XI Región de Aysén. Las principales características de un PTI son⁵:

- Estar circunscrito a un territorio determinado y a la acción de fomento productivo.
- Articular e integrar el uso de los instrumentos de fomento productivo.
- Coordinar las acciones entre el sector público y el privado, con énfasis en las instituciones locales.

La relevancia de la presente memoria se debe a la necesidad identificada por el PTI de focalizar las acciones en una estrategia de intervención enfocada en la diversificación, ya que las perspectivas de recuperación de la industria acuícola son a mediano plazo. De esta forma, el plan que se propone en este trabajo busca entregar las herramientas y capacidades necesarias para que los proveedores de servicio tengan la posibilidad de desarrollar negocios en otros sectores productivos de la región.

Esta memoria surgió como una necesidad de focalizar las acciones del PTI, luego de que identificara la necesidad de realizar una intervención profunda por las perspectivas de recuperación a mediano plazo que tiene la industria acuícola. El presente trabajo de título tuvo como objetivo el diseño de una estrategia de intervención enfocada en la diversificación para las PYMES proveedoras de servicios logísticos de la Región de Aysén, siendo en su mayoría PYMES proveedoras de la industria del Salmón. Esta estrategia de intervención es propuesta al PTI para ser aplicada a partir junio del 2010, fecha en la cual termina el actual programa de trabajo del PTI.

5 DIRECOM. 2006. Estudio e identificación de clúster exportadores en la XI Región de Aysén. pag. 146

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Diseñar una estrategia de intervención para la diversificación de las PYMES proveedoras de servicios logísticos de la Región de Aysén.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar la situación actual y del entorno de los proveedores de servicios logísticos de la Región de Aysén, con el fin de realizar un análisis interno y externo.
- Proponer estrategias que mejoren la competitividad de las empresas proveedoras de servicios logísticos en los sectores relevantes de la Región de Aysén.
- Proponer actividades para el Plan de Acción del PTI Proveedores de Servicios Logísticos de la Región de Aysén, periodo 2010-2011.

1.3 Antecedentes generales

1.3.1 La Corporación de Fomento de la Producción y su Rol en Aysén⁶

La Corporación de Fomento de la Producción, creada en 1939, es el organismo del Estado chileno encargado de impulsar la actividad productiva nacional. Tal objetivo debió abordarlo en sus inicios, ejecutando directamente las acciones que permitieran proyectar las bases de la industrialización del país.

La labor de CORFO en la Región de Aysén se concentra en fortalecer la producción, diversificar la oferta e impulsar la innovación, a través de la incorporación de tecnología y el fomento de la asociatividad para generar cadenas que agreguen valor a la oferta de servicios y productos. CORFO Aysén materializa esto a través de un contacto directo con sus clientes, actuales y potenciales, para asegurar el desarrollo productivo⁷.

El desafío de CORFO en la Región de Aysén, es que las empresas puedan competir en los mercados globales, en igualdad de condiciones. Para ello, CORFO trabaja tanto desde el ámbito individual de cada empresa o empresas asociadas, hasta las cadenas de producción; también, promocionando el surgimiento de nuevos negocios, la innovación en las empresas y las inversiones. CORFO trabaja en las áreas de fomento, inversiones, innovación e intermediación financiera.

La misión de CORFO Aysén es lograr que se creen empresas innovadoras, insertas en el mundo, mediante el apoyo a proyectos de alto impacto. En la Región de Aysén esto se hace realidad mediante las distintas herramientas que CORFO tiene disponible para los empresarios.

⁶ CORFO. 2009. Presentación Cuenta Pública Aysén

⁷ CORFO. 2009. http://www.corfo.cl/acerca_de_corfo/que_es_corfo/historia

Para sostener en el tiempo la competitividad económica y alcanzar el desarrollo en la Región, la innovación es clave. CORFO, a través de InnovaChile, tiene la misión de apoyar la generación de un entorno favorable para desarrollar la Innovación y el Emprendimiento. A nivel regional, entre los años 2006 y 2008 se duplicó el presupuesto utilizado por proyectos regionales en el área de innovación, se paso de más de \$300 millones, a superar los 700 millones de pesos.

CORFO, a través de sus líneas de apoyo, pone en movimiento a la Región de Aysén, trabajando por el progreso de las 10 comunas y potenciando los sectores productivos que fueron definidos como prioritarios por la gente y el Consejo Estratégico de la Agencia Regional (ARDP): turismo, ganadería, pesca y acuicultura.

Los instrumentos de fomento que el Gobierno entrega a través de CORFO, buscan apoyar a proyectos dinámicos, emprendedores y que posean gran potencial, si se les ayuda a vencer los obstáculos que encuentran como: financiamiento, asistencia técnica, tecnología, entre otros. Ejemplo de esto son:

- Programas Territoriales Integrados: En la Región de Aysén hay dos Programas Territoriales Integrados o PTI, el de Turismo y el de Salmón, que buscan mejorar las condiciones de las empresas para permitir su desarrollo eficiente en la Región. Cada PTI mantiene contacto directo con los integrantes de la “cadena de valor”, especialmente con las empresas proveedoras más pequeñas, apoyándolas en el desarrollo de nuevos productos y procesos, en la certificación de calidad de sus productos y acercando las tecnologías que puedan entregar mayores ventajas para su desarrollo y sustentabilidad.
- Programa de Desarrollo de Proveedores: Considerando que el foco esta puesto en las pequeñas empresas, CORFO Aysén ha estado trabajando en tres Programas de Desarrollo de Proveedores, donde una empresa de mayor tamaño se une a un grupo de pequeños proveedores y apoya la mejora de su producción. Estos Programas han trabajado en mejorar la genética de la ganadería local, la salida al extranjero de la producción de cerezas regionales y en que los supermercados instalados en la región vendan productos de pequeñas empresas regionales. CORFO busca que la asociatividad entre empresas grandes y proveedores PYMES asegure la calidad en las cadenas productivas y genere una Responsabilidad Social Empresarial en la región.
- Misiones Tecnológicas: los empresarios regionales han mejorado sus capacidades a través del conocimiento de las experiencias de otras empresas de su rubro en el extranjero. Las misiones tecnológicas desarrolladas han permitido una exploración en ganadería, turismo, construcción y pesca artesanal. Las empresas han podido interiorizar tecnologías para aplicar a la silvicultura de los bosques de lenga y la industrialización y comercialización de madera proveniente de estos; desarrollo de la ganadería en la zona templado-fría de China; experiencia de Suecia en el desarrollo de Pavimentos Sustentables para zonas frías; construcción de viviendas sustentables en Alemania; integrar sistemas de energías renovables y la manera de hacerlo en

Inglaterra ; y cuáles son las condiciones de desarrollo de turismo náutico en British Columbia y Alaska para poder replicarlas en Aysén.

En general, la labor de CORFO está dirigida a las siguientes áreas:

- Potenciar la investigación y el desarrollo tecnológico con impacto económico y de amplia repercusión en los diversos sectores productivos.
- Promover la asociatividad empresarial, especialmente de las empresas medianas y pequeñas, de manera que colaboren para competir mejor.
- Facilitar la modernización de la gestión de las empresas privadas para aumentar su competitividad en los diferentes mercados.
- Promover el acceso al financiamiento y a nuevos instrumentos financieros de las empresas nuevas, exportadoras y de menor escala.

1.3.2 El Programa Territorial Integrado (PTI) ⁸

El desarrollo económico de las naciones modernas se sostiene en la capacidad de albergar en su territorio polos productivos dinámicos que surgen de la existencia de empresas articuladas y de un entorno favorable.

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.

Objetivo general del PTI

Generar cambios significativos en las dinámicas de desarrollo de un territorio determinado. Con una visión de mediano plazo (5 años) que integre la acción de CORFO y de otras Instituciones de Fomento Público y Privado utilizando el instrumental de Fomento, Innovación, Atracción de Inversiones y Financiamiento existentes. Mejorando de esta manera la competitividad de las Empresas con potencial económico de un sector determinado y sectores afines.

¿En qué consiste?

Es un aporte de CORFO que 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.

⁸ CORFO. 2009. http://www.corfo.cl/regiones/programas_territoriales_integrados

Rol de un PTI

- Desarrollar un sector o sectores relacionados con potencialidades de crecimiento económico del territorio.
- Desarrollar redes empresariales horizontales (producen un mismo tipo de bien) y redes verticales (empresas que se sitúan en posiciones distintas en la cadena productiva).
- Aumentar la velocidad de desarrollo en el territorio elegido creando interacción entre las Empresas y mejorando su competitividad.

Para ello debe generar:

- Una Estrategia de Desarrollo que deberá contemplar una visión general, una misión, objetivos, líneas de acción, actividades y logros a alcanzar. Igualmente el Presupuesto directo a ejecutar y los recursos que se invertirán en el plan de actividades.
- Encadenamiento "hacia adelante" de las Empresas para incrementar el valor.
- Encadenamiento "hacia atrás" de las Empresas para acceder de mejor forma a insumos, equipos y maquinarias, servicios especializados.
- Y encadenamiento "hacia los lados" para mejorar las comunicaciones, logística, educación, infraestructura.
- Alta presencia en la Institucionalidad Pública y Privada de las Direcciones Regionales CORFO a través de todo el país.
- Desarrollo de estudios prospectivos en cada región en los sectores prioritarios, realizados por CORFO u otras instituciones.
- Generación de visiones compartidas entre el sector público y privado de las potencialidades productivas en cada región, mediante la realización de mesas de trabajo, talleres y seminarios.
- Conocimiento de las fortalezas y debilidades del sector o sectores relacionados.

1.3.3 PTI Proveedores de Servicios Logísticos de la Región de Aysén⁹

El objetivo general del Programa Territorial Integrado de Proveedores de Servicios Logísticos de la Región de Aysén es **mejorar las condiciones internas y externas que permitan el desarrollo eficiente del negocio de los prestadores de servicios de la Región de Aysén.**

⁹ KMT. 2009. Informe final: Alternativas de desarrollo de negocios para proveedores y prestadores de servicios de logística de la industria del salmón en la región de Aysén. pág. 3

Los objetivos específicos son los siguientes:

- 1.- Difundir y transferir el conocimiento y las informaciones estratégicas en los prestadores de servicios logísticos de la región de Aysén.
- 2.- Desarrollar capacidades y competencias básicas.
- 3.- Asegurar el cumplimiento de estándares de calidad requeridos por el mercado.
- 4.- Prospectar nuevos negocios alternativos a la industria del salmón.

El PTI Integrado de Proveedores de Servicios Logísticos de la Región de Aysén nació con el nombre de PTI Salmón Aysén y su objetivo era impulsar el desarrollo de la Industria del Salmón, apoyando la sustentabilidad y competitividad de la Industria. A comienzos del 2009 tuvo una renovación cambiando su nombre al que actualmente tiene, y si bien, sus objetivos iniciales aún se alinean con el renovado PTI, ahora beneficia a una mayor cantidad de empresas. Ya que, no sólo ayuda a las empresas prestadoras en la Industria del Salmón, si no que lo hace también para las empresas Proveedoras de Servicios Logísticos. Aquí se incluyen a todas las empresas PYMES de la región, principalmente de la ciudad de Aysén, que es donde están las oficinas del PTI y se realizan las actividades programadas.

Fue bajo el nombre de PTI Salmón Aysén que se realizó la **Construcción de una línea base de competitividad de la PYMES regionales vinculadas a la industria del salmón**, (durante la semana del 20 de octubre del 2008), la cual tiene por objetivo establecer un diagnóstico preciso del estado de las empresas proveedoras de la industria, de tal forma que esta primera “radiografía” sirva como punto de comparación para la posterior evaluación de impacto, una vez finalizado el Programa.

El PTI ofrece la oportunidad de desarrollar una línea de acción complementaria a las acciones que se llevan a cabo actualmente para paliar los efectos de la crisis de la industria del salmón. El carácter estructural de la crisis implica que la industria no volverá a ser la misma luego de superarla. Es claro que se pasará de una lógica de competencia a una obligada colaboración, dada la logística del nuevo ordenamiento territorial de la Industria en los “barrios salmoneros”. También se dará paso a una Industria más tecnologizada y controlada, y se pasará de una Industria habituada al control de enfermedades vía antibióticos, a lidiar con distintos virus y tener un control sanitario de mayor exigencia. Por otra parte, la industria productora cuenta con una cifra de alrededor de 8.000 despidos producidos durante el primer semestre del año 2009 (a nivel nacional) y las proyecciones son de al menos dos años de importantes caídas en los niveles de producción y por tanto de la demanda de servicios.

El PTI busca apoyar la identificación de mejoras específicas de competitividad a nivel de cada empresa, capaces de alcanzarse mediante la incorporación en ellas de nuevas técnicas o conocimientos, ya disponibles en el mercado y que, por diversas razones, los empresarios no conocen o conociéndolas no han adquirido e incorporado a sus procesos de generación de valor. Con este programa se beneficiaran más de 80 pequeñas y medianas empresas, vinculadas actualmente a la industria secundaria de

la industria del salmón y servicios logísticos en la región de Aysén, y que forman mayoritariamente parte de la Asociación de Prestadores de Servicio de Aysén, A.G. Así mismo, se busca beneficiar a la propia Asociación Gremial, fortaleciendo su capacidad de aportar al incremento de la competitividad de sus asociados y otras empresas de la región.

Los productos del PTI se agrupan en:

- Productos tendientes al mejoramiento de las capacidades de gestión de los empresarios en distintos niveles y ámbitos (administración general, costeo, procesos, calidad, estrategia comercial, etc.).
- Productos orientados a la preparación para la obtención de certificaciones por parte de las empresas bajo normas pertinentes a la industria en cuestión (Turismo, Acuicultura, Energía o Ganadería).
- Productos tendientes a la ampliación de las oportunidades de negocio dentro y fuera del sector salmonero y dentro y fuera de la región de Aysén. Si se es atractivo para otras regiones es señal de ser realmente competitivo, ya que si sólo se es relevante en el mercado local podría deberse a barreras geográficas naturales.

1.3.4 Historia de los sectores productivos en Aysén

El clima y la geografía de la Región de Aysén han marcado desde los principios de su historia y poblamiento las diversas líneas de su potencial económico. A pesar del potencial económico de Aysén, durante el Siglo XX era tal el desconocimiento de las autoridades de gobierno, que se dio el caso que el Ministro de Tierras de 1943, Rolando Merino Reyes, dijo que: “Muchos campos de Aysén estaban reservados para ser el granero de Chile”¹⁰.

Según Hernán Ortega y Annabella Brüning (2004)¹¹, la industria regional muestra tres fases: la primera: explotación de los productos naturales de la región, desde el mar hasta el límite internacional, con cualquier elemento disponible a la mano; la segunda: es la aplicación de estudios y tecnologías racionales (como la mejora de razas en la ganadería); y la tercera: se refiere a la introducción en los medios autóctonos de elementos foráneos explotables a gran nivel (acuicultura, cerezas, floricultura, etc.).

La economía regional descansa en su poder exportador (aunque no en abundantes rubros). Es así como las exportaciones registran un aumento anual sostenido de un 20%. Para el ejercicio 2004, las exportaciones sobrepasaron los 250 millones de dólares. Gran parte de esta cifra fue reinvertida, en especial en el sector acuícola, de acuerdo a la zonificación costera y lagos y a los cálculos que en ese entonces se tenían para llegar a ser los número uno del mundo.

10 ORTEGA, H., BRÜNING, A. 2004. Panorama Histórico y Cultural de la XI Región: Economía y Turismo, Editorial LOM, Chile.
pág. 1
11 Idem.

Las catástrofes naturales han frenado el normal desenvolvimiento de la economía en la región. Ha habido años en que grandes nevazones han diezmando la ganadería. En 1954 hubo una inundación en el valle Río Exploradores. La inundación de Puerto Aysén en 1966 y la pérdida de innumerables puentes, dejó la zona aislada. El volcán Hudson tuvo erupciones en los años 1971 y 1991, provocando pérdidas de bienes y terrenos de pastoreo.

Silvicultura¹²

La explotación de madera se realiza hace mucho tiempo y en forma indiscriminada. Cuando se extraían cipreses del interior de una isla se arrasaban sendas y áreas completas. Melinka debe su fundación a la creación de un puerto de acopio y embarque de maderas finas, aparte de otras actividades de mariscadores, cazadores de lobos y nutrias de mar.

La explotación del ciprés se dio principalmente en Los Chonos y Las Guaitecas hasta el Fiordo Aysén. En aquellos años, el principal cliente de madera aisenina era Argentina (50% del total). De Futaleufú se extraía ciprés y mañío y su totalidad era enviada a Argentina.

En los años 40 nació en Balmaceda una pujante industria maderera, su propietario era Manuel Sellán Chijani. Su influencia en el desarrollo de la zona fue vital, su aserradero fue el gran contratista de la Sociedad Constructora de Establecimientos Educativos y además trabajo como contratista de Vialidad operando en la apertura y mejoramiento de caminos.

En 1964, Rodrigo Azócar, inicia la explotación de estacas de ciprés para viñedos en Puerto Aguirre. La Sociedad Productora del Sur, creada por él, después de dos años llega a ser la proveedora más importante de la industria vitivinícola de la Zona Central.

En general, se distinguen dos áreas en el rubro de la madera: la de producción forestal y la de bosque protegido. El sector explotable cuenta con 1.800.000 Has. Las reservas alcanzan a 7.400.000 Has., y su control depende de CONAF.

Agricultura¹³

El clima y las características del suelo impiden un mayor desarrollo de la agricultura. Caso especial es la zona de Chile Chico, que por el microclima que posee, tiene frutales de toda especie desde los años 20., además de horticultura. Sin embargo, la tierra disponible es escasa y los productos son consumidos localmente, salvo la experiencia del cultivo de la cereza; iniciativa que pertenece a la Sociedad Agrícola Sol de la Patagonia, empresa que exporta sus productos frescos al extranjero.

En Coyhaique existen cultivos de flores y producción de bulbos (calas, sandersonias, peonías, liliun y tulipanes).

12 Idem. pág. 2

13 Idem. pág. 4

En la Región de Aysén hay apenas 3.200 hectáreas para cultivos permanentes, pero los invernaderos se hacen cada vez más populares para cultivar diversos productos utilizados en el consumo doméstico.

Ganadería¹⁴

La economía inicial en la Región de Aysén se basó en la introducción y crianza de vacunos y ovejas (lanares), para ello sólo bastaba aprovechar las praderas que existían en la zona y eliminar los bosques utilizando fuego. La ganadería dispone de 1.600.000 hectáreas de praderas limpias y semilimpias para la crianza de ovinos y bovinos. Este rubro tuvo períodos de auge y fuertes caídas debido a inviernos demasiado crudos.

Producir lana de oveja es fácil y muy rentable; esta iba a tejedurías nacionales y en el extranjero. Actualmente, la aparición de la fibra sintética ha disminuido la demanda de este mercado y con ello, se ha frenado la crianza de ovejas. Sin embargo, gracias a los tratados internacionales, hay mercados en el exterior para carnes rojas y blancas.

Como sub-rubro ganadero, se puede considerar la faenación masiva de la liebre, cuya carne es exportada.

Acuicultura¹⁵

A fines del Siglo XIX, galeses inmigrantes que habitaban Argentina, introdujeron ovas en el Futaleufú, pensando que era territorio argentino y no chileno. El departamento de Bosques, Caza y Pesca, ha sembrado ovas en ríos y lagos desde 1919, siendo el primer sembrado, de 150.000 ovas de salmón.

En Puerto Aguirre, en 1976, se creó la Sociedad Los Elefantes Ltda., que inicia el primer cultivo de bivalvos en la Región, en la Isla Teresa, actividad que cesó en 1984 por la crisis económica que afectó al país.

El año 1985, marca un hito en la economía y la organización social de las costas de Aysén. Este año, un buque explora el Canal Moraleda, que atraviesa longitudinalmente el Litoral de Aysén y descubre caladeros de merluza, recurso altamente demandado por mercados españoles. Estos caladeros estaban ubicados en aguas correspondientes a pesca artesanal. La estrategia impulsada por capitales pesqueros instalados en Puerto Montt, fue crear una flota artesanal que se dedicase a la extracción de merluza. Este fenómeno conocido como el *boom de la merluza*, implicó que las comunidades de la costa cordillerana vieran diversificadas sus matrices económicas, que las Islas Huichas (tradicionalmente bentónicas) comiencen a realizar pesca con espineles y además, se produciría un proceso de poblamiento espontáneo que cambiaría la fisonomía social del litoral de Aysén (Gonzalo Saavedra, 2008)¹⁶.

14 Idem. pág. 4

15 Idem. pág. 5

16 SAAVEDRA, G. 2008. Desarrollo endógeno y dinámicas de significación cultural en el borde costero del sur austral chileno, Simposio de antropología y cooperación al desarrollo, Universidad de la Coruña, Ferrol, España. pág 3

A mediados de los años 90, la salmonicultura en el sur de Chile era un negocio prometedor, con tal prosperidad, que gran parte del estuario de Reloncaví y el interior del borde costero de la isla de Chiloé estaban colapsados de centros de engorda. Con proyecciones tan prometedoras fue necesario proyectar una segunda fase de expansión, y es así como hacia 1997 proliferan las jaulas de cultivo en canales y fiordos australes, principalmente en las Islas Guaitecas, Puerto Cisnes y Puerto Aysén¹⁷.

La Ley de Pesca y Acuicultura promulgada en 1991 constituyó un instrumento fundamental para la expansión, pues entregaba toda clase de facilidades y garantías a los inversionistas que quisieran tener sus negocios en la zona austral¹⁸.

Este desarrollo repercute sensiblemente en los espacios locales y sus economías. Con el pasar de los años algunas localidades han visto el progresivo deterioro de áreas cercanas a los centros de cultivo, especialmente áreas que son proyectadas a partir de un valor de uso turístico (turismo rural). Es de esperarse que se alcance un correcto equilibrio¹⁹.

Minería²⁰

Desde comienzo del siglo XX, se sabía de la existencia de minerales de gran valor en la Región de Aysén.

En 1936 es descubierta la Mina Silva en Puerto cristal, depósito de plomo y Zinc, pero sólo en 1945 se formalizan los trabajos de extracción del mineral al construirse la Compañía Minera Aysén, con capitales del Norte Chico (Compañía Minera Tamaya y Peña Royal). Años más tarde, en la misma ribera norte del Lago General Carrera, la Compañía Minera Tamaya comienza a explotar la mina Las Chivas, con Puerto Sánchez como lugar de embarque para sus concentrados de cobre.

En 1957 es conformada la Compañía Minera del Plomo (Comiplo), que se instala en el yacimiento San Sebastián (plomo) y luego en La Escondida (cobre), ambas con salida en Puerto Guadal.

En 1958 existían 1650 manifestaciones de yacimiento, de los cuales 170 tenían patentes al día y en propiedad.

En Europa existía gran demanda por minerales, debido a su acelerada reconstrucción. Pero ya a partir de 1959 el precio bajó en el extranjero, de modo que CORFO creó la Empresa Minera Aysén y adquirió activos y pasivos en todas las faenas. En 1980 cambió su nombre a Sociedad Empresa Minera de Aysén Ltda. A comienzos del año 1990, la depresión económica chilena de la década, agudiza los problemas y se inicia una licitación parcial y sucesiva a privados. Las minas Silva y La Escondida son

17 Idem. pág. 5

18 Idem. pág. 5

19 Idem. pág. 5

20 ORTEGA, H., BRÜNING. A. 2004. Panorama Histórico y Cultural de la XI Región: Economía y Turismo, Editorial LOM, Chile. pág. 5

tomadas por la Sociedad Vecam Ltda., después se agrega Minera Rosillo Ltda., desde febrero de 1996.

A lo largo de la historia la minería en Aysén ha tenido buenos y malos periodos dependiendo de la demanda de los distintos mercados de minerales. El desarrollo en el área minera en la Región de Aysén ha sido postergado especialmente por las condiciones más favorables ofrecidas en otras regiones de nuestro país como mejores condiciones viales, de comunicación, puertos de embarque más grandes y expeditos, demanda más cercana, suministro de energía eléctrica, condiciones climáticas y accesos más expeditos, mas tradición, mayor cultura minera, y la insuficiencia geológica básica de la Región de Aysén. A pesar de ello se puede afirmar que siempre ha estado el interés de compañías, empresarios, instituciones y personas que han estudiado y buscado yacimientos mineros rentables. Es así como instituciones y empresas nacionales como extranjeras, han hecho estudios e informes sobre la potencialidad minera de la Región de Aysén²¹.

En la Región de Aysén se extrae zinc, orco, plata y plomo. La producción agregada de estos minerales llegó a las 39 mil toneladas el 2009, lo que equivale a retornos de unos US\$ 34 millones²².

Turismo²³

Luego de tanta depredación forestal en la primera mitad del Siglo XX, se han creado reservas nacionales o parques nacionales. De norte a sur, existen lugares protegidos por leyes y convenios internacionales bastante duros. Gran parte de estas zonas protegidas están conectadas por la Carretera Austral y se cree que es la máxima maravilla que puede entregar el territorio de Aysén y chileno a extranjeros.

El turismo desea recuperar y defender las “áreas vírgenes” de la XI Región y para ello se enfrenta a las empresas salmoneras y posibles amenazas que pretendan intervenir las bellezas naturales de la zona.

Actualmente, en la Región de Aysén, existen 19 Áreas Silvestres Protegidas Estatales, de las cuales 5 son Parques Nacionales, 12 Reservas Nacionales y 2 Monumentos Naturales, que totalizan 5.162.000 Has. Esto es, cerca del 48% del total de la superficie regional²⁴.

1.3.5 Contexto economía regional²⁵

La Región de Aysén cuenta con una superficie de 108.494,4 km². Según el censo del 2002, la población llegaba a los 91.492 habitantes, equivalente a sólo 0,8 hab/ km², una de las densidades poblacionales más bajas del país.

21 PRDU. 2002. Primera sub-etapa del diagnóstico del PRDU. pág. 102

22 Valor estimado en base a Exportaciones 2009, estadísticas ProChile.

23 ORTEGA, H., BRÜNING, A. 2004. Panorama Histórico y Cultural de la XI Región: Economía y Turismo, Editorial LOM, Chile. pág. 7

24 CONAF. 2008. Plan de Acción Provincial Provincia Coyhaique. pág. 19

25 ARDP. 2008. Agenda Regional de Desarrollo Productivo de Aysén. Aysén. pág. 9.

La conectividad de la Región de Aysén con el país y el resto del mundo, se da por vía aérea, terrestre y marítima. El Aeropuerto de Balmaceda mantiene un tráfico anual de pasajeros que equivale al doble de la población regional. Además la Región cuenta con más de 2.600 kms de red vial. Finalmente, Puerto Chacabuco cuenta con 3 muelles destinados a la producción industrial, y uno a la recepción de pasajeros.

En este contexto, el desempeño de la región en la última década ha sido notable, lo que se refleja en una tasa de crecimiento promedio del PIB de un 5,4% durante el periodo 2004-2008²⁶, siendo la región con la mayor tasa de crecimiento en este periodo. A su vez, las exportaciones han pasado de los US\$ 318 millones el 2005 a US\$ 462 millones el 2008²⁷.

Por otro lado, la Región de Aysén presenta las tasas de desempleo más bajas del país, con un valor de 4,6% en el primer trimestre del 2009²⁸. Lo que muestra una región con una baja mano de obra desocupada, en que no sólo la cantidad es una limitante, también la calidad, ya que la calificación es otro factor que se debe tener en consideración. En general, en la industria del salmón, ha sido complicado encontrar personal con suficiente nivel de calificación técnica para trabajos relacionados, tanto con los proveedores de servicios y como con la producción acuícola.

Desde su colonización, esta Región ha basado sus actividades económicas en el uso de recursos naturales. Aysén posee un valioso patrimonio ambiental, con una gran cantidad de ecosistemas y una rica biodiversidad acuática y terrestre, lo que hace que la Región ofrezca oportunidades de negocio que ponen a la naturaleza como centro de actividad económica.

Este potencial de la Región se manifiesta principalmente en: capacidad de generación de energía eléctrica, contando con el 35,5% de los recursos hídricos del total nacional; potencial para el desarrollo de la acuicultura en los canales del borde costero; más de 5.000 kms para el desarrollo de la pesca artesanal; el gran potencial del bosque nativo para su explotación comercial; Áreas Silvestres Protegidas para realizar turismo natural; la riqueza minera cuya explotación aún no se ha masificado. Sin embargo, el impulso de estos sectores se ve limitado por la falta de conectividad e infraestructura, tanto física como virtual, dificultándose el proceso de desarrollo económico y social.

Es así como la conectividad regional con el resto del territorio nacional cobra relevancia para el desarrollo económico de Aysén, donde no sólo es necesaria la conectividad terrestre, marítima y aérea, sino que también, la conectividad de las comunicaciones resulta crucial para integrar a la región al desarrollo del país. De aquí la importancia de la fibra óptica para las comunicaciones, la pavimentación de la Carretera Austral (Proyecto Plan de Conectividad Austral) y el desarrollo de infraestructura portuaria en Puerto Cisnes y Puerto Raúl Marín Balmaceda, además de mejorar la infraestructura existente.

26 <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index.htm>

27 http://www.prochile.cl/aysen/documentos_estudios.php?item=00000010709

28 FIEL. 2009. Informe de análisis económico y social. pág. 6

Los sectores que presentan las mejores oportunidades de inversión con las mayores ventajas competitivas son: turismo, acuícola-pesquero, ganadería y forestal. El crecimiento económico de la región muestra relación directa con el dinamismo de estos sectores.

La Agencia Regional de Desarrollo Productivo y diversos actores relevantes del ámbito público y privado de la región, definieron en forma compartida tres sectores productivos a ser priorizados en el desarrollo regional: acuícola-pesquero, ganadero y turismo.

A continuación una descripción de cada uno de estos sectores productivos:

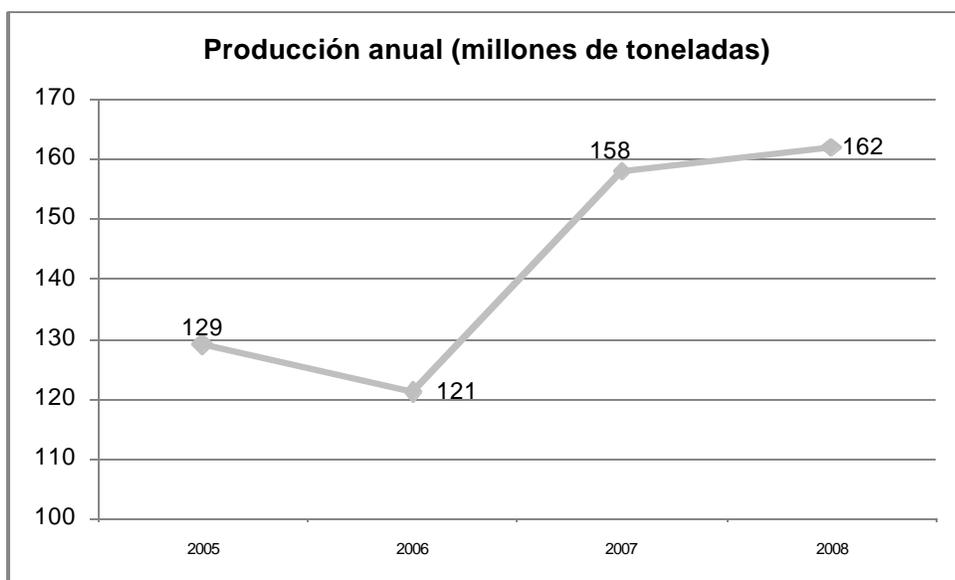
Acuicultura

En Chile, la industria del salmón se ubica principalmente en las regiones de Los Lagos y Aysén, alcanzando casi el 99% de la producción nacional.

Actualmente la actividad industrial ha experimentado un crecimiento en la Región de Aysén producto del traslado de centros de cultivo de empresas que operaban en la zona media de la isla de Chiloé, debido a la aparición y propagación de la enfermedad Anemia Infecciosa del Salmón conocida como virus ISA. A esto se suma la evolución histórica de la industria en la Región. Desde el 1993, en promedio, la tasa de crecimiento en la producción de la X región ha sido de un 18.33% anual, mientras que la de la XI región, de un 28.74%²⁹.

La producción anual registrada entre los años 2005 y 2008 muestra un fuerte crecimiento en el año 2007, manteniéndose en un rango similar durante el 2008³⁰:

Grafico 1: Producción anual en Aysén 2005-2008



29 ARDP. 2008. Programa de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) Salmonicultura. pág. 4

30 KMT. 2009. Informe final: Alternativas de desarrollo de negocios para proveedores y prestadores de servicios de logística de la industria del salmón en la región de Aysén. pág. 8

La tendencia de crecimiento de la XI Región se justifica esencialmente por las alzas en la demanda de los mercados, en EEUU la demanda crece en un 22% anual en volumen y en Japón alcanza un 18% anual³¹. También, la industria, en los últimos años, ha presentado un agotamiento de los espacios aptos para la acuicultura en Escocia, Canadá, Noruega y la propia Región de los Lagos. El aumento de la demanda y la falta de espacios para el cultivo otorgan la oportunidad a la XI Región de desarrollar su capacidad productiva y satisfacer la demanda insatisfecha.

El virus ISA es una realidad con la que la industria chilena del salmón deberá convivir, al igual como lo hacen hoy en día las industrias de Canadá, Noruega e Islas Faroe. No obstante, se estima que a causa del ISA la producción de salmón Atlántico registró una reducción cercana al 60% durante el año 2009, lo que impactará fuertemente al desarrollo económico de las regiones salmoneras, al empleo y a las pequeñas y medianas empresas proveedoras; además de las empresas productoras, la que verán fuertemente mermados sus envíos.

La mayoría de las empresas proveedoras de la industria acuícola que hoy operan en la región de Aysén son de tamaño menor. En primer lugar, aproximadamente un 30% son clasificadas como microempresas. Luego, un 25% está bajo las 25000 UF, pero sobre 2400 UF, dejando así un 55% de pequeñas empresas. Finalmente sólo un 15% superan las 25000 UF de ventas anuales, sin superar las 100000 UF, ubicándose como empresas medianas, las cuales se encuentran en los rubros de buceo y redes³².

A pesar del escenario desfavorable que vive la industria, el sector acuícola sigue siendo importante para el desarrollo de la Región de Aysén, y distintas medidas se están llevando a cabo para una pronta recuperación. Dentro del conjunto de medidas sanitarias que el sector se encuentra implementando está la creación de barrios para la producción de salmones, los cuales comenzaron a operar durante el año 2009. En marzo del 2009 habían 14 barrios funcionando en la X Región y 23 en la XI Región con una biomasa viva de 68 mil y 84 mil toneladas respectivamente, es decir, la XI tenía un 24% más de biomasa. Se debe considerar también que en la Región de Aysén se crearon 34 zonas o barrios y en la X Región 24. A pesar, de que en la Región de Aysén no existen los medios para agregar valor a la materia prima producida por el hecho de no existir una planta procesadora, la Región de Aysén cumple un rol importante y es una Región únicamente productora.

Parte de la materia prima obtenida en la Región de Aysén es enviada a la Región de Los Lagos para ser procesada, además la capacidad de producción de la Región de los Lagos sería menor a la de Aysén en el mediano plazo. En este sentido, la Región de Aysén es considerada productora y la Región de los Lagos procesadora y en menor medida que Aysén, productora. Sucederá también que los puntos claves dentro de la Región como: Aysén, Puerto Aguirre y Puerto Cisnes requerirán de prestadores de servicio para satisfacer las necesidades de los centros de cultivo, es decir, nuevos polos de producción se desarrollaran dentro de la Región. Lo anterior implica un

31 Iale Tecnología Chile. 2005. Identificación de Oportunidades de Negocio Globales en Base a Tecnologías para el Cluster Acuícola y Relacionados. Programa Bicentenario de Ciencia y Tecnología. Entregable Producto 1: World Technologies and Market Assessment. Página 143.

32 ARDP. 2008. Programa de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) Salmonicultura. pág. 9

“traslado” de actividades entre una región y otra, concentrando aquellas vinculadas a la producción en la XI y al procesamiento en la X, además de fomentar determinadas actividades (piscicultura en la XI). Este punto es determinante para los prestadores de servicio de transporte marítimo ya que supone un flujo importante de abastecimiento de alimentos, smolts, cosecha, mortalidad y redes.

Ganadería

Si se considera que una de las industrias con mayor crecimiento en el mundo es aquella orientada a la producción de alimentos orgánicos, Aysén ofrece en ese sentido, ventajas únicas dentro de Chile para el desarrollo del sector. La ganadería se desenvuelve en una región ideal en términos climáticos y desde el punto de vista fitozoosanitario, dada su lejanía y características geográficas de aislamiento, con una buena base genética y un fuerte apoyo de herramientas para investigación, así como mercados para exportación. Asimismo, existen diversos los incentivos estatales de fomento a la inversión por ser zona extrema del país, lo que permiten mirar como una gran oportunidad el desafío de exportar productos orgánicos naturales.

Respecto a las superficies utilizables para el sector ganadero, como se presenta en la tabla 1, un total de 650.488 hectáreas, se encuentran aptas para la ganadería, de las cuales el 2% corresponden a praderas forrajeras, un 7% a praderas mejoradas y 91% a praderas naturales, lo cual indica el gran potencial ganadero de la región.

La utilización ganadera de esta superficie, está prácticamente enfocada a la producción de carne bovina y carne y lana ovina, lo cual, corresponde al 94% de la masa total de ganado regional, Recientemente se ha incorporado alguna actividad en el rubro de lechería bovina y ovina³³.

Tabla 1: Superficie utilizable en sector ganadero (há). Región de Aysén³⁴

Praderas	Región Aysén	%
Total aptas para ganadería	650.488	100%
Forrajeras	14.351	2%
Praderas mejoradas	44.190	7%
Praderas naturales	591.947	91%

Producción

En la XI región de Aysén, de acuerdo al VII Censo Agropecuario realizado en el 2007, las existencias regionales de ganado bovino y ovino ascendieron a 193.802 y 304.930 animales, respectivamente. Esto corresponde a una participación de la Región, en número de cabezas a nivel nacional del 5,2% para el caso bovino y 7,8% para el sector ovino³⁵.

33 <http://www.inviertaenaysen.cl/castellano/index.php?menu=16§or=Agropecuario>

34 ARDP. 2009. Programa Mejoramiento Competitividad (PMC) Sector Ganadero REGIÓN de AYSÉN. pág. 26.

35 Idem.

La **producción de carne bovina** a nivel regional, alcanzó el 2007, 3.273 toneladas de carne, cifra que corresponde al beneficio de 13.554 vacunos. Este volumen se ha incrementado sostenidamente, a partir del 2003, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 2: Producción de carne bovina en la región de Aysén³⁶

Año	Producción carne en vara (Toneladas)
2003	2.716,6
2004	2.820,9
2005	2.905,8
2006	3.155,1
2007	3.273,5

La producción de carne bovina a nivel regional se ha incrementado sostenidamente a partir del 2003. En la región de Aysén, la producción bovina debe considerar para su análisis, además del beneficio regional, la exportación de ganado en pie a otras regiones del país. Es así como la producción bovina regional, al año 2005, expresado en número de cabezas alcanzó las 29.303 cabezas, compuestas por 16.856 cabezas exportadas a otras regiones y 12.447 cabezas beneficiadas en la región

La **producción de carne ovina** a nivel regional, entre el año 2002 y 2007, promedió 384 toneladas de carne en vara (animal faenado, listo para el desposte). Esta cifra, sin embargo se encuentra subestimada ya que existe un importante porcentaje de animales comercializados en forma informal, sin ser faenados en plantas establecidas.

Respecto al consumo por habitante, al considerar la población regional existente y el consumo regional aparente, se obtiene una demanda de carne bovina del orden del los 32kg/persona/año, lo que la sitúa por sobre el consumo promedio del país (24kg/persona/año). Esta situación se repite para el caso de la carne ovina.

Turismo

El turismo se ha convertido en un importante actor de la economía en los distintos países, en el caso de Chile durante el año 2008, el país generó un total de US\$ 2.030,5 millones por turismo receptivo. Lo que equivale al 3,1% del total de las exportaciones de bienes; al 18,9% del total de exportaciones de servicios y al 2,6% del total de bienes y servicios de la economía³⁷.

El turismo en la Región de Aysén en los últimos años, ha tenido un crecimiento que superó los 140.000.- turistas el año 2007. La tendencia al crecimiento de la demanda turística señala un promedio anual de un 5,63 %, en que de 96.504 turistas el año 2000 se llega a más de 140.000 el año 2007³⁸.

36 Idem. pag. 29

37 SERNATUR. 2008. Turismo Receptor: El de los no residentes que viajan dentro del país., Turismo Informe Anual 2008. pág. 12.

38 SERNATUR. 2008. Programas y proyectos, Programa de promoción turística de la Región de Aysén 2009-2011. pág. 12.

De acuerdo a estimaciones, la Región de Aysén por concepto de gasto turístico percibió una cifra superior a los US\$ 72 millones en el año 2007, cifra un 9% mayor que el año anterior³⁹.

El sector turístico es dinámico y transversal. Dinámico, porque los cambios del entorno en que se desenvuelve lo afectan inevitablemente, tanto de manera negativa, cuando, por ejemplo, se producen crisis sociales o políticas, que ahuyentan a los visitantes del destino, o positivamente, cuando, las políticas gubernamentales definen una estrategia que favorece directamente al sector. Es transversal, pues involucra con su funcionamiento, diversos sectores de la economía, así, el transporte, la gastronomía, la hotelería, los eventos culturales, la artesanía, etc. Se ven afectadas positivamente con los ingresos que estos visitantes dejan con su llegada.

Este dinamismo y transversalidad propia del sector, exige un continuo análisis situacional y actualización de los propósitos que la autoridad ha fijado para un determinado período, sobretodo, cuando en el entorno se están produciendo hechos que muestran una clara tendencia por favorecerlo, especialmente, desde el ámbito gubernamental. Estas señales, de una mirada positiva hacia el turismo se encuentran actualmente, a lo menos, en las esferas gubernamentales y privadas⁴⁰.

El turismo implica una red de generación de trabajos extensa y diversificada ya que son muchos actores que forman parte de esta cadena, desde grandes compañías y operadoras hasta pequeños prestadores de servicios que apoyan la actividad en cada zona.

Hay dos tipos de turismo que pueden considerarse ejes del desarrollo a nivel regional y específicamente en la Cuenca de Aysén, tanto en el desarrollo presente como el futuro: **el turismo de intereses especiales y el turismo de negocios.**

En el **turismo de intereses especiales** a diferencia del turismo tradicional, el turista adquiere un rol muy activo, en que la mayoría de los productos se dan en lugares abiertos, en los que no predomina la infraestructura o el equipamiento, sino que los activos patrimoniales en la forma más auténtica posible y con escasa intervención, es un turismo basado en la naturaleza.

El turismo de naturaleza y aventura. Es una de las actividades con mayor variedad de opciones, destacando⁴¹:

- Trekking y Hiking: favorecido por el territorio variado y de grandes extensiones naturales.
- Kayak: es una actividad que puede desarrollarse fuertemente, debido a la posibilidad de explorar gran cantidad de islas, canales, glaciares y ríos.

39 SERNATUR. 2007. Comportamiento de la Demanda Turística Región de Aysén. pág. 14

40 Ídem.

41 ARDP. 2008. Agenda Regional de Desarrollo Productivo de Aysén. Aysén. pág. 9.

- Esquí: la región presenta lugares con gran potencial para el desarrollo de esta actividad.
- Camping: se puede practicar en toda la región, existiendo lugares establecidos para tales efectos.
- Cabalgatas: se puede desarrollar excursiones a caballo para apreciar paisajes hermosos, como glaciares, lagos, ríos y montañas.
- La pesca deportiva (pesca con mosca): es la principal área de desarrollo regional, condiciones únicas la hacen uno de los destinos principales a nivel mundial.
- Excursiones de observación: Esta actividad puede desarrollarse para observar aves y fauna. En la región existen más de 240 especies de aves, desde cóndores a flamencos y ñandúes.
- Navegación Turística: Aysén cuenta con variadas rutas de navegación por los canales patagónicos del norte y sur de la región, además de destinos atractivos como la Laguna San Rafael y el Ventisquero Montt, en Campos de Hielo Sur.

Adicionalmente, el turismo rural y las excursiones culturales otorgan grandes posibilidades de crecimiento.

El **turismo de negocios** es una actividad turística que apoya a las actividades laborales y profesionales que se realizan en la zona, son viajes por motivos comerciales, ya sea para asistir a reuniones corporativas y de negocios, eventos sociales-institucionales, ferias, congresos y conferencias entre otros encuentros.

Las personas, después de asistir a los eventos programados, el resto del tiempo se comportan como cualquier turista al momento de utilizar alojamiento, transporte, alimentación, comercio, visitas turísticas, culturales, etc., generando efectos directos e indirectos en la economía, especialmente en el empleo, divisas e inversiones.

1.3.6 Crisis en la Industria del Salmón⁴²

En los últimos años (2003-2007) la industria del salmón alcanzó en promedio tasas de crecimiento de 19% anual (Ventas en dólares). En 1996, la industria del salmón exportó 135 mil toneladas y tuvo retornos por 538 millones de dólares. En el 2007, los envíos totalizaron 397 mil toneladas por un valor de 2.242 millones de dólares. Este nivel de actividad significaba que cerca de 53 mil personas se relacionaban laboralmente con la industria, de las cuales unas 28 mil correspondían a trabajadores directos⁴³. La salmonicultura se convirtió en poco más de una década en uno de los sectores exportadores más importantes del país, con una participación de 10,8% en las exportaciones distintas de cobre y un 23,8% de las exportaciones de alimentos. De

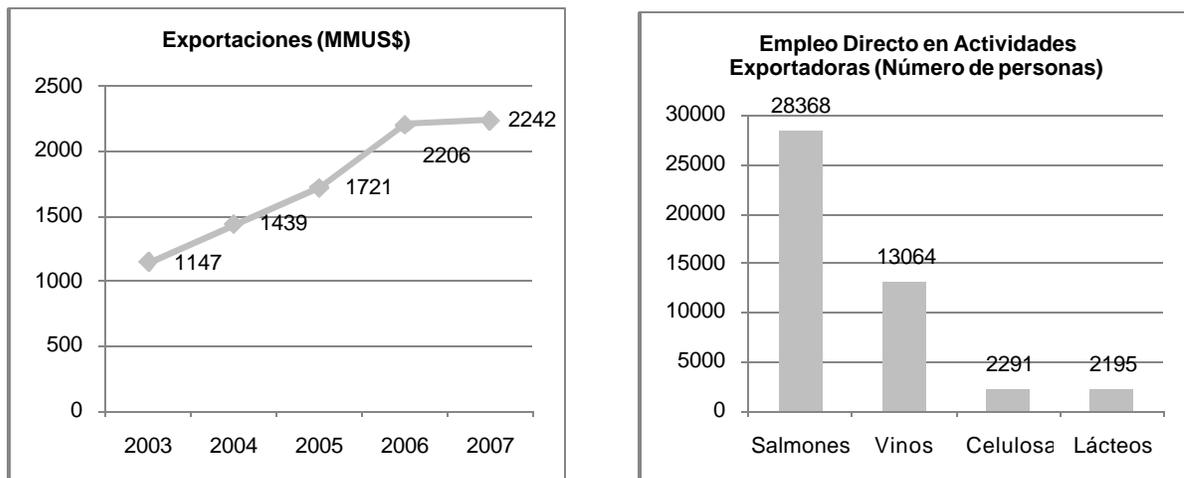
42 KMT. 2009. Informe final: Alternativas de desarrollo de negocios para proveedores y prestadores de servicios de logística de la industria del salmón en la región de Aysén. pág. 4

43 KMT. 2008. Informe final: Línea Base de las Empresas Prestadores de Servicios de la Industria del Salmón en la región de Aysén. pág. 5

esta forma, el sector logró constituirse en un pilar fundamental de la diversificación económica nacional y en una de las bases de la estrategia orientada a convertir a Chile en una potencia alimentaria.

Hasta el 2007 la industria mostraba indicadores de alto impacto y expansión⁴⁴:

Gráfico 2 y 3: Indicadores de Impacto Sector Salmonero



Fuente: Prochile, 2006

Sin embargo, en julio del 2007, se detecta en uno de los centros de cultivos de Marine Harvest, el primer caso positivo del virus ISA (Anemia infecciosa del Salmón que provoca la muerte). Hasta ese momento Chile era el único productor de salmón del mundo que no sufría el virus.

Lo anterior trajo como consecuencia un brusco deterioro de la industria, obligando a las empresas del sector (proveedoras de servicios y productoras) a iniciar negociaciones con bancos y proveedores que les permitiera reprogramar deudas y pactar nuevas formas de pagos, además de un importante aumento en el desempleo. Junto con esto, la industria comenzó a implementar un conjunto de normas de bioseguridad a fin de establecer un nuevo marco de trabajo para la acuicultura y corregir muchas de las prácticas que originaron la crisis.

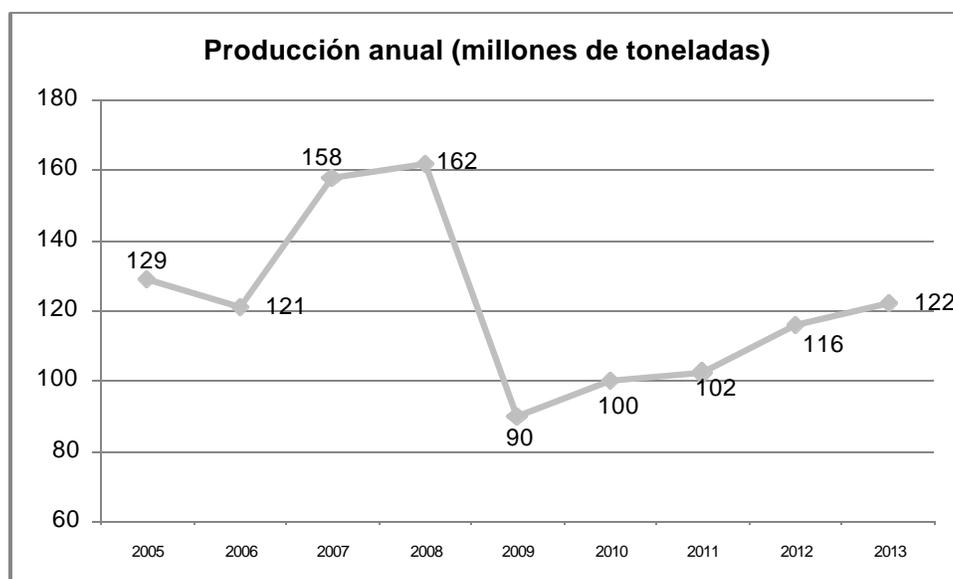
A pesar de las acciones emprendidas, se prevé una recuperación en al menos 5 años para alcanzar niveles similares a los mostrados antes de la crisis. Recién a fines del 2010 se podrán sembrar salmones sanos nuevamente, luego se requieren 20 meses para cosechar y 4 meses para recibir ingresos por la exportación.

El año 2009 fue crítico, ya que la producción, a raíz del adelantamiento de la cosecha en el 2008, cayó drásticamente y se estima una baja en los retornos de al menos un 15%, para cerrar el año, en el mejor de los escenarios, con ventas por 1.900 millones de dólares.

44 ProChile. 2006. Gráficos "Exportaciones" y "Valor Promedio" Salmón Chile y gráfico "Empleo Directo".

La Región de Aysén, el segundo polo productivo más relevante en la industria del salmón, muestra niveles de producción históricos de entre 129 mil y 162 mil toneladas entre los años 2005 y 2008, los cuales se prevé que se ajustarían drásticamente durante el 2009, con una caída cercana al 60% respecto del año anterior, alcanzando una producción de aproximadamente 90 mil toneladas. Esta disminución da cuenta de la existencia de centros con brotes de virus ISA (los cuales probablemente no completen su ciclo productivo), de los períodos de descanso establecidos por la conformación de barrios exclusivos (se estiman 11 meses sin actividad productiva) y de que sólo unos 46 centros, de un total de 107 (con capacidad de producción de 2 mil toneladas), completaron su ciclo productivo durante el año 2009. Además a partir del 2009 comenzaron a operar los barrios de producción exclusiva, en los cuales existirán un máximo de 220 centros con capacidad de producción de mil toneladas.

Grafico 4: Proyecciones de la producción anual en Aysén 2009-2013⁴⁵



Fuente: KMT, 2009

Según el trabajo de Vignolo, Held y Zanlungo (2006), la crisis producto del virus ISA es agravada por un problema identificado anteriormente en la industria, referido al capital social (capacidad de generar valor de una organización social a partir de las interacciones y el potenciamiento de las energías y capacidades de sus miembros en pos de un propósito común, en un marco valórico compartido), que tuvo un rol fundamental en el surgimiento del clúster, pero que ha tenido un debilitamiento relativo en el último tiempo identificado tardíamente y que además no ha sido compensado por una mejor gestión estratégica. Las prácticas del clúster han sido cuestionadas por sectores laborales, ambientalistas y políticos. Las dificultades que esto implica para su operación puede afectar su desarrollo, especialmente por el impacto negativo que tiene en mercados informados y exigentes en términos de cumplimientos de estándares en distintos ámbitos. Este trabajo aporta a la generación de una agenda de desarrollo e

45 KMT. 2009. Informe final: Alternativas de desarrollo de negocios para proveedores y prestadores de servicios de logística de la industria del salmón en la región de Aysén. pág. 12.

investigación para este sector, presentando propuestas en relación a la gestión estratégica en general. A pesar de que este esfuerzo continúa, fortalecer el capital social es un tema con perspectivas a largo plazo, debido a esto el sector acuícola debe enfrentar una crisis aun más profunda provocada por el virus ISA y el debilitamiento del capital social⁴⁶.

Los efectos de la crisis del salmón no sólo han afectado a la industria, si no que consecuentemente ha tenido una importante incidencia sobre la economía regional. Según el índice de actividad económica (INACER) la Región experimentó en el trimestre abril-junio de 2009, según cifras preliminares, un decrecimiento de 7,2%, respecto a igual trimestre del año anterior. Este resultado se explicó por la contracción experimentada por los sectores que tienen una alta incidencia en el INACER, como es Pesca y Construcción.

Si bien la actividad regional se ve disminuida, en parte, por la contracción de la industria salmonera, dicha caída es menor a la experimentada por la X Región, cuyo INACER, durante el trimestre abril-junio, experimentó una fuerte contracción de 21,5%, respecto a similar periodo del año anterior.

La cantidad de empleos generados por la industria a mayo del 2008 superaban los 5.200, entre productores y proveedores. De acuerdo a estimaciones, se esperaba que en el 2012 estos puestos de trabajo llegaran a 14.500⁴⁷. Sin embargo, durante el 2009, la fuerza de trabajo había disminuido en más de 1.600 puestos⁴⁸.

A partir del año 2010, con la incorporación de nuevos centros productivos comienza a recuperarse la producción anual a una tasa promedio del 8%. Es en el año 2013 que se estima se alcanzará un nivel similar al registrado en el año 2006, es decir, una cosecha de 122 mil toneladas.

1.3.7 Análisis problemas en PYMES

De acuerdo con José María Gómez (1997)⁴⁹ el carácter heterogéneo de este tipo de empresas impide una generalización a todas ellas y son las que en mayor medida padecen los problemas de la coyuntura económica cuando no reaccionan adecuadamente. Se puede distinguir entre PYMES con éxito o sin él, en función de la capacidad para reaccionar con habilidad, flexibilidad y rapidez a los desafíos competitivos actuales.

Características negativas muy relacionadas que, en definitiva, resumen una deficiente competitividad empresarial. Estas son las que se comentan a continuación:

46 VIGNOLO, C., HELD, G., ZANLUNGO, J. 2006. Gestión Estratégica de Clústers: El caso del clúster chileno del salmón. Artículo presentado en la Segunda Conferencia Internacional sobre gestión estratégica en América Latina, Escuela de Gestión, Universidad Católica de Chile y el Diario de Investigación de Negocios, Santiago de Chile 4 y 5 de Enero de 2007. pág. 1

47 ARDP. 2008. Programa de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) Salmonicultura. pág. 14

48 Estimación PMC Salmón Puro de la Región de Aysén.

49 GÓMEZ, J. 1997. Estrategias para la competitividad de la PYME". Editorial McGraw -Hill. España. pág. 9

- En primer lugar, en la mayoría de los casos se puede ver un nivel directivo débil, con poca experiencia y habilidades gerenciales e incapaces para planificar su futuro y estrategias competitivas.
- Las características de la gestión directiva se pueden resumir en dos ámbitos: corto plazo y rigidez. Los responsables de la empresa generalmente se preocupan exclusivamente de las operaciones del día a día y muchas veces no tienen un enfoque futuro.
- Cuando se está en condiciones de cierta estabilidad, las firmas dan escasa preocupación a la gestión empresarial, además de que hay una legislación con medidas que protegen a las empresas.
- Las estructuras organizacionales que hay en las empresas, son poco formalizadas y ayudan en muy poco a la eficiencia y eficacia propia de una gestión empresarial, que en resumen busque: rentabilidad, éxito y crecimiento.
- En cuanto a las áreas funcionales típicas (abastecimiento, compras, producción, ventas, etc.) hay varias debilidades propias del tamaño y de la falta de especialistas que se suele haber en la PYME, lo que dificulta la obtención de una rentabilidad conforme para la empresa. Por un lado, hay desventajas naturales referidas a la capacidad de negociación de precios o plazos de entrega y, por otra parte, una inadecuada gestión de los recursos materiales y humanos que se comprometen. Este problema se agrava con el paso del tiempo al no cumplirse algunos aspectos básicos que condicionan la competitividad como son: la inversión en investigación y desarrollo, la incorporación de tecnologías útiles a los propósitos buscados, el desarrollo de la presencia en los mercados, y una mejora de la calidad tanto de la gestión operativa como estratégica.
- Numerosas PYMES tienen su estructura financiera fuertemente desequilibrada entre recursos propios y ajenos. Esto explica, en parte, que sean declarados por los propios interesados como estructuras caras, teniendo en cuenta los elevados gastos financieros y peores condiciones comparativas que en general soportan.

Sirven como ejemplo algunas conclusiones repetidas en muchos casos de éxito conocido, que han permitido su extrapolación como elementos de competitividad relacionados con el tamaño de las PYMES: segmentación de los mercados, flexibilidad organizativa, rapidez en la iniciativa, facilidad en la toma de decisiones, motivación y compromiso de los recursos humanos, inmediatez en las comunicaciones y el compromiso de desarrollo de diversas capacidades y habilidades frente a la competencia sectorial con el ánimo de servir mejor las necesidades de los clientes (Covin y Slevin, 1989; Raid y otros, 1993)⁵⁰

Según Cabrera, De La Cuadra, Galetovic y Sanhueza es importante tener en consideración que cuando se habla de gestión de la PYME se debe distinguir entre gestión administrativa y del negocio. La gestión del negocio tiene que ver con los

⁵⁰ Citado en GÓMEZ, J. 1997. Estrategias para la competitividad de la PYME". Editorial Mc Graw -Hill. España. pág. 11

aspectos técnicos como los aspectos productivos, diseño de productos, mejorar los productos, evaluar la calidad de las materias primas, etc. A diferencia de la gestión administrativa enfocada en los procesos administrativos, de organización y contables de la empresa. La escala de producción de la mayoría de las PYMES no justifica contratar a un gerente que se especialice en la gestión administrativa⁵¹.

También se dice que la baja productividad de algunas PYMES y su gestión deficiente no son consecuencia de fallas de mercado. La productividad de las PYMES es baja porque, entre otras cosas, son mal gestionadas, tecnológicamente atrasadas, incapaces de aprovechar economías de escala y no acceden a recursos para invertir. Una empresa que crece más allá de su tamaño eficiente verá deteriorada su calidad de gestión y tendrá problemas de coordinación que ponen en riesgo su existencia.

Según José M. Benavente (2004)⁵², el trabajo que realizó acerca de las empresas en Chile muestra que las grandes características observadas para el resto de los países latinoamericanos se ven también reflejadas para el caso chileno. La experiencia laboral previa, la educación formal universitaria así como un gran conocimiento de la operación de los mercados donde el empresario luego se establece son aspectos críticos en el éxito de empresarios dinámicos.

Por su parte, la falta de financiamiento y sobretodo los costos en tramitaciones y registros también se observan en Chile como grandes trabas para una empresarialidad más fluida.

Teniendo en cuenta lo anterior, se identifican factores comunes, que sistemáticamente afectan las tasas de entrada y salida de las firmas (G. Crespi, 2003)⁵³:

El tamaño inicial. Las empresas que nacen más grandes o con más ventas tienen una mayor probabilidad de sobrevivir. Se tiene, además, que el efecto del tamaño inicial es más importante en relación a la supervivencia a largo plazo. En el corto plazo, salvo en el caso de empresas que entran grandes, el tamaño inicial no discrimina muy bien entre micro, pequeña y mediana

El nivel de endeudamiento. Las empresas que entran con mayor financiamiento mediante recursos externos tienen una menor probabilidad de sobrevivir, lo que estaría reflejando el mayor costo de los recursos externos de la firma.

En segundo lugar, existen **características tecnológicas y de la organización industrial** de los mercados que también influyen. **Las nuevas empresas, que entran a mercados donde la escala mínima eficiente de producción es alta, tienen menos chances.** Es importante destacar que la existencia de escalas mínimas de operación aparece siendo, no solamente un factor inhibitor de la entrada, sino también un factor determinante de la supervivencia.

51 Cabrera, A., De La Cuadra, S., Galetovic, S., Sanhueza, R. 2002. Las PYMES: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas. pág. 68

52 BENAVENTE, M. 2004. El proceso emprendedor en Chile. BID – FUNDES. pág. 39

53 CRESPI, G. 2003. PYME en Chile: Nace, Crece y... Muere, Análisis de su desarrollo en los últimos siete años, FUNDES INTERNACIONAL, Santiago. pág. 102

El crecimiento del mercado es muy importante al momento de explicar la probabilidad de sobrevivir. Ahora bien, este factor es crítico no solamente en el corto plazo. Es decir, contextos con crecimiento del mercado no sólo generan mayores tasas de entradas, sino que también se tiene que la tasa de sobrevivencia empresarial es mayor, siendo éste un factor crítico en los dos primeros años de operación de la nueva empresa.

El régimen tecnológico sectorial. Se tiene que **empresas que nacen en sectores de elevado crecimiento de la productividad** —donde presumiblemente existen mayores oportunidades tecnológicas—, **tienen una menor tasa de sobrevivencia a corto plazo** —hecho esperable si en estos sectores existe un elevado grado de experimentación—, pero con una mayor sobrevivencia a largo plazo. Algo similar ocurre con las empresas que operan en contextos donde existe una **elevada oferta de ideas provenientes de proveedores de máquinas e instrumentos y de servicios técnicos.**

La existencia de **proveedores de servicios financieros** en el contexto regional aparece estimulando la supervivencia a largo plazo.

Mientras que nuevas empresas que entran en **sectores de alto endeudamiento** tienen menos probabilidades de sobrevivir a corto plazo.

Capítulo 2: MARCO CONCEPTUAL

2.1 Clúster

“Un clúster industrial es una aglomeración de empresas proveedores de servicios, proveedores e instituciones asociadas a un sector en particular. A menudo, las que se incluyen son proveedores financieros, instituciones educacionales y varios niveles del gobierno. Estas entidades están vinculadas por externalidades y complementos de diferentes tipos y usualmente se localizan cerca una de otra. Debido a su proximidad, geográfica y de actividades, las partes constituyentes de un clúster disfrutan de beneficios económicos de externalidades y sinergias específicas de cada lugar. Tales beneficios incluyen acceso a recursos humanos especializados y proveedores, difusión de conocimientos, presión para un mayor rendimiento en competencias de igual a igual, etc. Además, a través de estos vínculos, un clúster esta inevitablemente vinculado a otros clúster y a la economía global”. (International Trade Department of World Bank, 2009)⁵⁴.

2.1.1 Fases de un proceso de clusterización

Un proceso de clusterización consta de 4 fases: construir capital social y crear confianza, desarrollo de vínculos estratégicos, definir una estrategia y visión, y compromisos de acción en los clúster (Andersson, Schwaag-Serger, Sörvik y Hansson ,2004).

Construir capital social y crear confianza⁵⁵

En sentido general, la primera fase es “preparar el terreno” para la Iniciativa de Clusterización. El proceso de comunicación empieza al establecer conciencia de los beneficios potenciales de la clusterización entre los actores relevantes. Sin embargo, no existe una gran diferencia en procesos de formación de clúster de forma espontánea donde los beneficios de las externalidades ocurren sin Iniciativas de Clusterización planeadas. Comunicación y transparencia abierta entre los actores son la base para estos procesos naturales y las Iniciativas de Clusterización como también para crear confianza. No obstante, en muchos casos, para tener éxito hay que superar muchos obstáculos. Especialmente en los casos en que se acostumbra a realizar estrategias de negocio de forma independiente e individual, lo que sucede en muchas sectores rurales (Duncan, 1999)⁵⁶. Generalmente se necesita una estrategia planeada si tales paradigmas deben ser superados. Las Iniciativas de Clusterización, particularmente, podrían requerir cultivar la confianza ampliando el alcance de la información compartida y establecimiento de redes de conocimiento avanzadas.

En clúster exitosos, la tarea de cultivar la confianza, generalmente resulta por el aumento de los actores comprometidos y por mantener el clúster abierto, orientado hacia fuera, y dispuesto a incorporar a más actores que sólo un grupo limitado. De esta

54 INTERNATIONAL TRADE DEPARTMENT OF WORLD BANK. 2009. Cluster for competitiveness: A Practical Guide & Policy implications for developing Cluster Initiatives. pág. 1

55 ANDERSSON, T., SCHWAAG-SERGER, S., SÖRVIK, J., HANSSON, E. 2004. The Cluster Policies Whitebook. Suecia. pág. 77.

56 Citado en ANDERSSON, T., SCHWAAG-SERGER, S., SÖRVIK, J., HANSSON, E. 2004. The Cluster Policies Whitebook. Suecia. pág. 77.

forma, se produce una sinergia en que en el balance la mayoría de las empresas ganan. Un aspecto de esto, es que los clústers alcanzan una masa crítica en la creación de conocimiento y lo usan más efectivamente. Sin embargo, una vez que la confianza ha sido alcanzada, debe ser mantenida en el tiempo. Un método para que la confianza se prolongue en el tiempo es evitar la capitalización de ideas y esfuerzos si van en deterioro o a expensas de otros actores del grupo. En orden para que la confianza se prolongue, el clúster de llegar a un equilibrio entre confianza y cooperación.

Desarrollo de vínculos estratégicos⁵⁷

La siguiente fase del proceso involucra la definición y desarrollo de vínculos estratégicos. El paso inicial puede ser visto como una formalización de vínculos. En este punto es donde la Iniciativa de Clusterización es formalizada, lo que puede ocurrir con el establecimiento de una institución para la colaboración. Los actores deberían obtener rutinas estructuradas para su interacción, y formar su visión y estrategia del clúster. En muchas Iniciativas de Clusterización, el desarrollo de vínculos ocurre a través del proceso de una auditoría de competencias – mapeando las ventajas competitivas de la región, identificando las competencias de las compañías y organizaciones que participan, y determinando las brechas que existen.

Esta auditoría de competencias puede ser vista como una matriz de competencias, que entrega una mirada general de las principales competencias para incrementar la competitividad o estimular la creación de relaciones locales entre las empresas, universidades, institutos de investigación, e industrias relacionadas con la intención de estimular el crecimiento económico.

El grado de formalización de la matriz de competencias puede variar. En clústers naturales, los vínculos informales entre los actores en el clúster, generalmente hacen innecesario el desarrollo de la matriz de competencias o el mapeo de estas. En algunos clústers, el mapeo explícito puede ser requerido para establecer el valor de la clusterización.

Definir una estrategia y visión⁵⁸

A través de procesos estructurados, las Iniciativas de Clusterización pueden desarrollar una visión compartida, metas y una estrategia. Un análisis regional puede ayudar a estructurar el “punto de partida” para el clúster, ayudando a la Iniciativa de Clusterización ya establecida, a la transformación o innovación.

Después de que las competencias claves han sido identificadas, el análisis estratégico es el próximo paso. Distintos métodos pueden ser aplicados para conocer la situación actual y para posibles vías de desarrollo. Las metodologías disponibles incluyen entrevistas con expertos, encuestas Delphi, paneles de expertos, talleres, lluvia de ideas, mapas conceptuales, exploración de tendencias, modelos de simulación, análisis dinámicos, análisis FODA.

57Idem. pág. 79.

58Idem. pág. 79

Luego de haber definido la visión y la estrategia de la Iniciativa de Clusterización, el siguiente paso es la implementación. Los clústers debieran redefinir continuamente su visión y estrategia en orden de seguir innovando, las metas y planes de acción también requieren de ajustes, respondiendo a los cambios que se producen en el entorno y el mercado. De esta forma, la tercera y cuarta fase deben ser iterativas e interrelacionadas, más que pasos secuenciales y discretos. Redefinir la estrategia es esencial en una etapa de estancamiento, cuando los clústers aparentemente fracasan. Los actores quizá quieran permanecer unidos pero redireccionar el foco de sus acciones a otros segmentos del mercado o el clúster se dividirá naturalmente en unidades más pequeñas o incluso desaparecerá si ya no existen los beneficios de la colaboración.

Compromisos de acción⁵⁹

Las tres fases anteriores preparan la implementación de las acciones en un plan para clústers creando una plataforma en común y definiendo una dirección estratégica. Para llevar a cabo los diferentes objetivos formulados en la fase de desarrollo estratégico, serán requeridas diversas acciones. Las acciones que se muestran a continuación, sirven para varios propósitos y pueden realizarse a durante el ciclo de vida del clúster. Son aplicadas para fortalecer las Iniciativas de Clusterización y el clúster, y para mejorar el entorno competitivo que los rodea.

Las acciones en clústers pueden ser clasificadas de diferentes maneras de acuerdo a sus objetivos o su forma. En este caso, las acciones en clústers son diferenciadas por el foco de su impacto; objetivos enfocados en mejorar la dinámica interna de los clústers y objetivos enfocados en mejorar el ambiente externo de los clústers. Entonces, como se ilustra en la tabla 3, acciones específicas son agrupadas en los sub-objetivos generales y las distintas posibilidades de los actores en el clúster de desarrollarlas.

⁵⁹Idem pág. 81

Tabla 3: Posibles acciones en clústers

Mejorar la Dinámica del Clúster			Mejorar el Entorno del Clúster	
Nueva tecnología y crecimiento de empresas	Creación de redes entre actores	Formación del clúster	Factores de mercados	Bases de un clúster
<p>Nueva Tecnología -Organizar seminarios, reuniones, talleres para facilitar la difusión de tecnología dentro del clúster. -Establecer centros de desarrollo y testear la producción de nuevas tecnologías y procesos. -Crear un observatorio de tendencias técnicas. -Establecer centros para la transferencia de tecnología.</p> <p>Aumento del Nº de empresas -Soporte de clústers con incubadoras. -Fomento de redes de empresariales. -Proveer asistencia de negocios. -Lanzar campañas de marketing e imagen para atraer nuevas empresas. -Mejorar los incentivos para inversión proveniente de otras regiones. -Mejorar las condiciones de financiamiento para servicios o productos derivados a través de cambios regulatorios o implementación de mecanismos especiales de financiamiento o fondos de inversión.</p>	<p>Redes de contacto -Formación de equipos de clústers entre agencias. -Fomentar redes de empresas. -Fomento para compartir las redes personales. -Facilitar conexiones externas.</p> <p>Cooperación Comercial -Formación de redes de exportación. -Generar inteligencia de mercado. -Coordinar compras. -Establecer estándares técnicos.</p> <p>Desarrollo de proyectos de I&D en conjunto</p>	<p>Análisis de clústers -Llevar a cabo una auditoría de competencias. -Realizar un estudio estratégico y análisis. -Modelar y ampliar relaciones sistemáticas. -Realizar un análisis de benchmarking. -Organizar y diseminar información en el clúster.</p> <p>Acciones de compromiso y entrega de servicios. -Crear o formalizar instituciones para la colaboración y canales de comunicación. -Mejorar el conocimiento de las firmas sobre el clúster. -Facilitar la interacción entre diferentes áreas de gobiernos y actores del clúster.</p> <p>Marketing del clúster -Crear una marca de la región. -Promover activamente el clúster. -Incentivar la inversión interna.</p>	<p>Oferta laboral especializada -Proveer entrenamiento técnico y administrativo. -Usar clústers como contexto de aprendizaje. -Establecer los centros de habilidades del clúster. -Apoyar alianzas regionales. -Atraer talento a la región.</p> <p>Mercados de capital especializados -Priorizar inversiones en proyectos de clústers. -Dar incentivos o tener un fondo para proyectos con un conjunto de empresas. -Promover financiamientos en conjunto, la creación de fondos especiales de financiamiento, o nuevas garantías para los créditos. -Diversificar los riesgos a través de los actores del clúster. -Mejorar los usos y accesos a recursos naturales.</p>	<p>Marco legal -Mejorar las condiciones para el marco legal. -Evaluar políticas de competencia.</p> <p>Infraestructura -Desarrollar infraestructura nueva o existente a través de acciones en conjunto y nuevos. Modelos de financiamiento. -Desarrollar proyectos privados de infraestructura.</p> <p>Capital social -Fomentar la expansión de redes personales de contacto. -Fomentar las redes y comunicación entre empresas.</p> <p>I&D, C&T -Mutualizar la realización o financiamiento de investigaciones y desarrollo de proyectos.</p>

Fuente: IKED

2.1.2 Iniciativas de clusterización

Muchos clúster evolucionan espontáneamente y toman forma gradualmente en periodos extensos de tiempo, con acciones más conscientes – las Iniciativas de Clusterización - se desarrollan en una etapa particular cuando las partes de las bases ya están en marcha.

Las Iniciativas de Clusterización “son esfuerzos organizados para incrementar el crecimiento y la competitividad de un grupo dentro de una región, con la participación de empresas, gobierno y/o la comunidad vinculada a la investigación.” (Sölvell, Lindqvist y Ketels, 2003)⁶⁰.

Según Andersson, Serger, Sörvik y Hansson⁶¹ (2004), en muchos casos, una Iniciativa de Clusterización apropiada se establece como respuesta a una crisis. Un factor gatillante es un acto del gobierno en respuesta a una crisis a través de la promulgación de cambios en las políticas enfocadas en una región o sector específico. También puede ser que, un individuo solo, que tiene un sentido de urgencia y visión de cómo dirigir, se decida por actuar. Asimismo, un grupo de individuos puede tomar acciones para buscar un mejor futuro para su región. Nauwelaers⁶² (2003) observó que algunas regiones (Por ejemplo: El País Vasco, Escocia, Flandes) muestran grandes fuerzas que dirigen las políticas de clústers, que emanan de un amplio interés compartido a lo largo de la población o grupos que pueden influenciar, para crear una “identidad regional” y convertirse en regiones con mayor autonomía política. Algunas veces, los clústers han evolucionado en el tiempo como resultado de la trayectoria económica y tecnológica de las regiones y de demanda especializada, o factores dominantes particulares y factores especializados de producción.

Las Iniciativas de Clusterización comenzaron a crecer rápidamente durante los 90. En algunos casos eran inducidas por los gobiernos, pero a menudo eran iniciadas por empresas privadas que se asociaban para aumentar el atractivo de la región, o para mejorar su propia competitividad a través de la colaboración comercial. Las iniciativas de clusterización, o los clústers como algunos se refieren a estas iniciativas, se convirtieron en herramientas para profesionales y políticos.

Generalmente, las Iniciativas de Clusterización involucran varios objetivos. Los 6 objetivos principales son (Sölvell, 2008)⁶³:

La **mejora de los recursos humanos** aumentan la disponibilidad del conjunto de habilidades e involucran, por ejemplo, enseñanza profesional y gestión de la educación. Tales esfuerzos se pueden enfocar en diferentes grupos de gente. Un tipo pretende atraer y retener estudiantes a la región para asegurar la futura oferta de mano de obra calificada. Otro tipo apunta a administradores a través de programas de entrenamientos de administración, pero no a un sector específico. El tercer tipo es enseñanza profesional y enseñanza técnica en un sector específico.

60 SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G., KETELS, C. 2003. The Cluster Initiative Greenbook. Ivory Tower Publishers. pág. 31

61 ANDERSSON, T., SCHWAAG-SERGER, S., SÖRVIK, J., HANSSON, E. 2004. The Cluster Policies Whitebook. Suecia. pág. 75.

62 Citado en ANDERSSON, T., SCHWAAG-SERGER, S., SÖRVIK, J., HANSSON, E. 2004. The Cluster Policies Whitebook. Suecia. pág. 75.

63 SÖLVELL, Ö. 2009. Clusters Balancing Evolutionary and Constructive Forces. 2ª ed. Suecia. Ivory Tower Publishers. pág. 75.

Expansión de clústers se enfoca en incrementar el número de empresas, a través de incubadoras o promoviendo inversión en la región. Un camino para hacer eso es promover la creación de nuevas empresas, y atrayendo empresas existentes a la región. Las incubadoras son populares en Europa y por ello un elemento esencial en las políticas de clústers. A menudo combinan la entrega de instalaciones físicas con asistencia en planes de negocios y planes financieros, y ayudan a los empresarios con inversores y posibles clientes.

La **internacionalización** promueve la operación de las empresas, por ejemplo a través de exportar promoción.

Cooperación comercial para que las empresas interactúen entre ellas, por ejemplo para una compra en conjunto o compartir servicios

Objetivos de **innovación** promueven productos, servicios y procesos de innovación, por ejemplo a través del incremento de comercialización de investigación académica. Hay dos enfoques generales para la innovación. El primero promueve innovación a través de aumentar la cooperación y las redes entre empresas. El otro es para aumentar la cooperación entre negocios del sector y universidades/centros de investigación con el fin de comercializar investigación académica.

Objetivo de **entorno del negocio**, finalmente, enfocados en perfeccionar las condiciones para los negocios, mejorando el marco legal e institucional o mejorando la infraestructura. Optimizar el entorno del negocio significa que condiciones fuera de la empresa son mejoradas. Por lo tanto, los objetivos de entorno del negocio, se enfocan en problemas que están en manos del gobierno, más que trabajar directamente con las empresas. Los dos aspectos principales que son tratados en el entorno son: la infraestructura física/técnica, y el marco legal/institucional. Además, la marca regional es un objetivo que puede ser asignado a esta categoría.

2.1.3 Competencias para una iniciativa de clusterización

No hay una receta estándar para el éxito en una iniciativa de clusterización, o un conjunto simple de mejores prácticas que funcione en todos los casos. Todas las situaciones son únicas, y la mayoría de los procesos involucran ensayo y error. Los clústers no son un fin en sí mismos, pero representan una herramienta entre muchas que pueden ser empleadas en un esfuerzo por promover una mayor competitividad, innovación y crecimiento económico⁶⁴. Como ha señalado Antoni Subirá⁶⁵:

"(Los legisladores) pueden influir o apoyar determinadas características de un clúster, pero no pueden actuar en el vacío (de clústers). Otras técnicas existen y se tienen que utilizar (en estos casos). "

Un reto fundamental en la política de clúster es formular estrategias con el fin de que las competencias estén disponibles o puedan ser generados entre los actores que participen en los procesos de clusterización o Iniciativas de Clusterización.

⁶⁴ANDERSSON, T., SCHWAAG-SERGER, S., SÖRVIK, J., HANSSON, E. 2004. The Cluster Policies Whitebook. Suecia. pág. 82
⁶⁵Idem.

Cada fase del proceso de clusterización requiere diferentes combinaciones de habilidades. Estas habilidades o competencias, pueden poseerlas varios actores en clúster. Andersson, Serger, Sörvik y Hansson (2004)⁶⁶ definen ocho grupos de competencias necesarias en las Iniciativas de Clusterización, estas competencias que pueden ser útiles en cada paso del proceso de clusterización:

- Liderazgo
- Integridad
- Capacidades habilitantes
- Habilidades interpersonales
- Conocimiento y visión
- Habilidades en Management
- Capacidad de análisis
- Recursos

En la primera fase (construir capital social), el liderazgo, las capacidades de habilitación y habilidades interpersonales son las de mayor importancia. En la segunda y tercera fase (desarrollo de vínculos estratégicos y definir una estrategia y visión), el conocimiento y visión, habilidades en Management, capacidad de análisis son cruciales. En la cuarta fase (compromiso de acción), habilidades interpersonales, habilidades en Management, capacidad de análisis y los recursos.

El desarrollo o la tenencia de estas competencias por parte de los actores que están participando en la iniciativa, no aseguran el éxito de las iniciativas de clusterización pero si facilitara su proceso de desarrollo en cada etapa de esta para fortalecer el clúster.

2.2 Competitividad

Son muchas las definiciones que se pueden encontrar en la bibliografía acerca de competitividad. Pero la mayor parte de las definiciones se mueven en un marco de contar con una posición en el mercado frente a la competencia y de generar un valor superior al de la competencia.

Según Porter (1990)⁶⁷ la ventaja competitiva o la competitividad resulta de “la diferencia entre el valor que una firma es hábil de crear para sus compradores y el costo de crear ese valor”. Además establece que “la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o capital. La productividad es función de la calidad de los productos y de la eficiencia productiva”

Alic (1987)⁶⁸ la define como “la capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”

66ANDERSSON, T., SCHWAAG-SERGER, S., SÖRVIK, J., HANSSON, E. 2004. The Cluster Policies Whitebook. Suecia. pág. 84

67 Citado en LOPEZ, P., MARCELA, G. 2008., La competitividad empresarial, una revisión desde la perspectiva conceptual y metodológica, pág. 4

68 Idem. pág. 5

Para Haguenaer (1989)⁶⁹ la competitividad es la capacidad de una empresa (o industria) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.

Malaver (1999)⁷⁰, dice que la competitividad es “la necesidad de las organizaciones de sostenerse y consolidarse dentro de sus mercados, teniendo como indicador el porcentaje de participación de sus bienes y servicios en ellos a partir de una concepción sistemática que incorpora elementos económicos, empresariales, políticos y socioculturales

Valero (2004)⁷¹ una empresa es competitiva si, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios, que puedan superar con éxito la prueba de los mercados, manteniendo y aun aumentando al mismo tiempo la renta real de sus empleados y propietarios

Sharples y Milhan (1990)⁷² y Cook y Bredhal (1991) indican que competitividad es la habilidad que tiene la firma de entregar bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma preferida por los clientes de la misma, a precios tan buenos o mejores que los ofrecidos por los otros oferentes, obteniendo al menos el costo de oportunidad de los recursos empleados.

La siguiente definición es la que se usara en el desarrollo de este trabajo y se basa en lo propuesto por Piedra y Kennedy (2007)⁷³ y el Informe de la Comisión Especial de la Cámara de los Lores sobre Comercio Internacional⁷⁴.

Una empresa es competitiva cuando puede producir productos y servicios de calidad superior y a costos inferiores que sus competidores nacionales e internacionales, es decir, crea y entrega valor a precios iguales o menores que aquellos ofrecidos por otros oferentes en un mercado específico. La competitividad es sinónimo del desempeño de rentabilidad de una empresa en el largo plazo y de su capacidad para remunerar a sus empleados y generar un mayor rendimiento para sus propietarios

Esta definición es una fusión de otras dos definiciones, de esta forma aparecen involucrados explícitamente mas factores determinantes de la competitividad (calidad, costos, precios, mercado, competencia, rendimiento, etc.). Pone énfasis en el mercado en el cual la firma compite e indica que la firma crea valor a través del liderazgo de costos o a través de productos diferenciados, ósea está ligada directamente con la teoría neoclásica de la economía dado que el liderazgo de costos y la diferenciación de productos afectan directamente a los costos de la firma y la estructura de la demanda.

69 Idem.

70 Idem.

71 Idem.

72 PIEDRA, M., KENNEDY, P. (s/f) Hacia un Marco Conceptual para Evaluar la Competitividad de la Pequeña y Mediana Agroindustria, pág. 5

73 Idem, pág. 6

74 WARNER, A. 2007, Definición y evaluación de la competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts y Center for Global Development. Washington, pág. 5

2.3 Reconversión empresarial y estrategias en empresas en crisis

El término de industria se utiliza para referirse a las actividades productoras de bienes, es decir, a la denominada industria manufacturera. Durante las últimas décadas, ha sido en esta actividad económica en donde, a nivel mundial, se han vendido desarrollando procesos de reconversión (Alberto Jaramillo, 1994)⁷⁵.

Como señala Alberto Jaramillo (1994), en general, la reconversión industrial puede definirse como la reestructuración interna de los sectores en crisis para ajustarlos a las nuevas condiciones del entorno económico internacional.

En esta definición deben resaltarse tres aspectos:

- Primero, en un momento dado, existen sectores industriales (grupos de empresas que participan del mismo mercado) que están en crisis. Esta crisis, a su vez, se expresa en la disminución de los indicadores sectoriales: ventas, producción y empleo generado, exportaciones, participación en el producto interno bruto, etc.
- Segundo, los sectores en crisis deben re-estructurarse, es decir, cambiar su estructura interna. Lo cual significa transformar las condiciones tecnológicas, financieras, laborales y administrativas en las que vienen operando. En principio, es la obsolescencia de las condiciones –bajo las que operan las empresas de un determinado sector- la que ha desatado la crisis y obliga a su modernización.
- Tercero, el objetivo de la reconversión consiste en “ajustar los sectores a las nuevas condiciones del entorno económico internacional”. Esto significa que existe un desarrollo desigual entre empresas nacionales y extranjeras que realizan la misma actividad económica, por una parte; y por la otra, que se está efectuando una política de integración con el entorno económico internacional.

La reconversión industrial ha sido una constante de las dos últimas décadas en los países desarrollados. Francia, España, Alemania, y aún Estados Unidos, han llevado a cabo políticas de modernización industrial, desde mediados de los años setenta.

En todos éstos países, la reconversión ha sido el resultado de acuerdos entre: Estado, Empresas y Comunidades Locales, destinados a proveer recursos financieros, facilitar la disminución del número de trabajadores, la reubicación de los despedidos, y la recuperación de las regiones afectadas.

En general, los diversos países industrializados, a lo largo de los últimos años, han llevado a cabo complejas políticas industriales con el objeto central de sobreponerse a la crisis que afecta a sus industrias.

Sin embargo, la reconversión industrial no implica la modernización de todas y cada una de las empresas que conforman el sector. Las condiciones específicas en que sobreviven algunas (o muchas) de ellas las tienen condenadas a desaparecer.

75 JARAMILLO, A. 1991. ¿Reconversión industrial o reconversión empresarial? Revista Universidad EAFIT n° 96. pág. 57.

De esta manera, puede afirmarse que “el reto fundamental de la apertura no es para la economía, sino para la empresa. La primera permanecerá: siempre habrá economía nacional. La segunda, o mejor las segundas, podrán o no sobrevivir de acuerdo con las decisiones que adopten para enfrentar el nuevo entorno económico.

La reconversión industrial comienza con la de sus unidades empresariales, las cuales deben transformar la totalidad de sus estructuras: financiera, laboral, administrativa, tecnológica y comercial, a tono con los cambios ocurridos en el entorno que las rodea.

Según Pérez⁷⁶ (1991) hay que tener en cuenta que para que una empresa en crisis tenga una mínima posibilidad de supervivencia tiene que producirse una *intervención* que reúna las siguientes condiciones:

1) La actuación debe ser rapidísima, la materia prima de la economía es el tiempo, y en una crisis mucho más todavía. No es verdad que lo que no se haga ahora se podrá hacer más adelante.

2) La intervención debe ser masiva e incondicional y, casi de entrada, debe resolver con radicalidad dos problemas previos fundamentales:

- La estructura financiera debe ser recompuesta pero no con una perspectiva de tesorería, a corto plazo, sino saneando totalmente el pasivo y eliminando la hipoteca de gastos financieros desmesurados.
- La plantilla debe ser reducida muy rápidamente. Debe quedar definida la plantilla definitiva desde un principio y desecharse esa bomba de relojería llamada desempleo rotativo. No pueden existir excedentes. Si la empresa genera empleo tendrá que buscarlo en el exterior.

3) Con todo lo anterior, no se habrá conseguido sino lo más sencillo, aunque sea lo más doloroso. A partir de ese momento, y liberada de los compromisos del pasado, la gestión de la empresa debe ser replanteada. Los aspectos claves de la operación de salvamento consisten en:

- Ganar tiempo, a base de dinero (2/3 años sin problemas).
- Especializarse.
- Asimilar nueva tecnología y conseguir una reducción de costes brutal.
- Recuperar la iniciativa comercial y empezar a recibir información del mercado para reconducir a la empresa a su nuevo horizonte estratégico, integrando la competencia exterior en el problema.

76 PÉREZ DE CALLEJA, A. 1991. La Reconversión Industrial. El cuento de nunca acabar. *Economiaz* nº20. pág. 248

- Aplicar técnicas de gestión modernas (unidades de negocio) descentralizar la gestión y desintegrar la producción realizando una eficaz política de subcontratación y compras (de donde proviene n las mayores economías).
- Buscar un socio extranjero que aporte tecnología y permita salir al exterior.

Hugo Norberto (1999)⁷⁷ indica que para transformarse en empresas competitivas, los procesos de reconversión generalmente deben concentrarse sobre los siguientes ejes estratégicos:

Actualización tecnológica. Esto implica importantes inversiones, dado el grado de obsolescencia alcanzado y el costo de la maquinaria que utilizan estas empresas. En general, la recuperación de la inversión es muy lenta y por esta razón algunos empresarios deciden abandonar. Además, la incorporación de nueva tecnología es un proceso lento: la selección de las soluciones a adquirir, la búsqueda de proveedores, la ejecución de la compra, la instalación, el entrenamiento de la gente y la puesta en marcha implican una transformación que puede tomar hasta 2 ó 3 años.

Fuentes alternativas de abastecimiento. En general, este tipo de industrias vendían localmente lo que producían. Hoy deberían complementar su oferta local con productos importados que les permitan cubrir segmentos que hoy no atienden o enriquecer su oferta en los segmentos que tradicionalmente cubrían. Este proceso de creación de fuentes de abastecimiento alternativas requiere planeamiento, tiempo y expertise.

Alianzas estratégicas con líderes mundiales en su sector que les permitan, por un lado, recuperar el déficit que tienen hoy, y por otro, aportar al mejoramiento de la calidad y a la optimización del funcionamiento de las plantas locales.

Un trabajo bien hecho sobre estos tres ejes estratégicos podría asegurar una futura oferta de productos integrada y adecuada para cubrir las necesidades del mercado, y además permitiría competir a nivel internacional con calidad y costos.

Otro eje estratégico para la reconversión es desarrollar un nuevo enfoque de marketing y ventas, con la idea de acercarse al consumidor final. Esto significa comprender las necesidades de los mercados, investigar, actualizar permanentemente la oferta, acortar los canales de intermediación, armar equipos de venta mejor preparados, incorporar herramientas de comercialización, etc.

Por último, **para poder abordar todas estas líneas una empresa debe contar con la organización y los recursos humanos adecuados para implementar el cambio. Sin ellos el mismo será imposible de alcanzar o quedará a medio camino.** En este aspecto, las empresas de materias primas y de bienes intermedios muestran dos problemas: por un lado, su forma de organización divisional, con estructuras estancas poco comunicadas y con énfasis en las áreas de producción. Por otro lado, su gente suele tener muchos años en la empresa, desempeñando las mismas tareas sin

77 NORBERTO, H. 1999. Memo digital. El Proceso de Reconversión de la Empresas Productoras y Transformadoras de Insumos Básicos. www.ordonez-bianco.com

permitirse pensar en nuevas maneras de hacer las cosas. Este hecho dificulta el proceso de transformación y obliga a estas empresas a implementar fuertes recambios en sus primeras y segundas líneas de la organización.

Guiar este tipo de reconversiones no es una tarea fácil. Lo importante es no perder el foco y avanzar en todos los frentes estratégicos de manera simultánea, con la máxima velocidad posible, ya que el mercado no espera a los procesos de lenta ejecución. El esquema estratégico mostrado en la ilustración 1 resume lo anterior.

Ilustración 1: Esquema Estratégico

Esquema estratégico



2.4 Estrategias de diversificación

Según Berghe y Verweire (1998)⁷⁸ la diversificación tiene numerosas variaciones en su definición, en el sentido más amplio es definida como el ingreso de una empresa existente en un nuevo negocio. La diversificación puede ser vista como una alternativa de estrategia de crecimiento. Esto fue descrito por Ansoff (1965)⁷⁹ quien consideró la diversificación como una estrategia de crecimiento en que la empresa accede a nuevos mercados a través de nuevos productos. Ansoff establece que otras alternativas aparecen para explicar de mejor manera la interacción de producto-mercado de las empresas. Estas alternativas fueron resumidas en la Matriz de Vector de Crecimiento:

78 BERGHE, L., VERWEIRE, K. 1998. Creating the future with all finance and financial conglomerates. pág. 35.

79 Citado en BERGHE, L., VERWEIRE, K. 1998. Creating the future with all finance and financial conglomerates. pág. 36.

Ilustración 2: Matriz de Vector de Crecimiento

		Mercados	
		Actuales	Nuevos
Productos o servicios	Actuales	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados
	Nuevos	Desarrollo de productos	Diversificación

Penetración en el mercado: Enmarcado en la estrategia actual de producto-mercado, el crecimiento es alcanzado, ya sea, incrementando las ventas a los clientes actuales o encontrando nuevos clientes (en el mercado actual) para los productos actuales.

Desarrollo de mercados: La línea actual de productos (generalmente con alguna modificación de las características del producto) es vendida a diferentes clientes en nuevos mercados.

Desarrollo de productos: Productos nuevos o con nuevas características son introducidos en la base de clientes existentes.

Diversificación: La estrategia actual de producto-mercado es completamente modificada con nuevo productos y nuevos mercados. Esta estrategia requiere nuevas habilidades, competencias técnicas e instalaciones⁸⁰.

Generalmente una firma entra en etapa de diversificación cuando observa que el mercado actual en la que se encuentra no le garantiza suficientes perspectivas de crecimiento. Este proceso fue descrito por Chandler (1962)⁸¹ cuando estudio el desarrollo de largo plazo de empresas en EEUU. Chandler descubrió varias etapas en este proceso de desarrollo:

- Las empresas inician un negocio de un solo producto, ofertando en el mercado local.
- El acceso a transporte y a las posibilidades de comunicación, las empresas se expanden desde el mercado local a mercados regionales e incluso nacionales.
- La siguiente etapa comienza cuando las empresas crecen a través de integración vertical, ya sea hacia atrás (adquiriendo o creando empresas proveedoras) o hacia delante (adquiriendo o creando empresas de distribución o marketing).
- Exceso de capacidad en marketing y distribución lleva a que las firmas diversifiquen su rango de productos.

80 HOFFMANN, N. 2008. German Buyouts Adopting a Buy and Build Strategy. pág. 35.

81 Citado en BERGHE, L., VERWEIRE, K. 1998. Creating the future with all finance and financial conglomerates. pág. 36.

La diversificación en las empresas puede darse de varias formas. Una clasificación común de estrategias de diversificación comienza desde la caracterización de productos y clientes en relación a la actual posición producto-mercado. Ansoff (1965)⁸² distingue entre:

- Diversificación horizontal: la empresa adquiere o desarrolla nuevos productos que son introducidos en el mercado o grupos de cliente actual, se usan los mismos sistemas de distribución, aunque generalmente con algunos cambios.
- Diversificación vertical: la empresa se expande hacia proveedores para asegurar insumos y/o clientes para fortalecer el consumo de sus propios productos.
- Diversificación Concéntrica: es una diversificación en productos o servicios relacionados a nuevos mercados, similares o diferentes de los tradicionales, siendo posible usar tecnología y marketing que se tiene.
- Diversificación conglomerada: es una diversificación en actividades o productos completamente diferentes con tecnologías diferentes orientas a nuevos clientes.

2.5 Descripción de Pequeña y Mediana Empresa

En Chile, al igual que en casi todos los países de América Latina, las pequeñas y medianas empresas (PYME) son una realidad económica y socialmente relevante. Su aporte a la generación de empleo y a la producción es importante, y en general, éstas se han ido incrementando a lo largo de los últimos años.

Existen varias definiciones de la categoría “Pequeña y Mediana Empresa” y las empresas dependiendo de la variable usada para medir su tamaño (ventas, empleo o capital invertido).

La clasificación utilizada más frecuentemente en Chile es de acuerdo al nivel de ventas anuales en UF, reflejándose en la información generada por el Instituto Nacional de Estadísticas y los distintos entes del Gobierno.

Tabla 4: Clasificación empresas según ventas anuales

Tramos de Ventas en UF	N de Empresas	Porcentajes
Sin Ventas	146,756	17%
Micro (0,1 - 2.400 UF)	579,237	67%
Pequeña (2.400,1 - 25.000 UF)	116,083	13%
Mediana (25.000,1 - 100.000 UF)	17,319	2%
Grande (más de 100.000,1 UF)	8,699	1%
TOTAL	868,094	100%

Fuente: SII, 2005

82 Idem.

Los datos del SII muestran que en el año 2005 existían 133.402 PYMES, y de ellas 116.083 eran pequeñas y 17.319 medianas. Desde una mirada económica el aporte de las PYMES al total de las ventas de las empresas no es muy elevado, alcanzando un 16,5%. Pero desde un enfoque social las PYMES generan más del 80% del empleo del país.

En la siguiente tabla se muestra el número de empresas en la Región de Aysén según clasificación de ventas anuales⁸³:

Tabla 5: Número de empresas en Aysén según tamaño, año 2003

Tramos de Ventas en UF	N de Empresas	Porcentajes
Sin Ventas	-	-
Micro (0,1 - 2.400 UF)	3850	86%
Pequeña (2.400,1 - 25.000 UF)	559	12%
Mediana (25.000,1 - 100.000 UF)	56	1%
Grande (más de 100.000,1 UF)	24	1%
TOTAL	4489	100%

Fuente: Sercotec, 2005

2.6 Situación de aislamiento en la Región de Aysén⁸⁴

El gobierno ha considerado con especial atención las zonas y regiones en que la tarea de generar las condiciones mercado para el desarrollo de procesos de inversión y generación de empleo resulta ser una tarea muy difícil. Esta tarea se dificulta por motivos tales como el aislamiento geográfico, las dificultades de comunicación e integración al resto del territorio nacional, las características de su poblamiento y desarrollo urbano, su carácter de áreas fronterizas y condiciones climáticas.

Esta preocupación no es reciente. En el pasado han existido diversas iniciativas (franquicias aduaneras o tributarias, más la intervención del Estado) que buscaron establecer medios que faciliten el proceso de integración de estas zonas al resto del territorio, estimulando su poblamiento y creando condiciones económicas estables para el desarrollo de la iniciativa privada en diversos campos, tales como la explotación forestal, la ganadería, la pesca y la minería.

Las características principales de las zonas extremas del sur del país y en particular de Aysén que perfilan su especificidad económica, y marcan su diferencia respecto del resto del país, son las siguientes:

- Primero, presenta una situación de marcado aislamiento derivada, básicamente, de la escasez relativa de la infraestructura necesaria para superar los accidentes geográficos que la separan del resto del país, así como el elevado precio y la falta de los servicios de transporte. Se observa una desintegración física que se expresa

83 SERCOTEC. 2005. La situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile. pág. 100.

84 BID. 2007. Estudio: Análisis, Evaluación y Propuesta de Perfeccionamiento de los Incentivos Especiales de la Región de Magallanes y Antártica Chilena. Anexo 16. pág. 3.

tanto en su interior, como respecto del resto del país, de la Patagonia argentina y del continente Antártico.

- Segundo, su aislamiento geográfico limita y/o encarece considerablemente el acceso a mercados de bienes y servicios.
- Tercero, enfrenta adversas condiciones climáticas, que encarecen el costo de vida medio para sus habitantes, respecto del resto del país.
- Cuarto, posee una pequeña densidad poblacional, y un mercado relativamente reducido.

La combinación de estos factores ha actuado en la zona como la principal barrera a la entrada de nuevos capitales, capacidad empresarial y fuerza de trabajo calificada. Además el no contar con una vía de acceso terrestre nacional expedita condiciona el flujo tanto de entrada como de salida de productos y personas.

Esta situación de aislamiento es una de las principales razones que hace que las comunidades y el sector productivo de la región mantengan una alta dependencia del Estado, tanto a nivel de servicios de la administración, como de la construcción de obras de infraestructura y de la actividad de empresas públicas.

Capítulo 3: ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Carácter del estudio

En el presente trabajo habrá tres tipos de investigación: documental, de campo y descriptiva.

Según Bravo (1999)⁸⁵ la investigación documental “es la parte de un proceso de investigación científica, constituyéndose en una estrategia donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas o no) usando para ello diferentes tipos de documentos. Indaga, interpreta, presenta datos e informaciones sobre un tema determinado de cualquier ciencia utilizando para ello una metódica de análisis, teniendo como finalidad obtener resultados que pudiesen ser base para el desarrollo de la creación científica.”

Para Baray (2006)⁸⁶ es una técnica que permite obtener documentos nuevos en los que es posible describir, explicar, analizar, comparar, criticar entre otras actividades intelectuales, un tema o asunto mediante el análisis de fuentes de información.

La investigación documental se enfoca exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes.

Según con Cazares, Christen, Jaramillo, Villaseñor y Zamudio (2000)⁸⁷, la investigación de campo es aquella en que el mismo objeto de estudio sirve como fuente de información para el investigador. Consiste en la observación, directa y en vivo, de cosas, comportamiento de personas, circunstancia en que ocurren ciertos hechos; por ese motivo la naturaleza de las fuentes determina la manera de obtener los datos.

La investigación de campo permitirá hacer un levantamiento de información de las empresas que se usarán para el estudio.

El objetivo de la Investigación descriptiva es describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen (Lerma, 2003)⁸⁸.

Los análisis que se pueden hacer con investigación descriptiva son⁸⁹:

- Caracterizar globalmente el objeto en estudio.
- Identificar el o los objetos que tienen ciertas características.
- Describir el contexto actual en el cual se presenta cierto fenómeno.
- Identificar las diferencias que existen entre dos o más grupos de una población objeto de estudio.

85BRAVO, J., MÉNDEZ, L., PEDRO, T., RAMÍREZ, T. 1999. La investigación documental y bibliográfica. Recomendaciones para la práctica estudiantil. Madrid: Editorial Paraninfo, 1999. pág. 21.

86 BARAY, H. 2006. Introducción a la metodología de la investigación. pag. 61.

87 CAZAREZ, L., CHRISTEN, M., JARAMILLO, E., VILLASEÑOR, L., ZAMUDIO, L. 2000. Técnicas actuales de investigación documental. pág. 18.

88 LERMA, H. 2003. Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto. pág. 64.

89 Idem.

- Describir las partes, categorías o clases que componen el objeto de estudio.

Los métodos de investigación para este trabajo no son excluyentes y tampoco tienen un orden secuencial en el desarrollo. A lo largo del trabajo habrá un mix en el uso de los métodos de investigación, hay que notar que generalmente se complementan.

3.1 Recolección de información

Para llevar a cabo este trabajo se contó con el apoyo del PTI Proveedores de Servicios logísticos de la Región de Aysén que se desarrolla como una línea de acción complementaria para paliar los efectos de la crisis en la industria del salmón. A través del PTI se tiene acceso a información de las PYMES proveedoras que reciben la ayuda del PTI. Además trabajando en conjunto con el PTI es posible levantar información relevante para el desarrollo de este trabajo.

El trabajo comprende 3 etapas. La primera parte fue teórica, donde se recolectaron antecedentes y obtuvo un diagnóstico general de la situación de las PYMES proveedoras, para ello se accedió a información cualitativa y cuantitativa que ha sido generada por el PTI a lo largo de su funcionamiento.

La segunda parte fue empírica, donde se trabajó en el “Diseño de instrumento y caracterización de los prestadores de servicios y proveedores” (Anexo 1), solicitado por el PTI a KMT Consultores donde se pudo interactuar directamente con los empresarios en el levantamiento de información. Se levantó información general de 31 empresas en esta etapa, estas empresas son las incluidas en el Anexo 2. Además se interactuó con los empresarios en un taller de administración realizado por el PTI (seminario de cuatro días de duración en octubre del 2009 en el que participan 25 empresas prestadoras de servicios y 4 representantes de sectores; turismo, infraestructura pública, acuicultura, infraestructura privada (energía)), se obtuvo información de origen primario mediante las distintas actividades que se ejecutaron en este taller.

La tercera etapa comprendió el análisis de lo observado, donde finalmente se definió el programa de trabajo para la estrategia de intervención enfocada en la diversificación, los resultados se presentan más adelante.

Capítulo 4: PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Descripción general PYMES de la industria del salmón en la Región de Aysén⁹⁰

Como se mencionó anteriormente, una de las actividades a desarrollarse en el marco del PTI es la construcción de la línea base de competitividad de la PYMES regionales vinculadas a la industria del salmón. Este proceso lo llevó a cabo la empresa KMT Consultores. Se entrevistaron 38 empresarios (de un total de 47) pertenecientes a la Asociación Gremial de Prestadores de Servicios de la Industria Salmonera, donde se analizó la información, se establecieron patrones de observación y se dio una interpretación general de los resultados que se obtuvieron, expuestos a continuación.

Existen diferentes subsectores que ofrecen una heterogénea gama de servicios: buceo, construcción, Redes (mantención, lavado, etc.), tratamiento de desechos, servicios acuícolas, transporte (marítimo y terrestre), comunicaciones, desinfección y otros. De estos los que portan la mayor proporción de empleos y concentran la mayor parte de las ventas anuales del sector son redes, buceo y transporte (58% de los empleos y 64% de los ingresos).

Tabla 6: Cuadro resumen levantamiento información según subsector

Subsectores	Antigüedad (años)	Ventas mensuales (millones \$)	Empleos (cantidad de personas)	Venta Mes Sector Salmonero (millones \$)	Venta Mes Otros Sectores (millones \$)
Buceo	4	136	109	136	0
Construcción	12	41	36	34	8
Redes	7	163	157	163	0
Desecho	11	57	38	49	8
Transporte marítimo	7	247	145	226	21
Transporte terrestre	7	45	13	45	0
TI	14	26	22	9	17
Turismc	2	4	s/i	s/i	s/i
Desinfección	6	32	31	32	0
Otros	10	99	158	68	36
Total (Promedio)	8	849	709	760	89

Fuente: KMT, 2008

A partir de información levantada en las entrevistas a los asociados es posible establecer algunos patrones comunes que presentan las empresas del sector. En este sentido, las principales características que presentan las empresas proveedores pueden clasificarse en 3 grandes grupos: (a) similitudes estructurales (b) similitudes en gestión y (c) similitudes de contexto de crisis:

90 KMT. 2008. Informe final: Línea Base de las Empresas Prestadores de Servicios de la Industria del Salmón en la región de Aysén.

(a) Estructurales

- Empresas jóvenes: se trata de una industria relativamente joven. En promedio el sector tiene una antigüedad de 8 años, lo cual representa una corta edad en comparación a otros sectores económicos que tienen una mayor historia y tradición industrial (minería, forestal, viti vinícola, etc.).
- Medianas / pequeñas con alto patrimonio: se trata de empresas pequeñas y medianas que alcanzaron una rentabilidad sobre sus ingresos. Al darse esta combinación durante varios ejercicios (período de bonanza de la industria) les permitió capitalizarse y generar un patrimonio en activos importante.
- Intensivas en mano de obra (estructura de costos fijos alta): el principal componente de la estructura de costos corresponde a las remuneraciones. Se trata de servicios que por su naturaleza son de baja automatización que requieren de trabajo manual. Existe una alta formalización laboral (la mayor parte de la mano de obra se encuentra contratada en forma indefinida) En general se trata de una industria intensiva en mano de obra, siendo este el principal componente de sus costos (se estima representa el 63% del costo total).

(b) Gestión

- Escasa gestión comercial / administrativa: son empresas orientadas a la entrega del servicio que realizan. Se trata de especialistas en su arte, conocedores a cabalidad del proceso que deben realizar, sin embargo, la gestión administrativa y comercial es deficiente.
- Bajo nivel de diversificación: la naturaleza y especificación del servicio que entregan no les ha permitido a la fecha abarcar nuevos mercados. Además, la mayor parte de estos, mantienen activos dimensionados sólo para atender la demanda de las empresas salmoneras.
- Escasa iniciativa por exportar servicios a otras regiones: las dificultades de movilizar sus activos, la distancia que existe a otras zonas salmoneras y la fuerte competencia local (empresas prestadoras ya instaladas) limitan fuertemente la posibilidad de exportar su oferta a otras regiones. En general, los proveedores no han exportado sus servicios fuera de la región.
- Fuertemente dependientes del sector salmonero: el volumen de demanda del sector salmonero los hace fuertemente dependientes de estos, no existiendo industrias o clientes que generen un rango de actividad similar. Sus operaciones hacia la industria salmonera han representado el 90% de su facturación total y sólo el restante 10% a otras industrias

(c) Contexto de crisis

- Fuerte caída de la operación: la menor actividad que muestra la industria salmonera se ha traducido en una fuerte caída de la demanda por servicios a las empresas prestadoras de servicios.
- Bajo endeudamiento bancario, alto endeudamiento con otras fuentes de financiamiento: en general se trata de empresas que han financiado su capital de trabajo a través de tres vías: (a) deuda tributaria, (b) deuda previsional y/o (c) factoring. El acceso a créditos bancarios se utiliza por lo general para financiar la compra de activos importantes (terrenos, vehículos, maquinarias). Dada la alta liquidez que mantenía el sector estas deudas se pactaron a mediano plazo (no más de 5 años). Esto es posible en negocios de alta rentabilidad y liquidez, capaces de cumplir con una alta cuota crediticia. Si bien se trata de un sector con un importante patrimonio en activos (se estima en aproximadamente US\$ 20 millones), en general no tiene acceso a créditos bancarios de menor costo y mayores plazos de pago.
- Disminución de liquidez: parte importante de estas empresas se han visto restringidas en su liquidez producto de la extensión de los plazos de pago de sus clientes. Existe una correlación directa entre el plazo de pago y el tipo de servicio, a menor importancia estratégica de este mayor es el plazo y viceversa.

Descripción subsectores relevantes

A continuación se describen los sectores más relevantes: redes, buceo, transporte y construcción, los cuales representan alrededor del 65% del total de ingresos que genera el sector y el 75% de su fuerza laboral.

Redes

Un insumo fundamental en la acuicultura son las redes de cultivo que han experimentado importantes cambios con el aumento de escala y la sofisticación de la producción. Las redes cubren completamente las jaulas de manera que los peces queden seguros y limitados a las dimensiones de las jaulas. Las empresas de redes cuentan con la tecnología y mano de obra necesarias para realizar el lavado, secado, cambio, reparación y zurcido de las redes usadas en los centros de cultivo.

Buceo

Los servicios entregados por las empresas de buceo incluyen entre otras, las actividades de ubicación y mantención de las instalaciones de los centros de cultivos. Realizan tareas de muestreo subacuático de las especies, limpieza de las instalaciones, extracción de mortalidad e inspección o reparación de las componentes de las instalaciones como redes, fondeos, jaulas. Estos trabajos pueden ser realizados en instalaciones de diversas profundidades, teniendo como límite para las operaciones lo prescrito en la acreditación otorgada por la Armada de Chile.

Transporte

En la industria acuícola los servicios de transporte son una actividad central en la cadena de valor. El traslado de alevines y smolts, el despacho de alimentos y todo lo necesario para la engorda, todo el proceso de traslado de peces desde la cosecha hacia las plantas de proceso y, por último, el envío de los productos a los diferentes mercados de destino. A esto se suman el transporte de insumos, de los trabajadores en los centros de cultivo, vacunas, servicios de mantenimiento de redes y jaulas, etc. Las empresas que prestan este servicio pueden proveer un servicio global, tierra y mar, o bien parcializado.

Construcción

Los servicios entregados por las empresas de maestranza o construcción incluyen: mantenimiento (motores, generadores, motobombas, entrega de un servicio integral), extracción de peces del agua, construcción de artefactos navales, sistemas eléctricos, instalación de alarmas, elaboración de jaulas y bins, etc. En general, las empresas de maestranza pueden entregar sus servicios a diferentes industrias dado que las prestaciones que realizan sin que esto afecte la calidad del servicio o pueden especializarse sólo en una industria.

Es posible destacar algunas particularidades en estos subsectores relevantes, además de los factores comunes que fueron detallados anteriormente:

- Redes: este subsector se ha visto altamente afectado en su competitividad frente a la crisis salmonera. Su pesada estructura de costos (intensiva en mano de obra y activo fijo), su elevada especialización del servicio que entrega y significancia sobre el costo de la empresa salmonera, le resta capacidad competitiva. Además, parte de los cambios en las regulaciones sanitarias apuntan al tratamiento de redes, las cuales deberán realizarse en el lugar de producción del cliente (lo cual si bien atenta contra la aspiración de aumentar los índices de bioseguridad del sector, actualmente algunas salmoneras han iniciado experiencias piloto en esta línea de acción). Lo anterior le implicará a este subsector elevar en forma importante sus costos de operación o bien las empresas salmoneras podrían internalizar este proceso. Debe tenerse presente que en general este subsector ha realizado importantes inversiones en activos productivos durante los últimos años, lo cual generará una importante capacidad ociosa. Por último, una amenaza real lo constituye una filial de CODELCO en Puerto Montt que impulsará el uso de redes de cobre, mineral que por sus condiciones naturales disminuye sustantivamente la adherencia de organismos vivos y por ende también las necesidades de limpieza, desinfección y reparación.
- Buceo: este subsector también se ha visto altamente afectado en el escenario actual. Al igual que el sector de redes, mantiene una estructura de costos alta (intensiva en mano de obra), con bajas perspectivas de diversificación directa a otras industrias y con un fuerte riesgo de ser reemplazado mediante la incorporación de nueva tecnología. Esta última podría acelerarse con la de

disminución de costos que pudieran impulsar las empresas salmoneras (por ejemplo: internalizando este servicio) o bien como una alternativa para evitar la mayor intervención de potenciales agentes contaminantes (reemplazo de seres humanos por robots, en Aysén ya existe un robot submarino que se utiliza para algunas tareas específicas). Un efecto adicional es la migración de buzos experimentados a otras actividades económicas y/o regiones del país.

- Transporte (marítimo y terrestre): este subsector puede verse afectado principalmente por mayores exigencias sanitarias (que le impliquen mayores costos operacionales). Sin embargo, se trata de un subsector que presenta buenas perspectivas de diversificación (en particular el transporte terrestre) hacia otras industrias y podría, con relativa facilidad, ofrecer sus servicios a nuevos clientes. No obstante lo anterior, la nueva normativa en estudio también contempla cambios que afectan a este subsector. Dentro de estas destacan (a) la exigencia de monitoreo a través de sistemas GPS y (b) la prohibición de naves de madera para transporte de carga sucia (por ejemplo redes y mortalidad), lo cual implicará a este subsector llevar a cabo importantes inversiones que le permitan cumplir con lo anterior.
- Construcción y mantenciones: el mayor problema que enfrenta este subsector es la fuerte caída de sus operaciones. Las empresas salmoneras han congelado sus inversiones restringiendo en forma importante la demanda de estos servicios. Sin embargo, se trata de subsector que no se ve directamente amenazado por cambios tecnológicos y/o sanitarios, como también no debería ser parte de los procesos que internalicen las empresas salmoneras.

A partir de lo anterior es posible determinar que los subsectores que presentan una posición competitiva más débil son buceo y redes y aquellos que mantienen mejores condiciones son transporte y construcción.

La industria prestadora de servicios al sector salmonero es relativamente joven, alcanzando un promedio de antigüedad de 8 años y está conformada, en su gran mayoría, por empresas pequeñas, con una baja orientación hacia la gestión global del negocio (sólo el 18% de los entrevistados posee algún tipo de certificación en calidad de sus servicios o está en proceso). Anualmente otorga servicios equivalentes a US\$ 34 millones y da empleo a cerca de 1.200 personas. Se trata de un sector altamente dependiente de la industria salmonera con un escaso nivel de diversificación hacia otras industrias. Sus operaciones hacia la industria salmonera representan el 90% de su facturación total y sólo el restante 10% corresponde a otras industrias.

La crisis actual del sector salmonero se ha traducido, entre otros síntomas, en un **aumento del plazo de pago** y una **disminución del volumen de operaciones**. Si bien este escenario es transversal al conjunto de empresas de la AG hay subsectores más afectados que otros. Esto genera importantes problemas de liquidez.

Antes de la crisis la demanda superaba a la oferta, por ello no se dieron escenarios fuerte competencia interno, y el foco era más bien en problemas internos generados

por falta de liquidez (en algunos casos esto ha dejado al descubierto problemas de gestión administrativa y financiera).

Posibles escenarios futuros

Al proyectar el entorno próximo en el que se desenvuelven las empresas del sector es posible anticiparse a algunos escenarios probables:

- **Endurecimiento situación económica:** las perspectivas económicas del sector han empeorado durante el 2009. Las empresas salmoneras reducirán su producción en más de un 60% hacia fines del 2009. Se espera que a marzo del 2010 la cosecha disminuya aún más y por ende las empresas productoras y proveedoras que actualmente se encuentran en funcionamiento lleven a cabo despidos masivos de personal.
- **Perspectivas de diversificación / exportación:** la materialización de dos proyectos de gran envergadura en la zona (por ejemplo: desarrollo de proyectos energéticos, infraestructura turística⁹¹ y planta faenadora de carnes rojas⁹²) podrían significar una oportunidad para desarrollar nuevas competencias que permita a los prestadores de servicios diversificar sus operaciones y, en un mediano plazo, exportar sus servicios a otras zonas del país. También se puede incursionar en los sectores como: turismo, consumo masivo, acuicultura, estado, proyectos energía, construcción, transporte, servicios profesionales, agricultura, pesca artesanal, forestal, ganadería y minería. No obstante los sectores que son de mayor interés para los proveedores de servicios son: turismo, proyectos energía, infraestructura (estado), y acuicultura.
- **Mayores regulaciones sanitarias:** la industria salmonera deberá impulsar fuertes cambios en sus procesos productivos a fin de controlar de forma más eficiente la propagación de enfermedades que afectan al salmón (en particular el virus isa). Se espera que la Ley General de Pesca y Agricultura (LGPA) entre en vigencia durante el primer semestre del 2010. Lo anterior traerá como consecuencia, entre otras, un conjunto de mayores exigencias a sus proveedores (por ejemplo el tratamiento de redes deberá realizarse directamente en los centros productivos del cliente), las cuales le significarán a estos últimos mayores costos operacionales y eventualmente realizar inversiones que les permitan alcanzar nuevos estándares de calidad, implicando mayores exigencias internas de gestión
- **Internalización de procesos:** la situación económica de la industria salmonera podría significar que las empresas del sector impulsaran políticas de ahorro de costos, dentro de las cuales podría considerarse la internalización de procesos y servicios que actualmente son contratados a terceros. Lo anterior, también disminuye las posibles contingencias laborales que pudieran generarse en el marco de la ley de subcontratación. En este escenario las empresas salmoneras

91 Cadena Hotelera Diego de Almagro y Casino en Coyhaique

92 Proyecto contemplado para fines del 2010

podrían absorber y/o comprar activos a los propios prestadores o bien generar una importante capacidad ociosa del sector prestador de servicios dada la menor demanda que generarían las empresas salmoneras.

- Cambios tecnológicos: algunos de los procesos de las empresas salmoneras que actualmente requieren de mano de obra intensiva podrían reemplazarse mediante la incorporación de tecnología. Lo anterior junto con los ahorros de costo que podrían generar los salmoneros también les permitiría mantener un proceso productivo “más limpio”. Por ejemplo, la limpieza de las jaulas y el fondo marino podría realizarse con robots automatizados.

Caracterización proveedores de servicio, agosto 2009⁹³

Uno de los objetivos específicos del renovado PTI es difundir y transferir el conocimiento y las informaciones estratégicas en los prestadores de servicios logísticos de la región de Aysén. Para ello uno de los lineamientos estratégicos es convertirse en un interlocutor válido para los prestadores de servicios logísticos y una de las actividades contempladas bajo este lineamiento estratégico es el **Diseño de instrumento y caracterización de los prestadores de servicio y proveedores.**

Aquí se trabajó en el diseño de este instrumento y caracterización de los prestadores de servicio. Utilizando una guía de entrevista (Anexo 1) se levanto información general de 31 empresas (Ver Anexo 2) A continuación se realiza una descripción de la información obtenida.

Se observa una profundización en los síntomas observados en el estudio realizado en octubre del 2008. Actualmente existe un aumento en el **plazo de pago** y una **disminución del volumen de operaciones** aun mayor. Hay **inexistencia de contratos** en la industria que regulen las relaciones entre los productores y proveedores, las empresas salmoneras muchas veces se aprovechan de esto y no responden a los proveedores según los acuerdos (plazos de pagos, cambio a otros proveedores, exigencias en un sentido, entre otros). Las empresas salmoneras al estar en crisis, pero tener la necesidad de seguir operando realizan los pagos según **conveniencia estrategia**, cumpliendo con algunos proveedores y adeudando grandes cantidades con otros por largos periodos de tiempo, en algunos casos llegado a los 6 meses.

La **disminución del personal** en las empresas prestadoras de servicios es notoria, en la primera mitad del año estos despidos alcanzan a los 350 aproximadamente y siguen aumentando⁹⁴. La disminución en los niveles de producción de las empresas salmoneras afectó en forma directa los servicios demandados a las empresas prestadoras y con ello al personal contratado.

93 KMT. 2009. Informe final: Diseño de instrumento y caracterización de los prestadores de servicio y proveedores.

94 Cifra estimada usando como referencia la información en “Línea base de las empresas prestadoras de servicios de la Industria del Salmón en la Región de Aysén”

Debido a esta **menor demanda de servicios** y el aumento en el plazo de pago, las empresas proveedoras han **disminuido su liquidez**. Proyecciones del sector indican que las empresas salmoneras reducirán su producción en cerca de un 60% durante el 2009, y en una razón similar se verá afectada la liquidez de los proveedores. Las deudas han aumentado, deudas tributarias, deuda previsional y en menor medida el factoring. Las empresas prestadoras ya no están recurriendo al factoring y los factoring no están descontando facturas salmoneras. Cuando lo hacen se sobre garantizan y cobran tasas altísimas, lo que finalmente deja un margen mínimo de ganancias para los proveedores

Hay empresas, que por el tipo de servicios que ofrecen han podido **diversificar a sus clientes y/o productos**. Alrededor del 48% de las empresas a diversificado y se han fortalecido en otras áreas, como por ejemplo: LMG Radio comunicaciones, que actualmente ofrece servicios al proyecto Energía Austral; la maestranza EV Ingeniería Industrial, actualmente trabaja con un proyecto de construcción, ganado en una licitación pública del gobierno; Mundo Electrónico tiene proyectos con Saesa y Energía Austral; Maestranza NG Ltda. Presta servicios eléctricos, mecánicos, reparación de motores y desarrollo de proyectos públicos; empresas con embarcaciones han incursionado en turismo; entre otras.

A pesar de que algunas empresas han podido diversificar a sus clientes (servicios a Energía Austral, existe una maestranza preparándose para prestar servicios en el sector minero, licitaciones públicas y turismo), se ve una **escasa posibilidad de diversificación** para los sectores de desinfección, redes y buceo, ya que los servicios prestados están fuertemente vinculados a la industria salmonera, no existiendo otra industria o clientes que generen una actividad similar.

Muchas de estas empresas tienen un a **escasa gestión administrativa y comercial**. Son empresas preocupadas exclusivamente del servicio que entregan a su cliente, especialistas en los procesos que realizan y en la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Los empresarios ven la necesidad que tienen de convertirse en empresarios íntegros, surgiendo un interés por ellos en mejorar sus procesos administrativos y aprender sobre temas de gestión.

En la siguiente tabla se observan datos por subsector de variaciones de ventas, empleados, plazo de pago, porcentaje de empresas con problemas en Dicom y que han diversificado. Estos datos reflejan la descripción anterior:

Tabla 7: Variación en cifras

	Variación ventas mensuales	Variación cantidad de empleos	Variación plazo de pago	Dicom	Diversificación
Buceo	-37%	-16%	63%	60%	0%
Construcción	-60%	-46%	42%	50%	100%
Redes	77%	-10%	100%	s/i	0%
Desecho	0%	43%	43%	s/i	100%
Transporte marítimo	-14%	-43%	67%	50%	75%

Transporte terrestre	-20%	-47%	63%	50%	50%
TI	-80%	0%	67%	100%	100%
Turismo	-36%	7%	67%	0%	s/i
Desinfección	-47%	-57%	51%	0%	0%
Laboratorio	-16%	0%	50%	0%	0%
Otros	0%	0%	67%	s/i	0%

Fuente: Elaboración propia, 2009

4.2 La diversificación como alternativa

Las perspectivas de recuperación en la industria son de mediano plazo (período de 5 años), debido a los bajos niveles de producción esperados para los próximos años en el sector. Como se dijo anteriormente, recién a fines del 2010 se podrán sembrar salmones sanos nuevamente. Luego, se requerirían 20 meses para cosechar salmones de 4 Kg., más otros cuatro para recibir ingresos por la exportación. En total, tomando desde principios del año 2010, son 36 meses para ver una recuperación de la industria, por consiguiente, no se proyecta una mejora a corto plazo en la demanda de los servicios asociados a la producción acuícola (redes, desinfección, transporte, buceo, entre otros.). Este contexto ha generado graves problemas para los proveedores de servicio que no han podido mantener niveles de operación mínimos, siendo de vital importancia que busquen la forma de asegurar su continuidad en la Región.

Hay variadas alternativas para estas empresas PYMES; pueden continuar en la industria con niveles de producción más bajos pero deben modificar su estructura de costos. El principal problema debido a la crisis en las empresas prestadoras de servicios, es la disminución de liquidez producto del aumento de los plazos de pago y las dificultades para acceder a financiamiento por ser consideradas de alto riesgo. Por esta razón muchos empresarios no pueden invertir, ya sea para mejorar sus servicios o diversificar sus productos y /o clientes. Las empresas que aún están preparadas pueden buscar apoyo estatal y continuar en la industria, aunque es imprescindible que se certifiquen y realicen un control de procesos ya que las nuevas exigencias en la industria así lo requerirán. Una de las alternativas que en parte puede dar solución a este problema, es la asociatividad entre los empresarios, independiente del tipo de inversión que se quiera realizar. Además, la política acerca de la integración vertical de algunas empresas (Invertec y MultiExport) da la posibilidad de asociarse e integrarse en la cadena productiva de las salmoneras. La asociatividad les permite a los empresarios ser más eficientes, compartir costos, reducir riesgos, levantar ofertas de mayor valor, ósea las empresas asociadas están mejor preparadas para enfrentar los nuevos desafíos del escenario actual

Si las empresas prestadoras de servicio no toman las medidas adecuadas, corren el riesgo de desaparecer, otra de las alternativas de las empresas prestadoras de servicios es la diversificación, ya sea de clientes y/o productos. Es por lo anterior que es fundamental que los empresarios cuenten con las herramientas y capacidades para que puedan llevar acabo satisfactoriamente un proceso de diversificación. La diversificación es una opción accesible por muchos empresarios, además de viable ya que hay sectores en la economía regional que están desarrollándose con dinamismo y

fuerza. En la práctica, ya hay empresas que se han diversificado, no obstante, los niveles de diversificación entre los proveedores siguen siendo bajos.

Teniendo en cuenta los objetivos del PTI, bajo el contexto de crisis de la industria resulta fundamental que las líneas de acción del PTI enfoquen los esfuerzos a promover la diversificación de las empresas proveedoras de servicios logísticos de Aysén, ya que a la vista de las perspectivas del sector en el corto plazo existe una sobreoferta de servicios y no existe suficiente demanda. En este sentido será necesario que las líneas de acción que se establezcan preparen a las PYMES para iniciar un proceso de diversificación. Para ello es imprescindible partir por detectar las amenazas y oportunidades e identificar las fortalezas y debilidades de las empresas prestadoras de servicio.

Según lo dicho en la sección “Iniciativas de clusterización” (2.1.2), las iniciativas son esfuerzos organizados para incrementar el crecimiento y la competitividad de un grupo dentro de una región, con la participación de empresas, gobierno y/o la comunidad vinculada. En conjunto con esto, varios de los principales objetivos de una Iniciativa de clusterización serán abordados directamente; mejora de los recursos humanos, cooperación comercial e innovación y otros en forma menos directa; expansión del clúster, exportación de productos (internacionalización) y entorno del negocio. Entonces, la diversificación como alternativa para la estrategia de intervención en el clúster de proveedores, a pesar de no estar directamente relacionado con las actividades acuícolas del clúster, si logrará fortalecer el clúster a través de su Programa. Esta lógica se da generalmente en estrategias que, bajo alguna circunstancia, buscan entregar apoyo a un grupo de empresas pertenecientes a un sector productivo. De este modo, es posible establecer la estrategia de intervención a través de la diversificación como una “Iniciativa de Clusterización”.

4.3 Análisis FODA y ventajas competitivas de los prestadores de servicio

La competitividad de los distintos subsectores de prestadores de servicios también se ha visto afectada por la crisis que afecta a la industria del salmón.

Históricamente el sector no ha tenido la necesidad de generar ventajas competitivas de importancia para mantener una determinada cuota de mercado. En años anteriores la demanda ha superado holgadamente la oferta, lo cual ha significado que las empresas prestadoras de servicios no se hayan visto obligadas a competir entre sí.

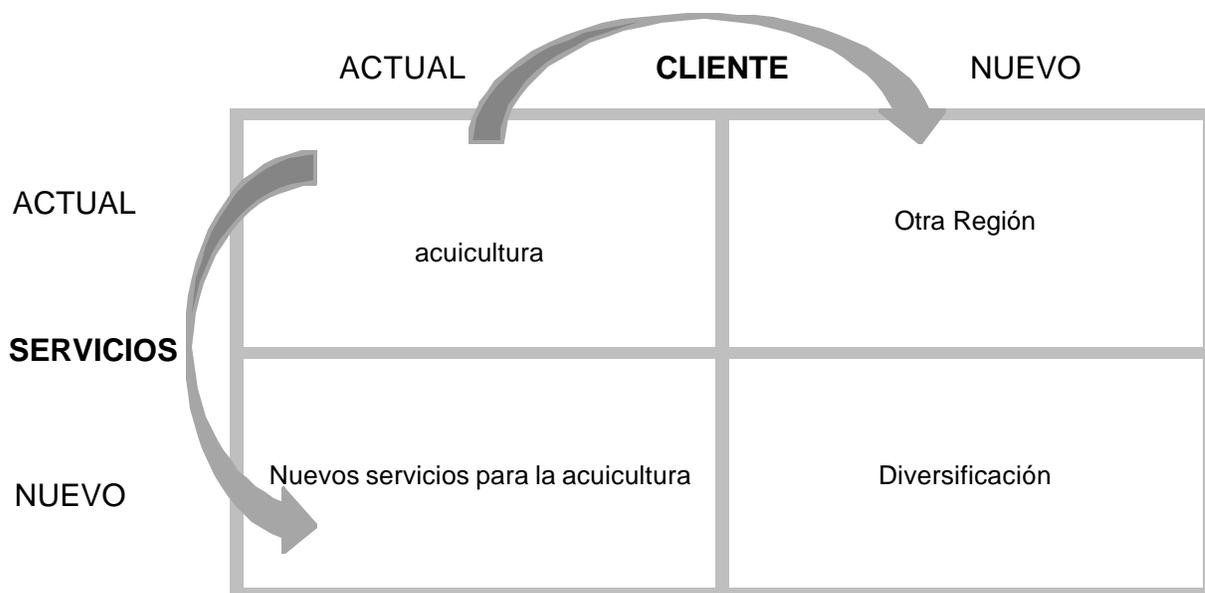
Las ventajas competitivas que se observan están dadas principalmente por su ubicación geográfica (dado el aislamiento en que se encuentra Puerto Aysén se dificulta el ingreso de proveedores de otras regiones), beneficios estatales (subsidios), el conocimiento de la cultura local (especialmente en relación al personal contratado) y la exclusividad de atención que dan a sus clientes (se detecta un alto número de proveedores que atienden sólo a 1 cliente).

Al cambiar bruscamente este contexto los prestadores se enfrentan a 2 escenarios posibles:

- (a) Readecuar sus negocios a la menor demanda, lo cual implica, entre otros, redefinir la estructura de sus negocios y mejorar sus índices de eficiencia y control.
- (b) Desarrollo de nuevos productos (servicios) y/o mercados, lo cual implica, entre otros, detectar nuevas oportunidades, incorporar competencias, diseñar e implementar nuevos servicios y/o emprender nuevas acciones comerciales.

La búsqueda de nuevos clientes y/o el desarrollo de un nuevo servicio supone un movimiento estratégico por parte del prestador desde su situación actual (venta de un determinado servicio a un cliente salmonero) hacia un nuevo escenario, el cual puede implicar ofrecer su servicio actual a una nueva industria, o bien desarrollar un nuevo servicio a su cliente actual o bien un nuevo servicio para un nuevo cliente.

Ilustración 3: Esquema Servicio / Cliente



Antes de determinar estos posibles caminos se lleva a cabo un análisis FODA, el cual se construye a partir de los resultados obtenidos en el taller realizado a los Proveedores de Servicio en octubre del 2009, los cuales fueron posteriormente contrastados y analizados por el equipo consultor, del cual forma parte el alumno. Además se realiza una descripción de las principales características de los empresarios que los distinguen del resto.

A continuación las principales fortalezas y debilidades detectadas en las empresas proveedoras:

Fortalezas:

Conocimiento / experiencia local: Por lo general las personas que trabajan en las empresas y los dueños de ellas son de la zona o llevan muchos años viviendo en la Región y saben lo que significa trabajar en una región austral como lo es la Región de

Aysén. A lo largo de los años han adquirido conocimientos y experiencia para trabajar en la zona, que empresas de otras regiones no poseen, tales como: navegación en fiordos de la zona, conducción en caminos con nieve y hielo durante invierno, conocen la forma en que el cliente de la zona quiere realizado el servicio, red de contactos que poseen en la zona. De esta forma, la fuerza laboral puede actuar como soporte de nuevas industrias o proyectos (por ejemplo: proyectos hidroeléctricos) a través de su conocimiento y/o experiencia.

Infraestructura instalada: Las empresas locales tienen infraestructura instalada en la zona (plantas, maquinarias, equipos, embarcaciones, camiones, etc.), a diferencia de empresas de otras regiones que al emplazarse en Aysén y no contar con la infraestructura adecuada, deben efectuar importantes inversiones o incurrir en un alto costo operacional (costo de transporte y logística) debido al aislamiento de la Región, lo cual actúa como barrera de entrada para empresas provenientes de otras zonas. También se puede analizar la posibilidad de adecuar los activos para utilizarlos en otros sectores y satisfacer necesidades que presentan, como ganadería y turismo.

Atención personalizada (directamente por su dueño): Las empresas proveedoras de servicios están en la categoría de micro y pequeña empresas y por lo general, son administradas por su dueño. Las empresas cuentan con una cartera de clientes pequeña y por ello son capaces de entregar una atención personalizada al cliente, atendiendo sus requerimientos de manera eficiente y eficaz. Esta fortaleza es relevante en el sector salmonero, en el cual los empresarios han generado tácticas que les permiten tener una rápida reacción frente los requerimientos de su cliente.

Dinamismo en la toma de decisiones: El tamaño y la estructura de las empresas proveedoras, permite que exista un gran dinamismo en la toma de decisiones, enfocadas principalmente, en satisfacer los requerimientos de los clientes, así el servicio entregado posee un mayor valor agregado. Son empresas de estructura flexible que pueden adaptarse con relativa facilidad a exigencias del mercado.

Calidad del servicio: Uno de los focos de las empresas es entregar servicios de calidad al cliente. Finalmente, todos los esfuerzos de las empresas están puestos en satisfacer al cliente y en entregarles el mejor servicio posible, de esta forma los empresarios mantienen sus clientes y son reconocidos por su calidad de servicio.

Debilidades:

Falta diversificación de mercado: Las empresas proveedoras de servicios, por lo general, ofrecen un único producto y su cartera de clientes es pequeña. Son empresas fuertemente dependientes del sector salmonero; hasta antes de la crisis la demanda por servicios siempre fue superior a la oferta. Las operaciones de los proveedores hacia el sector de la industria salmonera representa el 90% de su facturación total y sólo el 10% restante corresponde a otras industrias⁹⁵.

⁹⁵ KMT. 2008. Informe final: Línea Base de las Empresas Prestadores de Servicios de la Industria del Salmón en la región de Aysén. pág. 8.

Falta de redes de conocimiento: Las empresas no conocen como trabajan empresas de otras zonas o regiones, la tecnología que usan, su estructura de costos, logística, entrega de servicio, entre otras cosas. Dado el aislamiento de la zona, la transferencia de conocimiento en el tiempo a la región es baja. Esta falta de conocimientos juega en contra de los prestadores de servicio, ya que desconocen a su potencial competencia y también opciones de mejora.

Administración deficiente: Son empresas con una escasa gestión administrativa, si bien, entregan un producto que satisface todas las exigencias de los clientes, han dejado de lado la parte administrativa. También se debe considerar las pocas alternativas que tienen las empresas para mejorar los factores claves de su administración. En condiciones de estabilidad las firmas dan escasa preocupación a la gestión empresarial, pero los problemas se hacen evidentes en periodos de crisis como el que actualmente vive la industria, donde aparecen problemas como: un nulo o bajo control contable (en general explicado por la falta de uso de Tics), mala administración de recursos (humanos y materiales), desorden en pagos de deudas y sueldos, estructura financiera desequilibrada entre recursos propios y ajenos.

Falta de marketing: Existen empresas que no realizan marketing, esto les produce una clara desventaja competitiva, ya que son menos conocidas y su cartera de clientes es menor.

Baja capacidad negociadora: Las empresas tienen un bajo poder de negociación con sus clientes. Muchas veces los clientes piden más servicios de los que contratan durante la operación, lo cual no es pagado y es un costo que asume el prestador de servicios.

Análisis Fortalezas / Debilidades

A partir de las fortalezas y debilidades declaradas por los prestadores de servicios es posible ponderar la relevancia de cada una de estas respecto a su importancia e impacto sobre un proceso de diversificación:

Tabla 8: Relevancia Fortalezas Detectadas

Fortalezas	Relevancia
Conocimiento / experiencia local	Muy relevante
Infraestructura instalada	Relativo
Atención personalizada	Relevante
Dinamismo en la toma de decisiones	Relevante
Calidad del servicio	Relevante

La principal fortaleza observada en los prestadores de servicio tiene relación con el **alto grado de conocimiento** que mantienen respecto de la dinámica local. Esto tiene un

alto valor para industrias que se deseen desarrollar nuevos proyectos en la Región, ya que podrán contar con mano de obra con experiencia y conocimiento en la zona.

Al igual destacan aspectos tales como la **atención personalizada**, la **calidad del servicio** y el **dinamismo en la toma de decisiones**, elementos que dan cuenta de la flexibilidad y capacidad de adaptación que poseen las empresas prestadoras de servicios para enfrentar nuevos desafíos.

En un plano más relativo se encuentra la **infraestructura instalada** ya que esta capacidad productiva no necesariamente es aplicable de forma directa a otras industrias y probablemente en muchos casos se requiera de un ajuste de activos.

En relación a las debilidades detectadas, la siguiente tabla detalla su relevancia:

Tabla 9: Relevancia Debilidades Detectadas

Debilidades	Relevancia
Falta diversificación de mercado (Concentración a la industria salmonera)	Muy Relevante
Desinformación respecto de la competencia	Relevante
Mala administración	Muy Relevante
Control de costos	Muy Relevante
Falta de marketing	Relevante
Baja capacidad negociadora	Relevante

Las debilidades más relevantes detectadas tienen relación con la **alta dependencia** hacia el sector salmonero (90% de la venta es a este sector) y el **bajo control** de su gestión y costos. El primero de éstos da cuenta de la forma en que los prestadores a la fecha han desarrollado sus respectivos negocios, concentrando esfuerzos y capacidades hacia una atención óptima a clientes que mantenían una alta demanda de servicios (superior a la oferta instalada en algunos períodos de tiempo, explicado principalmente por la fuerte expansión de la industria a la XI región). La mayoría de los prestadores no se enfrentaron a la necesidad de generar nuevos negocios y/o mercados, mantuvieron precios de venta suficientemente altos como para obtener rentabilidades interesantes, capaces de absorber sin dificultad las ineficiencias internas, por ello no hubo necesidad de mantener un estricto control de costos y gastos.

Por otra parte, también es posible detectar otras debilidades relevantes, como lo son la **falta de conocimiento de otras experiencias** como el de la competencia, la **falta de acciones comerciales** que permitan promocionar y destacar el servicio que ofrecen y **escasas competencias de negociación** en un proceso de venta con un cliente, operando en su mayoría como “tomadores de pedido”, operando incluso por debajo de su punto de equilibrio (en el actual periodo de crisis de la industria).

Se detectan las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades:

Alianzas estratégicas y asociatividad: Las redes de contacto de los empresarios crean instancias para que se generen alianzas estratégicas y relaciones de asociatividad para enfrentar los nuevos desafíos que se dan en la región. En este sentido es posible establecer encadenamientos de servicios y/o complementar productos que permitan levantar ofertas de alto valor agregado y menor costo para el cliente.

Nuevos cliente: La Región de Aysén posee interesantes sectores económicos que son foco de interés para iniciar nuevos negocios y fuentes de empleo. Dentro de estos destacan los de infraestructura (proyectos de energía y planta faenadora de carnes rojas) y sectores de alta inversión proyectada en el corto plazo (por ejemplo turismo).

Proceso de certificación: Las nuevas normas de calidad exigidas por el sector acuícola, requiere que los actores tengan sus procesos y servicios certificados para poder trabajar en las distintas etapas del proceso productivo. Además el nivel de los servicios será estandarizado, lo que genera nuevas oportunidades para los proveedores certificados o que están en proceso de certificación ya que podrán captar clientes que busquen un servicio de calidad.

Apoyo estatal a la Gestión de las PYMES: Los organismos públicos ofrecen diversos incentivos y herramientas que apuntan a fortalecer la gestión de las pequeñas y medianas empresas. Dentro de estas destacan aquellas que:

- Apuntan al fomento productivo y de innovación, Los instrumentos estatales de cofinanciamiento entregados por CORFO que fomentan el desarrollo de las PYMES
- Apuntan a aumentar el capital humano como una forma para fortalecer el capital humano de la Región de Aysén, el gobierno pone a disposición diversas instancias de capacitación. Además los grandes proyectos de energía eléctrica necesitan mano de obra capacitada, es por ello que tienen instancias para entregar las capacidades necesarias la gente de la zona que trabajará con ellos.
- La bonificación a la contratación de mano de obra (889) ya la inversión (DFL 15) son instrumentos considerados un aporte para el desarrollo económico y social de la Región de Aysén, siendo una oportunidad para los empresarios de la región que acceden a estas bonificaciones. También están los Ley Austral que da crédito tributario de hasta un 32% de la inversión.

Amenazas

Ingreso de competidores de otras regiones: Las empresas proveedoras de servicios acuícolas de la X Región son empresas que han desarrollado capacidades competitivas, ya que han estado expuestas a un mercado de alta competencia que ha tenido un gran dinamismo en esta región en el último tiempo y por ello están mejor preparadas para competir a diferencia de las empresas regionales, que como se dijo

anteriormente, siempre han tenido gran demanda por sus servicios, lo que representa una amenaza para las empresas locales.

Mercado de tamaño limitado: Actualmente existe más oferta que demanda de los servicios entregados por los proveedores, el tamaño del mercado es limitado y no todas las empresas podrán mantenerse operativas.

Descalce financiero: Muchos de los proveedores tienen un descalce entre activos y pasivos, o simplemente adquieren pasivos sin tener planificado como pagar estas deudas, las empresas son ingresadas a DICOM debido a las deudas que han adquirido por la crisis, lo que hace más difícil el acceso al financiamiento de cualquier tipo y dificulta ingresar a un mercado con mayores exigencias tributarias.

Análisis Oportunidades / Amenazas

A partir de las oportunidades y amenazas declaradas por los prestadores de servicios es posible ponderar la relevancia de cada una de estas respecto a su importancia e impacto sobre un proceso de diversificación:

Tabla 10: Relevancia Oportunidades Detectadas

Oportunidades	Relevancia
Alianzas estratégicas / asociatividad	Muy Relevante
Nuevos clientes ==> distintos sectores de la economía regional	Muy Relevante
Proceso de certificación	Muy Relevante
Apoyo Estatal a la Gestión de las PYMES	Muy Relevante

Dentro de las oportunidades detectadas destacan por su gran relevancia la posibilidad de acceder a **nuevos sectores** de la economía regional los cuales muestran actualmente un mayor dinamismo y crecimiento que la industria salmonera. A partir de esta posibilidad es posible fortalecer la gestión actual de las empresas prestadoras de servicios promoviendo acciones que permiten abordar dichos mercados, tales como el desarrollo de la **asociatividad**, iniciar procesos de **certificación de calidad** y participar de actividades de **capacitación** que permitan aumentar el capital humano instalado.

En relación a las amenazas detectadas la siguiente tabla detalla su relevancia:

Tabla 11: Relevancia Amenazas Detectadas

Amenazas	Relevancia
Ingreso de competidores de otras Regiones	Relativo
Mercado limitado tamaño	Relativo
Dicom	Relativo

Características de los empresarios.

El principal objetivo al crear una empresa es el de satisfacer necesidades. Las PYMES proveedoras de servicios en la industria del salmón nacen con el propósito de satisfacer una demanda que por muchos años tuvo una expansión vertiginosa. Estas PYMES están enfocadas únicamente en cumplir con las exigencias de sus clientes, descuidando factores críticos de las empresas para asegurar su sobrevivencia en el tiempo.

La crisis provocada por la aparición del virus ISA ha mostrado las debilidades organizacionales, financieras, tecnológicas, etc.; que las PYMES proveedoras poseen, afectando a la competitividad de las empresas y que sumados a la menor demanda, tienen a las empresas al borde de la quiebra.

La dependencia que tienen estas PYMES del sector salmonero las deja en una posición poco favorable frente a cualquier eventualidad. Tienen un poder de negociación muy bajo explicado principalmente por los siguientes puntos:

- Las salmoneras pueden buscar a otro proveedor si no satisfacen sus requerimientos en forma adecuada.
- Casi todas estas empresas se han especializado en la entrega de un solo producto o servicio y de este dependen todos sus ingresos.
- Escasa posibilidad de diversificarse ya que Aysén se ha desarrollado, principalmente, entorno a la industria salmonera.
- La baja rentabilidad que actualmente tienen las salmoneras disminuye su disposición a negociar.

En función de las encuestas y el taller realizado a los empresarios, además del trabajo continuo y estudio de los antecedentes, es posible observar ciertas características en común que tienen estos empresarios que los distinguen del resto. Características que han sido determinantes en la adaptación que han tenido frente al nuevo escenario que vive la región.

Relaciones y redes: Las redes de contacto que se dan entre empresarios relacionan a personas con intereses comunes que están dispuestas a cooperar cuando sea necesario. Estas redes permiten compartir conocimientos y conocer a personas relevantes. Comunicarse, colaborar, sumar esfuerzos, buscar aliados o trabajar en equipo es clave para el éxito empresarial. Los empresarios que mantienen relaciones estables con sus clientes y una red de contactos más amplia han podido establecer nuevos contactos comerciales para desarrollar negocios.

Atentos a oportunidades: Los empresarios atentos a las oportunidades pueden encontrar nuevas opciones de negocios o responder más rápido a las necesidades de los clientes, y así adaptarse a los cambios o crisis para sobrevivir y crecer. Las redes

de contacto y relaciones que tienen los empresarios hacen más fácil encontrar nuevas oportunidades, ya que generalmente, es donde los empresarios buscan socios para nuevos emprendimientos o proveedores de productos o servicios.

Liderar y organizar grupos: Otra de las características de estos empresarios es que son grandes líderes y tienen la habilidad de agrupar a las personas mejor capacitadas para formar grupos de trabajo al momento de necesitar responder alguna necesidad de un cliente, contratar gente para su empresa o iniciar nuevos negocios.

Dispuestos a aprender: Son empresarios emprendedores que no siempre tienen los conocimientos necesarios para comenzar nuevos proyectos o satisfacer a nuevos clientes, pero si están dispuestos a aprender lo necesario para poder hacerlo. Estos empresarios saben que no tener conocimientos sobre un área no es un impedimento para emprender y son capaces de buscar a las personas adecuadas y que tienen las capacidades para emprender con ellos.

4.4 Mercados potenciales para diversificación

Durante el año 2006 la Región de Aysén alcanzó un producto interno bruto de \$356.641 millones. Los sectores de mayor relevancia en la economía regional eran pesca (con el 27% del producto regional), transporte y comunicaciones (14%), construcción (13%) y minería (12%), los cuales concentran el 66% del total del producto bruto.

La siguiente tabla muestra la participación de cada sector en el producto interno bruto regional⁹⁶:

Tabla 12: Producto interno bruto Región Aysén por clase de actividad económica, 2003-2006 (Millones de pesos de 2003)

Actividad	2003	2004	2005	2006	Promedio	%
Agropecuario-silvícola	6.722	6.981	7.411	8.088	7.301	3,4%
Pesca	44.904	51.679	79.012	59.094	58.672	27,4%
Minería	24.617	25.914	28.314	26.173	26.254	12,3%
Industria Manufacturera	18.603	21.543	22.119	19.358	20.406	9,5%
Electricidad, Gas y Agua	9.287	9.742	10.351	11.630	10.253	4,8%
Construcción	26.475	26.897	25.215	33.564	28.038	13,1%
Comercio, Restaurantes y Hoteles	16.058	17.417	18.136	18.867	17.620	8,2%
Transporte y Comunicaciones	27.353	29.370	29.568	31.742	29.508	13,8%
Propiedad de vivienda	15.390	15.807	16.348	16.890	16.109	7,5%
Producto Interno Bruto Depurado	189.409	205.351	236.474	225.406	214.160	63%
Otras Actividades ⁹⁷	120.868	123.292	130.709	134.235	127.276	37%
Producto Interno Bruto	310.277	328.643	367.183	359.641	341.436	100%

Fuente: INE, 2009

96 INE (2009), Anuario Estadístico Región de Aysén 2008

97 Incluye servicios financieros, servicios personales, administración pública e imputaciones bancarias.

Además, levantada la opinión de los propios prestadores de servicios⁹⁸ se aprecia que estos, aparte de identificar a la totalidad de sectores que componen la economía regional, declaran su interés por desarrollar alguna actividad (actual o nueva) en determinadas industrias. Destacan dentro de estas el sector turismo (14% de las preferencias), consumo masivo (14%), pesca (12%), infraestructura a través de licitaciones públicas (12%) y proyectos de Energía Hidroeléctrica Aysén y Energía Austral (11%). Este interés está basado en la ventajas competitiva que reconocen tener en sus respectivos negocios. La tabla 13 muestra las preferencias en porcentaje en los sectores.

Tabla 13: Sectores Seleccionadas por Prestadores de Servicios

Sectores	%
Turismo	14%
Consumo Masivo	14%
Acuicultura	12%
Estado	12%
Energía	11%
Construcción	9%
Transporte	9%
Servicios Profesionales	7%
Agricultura	5%
Pesca Artesanal	4%
Forestal	4%
Ganadería	0%
Minería	0%
Total	100%

Sumado a esto, la Agencia Regional de Desarrollo Productivo (ARDP) ha priorizado los sectores de acuicultura, turismo y ganadería donde están aplicando programas de mejoramiento de la competitividad (PMC).

Teniendo en cuenta los sectores priorizados por la ARDP y las ventajas e interés de los prestadores, es posible establecer que existen determinados sectores en los que se detectan oportunidades / fortalezas factibles de aprovechar y desarrollar:

⁹⁸ Opinión levantada sobre un total de 19 prestadores de servicios cada uno de los cuales destacó a 3 sectores de interés.

Ilustración 4: Potenciales Mercados a Desarrollar

	ACTUAL	CLIENTE	NUEVO
ACTUAL	Eficiencia y mejora gestión	Oferta a otras áreas de la economía: •Turismo •Ganadería •Agricultura •Estado •Energía Otras Regiones → Chilecompra	
SERVICIOS			
NUEVO	• Servicios integrales • Modelos de asociación • Certificación de servicios	Transformar, ajustar y/o crear nuevos servicios: •Turismo •Ganadería •Agricultura •Estado •Energía	

Del esquema anterior se desprenden 4 sectores de interés, principalmente por lo siguiente:

- Acuicultura: la posibilidad de desarrollar nuevos servicios
- Turismo: el potencial de desarrollar emprendimientos que se encadenen a la industria
- Ganadería: su importancia estratégica a nivel Regional y sus proyecciones de potencial desarrollo de una planta faenadora de carnes rojas
- Infraestructura Pública y Privada (energía y construcción inmobiliaria): los proyectos a desarrollarse en la Región.

Para esto, a continuación se hace una descripción de lo observado en cada sector destacado como potencial fuente de diversificación de los prestadores de servicios. Luego de analizados los potenciales sectores hacia los cuales las empresas prestadoras de servicios podrían diversificarse y teniendo en consideración los antecedentes, se describen las principales acciones a emprender para captar nuevos clientes.

Acuicultura

La recuperación de los niveles de producción antes de la crisis se producirá en el mediano plazo, se ha estimado un horizonte de 5 años, lo que supone también que la demanda de los servicios aumentará en una proporción similar.

En el contexto actual la industria deberá implementar nuevas exigencias sanitarias, impuestas por las empresas y la autoridad, para poder superar la crisis y tener una producción que se haga cargo de la bioseguridad a lo largo de la cadena productiva.

Otros temas a considerar:

- La Región de Aysén tiene un enorme potencial para el cultivo de peces: La Región de Aysén posee 34 barrios en comparación a los 24 de la X Región.
- La demanda en el mercado seguirá creciendo: de acuerdo a estimaciones la demanda del salmón tendrá un crecimiento de un 5% en los próximos años⁹⁹.
- Aumento considerable de la proporción de siembra e ingreso de smolts en la XI Región respecto de la X Región (de un histórico 20/80 a un actual 45/55)¹⁰⁰.

El Instituto Nacional de Normalización, INN, es el organismo que tiene a su cargo el estudio y preparación de las normas técnicas a nivel nacional. La recomendación técnica INN/RT2-2009 ha sido preparada por el Instituto Tecnológico del Salmón INTESAL de Salmón Chile y la División de Normas del Instituto Nacional de Normalización.

Esta recomendación técnica se ha publicado con el objeto de proporcionar información sobre los requisitos de gestión y buenas prácticas sanitarias y/o de bioseguridad que debieran aplicar los proveedores de la industria del salmón en Chile.

Servirá para que toda la cadena de valor trabaje con sistemas de gestión y que sus procesos estén siendo administrados para minimizar sus impactos al medio ambiente, prevenir los riesgos profesionales de sus trabajadores, así como cumplir con los requisitos de la calidad y los aspectos sanitarios con los que se relacionan. Los proveedores son parte fundamental del clúster del salmón, por lo tanto, si pueden implementar los requisitos de gestión y buenas prácticas incluidas en la recomendación técnica se podrán mantener como actores relevantes y a su vez evidenciar externalidades positivas para este importante sector industrial.

Para que las empresas puedan certificarse tienen que prepararse, para lo que requerirán de algún tipo de asesoría, capacitación o inversión. Existirá la necesidad por parte de las empresas de recibir apoyo de expertos, con el fin de cumplir las normas u optar a la certificación SIGES Proveedores preparada por el Instituto Nacional de Normalización e INTENSAL.

Otro tema es el aumento de la fiscalización en terreno que se producirá, no sólo será necesario que las empresas estén certificadas, si no que habrá una fiscalización realizada periódicamente en terreno para asegurar el cumplimiento de las normas. La regulación va a ser un tema de gran importancia para la industria.

Este cambio en el marco legal estimulará la creación de nuevos servicios, más acordes a la realidad que vive la industria, deberán ser certificados. Probablemente existirán integraciones horizontales entre los proveedores para entregar un servicio más completo con un mayor control sanitario, habrá adaptación de activos, uso de nuevas

99 <http://www.globefish.org/dynamisk.php4?id=4649&groupId=>

100 Dato entregado por Marcos Soto de Acuachile en presentación para el taller de administración en octubre 2009

tecnologías (robots automatizados para limpieza del lecho marino), integración vertical con empresas salmoneras, producción de ovas limpias; será política de algunas empresas sólo utilizar ovas nacionales en su producción para tener un mayor control en el cultivo, con esto será necesario la adaptación y creación de pisciculturas, de hecho en la Región de Aysén ya existe un proyecto para el desarrollo de una piscicultura con los más altos estándares de calidad (Fundo Santa Margarita). Para lo anterior, la asociatividad y cooperación entre proveedores será clave, siendo este uno de los caminos a seguir para permanecer en la industria. La gestión de las empresas también es una variable significativa al iniciar procesos de diversificación (en este caso, diversificación de productos o servicios) para lograr una buena planificación.

En resumen,

- Diagnóstico
 - Sector en crisis.
 - A pesar de la crisis, la Región posee un enorme potencial y la demanda del mercado seguirá creciendo.
 - Empresas salmoneras privilegian costos por sobre calidad de servicio.

- Orientación de Acciones
 - Dado lo anterior, se requiere fortalecer la gestión interna (principalmente control de costos) a fin de traspasar mayor eficiencia a precios.
 - Facilitar acceso al financiamiento de capital de trabajo dada la extensión de los plazos de pago.
 - Otro eje de acción a desarrollar es la asociatividad (con productores y/o con otros proveedores) a fin de levantar ofertas integrales a los clientes que le signifiquen un ahorro de costo relevante y facilite la logística de sus procesos.
 - Certificación.

Ganadería

A pesar del bajo interés manifestado por los prestadores de servicio el sector ganadero es considerado uno de los clúster económicos de la región y está considerado dentro de la Estrategia Regional de Desarrollo dentro de los sectores priorizados en el Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC). Junto con esto, Aysén es la primera Región en lanzar un instrumento para desarrollar un trabajo de planificación del sector ganadero en el periodo 2009-2020¹⁰¹. Esto muestra la importancia que tiene este sector para la economía regional.

El sector ganadero en la Región de Aysén está en proceso de desarrollo. El Programa de Mejoramiento de la Competitividad para el sector en Aysén define estrategias para

101 SUBDERE. 2009. Política regional para el desarrollo ganadero. pág. 4

superar las brechas de competitividad a través de la participación de diversos agentes públicos en acuerdo con la industria productora y proveedora de la región.

Los productores regionales irán implementando nuevas tecnologías y equipos que necesitarán mantenimiento. Esto demandará en la región la presencia de capital humano capacitado para realizar las mantenciones y reparaciones necesarias

La construcción de una Planta faenadora en la Región de Aysén es imprescindible para generar productos de valor agregado. Aparte de que el ganado debe ser transportado a otros mataderos en el país con altos costos para el productor. Esta Planta, requerirá de servicios de mantenimiento, desinfección, mano de obra, transporte, etc. Se espera que la empresa FRIOSSA evalúe el reinicio de sus obras a partir del segundo semestre del 2010.

Aysén tiene un gran potencial para producir productos de valor agregado con carne natural, es decir, carne en base a pasto sin la aplicación de anabólicos y antibióticos. Si bien, la productividad puede descender en un 15%, se puede obtener un 30% más de valor que en los productos comercializados a nivel nacional¹⁰².

Existe una tendencia a nivel mundial por una alimentación saludable¹⁰³. Aysén fácilmente se podría convertir en una región productora de alimentos puros y de calidad, con una Marca distintiva como lo es la Patagonia Chilena (leche, quesos, jamón, paté, etc.).

Los proveedores de servicios de la industria del salmón podrán aprovechar las oportunidades que irán apareciendo en la ganadería y que apuntan al desarrollo de productos de carácter natural y a la puesta en marcha del proyecto de FRIOSSA, el cual demandará servicios para su construcción y su posterior mantención. Sin embargo necesitarán generar ciertas capacidades básicas para desarrollarse, tanto de gestión comercial como conocimientos específicos del sector. La asociatividad vuelve a ser relevante, ya que es una buena alternativa para acercarse y adquirir conocimientos en la ganadería.

En resumen,

- Diagnóstico
 - Ganadería es un sector estratégicamente relevante para la Región y dada su importancia se está desarrollando un trabajo de planificación del sector para el período 2009-2014.
 - Gran potencial para producir productos de valor agregado con carne natural.
 - Tendencia a nivel mundial por una alimentación saludable.

102 <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/>

103 <http://www.tecnomercado.cl/>

- Orientación de Acciones
 - Detectar productos de origen natural con alto potencial de crecimiento en su demanda.
 - Identificar los requerimientos de infraestructura del sector y ofrecer soluciones a través de la asociatividad entre productores de ser necesario.

Turismo

Actualmente el PTI Patagonia Aysén, se hace cargo del desarrollo del turismo en la región de Aysén. El principal problema identificado es que la Oferta de Turismo de intereses Especiales no es suficiente para estimular significativamente la demanda por el Destino Aysén, Patagonia Chile. Siendo éste, el objetivo general del PTI Patagonia Aysén para el período 2008-2013.

El turismo en Aysén necesita del desarrollo de Oferta de Turismo de intereses Especiales que provoquen interés por las distintas áreas de la región. Además hay una deficiencia en la infraestructura, hace falta que se generen productos acordes al mercado objetivo de las distintas áreas. Hay que tener en cuenta la lejanía de la Región de Aysén del resto del país. Para los turistas es muy costoso llegar a Aysén para disfrutar de sus bondades, es por ello que la oferta tiene que ser atractiva y económica.

La Región de Aysén es un destino turístico con gran potencial de crecimiento y dinamismo en cuanto a la oferta, además cada año se vuelve más apetecido por turistas de todo el mundo. Esto será potenciado por la imagen que se está creando de la Región de Aysén que busca promover la marca de Aysén como destino turístico.

Adicionalmente, el **eje Balmaceda** (aeropuerto)- **Puerto Chacabuco** (Puerto), concentra la atención del Programa de Mejoramiento de la Competitividad del Turismo, siendo parte de sus objetivos fortalecer la base de proveedores involucrados en el señalado eje.

Una de las estrategias de penetración en el sector es apuntar hacia los micro emprendimientos, es decir, iniciativas de negocios a pequeña escala para satisfacer posibles mercados nicho de bajo volumen. Para ello no es necesario que lleguen grandes empresas y una de las alternativas para abordar este problema son micro emprendimientos individuales, también es posible la asociatividad entre los empresarios para crear nuevas ofertas. . Para los prestadores de servicio existe un potencial de emprendimiento para servicios de turismo en el litoral.

Esto debe ser complementado por un desarrollo en la asociatividad, a nivel de encadenamientos de servicios a lo largo de la cadena de valor, ya que de esta forma existen mayores posibilidades para las empresas de captar al cliente final.

Por otro lado, es fundamental tener una estrategia de marketing definida que dé a conocer el producto o servicio ofrecido por las empresas, además los medios que existen actualmente dan espacios de contacto directo entre empresas y clientes.

En resumen,

- Diagnóstico
 - No existe un actor demandante que concentre una alta demanda de necesidades a cubrir.
 - Existe un importante déficit de infraestructura turística (pública / privada).
 - Construcción de imagen de Aysén está en proceso
 - La demanda por la Región como destino turístico tiende al crecimiento.
 - Deficiencia en la oferta de turismo de intereses especiales no estimula la demanda.
 - Aysén se trata de un destino lejano y costoso para el turista medio.
- Orientación de Acciones
 - Dado lo anterior aparece el microemprendimiento encadenado a servicios complementarios como alternativa de corto plazo.
 - Identificar los sectores de mayor atractivo turístico para realizar emprendimientos.

Infraestructura

Infraestructura pública

El Ministerio de Obras Públicas tiene como misión planificar, proyectar, y construir obras de infraestructura pública, así como la conservación, explotación y administración de las mismas.

Esta Secretaría de Estado realiza su labor principalmente a través de la Dirección General de Obras Públicas y la Dirección General de Aguas, y de los Servicios de Vialidad, Arquitectura, Obras Hidráulicas, Obras Portuarias, Aeropuertos con el apoyo de unidades no ejecutoras como Planeamiento, Fiscalía, y Contabilidad y Finanzas¹⁰⁴.

El desarrollo de la región de Aysén, requiere contar con las herramientas que permitan dinamizar la actividad productiva, apoyar la atención social y posibilitar un sostenido incremento de la Competitividad regional. En ese contexto, el MOP está realizando desde el año 2008 un conjunto de actividades con la amplia participación de la Comunidad Nacional y Regional, estableciendo los fundamentos estratégicos de su accionar y construyendo una visión al año 2020 y 2025, que defina las brechas y los requerimientos de infraestructura necesarios para alcanzar en ese período los objetivos

104 <http://www.mop.cl/aysen/seremi.htm>

de desarrollo que tanto el país como la región se plantea, siendo de gran importancia el Plan de Conectividad Austral, el que tiene como objetivo proveer servicios integrales de transporte marítimo, fluvial y lacustre, tanto de pasajeros como de carga, con mejor calidad de servicio.

La siguiente tabla muestra las variaciones de la inversión pública (MOP y FNDR) en la Región de Aysén en los últimos años:

Tabla 14: Inversión Histórica (cifras en millones de pesos) ¹⁰⁵

Servicio	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Aeropuertos	1.038	797	314	239	1.176	1.255	435
Arquitectura	0	0	0	0	69	82	36
DG. Aguas	0	2	8	0	25	18	29
Obras Portuarias	1.167	1.434	165	650	498	1.502	1.974
Obras Hidráulicas	592	1.839	734	1.138	709	1.724	1.393
Vialidad	12.843	13.921	10.845	16.642	19.048	15.375	26.197
FNDR	1.413	173	1.433	2.753	3.836	6.794	5.100
Total inversión (Sectorial + FNDR)	19.056	20.170	15.504	23.428	27.368	28.758	37.173*
Variación	5,8%	-23,1%	51,1%	16,8%	5,1%	29,3%	-

*Presupuesto ejecutado a septiembre 2009

Para el año 2010 se contempla una inversión de \$31.656 millones \$25.103 corresponden a fondos sectoriales del MOP y \$6.553 a FNDR.

Las distintas obras que están planificadas y las que se están realizando se contratan mediante licitaciones públicas. Existe un registro de contratistas, que en función de la experiencia y capacidad economía está dividido en:

- 1° Categoría (Contratos Grandes)
- 2° Categoría (Contratos Medios)
- 3° Categoría (Generalmente los contratos de Conservación)
- Obras Menores (Contratos Menores)

Todos los contratistas entre la 1ra y 3ra categoría generan subcontratos para trabajos que requieren alguna especialización y también en los casos en que resulta costoso contratar una cuadrilla para realizar otro tipo de labores.

Por lo general, en el caso de contratos grandes (1ra y 2da categoría), se generan necesidades de proveer una gran gama de servicios en los poblados más cercanos al lugar de la faena, para la empresa y sus trabajadores, ejemplo: alimentación y pensiones, transporte, locales de abarrotes, mecánicos, etc. Se debe considerar que el contrato tiene un plazo fijo y limitado, y las condiciones para estos servicios es un trato entre privados (contratista y proveedor de servicios), el MOP no interviene en esta relación.

105 MOP. 2009. Informe Síntesis Regional 2009. pág. 84.

Los proveedores de servicio pueden buscar relacionarse con las empresas que tienen contratos con el MOP. También está la posibilidad de asociarse y postular a las licitaciones de los distintos proyectos desarrollados por los servicios del MOP. Indudablemente surgirá la necesidad de adquirir los conocimientos para trabajar en este tipo de proyectos.

Infraestructura Privada: Energía Austral, Central Hidroeléctrica Cuervo¹⁰⁶

Las instalaciones para la generación se ubicarán desde el nacimiento del Río Cuervo – presa- y hasta la desembocadura de éste en el Fiordo Aysén – túnel de descarga, en la comuna de Aysén, aproximadamente a 45 kilómetros al Noroeste de la ciudad de Puerto Aysén.

Central Cuervo involucra una inversión de 733 millones de dólares y su construcción se estima en 56 meses. Su vida útil será indefinida.

Principales instalaciones:

El proyecto Central Cuervo contempla las siguientes instalaciones principales: La construcción de dos presas de hormigón, una obra de captación de agua, un túnel de aducción de 11 kilómetros de longitud que llevará el agua hasta la caverna de máquinas, túnel de descarga de 5 kilómetros de longitud que conducirá el agua desde la caverna de máquinas hasta el Fiordo Aysén.

El proyecto contempla también el desarrollo de infraestructura de apoyo temporal, como:

- Dos campamentos completamente equipados para albergar a los trabajadores en la etapa de construcción: uno en el sector Presa y otro en el sector Caverna de Máquinas. Estos campamentos contarán con centros de atención médica para atender urgencias durante las 24 horas del día, además de instalaciones de entretenimiento, dormitorios, comedor, salas de estar, etc.
- Infraestructura de transporte vial y marítimo.
- Camino de acceso a sector Presa: Camino Lago los Palos (15 km)
- Camino de acceso Fiordo - Presa: Tramo 1 (desde Fiordo a Caverna de Máquinas, 4.6 km); tramo 2 (desde Caverna de máquinas hasta sector Presa, 14 km).
- Camino Bahía Acantilada.
- Rampas y atracaderos en Bahía Acantilada y desembocadura Río Cuervo.
- Construcción de puentes Arredondo, Doña Pancha y otros.

106 http://www.energiaaustral.cl/?page_id=281

- Infraestructura para el transporte de personas.

Durante la etapa de construcción, el Proyecto Cuervo generará un máximo de 1654 empleos directos. Se estima que la contratación de mano de obra local llegará en promedio a 320 trabajadores directos y 185 indirectos.

El Proyecto Cuervo es un proyecto que parte de cero, por lo tanto demandará una gran cantidad de mano de obra local y de otras regiones, además de servicios para satisfacer las necesidades que se generarán. Los campamentos serán pequeños poblados que requerirán servicios de limpieza, transporte, seguridad, alimentación, comunicación, entre otros. Las empresas locales para tener la posibilidad de trabajar en este proyecto deben inscribirse en la base de datos de proveedores de Energía Austral, luego las empresas que cuenten con los recursos físicos y humanos para trabajar en este proyecto deberán tener capacitación técnica de acuerdo a los estándares de Energía Austral para cumplir los estándares de calidad de la empresa. Hay que tener en cuenta la estrategia de relacionamiento que está teniendo Energía Austral con los empresarios y la gente local para que puedan ser parte de este proyecto.

Si la oferta instalada de las empresas prestadoras de servicio es menor a la demanda de Energía Austral, las empresas pueden explorar relaciones de asociatividad con empresas de mayor tamaño de otras regiones y así, satisfacer la demanda.

Finalmente y también en el ámbito de infraestructura privada existen 2 proyectos ligados a turismo que próximamente se llevarán a cabo, (a) la cadena Diego de Almagro iniciará la construcción en las próximas semanas de un hotel y también (b) se construirá un casino hotel, ambos en la ciudad de Coyhaique.

En resumen,

- Infraestructura Pública
 - Diagnóstico
 - El Estado está llevando a cabo un fuerte plan de inversión en infraestructura, se destaca la importancia del Plan de Conectividad Austral.
 - Orientación de Acciones
 - Las empresas prestadoras de servicios requieren encadenar servicios para acceder a muchos de estos proyectos de inversión.
 - En algunos casos requieren llevar a cabo inversiones en activos que les permita participar en determinadas propuestas.
- Infraestructura Privada

- Diagnóstico
 - Proyecto de inversión de una planta faenadora de carnes rojas el cual demandará diversos servicios y prestaciones.
 - Se contempla la construcción de un hotel de la cadena Diego de Almagro y un casino hotel, ambos en Coyhaique.
 - Desarrollo del proyecto energético Energía Austral en el Río Cuervo.
- Orientación de Acciones
 - Empresas deben impulsar acciones comerciales que les permita ser parte de la red de proveedores de la industria. En algunos casos posiblemente deban ajustar sus activos a fin de cumplir con los requerimientos del sector. La asociatividad permite levantar ofertas integrales.
- Energía
 - Diagnóstico
 - Desarrollo de un proyecto de alto impacto y altamente demandante de variados servicios. El proyecto Energía Austral parte desde cero por lo que demandará una gran cantidad de mano de obra local.
 - Orientación de Acciones
 - Exigencias del cliente implican que las empresas prestadoras incorporen conocimientos técnicos específicos a su gestión (capacitación técnica).
 - También se requiere de servicios certificados que garanticen el estándar de calidad requerido por el cliente.
 - La asociatividad permitiría a los prestadores ofrecer una solución integral al cliente.

4.5 Pertinencia y limitaciones del PTI

La lógica de los PTI es distinta a la de otros instrumentos (FONTEC, FAT, PROFO, PDP, etc.) que tienden a predefinir los márgenes de acción de los actores que participan y fijan reglas estrictas de operación, procediendo de una manera instrumentalista, en que recurren a un nuevo instrumento cada vez que se identifica un nuevo problema. Los instrumentos más sencillos, como el FAT, han evolucionado, transformándose de acciones puntuales de corta duración a programas de intervención de mediano plazo; y los instrumentos que ya tenían esta estructura como el PROFO, han ampliado su horizonte de ejecución.

El PTI es un instrumento que otorga a CORFO una función activa y relevante, de promoción y coordinación de las competencias locales y deja a la institución encargada

de la actividad de fomento, un margen de intervención más amplio. Además la acción del PTI no apunta solo a la realización de actividades aisladas, sino que propone la integración de los distintos instrumentos de fomento puedan apoyar el desarrollo del territorio en función de las estrategias de desarrollo local¹⁰⁷.

Los beneficiarios de los programas PTI son empresas, grupos y organizaciones de empresarios y entidades privadas y públicas, relacionadas con la actividad económica y productiva de la región o zona donde se ejecuta el programa¹⁰⁸. Estas entidades se benefician directa e indirectamente de las actividades que financia el PTI que buscan mejorar el desarrollo de la realidad productiva del territorio.

Es indudable la contribución del PTI Proveedores de Servicios Logísticos de la Región de Aysén al desarrollo de los proveedores de la región, orientado a mejorar las condiciones internas y externas de los empresarios que permitan el desarrollo eficiente de sus negocios. Las acciones del PTI se han enfocado en aspectos como difundir información, capacitaciones, asociatividad, certificaciones de calidad (SIGES Proveedores) y prospectar nuevos mercados.

El PTI de Proveedores de Servicios Logísticos posee las capacidades para coordinar y ejecutar las actividades que tiene programadas, así lo ha demostrado durante el tiempo que lleva funcionando. Sin embargo, para la propuesta que se realizará en este trabajo, que focaliza las acciones en la diversificación de los proveedores de servicio, se considera necesario conocer las limitaciones del PTI para que las actividades que serán propuestas en el programa no requieran más capacidades o recursos de los que se poseen en el PTI. Para ello se identifican las siguientes debilidades y fortalezas del PTI.

Fortalezas:

Presupuesto anual: El PTI cuenta con un presupuesto anual de aproximadamente 100 millones de pesos, con los cuales debe cubrir los costos de administración, pago de personal y ejecución de las actividades. Esto permite al PTI planificar sus gastos durante el año de acuerdo al presupuesto que se le entrega, coordinando la ejecución de otros instrumentos necesarios para la ejecución de actividades que lo requieran.

Redes de apoyo: Las redes de apoyo que ha establecido el PTI le permite ser más eficiente y efectivo en la ejecución de las actividades y en la ayuda entregada a las empresas. Estas redes de apoyo son con empresas e instituciones de la zona como Energía austral, CORFO, SENCE, SalmonChile, programas de apoyo como el PMC acuícola y PTI de Turismo, etc.

Director de tiempo completo: Contar con un director que represente al programa fortalece su funcionamiento, el director pasa a ser la cara visible del programa que cuenta con las competencias para conducir y operarlo de manera adecuada. Además las redes de contacto que el PTI va estableciendo con los actores regionales y de otras

¹⁰⁷ DINI, M. STUMPO, G. 2002. Análisis de la política de fomento a las pequeñas y medianas empresas en Chile. CEPAL. Santiago. pág. 78

¹⁰⁸ DIRECOM. 2006. Estudio e identificación de clúster exportadores en la XI Región de Aysén. pag. 146

regiones (como la XI), se fortalecen más por la confianza que genera el director del programa. En conclusión, se asegura una correcta ejecución del PTI.

Integrar instrumentos: Una de las características del PTI es que además de tener recursos propios, puede integrar el uso de otros instrumentos de fomento productivo para la ejecución de sus actividades, de esta forma las actividades de su programa acceden a otras fuentes de financiamiento necesarias para su ejecución. El PTI se encargará de coordinar y delegar las responsabilidades a los actores pertinentes para postular a los instrumentos.

Involucramiento de empresarios: Uno de los factores críticos del PTI es que exista una base empresarial con disposición al cambio y a la asociatividad para lograr los objetivos. De esta forma, el PTI puede validar su accionar y orientar sus esfuerzos que deben ser lo suficientemente dinámicos y flexibles para lograr sus objetivos con las empresas.

Debilidades:

Evaluación del PTI: EL PTI no cuenta con una evaluación del programa que muestre el aporte que ha significado para las empresas. Las acciones y propuestas del trabajo del PTI parten de un análisis de las empresas y del contexto regional, por lo que el beneficio entregado debiera ser el más eficiente y efectivo. Sin embargo, al no contar con una evaluación se desconoce el real beneficio del PTI (particularmente de las actividades de su plan de acción) y no se pueden realizar las acciones correctivas en el programa para lograr mejores resultados.

Personal del PTI: El personal de los PTI generalmente está conformado por un director, una secretaria y otro profesional que ayuda al director en las diferentes actividades que realiza, sobre todo en temas técnicos. El personal del PTI de Proveedores de Servicios Logísticos está formado por el Director y una secretaria, no cuenta con un profesional de apoyo, lo que se puede traducir en un ineficiente uso de recursos y además, limita el tipo de acciones que deben ser ejecutadas en forma interna o licitadas por el PTI.

Restricciones presupuestarias: Si bien el presupuesto anual del PTI es del orden de los 100 millones de pesos anuales, este es revisado todos los años y debe esperar a ser validado. Esto implica la posibilidad que el presupuesto entregado en alguno de los años sea menor, principalmente por reasignaciones del presupuesto regional o resultados insatisfactorios en la ejecución del programa.

Situación financiera PYMES: El descalce de activos, la falta de capital y las deudas de las empresas limita las acciones que el PTI puede planificar, ya que cuando las empresas no cumplen los requisitos mínimos para participar de instrumentos de fomento productivo, el PTI pierde la posibilidad de optar a recursos para financiar actividades que benefician a las empresas.

Considerando lo anterior se propone en programa de trabajo que se detalla en las siguientes secciones.

4.6 Objetivos y lineamientos estratégicos para la diversificación

La situación actual por la que atraviesan las empresas prestadoras de servicios, indica que la posibilidad de diversificarse no debe considerarse sólo como una alternativa para obtener mejores resultados económicos y más altas tasas de retorno, sino más bien como una estrategia de “supervivencia” básica, es por ello que la estrategia de intervención está basada en la diversificación de los prestadores de servicio. Considerando esto, lo expuesto en la sección “La diversificación como alternativa” (4.2) y el diagnóstico y orientaciones de acción de la sección anterior, se establece el siguiente objetivo estratégico, líneas de acción y actividades que mantienen completa concordancia con los objetivos del PTI.

Objetivo estratégico:

Entregar las herramientas necesarias para que los prestadores de servicio desarrollen las capacidades que les permitan optar por la alternativa de diversificación como estrategia frente a la crisis.

Líneas de Acción:

1.Reconversión de las empresas, que están en subsectores que no presentan ventajas competitivas claras para abordar el potencial mercado, a fin de que puedan desarrollar un nuevo servicio invirtiendo en activos y capital humano

Bajo esta línea de acción se contemplan las siguientes actividades:

- Establecer vínculos con instituciones de educación superior.
- Curso de Emprendimiento e Innovación.
- Misión tecnológica a X Región.
- Catastro de los productos y/o servicios y clientes.
- Asistencia a los empresarios para que se integren en las cadenas productivas en que buscan iniciar negocios.

Descripción de actividades:

El Curso de Emprendimiento e Innovación tendrá como resultado la confección de Planes de Negocio, de forma individual o asociativa, teniendo como estándar los requisitos de los instrumentos PEL y/o Capital semilla, los productos de estos negocios estarán enfocados en los mercados que atienden los sectores identificados. Se pretende activar la capacidad de emprendimiento apostando a concretar nuevos negocios y reforzar la visión de negocios de los empresarios mediante la elaboración y ejecución de los planes de negocio con una perspectiva innovadora.

Los empresarios pueden aprender de experiencias en otras regiones del país en que sus actividades productivas estén más diversificadas. La misión tecnológica contemplará reuniones con grupos de empresarios de distintos sectores productivos, así, el grupo de empresarios de Aysén seleccionados para participar en la gira tendrán la posibilidad de ampliar su red de contacto.

Vincular el sector empresarial con las instituciones educativas para que ambas partes obtengan beneficios, los empresarios podrán recibir asistencia en la generación de negocios y administración. Y las instituciones se beneficiaran por tener a sus alumnos en contacto directo con el mercado laboral.

Es necesario conocer los productos y clientes que existen en los sectores identificados para la diversificación, de esta forma se podrán generar negocios en base a estos productos o innovando en ellos, además se tendrá una idea de que es lo que consumen los potenciales clientes.

Los proveedores que deben reconvertirse seguramente no serán competitivos a no ser que se integren en cadenas productivas, ya sea a través de alianzas estratégicas con empresas de mayor tamaño o atendiendo mercados con productos diferenciados y/o con alto valor. Por ello se busca entregar asistencia para que se integren a las cadenas productivas.

2. Ajuste de activos en empresas pertenecientes a subsectores con condiciones para abordar un potencial sector y que necesiten pequeños ajustes en sus activos productivos.

Bajo esta línea de acción se contemplan las siguientes actividades:

- Promoción del uso de FAT Financiero
- Levantamiento y dimensionamiento de los ajustes de activos a realizar a través de una Asesoría Individual a Empresarios.
- Canalizar solicitudes de crédito y líneas de fomento productivo.

Descripción de actividades:

Hay empresas que deben realizar pequeños ajustes en sus activos si es que desean iniciar negocios en otros sectores, entonces será necesario determinar qué tipos de ajustes requerirán y dimensionar la inversión que tendrán que efectuar. Esto se hará a través de una Asesoría Individual a Empresarios.

En general, los empresarios no acostumbran a usar fuentes de financiamiento provenientes del estado, ya que nunca han tenido la necesidad. Actualmente no cuentan con todos los recursos que necesitan para invertir en el ajuste de sus activos, se promocionará el uso de FAT y se canalizarán solicitudes de crédito y líneas de fomento productivo.

3. Entregar las competencias y conocimiento necesario al recurso humano de las empresas que poseen los activos para abordar un potencial sector

Bajo esta línea de acción se contemplan las siguientes actividades:

- Levantamiento de necesidades de conocimientos técnicos de acuerdo a la nueva Ley General de Pesca y Acuicultura, LGPA (Concurso de Capital Humano o FNDR).
- Programa de capacitación técnico en competencias y habilidades específicas enfocadas en los sectores relevantes (Curso en Emprendimiento e Innovación).
- Coordinar reuniones trimestrales con las autoridades a cargo de fomentar el progreso de los sectores.

Descripción de actividades:

La industria acuícola es regida por una nueva LGPA, esta Ley afectará tanto a productores como proveedores de servicios. Nuevas necesidades aparecerán, y los proveedores deberán adquirir conocimientos que hasta ahora no poseen, se identificarán los conocimientos técnicos a fin de capacitar a los empresarios.

Cada sector requiere de diferentes conocimientos técnicos y habilidades específicas, por ello se pretende ejecutar un Programa de Capacitación enfocado en los sectores relevantes. Así los empresarios tendrán mayor facilidad para atender a los mercados. Este Programa de Capacitación será incluido en el Curso de Emprendimiento e Innovación.

Es importante conocer el avance y las actividades que se desarrollan en los sectores, ya que se pueden detectar posibles nuevas oportunidades, las empresas pueden orientar sus acciones y se tiene mayor claridad, desde una fuente directa, de lo que está aconteciendo.

4. Apoyo en las gestiones comerciales a las empresas que presentan las condiciones físicas y humanas para abordar sin inconvenientes un potencial mercado, a fin de cerrar nuevos negocios.

Bajo esta línea de acción se contemplan las siguientes actividades:

- Generar seminarios en que actores relevantes de los sectores den a conocer sus necesidades específicas.
- Taller de Negociación para el fortalecimiento de competencias comerciales y estratégicas de prestadores de servicios.

Descripción de actividades:

Los proyectos que se concentran en la demanda del mercado generalmente son exitosos, siendo así, se crearan instancias para que actores relevantes de los sectores den a conocer sus necesidades y requerimientos. No basta con tener y ofrecer un buen producto y/o servicio (enfocándose en la oferta), se deben utilizar buenas herramientas de comercialización (enfocándose en la demanda)

En este sentido, se hará un Taller de Negociación para fortalecer las competencias comerciales y estratégicas. Este taller enseñará los elementos principales que están involucrados en una negociación.

5. Apoyo a las empresas que requieran encadenar su oferta con otras empresas, permitiendo a las empresas asociadas levantar una oferta integral en los nuevos mercados.

Bajo esta línea de acción se contemplan las siguientes actividades:

- Levantamiento de espacios de asociatividad.
- Propiciar encuentros gremiales.

Descripción de actividades:

La asociatividad es una condición fundamental para reducir costos de transacción, aumentar la oferta, mejorar la eficiencia y efectividad de la comercialización y para iniciar nuevos negocios con el objetivo de acceder a nuevos mercados si es que no existen los recursos mínimos. Dado esto, se realizará un Taller de Emprendimiento Asociativo para los empresarios. Se estudiará la alternativa de que las asociaciones de empresarios inicien un PROFO y/o puedan postular a un PDP

Se impulsaran encuentros gremiales para que los empresarios proveedores de la industria salmonera puedan conocer a empresarios de otros sectores, siendo posible que se generen asociaciones con estos empresarios y se busquen oportunidades de colaboración.

6. A las empresas que poseen los activos físicos, humanos y conocimiento de las necesidades del sector, se le entregaran las herramientas y conocimientos necesarios para que logren mayor eficiencia en su gestión y puedan ser competitivas en el mercado.

Bajo esta línea de acción se contemplan las siguientes actividades:

- Fortalecer la gestión interna de las empresas a través de un Curso de Control de Gestión.
- Propiciar la contratación de servicios de soporte para grupos subsectoriales de prestadores de servicio (por ejemplo asesoría contable, legal, comercial, etc.).
- Promoción de herramientas de control de gestión y herramientas TIC.

Descripción de actividades:

Una de las principales debilidades observadas a nivel empresarial es la baja capacidad de gestión empresarial, por tal motivo la capacitación y asesoría directa por profesionales especialistas debe ser una línea de trabajo del PTI que se mantenga en el tiempo. Particularmente, para los próximos meses, se recomienda la ejecución de un Curso de Control de Gestión.

A fin de que los prestadores de servicio desarrollen una mejor administración y organización en sus empresas, se propone la contratación de servicios en forma asociada, como: asesoría contable, legal, comercial, etc.

Para mejorar la gestión empresarial, es importante contar también con herramientas TIC y de control de gestión. Ya fue declarada la efectividad de algunas herramientas de gestión que empresarios asociados al PTI comenzaron a utilizar hace aproximadamente un año atrás luego de una asesoría a cargo de KMT Consultores.

7. Apoyo a las empresas, que tienen los activos y capital humano necesario, en incorporar procesos y procedimientos que aseguren el estándar de calidad exigido por el cliente.

Bajo esta línea de acción se contemplan las siguientes actividades:

- Preparar el proceso de certificación de calidad asociado a la norma SIGES – INN (labor PTI)
- Promover la herramienta FOCAL de CORFO

Descripción de actividades:

Los nuevos estándares de calidad que exige la industria, requiere que se preparen procesos de certificación para los proveedores de servicio, asociado a la norma SIGES-INN. Se deben establecer los requisitos que cada subsector (redes, buceo, transporte terrestre, transporte marítimo y otros) debe cumplir en la nueva estructura de Barrios Salmoneros

Para ello se promoverá el uso de la herramienta de Fomento a la Calidad (FOCAL) que da apoyo en la incorporación de sistemas de gestión certificables en las PYMES, de tal manera que puedan a sus clientes que cumplen con estándares de calidad reconocidos.

8. Guiar a las empresas, que poseen el capital humano y el conocimiento de las necesidades de los potenciales clientes, en obtener créditos de inversión a fin de que puedan adquirir los activos adecuados para levantar una oferta.

Bajo esta línea de acción se contemplan las siguientes actividades

- Difusión de instrumentos públicos y privados.
- Asesoría financiera en solicitud de créditos y presentación de proyectos a fondos de fomento (Asesoría individual a empresarios)

Descripción de actividades:

A fin de que los empresarios tengan conocimiento de los instrumentos públicos y privados a los que pueden acceder para obtener créditos de inversión, una de las actividades en esta línea de acción será difundir estos instrumentos de financiamiento. Muchos de estos empresarios no pueden acceder a créditos bancarios por ello es importante que conozcan que otras formas de financiamiento existen, como las oportunidades que ofrece CORFO e Incubadoras. Por otro lado, se les dará asesoría

financiera para solicitud de créditos y presentación de proyectos a fondos de fomento de manera de apoyarlos frente a cualquier dificultad o desconocimiento que tengan, esto a través de una Asesoría Individual.

4.7 Propuesta Programa de trabajo de actividades

A continuación se detalla el resumen del Programa de Intervención, el cual consta de objetivo estratégico, líneas de acción y actividades con sus indicadores correspondientes, metas y medios de verificación, que servirán para medir, controlar y definir el grado de éxito alcanzado por las actividades. Además, las actividades establecidas requieren de la coordinación de instrumentos CORFO y otros agentes para el financiamiento. Se especificará el instrumento aplicable y los actores responsables en cada actividad. Se debe tener en cuenta que el PTI participa en la coordinación de todas las actividades, lo que se indica en la tabla 15 es el responsable directo de la ejecución de cada una de ellas, siendo posible que una actividad sea ejecutada por más de un agente.

Para entender la tabla es importante conocer los siguientes elementos:

Fondo de Asistencia Técnica (FAT)

Apoya la contratación de consultorías especializadas en ámbitos de gestión que contribuyan a mejorar la calidad y la productividad de las empresas.

Las consultorías pueden ser en áreas tales como formación empresarial, finanzas, diseño, procesos productivos, comercialización, marketing, planificación estratégica y otras.

Fomento a la calidad (FOCAL)

Apoyo a la incorporación de Sistemas de Gestión Certificables en las PYMES, de tal manera que éstas puedan demostrar a sus clientes, proveedores y al entorno en general, que cumplen con estándares de calidad reconocidos nacional e internacionalmente, mediante una certificación otorgada por organismos independientes.

Programa de desarrollo de proveedores (PDP)

Apoya la integración de las empresas proveedoras a cadenas productivas para que mejoren y establezcan el vínculo comercial con su cliente. Esto le permite a las PYMES proveedoras lograr mayores niveles de flexibilidad y adaptabilidad, y la empresa demandante asegura la calidad de productos y/o servicios en la cadena productiva.

Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO)

Apoya la preparación y el desarrollo de grupos de al menos cinco empresas que comparten una idea de negocio común. Esto les permite compartir información sobre

mercados y acceder a recursos competitivos fundamentales en los mercados globalizados.

La asociatividad productiva permite que las PYMES compartan información sobre mercados, adquieran el tamaño mínimo necesario para aprovechar las "economías de escala", logren niveles de flexibilidad y adaptabilidad mayores, y accedan a recursos competitivos fundamentales en los mercados globalizados.

Programa de emprendimientos locales (PEL)

Apoyo a los emprendedores de una localidad a través del subsidio a inversiones que les permitan acceder a nuevas oportunidades de negocios, y desarrollar sus competencias y capacidades.

Innovación Empresarial Individual (IEI)

Subsidio que apoya proyectos destinados a generar innovaciones de bienes, servicios, procesos, métodos de comercialización o métodos organizacionales y que, además, involucren mayor riesgo.

Capital Semilla Estudios de Preinversión

Apoya el despegue y puesta en marcha de proyectos de negocio innovadores con expectativas de alto crecimiento.

Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR)

El FNDR se materializa mediante el financiamiento de diversas iniciativas de inversión, las cuales se han concentrado durante los últimos años en servicios públicos básicos (agua potable, alcantarillado, electricidad, vialidad, etc.), inversión social en infraestructura en los sectores de salud y educación y actividades de fomento productivo.

Misiones Tecnológicas

Apoya la realización de viajes de empresas chilenas, principalmente al extranjero, para acceder y posteriormente difundir, transferir y adecuar en Chile, conocimientos, prácticas y técnicas de producción que faciliten el desarrollo de innovaciones.

Concurso de Capital Humano

Busca desarrollar, renovar y actualizar las competencias de los profesionales y de los técnicos requeridos por las empresas de sectores relevantes. Con este fin se busca contar con una oferta de capacitación laboral pertinente y de calidad

Agente Operador Intermediario (AOI)

Es una entidad pública o privada a disposición de los empresarios, que ejecuta los instrumentos de fomento de CORFO. Su rol principal es promover y apoyar a las empresas en la formulación y ejecución de sus proyectos. Este trabajo coordinado conforma una verdadera red de apoyo en todo el país al servicio de las empresas.

Tabla 15: Propuesta Programa de trabajo.

Objetivo Estratégico			
Entregar las herramientas necesarias para que los prestadores de servicio desarrollen las capacidades que les permitan optar por la alternativa de diversificación como estrategia frente a la crisis.			
Líneas de acción	Actividades	Instrumentos Aplicables	Actores Involucrados
1. Reconversión de las empresas, según voluntad de los empresarios, que están en subsectores que no presentan ventajas competitivas claras para abordar el potencial mercado, a fin de que puedan desarrollar un nuevo servicio invirtiendo en activos y capital humano.	Establecer vínculos con instituciones de educación superior.	Recursos PTI	PTI
	Curso de Emprendimiento e Innovación.	Recursos PTI/ Concurso de Capital Humano	Empresa consultora (Licitación PTI)
	Misión tecnológica a X Región	Misiones Tecnológicas/ Recursos PTI	PTI
	Catastro de los productos y/o servicios y clientes.	Recursos PTI	Empresa consultora (Licitación PTI)
	Asistencia a los empresarios para que se integren en las cadenas productivas en que buscan iniciar negocios.	Recursos PTI/ PROFO/ PDP	PTI
2. Ajuste de activos en empresas pertenecientes a subsectores con condiciones para abordar un potencial sector y que necesiten pequeños ajustes en sus activos productivos.	Promoción del uso de FAT Financiero.	Recursos PTI	AOI, PTI
	Levantamiento y dimensionamiento de los ajustes de activos a realizar a través de una Asesoría Individual a Empresarios.	Recursos PTI/ FAT	Empresa consultora (Licitación PTI)
	Canalizar solicitudes de crédito y líneas de fomento productivo.	Recursos PTI	AOI, PTI
3. Entregar las competencias y conocimiento necesario al recurso humano de las empresas que poseen los activos para abordar un potencial sector	Levantamiento de necesidades de conocimientos técnicos de acuerdo a la nueva Ley General de Pesca y Acuicultura, LGPA.	Recursos PTI/ FAT/ FOCAL/ Concurso de Capital Humano o FNDR	Empresa consultora (Licitación PTI)

	Programa de capacitación técnico en competencias y habilidades específicas enfocadas en los sectores relevantes (Curso en Emprendimiento e Innovación).	Recursos PTI/ Concurso de Capital Humano	Empresa consultora (Licitación PTI)
	Coordinar reuniones trimestrales con las autoridades a cargo de fomentar el progreso de los sectores.	Recursos PTI	PTI
4. Apoyo en las gestiones comerciales a las empresas que presentan las condiciones físicas y humanas para abordar sin inconvenientes un potencial mercado, a fin de cerrar nuevos negocios.	Generar seminarios en que actores relevantes de los sectores den a conocer sus necesidades específicas.	Recursos PTI	PTI
	Taller de negociación para fortalecer competencias comerciales y estratégicas de prestadores de servicios .	Recursos PTI/ Concurso de Capital Humano	Empresa consultora (Licitación PTI)
5. Apoyo a las empresas que requieran encadenar su oferta con otras empresas, permitiendo a las empresas asociadas levantar una oferta integral en los nuevos mercados.	Levantamiento de espacios de asociatividad (Taller de emprendimiento asociativo).	PDP/ Recursos PTI	Empresa consultora (Licitación PTI)
	Propiciar encuentros gremiales.	Recursos PTI	PTI
6. Entregar las herramientas y conocimientos necesarios a las empresas que poseen los activos físicos, humanos y conocimiento de las necesidades del sector, para que logren mayor eficiencia en su gestión y puedan ser competitivas en el mercado.	Curso de Control de Gestión para fortalecer la gestión interna de las empresas.	Recursos PTI/ Concurso de Capital Humano	Empresa consultora (Licitación PTI)
	Propiciar la contratación de servicios de soporte para grupos subsectoriales de prestadores de servicio.	FAT/ Recursos PTI	Empresa consultora (Licitación PTI)
	Promoción de herramientas de control de gestión y herramientas TIC.	Recursos PTI	PTI
7 .Apoyo a las empresas, que tienen los activos y capital humano necesario, en incorporar procesos y procedimientos que aseguren el estándar de calidad exigido por el cliente.	Preparar el proceso de certificación de calidad asociado a la norma SIGES – INN (labor PTI)	Recursos PTI/ FOCAL	PTI, Empresa consultora (Licitación PTI)
	Promover la herramienta FOCAL de CORFO	Recursos PTI	AOI, PTI
8. Guiar a las empresas, que poseen el capital humano y el conocimiento de las necesidades de los potenciales clientes, en obtener créditos de inversión a fin de que puedan adquirir los activos adecuados para levantar una oferta.	Difusión de instrumentos públicos y privados.	Recursos PTI	AOI, PTI
	Asesoría financiera en solicitud de créditos y presentación de proyectos a fondos de fomento (Asesoría individual a empresarios)	FAT/ Recursos PTI	Empresa consultora (Licitación PTI)

Tabla 16: Continuación del Programa de trabajo.

Actividades	Indicador	Meta	Medio de Verificación
Establecer vínculos con instituciones de educación superior.	Número de Iniciativas de apoyo emprendidas en conjunto con las instituciones	1 iniciativa programada	Informe que explicite la forma de colaboración entre los actores (PTI, empresarios e institución)
Curso de Emprendimiento e Innovación.	Número de asistentes Porcentaje de asistentes aprobadas	15 asistentes 50% de asistentes aprobados	Diplomas entregados a los asistentes
Misión tecnológica a X Región	Número de misiones realizadas	1 Misión Tecnológica	Presupuesto ejecutado e Informe de actividades realizadas
Catastro de los productos y/o servicios y clientes.	Informe de "Catálogo de productos y clientes"	Entrega de Informe Final	Informe Final del estudio entregado al PTI
Asistencia a los empresarios para que se integren en las cadenas productivas en que buscan iniciar negocios.	Número de empresas recibieron asistencia.	3 empresas	Empresas que iniciaron nuevos negocios
Promoción del uso de FAT Financiero.	Número de empresas postulantes	2 empresas	Proceso de postulación cumplido por las empresas
Levantamiento y dimensionamiento de los ajustes de activos a realizar a través de una Asesoría Individual a Empresarios.	Informe que contemple los requerimientos de las empresas dispuestas a realizar un ajuste de activos.	3 empresas	Informe final de requerimientos entregado al PTI
Canalizar solicitudes de crédito y líneas de fomento productivo.	Número de solicitudes canalizadas.	2 solicitudes	Solicitudes entregadas a agente encargado.
Levantamiento de necesidades de conocimientos técnicos de acuerdo a la nueva Ley General de Pesca y Acuicultura, LGPA.	Informe Final de Estudio.	Entrega de Informe Final	Informe Final del estudio entregado al PTI
Programa de capacitación técnico en competencias y habilidades específicas enfocadas en los sectores relevantes (Curso en Emprendimiento e Innovación).	Porcentaje de asistentes aprobados	50% de asistentes aprobados	Diplomas entregados a los asistentes
Coordinar reuniones trimestrales con las autoridades a cargo de fomentar el progreso de los sectores.	Número de reuniones realizadas Número de asistentes.	3 reuniones 15 asistentes	Acta de reunión
Generar seminarios en que actores relevantes de los sectores den a conocer sus necesidades específicas.	Numero de seminarios Número de asistentes.	3 seminarios 15 asistentes	Seminarios realizados
Taller de negociación para fortalecer competencias comerciales y estratégicas de prestadores de servicios .	Número de asistentes Porcentaje de asistentes aprobados	15 asistentes 50% de asistentes aprobados	Diplomas entregados a los asistentes

Levantamiento de espacios de asociatividad (Taller de emprendimiento asociativo).	Número de asistentes Porcentaje de asistentes aprobados	15 asistentes 50% de asistentes aprobados	Diplomas entregados a los asistentes
Propiciar encuentros gremiales.	Número de encuentros gremiales agendados.	3 encuentros	Acta de encuentros
Curso de Control de Gestión para fortalecer la gestión interna de las empresas.	Número de asistentes Porcentaje de asistentes aprobados	15 asistentes 50% de asistentes aprobados	Diplomas entregados a los asistentes
Propiciar la contratación de servicios de soporte para grupos subsectoriales de prestadores de servicio.	Servicios de soporte contratados.	1 tipo de servicio contratado	Servicio contratado
Promoción de herramientas de control de gestión y herramientas TIC.	Número de empresas que implementan las herramientas.	2 empresas	Herramientas funcionando en empresas
Preparar el proceso de certificación de calidad asociado a la norma SIGES – INN (labor PTI)	Número de empresas que se certificaran bajo norma SIGES.	7 empresas	Empresas iniciaron el proceso de certificación
Promover la herramienta FOCAL de CORFO	Número de empresas que incorporan sistemas de gestión certificables a través de herramienta FOCAL.	2 empresas	Empresas con instrumento FOCAL aprobado
Difusión de instrumentos públicos y privados.	Empresas interesadas en postular a instrumentos.	2 empresas	Postulación realizada por las empresas
Asesoría financiera en solicitud de créditos y presentación de proyectos a fondos de fomento (Asesoría individual a empresarios)	Número de empresas asesoradas para postular a instrumentos.	4 empresas	Asesoría ejecutada.

4.7.1 Descripción metodología del Programa de Intervención

Este Programa de Intervención será una propuesta para el PTI para ser desarrollado al término de las actividades que están siendo ejecutadas de acuerdo al Programa de Trabajo Para el Periodo 2009-2010, en este programa, las últimas actividades han sido programadas para Junio del 2010. Es por ello que el cronograma para la ejecución del Programa de Intervención contemplará sus actividades a partir del mes de julio.

En el Programa de Intervención diseñado se distinguen dos ejes de actividades. Por una parte habrá un conjunto de actividades que se realizará en forma permanente durante todo el periodo en que está contemplado el programa, y por otra, estarán las actividades que poseen fechas de inicio y de término definidas con anterioridad.

Las actividades contempladas en el primer eje son:

- Asistencia a los empresarios para que se integren en las cadenas productivas en que buscan iniciar negocios.
- Canalizar solicitudes de crédito y líneas de fomento productivo.
- Propiciar la contratación de servicios de soporte para grupos subsectoriales de prestadores de servicio (por ejemplo asesoría contable, legal, comercial, etc.).

- Asesoría financiera en solicitud de créditos y presentación de proyectos a fondos de fomento (Asesoría individual a empresarios)

El resto de las actividades son consideradas en el segundo eje:

- Establecer vínculos con instituciones de educación superior.
- Curso de Emprendimiento e Innovación.
- Misión tecnológica a X Región
- Catastro de los productos y/o servicios y clientes.
- Promoción del uso de FAT Financiero.
- Levantamiento y dimensionamiento de los ajustes de activos a realizar a través de una Asesoría Individual a Empresarios.
- Levantamiento de necesidades de conocimientos técnicos de acuerdo a la nueva Ley General de Pesca y Acuicultura, LGPA.
- Programa de capacitación técnico en competencias y habilidades específicas enfocadas en los sectores relevantes (Curso en Emprendimiento e Innovación).
- Coordinar reuniones trimestrales con las autoridades a cargo de fomentar el progreso de los sectores.
- Generar seminarios en que actores relevantes de los sectores den a conocer sus necesidades específicas.
- Taller de negociación para fortalecer competencias comerciales y estratégicas de prestadores de servicios.
- Levantamiento de espacios de asociatividad (Taller de emprendimiento asociativo).
- Propiciar encuentros gremiales.
- Curso de Control de Gestión para fortalecer la gestión interna de las empresas.
- Promoción de herramientas de control de gestión y herramientas TIC.
- Preparar el proceso de certificación de calidad asociado a la norma SIGES – INN (labor PTI)
- Promover la herramienta FOCAL de CORFO
- Difusión de instrumentos públicos y privados.

4.7.2 Carta Gantt

Tabla 17: Carta Gantt del Programa de Trabajo

Actividad	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
Establecer vínculos con instituciones de educación superior.	■	■										
Curso de Emprendimiento e Innovación.			■	■								
Misión tecnológica a X Región					■							
Catastro de los productos y/o servicios y clientes.					■							
Asistencia a los empresarios para que se integren en las cadenas productivas en que buscan iniciar negocios.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Promoción del uso de FAT Financiero.		■	■	■								
Levantamiento y dimensionamiento de los ajustes de activos a realizar a través de una Asesoría Individual a Empresarios.						■	■	■				
Canalizar solicitudes de crédito y líneas de fomento productivo.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Levantamiento de necesidades de conocimientos técnicos de acuerdo a la nueva Ley General de Pesca y Acuicultura, LGPA.		■										
Programa de capacitación técnico en competencias y habilidades específicas enfocadas en los sectores relevantes (Curso en Emprendimiento e Innovación).									■	■	■	

Coordinar reuniones trimestrales con las autoridades a cargo de fomentar el progreso de los sectores.												
Generar seminarios en que actores relevantes de los sectores den a conocer sus necesidades específicas.												
Taller de negociación para fortalecer competencias comerciales y estratégicas de prestadores de servicios .												
Levantamiento de espacios de asociatividad (Taller de emprendimiento asociativo).												
Propiciar encuentros gremiales.												
Curso de Control de Gestión para fortalecer la gestión interna de las empresas.												
Propiciar la contratación de servicios de soporte para grupos subsectoriales de prestadores de servicio.												
Promoción de herramientas de control de gestión y herramientas TIC.												
Preparar el proceso de certificación de calidad asociado a la norma SIGES – INN (labor PTI)												
Promover la herramienta FOCAL de CORFO												
Difusión de instrumentos públicos y privados.												

Asesoría financiera en solicitud de créditos y presentación de proyectos a fondos de fomento (Asesoría individual a empresarios)												
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J

4.7.3 Dimensionamiento de recursos

En la tabla 18 que se muestra a continuación se indica el costo estimado de cada actividad, este monto será financiado por recursos del PTI e instrumentos CORFO, el detalle del instrumento a utilizar esta en la sección “Propuesta programa de trabajo de actividades” (4.7)

Tabla 18: Monto estimado actividades

Actividad	Monto Estimado (\$)
Establecer vínculos con instituciones de educación superior.	-
Curso de Emprendimiento e Innovación.	4.000.000
Misión tecnológica a X Región	4.000.000
Catastro de los productos y/o servicios y clientes.	2.000.000
Asistencia a los empresarios para que se integren en las cadenas productivas en que buscan iniciar negocios.	6.000.000
Promoción del uso de FAT Financiero.	1.000.000
Levantamiento y dimensionamiento de los ajustes de activos a realizar a través de una Asesoría Individual a Empresarios.	9.000.000
Canalizar solicitudes de crédito y líneas de fomento productivo.	-
Levantamiento de necesidades de conocimientos técnicos de acuerdo a la nueva Ley General de Pesca y Acuicultura, LGPA.	3.000.000
Programa de capacitación técnico en competencias y habilidades específicas enfocadas en los sectores relevantes (Curso en Emprendimiento e Innovación).	1.000.000
Coordinar reuniones trimestrales con las autoridades a cargo de fomentar el progreso de los sectores.	3.000.000
Generar seminarios en que actores relevantes de los sectores den a conocer sus necesidades específicas.	3.000.000
Taller de negociación para fortalecer competencias comerciales y estratégicas de prestadores de servicios.	2.000.000
Levantamiento de espacios de asociatividad (Taller de emprendimiento asociativo).	2.000.000

Propiciar encuentros gremiales.	3.000.000
Curso de Control de Gestión para fortalecer la gestión interna de las empresas.	2.500.000
Propiciar la contratación de servicios de soporte para grupos subsectoriales de prestadores de servicio.	10.000.000
Promoción de herramientas de control de gestión y herramientas TIC.	1.000.000
Preparar el proceso de certificación de calidad asociado a la norma SIGES – INN (labor PTI)	12.000.000
Promover la herramienta FOCAL de CORFO	1.000.000
Difusión de instrumentos públicos y privados.	1.000.000
Asesoría financiera en solicitud de créditos y presentación de proyectos a fondos de fomento (Asesoría individual a empresarios)	16.000.000
TOTAL	86.500.000

Capítulo 5: CONCLUSIONES

Los efectos de la crisis provocada por el virus ISA han sido devastadores para la industria salmonera. Su recuperación está prevista para no antes del año 2013.

Esta crisis ha dejado a la vista las deficiencias en la gestión interna de las Pymes proveedoras, la inexistencia de contratos, falencias en bioseguridad, escasos niveles de diversificación y fuerte dependencia del sector salmonero, además ha producido un aumento en la falta de liquidez dificultando el acceso a créditos, entre otros.

Teniendo en consideración el número de empresas PYME formadas para atender a la industria del salmón, el gran número de empleados y trabajadores que de ella dependen, el conocimiento de la zona y de los procesos del sector que cada una atiende, las redes y contactos que permiten un mayor flujo de información que favorecen los servicios que ellas prestan y la importancia que representa para el sector salmonero por los servicios que brindan. Es posible establecer que la crisis producida debe ser considerada como una oportunidad para replantear el negocio de esta industria. Esto, ya que por una parte, se desprende que pese a la crisis del salmón, esta industria proyecta un recuperación en el mediano plazo, y por otro lado, no es posible pensar en una industria sin demanda de servicios como los que presta la industria PYME. Por lo tanto, la recuperación de los prestadores de servicio estará ligada básicamente a dos aspectos:

- 1) Nuevas oportunidades de negocio: esta es una alternativa de corto plazo concreta que permitirá a las PYMES, que logren detectar y aprovechar nuevas oportunidades de negocio, no solo superar el periodo de crisis de la industria salmonera, sino que también contar con una segunda fuente de ingresos para la empresa.

Los empresarios muestran interés por mercados específicos: acuicultura, turismo, ganadería e infraestructura (particularmente proyectos de energía). Estas industrias tienen interesantes proyecciones de avance, ya que son sectores priorizados en las estrategias de desarrollo de la Región.

- 2) Demanda del sector salmonero: las empresas que cuenten con un fuerte respaldo financiero o que puedan ajustar su estructura a la nueva realidad podrán esperar la recuperación del sector, aumentando así, la demanda por sus servicios. Además, las PYMES que mantengan su giro, deberán implementar cambios en sus procesos, de acuerdo a las nuevas exigencias de bioseguridad de la norma SIGES Proveedores.

Los análisis de la industria PYME mostraron aspectos débiles en la gestión de los procesos económicos y administrativos, que no afectan su funcionamiento en condiciones normales. Pero, que en escenarios de alta competitividad y/o crisis, podrían ser factores de alto riesgo para la permanencia de la misma en el mercado local. Lo anterior, justificó la generación de estrategias de diversificación que permitan enfrentar los desafíos ante los nuevos escenarios de producción y demanda que

ofrecerán los diferentes sectores en la XI región; acuicultura, turismo, infraestructura, proyectos de energía, entre otros.

El programa del PTI contempla actividades para el desarrollo eficiente del negocio de las empresas prestadoras de servicio que se ven beneficiadas por el PTI. Sin embargo, dado el escenario actual y las perspectivas de recuperación, es necesaria una intervención profunda en las empresas, focalizando los esfuerzos entorno a la diversificación. La diversificación, no solo debe considerarse como una forma de mejorar las tasas de retorno y los resultados operacionales, sino más bien, como una estrategia de supervivencia básica.

Del análisis realizado en el presente trabajo, se determinó que hay empresas prestadoras de servicio que poseen los recursos físicos y humanos para participar en otras industrias, en otros casos, las empresas deberán realizar ciertos ajustes de activos y algunas requerirán de una reconversión completa si quieren participar en otras industrias. Por este motivo, se concluye que se deben emprender cuanto antes acciones que permitan detectar las oportunidades que hay en la zona, para desarrollar, ajustar y/o ofrecer nuevos servicios a partir de las ventajas competitivas de las empresas, para así, asegurar clientes en nuevos mercados.

Los temas centrales establecidos para las líneas de acción del programa propuesto, que fueron definidas luego de realizar el análisis FODA y de los sectores potenciales, son los siguientes: reconversión, ajuste de activos, desarrollo de capital humano (marketing, control de costos, tecnologías, entre otros), búsqueda de mercados, asociatividad, eficiencia en gestión, certificación de calidad y créditos de inversión.

Además, fue necesario conocer las limitaciones del PTI para que el plan desarrollado en este trabajo, no requiriera más recursos y capacidades de las que dispone el PTI.

Se concluye lo siguiente:

- Es importante que se realice una evaluación anual del PTI, para conocer si se cumplieron las metas fijadas. Además, de ser necesario y teniendo como base la evaluación, se podrán replantear las acciones del PTI para obtener mejores resultados.
- Se debe considerar la posibilidad de contratar a un profesional que apoye al director con el funcionamiento del PTI y la ejecución de las actividades (generalmente un PTI cuenta con un gerente, profesional y secretaria). Esta necesidad debiera ser declarada en forma clara por el Director del PTI, para que se analice si realmente es requerido un profesional.
- Otro aspecto a considerar, son los recursos que necesitan las empresas que quieren hacer negocios en otros sectores. Por esta razón, se necesita entregar todas las facilidades disponibles a los prestadores de servicio. Hay que tener en cuenta que hay empresas que no pueden acceder a financiamiento debido a que están en DICOM o no tienen los recursos mínimos para optar a los instrumentos, incluso considerando las facilidades que se dan para las PYME.

- El presupuesto anual del PTI es del orden de los \$100 millones. A esto, hay que descontar \$50 millones aproximadamente por gastos de administración y pago al personal. A pesar, de que el presupuesto requerido, es de \$86,5 millones (\$50 millones disponibles), hay actividades que pueden ser financiadas a través de otros instrumentos CORFO. Con esto, las actividades en que los únicos recursos aplicables provienen del PTI, alcanzan los \$31 millones. De esta forma, si el PTI ejecuta en forma coordinada las actividades, instrumentos y recursos requeridos, es posible el financiamiento de este plan.
- Las actividades del programa propuesto son flexibles, es decir, la carta Gantt no presenta ruta crítica, por lo cual las acciones se pueden iniciar sin necesidad de terminar o ejecutar la anterior. Sin embargo, se recomienda dar prioridad a las siguientes actividades, en caso de que el presupuesto del PTI sea reducido:
 - Asistencia a los empresarios para que se integren en las cadenas productivas en que buscan iniciar negocios.
 - Canalizar solicitudes de crédito y líneas de fomento productivo.
 - Propiciar la contratación de servicios de soporte para grupos subsectoriales de prestadores de servicio (por ejemplo asesoría contable, legal, comercial, etc.).
 - Asesoría financiera en solicitud de créditos y presentación de proyectos a fondos de fomento (Asesoría individual a empresarios)
 - Establecer vínculos con instituciones de educación superior.
 - Curso de Emprendimiento e Innovación.
 - Levantamiento de necesidades de conocimientos técnicos de acuerdo a la nueva Ley General de Pesca y Acuicultura, LGPA.
 - Programa de capacitación técnico en competencias y habilidades específicas enfocadas en los sectores relevantes (Curso en Emprendimiento e Innovación).
 - Levantamiento de espacios de asociatividad (Taller de emprendimiento asociativo).
 - Preparar el proceso de certificación de calidad asociado a la norma SIGES – INN (labor PTI)

Las primeras 4 actividades son del primer eje de ejecución (ejecutadas en forma permanente durante todo el periodo), éstas son actividades básicamente de asesoría. Y en conjunto con el resto de actividades que se recomienda priorizar, se consideran de primera importancia para las empresas prestadoras de servicio. Por ello, se sugiere que estas actividades sean de carácter obligatorio, el presupuesto necesario para su ejecución alcanza los 54 millones de pesos, incluidos recursos del PTI y de otros instrumentos.

La propuesta de estrategia de intervención planteada, cuyo enfoque es la diversificación, mantiene completa concordancia con los objetivos del PTI y fue desarrollada usando como antecedentes la caracterización de los mercados identificados por los empresarios, las distintas falencias detectadas en las PYMES, además de un análisis FODA de las empresas, a fin de dar un apoyo eficiente y efectivo a las empresas. Cabe destacar, que en el taller de administración, en el que

los empresarios participaron, se valoró en forma positiva las distintas actividades que el PTI está realizando para apoyar a los prestadores de servicio en el escenario actual.

El periodo de ejecución del programa de trabajo propuesto es de 1 año. La fecha de inicio óptima es una vez finalizado el plan que actualmente está ejecutando el PTI, es decir, a partir de julio del 2010

Finalmente, para la implementación de este programa, el PTI debe tener en cuenta la importancia de la coordinación que le corresponde efectuar entre los distintos actores involucrados: CORFO, prestadores de servicio, empresarios que atienden otros mercados, agentes operadores intermediarios, autoridades de otras industrias, gremios, empresas consultoras, instituciones educacionales y autoridades regionales. El éxito de este programa y el logro de los objetivos propuestos dependen de los esfuerzos desplegados por el PTI.

Dicho esto, es lógico que no todas la PYMES van a sobrevivir a la crisis, solo las que tengan la suficiente creatividad, entusiasmo, capacidades y recursos mínimos, lograrán hacerlo.

BIBLIOGRAFÍA

ANDERSSON, T., SCHWAAG-SERGER, S., SÖRVIK, J., HANSSON, E. 2004. The Cluster Policies Whitebook. Suecia.

ARDP. 2008. Agenda Regional de Desarrollo Productivo de Aysén. Aysén

ARDP. 2009. Programa Mejoramiento Competitividad (PMC) Sector Ganadero REGIÓN de AYSÉN.

ARDP. 2008. Programa de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) Salmonicultura. Aysén.

Banco Central

<http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index.htm>

[consulta: 10 febrero 2010]

BARAY, H. 2006. Introducción a la metodología de la investigación. México.

BENAVENTE, M. 2004. El proceso emprendedor en Chile. BID – FUNDES.

BERGHE, L., VERWEIRE, K. 1998. Creating the future with all finance and financial conglomerates.

BID. 2007. Estudio: Análisis, Evaluación y Propuesta de Perfeccionamiento de los Incentivos Especiales de la Región de Magallanes y Antártica Chilena.

BRAVO, J., MÉNDEZ, L., PEDRO, T., RAMÍREZ, T. 1999. La investigación documental y bibliográfica. Recomendaciones para la práctica estudiantil. Madrid: Editorial Paraninfo.

CAZAREZ, L., CHRISTEN, M., JARAMILLO, E., VILLASEÑOR, L., ZAMUDIO, L. 2000. Técnicas actuales de investigación documental.

Chile Potencia Alimentaria

<http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/>

[consulta: 28 noviembre 2009]

BERGHE, L., VERWEIRE, K. 1998. Creating the future with all finance and financial conglomerates.

CORFO

http://www.corfo.cl/acerca_de_corfo/que_es_corfo/historia

[consulta: 25 noviembre 2009]

CORFO. 2009. Presentación Cuenta Pública Aysén.

CORFO

http://www.corfo.cl/regiones/programas_territoriales_integrados
[consulta: 27 agosto 2009]

CONAF. 2008. Plan de Acción Provincial Provincia Coyhaique .

CRESPI, G. 2003. PYME en Chile: Nace, Crece y... Muere, Análisis de su desarrollo en los últimos siete años, FUNDES INTERNACIONAL, Santiago.

DINI, M. STUMPO, G. 2002. Análisis de la política de fomento a las pequeñas y medianas empresas en Chile. CEPAL. Santiago.

DIRECOM. 2006. Estudio e identificación de clúster exportadores en la XI Región de Aysén.

Energía Austral

http://www.energiaaustral.cl/?page_id=281
[consulta: 5 diciembre 2009]

FIEL. 2009. Informe de análisis económico y social, Economía chilena: Desempleo Regional.

GLOBEFISH

<http://www.globefish.org/dynamisk.php4?id=4649&groupid=>
[consulta: 25 noviembre 2009]

GÓMEZ, J. 1997. Estrategias para la competitividad de la PYME". Editorial Mc Graw-Hill. España.

HOFFMANN, N. 2008. German Buyouts Adopting a Buy and Build Strategy.

IALE Tecnología Chile. 2005. Identificación de Oportunidades de Negocio Globales en Base a Tecnologías para el Cluster Acuícola y Relacionados. Programa Bicentenario de Ciencia y Tecnología. Entregable Producto 1: World Technologies and Market Assessment.

INE. 2009. Anuario Estadístico Región de Aysén 2008.

INTERNATIONAL TRADE DEPARTMENT OF WORLD BANK. 2009. Cluster for competitiveness: A Practical Guide & Policy implications for developing Cluster Initiatives.

Invierta en Aysén

<http://www.inviertaenaysen.cl/castellano/index.php?menu=16§or=Agropecuario>
[consulta: 25 noviembre 2009]

JARAMILLO, A. 1991. ¿Reconversión industrial o reconversión empresarial? Revista Universidad EAFIT nº 96.

KMT. 2008. Informe final: Línea Base de las Empresas Prestadores de Servicios de la Industria del Salmón en la región de Aysén.

KMT. 2009. Informe final: Alternativas de desarrollo de negocios para proveedores y prestadores de servicios de logística de la industria del salmón en la región de Aysén.

LERMA, H. 2003. Metodología de la investigación: propuesta, anteproyecto y proyecto.

LOPEZ, P., MARCELA, G. 2008., La competitividad empresarial, una revisión desde la perspectiva conceptual y metodológica.

Ministerio de obras públicas
<http://www.mop.cl/>
[consulta: 5 diciembre 2009]

MOP. 2009. Informe Síntesis Regional 2009. pág. 84.

NORBERTO, H. 1999. Memo digital. El Proceso de Reconversión de la Empresas Productoras y Transformadoras de Insumos Básicos. www.ordonez-bianco.com

ORTEGA, H., BRÜNING. A. 2004. Panorama Histórico y Cultural de la XI Región: Economía y Turismo, Editorial LOM, Chile.

PÉREZ DE CALLEJA, A. 1991. La Reconversión Industrial. El cuento de nunca acabar. *Ekonomiaz* n°20.

PIEDRA, M., KENNEDY, P. (s/f) Hacia un Marco Conceptual para Evaluar la Competitividad de la Pequeña y Mediana Agroindustria.

PRDU. 2002. Primera sub-etapa del diagnóstico del PRDU.

PROCHILE

http://www.prochile.cl/aysen/documentos_estudios.php?item=00000010709
[consulta: 10 febrero 2010]

PROCHILE. 2006. Gráficos “Exportaciones” y “Valor Promedio” Salmón Chile y gráfico “Empleo Directo”.

SAAVEDRA, G. 2008. Desarrollo endógeno y dinámicas de significación cultural en el borde costero del sur austral chileno, Simposio de antropología y cooperación al desarrollo, Universidad de la Coruña, Ferrol, España.

SALMONCHILE. 2008. Informe económico salmonicultura 2007.

SERCOTEC. 2005. La situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile.

SERNATUR. 2008. Programas y proyectos, Programa de promoción turística de la Región de Aysén 2009-2011.

SERNATUR. 2008. Turismo Receptor: El de los no residentes que viajan dentro del país., Turismo Informe Anual 2008.

SERNATUR. 2007. Comportamiento de la Demanda Turística Región de Aysén.

SÖLVELL, Ö. 2009. Clusters Balancing Evolutionary and Constructive Forces. 2ª ed. Ivory Tower Publishers. Suecia.

SÖLVELL, Ö., LINDQVIST, G., KETELS, C. 2003. The Cluster Initiative Greenbook. Ivory Tower Publishers.

SUBDERE. 2009. Política regional para el desarrollo ganadero. Aysén.

TECNOMERCADO

<http://www.tecnomercado.cl/>

[consulta: 28 noviembre 2009]

VIGNOLO, C., HELD, G., ZANLUNGO, J. 2006. Gestión Estratégica de Clústers: El caso del clúster chileno del salmón. Artículo presentado en la Segunda Conferencia Internacional sobre gestión estratégica en América Latina, Escuela de Gestión, Universidad Católica de Chile y el Diario de Investigación de Negocios, Santiago de Chile 4 y 5 de Enero de 2007.

WARNER, A. 2007, Definición y evaluación de la competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto. National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts y Center for Global Development. Washington.

ANEXOS

Anexo 1: Informe: Diseño de instrumento y caracterización de los prestadores de servicio y proveedores

INDICE

Presentación	3
Marco metodológico	4
Descripción general de la situación actual	5
Descripción de las empresas prestadoras de servicios	6
Cifras agregadas de la industria	7
Análisis sectorial	9
Capacidad para enfrentar la crisis	11
Conclusiones y recomendaciones	15
Anexos	17

Presentación

En el rediseño del Programa Territorial Integrado PTI se busca contribuir al incremento de la competitividad de más de 80 pequeñas y medianas empresas en la Región de Aysén, principalmente son empresas vinculadas a la industria del salmón y que forman mayoritariamente parte de la Asociación de Prestadores de Servicio de Aysén, A.G. Así mismo, se busca beneficiar a la propia Asociación Gremial, fortaleciendo su capacidad de aportar al incremento de la competitividad de sus asociados y otras empresas de la región.

El objetivo general del PTI es mejorar las condiciones internas y externas que permitan el desarrollo eficiente del negocio de los prestadores de servicios.

Uno de los objetivos específicos del PTI es difundir y transferir el conocimiento y las informaciones estratégicas en los prestadores de servicios logísticos de la región de Aysén. Para ello uno de los lineamientos estratégicos es convertirse en un interlocutor válido para los prestadores de servicios logísticos y una de las actividades contempladas bajo este lineamiento estratégico es el **Diseño de instrumento y caracterización de los prestadores de servicio y**

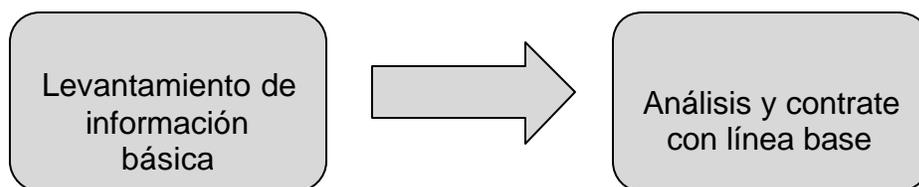
proveedores, que es desarrollada en el siguiente trabajo. Esta caracterización, además servirá para definir nuevas líneas de acción que ayuden a cumplir con los objetivos que define el PTI.

Los siguientes antecedentes están basados en información levantada a un total de 30 empresas prestadoras de servicios y proveedoras entre los días 20 y 28 de julio del 2009

Marco metodológico

Como se menciona anteriormente una de las actividades a desarrollarse es el diseño de un instrumento y caracterización de los prestadores de servicio y proveedores

El trabajo realizado para esto contempló 2 líneas de acción



Levantamiento de información básica:

Esta etapa consistió en recopilar información cuantitativa de las empresas en estudio. Se entrevistaron a **30 empresarios** pertenecientes a la asociación gremial, de tal forma de obtener información representativa de la industria para los análisis posteriores.

Para ello se realizó una entrevista a cada empresa, la entrevista fue enfocada a obtener información referente a cifras financieras de la empresa y una visión respecto al conocimiento de las empresas acerca de la norma SIGES Proveedores¹⁰⁹ que en poco tiempo va convertirse en una normativa básica para el funcionamiento de las empresas en la industria del salmón.

Guía de entrevista

Nombre de Empresa:

RUT Empresa:

Persona que contesta:

¹⁰⁹ Recomendación Técnica preparada por INTENSAL de SalmonChile y la división de Normas del Instituto Nacional de Normalización para la industria del Salmón

PRINCIPALES CLIENTES	VENTAS EN PESOS (SIN IVA)		
CLIENTES INDUSTRIA SALMONERA	2007	2008	2009
TOTAL			

PLAZO PROMEDIO DE PAGO POR CLIENTES	MARCAR CON X
CONTADO-30 DÍAS	
30-60 DÍAS	
60-90 DÍAS	
90-120 DÍAS	
MÁS DE 120 DÍAS	

CANTIDAD DE TRABAJADORES Y REMUNERACIONES TOTALES	2008		2009	
	CANTIDAD	COSTO EMPRESA \$	CANTIDAD	COSTO EMPRESA \$
EMPLEADOR (SOCIOS)				
GERENCIA				
TRABAJADORES PERMANENTES				
TRABAJADORES POR TEMPORADA				
HONORARIOS				
FAMILIARES NO REMUNERADOS				
OTROS				
TOTAL				

ACTIVOS	2007	2008	2009
TERRENOS			
EDIFICIOS E INSTALACIONES			
VEHÍCULOS Y EQUIPOS DE TRANSPORTE			
MAQUINARIAS Y HERRAMIENTAS			
MUEBLES Y ÚTILES			
OTROS			
TOTAL			

PASIVOS	2007	2008	2009
PREVISIONALES			
TRIBUTARIOS			
BANCARIOS			
PROVEEDORES			
OTROS			
TOTAL			

Anexo 2: Empresas que se entrevistaron

NOMBRE COMPLETO PERSONA EMPRESA	Dirección	Comuna	Giro
LMG RADIO COMUNICACIONES	Michimalongo 576 Aysén	Pto. Aysén	Telecomunicaciones
AQUASERV SERVICIOS DE BUCEO LTDA	Teniente Merino 724	Pto. Aysén	Buceo
SERGIO BAHAMONDEZ LOAIZA	Eleuterio Ramírez 1422 Aysén	Pto. Aysén	Transporte terrestre, muellaje
MUNDO ELECTRONICO	12 de Octubre 288 of 205 Coyhaique	Coyhaique	Telecomunicaciones
VICTOR CLAUDIO VILLEGAS CANQUIL	General Marchant 640	Pto. Aysén	Servicio Marítimo transporte
SOCIEDAD COMERCIAL VICAR LTDA	General Marchant 641	Pto. Aysén	Servicios y asesorías
TRANSPORTES Y TURISMO MILLALDEO Y VILLARROEL LTDA	Auristela Diaz 59	Pto. Aysén	Turismo asesorías y servicios
HECTOR CARLOS MILLALDEO MILLALDEO	12 de Octubre 149 Aysén	Pto. Aysén	Maestranza
H Y H SERVICIOS	Serrano Montaner 621 Of 01 Aysén	Pto. Aysén	desinfección
EV INGENIERIA INDUSTRIAL	Teniente Merino 103 A Aysén	Pto. Aysén	Maestranza
MAESTRANZA NG LTDA	Km 7 camino Aysén	Pto. Chacabuco	Maestranza
LILIANA BASUALTO MANRIQUEZ	Sargento Aldea 1087 Aysén	Pto. Aysén	Buceo
CARLOS BERNARDO SOTO OTAROLA	Lord Cochrane 985	Pto. Aysén	Servicios marítimos
SOC. COMERCIAL INDUSTRIAL E INMOBILIARIA MARVILU S.A.	Pangal 1571 Barrio industrial	Pto. Aysén	Redes
LUIS LOAIZA	Lautaro 740	Pto. Aysén	Buceo
CLAUDIA ROJAS CARDENAS	Teniente Merino 724	Pto. Aysén	desinfección
RECICLAJE MARTINO	Km 7 camino Aysén Pto Chacabuco	Pto. Aysén	Turismo asesorías y servicios
ASTYSERV LTDA	Bernardo O'Higgins 840	Pto. Aysén	Maestranza
TRANSPORTE MAR PATAGONIA	Moraleda 1802		Transporte terrestre, muellaje
SERVICIOS INDUSTRIALES BYB LTDA.	Km. 5	Pto. Cisnes	Buceo
CONSTRUCTORA LGB S.A.	Caupolicán 673	Pto. Aysén	Maestranza
DISTRIBUIDORA OASIS	Carrera 502	Pto. Aysén	Turismo asesorías y servicios

ROBERTO SCHULTHEISS HIDALGO	Emilio Pualuan 81	Pto. Aysén	Buceo
IRMA ALMONACID BARRIA	General Marchant 640	Pto. Aysén	Turismo asesorías y servicios
SOCIEDAD DE TRANSPORTES SOLIS LTDA.	casilla 106 coyhaique	Coyhaique	Transporte terrestre, muellaje
JUAN LUIS ATTON VALENZUELA	Bernardo O'Higgins 402,	Pto Chacabuco	Maestranza
PATRICIO BORQUEZ CARRASCO E.I.R.L.	Chindo Vera 333	Pto. Aysén	Turismo asesorías y servicios
SOLMEQ	Sargento Aldea 1650	Pto. Aysén	Maestranza
Huberto Neira Salas	Sargento Aldea 1270	Pto. Aysén	Farmacia
Soc.Naviera y de Transportes Aysén S.A.	Caupolicán 673 Aysén	Pto. Aysén	Servicios marítimos
BIOVAC S.A	Los Carrera 1265	Pto. Aysén	Laboratorio