



PROGRAMA ESTRATÉGICO REGIONAL

VALDIVIA

innovadora, sustentable y creativa

ETAPA 2

Diseño de hoja de ruta

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	4
1. Plan de trabajo	7
1.1 Objetivos	7
1.2 Diagrama del proceso general	8
2. Antecedentes del programa	9
2.1 Misión	9
2.2 Visión	9
2.3 Principios del programa para el diseño de hoja de ruta	9
2.4 Definiciones, alcances del programa	10
2.5 Oportunidades y ventajas competitivas del territorio	13
2.6 Benchmarking	15
3. Identificación línea base	17
4. Visión de éxito	20
4.1 Tendencias de crecimiento	20
4.2 Identificación visión de éxito	20
4.3 Metas según indicadores de línea base	22
5. Diseño de hoja de ruta	24
5.1 Diseño estructura hoja de ruta	25
5.2 Identificación de impulsores competitivos	27
5.3 Taller t-4. Metodología construcción de hoja de ruta	30
5.4 Hallazgos y ejes transversales para la hoja de ruta	32
Anexo 1.	35
Anexo 2.	37

RESUMEN EJECUTIVO

Las ciudades creativas son ciudades capaces de encontrar y desarrollar por sí mismas soluciones a problemas. Son espacios donde sus mismos ciudadanos pueden encontrarse, conversar e idear propuestas para sus principales desafíos. Son urbes que transforman la trama socio-económica en base a sus singularidades, capacidades creativas y en un profundo entendimiento de su identidad cultural. Una ciudad creativa es capaz de atraer talento, emprendedores, inversiones y un perfil de turista que respeta y aprecia la cultura local. Así el desarrollo de Valdivia como ciudad creativa implica articular distintos ejes de trabajo en un mismo proceso: desarrollo productivo, cultura, creatividad y sustentabilidad. En este trabajo nos proponemos diseñar una hoja de ruta que impulse el camino hacia una Valdivia Innovadora, Sustentable y Creativa. Utilizamos la palabra “impulse” debido a que toda hoja de ruta que pretenda ser exitosa en su ejecución, debe tener la capacidad de ser flexible, de adaptarse a los cambios, poder iterar en nuevos procesos sin perder la visión y ser ella misma parte de un proceso de innovación.

A continuación, presentamos brevemente los principales resultados de la segunda etapa de la consultoría: Diseño de Hoja de Ruta para el Programa Estratégico Regional “Valdivia Innovadora, Sustentable y Creativa”. Esto, con el objetivo de determinar los lineamientos generales para que Valdivia y sus ciudadanos vivan un proceso que los lleve a posicionarse como una de las ciudades más creativas del mundo.

En primera instancia se tomaron definiciones clave para poder contextualizar el gran desafío por asumir las que se detallan a continuación:

- Se definieron los principios del programa: productividad, sustentabilidad, creatividad, capital social y “centrado en las personas”, considerando a esta última dimensión como un valor diferenciador de este programa. Se destacaron las ventajas competitivas propias de la región y también los rubros en los que hacer un especial hincapié como son industria audiovisual, industria musical, industria digital, industria del desarrollo urbano sustentable y la condición de “ciudad universitaria”.

- Se definió a la economía creativa, como una articulación de la cultura, la economía y la tecnología, cuyo motor principal es la generación de ideas. La economía creativa involucra los conceptos de industria creativa y economía del conocimiento.

- Se definió una línea base que servirá de evaluación general del programa. La línea base utiliza instrumentos estandarizados que son luego explicitados en el Anexo I para su posterior utilización.

Para generar una evaluación dinámica de los resultados del programa periódicamente, se propusieron diez indicadores, ocho de ellos cuantitativos

y dos cualitativos. Estos últimos referentes a la percepción de calidad de vida y trabajo. La medición semestral de estos indicadores de resultados es clave para la constante confección de la Hoja de Ruta ya que ésta debe ser continuamente rediseñada de acuerdo a los efectos que esté causando. A continuación, se muestran los indicadores propuestos:

- Número de empresas formalizadas de la economía creativa.
- Volumen de ventas de las empresas de la economía creativa (en pesos chilenos).
- Número de trabajadores dependientes declarados por las empresas formalizadas de economía creativa.
- Número de empresas que han solicitado y/o concedido algún derecho de propiedad intelectual.
- Número de empresas que declaran conocer los fondos públicos (CORFO, FIA, FONDEF, y Otros) para las actividades de innovación y los utiliza.
- Posición en el ranking “Barómetro Imagen Ciudad”, Valdivia como ciudad para vivir.
- Posición en el ranking “Barómetro Imagen Ciudad”, Valdivia como ciudad para trabajar.
- Posición en el ranking de calidad de vida de la ciudad en la dimensión salud y medio ambiente.
- Tasa de innovación en las empresas.
- Acciones de cooperación de las empresas con instituciones para la innovación.

A su vez se propone observar un “grupo controlado” de empresas cercanas al programa, donde se destaca datos que pueden proveer algunas asociaciones, gremios e informes anteriores.

- Para definir los efectos que se esperan del programa, se estableció una visión de éxito que tiene como base las ventas generadas por la economía creativa y su aporte al PIB de la región. En este sentido se alineó la misión del programa con la visión esperada por el Programa Estratégico Nacional de Economía Creativa. A su vez se consideraron parámetros de tendencias de crecimiento del sector a nivel global y regional. La visión de éxito establecida es: “Que la Economía Creativa en la **región de Los Ríos aumente su aporte al PIB al 7%, equivalente a un aproximado de USD 175 millones en ventas del sector¹, al año 2025**”. A su vez se establecieron metas para otros indicadores de desempeño del programa, a saber:

- Número de empresas formalizadas de la economía creativa.
- Posición en el ranking “Barómetro Imagen Ciudad”, Valdivia como

¹ Calculado a partir de expectativas de crecimiento del Banco Central, y tomando un escenario de crecimiento medio entre el esperado y crecimiento cero.

ciudad para trabajar.

- Tasa de innovación en empresas.
- Porcentaje de financiamiento público y privado.

-Para que el diseño de una **hoja de ruta** alcance la visión de éxito propuesta, se identificaron los impulsores competitivos² a partir del análisis de brechas y oportunidades, como así también a partir de la entrevista grupal con expertos. Los impulsores competitivos definidos para este programa son: mercado, capital humano, cultura y colaboración, y entorno. Posteriormente se definió un objetivo general y las brechas correspondientes a cada uno de estos ejes de trabajo. Estos impulsores son de gran relevancia ya que partimos de la base de que, si somos capaces de generar cambios en estos cuatro ejes, es posible gatillar un cambio de grandes proporciones en la ciudad y sus ciudadanos.

Con los lineamientos y definiciones presentadas, se procedió al diseño de una hoja de ruta que permita que la ciudad de Valdivia transite desde el estado actual, hacia un futuro que la transforme en una ciudad innovadora, sustentable y creativa, así, presentamos un modelo de hoja de ruta que cuenta con los siguientes tres niveles: drivers; iniciativas por impulsor competitivo identificadas en los plazos: corto, mediano y largo; y recursos. En este diagrama general también se identificaron los hitos del programa. A su vez describen las iniciativas propuestas a través de programas de trabajo que identifican: objetivos, brechas, oportunidades y drivers asociados, actividades, indicadores de proceso, actores claves responsables, agencia e instrumento y financiamiento.

-Finalmente se reconocieron **tres dimensiones transversales fundamentales** para la implementación exitosa de la hoja de ruta, estas son: estándares de calidad mundial para todas las iniciativas a realizar, implementar un modelo gobernanza dinámica acorde a las necesidades del programa y la implementación de estrategias de comunicación tanto externas como internas para articular los actores y actividades de manera eficiente, efectiva y afectiva. Se estableció un plan de trabajo de dos años para estas dos últimas dimensiones.

² Los impulsores competitivos son núcleos claves que funcionan como bisagras que al desarrollarse en iniciativas competitivas permiten, en este caso, la eliminación de muchas de las brechas diagnosticadas para el alcance de la misión.



1

PLAN DE TRABAJO

1.1 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

El objetivo general de la consultoría es diseñar el “Programa Estratégico Regional Valdivia Innovadora Sustentable y Creativa”, a través de la construcción de una hoja de ruta viable y competitiva, que permita desarrollar un ecosistema de creadores basado en la innovación y el emprendimiento, con un particular foco en las industrias creativas, que permita la prosperidad de la ciudad de Valdivia.

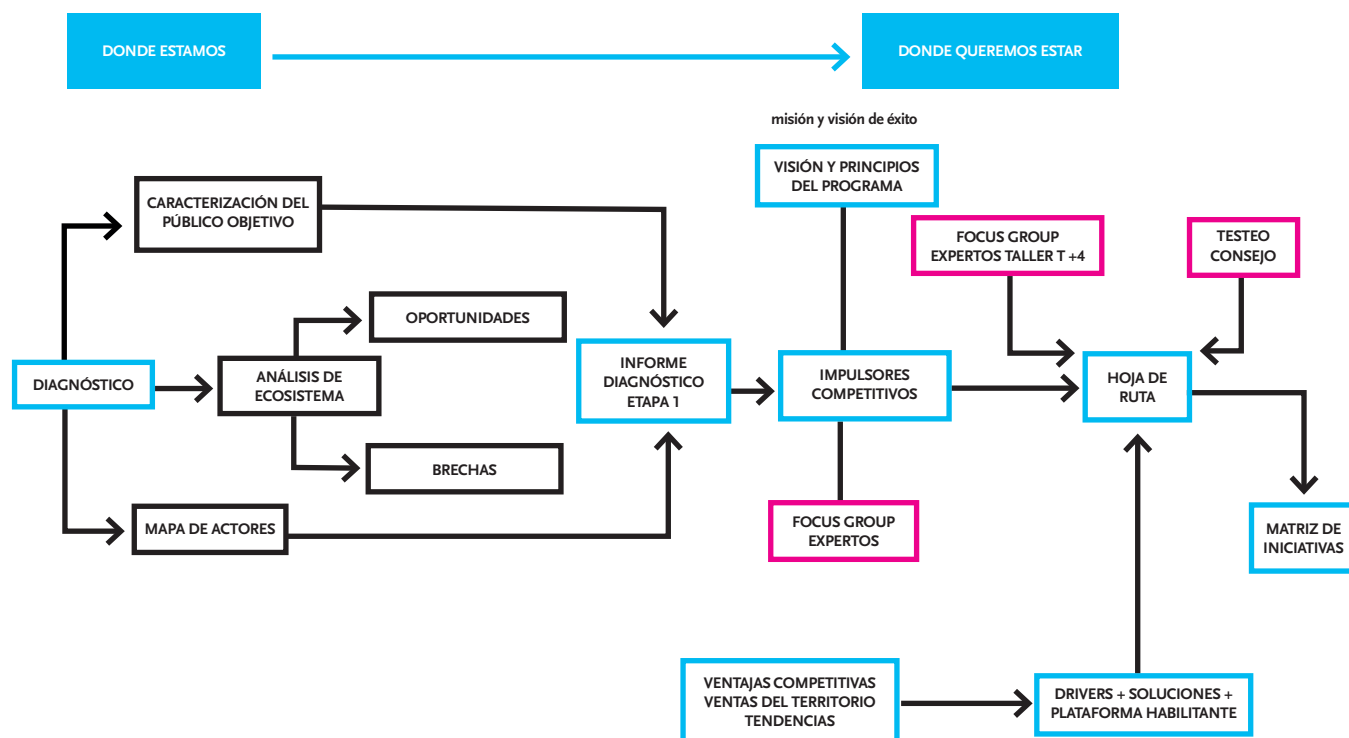
Complementario a ello, es necesario construir una visión de largo plazo para el desarrollo y fomento de herramientas de innovación con el fin de gatillar un ecosistema que hoy está naciendo en la ciudad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA ETAPA 2

1. Identificar la visión de éxito, principios y focos del programa.
2. Identificar los componentes de línea base del programa y hacer un levantamiento de ellos.
3. Diseñar la estructura de hoja de ruta.
4. Identificar los impulsores competitivos que deben ser activados para la construcción de hoja de ruta.
5. Construir la hoja de ruta con las iniciativas necesarias para alcanzar la misión y visión de éxito del programa.
6. Diseño de una matriz por cada iniciativa que identifique los recursos, actores responsables, plazos e indicadores en cada caso.

1.2 DIAGRAMA DEL PROCESO GENERAL.

A continuación, se presentan un gráfico que ilustra el proceso para llegar a los resultados que se muestran en el siguiente informe. En él identificamos las herramientas e insumos necesarios para la construcción de hoja de ruta.



2

ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

2.1 MISIÓN

Promover la generación y desarrollo de emprendedores y empresas innovadoras y sostenibles, con orientación a la industria creativa, para hacer de la ciudad de Valdivia un referente internacional de la nueva economía y a sus habitantes más prósperos.

2.2 VISIÓN

Trabajamos para transformar a Valdivia en una ciudad sustentable, con una economía basada en el emprendimiento innovador y creativo, aportando a la prosperidad de sus habitantes.

2.3 PRINCIPIOS DEL PROGRAMA PARA EL DISEÑO DE HOJA DE RUTA

Los principios que aquí se presentan se definieron a partir de los siguientes documentos e instrumentos:

- Principios establecidos por CORFO para los Programas Estratégicos Regionales. (Fuente: Julián Goñi, “Política industrial en Chile: estrategia de especialización inteligente y hojas de ruta en el enfoque de la competitividad compleja. Una propuesta a construir”, 2015).
- Documento “Plan de Acción PER Valdivia Innovadora Sustentable y Creativa” definido por el gerente del proyecto y el Consejo Directivo³.
- Encuesta realizada a los directores del consejo por la consultora.
- Focus group con expertos en ecosistema de emprendimiento e innovación.

Los principios definidos para el diseño de la hoja de ruta son:

■ Productividad

Este principio implica tener en cuenta las siguientes dimensiones: impulso de sectores con potencial de crecimiento; aumento de la productividad de las empresas locales; aumento de la capacidad de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.

■ Sustentabilidad

Este principio implica considerar que las bases para un desarrollo inclusivo y sostenido en los tres ámbitos correspondientes de la sustentabilidad -social, ambiental y económico- que afectan al territorio, están alineadas con los objetivos del programa.

³ Es importante indicar que este documento da cuenta de los desafíos y tareas para esta etapa de proyecto, por lo que no necesariamente reflejan los focos que se tomarán a más largo plazo.

■ Capital Social

Este principio implica considerar un alto nivel de adherencia de actores sociales relevantes, en cantidad y calidad, al programa; como así también la generación de nuevas alianzas y el establecimiento de una relación de confianza y transparencia entre los actores. Este involucramiento y consenso de actores claves es fundamental tanto para la constitución de la gobernanza que trabajará en el programa, como así también para generar inversión público-privada de alto impacto.

■ Creatividad

Este principio refiere a dos dimensiones a saber: el impulso al emprendimiento y empresas de la economía creativa; y el desarrollo de herramientas creativas para la generación y desarrollo de emprendimientos y empresas, y el posicionamiento de la ciudad de Valdivia como una ciudad sustentable y creativa⁴.

■ Centrado en las personas

Este principio considera a las personas como principales agentes de cambio y motor del programa, por tanto, debemos diseñar una hoja de ruta adecuada a sus necesidades y perfiles. Estos agentes de cambio son los creativos, emprendedores o empresarios comprometidos con su proyecto: productos, servicios y/o modelos de negocios innovadores y sustentables. “Parte importante de las innovaciones no surgen en los departamentos de Investigación y Desarrollo (I+D) de grandes empresas, sino de ideas de personas que observan el mercado e identifican nuevas oportunidades de negocios innovadores” (Innova Chile-CORFO, 2011).

2.4 DEFINICIONES, ALCANCES DEL PROGRAMA

Para una delimitación de los alcances del programa, es importante definir dos conceptos claves que permiten identificar los principales destinatarios de esta hoja de ruta.

a) La Economía Creativa surge en un contexto de economía contemporánea globalizada, dominada por símbolos, textos, sonidos e imágenes; y refiere al ámbito productivo que vincula tres componentes fundamentales: la cultura, la economía y la tecnología.

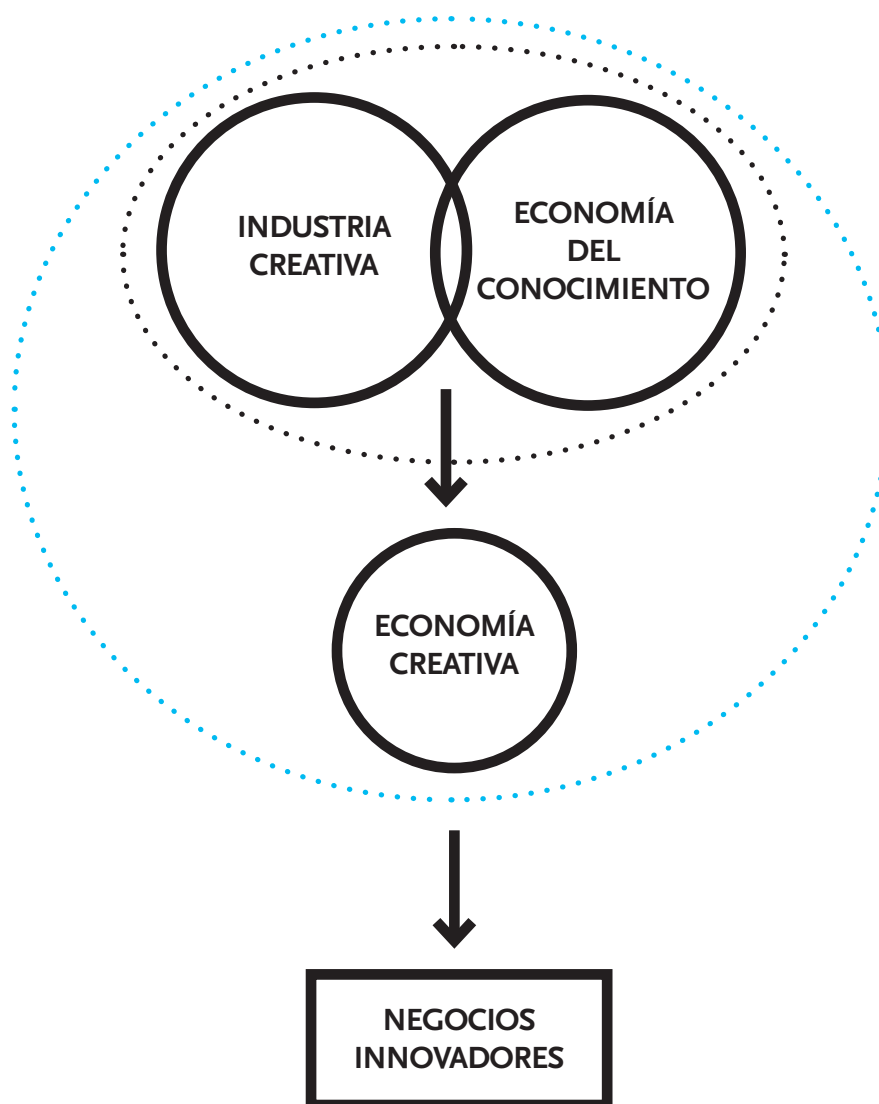
Una Economía Creativa al decir de Howkins en una entrevista concedida a la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) “es una (...) en la que las ideas son los principales aportes y los principales resultados. [...] Es una economía en la que la gente dedica la mayor parte de su tiempo a generar ideas.

⁴ Esto última dimensión implica considerar, tal como destaca el Informe de Economía Creativa de las Naciones Unidas (2010): “Que la creatividad artística involucre imaginación y capacidad para generar ideas originales y novedosas que interpreten el mundo expresados en música, escritos e imágenes. Que la creatividad científica involucre curiosidad y disposición para experimentar y crear nuevas formas de resolución de problemas. Que la creatividad económica es un proceso dinámico que apunta a la innovación en la tecnología, prácticas comerciales, marketing, etc”. Revisar en <http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103sp.pdf>

Es una economía o sociedad en la que la gente se preocupa y reflexiona sobre su capacidad de generar estas ideas, en la que no se limita a ir a la oficina de 9 a 5 para hacer un trabajo rutinario y repetitivo, como se lleva haciendo desde hace años, ya sea en el campo o en las fábricas. Es una economía en la que la gente, allá donde se encuentre, hablando con los amigos, tomando una copa, al despertarse a las cuatro de la mañana, piensa que puede tener una idea que funcione de verdad, y no sólo una idea por el mero placer esotérico, antes bien, el motor de su carrera, condición e identidad. [Así] por “economía creativa” se entienden las operaciones que generan los productos creativos (resultantes). Cada operación puede comportar dos valores complementarios: el valor de la propiedad intelectual intangible y el valor de la plataforma física (de haberla)⁵. El término de Economía Creativa abarca además de las industrias creativas, el impacto de sus bienes y servicios en otros sectores y procesos de la economía y las conexiones que se establecen entre ellos, provocando e incorporándose a profundos cambios sociales, organizacionales, políticos, educativos y económicos. Las industrias creativas son, por lo tanto, no sólo económicamente valiosas por sí mismas, sino que funcionan como catalizadoras y proveedoras de valores intangibles a otras formas de organización de procesos, relaciones y dinámicas económicas de sectores diversos, en la Economía Creativa, la industria y los servicios se funden cada vez más. En este sentido la Economía Creativa también se funde con el paradigma de la Economía del Conocimiento, sector de la economía que utiliza el conocimiento como elemento fundamental para generar valor y riqueza por medio de su transformación a información. En realidad, la Economía del Conocimiento no genera valor y riqueza por medio de su transformación en información; sino que crea valor añadido en los productos y servicios en cuyo proceso de creación o transformación participa. El conocimiento es mucho más que mera información, significa formas, métodos y maneras de abordar y resolver problemas; herramientas o medios de producción para producir a su vez, o más conocimiento o productos y servicios con un valor añadido, útil y cuantificable para la sociedad. La Economía del Conocimiento abarca varios rubros, algunos de ellos grandes sectores de la industria local, como son la educación, las telecomunicaciones; sin embargo, nosotros nos centraremos sobre todo en aquellos que generan valor agregado en productos, servicios o interviniendo, en muchos casos, en la cadena de valor de otros rubros industriales. Nos referimos sobre todo a rubros vinculados a la investigación y desarrollo (que incluyen a su vez alta tecnología, informática, robótica, etc.). De esta forma el programa se focalizará en la economía creativa como se ilustra en la siguiente imagen:

PÁGINA SUIGUETE >

⁵ Donna Gelfni (s/f), El motor de la creatividad en la economía creativa: entrevista a John Howkins, Ginebra, OMPI, disponible en http://www.wipo.int/sme/es/documents/cr_interview_howkins.html



Fuente: Elaboración propia

A su vez, el programa de Economía Creativa que aquí se propone abarca rubros vinculados a la industria creativa como aquellos vinculados a la Economía del Conocimiento. A continuación, presentamos una lista de los rubros que estos dos ámbitos proponen y que serán los destinatarios finales del programa. Para ello nos basamos en el modelo DMCS⁶ de industrias creativas, al que se anexamos el rubro de investigación y desarrollo vinculado a la economía del conocimiento.

- Arquitectura
- Arte visuales y escénicas
- Artesanías
- Mercados de artes y antigüedades
- Cine, vídeo y fotografía
- Software, juegos de vídeo y publicaciones electrónicas
- Diseño de moda y textil
- Diseño industrial y gráfico
- Fotografía
- Editorial
- Música
- Patrimonio (museos y bibliotecas)
- Investigación y desarrollo (laboratorios, centros de estudios, certificados y asesores en sustentabilidad e innovación).

b). Negocios Innovadores. Definimos a los negocios innovadores como aquellas iniciativas que utilizan herramientas de mercado para entregar productos o servicios que satisfacen necesidades de la sociedad, dejando obsoleto o creando una propuesta de valor alternativo a lo ya existente en el mercado o proponiendo algo completamente nuevo.

2.5 OPORTUNIDADES Y VENTAJAS COMPETITIVAS DEL TERRITORIO.

Finalmente es importante considerar las especializaciones que proveen de una ventaja competitiva, pero también comparativa respecto a otras regiones, territorios o países, y que además permita desarrollar nuevas actividades a futuro. En el caso de Valdivia se han identificado los siguientes rubros de industria como así también algunos atributos particulares:

■ Industria Audiovisual

El campo audiovisual ha sido una de los sectores de la Economía Creativa que ha gozado de mayor prestigio en la ciudad. Por un lado, a partir del Fes-

6 La clasificación del Reino Unido, determinada en los documentos de mapeo del año 1998 y 2001 realizados por el Departamento de Cultura, Medios y Deporte (DCMS por su sigla en inglés), tuvo absoluta influencia en la mayoría de los países al desarrollar su clasificación de estadísticas culturales en la última década.

tival Internacional de Cine de Valdivia, se ha posicionado a la ciudad como un referente a nivel nacional e internacional. Por el otro podemos advertir la existencia de productoras independientes, muchas de ellas promoviendo el territorio como locaciones filmicas, la propuesta de conformar una Escuela de Cine; como así también la existencia de desarrolladores de videojuegos que involucran el rubro de lo audiovisual; entre otras iniciativas que le dan un particular sello a la ciudad vinculado a este rubro. A su vez se advierte que el sector cuenta con actores con un mayor grado de organización y liderazgo con respecto a otros sectores de la Economía Creativa.

■ Industria Musical

Se observa una mayor organización del sector a través de gremios y agrupaciones que trabajan por hacer de Valdivia un “Polo Musical”. Es importante advertir que, si bien se trata de un grupo amplio cuantitativamente y cualitativamente, cuenta con altos grados de informalidad que se presentan como un desafío y oportunidad para el mejor rendimiento productivo del sector. El sector también exige considerar el desarrollo de varios actores y actividades que intervienen en la cadena de valor de la música, que van desde la creación hasta la distribución de productos y servicios.

■ Industria del desarrollo urbano sustentable

La ciudad cuenta con un atractivo patrimonial cultural, arquitectónico y arqueológico que le brindan una identidad cultural única reconocida y distinguida por sus habitantes. A su vez cuenta también con características geográficas destacadas, más de 200 km de ríos navegables y la selva valdiviana que le dan un sello distintivo a la ciudad, atrayendo turistas, como así también migrantes que buscan una mejor calidad de vida. Por otra parte, su densidad poblacional permite la posibilidad de diseñar una ciudad a “escala humana” amigable con el ambiente y con una equilibrada vida psíquica de sus habitantes. Se destaca como muchos de los ciudadanos de Valdivia, y sobre todo aquellos vinculados al programa, presentan una particular inquietud por los temas ambientales y el consumo responsable y sustentable. Algunos de las tendencias que este segmento permite impulsar son: “Smart Cities”, Arquitectura y diseño vinculado al patrimonio cultural y “Economía Verde”.

■ Industria digital

Se observa en el actual ecosistema de emprendedores y potenciales emprendedores local un interés particular por la industria digital. Si bien esta característica es una tendencia que se repite en otras ciudades a nivel nacional como internacional, es uno de los rubros en donde existe una mayor masa crítica vinculada al ecosistema, como es el caso de los “Developers de Valdivia”. A su vez debido a que este rubro puede operar sin limitaciones territoriales y Valdivia es una ciudad atractiva para muchos emprendedores que buscan una mejor calidad de vida, se presenta una oportunidad a considerar por el programa.

■ Condición de ciudad universitaria

Valdivia es una ciudad con tradición universitaria reconocida a nivel nacional. Cuenta con seis universidades públicas y privadas, como así también tres centros científicos y de transferencia. Esta condición propicia que miles de jóvenes lleguen a la ciudad, permitiendo así una dinamización de la economía del rubro educativo, pero conformando también un particular mercado de consumo. A su vez la Universidad Austral cuenta con un gran prestigio a nivel nacional y es un actor fundamental de la ciudad tanto en términos económicos como políticos y culturales.

La identificación de estas oportunidades no implica generar iniciativas para clústers autosuficientes, sino más bien considerar aquellas áreas que pueden funcionar como catalizadores para la economía creativa en general.

2.6 BENCHMARKING

■ Sustentabilidad

El caso Paraty (Brasil).

Paraty, una ciudad costera circundada por la Selva Atlántica, a medio camino entre los dos mayores centros urbanos del país, San Pablo y Río de Janeiro, cuenta con una población de 32.838 habitantes; y se conoce por albergar un patrimonio arquitectónico colonial de valor inestimable. Con el fin del ciclo del oro y de piedras preciosas y la construcción de un ferrocarril alejado de la ciudad, lo que había sido el segundo más importante puerto brasileño se debilitó económicamente, manteniendo una riqueza intocada de tradiciones y conocimientos culturales hasta que, en la década de 1970, la redescubriera el turismo. A fines del siglo era una ciudad dividida en dos: la del patrimonio cultural tangible, escenario de los turistas y de habitantes forasteros, y la del patrimonio cultural intangible, periférica y con graves problemas sociales. La Fiesta Literaria Internacional de Paraty (FLIP) surgió en 2003 como una iniciativa de la ONG Casa Azul, dirigida por el arquitecto Mauro Muñoz, pero que desde el inicio fue apropiada y desarrollada por la comunidad local. Hoy parte integrante del circuito internacional de literatura, la FLIP reúne a grandes autores del planeta y un complejo programa de actividades educativas, sociales y culturales, que involucra al 90% de los estudiantes de la región y tiene despliegues a lo largo del año. Además de elevar la entonces reducida autoestima de la población local, la FLIP ayudó a protagonizar la recuperación de la trama socioeconómica de la ciudad, promovió la unión entre las facetas visible e invisible de la cultura de Paraty, promovió un flujo continuo de turistas con perfil cualificado e involucró a la comunidad en un proceso de protagonismo en la transformación de su futuro.

■ Productividad de la Economía Creativa.

El caso Medellín (Colombia)⁷

Durante los años ochenta y noventa Medellín llegó a tener el índice de homicidios más alto del mundo. Sin embargo, hoy la ciudad es galardonada como la más innovadora del mundo, seguida por ciudades como Tel Aviv y Singapur; y será sede en 2016 del Congreso Mundial de Emprendimiento. A su vez la ciudad ha también impulsado el sector de la economía creativa en donde se destaca en el top 10 de los exportadores de videojuegos de las economías en desarrollo, como también por ser uno de los mayores productores de productos audiovisuales de América Latina. Algunas de las claves de su desarrollo han sido: beneficios tributarios para el sector, una estrategia sectorial de exportación y promoción del producto colombiano, inyección de recursos en etapa temprana de Desarrollo (Capital de Riesgo), concentración geográfica de empresas e instituciones que interactúan entre sí, alianzas públicas y privadas, inversión pública en infraestructura y desarrollo urbano sustentable. Algunos de los desafíos a afrontar actualmente por esta industria refieren al desarrollo de capacidades legales, financieras y comerciales de las empresas del sector.

■ Aprendizajes

Consideramos dos casos disímiles entre sí para obtener aprendizajes en lo que refiere al desarrollo de la productividad, diversificación y sustentabilidad de las ciudades contemporáneas que han sido marcadas por las crisis de la industria tradicional. El primer caso se refirió al desarrollo sustentable de ciudades pequeñas y el segundo al desarrollo productivo de ciudades de gran escala. Los aprendizajes importantes a considerar son:

- Impulso de una estrategia de eventos que brinde señas de identidad del territorio y atraigan a extranjeros, como así también consiguen arraigar y servir de impulsores de los sectores creativos locales.
- Coordinación interna entre actores locales relevantes para la producción y difusión de los eventos.
- Participación de las comunidades en intervenciones urbanas localizadas.
- Valoración del patrimonio material e inmaterial.
- Impulso del sector creativo a través de beneficios tributarios.
- Desarrollo de una estrategia de exportación de promoción de productos y servicios locales.
- Concentración geográfica de actores claves públicos y privados para fomentar las alianzas y colaboración.

⁷ Para mayor desarrollo de este caso se recomienda revisar el Informe de la etapa 1 de la consultoría.



3

IDENTIFICACIÓN LÍNEA BASE

A partir de la definición del programa en relación a su misión, visión, principios, alcances y definiciones y ventajas competitivas del territorio estamos en condiciones de establecer los indicadores de línea base del programa que a partir de su comparación durante un determinado período de tiempo darán cuenta de la evaluación del programa.

Los indicadores también han sido seleccionados por provenir de fuentes confiables y estables en el tiempo; es decir que depende de instrumentos, en su mayoría públicos, que son actualizados cada un período de tiempo determinado de antemano. A continuación, presentamos los indicadores con su línea base, a partir de la matriz propuesta por CORFO para el programa.

[PÁGINA SIGUIENTE >](#)

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	AÑO	LÍNEA BASE	INDICADOR DE IMPACTO ASOCIADO	EJE DE ALINEAMIENTO	COMENTARIOS
1. Número de empresas formalizadas de la economía creativa	# (número)	2013	539	Aumento en número de empresas formalizadas	Información para caracterizar.	Este indicador existe en términos generales a través de SI por sub-urbio y región.
2. Número de trabajadores dependientes informados por las empresas formalizadas de economía creativa	#	2013	519	Aumento en número de empleados formales del sector	Información para caracterizar.	Este indicador existe en términos generales a través de SI por sub-urbio y región.
3. Ventas de las empresas de la economía creativa	UF	2013	220.344	Aumento ventas	Productividad	Este indicador existe en términos generales a través de SI por sub-urbio y región a partir del cual la consultora ha realizado una selección de los sub-urbios correspondientes a la economía creativa. En Añeso (en el apartado "Servicios de Impuestos Internos" se brindan los antecedentes necesarios).
4. Número de empresas que han solicitado y/o concedido algún derecho de propiedad intelectual	#	2012	3	Aumento en número	Sofisticación	Este indicador existe en términos generales a través de la Encuesta de Innovación a empresas del Ministerio de Economía y será utilizado como un proxy de sofisticación.
5. Número de empresas que declaran conocer los fondos públicos (CORFO, FIA, FONDEF, y Otros) para las actividades de innovación y los utiliza	#	2012	33	Aumento del número de empresas que utilizan estos fondos	Sofisticación	Este indicador existe en términos generales a través de la Encuesta de Innovación a empresas del Ministerio de Economía y será utilizado como un proxy de sofisticación.
6. Posición en el ranking "Barómetro Imagen Ciudad", Valdivia como ciudad para vivir	#	2013	3	Aumento o mantenerse en la posición	Sustentabilidad	Informe "Barómetro Ciudad" que posiciona las ciudades chilenas en una escala de 1 a 20.
7. Posición en el ranking "Barómetro Imagen Ciudad", Valdivia como ciudad para trabajar	#	2013	9	Aumento de la posición	Sustentabilidad	Informe "Barómetro Ciudad" que posiciona las ciudades chilenas en una escala de 1 a 20.
8. Posición en el ranking calidad de vida de la ciudad en la dimensión Salud y Medio Ambiente.	#	2014	34	Aumento de la posición	Sustentabilidad	Informe "Indicador de Calidad de Vida Ciudades Chilenas" Pontificia Universidad Católica de Chile.
9. Tasa de innovación en empresas	%	2012	20%	Aumento en porcentaje	Innovación	Este indicador existe en términos generales a través de la Encuesta de Innovación a empresas del Ministerio de Economía. El ratio de innovación es entendido como el porcentaje de empresas que realizaron algún tipo de innovación (producto, proceso, gestión organizativa y/o marketing) sobre el total de empresas.
10. Acciones de cooperación de las empresas con instituciones para la innovación	%	2012	0,6%	Aumento en porcentaje	Innovación y Capital Social.	Este indicador existe en términos generales a través de la Encuesta de Innovación a empresas del Ministerio de Economía. El ratio es entendido como el porcentaje de empresas que dicen haber participado en acciones de cooperación en proyectos de innovación en conjunto con otras instituciones.

A su vez se recomienda hacer el seguimiento de un “grupo controlado” cercano al programa, desde el que se puede evaluar sus cambios durante el período que corresponde al programa. Para ello se propone contar con una base de datos que reúna a las diversas empresas, emprendimientos e iniciativas del sector y diseñar una encuesta online que brinde una primera evaluación de línea base que pueda replicarse en las próximas etapas del proyecto para evaluar su desempeño. Para el mapeo de base de datos se recomienda incorporar la información de los siguientes actores: Asociación Gremial de la Industria Creativa, Red Creativa Cultural de Región de los Ríos, Gremios Audiovisual y Gremio de la Música, La Nube. El instrumento debe medir en primera instancia: número de empresas, figura legal, ingresos, tipo de mercado, relaciones de cooperación con sector público y privado, grados de innovación y sustentabilidad.

A su vez podemos destacar algunos diagnósticos iniciales, como es el caso de los siguientes informes: “Mapeo de Industrias Creativas de la Región de los Ríos (Idee Consultores, 2011); “Experiencia del Nodo de Industrias Creativas en la Región de Los Ríos, 2011-2013” (CORFO-Universidad San Sebastián, 2013); y “Diagnóstico Socios Nodo Red Creativa Cultural de los Ríos” (Red Creativa Cultural Región de los Ríos, 2015). Este último informe a su vez nos arroja algunos datos actuales a considerar sobre un sector representativo del rubro, a saber:

- Tipo de figura legal de la empresa. Donde el informe destaca que el 46% de los socios opera como persona natural.
- Principal mercado. Donde destaca el mercado nacional con un 36%, seguido del regional con un 32% y el provincial con un 16%, internacional, 12%.

Es importante considerar que en este caso se trata de los indicadores generales del programa. En los próximos apartados de este informe, al presentar la hoja de ruta se proponen indicadores de procesos que evalúan las distintas iniciativas propuestas. Al mismo tiempo, una vez implementado el programa se procederá a realizar un diagnóstico a partir de indicadores ya establecido por CORFO, y que serán aplicados por la gerencia del programa. En esta última instancia para la evaluación de la dimensión de sustentabilidad, única dimensión que no ha sido estandarizada para su evaluación, proponemos el uso de la metodología e instrumento GIIRS que puede hacerse online a través de: <http://giirs.org/>. La plataforma GIIRS es un sistema integral y transparente para evaluar el impacto social y ambiental de las empresas, estableciendo calificaciones que permiten constituir un ranking de inversión, incluso análogo al de Morningstar⁸. Su objetivo es provocar el movimiento de inversión de impacto, proporcionando una herramienta que está destinada a cambiar el comportamiento de los inversores activando el potencial de esta nueva clase de activos. Una de las herramientas que esta plataforma provee es la posibilidad de realizar una encuesta online auto-aplicada por cada empresa con el objetivo de medir su rendimiento en las dimensiones: gobernanza y gerencia, trabajadores, medio ambiente y modelo de negocio de impacto. Ello con el fin de establecer el grado de sustentabilidad en diversos ámbitos. Una vez realizada la evaluación, la plataforma provee de herramientas y consejos para mejorar en aquellas dimensiones de menor rendimiento.

⁸ Revisar en www.morningstar.cl

4

VISIÓN DE ÉXITO

Definir la Visión de Éxito es fundamental para establecer la meta que queremos alcanzar, el propósito de este programa. Para ello es importante establecer una meta cuantificable que motive y permita ir evaluando el desempeño durante la ejecución; pero también es importante lograr consenso y definir con claridad la visión y principios del programa. Para la definición de la Visión de Éxito nos hemos basado en las tendencias de crecimiento consideradas como exitosas en la región, así como también la visión esperada por el Programa Estratégico Nacional.

4.1 TENDENCIAS DE CRECIMIENTO

La Economía creativa en el comercio global. Según el informe de economía creativa de las Naciones Unidas del 2010⁹, en el año 2008, a pesar de la disminución del 12% en el comercio global, el mercado mundial de bienes y servicios creativos continuó su expansión alcanzando 592 mil millones de dólares, lo que refleja un crecimiento anual del 14% (2002-2008). Ello implica que la industria de la economía creativa es uno de los sectores más influyentes en el mundo de la economía de los últimos años.

En Latinoamérica, la economía creativa alcanza en promedio el 4% del aporte al PIB. Por ejemplo, en el caso de Buenos Aires en 2004 éstas generaron alrededor de 2.500 millones de dólares y crearon 106.000 puestos de trabajo, lo que representa el 4,3% del empleo total de ese año. En el caso de Chile, el aporte actual de la economía creativa al PIB Nacional es de 1,6% y según la visión del Programa Estratégico Nacional para la Economía Creativa se espera en el 2025 alcanzar el 4% del PIB¹⁰. En la región de los Ríos, el porcentaje de aporte de este rubro al PIB al 2013 fue de un 0,4%¹¹.

4.2 IDENTIFICACIÓN VISIÓN DE ÉXITO

A partir de las tendencias recién mencionadas y considerando que este programa tiene como objetivo hacer de Valdivia un referente en economía creativa y un “polo de atracción de creatividad”, es que la visión de éxito de este programa debe también superar el promedio nacional esperado (4%). Así nuestra visión de éxito es la siguiente:

Lograr que la Economía Creativa en la región aumente su aporte al PIB, pasando de un 0,4% al 7% en el 2025. Teniendo como meta generar 175 millones USD en ventas del rubro.

9 Revisar en http://unctad.org/es/Docs/ditctab20103_sp.pdf
Observatorio de Industrias Culturales del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, Anuario 2005, Buenos Aires: 2006.
Disponible en: http://www.buenosaires.gov.ar/areas/produccion/industrias/observatorio/documentos/anuario_2005.pdf

10 Disponible en: http://www.agendaproductividad.cl/wpcontent/uploads/2015/01/Programa_Estrategico_Nacional_Economia_Creativa.pdf

11 Este cálculo se obtuvo a partir de una discriminación de rubros del servicio de impuestos internos (revisar anexo 1, apartado servicio de impuestos internos) y el total del PIB de la Región, revisado en: http://www.bcentral.cl/es/faces/estadisticas/CNacionales/PIBRegional?sessionId=LP9P-V2PDhQ7L5dPLqBJq3q5BoXyy-NG39MVcHjwp1CTysvk-cLSK!1133112833?_af-Loop=431582760786077&_afWindowMode=o&_afWindowId=null#%40%63_fafWindowId%63Dnull%26_afLoop%63D431582760786077%26_afWindowMode%63Do%26_adf.ctrl-state%63D1cz3sl6pyL4

El siguiente cuadro muestra en que se traduce este 7% del PIB regional en base a tres escenarios, que se desprenden de diferentes expectativas de crecimiento¹². La primera columna toma el promedio de crecimiento estimado para la región, que se calculó en base al crecimiento promedio anual del periodo 2008-2013. El escenario dos corresponden a una tendencia de crecimiento del PIB de la región menor a la esperada (mitad del crecimiento promedio calculado) y el escenario tres corresponde a una tendencia de crecimiento cero.

CAGR (Ratio de crecimiento anual compuesto)	PIB Total regional 2025 (\$)	7% PIB Creativo 2025 (\$)	7% P IB creativo 2025 (USD)	Múltiplo de crecimiento PIB creativo (ref. 2013)
4.66%	\$2,311,090,837,238	\$161,776,358,607	226,260,641	29X
2.3%	\$1,803,811,168,700	\$126,266,781,809	176,596,898	23X
0%	\$1,399,859,467,755	\$97,990,162,743	137,049,179	18X

Fuente: Elaboración propia en base a expectativas de crecimiento y a datos del PIB del Banco Central.

12 Los valores referencias para estas proyecciones son: UF: \$25,350; ventas economía creativa: 220.344 UF (2013); CAGR: 4,66% calculado en base a precios encadenados del banco central serie de tiempo 2008-2013 (fuente: Banco Central...); PIB 2013 precios encadenados fuente Banco central (\$1.337.490 millones) multiplicado por el CAGR (4,66%): \$1.399.859 millones; PIB de referencia para proyección 2014, es decir para crecimiento 0% al año 25 será igual al del 2014; CLP/USD= \$715

4.3 METAS SEGÚN INDICADORES DE LÍNEA BASE

También se identificaron metas para los principales indicadores de línea base identificados en la etapa anterior¹³. A saber:

ÁMBITO DE BRECHA ¹⁴	PROBLEMA	MEDIDA/ PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR DE IMPACTO ASOCIADO	META 2025	EJES ESTRATÉGICOS	FUENTE Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Mercado	Bajas ventas del sector	Ventas de las empresas de la economía creativa	USD	Aumento ventas	175 MILLONES	Productividad	Este indicador surge del cuadro de proyección anterior, tomando un aproximado del escenario dos de crecimiento del PIB (2,3%).
Mercado	Informalidad del sector y baja percepción de los jóvenes por emprender	Número de empresas formalizadas de la economía creativa	#	Aumento en número de empresas formalizadas	USD 1398	Diversificación	Este indicador existe en términos generales a través de SII por sub-rubro y región.
Capital Humano	Baja percepción de los jóvenes en relación a quedarse o instalarse en Valdivia	Posición en el ranking “Barómetro Imagen Ciudad”, Valdivia como ciudad para trabajar	#	Aumento de la posición	6	Sustentabilidad	Informe “Indicador de Calidad de Vida Ciudades Chilenas” Pontificia Universidad Católica de Chile.
Cultura y Colaboración	Falta articulación entre emprendedores innovadores, centros de investigación y empresas privadas	Tasa de innovación en empresas	%	Aumento en porcentaje	35%	Innovación	Este indicador existe en términos generales a través de la Encuesta de Innovación a empresas del Ministerio de Economía. El ratio de innovación, es entendido como el porcentaje de empresas que realizaron algún tipo de innovación (producto, proceso, gestión organizativa y/o marketing) sobre el total de empresas.

Fuente: Elaboración propia en base a expectativas de crecimiento y a datos del PIB del Banco Central.

¹³En el Anexo 1 se detalla la metodología de obtención de datos.
¹⁴ Los ámbitos de brecha refieren a las categorías definidas en el informe 1 de diagnóstico.

Finalmente, en relación a la Inversión esperada en el programa se espera conformar un financiamiento público y privado; con un crecimiento de porcentaje de participación de este último a medida que avance el programa y se consolide un modelo de negocio.

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	EJE DE ALINEAMIENTO
11.Inversión privada esperada en el Programa	%	40	50	60	Capital social
12.Inversión pública esperada en el Programa	%	60	50	40	Capital social

5 DISEÑO DE HOJA DE RUTA

En la siguiente ilustración se resumen los principales elementos que determinan el proceso de diseño de hoja de ruta, graficando el proceso en general y los insumos necesarios para construir el camino hacia la visión de éxito propuesta.

ESTRUCTURA HOJA DE RUTA: VISIÓN DE ÉXITO



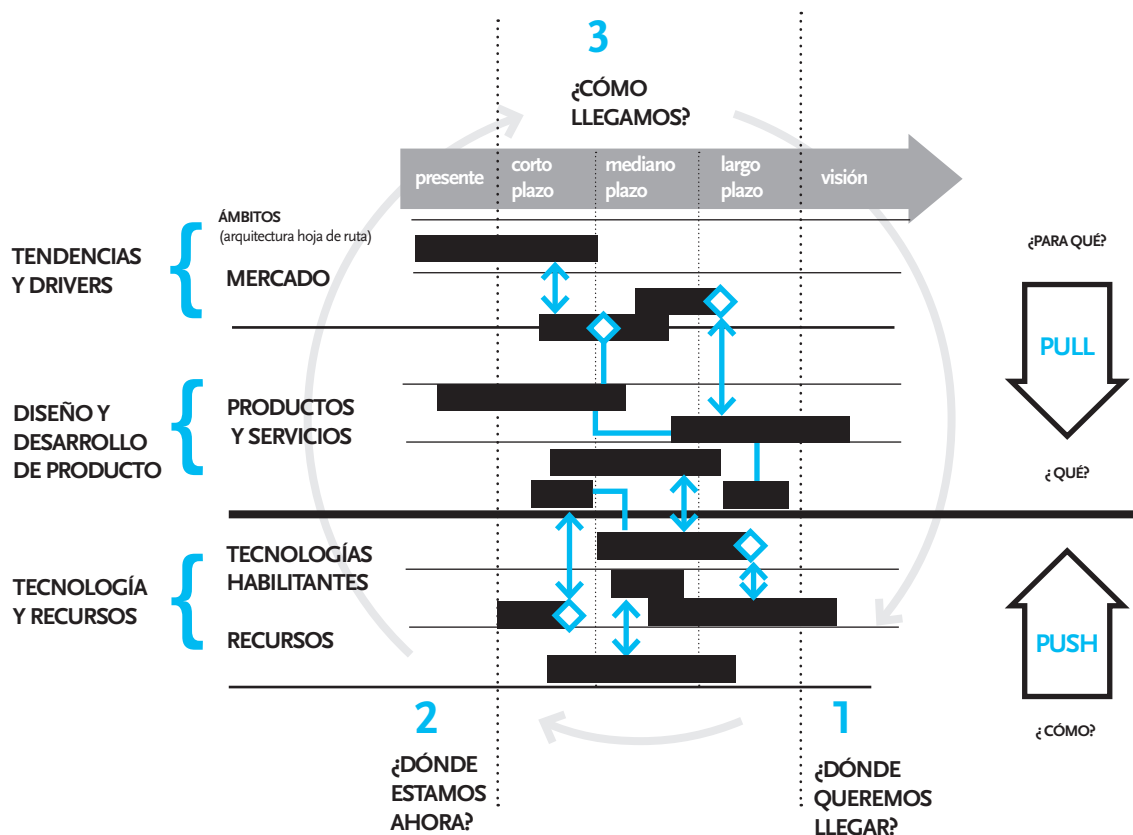
Fuente: Elaboración propia

5.1 DISEÑO ESTRUCTURA HOJA DE RUTA

El modelo de hoja de ruta que se utilizará corresponde al modelo de Cambridge que se gráfica de la siguiente forma.

HOJA DE RUTA

(Plan de cierre de brechas con iniciativas concretas, priorizadas e indicadores de seguimiento e impacto)



La hoja de ruta o “road map”, refleja el camino de desarrollo competitivo, o de impulso competitivo, que debemos seguir desde donde estamos hoy hasta la visión a largo plazo que queremos construir. El eje horizontal del road map refiere a la dimensión del tiempo, horizonte del desarrollo del programa, mientras que el eje vertical refiere a las perspectivas que debemos incorporar para el plan de trabajo y el portafolio de iniciativas a desarrollar.

En el eje vertical, se distinguen los hitos que queremos alcanzar en cada una de las perspectivas en un horizonte de corto, mediano y largo plazo. El corto plazo refiere al ámbito de acción en donde nos sentimos cómodos y somos capaces de concretar iniciativas, programas y proyectos, y marcar objetivos con la confianza de que los vamos a cumplir, en el caso de este programa corresponde al período de los primeros 3 años. En el mediano plazo nos encontramos con un ámbito de incertidumbre, en donde existen variables sobre las cuales debemos actuar antes de concretar las iniciativas (programas y proyectos), corresponde al período de 5 años del desarrollo del proyecto. Finalmente, el largo plazo se relaciona con altos grados de incertidumbre, son de carácter exploratorias, son las apuestas más arriesgadas, pero también las más disruptivas y fundamentales para un desarrollo competitivo que siga las tendencias de avanzada del mercado; corresponde al período de hasta los 10 años del programa.

Por otra parte, las dimensiones del eje vertical son:

1. Drivers (Tendencias y motivos). Responden a la pregunta ¿Por qué? Algunas preguntas claves en este caso son: ¿Cuáles son las tendencias globales asociadas? ¿Qué factores externos nos afectarán?; ¿Cuáles serán las necesidades?; ¿Qué legislación está aprobada o se requiere?
2. Impulsores competitivos (Actividades, servicios, productos, sistemas). Responden a la pregunta ¿Qué? Algunas preguntas claves en este caso son: ¿Qué se requiere para el futuro? (Atributos); ¿Qué desempeño y/o funcionalidad se requerirán en el corto y mediano plazo?
3. Recursos (gobernanza y capital social, tecnológicos, infraestructura, financieros, recursos humanos, otros). Responden a la pregunta ¿Cómo? Algunas preguntas claves en este caso son: ¿Qué más será importante en el futuro? Por ejemplo: habilidades, recursos, alianzas y redes, infraestructura, otros.

De esta forma el eje vertical de la estructura de la hoja de ruta puede visualizarse de la siguiente forma:



Fuente: Adaptación, "Presentación Política industrial en Chile Estrategia de Especialización Inteligente", CORFO, 2015

Es importante a su vez considerar que el diseño de hoja de ruta en el modelo que se establece es también flexible y dinámico, lo que implica que la secuencialidad o bien los pre-requisitos pueden variar, a lo largo del desarrollo del programa. A su vez también se sugiere que tenga un dinamismo activo, propio de los procesos de innovación. Es decir, se recomienda que sufra iteraciones lo que permite un desarrollo del proyecto que se hace cargo de los cambios, las innovaciones y las fluctuaciones territoriales y de mercado.

5.2 IDENTIFICACIÓN DE IMPULSORES COMPETITIVOS

Los impulsores competitivos son núcleos de desarrollo vinculados al sector correspondiente –en este caso el ecosistema de emprendimiento– que traccionan hacia el crecimiento. Son núcleos claves que funcionan como bisagras que al desarrollarse en iniciativas competitivas permiten, en este caso, la eliminación de muchas de las brechas diagnosticadas para el alcance de la misión. La identificación de estos impulsores competitivos es un elemento fundamental y basal para todo el desarrollo de la hoja de ruta.

Para la identificación de estos impulsores competitivos debemos tener en cuenta distintos insumos. En primer lugar, el diagnóstico general realizado en la Etapa 1, y las brechas en particular priorizadas según la misión a alcanzar. En segundo lugar, se debe considerar los alcances del programa, en particular la misión y principios. Finalmente se consideraron las dimensiones claves resultantes del focus group con actores claves del sector (Ver anexo 2). Así, podemos advertir como hemos agrupado las dimensiones de la Etapa 1 en macro dimensiones a partir de su conversión en traccionantes del desarrollo, es decir impulsores competitivos. Esto se grafica en la siguiente ilustración.



Fuente: Elaboración propia

De esta forma podemos identificar un esquema de hoja de ruta en el siguiente esquema:

DRIVERS	<ul style="list-style-type: none"> Tendencias Culturales Tendencias en desarrollo urbano Tendencias en tecnología Tendencias en desarrollo humano y ciudadano Tendencias de mercado Políticas y regulaciones Sensibilidad local 			
IMPULSORES COMPETITIVOS	Entorno	Capital humano	Cultura y colaboración	Mercado
RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas empresas privadas (locales, nacionales, internacionales) Alianzas plataformas de exportación Alianzas ciudades Internacionales Alianzas nacionales e internacionales del sector (economía creativa) Certificaciones sustentabilidad e innovación Infraestructura (espacios colaborativos, de tecnología, laboratorios de experimentación, etc) Financiamiento 			

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, identificamos los impulsores competitivos dando cuenta de sus objetivos y brechas asociadas; lo que servirá de insumo concreto a la hora de diseñar las iniciativas (productos) de la hoja de ruta.

A. MERCADO

Objetivo: Generar acciones que promuevan oportunidades de mercado y competitividad.

Brechas asociadas:

- Faltan emprendimientos por oportunidad que propongan nuevos productos y servicios en nichos de mercado no explorados y con potencial de desarrollo.
- Desconocimiento del usuario final.
- Existen prejuicios de emprendedores y potenciales emprendedores en relación a las lógicas de mercado, especialmente entre los del rubro de la industria creativa.
- Bajas ventas en el mercado exterior.
- Dependencia de fondos públicos que debilitan la consolidación de modelo de negocios en el rubro de la industria creativa.
- Carencia de redes con inversionistas locales, nacionales e internacionales.

B. CAPITAL HUMANO

Objetivo: Generar el surgimiento y desarrollo de personas con la capacidad y motivación de emprender en proyectos creativos, innovadores y sustentables.

Brechas asociadas:

- Ausencia de líderes y referentes claros de emprendimiento.
- Necesidad de crecimiento de una mayor masa crítica calificada de emprendedores innovadores.
- Ausencia de herramientas de innovación disponible para la población.
- Faltan conocimientos específicos en estudiantes respecto a temáticas de creatividad, innovación y sustentabilidad.

C. CULTURA Y COLABORACIÓN

Objetivo: Desarrollar valores de innovación y sustentabilidad tales como: tolerancia al fracaso, confianza, disposición al cambio, curiosidad, respeto por las iniciativas privadas y la gestión comercial, ética laboral y ambiental, y colaboración, ésta última entre las más relevantes ya que permite la generación y desarrollo de capital social.

Brechas asociadas:

- Cultura contraproducente a los valores de la innovación (actitud pesimista y con poca disposición al cambio).
- Prejuicios de (potenciales) emprendedores en relación a las lógicas de mercado, especialmente entre los del rubro de la industria creativa.
- Carencia de una cultura de trabajo colaborativa.
- Falta comunicar experiencias de emprendedores exitosos a la sociedad civil en general y al sector privado en particular.
- Carencia de una cultura de trabajo colaborativa.
- Ausencia de una visión estratégica en común.
- Faltan iniciativas que articulen de forma empática la colaboración entre actores.
- Ausencia de articuladores claves para el entorno con liderazgo reconocido por los actores.
- Falta diversificar y consolidar una red de mentores para el ecosistema.
- Falta de colaboración entre empresarios y emprendedores/potenciales emprendedores

D. ENTORNO DE LA CIUDAD

Objetivo: Generar iniciativas que transformen a la ciudad de Valdivia en un entorno sustentable con el ambiente y atractivo para los agentes de cambio/emprendedores.

Brechas asociadas:

- Carencia de una visión novedosa y atractiva para los jóvenes en las intervenciones urbanas de la ciudad.
- Escasa oferta de conectividad de la ciudad.
- Ausencia de planificación urbana y territorial en torno a propiciar el encuentro de acuerdo a su clima adverso.
- Faltan mayores iniciativas que vinculen el río y el entorno natural con la vida cotidiana de los ciudadanos.

5.3 TALLER T-4. METODOLOGÍA CONSTRUCCIÓN DE HOJA DE RUTA

Con la definición de los impulsores competitivos fue posible comenzar a desarrollar los talleres que definen las iniciativas de la hoja de ruta. Este proceso constó de dos talleres en el que participaron actores vinculados al ecosistema de emprendimiento e innovación en general, actores vinculados a la economía creativa y especialistas de los impulsores competitivos definidos. Se realizó un taller en Valdivia y un taller en Santiago; contando así con la participación de integrantes de la consultora, el consejo directivo del programa y actores locales vinculados al programa. Considerando ambas sesiones se configuró un trabajo de cuatro etapas:

ETAPA 1. DEFINICIÓN DE DRIVERS.

Instrucciones

- Se presentaron los conceptos relevantes de la metodología de hoja de ruta y se confirman los objetivos.
- Se formaron grupos con expertos en la misión del programa en general y en los impulsores competitivos en particular. Una persona dirige la actividad y otra toma apuntes.
- Se hizo una lluvia de ideas de forma individual y luego grupal sobre las demandas y tendencias futuras del mercado (3-5-10 años) de la misión establecida en el programa. Debían considerarse dimensiones como: entorno, mercado interno y externo, usuarios finales, amenazas, estrategias.
- Se agruparon las ideas en clúster.
- Se priorizaron según factibilidad y alineación con el programa (misión, principios, focos) en una escala de 1 a 4.
- Se identificaron las lagunas de conocimiento y las áreas que requieren más trabajo.

ETAPA 2. SOLUCIONES, PRODUCTOS, SERVICIOS, ACTIVIDADES.

Instrucciones

- Se formaron grupos con expertos en la misión del programa en general y en los impulsores competitivos en particular.
- En forma individual cada uno de los integrantes del grupo pensó en iniciativas para alcanzar la misión de éxito.

- Se compartieron las iniciativas en el grupo, las cuales se clusterizaron y complementaron.
- Se presentaron las brechas del impulsor competitivo correspondiente y se definieron nuevas iniciativas a partir de ellas.
- Se agruparon las iniciativas según impulsor competitivo.
- Las características del producto deben tener un propósito. Para asegurar esto se empleó una matriz de correlación para evaluar el impacto en cada driver (Escala: 4, 2, 1 = alto, medio, bajo).
- Se revisaron los resultados del taller 1.
- Se exploraron qué características del producto tienen potencial para satisfacer los drivers.
- Se calificó el valor potencial de las características del producto.
- Se identificaron las lagunas de conocimiento y las áreas que requieren más trabajo.

ETAPA 3. RECURSOS

Instrucciones:

- Se conformó un grupo reducido de actores relevantes.
- Se revisaron los resultados de talleres 1 y 2.
- Se hizo una lluvia de ideas sobre los recursos necesarios para las soluciones (tecnología, alianzas, capital social, infraestructura, financiamiento) identificadas en el taller 2.
- Se identificaron las lagunas de conocimiento y las áreas que requieren más trabajo.

ETAPA 4. HOJA DE RUTA

Con todos estos insumos comenzamos el llenado de hoja de ruta, vinculando las perspectivas de mercado, producto y tecnología.

Instrucciones:

- Se revisaron los resultados de talleres 1, 2 y 3 y se vació la información de las matrices en la hoja de ruta.
- Se establecieron relaciones principales entre los tres niveles y las iniciativas.
- Se estableció prioridad a las iniciativas según el puntaje obtenido entre el producto de las relaciones entre los drivers.

Participantes de los talleres:

- Equipo Socialab: Matías Rojas (Director de Operaciones para Latinoamérica); Askan Straume (Co-Fundador Socialab); Andrés Iriondo (Director de Alianzas Estratégicas); Francisca Severino (Directora de Portafolio de proyectos); Justo Ugarte (Director de Tecnología de Información); Hernan Elgueta (Director Socialab Chile).
- Francisco Luzzi, Presidente del Consejo Directivo del PER.
- Guillermo Olivares, Gerente del PER.
- Gonzalo Espinoza, Corporación los Ríos.
- Nury Lagos, Diseñadora independiente.
- Antonio Ruiz Tagle, Valdivia Capital Cultural de América 2016.
- Nilton Delgado, Asociación Gremial de la Industria Creativa Los Ríos y miembro del Consejo Directivo del PER.
- Cecilia López, gestora cultural.
- Alfredo Erlwein, investigador en energía y ecología del territorio rural, Universidad Austral de Chile.

- Christian Lazo, Facultad de Ingeniería Universidad Austral de Chile.
- Maite Abaroa, consultora Techno Sapiens.
- Helen Urrea, Consejo Nacional de Cultura y de las Artes Los Ríos y miembro del Consejo Directivo del PER.
- Romy Valenta, Productora Cultural Primitivos.
- Daniela Jara, División de Innovación Ministerio de Economía.
- Fabián Acuña, La Nube.
- Patricio Pizarro, La Nube, emprendedor dinámico y miembro del Consejo Directivo del PER.

5.4 HALLAZGOS Y EJES TRANSVERSALES PARA LA HOJA DE RUTA

ESTÁNDARES DE MERCADO, GOBERNANZA Y ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

En el transcurso de la consultoría y en el trabajo conjunto con el equipo que integra el PER hemos encontrado tres factores transversales al diagnóstico realizado que determinan en gran medida las acciones a tomar en la hoja de ruta. Más que iniciativas puntuales, los hallazgos representan macro-desafíos que deben acompañar, potenciarse y articularse con cada una de las acciones a corto, mediano y largo plazo. A continuación, se detallan estos tres desafíos y propuestas para abordarlos de manera complementaria a la ejecución de la hoja de ruta.

En primera instancia, a partir de la información levantada y las fuentes secundarias encontradas en la literatura, nos encontramos con la necesidad de insertar las propuestas, proyectos o emprendimientos derivados del programa en una economía global, competitiva y cada vez más exigente. Comenzando local, pero apostando global. En ese sentido se hace necesario elevar los estándares de los productos o servicios prestados por las iniciativas implementadas desde Valdivia hacia el mundo. Incorporar mecanismos de control de calidad y de mejoramiento de procesos que entreguen resultados comparables a aquellos de mayor calidad en el mundo. Más importante aún, es necesario cambiar la mentalidad de aquellos que están a cargo de la creación y producción de propuestas de valor para que desde un principio apunten a una elevada calidad para poder llevar ese valor a múltiples mercados.

En segundo lugar, por la naturaleza del programa y las complejidades del entorno al cual debe adaptarse, es conveniente asimilar su estructura a la de un emprendimiento en etapa temprana, enfrentando las dificultades que estos tienen: pocos recursos disponibles, propuestas de valor aún

no validadas, necesidad de hacer cambios rápidos, necesidad de experimentar constantemente y de manera dinámica. De esta forma, la gobernanza del programa debe evolucionar orgánicamente, permitiendo cambios rápidos y manejo de altas incertidumbres en un principio hasta la consolidación de un equipo más robusto en la medida que se definan de manera más clara los roles y responsabilidades.

Finalmente, la comunicación hacia la sociedad y los principales stakeholders del programa y viceversa se presenta como uno de los mayores desafíos. Esto queda demostrado con la gran cantidad de las iniciativas propuestas en los talleres realizados (tanto en Santiago como en Valdivia) que arrojan actividades que ya existen y están en desarrollo, pero no han sido difundidas de manera masiva y efectiva. Esto nos obliga a generar un canal de comunicación bidireccional entre los ciudadanos de Valdivia y el programa que permita leer el entorno constantemente y al mismo tiempo transmitir efectivamente los conceptos, iniciativas y resultados del programa.

A continuación, se detalla una propuesta y líneas de acción que permitan abordar una estrategia de gobernanza y comunicación complementaria a las iniciativas propuestas en la hoja de ruta. Estas dos últimas dimensiones son claves de abordar si se quiere que la hoja de ruta sea exitosa.

Finalmente, alcanzar la visión de éxito del programa en el largo plazo no se lograrán sólo siguiendo el paso a paso de las iniciativas propuestas en el siguiente apartado si no que, generando un programa con un modelo de gobernanza y liderazgo innovador adaptado al dinamismo de los tiempos actuales, con altos estándares a nivel mundial y con canales de comunicación eficientes, efectivos y afectivos.

	ACTIVIDADES	TIEMPO		
		0-6 MESES	6-12 MESES	12-24 MESES
GOBERNANZA	Definición de gobernanza del programa	Reducir la cantidad y tamaño de la estructura organizacional para la ejecución del programa. Se sugiere un directorio reducido, activo y enfocado en la acción (no más de tres personas que puedan: "abrir puertas", evaluar y tomar acciones rápidas en cada iteración del programa) y un equipo de trabajo full time de no menos de tres personas con un dialogo directo y efectivo con los tomadores de decisión. Se sugiere independencia organizacional en la primera etapa (formato startup) para poder consolidar los cimientos del programa desde la acción.	Se sugiere obtener apoyo vía alianza con alguna institución existente ya validada que sirva como soporte administrativo y motor de impulso para la validación y posicionamiento dentro del entorno. Esto debe ir acompañado de una estrategia de sustentabilidad económica exitosa ya que la independencia económica debería permitir la ejecución de una estrategia autónoma.	Alojar la organización dentro de un espacio de co-work conectado con distintas organizaciones similares para insertar a la dirección del programa en un ecosistema colaborativo.
	Establecer y fortalecer liderazgos clave	Buscar e incorporar al equipo a un director ejecutivo con perfil "emprendedor" del programa que se concentre en la vocería, motivación y rol de relaciones públicas que complemente al gerente del programa. Esta dupla podría ser apoyada con un coordinador junior que se encargue del trabajo en terreno y la operación de actividades clave.	Relevar la figura del "director ejecutivo" como un referente en la región a través de acciones comunicacionales y práctica efectivas que den cuenta de todo el historial de lo logrado en los primeros 6 meses.	Despersonalizar la organización y hacer un esfuerzo comunicacional y estratégico de posicionar al programa como un estandarte en la región. Disminuyendo el rol protagonista del director ejecutivo y posicionando nuevos liderazgos en la organización.
	Definición de roles y responsabilidades	En la etapa inicial es muy difícil definir las actividades exactas de cada uno de los integrantes del equipo ya que son roles dinámicos y van a variar dependiendo de las condiciones del entorno. Se sugiere definir ámbitos o contextos de acción. Por ejemplo: una persona estará encargado de las actividades hacia "afuera" del programa y el otro hacia "adentro".	Establecer las actividades y roles básicos de los integrantes iniciales del equipo, brindar claridad respecto a la autonomía, atribuciones y restricciones de los miembros del equipo. En ese sentido debe existir una persona a cargo de la estrategia (director ejecutivo) y otra de la operación (gerente). Dependiendo de las actividades que se generen, deberían distribuirse roles según sus habilidades y capacidades.	Incorporar al equipo roles clave que amplifiquen el trabajo a realizarse: comunicaciones, ventas, coordinador de ecosistema, administración y finanzas, postulación a fondos internacionales, etc.
	Sustentabilidad económica	Definición de un borrador de modelo de negocios con claridad en las posibles actividades a realizar por el programa que puedan generar ingresos en el mediano plazo de manera autónoma (sin subsidios de gobierno). Realizar pilotos de estos modelos de generación de ingresos.	Haber validado o invalidado algunos modelos de ingresos para poder convertirlos en líneas de negocio del programa. No es necesario que generen utilidades, pero sí que demuestre la viabilidad de generar ingresos.	Llegar al punto de equilibrio financiero con ingresos generados de manera autónoma sin depender de subsidios.

	ACTIVIDADES	TIEMPO		
		0-6 MESES	6-12 MESES	12-24 MESES
COMUNICACIONES	Difusión del mensaje y los valores	Hay que tener claridad en las bases del programa (para qué, qué y cómo) desde donde construir un relato del programa motivador y atractivo, y concientizar a los valdivianos que están insertos en las áreas de innovación, emprendimiento y economía creativa a través de la comunicación "boca a boca" del programa.	Una vez que la ciudadanía esté en conocimiento de los lineamientos básicos del programa, se procede a identificar personajes dentro o fuera de la región que sean referentes, para sumarlos como embajadores que difundan el mensaje.	Generar espacios de evaluación de la misión y valores con la sociedad civil y otros stakeholders, abriendo la posibilidad de redefinir el núcleo del programa de acuerdo a las evaluaciones recibidas, con el fin de que la ciudadanía lo adopte como propio.
	Campaña comunicacional	Generación de un piloto de campaña comunicacional con la construcción de una estrategia comunicacional de corto plazo (máximo seis meses). Implementación de material gráfico y audiovisual que permita testear la reacción de los valdivianos antes la propuesta.	Evaluar los resultados de la campaña inicial y construir una estrategia comunicacional a dos años. Considerar lo aprendido en términos de: público objetivo, metas a lograr, incentivos del público objetivo, lenguaje y cultura local, etc. Implementación de campaña audiovisual.	Evaluación de la campaña y esfuerzos por generar canales de comunicación orgánicos como: redes sociales en las que "otros" generen contenido, programas de TV auto sostenibles, etc.
	Casos de éxito e hitos comunicacionales	Contactar, recopilar y difundir casos existentes de emprendedores y representantes de la industria creativa que tengan éxito. Coordinados con a la estrategia comunicacional de corto plazo.	Lograr que los casos de éxito se conviertan luego en embajadores que convoquen a más personas a seguir sus pasos.	Exportar casos de éxito a otros países y regiones, posicionándolos como personas relevantes en el ecosistema.
	Coordinación, alianzas y RRPP	La articulación es un punto clave para poder tener éxito en la ejecución del programa. Se sugiere el mapeo de las diversas iniciativas de la ciudad y la generación de conversaciones basadas en la pregunta: "¿Cómo el PER puede agregar valor en mi trabajo?". Dejando al programa posición de una "supra-organización" que conecte y fomente la colaboración. Generar reuniones para gatillar conversaciones win-win -donde todos los actores ganan-.	Formalizar alianzas con organizaciones y personas clave que potencien la misión del programa. Involucrarlo activamente en las iniciativas. Poner en valor los eventos mapeados a través de un sistema de comunicación difundido y empático (redes sociales, sitio web).	
	Actitud de trabajo para la innovación y coordinación	Se espera que los actores vinculados al programa tengan una actitud de proponer antes que de exhibir sólo trabas y problemas. Para ello el gerente debe mantener una actitud propositiva y positiva que transforme los límites en oportunidad. Se sugiere realizar ejercicios con los actores participantes orientados a "proponer desde los problemas y transformarlos en oportunidad".	Implementar sistemas de comunicación entre los actores a través de aplicaciones simples y efectivas para la comunicación (tales como trello, skild). Generar instancias de encuentro informales con los actores en espacios de ocio. Involucrar a los actores desde la empatía y compromiso con el proyecto.	

ANEXO 1

INSTRUMENTOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LÍNEA BASE E IDENTIFICACIÓN DE METAS.

FUENTES PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LÍNEA BASE.

- Estadísticas de empresas por rubro económico. Servicios de Impuestos Interno. Revisado en: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm
- Octava Encuesta de Innovación en Empresas, 2011-2012. Ministerio de Economía. Revisado en: <http://www.economia.gob.cl/estudios-y-encuestas/encuestas/encuestas-de-innovacion-e-id/octava-encuesta-de-innovacion-en-empresas-2011-2012>
- PIB Regional. Revisado en: http://www.bcentral.cl/es/faces/estadisticas/CNacionales/PIBRegional;jsessionid=LP9PV2PDhQ7L-5dPLqBJqj3q5BoXyyNG39MVcHjwp1CTysvkccLSK!1133112833?_afLoop=431582760786077&_afWindowMode=o&_afWindowId=null#%40%3F_afWindowId%3Dnull%26_afLoop%3D431582760786077%26_afWindowMode%3Do%26_adf.ctrl-state%3D1cz3sl6pyi_4
- Barómetro Imagen Ciudad, informe de resultados versión 2013. Consultora Visión Humana. Revisado en: http://www.plataformaurbana.cl/wp-content/uploads/2013/08/1377718284_informe_baro__metro_imagen_ciudad_2013_realizado_por_visio__n_humana_versio__n_publica.pdf
- Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU) 2014. Pontificia Universidad Católica de Chile, Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales. Revisado en: <http://www.ieut.cl/component/zoo/item/indice-de-calidad-de-vida-urbana-icvu>

SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS

A partir de los datos del año 2013 que brinda servicios de impuestos internos se obtuvieron los datos de: Ventas generadas en la región de la economía creativa (UF); número de empresas formalizadas de la economía creativa en la región; número de trabajadores dependientes informados por las empresas formalizadas de economía creativa en la región. Las cifras son presentadas en agrupaciones que dan cuenta de las diversas actividades económicas en que las empresas se clasifican, de acuerdo a su giro. De esta forma se seleccionaron los giros que tienen relación con los rubros de la economía creativas identificados en nuestra definición (alcances). A continuación, presentamos el código de los giros identifica-

dos para que sean utilizados en las futuras mediciones para la evaluación del programa:

181010	181020	181030	221101	221109
221200	221300	221900	361020	642040
722000	724000	726000	731000	732000
741300	742110	742190	743001	743002
749210	749402	749409	749921	749922
749929	749932	749933	749940	749961
749962	809030	809041	809049	921110
921120	921200	921310	921320	921411
921419	921420	921430	921490	921911
921912	921920	921930	921990	922001
922002	923100	923200	923300	924150
924940	924990			

En esta primera etapa hemos considerado más bien los rubros que corresponden a una economía creativa en cuanto generación de ideas y proyectos novedosos, innovadores y sustentables. Lo que implicó no considerar rubros vinculados a la fabricación y/o comercialización, donde esta distinción se desvanece entre productos que en su mayoría no cuentan con un valor agregado de innovación y/o sustentabilidad. Sin embargo, pasado esta primera etapa de impulso a la generación de este tipo de productos y/o servicios, el programa puede, por decisión propia, también incorporar los siguientes rubros, que el Consejo de Nacional de la Cultura y las Artes considera dentro de la “industria creativa” (Ver Consejo Nacional de la Cultura y de las Artes, Mapeo de las Industrias Creativas en Chile, 2014, p.331).

223000	322010	323000	332020	369200
513951	513952	523340	523350	523930
523911	523922	523923	523991	524010
642050	642062	713020	743002	749401
749950				

A su vez es importante tener presente los ingresos que se presentan corresponden en realidad a sólo una parte de su aporte a la economía, toda vez que no incluyen los honorarios percibidos por profesionales independientes, ni otro tipo de ingresos como subsidios y donaciones. En el caso de empleo, al igual que en el caso de los ingresos, esta cifra representa un piso, pues no considera el auto empleo.

OCTAVA ENCUESTA DE INNOVACIÓN EN EMPRESAS, 2011-2012. MINISTERIO DE ECONOMÍA.

La Encuesta de Innovación tiene por objetivo proporcionar información sobre la estructura del proceso de innovación de las empresas en Chile (grandes y pymes). Además, mostrar las relaciones entre dicho proceso y la estrategia de innovación de las empresas, el esfuerzo innovativo, los factores que influyen en su capacidad para innovar y el rendimiento económico de las empresas. Esta Encuesta fue levantada por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) durante el año 2013, tomando como referencia los años 2011 y 2012. En términos metodológicos, sigue los lineamientos generales sugeridos por la OCDE y la Community Innovation Survey (CIS) de Eurostat, los que están plasmados en el Manual de Oslo, el cual considera una muestra estratificada por sector económico, tamaño empresa y región.

La población objetivo se compone de las empresas naturales o jurídicas, que desarrollen su actividad dentro de los límites territoriales del país, que cuenten con iniciación de actividades en el Servicio de Impuestos Internos en el año 2011 y con un nivel de ventas anuales superiores a 2.400 UF.

ANEXO 2

ACTA DE ENCUENTRO-FOCUS GROUP 8 DE SETIEMBRE.

Participantes: Julián Ugarte, Lionel Kaufmann, Manuel Urzúa, Leonel Prieto, Isidora Undurraga, Jonathan Herzfeld. Consejo directivo PER Valdivia Innovadora, Sustentable y Creativa.

TENDENCIAS MACRO.

- Economía creativa – economía del conocimiento que desplaza a la industria tradicional.
- Innovación abierta.
- Emprendimientos sociales como impulsores para la sustentabilidad de la ciudad.
- ¿Cómo le damos tribuna a los que están soñando?
- Cambio generacional, quieren hacer cosas con significado, ya no es bien visto lucrar por medio de aprovechamiento de influencia o por asimetría de información.
- Foco de desarrollo centrado en las personas, personas con actitud emprendedoras.

INSIGHTS.

- Ciudad con más artistas per cápita/ciudad con más actividades culturales per cápita.
- “Emprender en Valdivia más barato y con mejor calidad de vida”.
- Pensar global, actuar local.
- Ciudad con más papers científicos per cápita.

DIMENSIONES CLAVES PARA LA DEFINICIÓN Y DESARROLLO DE IMPULSORES COMPETITIVOS.

- Existen talentos, hay capital humano, hay que visibilizarlos, “iluminarlos” para que sean referentes, líderes. Emprendedores en Valdivia vinculados a Nube Co-work; emprendedores seleccionados por Endeavor Patagonia, etc.; además de proyectos símbolos de la ciudad (industria naviera, taxis fluviales...)
- Importancia de apostar a agentes de cambio: emprendedores, sujetos que están comprometidos con un proyecto transformador (utilizar el concepto que mejor se adapte a las percepciones locales). Diseñar planes centrado en las personas, quienes realizarán los cambios.
- ¿Qué necesitan estos agentes de cambio para la transformación? Brindarles financiamiento, herramientas técnicas para la gestión y organización, confianza y sobre todo un detonante importante es darles una plataforma de visibilización. Confianza y visibilización para empoderar al emprendedor a partir de eventos y mecanismos de consagración en general.
- Perfil de emprendedores/agentes de cambio: comprometidos y apasionados por su proyecto.

- Importancia del trabajo colaborativo, para ello es importante contar con un espacio; infraestructura física es fundamental. Y de allí conformar redes orgánicas, modelos de valor compartido, comunicación, inspiración y transferencia de conocimientos.
- Para atraer más capital humano al ecosistema de emprendimiento hay que inspirar a través de referentes, pero cercanos, pares de los jóvenes. Importancia de mostrar casos. Además, hay que atraerlos por sus pasiones y compromisos, con su lenguaje; el concepto puede ser emprendedor, agente de cambio, o con el que se sientan identificados. Convocar desde las “pasiones locales”.
- Traspasar cultura de emprendimiento no necesariamente se hace hablando de emprendimiento, hay un desgaste del concepto, sobre todo en industrias culturales.
- Espacios de trabajo colaborativo: importancia de reunir en un mismo espacio de trabajo a personas de diversas proveniencias (profesiones, experiencias, conocimientos, talentos), para que puedan conocerse y colaborar mutuamente en el desarrollo de su proyecto. Juntar distintos stakeholders en un mismo techo. No sólo un actor, sino involucrar más actores. Ponerlos a todos bajo el mismo techo y que empiecen a colaborar.
- Es importante apoyar a quienes ya tienen curva de experiencia y tomar como activo para otros quienes quieran hacer lo mismo para potenciar el ecosistema. También es importante distinguir equipos de alto desempeño (T shaped skills, multidisciplinario, experiencia, capacitados).
- Campañas de comunicación: personas con un sueño, una pasión que tienen proyectos y generan un impacto positivo. Eventos que iluminen líderes y proyectos, que sean atractivos, que se articulen con los eventos ya populares en la ciudad; para su masividad. Pero también eventos y acciones que sean “taquilleros” “pop”.
- Desafío liderazgo.
- Cambiar el paradigma: personas que comparten clientes no deben considerarse como competidores, sino como un par con el que potenciarse mutuamente en post de ambos negocios.
- Inversores deben también ser “educados”, no están preparados aún para financiar proyectos no tradicionales.
- Emprendimiento no puede depender únicamente de fondos públicos. Importancia de modelo de negocios rentables.
- Financiamiento de la industria creativa: cada actor debe buscar su propio camino, quiere vivir de eso; buscar formas de financiamiento propias.
- Mercado: más que mercado interno, plataformas de exportación.
- Importancia de contar con un programa estable de medición.
- Pocas empresas grandes y baja demanda por trabajo tradicional crean que en forma espontánea existan gran cantidad de emprendedores.

Amenazas.

- Conectividad.
- Informalidad.
- Falta de cultura de negocios.

socialab
VALDIVIA | innovadora, sustentable y creativa