





# Informe Final Modelo de Gobernanza y Hoja de Ruta

Hub de Inversiones



Un informe de Asesoría Realizado por:



En el marco del Proyecto "Transferencia Modelo de aceleración de inversión para la Región de La Araucanía", CODIGO BIP 40035649-0" realizado por la Universidad Santo Tomás, Sede Valdivia y financiado por el Gobierno Regional de la Araucanía.







## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

1.	Ante	ecedentes	. 9
	1.1.	Rol del Hub de Inversiones InvestAraucanía	. 9
	1.2.	Mapa de Actores Claves InvestAraucanía	. 9
2. In		lelo de Aceleración de Inversiones para la Región de la Araucanía - aucanía	13
3.	Mod	lelo de Gobernanza	16
	3.1.	Propuesta de implementación de Modelo de Gobernanza Progresivo	19
	3.1.1. Progre	Estructura Organizacional de implementación de Modelo de Gobernanz sivo en 3 fases	
	3.1.2. Invest	Modelo de ciclo basado en el cliente de Gobernanza Progresiva Araucanía	24
	3.2.	Organización de un modelo de gobernanza para la atracción de IED	38
4.	•	a de Ruta de Proyectos e Iniciativas Estratégicas para La Acción del Hub	
In	vestAra	aucanía	42
	4.1.	Metodología	43
	4.2.	Hoja de Ruta, de Implementación de Proyectos	47
	4.3.	Iniciativas destacadas	56
	4.4.	Programas por sectores priorizados	58
5.	Con	clusiones	69
6.	Refe	erencias	73
ĺN	IDICE I	DE FIGURAS	
Fi	gura N <sup>o</sup>	21: Porcentaje de participación de los actores, según la Triple Hélice	11
Fi	gura N <sup>o</sup>	2: Mapa de actores claves	13
Fi	gura N°	23: Servicios Hub de Atracción de Inversiones IED	14







Figura N°4: Estructura Organizacional de Modelo de Gobernanza Progresivo de InvestAraucanía
Figura N°5: Modelo de ciclo basado en el cliente para InvestAraucanía 26
Figura N°6: Modelo de ciclo basado en el cliente con incorporación de <i>loops</i> de crecimiento
Figura N°7: Fase I – Corto Plazo
Figura N°8: Fase II – Mediano Plazo
Figura N°9: Fase III – Largo Plazo
Figura N°10: Distribución normal de ponderación de proyectos según factores identificados
Figura N°11: Hoja de ruta de Implementación de Proyectos Mediante Atracción de Inversión Extranjera Directa
ÍNDICE DE TABLAS
Tabla N°1: Resultados de variables para actores del Mapa de Actores (MA) 10
Tabla N°2: Rol/es de los actores claves, según el modelo TE-SER 12
Tabla N°3: Componentes de servicios de Hub de Atracción de Inversiones IED 15
Tabla N°4: Modelo de ciclo basado en el cliente con incorporación de loops de crecimiento
Tabla N°5: Indicadores Claves de Gestión de Gobernanza de Agencia de Atracción de Inversiones
Tabla N°6: Niveles organizacionales del modelo de gobernanza y sus principales funciones
Tabla N°7: Parámetros del modelo de gobernanza para la planificación y gestión de programas e iniciativas
Tabla N°8: Escala de puntuación de iniciativas
Tabla N°9: Iniciativas destacadas sobre percentil 75 56
Tabla N°10: Programa en sector Energías Renovables







Tabla N°11: Programa en sector Turismo	60
Tabla N°12: Programa en sector Industria Creativa	61
Tabla N°13: Programa en sector Tecnología	62
Tabla N°14: Programa en sector Frutícola	63
Tabla N°15: Programa en sector Agrícola-Ganadero	64
Tabla N°16: Programa en sector Bienes Madereros	65
Tabla N°17: Programa en sector Salmonicultura	66
Tabla N°18: Programa en sector Vitivinícola	67
Tabla N°19: Programa en sector Otros (generalmente inversión pública detonante de	Э
IE)	68







#### **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente informe, "Modelo de Gobernanza y Hoja de Ruta del *Hub* de Inversiones 'InvestAraucanía'", ofrece un análisis detallado y estructurado sobre la estrategia para posicionar a la Región de la Araucanía como un destino atractivo para la inversión extranjera directa (IED). Desarrollado en el primer semestre del año 2024, el informe se organiza en varias secciones clave que abordan desde los antecedentes y el rol del *Hub* hasta la implementación de un modelo de gobernanza progresivo y una detallada hoja de ruta.

InvestAraucanía es la unidad encargada de promover la Región de la Araucanía en el mercado global, conectando los intereses de los inversionistas extranjeros con las oportunidades de negocio locales. Su propósito es informar, promover y coordinar la llegada de IED mediante diversos programas e iniciativas, proporcionando información relevante sobre el ambiente económico, social, legal y regulatorio de la región.

Modelo de Aceleración de Inversiones: El *Hub* desempeña funciones cruciales para acelerar y consolidar las inversiones internacionales en la región, incluyendo la sistematización de información económica, la estructuración de procedimientos legales y administrativos, y la provisión de asesoría y asistencia a potenciales inversionistas.

Modelo de Gobernanza Progresivo: Se propone un modelo de gobernanza progresivo estructurado en tres fases:

- 1. Fase 1: Corto Plazo (1 a 3 años)
  - Establecimiento de la estructura básica del Hub y definición de objetivos.
  - Desarrollo de capacidades iniciales y promoción básica de inversiones.
- 2. Fase 2: Mediano Plazo (4 a 7 años)
  - o Expansión de la red de colaboración y mejora de servicios.
  - Participación activa en eventos internacionales y desarrollo del ecosistema emprendedor.







- 3. Fase 3: Largo Plazo (8 a 10 años)
  - o Consolidación del Hub como referente internacional.
  - Promoción de la innovación y sostenibilidad, y fortalecimiento de comunidades empresariales.

Hoja de Ruta y Estrategias Sectoriales: La hoja de ruta incluye una metodología para la calificación y sistematización de iniciativas, destacando proyectos en sectores prioritarios como energías renovables, frutícola, agrícola-ganadero, tecnología, y turismo, entre otros. Cada iniciativa se evalúa en función de su alineación con las necesidades regionales y su potencial para atraer inversiones significativas.

Conclusiones: El informe concluye que la implementación efectiva de este modelo de gobernanza progresivo permitirá a InvestAraucanía establecerse, crecer y consolidarse como un *Hub* de inversión de clase mundial. Las estrategias detalladas en cada fase asegurarán un desarrollo socioeconómico sostenible, incrementando el atractivo de la Araucanía para los inversores internacionales y fomentando el crecimiento económico regional.

Este resumen ejecutivo ofrece una visión comprensiva del informe completo, destacando las estrategias y acciones clave necesarias para transformar a la Región de la Araucanía en un polo de inversión competitivo y sostenible a nivel global.







### INTRODUCCIÓN

El presente informe presenta el Modelo de Gobernanza y la Hoja de Ruta para la implementación del *Hub* de Atracción de Inversiones "InvestAraucanía". Este proyecto, concebido para promover la Región de la Araucanía como un destino atractivo para la inversión extranjera directa (IED), se enmarca en una estrategia integral que busca conectar los intereses de los inversionistas con las oportunidades de negocio ofrecidas por la región.

InvestAraucanía se constituye como una unidad estratégica con el objetivo de desarrollar y coordinar programas e iniciativas que fomenten la atracción y llegada de inversiones extranjeras al territorio regional. Se espera que, a través de una estructura robusta y progresiva de gobernanza, el *Hub* se posicione como un catalizador e intermediario clave, dando a conocer los atractivos y oportunidades que ofrece la región, proporcionando información relevante sobre el ambiente económico, social y legal vigente en el territorio, así como sobre los procedimientos y regulaciones que los inversionistas deben seguir para ingresar capitales extranjeros, conforme a las normativas chilenas y regionales.

El documento se estructura en varias secciones, que abarcan desde los antecedentes y el rol del *Hub* de Inversiones, pasando por el modelo de aceleración de inversiones específico para la Araucanía, hasta la implementación de un modelo de gobernanza progresivo y una detallada hoja de ruta. Además, se incluyen análisis sobre el mapeo de actores claves y la organización de estrategias sectoriales priorizadas para maximizar el impacto de las inversiones. Todo ello, con el propósito de implementar en la región una estrategia sistémica de atracción de IED.

Las propuestas y modelos que este contiene han sido construidos en base a metodologías científicas y de diseño de políticas públicas, en conjunto con metodologías específicas para la priorización de proyectos de inversión en el ámbito de la planificación y gestión pública. Cabe señalar, asimismo, que han sido considerados y utilizados como información necesaria y de entrada para esta consultoría realizada por CyNergia®, aquellos estudios previos elaborados por la Universidad Santo Tomás, Sede Valdivia, en el contexto del Programa "Modelo de Aceleración de Inversión para la Región de La Araucanía".







La introducción de un modelo de gobernanza progresivo, dividido en tres fases (corto, mediano y largo plazo), establece una metodología clara y gradual para la consolidación del *Hub* InvestAraucanía. Cada fase está diseñada para adaptarse a las necesidades evolutivas del proyecto, garantizando una implementación eficiente y eficaz de las actividades y servicios necesarios para atraer y retener inversiones extranjeras en la región, así como para consolidar al *Hub* en la región.

A lo largo de este informe, se presentan tanto la visión estratégica como las acciones concretas planificadas para cada fase del modelo de gobernanza. Así también, se destacan las iniciativas y programas sectoriales que se consideran prioritarios para impulsar el desarrollo socioeconómico de la Araucanía, posicionándola como un polo de inversión competitivo y sostenible a nivel nacional e internacional.







#### 1. Antecedentes

#### 1.1. Rol del Hub de Inversiones InvestAraucanía

El *Hub* de Inversiones InvestAraucanía es la unidad perteneciente al Gobierno Regional de la Araucanía encargada de promover a la Región como destino de inversión extranjera directa (IED) en el mercado global, por ello se debe al objetivo de conectar los intereses de inversionistas extranjeros con las oportunidades de negocios que la región y sus territorios ofrece.

InvestAraucanía tiene como propósito desarrollar e implementar diversos tipos de programas e iniciativas para informar, promocionar, coordinar e incentivar el ingreso de IED a la región, como también el diseñar y realizar acciones tendientes a retener y potenciar la reinversión de origen extranjero en el territorio.

En efecto, InvestAraucanía es la encargada de proveer la información relevante de la región, respecto a su estrategias y políticas de desarrollo, ambiente económico y social, marco legal del país y políticas de IED, así como procedimientos y regulaciones a las que todo inversionista debe adherirse para ingresar IED en concordancia con los parámetros normativos de Chile, especialmente en su pertinencia con la realidad y especificidad regional.

### 1.2. Mapa de Actores Claves InvestAraucanía

Para el diseño del modelo de gobernanza del *Hub* de Inversiones "InvestAraucanía" se utilizó la información recabada en una consultoría previa asociada al levantamiento y mapeo de actores clave, con objeto de "Identificar a distintas organizaciones relevantes para la implementación de iniciativas atingentes a la Atracción de Inversión Extranjera en la Región de La Araucanía, agrupadas según distintos criterios de interés, reflejando mediante una diagramación su nivel de participación en los mismos"<sup>1</sup>.

Para su correcta identificación, según dicho informe, se categorizaron 4 variables en estudio: (1) Sectorial, (2) Posicionamiento, (3) Conocimiento y (4) Relacional, variables que permiten comprender la dinámica y la interacción de los actores clave en el

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Fuente: Informe Mapa de Actores Claves, Consultoría Transferencia de un Modelo de Aceleración de Inversión para la Región de la Araucanía (2023).







contexto de la Inversión Extranjera Directa en la Región de La Araucanía, insumo que facilitó la identificación de oportunidades de colaboración, formulación de estrategias y propuestas de intervención para fortalecer el tejido socioeconómico de la región.

Tabla N°1: Resultados de variables para actores del Mapa de Actores (MA).

Entidad	Posicionamiento	Conocimiento	Sector	Relacionamiento
1. InvestAraucanía	Positivo	Alto	Público	Medio
2. Seremi de	Positivo	Alto	Público	Alto
Hacienda	FUSITIVU		Publico	
3. Seremi de	Positivo	Alto	Público	Alto
Economía	1 0311110	71110	Tublico	71110
4. InvestChile	Positivo	Alto	Público	Alto
5. ProChile	Positivo	Alto	Público	Alto
6. URAI Araucanía	Positivo	Alto	Público	Medio
7. CorpAraucanía	Positivo	Alto	Privado	Medio
8. Multigremial	Positivo	Alto	Privado	Alto
Araucanía	1 OSITIVO	Atto	Tilvado	Allo
9. Desarrolla	Positivo	Alto	Privado	Alto
Araucanía	1 0311100	Atto	11114440	7110
10. Ecosistema	Positivo	civo Alto	Privado	Alto
Emprendedor	1 0311110		Tilvado	
11. Universidad de la				
Frontera -	Positivo	Alto	Académico	Alto
IncubaTecUfro				
12. Universidad de la	Valora	Regular	Académico	Alto
Frontera - IDER	Vatora	riogatar	710440111100	71110
13. Universidad	Positivo	Alto	Académico	Medio
Santo Tomás (sede				
Valdivia)				
14. Universidad	Positivo	Alto	Académico	Alto
Católica de Temuco		,	1.55.500	,

Fuente: Informe Mapa de Actores Claves, Consultoría Transferencia de un Modelo de Aceleración de Inversión para la Región de la Araucanía (2023).

Del grupo en estudio y su representatividad por cantidad de actores, se denota una inicial mayor participación del sector público, con seis entidades vinculadas (43%), seguida de una igual condición participativa del sector privado, con cuatro organizaciones (28,5%), y la academia, con otras cuatro organizaciones (28,5%). La figura N°1 siguiente esquematiza en forma gráfica lo señalado, en el contexto del modelo de la triple hélice:







Figura N°1: Porcentaje de participación de los actores, según la Triple Hélice.



Fuente: Informe Mapa de Actores Claves, Consultoría Transferencia de un Modelo de Aceleración de Inversión para la Región de la Araucanía (2023).

- Respecto a la variable de conocimiento, el respectivo informe señala que un 100% de los actores ha escuchado antes el término "Inversión Extranjera Directa". Así mismo, el 100% logra diferenciar la IED frente a otras acciones relacionadas.
- Respecto a la variable "posicionamiento", se observa una valoración positiva de los actores respecto a la IED, en donde un 86% de actores se posiciona altamente favorable a la IED.
- En cuanto a la variable relacionamiento, en una escala de 0 a 3 se identifica un nivel de vinculación de 2.14, un nivel de intensidad de 2.6 y un índice relacional de 2.37.

En lo que respecta al rol que cada uno de los actores desempeña, dicho estudio utilizó el modelo TE-SER, herramienta que permite categorizar el rol de los actores en 6 categorías: (1) Generadores de conocimiento, (2) Comunidad, (3) Promotores, (4) Articuladores, (5) Vinculadores y (6) Habilitadores. La presente tabla (Tabla N°2), enseña la definición abreviada de cada rol, y a las entidades que desempeñan el rol.







Tabla N°2: Rol/es de los actores claves, según el modelo TE-SER.

Roles	Entidades
Promotores Divulgan y estimulan la cultura del emprendimiento, inversión e innovación.	<ul> <li>InvestAraucanía.</li> <li>Seremi de Hacienda Araucanía.</li> <li>Seremi de Economía Araucanía.</li> <li>InvestChile.</li> <li>ProChile Araucanía.</li> <li>CorpAraucanía.</li> <li>Multigremial Araucanía.</li> <li>Desarrolla Araucanía.</li> <li>Ecosistema emprendedor.</li> <li>IncubatecUfro.</li> </ul>
Articuladores Crean y ejecutan políticas públicas para el desarrollo socioeconómico. Establecen plataformas de colaboración activa.	<ul> <li>InvestAraucanía.</li> <li>Seremi de Hacienda.</li> <li>Araucanía.</li> <li>Seremi de Economía Araucanía.</li> <li>InvestChile.</li> <li>ProChile Araucanía.</li> <li>Desarrolla Araucanía.</li> </ul>
Vinculadores Conectan actores dentro del ecosistema para crear nuevas relaciones.	<ul> <li>- URAI Araucanía.</li> <li>- CorpAraucanía.</li> <li>- Multigremial Araucanía.</li> <li>- Desarrolla Araucanía.</li> <li>- Ecosistema emprendedor.</li> <li>- IncubatecUfro.</li> </ul>
Habilitadores Proveen recursos al Ecosistema para estimular el crecimiento.	- InvestAraucanía. - InvestChile. - ProChile Araucanía.
Generadores de conocimiento Organizaciones que generan nuevo conocimiento, que a su vez pueden impulsar nuevos enfoques de acción.	- Universidad de la Frontera. - Universidad Santo Tomás. - Universidad Católica de Temuco.
Comunidades Organizaciones civiles que comparten conocimiento, colaboran y dan dinamismo al ecosistema.	- No se registran actores con estas características en el estudio.

Fuente: Informe Mapa de Actores Claves, Consultoría Transferencia de un Modelo de Aceleración de Inversión para la Región de la Araucanía (2023).

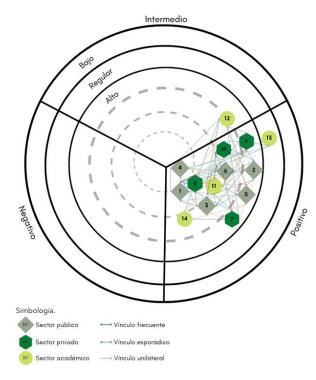






Finalmente, el estudio ofrece una representación gráfica (figura N°2) de múltiples entradas en donde establece la ubicación de los actores identificados, caracterizados por su sector y relacionamiento, lo que permite visualizar su nivel de participación en los distintos aspectos analizados.

Figura N°2: Mapa de actores claves.



Fuente: Informe Mapa de Actores Claves, Consultoría Transferencia de un Modelo de Aceleración de Inversión para la Región de la Araucanía (2023).

# 2. Modelo de Aceleración de Inversiones para la Región de la Araucanía - InvestAraucanía

En el marco del Proyecto "Transferencia Modelo de aceleración de inversión para la Región de La Araucanía", CODIGO BIP 40035649-0", financiado por el Gobierno Regional de la Araucanía, fue desarrollado también un informe asociado a la actividad "Construcción de un Modelo de Aceleración de Inversión Regional" con el objeto de establecer una propuesta de modelo de aceleración de la atracción de IED para la región. Esta condujo al establecimiento de una imagen objetivo denominada *Hub* 





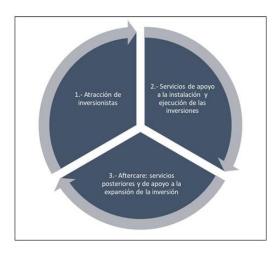


InvestAraucanía, para los fines ya señalados. Dicha denominación prevalecerá en el desarrollo del presente documento, como una forma de establecer un único hilo conductor de todo el proyecto, velando especialmente por poner en valor el desarrollo progresivo de los estudios elaborados previamente en este programa, hasta concluir en los resultados agregados emanados de esta consultoría realizada por CyNergia®.

Un *Hub* de Atracción de IED se centra en implementar políticas enfocadas en atraer inversión extranjera a modo de complementar el capital requerido para impulsar variables económicas como el crecimiento y la generación de empleo. Además, se encargan de desempeñar diferentes funciones destinadas a acelerar y consolidar las inversiones internacionales en un territorio determinado (CEPAL, 2017). Estas funciones, entre otras cosas, permiten: (1) sistematizar información económica de una región, (2) estructurar procedimientos legales y administrativos para la inversión en el territorio, (3) brindar asesoría y asistencia a potenciales inversionistas para facilitar su decisión de inversión (Tinoco-García et al., s. f.).

Con ese objeto, un *Hub* de Atracción de IED dispone de un *pool* de servicios. Para el caso de InvestAraucanía el modelo propuesto en dicho informe definió, dada su reciente concepción y requerimientos de instalación, los siguientes servicios: (1) Atracción de Inversionistas, (2) Servicios de apoyo a la instalación y ejecución de inversiones, y (3) *Aftercare*: servicios posteriores y de apoyo a la expansión de la inversión (Figura N°3).

Figura N°3: Servicios Hub de Atracción de Inversiones IED.



Fuente: Informe Modelo de Aceleración de Inversión Regional, 2023.







De manera resumida, a continuación, se presentan los componentes que dan forma a los servicios del Modelo de Atracción de Inversiones propuesto para InvestAraucanía (Tabla N°3).

Tabla N°3: Componentes de servicios de *Hub* de Atracción de Inversiones IED.

	Componentes	Descripción
1	Propuesta de valor.	Ecosistema regional de atracción de IED: la Región de La Araucanía, actores e instituciones entregan seguridad jurídica y económica a los inversionistas. Además, reflejan alineación respecto a la disponibilidad de recursos y capacidades para implementar estrategias de aceleración de IED.
2	Atracción de inversionistas.	<ul> <li>Fortalecer las relaciones con agregados comerciales en embajadas.</li> <li>Desarrollar web que facilite la atracción de inversionistas, con propuesta de valor regional y servicios ofrecidos.</li> <li>Disposición de información para facilitar la toma de decisiones (económica, social, ambiental, geo-referenciada, otros).</li> <li>Fortalecer y apoyar a los inversionistas que ya están en la Región (expandir sus inversiones).</li> <li>Realización de eventos internacionales en la Región de La Araucanía para atraer inversionistas.</li> <li>Facilitar el envío de negociadores locales para promocionar y atraer inversiones extranjeras.</li> </ul>
3	Servicios de apoyo a la instalación.	<ul> <li>Apoyo para formar una empresa en Chile (orientación y trámites).</li> <li>Orientación legal, tributaria, laboral, ambiental y otras.</li> <li>Buscar un hogar para las familias de inversionistas y administradores.</li> <li>Apoyo para vincularse con actores del sector público.</li> <li>Apoyo para vincularse con actores del sector privado (empresas y gremios).</li> </ul>







4	Servicios de apoyo durante la ejecución.	<ul> <li>Disposición de información para facilitar la toma de decisiones (económica, social, ambiental, geo-referenciada, otros).</li> <li>Asesoría para optar a fondos públicos • Evaluación de proveedores de productos y servicios (recomendaciones).</li> <li>Acceso a instrumentos y programas públicos, como SENCE y CORFO.</li> </ul>
5	Aftercare: servicios posteriores y de apoyo a la expansión de la inversión.	<ul> <li>Acceso a financiamiento (facilitación).</li> <li>Presentación y búsqueda de nuevas oportunidades.</li> <li>Vigilancia de nuevos negocios y oportunidades.</li> </ul>

Fuente: Informe Modelo de Atracción de Inversiones.

#### 3. Modelo de Gobernanza

A nivel conceptual, un Modelo de Gobernanza se refiere a métodos y prácticas que permiten abordar dilemas de acción colectiva y facilitar la coordinación eficaz de los intereses y los recursos hacia objetivos comunes. En este sentido, la gobernanza es un continuo que se expande a lo largo de las dimensiones del tiempo (corto, mediano y largo plazo) y de la autoridad (heteronimia, interdependencia, autonomía). Entonces, la gobernanza articula instituciones en ámbitos de gestión y coordinación social, en donde la toma de decisiones ocurre en el ámbito de una autoridad (Gobernanza, Redes y Territorio, 2019).

La aplicación de modelos de gobernanza en agencias de promoción de inversiones es una materia específica en donde no existe una gran cantidad de investigaciones, siendo complementada, principalmente, por modelos de gobernanza aplicados en otros organismos, especialmente asociados al sector público y a la implementación de políticas públicas.

En este ámbito existe una amplia discusión. La investigación "Gobernanza regional de la inversión extranjera directa en Canadá, España y Reino Unido" (2024), publicada en la Revista Española de Investigaciones Sociológicas, explora estos ámbitos, con énfasis sobre cómo los actores de gobernanza de sistemas regionales de negocios interactúan con las corporaciones multinacionales extranjeras presentes en su







territorio para intentar retener inversiones y conectar dichos territorios a redes de producción globales. Para ello, realiza un análisis cualitativo de políticas y prácticas relacionadas en seis regiones de tres economías industriales avanzadas: Canadá, España y Reino Unido (Menéndez et al., 2024). Dentro del estudio, destacan los siguientes puntos de discusión:

- El papel de las empresas multinacionales (o corporaciones multinacionales) y sus conexiones con la economía receptora, es un ámbito de discusión que merece especial atención.
- Existe convergencia en el uso de alguna forma de agencia dirigida por el gobierno de la región para coordinar la inversión, en mayor o menor medida, involucrando a otros actores políticos o de la sociedad civil.
- Todas estaban preparadas para ofrecer apoyo financiero a los inversores internos y para modificar la oferta del mercado laboral y adaptarla a las necesidades de globalizar el capital financiero.
- Todas, de una u otra forma, habían intentado integrar las empresas multinacionales en sus regiones, a través del desarrollo de clústeres u otros esfuerzos de gobernanza asociativa.
- Sin embargo, se encontraron diferencias sustanciales en la naturaleza de los actores relevantes involucrados y en la intensidad de los esfuerzos para involucrar a las empresas multinacionales en las redes de negocio regionales.
- Los enfoques variaban desde los abiertamente neoliberales (Madrid) hasta otros más orientados al desarrollo (Quebec, Asturias) con un importante papel institucionalizado de los sindicatos (Asturias).

Con objeto de resolver algunas de estas disyuntivas, a continuación, se cita la experiencia de las agencias de atracción de inversiones observadas como casos de estudio relevantes para la Región de La Araucanía, en el Marco del estudio de Benchmarking realizado para dichos efectos: ProBarranquilla (Colombia) e InvestinMurcia<sup>2</sup> (España).

<sup>2</sup> Fuentes de información: (1) Estudio de *benchmarking* elaborado previamente y (2) entrevistas realizadas por el equipo consultor de **CyN**ergia® a los líderes de ProBarranquilla e InvestMurcia, Sra. María Alejandra Henríquez y Sr. Fernando Ballesta, respectivamente, quienes visitaron la ciudad de Temuco, a propósito de la realización del Seminario Internacional de Atracción de

Inversiones "Araucanía: infinitas oportunidades", realizado el día 22 de mayo de 2024 en dicha ciudad.

17|Página

\_







#### En cuanto a ProBarranquilla:

- Su agencia de atracción de inversiones nace hace más de 30 años en un contexto de quiebra financiera de la ciudad y con una inversión estancada.
   Desde ahí el sector privado se organiza de manera independiente con objeto de lograr un avance económico de la ciudad.
- Probarranquilla ha resuelto una serie de condiciones básicas; educación, servicios, e infraestructura, aspectos necesarios que logran volver atractiva a una ciudad para la inversión. Todos estos aspectos han sido resueltos de manera progresiva en los más de 30 años de experiencia que posee ProBarranquilla.
- Si bien ProBarranquilla es una organización de carácter privado, en la práctica opera como una institución mixta, ya que su impacto depende de los recursos públicos que logran apalancar. A la luz de ello, el sector público participa de la estrategia, y por consecuencia, se vuelve parte del éxito de esta, aspecto que crea un círculo virtuoso, a partir del favorecimiento y la dinamización de la interrelación entre el sector público y el sector privado.

#### En cuanto a InvestInMurcia:

- Esta agencia de Murcia, España, inicialmente nace en 1987 como una agencia pública para la gestión de fondos provenientes de la Unión Europea.
- La agencia es de carácter público, con un presupuesto también público, financiado tanto por el Gobierno Regional (Ayuntamiento) como por la Unión Europea. La dirección de la agencia recae en un Consejo de Administración compuesto por miembros del gobierno regional, que a su vez se hacen asesorar por un consejo asesor. Este consejo asesor está integrado por representantes de diversos sectores económicos, empresarios y cámaras de comercio, quienes contribuyen al desarrollo de políticas desde la perspectiva del sector productivo.
- En particular, la Agencia de Murcia se destaca por estar integrada a los demás organismos públicos, como lo son innovación, inversiones, financiamiento, energía, salud, entre otros, especialmente instaladas en un único edificio, aspecto estratégico, dado que facilita la interacción y acuerdos entre dichos organismos y, además, favorece la interacción y la facilidad para la realización







de trámites en un único lugar, por parte de quienes deseen invertir en la región de Murcia.

 La Agencia de Atracción de Inversiones se desarrolló en posterioridad, cuando, a raíz de una importante inversión de una empresa transnacional eléctrica, el Gobierno Regional visualizó la IED como una estrategia con potencial transformador sobre el territorio.

En ambos casos destaca, por una parte, el interés de los actores locales (públicos y privados) por promover crecimiento y desarrollo económico del territorio regional en el cual se desenvuelven, asociando sus acciones a las estrategias de desarrollo local y a las políticas públicas inherentes y, por otra, prevalece un desarrollo progresivo y evolutivo de un modelo local de atracción de IED, el cual ha ido evolucionando en conformidad con las capacidades que se han ido instalando, con los recursos que se han apalancado en el tiempo, con los resultados que se han ido alcanzando y, por ende, debido al reconocimiento y capacidad de convocatoria que estas unidades de atracción de IED logrado, en relación con los procesos de validación que le han otorgado los propios actores del ecosistema inversor regional.

En base a todos los antecedentes anteriormente expuestos, en la siguiente sección se presenta una propuesta de implementación de un Modelo de Gobernanza Progresivo para InvestAraucanía, que, en atención a las necesidades y desafíos de la región, al mapa de actores y a la temporalidad considerada, se describe en cuanto a su estructura, funcionamiento y proyecciones.

### 3.1. Propuesta de implementación de Modelo de Gobernanza Progresivo

La presente propuesta se basa sobre un Modelo de Gobernanza Progresivo, es decir que se implementa y evoluciona por etapas. Esto permitirá a la Agencia Promotora de Inversiones (API) InvestAraucanía dirigir sus esfuerzos en crear un crecimiento compuesto sobre la Inversión Extranjera Directa (IED), mediante un plan de desarrollo que le permitirá adaptarse al cambio y al nivel de desarrollo y de evolución alcanzado, así como a las nuevas tendencias, desafíos y necesidades de la región, en cuanto a un objetivo dado.







El modelo es sistémico respecto del entorno y establece tres fases de implementación. Al respecto, su evolución considera la incorporación progresiva de actores y sus relaciones, de manera de favorecer la colaboración, el desarrollo de alianzas y el aprovechamiento de los recursos y capacidades disponibles en el territorio regional.

# 3.1.1. Estructura Organizacional de implementación del Modelo de Gobernanza Progresivo en 3 fases

Fase 1, Corto Plazo: 1 a 3 años

Esta primera fase se instituye como un proceso fundacional. En este sentido, corresponde a la fase en la que se establece la agencia de promoción de inversiones IED con su Dirección Regional, unidad que se encarga de la planificación e implementación de la estrategia regional para la atracción de la IED, lo que involucra, en sus inicios, la formación organizacional de la unidad o API InvesAraucanía y la puesta en marcha de servicios de atracción de inversiones, así como su "ingreso" y articulación con el ecosistema vigente en la región.

Como es posible apreciar en la figura N°4, la fase 1, de instalación, contempla la creación de 2 unidades principales, las que irán aumentando su complejidad de manera progresiva, conforme se van alcanzando las siguientes fases de desarrollo consideradas en el modelo. Inicialmente se considera la designación de un perfil destinado a ejercer la Dirección General más la creación de 1 Departamento Sectorial y de 2 Antenas de Atracción de Inversiones y la configuración de un Consejo Asesor. A saber:

- Dirección General: Este perfil deberá estar basado principalmente en rasgos eminentemente técnicos, con una marcada capacidad estratégica y convocatoria transversal de actores. Deberá liderar el proceso de instalación de la unidad y el posicionamiento en el entorno público y privado regional, así como su vinculación con InvestChile a nivel nacional, instalando la visión de corto, mediano y largo plazo para la API y la atracción de IED en la región.
- Departamentos sectoriales: estos departamentos deberán estar especializados en diferentes sectores económicos, especialmente los







priorizados por la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD) y por sus entes a cargo de la gobernación del territorio, como lo son el Consejo Regional (CORE) y el Gobierno Regional (GORE). Dichos sectores pueden ser (por ejemplo) la fruticultura, las industrias creativas y el turismo. Los departamentos sectoriales deberán estar a cargo de desarrollar múltiples funciones enfocadas tanto en los inversionistas como en los clientes internos regionales, públicos y privados, con el objeto de orientar y/o liderar los procesos de priorización de proyectos, planificación de actividades y brindar óptima asistencia a los inversores extranjeros que estén interesados en invertir en estos sectores o que hayan decidido previamente invertir, pero que requieran de todo el apoyo para la concreción de esta en el territorio regional.

- Antenas de atracción de inversiones: estas unidades son responsables de identificar, contactar y asesorar a los posibles inversores extranjeros en función de los sectores industriales priorizados y los proyectos de interés identificados. Son, en su ámbito, las encargadas de operacionalizar las actividades contenidas en la estrategia de atracción de IED en los sectores priorizados y hacia aquellos que, prospectivamente, sean necesario de ir incorporando a la estrategia de atracción de mediano y largo plazo, como foco de llegada de inversionistas extranjeros. Estas antenas son las encargadas de actuar como sensores de la atracción de inversión regional y de realizar vigilancia competitiva interregional, así como de detección oportunidades locales con potencial de relevar en valor para la atracción de inversionistas extranjeros. Son las unidades encargadas de detectar y colonizar las oportunidades de atracción de IED para la región.

Dado el período de duración de la fase 1 (tres años), sus desafíos de partida y la necesidad de conformar desde un inicio un modelo de gobernanza sostenible, hace requerir a InvestAraucanía liderar y concretar el proceso de conformación de un Consejo Asesor, destinado a proporcionar asesoramiento y orientación a la dirección general. Este consejo debe ser multidisciplinario y estar compuesto por actores del sector privado (empresariales), sector público, academia y representantes de comunidades y/o portavoces relevantes de la sociedad civil, siempre cuidando también representar a los territorios regionales extendidos, más allá de los núcleos urbanos y periurbanos. Cabe señalar que, llegado su momento, este consejo, incluso,







debiese incorporar a algún inversionista extranjero que haya materializado sus negocios en la región, en el marco de la gestión de la API.

Fase 2, mediano plazo: años 4-7

En esta fase, considerada un poco más amplia en términos de plazo, la agencia de promoción de inversiones desarrolla con mayor amplitud su estrategia, pudiendo incorporar paulatinamente nuevas antenas de atracción de inversiones, y nuevos departamentos sectoriales, con el fin de aumentar las oportunidades de atracción y concreción de inversiones, mejorar la calidad de servicio para la instalación y puesta en marcha, y maximizar la retención de inversionistas ya instalados con servicios de aftercare. El consejo asesor también debe actualizarse en estructura, procedimientos e integrantes, con el fin de brindar la cobertura a las unidades que despliega la dirección regional e intensificar su relación y acciones con el entorno económico-empresarial.

Esta fase 2 se considera como una fase de desarrollo, en la cual se establecen todos los procesos necesarios para su adecuado funcionamiento. También la API se instala como socio activo en el ecosistema, es reconocida como tal y participa de los procesos de coordinación regional de servicios públicos y realiza acciones conjuntas con el sector privado, en todo el territorio regional. En esta etapa del proceso ya ha definido y sintonizado sus líneas de acción, así como sus perfiles y talentos constituyentes del capital humano que lo compone, los cuales operan alineados a la estrategia de InvestAraucanía, la que, dado el tiempo transcurrido, ha sido sujeto de adecuaciones y ajustes, en conformidad a la experiencia, ruta realizada y nueva información del entorno local, realidad país e internacional.

Fase 3: Largo plazo: años 8-10

Fase en que la Agencia de Promoción de Inversiones se convierte en una organización madura y efectiva que atrae inversiones extranjeras a la región. En esta fase la agencia profundiza el rol que desempeñan sus antenas de atracción de inversiones y sus departamentos sectoriales con la figura de Gestores Territoriales, quienes estarán encargados de conectar los servicios de la API en función de las características, demandas y potencialidades que posee la región en sus territorios y macrozonas.







Estos funcionarán a modo de representaciones sub territoriales destinados a, primero otorgar representatividad local a InvestAraucanía y, segundo, a operar con una mayor sensibilidad respecto de las particularidades de los micro territorios regionales, actuando también como antenas internas que permitan una mejor operación del modelo de atracción de IED regional.

Esta misma macro unidad de gestores, en sus particularidades territoriales (cada gestor), deberá encargarse de generar sinergias a través de diferentes comunidades de práctica presentes en cada una de las hélices (Estado, academia, sector privado, sociedad), lo que le permitirá dinamizar, acelerar procesos y aumentar el valor de cada uno de sus servicios, dentro de las cuales destacan por su rol e interés a los Servicios Públicos Articulados, el Consejo Asesor Multisectorial, las Comunidades Empresariales y la Comunidad de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTi).

Al comienzo de esta fase ya han transcurrido 7 años de operación de InvestAraucanía, por lo que se considera una fase de consolidación, dado que, para el término de la fase, la Agencia deberá establecerse como una institución líder en la promoción de la inversión extranjera y ser un referente entre las API's nacionales. La agencia debe continuar ampliando su red de actores clave y desarrollando nuevos programas, proyectos e iniciativas para atraer inversiones extranjeras, siendo su principal función la promoción de la región como un destino atractivo para la inversión extranjera.

Con su orgánica y operación funcional ya consolidada³, la API, además, de lo hasta aquí señalado, deberá, en esta fase, fortalecer sus procesos de *aftercare*, debido a la importancia que irá adquiriendo en el transcurso de los años la cartera de proyectos e inversiones con fondos de origen extranjero ya instaladas en la región. Para ello deberá también desarrollar iniciativas asociadas a incentivar los procesos de reinversión y ampliación de negocios con dicho potencial, especialmente aquellos orientados a los sectores y territorios priorizados por la región, para cuyos fines los gestores territoriales y las comunidades de práctica resultarán claves. A continuación, se presenta la figura N°4 que ilustra gráficamente los componentes de cada fase y sus interacciones.

.

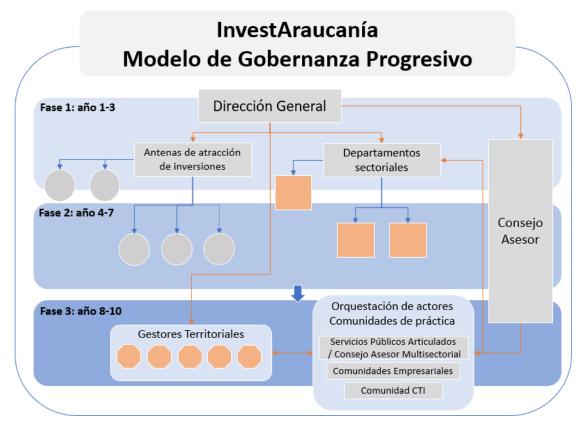
<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Y su asociación a un organigrama que evoluciona en conformidad al proceso descrito por fases. Ver figura N°4.







Figura N°4: Estructura Organizacional de Modelo de Gobernanza Progresivo de InvestAraucanía.



Fuente: Elaboración propia.

# 3.1.2. Modelo de ciclo basado en el cliente de Gobernanza Progresiva InvestAraucanía

En complemento de la estructura organizacional presentada en el apartado anterior y de la implementación de la API a niveles estratégicos, tácticos y operativos, se destaca la relevancia del rol que debe desempeñar la agencia InvestAraucanía en función de promocionar la Inversión Extranjera Directa y consolidar a la Región de La Araucanía como un destino atractivo para la misma, a nivel nacional y latinoamericano.

Como factor crítico de éxito para la agencia se establece por esta consultora que esta debe poner al inversor extranjero al centro de su estrategia y operaciones, de modo de alinear todos sus procesos, recursos, capital humano y acciones en función de un







resultado de valor que influya y tribute hacia una decisión positiva de invertir en la región, así como de quedarse invirtiendo (reinvirtiendo) en ella por parte de los interesados en invertir.

De este modo, habiéndose establecido, en la figura N°4 previamente presentada, el modelo organizacional tradicional (vertical) y su progresión por fases, y dado el requerimiento estratégico para la API de centrarse en el inversor extranjero, como CyNergia® nos permitimos proponer en complemento a dicho modelo tradicional, una forma y visión distinta de operar de este. Para ello y sobre su base, presentamos al mismo, ahora subyacente y bajo un modelo circular centrado en el inversionista, el cual se complementa con el Modelo de Atracción de Inversiones establecido en un documento de investigación de elaboración previa a esta consultoría (ver figura N°3), el cual permitirá una operación más "inteligente" y centrada en el cliente o foco del valor ofrecido por InvestAraucanía.

Esta propuesta efectuada por CyNergia® se plantea teniendo a la vista el concepto de flywheel acuñado por Collins (2021)⁴ que corresponde a un modelo de ciclo basado en el cliente, el cual introduce el concepto de "flywheel", que se entiende como un ciclo de inercia en torno al cliente, en donde todas las partes de una organización se orquestan dinámicamente con el fin de ofrecer al cliente (en el caso de InvestAraucanía el "Inversor") una experiencia extraordinaria, en razón de tres acciones: (1) Atraer, (2) Envolver y (3) Deleitar, las cuales se aplican con similitud y secuencialidad a los servicios de atracción, instalación y ejecución, así como aftercare que se proponen para la API y sus acciones (Hubspot, citado en 2024).

En lo fundamental, el efecto *flywheel* es el impulso que se crea cuando las tres etapas que componen el concepto *flywheel* trabajan juntas. Es decir, a medida que la API atrae a más inversionistas, puede interactuar con ellos de manera más efectiva y desde más dimensiones, lo que genera más inversionistas satisfechos. Desde esta perspectiva, los inversionistas satisfechos tienen más probabilidades de recomendar la API a otros inversionistas (y por ende a la región, para futuras inversiones con recursos financieros provenientes desde el exterior), lo que aumenta aún más la cantidad de inversionistas en la etapa "Atraer". Ello crea un ciclo virtuoso que puede conducir a un crecimiento sostenible de los indicadores de éxito de la API multiplicando los beneficios necesarios

<sup>4</sup> Libro *Good to great*: ¿Por qué algunas compañías dan el salto a la excelencia y otras no? Escrito por Jim Collins (2021).

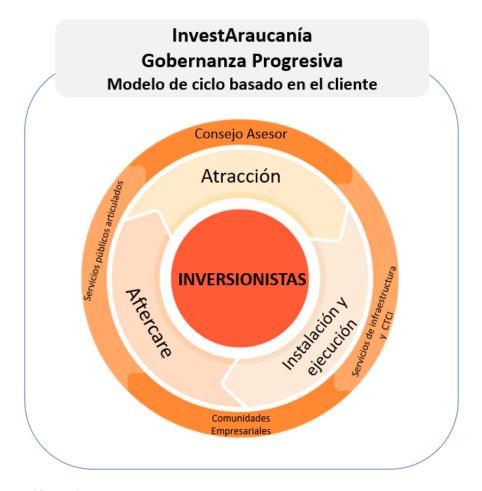






para el desarrollo de la región. La Figura N°5 siguiente ilustra gráficamente como se estructura el *flywheel* para InvestAraucanía.

Figura N°5: Modelo de ciclo basado en el cliente para InvestAraucanía.



Fuente: Elaboración propia.

Esta visión, sobre la forma de gestionar en ciclo la organización basada en el inversionista, se prevé que aporta a maximizar los resultados que puede ofrecer una Agencia de Promoción de Inversiones (API), no obstante, deben considerarse una serie de recomendaciones para la implementación progresiva del Modelo de Gobernanza de la agencia InvestAraucanía:







- Alinear a todos los equipos con al concepto de gestión flywheel: resulta fundamental que los colaboradores de la API comprendan y estén de acuerdo con los objetivos del flywheel y su metodología. Así como la integración de esta a los objetivos y métodos de control de gestión de la agencia, así como de cada una de sus unidades.
- Recopilar datos y analizar historias de usuario para rastrear el progreso e identificar áreas de mejora: La API debe recopilar datos sobre el número de potenciales inversionistas generados, la tasa de conversión a resultados del embudo a través de sus etapas (prospecto, *lead* no calificado, *lead* de *marketing*, *lead* de ventas, inversionista), la satisfacción de los inversionistas y el ROI<sup>5</sup> de las actividades de promoción de inversiones. Datos que, dispuestos en paneles de visualización de datos y cuadros de gestión, permiten optimizar las estrategias, retroalimentar los procesos y mejorar los resultados.
- Utilizar tecnología para automatizar tareas y mejorar la eficiencia: La API puede emplear *softwares* CRM<sup>6</sup>, herramientas de *marketing* digital y plataformas de análisis de datos para liberar tiempo a sus colaboradores y enfocarse en actividades de mayor valor.
- Fomentar una cultura positiva, colaborativa y orientada a los resultados: La cultura de la API debe ser propicia para la implementación efectiva del *flywheel*.
- Asegurar los recursos adecuados: La API debe contar con los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para integrar el concepto flywheel y su implementación con éxito a su estrategia.

En efecto, a medida que se consolida la integración del concepto *flywheel*, la API podrá incorporar *loops* de crecimiento compuesto para maximizar los resultados en interacción con actores, servicios y capacidades al exterior de la organización. Los *loops* de crecimiento son ciclos de acciones que se sostienen entre sí (Ellis, 2017). Se refiere a cuando una entrada (en la forma de un usuario nuevo o recurrente) conduce a una salida que puede reinvertirse para generar más entradas. Este comportamiento de usuarios se analiza en la creación de cohortes, técnica en la que se agrupan a los usuarios con el fin del entender sus interacciones, medir la eficiencia de las acciones de *marketing* y los niveles de adopción efectiva y satisfacción que logra el producto o

<sup>6</sup> Customer Relationship Management: En castellano: gestión de relación con los clientes.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Return On Investment. En castellano: retorno sobre la inversión.







servicio que se busca introducir o expandir en mercado. En consecuencia, la segmentación descrita apunta a que la entrada de una cohorte sea capaz de convertir a una siguiente cohorte, creando así un *loop* de crecimiento.

Al respecto, la metodología *Growth* expone que al menos existen 3 tipos de *loops*:

- Loop pago: El loop de pago es una estrategia de crecimiento que se basa en la inversión en marketing y publicidad pagada para generar leads<sup>7</sup> calificados. Este loop se enfoca en atraer nuevos potenciales inversionistas a la parte superior del flywheel (Atracción). Se caracteriza por ser una estrategia de marketing que se utiliza con mayor intensidad en las fases iniciales de un plan de marketing, cuando el oferente y/o el producto, servicio, o propuesta de valor que se busca introducir a mercado es nuevo y/o desconocido, siendo necesario crear awareness (reconocimiento de marca o de producto/servicio) para poner en marcha la conversión comercial.
- Loop contenidos: El loop de contenido es una estrategia de crecimiento que se centra en la creación y distribución de contenido valioso para atraer y nutrir a los leads generados en el loop de pago. Este loop busca involucrar a los potenciales inversionistas y moverlos más abajo en el flywheel. Es decir, culturizar al potencial inversionista respecto al atractivo de los servicios (de InvestAraucanía) y convencerlo del atractivo de invertir en la región. Entonces, el movimiento hacia abajo se logra en la medida que ese potencial inversionista identificado entabla una relación con la API en la que avanza en el proceso de evaluación de inversiones y posterior ejecución de inversiones.
- Loop viral: Este loop corresponde a una estrategia de crecimiento que aprovecha la satisfacción y el entusiasmo de los clientes existentes (inversionistas) para generar referidos y recomendaciones. Este loop enseña los casos de éxito de la API, dando testimonio de los beneficios que han obtenido los actuales inversores de proyectos en la región. Asimismo, busca deleitar a los inversionistas y animarlos a promocionar la API en su red de contactos. Lo que finalmente permite que, de manera efectiva, una cohorte permita convertir a una siguiente cohorte.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Potenciales inversionistas.







Para el caso de la API InvestAraucanía se sugiere, conforme se va implementando la complejidad orgánica por fases, incorporar progresivamente *loops* de crecimiento, siendo el *loop* de pagos para la fase 1, el *loop* de contenidos para fase 2 y el *loop* viral para la fase 3. El detalle de las actividades sugeridas por fase/*loop* se presenta en la siguiente tabla N°4. Por otro lado, la descripción gráfica se expone en la figura N°6.

Tabla N°4: Modelo de ciclo basado en el cliente con incorporación de loops de crecimiento.

Fase / loop	Actividades sugeridas
Fase 1 / loop de pago	Actividades de posicionamiento y habilitación:  - Campañas de publicidad pagada: tanto en medios digitales como en medios masivos, con objeto de llegar a una audiencia específica de potenciales inversionistas.  - Marketing de contenido pago: Crear contenido de alta calidad y relevancia para los potenciales inversionistas, como ebooks, webinars y whitepapers, y promocionarlos a través de canales pagados.  - Eventos: Patrocinar eventos relevantes de la industria y participar en ellos para generar visibilidad y establecer contactos con potenciales inversionistas.
Fase 2 / loop de contenido	Actividades de desarrollo, expansión y crecimiento:  - Creación de contenido de valor inicial: Desarrollar contenido informativo, educativo y atractivo para los potenciales inversionistas, como artículos de blog, infografías, videos y casos exitosos de inversiones.  - Multiplicar la creación de contenido de valor: Invitar a la comunidad de InvestAraucanía (Mapa de Actores) a crear contenido en similitud al "contenido de valor inicial", el cual será difundido por los medios de comunicación de la API. De esta manera se disminuye el esfuerzo y destino de recursos en generar contenido, se multiplica la cantidad y comienza a automatizarse el proceso, estableciendo finalmente un loop o bucle de generación de contenido.  - Distribución de contenido: Compartir el contenido creado a través de diversos canales, como el sitio web de la API, redes sociales, marketing por correo electrónico y boletines informativos, con objeto de generar interacción en la audiencia, así como posicionamiento de InvestAraucanía.



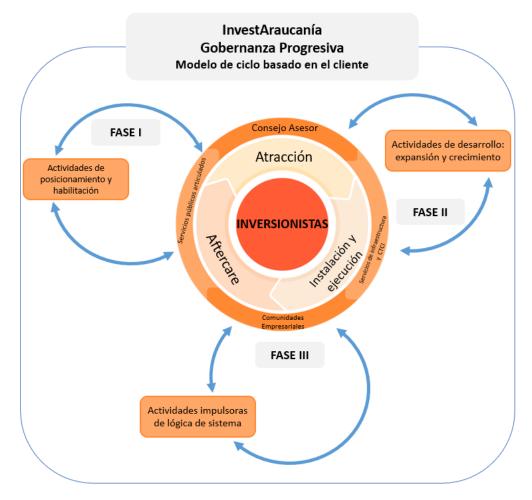




Fase 3 / loop viral	Actividades impulsoras de lógica de sistema:  - Fomentar una comunidad: Crear una comunidad de inversionistas donde puedan compartir experiencias, ideas y oportunidades.  - Aumentar estándar de servicio: brindar servicio excepcional que supere expectativas de inversionistas al punto que refieran la API con otros inversores.
---------------------	---

Fuente: Elaboración propia en base a Ellis (2017).

Figura N°6: Modelo de ciclo basado en el cliente con incorporación de *loops* de crecimiento.



Fuente: elaboración propia.







#### 1.2 Mapa de actores y Gobernanza

En los apartados anteriores se procedió a proponer dos modelos complementarios de implementación simultánea y progresiva, orientados en la organización y desde una perspectiva interna de la Agencia InvestAraucanía, sobre la base de la estructura organizacional de la API. A continuación, se proponen lineamientos respecto a su operación y posicionamiento en su contexto externo, en interacción con el mapa de actores que involucra a dicha agencia en la región. Para su desarrollo, también se ha considerado un modelo progresivo para la conformación e integración de actores, en conformidad avanza "el tiempo" y la instalación y consolidación de procesos de implementación de los ámbitos organizacionales, estratégicos y de gobernanza interna de dicha agencia.

En lo siguiente se presenta el proceso gradual de implementación de esta propuesta de gobernanza, desarrollada en base al mapa de actores identificado en una investigación previa a esta consultoría, la cual individualizó los actores clave necesarios de involucrar en el contexto de la implementación de las operaciones asociadas a la estrategia de desarrollo requeridas, en un escenario exitoso de implementación de InvestAraucanía.

En paralelo, pero también en complemento a la fase 1 de implementación del modelo organizacional y operacional orientado al inversor (*flywheel*), que **CyNergia®** propone, (según consta en apartados previos del presente documento) para las operaciones y acciones en el contexto externo a InvestAraucanía, asociado especialmente a la integración de esta con el entorno y el ecosistema de inversión regional, se consideran las siguiente tres fases orientadas a gestionar su proceso de vinculación con los actores clave del tejido regional con los cuales esta deberá involucrase proactivamente, a fin de lograr eficiente y eficazmente sus objetivos de atracción de IED mediante una adecuada configuración de la gobernanza y una pertinente gestión de esta.

Este proceso gradual se presenta en conformidad a las tres fases previamente identificadas en este documento y considera una descripción del proceso de implementación del modelo, respecto a su operación externa y su interacción con el mapa de actores. A saber:





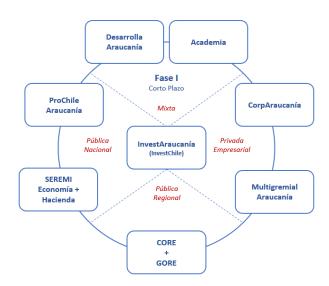


Fase 1: 1 a 3 años.

Esta fase 1 consiste, en consecuencia, en una fase inicial de corto plazo para la puesta en marcha de InvestAraucanía en su modalidad de vinculación con el entorno, objetivo para el que esta deberá gestionar la orquestación de diversos actores provenientes del sector público, privado, academia y sociedad civil. Esta fase posee la orientación de lograr una correcta articulación de Gobernanza para la definición de objetivos, metas y responsabilidades, a fin de iniciar los servicios correspondientes a la atracción de inversiones en la región.

Como es posible apreciar en la figura N°7 siguiente, desde una mirada hacia la gestión de los actores "externos", es InvestAraucanía quien está al centro y desde quien deben emanar proactivamente las acciones de convocatoria y articulación hacia los actores de interés. Además, esta es quien debe alinearse y coordinarse con las políticas nacionales de atracción de IED a través de InvestChile y otorgarle su pertinencia regional. Para que ello ocurra se han definido cuatro dimensiones asociadas al tipo de implementación, las que prevalecerán hasta la fase 3. Estas son implementación a nivel público regional, a nivel público nacional, a nivel privado empresarial y a nivel mixta.

Figura N°7: Fase I – Corto Plazo.



Fuente: elaboración propia a partir del mapa de actores y levantamientos de esta consultoría.







A nivel de implementación pública regional, se considera como actores clave a las instancias superiores de gobierno en el territorio, es decir, al Gobierno Regional y al Consejo Regional, quienes en esta etapa deberán orientar los enfoques técnico-políticos (respectivamente), financiar el *staff* de profesionales y su preparación, apoyar los procesos de enfoque estratégico, financiando el diseño de estrategias y levantamientos de información (por medio de la academia y de consultoras especializadas) para la operación de InvestAraucanía, como también aportar los recursos públicos para su implementación.

Por su parte, a nivel público nacional se reitera, primeramente, el imperativo de que la API se vincule con las políticas nacionales de atracción de IED, mediante su vinculación y alineamiento permanente con InvestChile. Asimismo, en lo que respecta a la actividad económica regional con énfasis de exportación, foco principal de la IED y su instalación en la región, se reconoce la necesaria vinculación con ProChile y la SEREMI de Economía, como así también de Hacienda<sup>8</sup>, las que, si bien cuentan con reparticiones regionales, estas, en cuanto a política económica sectorial dependen del nivel nacional<sup>9</sup>.

En cuanto a la implementación a nivel privado empresarial, para esta primera fase se considera que InvestAraucanía debe convocar a los dos principales actores empresariales regionales, como lo son CorpAraucanía y la Multigremial Araucanía. La primera es una organización enfocada en liderar y promover el desarrollo productivo de la región desde la vereda privada y "está integrada por los principales gremios empresariales, universidades, sindicatos de trabajadores, empresas privadas, e instituciones públicas relacionadas con la actividad productiva y el fomento de los negocios e inversiones en la Región" (www.corparaucania.cl). La segunda, es "una entidad que agrupa los principales sectores productivos de la región, cuya misión es fomentar y promover un ambiente propicio para el desarrollo de los negocios y la inversión en La Araucanía" (www.multigremialaraucania.cl). Ambas fueron identificadas como actores clave del sector privado regional, dado que poseen redes vigentes y activas en el territorio, razón por la cual estas organizaciones deben ser consideradas como la palanca tractora que debe gestionar la agencia InvestAraucanía

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Cuenta con representación en la Región de La Araucanía, pero no en todas las regiones del país.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> El sistema o modelo de tributación regional, en el marco del proceso de descentralización tributaria, es un tema aún pendiente en estos ámbitos.







para instalar a la brevedad procesos de vinculación virtuosa con el sector productivo y con la atracción de inversiones a la región.

En lo que respecta al proceso de implementación mixta planteado en el modelo, se destaca la necesidad de consideración e incorporación a la participación activa, y primariamente en el proceso, de dos actores clave, Desarrolla Araucanía y la Academia. El primero corresponde a la Corporación de Desarrollo Productivo (CRDP) de La Araucanía, instancia público privada destinada a promover el desarrollo de la región desde dicha perspectiva. La academia, por su parte, es un actor compuesto por instituciones públicas y privadas, en donde las primeras poseen una vasta tradición en I+D y en la confección de estudios diagnósticos y de líneas base, y las segundas, con cada vez mayor relevancia y participación en el liderazgo y ejecución de iniciativas de desarrollo y estrategias regionales en La Araucanía.

Todos los actores mencionados en esta primera fase constituyen el primer anillo concéntrico de implementación del modelo de gobernanza, en cuanto a los actores del contexto externo. Son, por lo tanto, la base nuclear de implementación inicial y de operación futura de la gobernanza, así como también, la base de configuración del Consejo Asesor (explicitado en los apartados anteriores), también en las fases iniciales de este. Son, por ende, los actores necesarios de considerar en la fase de implementación del modelo.

#### Fase 2: 4 a 7 años.

Considerada como fase de desarrollo y crecimiento del modelo de progresión de la API hacia el contexto externo, esta es la etapa en la que se encuentre posicionada, dado que tendrá la capacidad de articular con mayor amplitud a los actores, en función de la promoción y atracción de inversiones IED. Para su desarrollo, se requiere de una presencia más diversificada y activa del entorno empresarial, en donde exista y se articule un ecosistema emprendedor organizado, así como empresarios tractores e impulsores de la IED en la región. Respecto a la gestión pública regional, esta ya se encuentra en etapa de orquestar el GORE y el CORE para evaluar oportunidades de inversión en lógica de territorios pilotos (asociados, probablemente, a estrategias sub territoriales regionales también pilotos), en función de las afinidades sectoriales (no

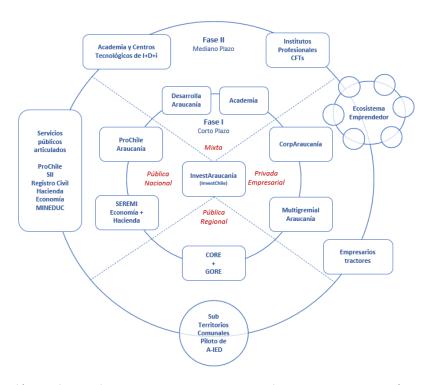






necesariamente administrativas comunales) que existan entre localidades geográficas de la región. En cuanto al sector público, este posee el desafío, para esta segunda fase, de contar con sus servicios articulados, siendo relevantes ProChile, SII, Registro Civil, Hacienda, Ministerio de Economía y Ministerio de Educación. En lógica mixta, es de significancia que Desarrolla Araucanía colabore en impulsar la vinculación y crecimiento de las relaciones virtuosas asociadas a la conformación de la Academia y Centros Tecnológicos de I+D+i, así como de Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica (IP's, CFT's) en un conglomerado articulado de carácter proactivo, a fin de fortalecer las dimensiones de gestión de capital humano calificado y de conocimiento y transferencia de este, como una forma de otorgar pertinencia a sus resultados y oferta de valor, que permita dar respuesta a los nuevos desafíos que traiga y demande la llegada de IED a la Región de La Araucanía. El consejo asesor comienza a tomar cierto protagonismo, haciéndose parte del compromiso por la atracción exitosa de IED al territorio regional.

Figura N°8: Fase II - Mediano Plazo.



Fuente: elaboración propia a partir del mapa de actores y levantamientos de esta consultoría.







Fase 3: 8 a 10 años.

Fase de consolidación del modelo de la API. En esta, tanto el sector privado como el sector público han podido obtener retornos, privados y públicos, de la actividad de atracción de inversiones, por tanto, se cuenta con mayores recursos y mayores capacidades para la orquestación del entorno, sí como resultados exitosos evidentes que promuevan pasiva y activamente la intención de continuar en esta senda. En esta fase de largo plazo, se exige al sector privado la conformación de comunidades empresariales (generales o especializadas en sectores productivos y/o territoriales). Para el sector público regional es atractivo el continuar desarrollando estrategias de articulación y especialización sectorial de territorios.

En esta fase, comienza a conformarse un ecosistema regional de atracción de IED liderado por InvestAraucanía, cuya base de fortaleza se establece y emana desde un consejo asesor multisectorial que dinamiza y promueve el ejercicio proactivo y autónomo de las funciones de servicios articulados, en beneficio de los inversionistas actuales y de aquellos potenciales que se sientan atraídos a invertir en la región, producto del éxito del ecosistema.

En cuanto al rol mixto, se plantea el desafío de consolidar la presencia de parques industriales que permitan ofrecer encadenamientos productivos eficientes y virtuosos, especialmente asociados a la evolución y escalamiento de los sectores productivos tradicionales hacia su industrialización y agregación de valor, y parques científicotecnológicos coordinados y con pertinencia, diseñados para abordar desafíos en materia de innovación y transferencia de tecnología.

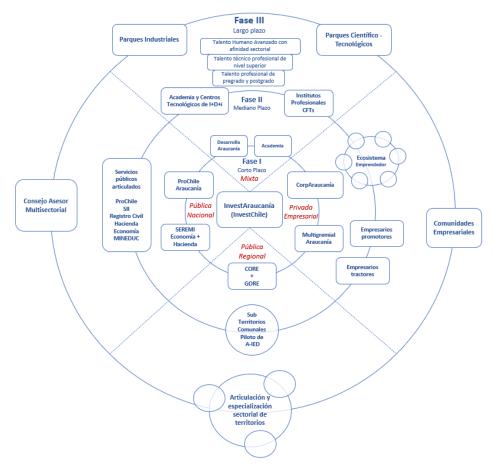
Para ambos se requerirán esfuerzos en retener y desarrollar talento humano avanzado, con afinidad sectorial, compuesto por talento técnico profesional de nivel superior, talento profesional (pregrado) y talento avanzado con estudios de postgrado, quienes vean en la región un espacio de desarrollo para sus competencias y visión de vida.







Figura N°9: Fase III – Largo Plazo.



Fuente: elaboración propia a partir del mapa de actores y levantamientos de esta consultoría.

La progresión continua de estas tres fases del modelo de gobernanza, en el marco del contexto externo de InvestAraucanía, dan como resultado la validación, posicionamiento y liderazgo de esta API en el territorio regional y, potencialmente, contiene la expresión del ejercicio de un reconocimiento al liderazgo regional en el contexto país que lleve, virtuosa y sinérgicamente, a atraer más y mejor IED al territorio regional, para cuyos resultados, es el modelo de gobernanza el que debe aportar y promover el sostén privado, público y social para otorgar sostenibilidad y proyección al modelo de atracción de inversiones en la Región de la Araucanía.







#### 3.2. Organización de un modelo de gobernanza para la atracción de IED

Según el informe "Metodología para una Gobernanza Publico-Privada Exitosa en Turismo: Experiencia en Capital Humano, 2023", elaborado por la Subsecretaría de Turismo de Chile, para abordar la etapa de organización de una gobernanza público privado, se deben considerar algunos elementos que serán fundamentales para la posterior implementación de actividades y acciones, los cuales se detallan a continuación:

- Priorizar las actividades y acciones, mediante la cantidad de horas/personas que se dedicarán a cada una de ellas.
- Construir un calendario que identifique todas las acciones que se realizarán en un periodo determinado (por ejemplo, un año).
- Todas las actividades y acciones calendarizadas deben ir en directa relación con lo establecido en los ejes estratégicos establecidos en la etapa de planificación. Dicho calendario deberá incluir desde reuniones de seguimiento, hasta actividades concretas que permitan el avance hacia la concreción de las metas.
- Identificar roles y responsables de las actividades y acciones programadas en calendario.

Para la correcta gestión, seguimiento y control de las actividades y acciones a desarrollar por la Agencia de Atracción de Inversiones InvestAraucanía, en atención a su gobernanza se sugieren los siguientes indicadores:

Tabla N°5: Indicadores Claves de Gestión de Gobernanza de Agencia de Atracción de Inversiones.

Categoría de servicios	Indicadores
1. Atracción de inversionistas	<ul> <li>Número de misiones de promoción de inversiones realizadas.</li> <li>Número de oportunidades de inversión atendidas.</li> <li>Número de agendas de inversión realizadas.</li> <li>Porcentaje de conversión de atracción de inversiones a instalación y ejecución de inversiones.</li> <li>Porcentaje de conversión de atracción de inversiones a instalación y ejecución de inversiones versus tiempo transcurrido.</li> </ul>







2.	Servicios de apoyo a la instalación y a la ejecución	<ul> <li>Número de proyectos de inversión ejecutándose en la región.</li> <li>Monto en MMUSD de inversión ejecutándose en la región.</li> <li>Número de nuevos empleos directos creados por proyectos de inversión en ejecución.</li> <li>Número de empresas vinculadas asociativamente en procesos de instalación y ejecución de IED, en la Región de La Araucanía y en Chile.</li> </ul>
3.	Aftercare: servicios posteriores y de apoyo a la expansión de la inversión	<ul> <li>Número de proyectos de expansión de inversiones.</li> <li>Monto en MMUSD de inversión en expansión de inversiones.</li> <li>Indicador: Porcentaje de retención de inversiones, correspondiente al cociente entre inversores que vuelven a invertir en la región y el universo total de inversores.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia en base a modelo de ProBarranquilla e InvestinMurcia y entrevistas a quienes lideran dichas API al año 2024<sup>10</sup>

En cuanto a niveles organizacionales, el modelo de gobernanza propuesto se estructura en base a tres: estratégico, técnico-táctico y operativo. Cada uno con diferentes roles y funciones, pero articulados e interconectados entre sí, asegurando la participación y sinergización de los diversos actores regionales (académicos, investigadores, empresarios, organizaciones civiles, autoridades públicas y políticas, entre otros).

Es en este contexto que se presenta a continuación una descripción de las principales funciones que deberá cumplir la gobernanza del *Hub* InvestAraucanía a partir de los distintos eslabones de su estrategia para el cumplimiento del rol como API para la atracción de IED.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Quienes formaron parte de la plataforma de expositores del Seminario Internacional de Atracción de Inversiones, Araucanía: Infinitas Oportunidades, organizado por la Universidad Santo Tomás, Sede Valdivia y realizado el día 22 de mayo de 2024 en la ciudad de Temuco.







Tabla N°6: Niveles organizacionales del modelo de gobernanza y sus principales funciones.

Nivel Organizacional	Descripción y principales funciones
	Nivel en donde se materializan la prospectiva y se establecen las directrices generales y objetivos de largo plazo para el <i>Hub</i> de atracción de IED. Se definen a su vez, valores, políticas y metas para guiar acciones del <i>Hub</i> en mediano y largo plazo.
Nivel Estratégico	Funciones principales: - Establecer y velar por el cumplimiento de la visión y misión del <i>Hub</i> de atracción de IED Definir los objetivos estratégicos y metas a largo plazo.
	- Diseñar políticas y estrategias para atraer inversiones extranjeras Identificar oportunidades y riesgos a nivel macroeconómico, político y
	geopolítico Establecer alianzas estratégicas multisectoriales con otros actores regionales, nacionales e internacionales.
	- Establecer pertinencia y coherencia con las políticas gubernamentales, los planes de desarrollo regional y los resultados de las prospectivas.
	En este nivel se ejecutan las directrices estratégicas en iniciativas funcionales concretas, las que debe estar sujetas a herramientas de planificación y control, que faciliten el seguimiento durante su implementación, así como a la asignación de recursos necesarios para dichos fines.
Nivel técnico-táctico	Funciones principales: - Elaborar iniciativas y programas específicos en base a objetivos estratégicos Asignar los recursos necesarios para su cumplimiento.
	<ul><li>- Ejecutar procesos de seguimiento y control de gestión.</li><li>- Coordinar las actividades de promoción de inversiones y facilitación de</li></ul>
	negocios Evaluar el impacto de las políticas y programas implementados Realizar análisis socio territorial y estudios de mercado para identificar nuevas oportunidades de inversión.







Nivel Operativo	En este nivel, se ejecutan las actividades y tareas concretas para llevar a cabo las acciones planificadas. Para ello se requiere de equipos facilitadores y de la gestión de los recursos necesarios involucrados.  Funciones principales: - Ejecutar actividades de promoción de inversiones, incluyendo eventos (seminarios, congresos, entre otros), ferias comerciales, misiones empresariales, entre otros Ejecutar actividades de seguimiento de implementación de proyectos de inversión Brindar asistencia y apoyo a los inversionistas extranjeros interesados en establecerse en la región Realización de seguimiento a los inversionistas en proceso de concreción, a efectos de asegurar su éxito de instalación en la región Gestionar la infraestructura y los servicios necesarios para facilitar la llegada y establecimiento de empresas extranjeras Coordinar con otras entidades gubernamentales y privadas para agilizar trámites y resolver problemas que puedan surgir durante el proceso de
	- Gestionar la infraestructura y los servicios necesarios para facilitar la llegada y establecimiento de empresas extranjeras.

Fuente: elaboración propia en base a modelo de ProBarranquilla e InvestinMurcia y entrevistas a quienes lideran dichas API al año 2024<sup>11</sup>

Finalmente, para la planificación y gestión de programas e iniciativas posteriores a la Inversión, el informe "Metodología para una Gobernanza Publico-Privada exitosa en Turismo: Experiencia en Capital Humano, 2023" también recomienda la utilización de los siguientes parámetros:

Tabla N°7: Parámetros del modelo de gobernanza para la planificación y gestión de programas e iniciativas.

Parámetros	Descripción	
Metas	Se definen como el resultado esperado luego de culminado el plazo de ejecución de la acción. Las metas para su definición deben cumplir con la metodología SMART <sup>12</sup> .	

<sup>11</sup> Quienes formaron parte de la plataforma de expositores del Seminario Internacional de Atracción de Inversiones, Araucanía: Infinitas Oportunidades, organizado por la Universidad Santo Tomás, Sede Valdivia y realizado el día 22 de mayo de 2024 en la ciudad de Tomação.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Se refiere al acrónimo extraído del idioma inglés que responde a: Específicos (*Specific*), *measurable* (Medibles), alcanzables (*Achievable*), realistas (*Realistic*) y de duración limitada (*Time-bound*).







Responsables	Responsables del apoyo directo a ejecutores y del seguimiento de ejecución de y concreción de las metas.
Participantes  Organismos públicos y privados que se involucran directa o indirectar con el cumplimiento de la (s) respectiva (s) meta (s).	
Plazos de ejecución	Plazo comprendido entre 1, 2 ó 3 años para iniciativas de corto plazo, de entre 4 a 7 años para iniciativas de mediano plazo, y 8 a 10 años para iniciativas de largo plazo.

Fuente: Elaboración propia en base a Metodología para una Gobernanza Publico-Privada exitosa en turismo: experiencia en capital humano, 2023.

A la luz de lo anterior, se establece que la gobernanza de InvestAraucanía *per se* únicamente ofrecerá y agregará valor en la medida que establezca planes estratégicos, otorgue los recursos y facilite su implementación y retroalimentación en forma adecuada y pertinente, razón por la cual debe velar por la toma de razón y promoción de las estrategias e iniciativas en donde prevalezcan los análisis y decisiones asentadas en base a acuerdos de carácter técnico-políticos, de modo que predomine la visión de largo plazo (así como la indexación del corto y mediano a este) y el interés unitario para la región. Sólo de esta forma será factible improntar procesos que otorguen sostenibilidad al modelo progresivo de instalación y gobernanza del *Hub* InvestAraucanía.

# 4. Hoja de Ruta de Proyectos e Iniciativas Estratégicas para La Acción del Hub InvestAraucanía

En el marco de la presente consultoría, se concibe una Hoja de Ruta como una propuesta de Plan de Trabajo que entregue soporte, orientación y realismo estratégico, tanto a los procesos de instalación del *Hub* InvestAraucanía como a los de su gobernanza (interna y externa), cuya progresión ha sido propuesta por **CyNergia®** en el marco de este presente documento final de asesoría.

Al respecto, esta herramienta de planificación expone información relevante respecto a un proyecto en particular, tales como objetivos, sector, temporalidad de ejecución, todos necesarios para su desarrollo, pero, particularmente, expone, y es el foco técnico subyacente a este capítulo Hoja de Ruta, la relación de progresión y de







dependencia estratégico-táctico-operativo de implementación de los proyectos aquí priorizados que, necesariamente, debe involucrar una propuesta de planificación de este tipo.

En suma, establece un flujo de implementación progresivo, en cuanto a los grados de desarrollo con los que debe contar una economía dinamizada también por recursos y proyectos financiados a través de la IED, así como su vinculación migratoria, en cuanto a desarrollo regional, instancia que considera la generación o mejoramiento de capacidades productivas tradicionales, asociadas a la producción primaria, la que ha sido enfocada hacia una economía más sofisticada, desde lo industrial hacia el valor agregado en base a conocimiento científico y tecnológico.

Por tanto, a continuación, se presenta una propuesta priorizada de iniciativas y proyectos que debiesen formar parte de la Hoja de Ruta de la Agencia de Promoción de Inversiones del *Hub* InvestAraucanía, los cuales han sido priorizados y sintetizados a partir de una metodología desarrollada por **CyNergia®**, en concordancia con la Universidad Santo Tomás, Sede Valdivia, en base a literatura especializada y a su adecuación a la realidad, dadas las necesidades particulares de la Región de La Araucanía.

### 4.1. Metodología

La metodología que permite organizar las "ideas de proyectos" levantadas fue desarrollada para la presente consultoría y consiste de un proceso de calificación y sistematización de las "ideas de proyectos" o iniciativas, a través de la investigación para llegar a obtener una serie de Factores Deseables para la Atracción de IED. En efecto, durante la presente consultoría se implementó un proceso de identificación y sistematización de factores, con el propósito de generar, posteriormente, una matriz de priorización de las "ideas de proyectos".

Se estableció una serie de factores, los cuales fueron normalizados en categorías. Para dichos efectos, los factores se dividieron en Macroáreas, los cuales, a su vez, se subdividieron en factores de carácter o impacto de tipo Macroeconómico, Microeconómicos, y, en complemento, se generó una Propuesta de Nivel Local (Regional), cada uno con su respectiva ponderación, la que fue levantada en un taller







específico con los planificadores o *Policy Makers*, todos profesionales del Gobierno Regional de La Araucanía e integrantes de sus distintas reparticiones internas.

Esta metodología de ponderación de proyectos se basó en modelos de planificación de inversiones y manuales metodológicos de evaluación multicriterio de programas y proyectos (Pacheco. JF y Contreras. E, 2008; Herrera. M, 2020; InvestChile *Insights*, 2021). A modo de indicación del proceso y para la debida calificación, organización y priorización de las "ideas de proyectos" o iniciativas, se realizaron las siguientes actividades:

- Identificación y levantamiento local, estructuración y ordenamiento de Factores Deseables para la Atracción de IED.
- Taller de ponderación de Factores Deseables para la Atracción de IED.
- Evaluación de iniciativas en función de Factores Deseables para la Atracción de IED en escala Likert 1 a 5, siendo, en lo general, el valor 1 de muy bajo o nulo impacto y 5, de alto impacto para la región.

Con dicho proceso ejecutado se logró una ratio por cada proyecto de los 73 proyectos identificados por los estudios de levantamiento previos a esta consultoría, guarismo que permitió obtener un *ranking* de las iniciativas y proyectos en base a su grado de impacto positivo para la región. Para la interpretación de los resultados, se ofrece la siguiente tabla que expone los valores a asociar a la escala de puntuación obtenida para cada iniciativa:

Tabla N°8: Escala de puntuación de iniciativas.

Puntaje	Calificación
4 a 5	Iniciativas excelentes: aquellas con alto nivel de ajuste a las necesidades regionales y a los sectores priorizados. Son iniciativas que, independiente de ser focalizadas en un sector, logran transversalidad y generan sinergias con otras iniciativas y apalancan otros sectores. Destacan por un potencial significativo en la aceleración del desarrollo regional y un aumento considerable en el atractivo de inversión en la Araucanía.







3 a 3,99	Iniciativas buenas: aquellas adecuadas para las necesidades regionales y de los sectores priorizados. Estas iniciativas tienen un impacto positivo, con cierto grado de transversalidad y sinergia con otras iniciativas, contribuyendo al desarrollo regional y mejorando el atractivo de inversión en la Araucanía, con rendimientos de interés.
2 a 2,99	Iniciativas aceptables: aquellas con algún nivel de alineación a las necesidades regionales y sectoriales, pero con limitaciones en su alcance y sinergia. Su impacto en el desarrollo regional y el atractivo de inversión en la Araucanía es limitado, con rendimientos acotados.
1 a 1,99	Iniciativas deficientes: con bajo nivel de ajuste a las necesidades regionales y de los sectores priorizados. Son iniciativas con déficits de impacto, donde el retorno de inversión es muy bajo o nulo.

Del ejercicio de ponderación de proyectos, se ordenaron las calificaciones o ratios de los mismos. Luego, se agruparon como datos según su distribución normal. En los resultados, la calificación mínima fue de 1,565, la calificación máxima fue de 3,414, la media fue de 2,322 y la desviación estándar fue de 0,39.

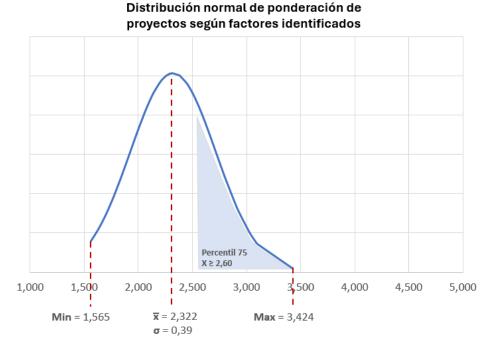
Se utilizó al percentil 75 como criterio cuantitativo de priorización de proyectos, siendo los proyectos por sobre esta medida los seleccionados para integrar finalmente la hoja de ruta. El percentil 75 se ubicó en la calificación 2,6 "aceptable", siendo 18 proyectos los que obtuvieron una calificación igual o superior a la señalada. La siguiente figura N°10 ilustra gráficamente el marco metodológico de priorización.







Figura N°10: Distribución normal de ponderación de proyectos según factores identificados.



Fuente: elaboración propia, a partir de los resultados de la ponderación de factores por iniciativa o proyecto.

Con la utilización del percentil 75 se obtuvieron iniciativas priorizadas en la categoría de aceptables y buenas, las cuales fueron incluidas en el modelamiento de la hoja de ruta propuesta en este presente apartado.

Cabe destacar que este ejercicio de planificación regional, para establecer en la región las competencias e institucionalidad de atracción de IED, per se ya deja enseñanzas y conclusiones asociadas a la necesidad de que el Hub InvestAraucanía desarrolle procesos creativos, innovadores y diferenciadores que permitan mejorar la "calidad" de los proyectos concebidos y su traducción en políticas públicas, como una forma de mejorar su atractivo regional para la IED, pero, a su vez, mejorar el impacto y sostenibilidad regional de estos, a partir de los proyectos que se prioricen y concreten en la región.







#### 4.2. Hoja de Ruta, de Implementación de Proyectos

La presente Hoja de Ruta de Implementación de Proyectos Mediante Atracción de Inversión Extranjera Directa, posee un diseño evolutivo y progresivo bidimensional, compuesto, en la dimensión horizontal (filas), por las fases 1, 2 y 3 ya previamente descritas en sus complementarias propuestas y, en la dimensión vertical (columnas), por cuatro componentes asociados, como ya ha sido indicado, a un gradual fortalecimiento y generación de capacidades territoriales tendientes a facilitar y dinamizar la ocurrencia e instalación de una economía con mayor sofisticación, sustentada a partir de la economía tradicional primaria, su fortalecimiento y consecuente evolución.

Estos cuatro componentes corresponden a (1) un sistema basal regional, (2) instalación de capacidades industriales (3) capacidades habilitantes y desarrollo sostenible y (4) normativa e incentivos. Componentes que se describen a continuación:

#### A) Sistema Basal Regional

El sistema basal regional se refiere a la infraestructura e instituciones fundamentales que sientan las bases para el desarrollo económico y la atracción de IED, en donde, bajo el foco de este documento, primero se ha de instalar y reconocer el proceso de desarrollo progresivo del *Hub* InvestAraucanía.

Este componente, principalmente centrado en la fase 1 (1-3 años), se concentra en promover la atracción de IED para facilitar la ocurrencia de proyectos asociados a:

- (08-68)<sup>13</sup> Perfeccionamiento de cadenas de suministro,
- (09-22) Proyectos de inversión en Agroindustria ganadera (ovinos y bovinos),
- (17-54 y 18-61) Potenciar la producción (mediante inversión) de manzanos y cerezos,

<sup>&</sup>lt;sup>13</sup> En la Figura N°11 se ha de reconocer una cierta codificación que permite otorgar una trazabilidad para cada iniciativa considerada en la Hoja de Ruta, en donde (xx-yy) es un código creado para las iniciativas o proyectos contenidos en la hoja de ruta, en dónde "xx" corresponde al número o posición alcanzada en el *ranking* de priorización, en base al percentil 75, e "yy" es el número de ordenamiento que le corresponde a cada una de las iniciativas o proyectos en la base de datos original utilizada para la priorización mediante los factores definidos. En aquellas iniciativas o proyectos cuyo indicador "yy" es igual a "00", esto indica que han sido incorporados por parte de CyNergia®, dados los levantamientos, hallazgos y conclusiones técnicas obtenidas como resultados del proceso metodológico de construcción de esta propuesta estratégica para la región.







- (19-17) Proyectos de inversión en patrimonio forestal (Manejo de Bosques y Captura de Carbono).

Estas iniciativas, como es posible denotar, constituyen un tipo de inversión de carácter innovador, en un contexto del sector silvoagropecuario principalmente, las cuales serán fortalecidas con inversión en los procesos de logística y suministro de bienes y servicios para una economía más dinámica, constituyendo en sí capacidades habilitantes basadas en la producción primaria, la cual sostendrá las acciones e inversiones asociadas al desarrollo de los siguientes componentes y fases 2 y 3.

Cabe señalar, sin embargo, que en esta fase (o bien en este espacio de planificación temporal para la región), los primeros años de implementación del modelo de atracción de inversiones y de la hoja de ruta se deberán también destinar a intensificar, por la vía de la Estrategia Regional de Desarrollo (a un nivel de planificación territorial del desarrollo) mediante definiciones e inversiones facilitadoras y promotoras de una economía más sofisticada y dinámica, teniendo en consideración el desarrollo e implementación de instancias tales como:

Infraestructura: aeropuertos, puertos, carreteras, medios de transporte, comunicaciones, energía y agua potable, todas, capacidades y servicios esenciales para apoyar las operaciones comerciales y las actividades de inversión.

Marco legal y regulatorio, incentivos: Un sistema legal estable y transparente, derechos de propiedad claros y mecanismos regulatorios efectivos que protegen a los inversores y promueven la competencia justa, incentivos asociados a liberación o disminución de impuestos, zonas especiales para instalación de industrias, entre otros, todos orientados a facilitar la decisión de invertir en la región por parte de los inversores.

Financiamiento e instrumentos de apoyo: sistema y productos bancarios pertinentes y de rápida tramitación, instrumentos de promoción a la inversión, al desarrollo e innovación, a la utilización de conocimiento e incorporación de la tecnología, entre otros.

Capital humano: Una fuerza laboral calificada y educada con las calificaciones y capacidades idiomáticas necesarias para satisfacer con agilidad la nueva necesidad de mano de obra proveniente de los potenciales inversores.







Servicios públicos interconectados: Instituciones públicas con servicios interconectados que posean la capacidad de implementar políticas, cumplir con plazos de atención, agilizar procesos burocráticos y cumplir con regulaciones de manera transparente y efectiva.

## B) Instalación de Capacidades Industriales

Este componente de la hoja de ruta, consignado para un periodo que abarca entre los 4 y los 7 años de planificación del *Hub*, difiere del anterior porque se concentra entre mediados de la fase 1 y toda la fase 2. Se concentra en la generación de las capacidades industriales para una economía de carácter secundario y abarca tanto (a) el desarrollo industrial como la (b) creación y operación de infraestructura de carácter industrial. Todo ello implica, en suma, el desarrollo y acondicionamiento de la infraestructura industrial y la promoción de actividades industriales para atraer IED para el fomento al crecimiento económico de la región. Implica, por ende, un enfoque integral, el cual que aborda tanto la infraestructura física como el entorno propicio para las operaciones industriales. Es decir:

- Desarrollo de parques industriales: Creación de áreas designadas con infraestructura esencial, servicios públicos y servicios de apoyo para acomodar operaciones de manufactura e industriales.
- Asegurar terrenos adecuados y prepararlos para el desarrollo industrial. Construir fábricas, almacenes y otras instalaciones de producción que satisfagan las necesidades específicas de los inquilinos potenciales.
- Provisión de servicios públicos e infraestructura de servicios: Brindar servicios públicos esenciales como electricidad, agua, gas y telecomunicaciones, así como infraestructura como gestión de residuos y redes de transporte.
- Aprovechamiento de instalaciones compartidas: Establecer instalaciones compartidas como centros de investigación y desarrollo, centros de capacitación y centros logísticos para desarrollar modelos distribuidos y descentralizados.
- Adopción de nuevas tecnologías: Implementar tecnologías de fabricación avanzadas, sistemas de automatización y soluciones Industria 4.0 para mejorar los procesos de producción.







- Cumplimiento de normas ambientales y de seguridad: Asegurar el cumplimiento de las regulaciones ambientales e implementar medidas de seguridad para proteger a los trabajadores y el medio ambiente.

Este componente de los desafíos anteriores, se orienta en desarrollar foco en las siguientes iniciativas y proyectos priorizados en la hoja de ruta, los cuales dicen relación con los literales a y b consignados previamente.

## C) Infraestructura industrial

- (05-16) Desarrollo de Parque industrial de almacenamiento, distribución y logística de mercancías agrícolas,
- (07-13) Desarrollo de Parque Industrial de cultivos industriales y cereales (fábricas y plantas de procesamiento),
- (02-49) Desarrollo de Parque Industrial especializado en la fruticultura.

Como es posible apreciar en la figura N°11, hoja de ruta, la infraestructura industrial es clave para la región, especialmente los parques, a los cuales convergen los productos resultados de las capacidades productivas tradicionales y aquellos provenientes del desarrollo industrial, quienes se instalan en sus espacios a modo de *clusters* o ecosistemas más intensos en tecnologías y productividad.

Cabe señalar que la Región de La Araucanía ya cuenta con un Parque Industrial (<a href="https://www.parqueindustrialaraucania.cl">https://www.parqueindustrialaraucania.cl</a>), en donde se han instalado empresas e, incluso, actores del sistema universitario ya están considerando instalarse en dichos espacios<sup>14</sup>.

#### D) Desarrollo industrial

El desarrollo industrial regional ya cuenta con un acervo básico de producción que dinamice y sostenga un desarrollo industrial de carácter más sofisticado. En efecto, tanto en la producción de recursos proteicos como en base a papas, ya se hace posible tomar decisiones de instalación de plantas e industrias asociadas a la agregación de valor industrial y, a su vez, situarse logísticamente en los parques industriales que

<sup>14</sup> https://www.parqueindustrialaraucania.cl/copia-de-noticia-060







vayan instalándose, conforme aumenta la inversión en estos sectores económicos. Las iniciativas priorizadas en este subcomponente son:

- (10-33) Instalación de planta de producción de proteínas vegetales para el desarrollo de Salmonicultura.
- (20-27) Desarrollo de industria procesadora de papas,
- (03-18) Proyectos de Inversión en Agroindustria Láctea destinados a potenciar la producción de productos lácteos correspondientes a preparaciones infantiles, vitaminas y minerales envasado),
- (14-12) Desarrollo de empresas locales de procesadoras de tubérculos,
- (15-14) Proyecto de inversión en Infraestructura Agroindustrial (plantas de procesamiento).

Es posible constatar que estas iniciativas y proyectos han sido priorizados como desarrollo e implementación, en una parte de la fase 1 y la fase 2 en su totalidad, las que son principalmente concepciones asociadas a parques industriales, así como a la llegada a estos de industrias procesadoras principalmente relacionadas con sectores productivos específicos, sobre las cuales InvestAraucanía deberá desarrollar estrategias particulares, a fin de promocionar y atraer IED a dichas áreas.

#### E) Capacidades Habilitantes y Desarrollo Sostenible

En lo que corresponde al componente capacidades habilitantes, en general, estas son aquellas condiciones y factores que permiten el desarrollo sostenible en sus diversas dimensiones. Estas capacidades abarcan una amplia gama de elementos, incluyendo:

- Capital humano: Una fuerza laboral calificada en todos los niveles de formación, capaz de responder a los nuevos desafíos empresariales en los sectores priorizados a desarrollar.
- Instituciones sólidas: Un sistema institucional eficaz, articulado, ágil y transparente.
- Infraestructura adecuada: Una red de infraestructura física y tecnológica robusta que facilite el comercio, la conectividad y el acceso a servicios esenciales.
- Protección ambiental: Un marco sólido para la gestión ambiental sostenible que preserve los recursos naturales y respete la capacidad biofísica del







ecosistema, promueva la reducción de la huella de carbono y mitigue los impactos del cambio climático.

- Multiculturalidad, inclusión social y equidad de género: Un enfoque que promueva la aceptación multicultural, la equidad, la justicia social y la igualdad de oportunidades (sociales y territoriales) para todos los miembros de la sociedad regional, con foco en la equidad de género y la coexistencia de múltiples culturas, así como de las visiones de territorio.

En lo específico asociado a hoja de ruta, las iniciativas y proyectos priorizados se concentran en áreas relacionadas con el desarrollo tecnológico y las capacidades de transferencia y absorción de conocimiento, así como en energía verde sostenible, todos los cuales comienzan su ejecución/implementación a partir de la primera fase, no obstante, su extensión considera también a las fases 2 y 3. Los proyectos priorizados para atraer IED son:

- (13-63) Creación y desarrollo de empresas de servicios tecnológicos,
- (04-43) Parques de Energía Eólica,
- (01-44) Planta de Hidrógeno Verde,
- (12-45) Construcción de centrales hidroeléctricas de pasada,
- (11-48) Construcción de centrales de energía geotérmica,
- (16-47) Construcción de una central de energía de biomasa.

Sin embargo, dadas las demandas que emergerán a partir de una gestión y posicionamiento exitoso de InvestAraucanía, en la medida que se implementan las acciones y proyectos conforme avanza la hoja de ruta, CyNergia® ha estimado necesario proponer la inclusión, en dicha hoja de ruta, de algunas iniciativas de carácter transversal (incorporando a su vez el proceso mismo de instalación del *Hub* InvestAraucanía), las que han sido levantadas durante el proceso de ejecución de esta consultoría y que dicen relación con necesidades y demandas transversales, a fin de provocar fluidez y fortalecer la disponibilidad inmediata de capital humano e información de inteligencia territorial, con foco en la atracción de IED. Las iniciativas incorporadas en este ámbito son:

- (01-00) Instalación de oficina InvestAraucanía (Progresión por fases 1, 2 y 3),
- (02-00) Formación de capital humano pertinente,
- (03-00) Formación en inglés para negocios,







- (04-00) Sistema (o Programa) de modelamiento y desarrollo de métricas socio territoriales para la Inteligencia de Atracción de IED.

El capital humano y la inteligencia competitiva territorial deben formar parte inherente de una hoja de ruta de carácter estratégico para la Región de La Araucanía. Esta hoja de ruta se hace cargo de ello y la fomenta con la incorporación de iniciativas en este orden, de modo de establecer y promover análisis estratégicos de continuidad y prospectiva, que permitan, durante las fases, retroalimentar a los *policy makers* y al Consejo Asesor de información nueva y relevante para la toma de decisiones de políticas públicas adecuadas, innovadoras, en tiempos también adecuados y con presupuestos acordes a su importancia estratégica para la región.

#### F) Normativa e Incentivos

Este componente hace mención al establecimiento y a un llamado regional a promover y establecer un marco regulatorio y de incentivos sólido, crucial para volverse competitivamente más atractivo *versus* otras regiones y otros países en materia de atracción de IED. Este, requiere, al menos, de:

- Establecer un marco regulatorio claro, transparente, consistente, permanente y evolutivo, que sea fácilmente accesible y comprensible para los inversores. En donde, además, encuentren asesores calificados con facilidad para transitar los obstáculos y desafíos que implique, con el fin de reducir incertidumbre regulatoria y acortar también los tiempos de obtención de resultados para favorecer las decisiones de inversión (captura regional de capitales internacionales.
- Implementar procedimientos administrativos eficientes y simplificados para el registro empresarial, la obtención de licencias, permisos y evaluaciones de todo tipo, especialmente las ambientales.
- Brindar mecanismos sólidos de protección de inversiones, incluidas garantías contra la expropiación y otros mecanismos en lógica de "Premio al riesgo".
- Ofrecer franquicias tributarias, tasas impositivas reducidas y/o progresivas para inversiones en sectores prioritarios o regiones designadas.
- Proporcionar deducciones fiscales para gastos de investigación y desarrollo (I+D), inversiones de capital y creación de empleo.







- Implementar regímenes fiscales especiales de zonas francas, zonas económicas especiales, zonas de libre comercio, u otras.
- Ofrecer instrumentos de apoyo (subsidios) a la instalación de IED, a la realización de estudios específicos, al desarrollo e incorporación de la CTCi<sup>15</sup> en los procesos productivos y el desarrollo de negocios, al proceso de adopción de conocimiento y tecnologías, entre otros.

Como es posible apreciar, especialmente en la figura N°11 siguiente, esta normativa e incentivos debe ser un ítem a considerar desde un principio en la implementación de la hoja de ruta y, a su vez, debe formar parte integral de los requerimientos necesarios cuando se defina y atraiga a InvestAraucanía el capital humano que sostendrá las operaciones de esta.

-

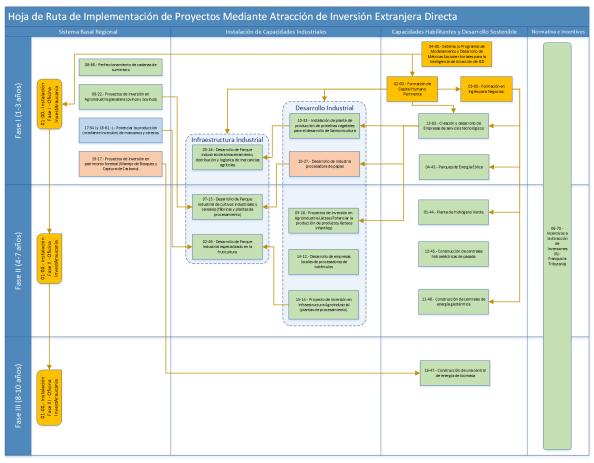
<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> Ciencia, tecnología, conocimiento e innovación.







Figura N°11: Hoja de ruta de Implementación de Proyectos Mediante Atracción de Inversión Extranjera Directa.



Como es posible apreciar en la figura anterior, y si bien todas las iniciativas y proyectos considerados en la hoja de ruta son de carácter importante y estratégico para el desarrollo económico regional en base a atracción de IED, estas, por la perspectiva de visión, se concentran en las fases 1 y 2, lo que presume grandes desafíos para InvestAraucanía en dicho periodo. A su vez, también estas se concentran principalmente en los componentes "Instalación de capacidades industriales" (en sus dos sub componentes) y en "Capacidades habilitantes y Desarrollo Sostenible", focos muy *ad hoc* a las prospectivas y políticas nacionales mediante procesos de creación de valor "verde" regional. Por su parte el capital humano pertinente y la inteligencia regional resultan claves para sostener y "leer" antes que las otras regiones las fuentes







de disrupción sobre las cuales apalancar más y mejores recursos financieros extranjeros a la región, diversificando y potenciando el portafolio de inversiones en el territorio regional de la Araucanía.

#### 4.3. Iniciativas destacadas

A continuación, se presentan las iniciativas destacadas ubicadas sobre el percentil 75, que obtuvieron un puntaje superior a 2,55 (aproximado a 2,6). Las mismas se presentan ordenadas del puntaje más alto al más bajo.

Tabla N°9: Iniciativas destacadas sobre percentil 75<sup>16</sup>.

	INICIATIVAS DESTACADAS	
1	Nombre Iniciativa	Planta de Hidrógeno Verde.
	Dogovinoi én	Oportunidad regional de aumentar las alternativas energéticas
	Descripción	sostenibles.
	Sector Industrial Relevante	Energías Renovables
	Puntaje	3,424
	Evaluación	Buena
	Nombre Iniciativa	Desarrollo de Parque Industrial especializado en la fruticultura.
		Parque industrial que se centre en la transformación y
	Descripción	procesamiento de las frutas cultivadas en la zona (cerezas y otras
2		frutas).
	Sector Industrial Relevante	Frutícola
	Puntaje	3,097
	Evaluación	Buena
		Proyectos de Inversión en Agroindustria Láctea (Potenciar la
	Nombre Iniciativa	producción de productos lácteos correspondientes a preparaciones
		infantiles, vitaminas y minerales envasados).
3	Descripción	Corresponden a los productos más exportados actualmente en la
		región.
	Sector Industrial Relevante	Agrícola-Ganadero
	Puntaje	3,085
	Evaluación	Buena
	Nombre Iniciativa	Parques de Energía Eólica.
_	Descripción	Aprovechar la capacidad eólica de la provincia de Malleco.
4	Sector Industrial Relevante	Energías Renovables
	Puntaje	3,059
	Evaluación	Buena
	Nombre Iniciativa	Desarrollo de Parque industrial de almacenamiento, distribución y
_		logística de mercancías agrícolas.
5	Descripción	Que incluya centros de distribución, áreas de carga y descarga,
		servicios de transporte y otros servicios logísticos.
	Sector Industrial Relevante	Agrícola-Ganadero

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Esta tabla contiene a 18 iniciativas y/o proyectos, las cuales fueron priorizadas a partir de la base de datos original. Sin embargo, la hoja de ruta contiene 22 iniciativas, siendo las cuatro restantes incorporadas por CyNergia® a la luz de los resultados y levantamientos de esta consultoría.







	Puntaje	3,024	
	Evaluación	Buena	
	Nombre Iniciativa	Franquicia Tributaria	
6	5,	Para incentivar que empresas de otras regiones y países inviertan en	
	Descripción	la región.	
	Sector Industrial Relevante	Otros	
	Puntaje	2,936	
	Evaluación	Aceptable	
	Nombre Iniciativa	Desarrollo de Parque Industrial de cultivos industriales y cereales (fábricas y plantas de procesamiento).	
7	Descripción	Orientado en el procesamiento y transformación de productos (potenciar producción de aceites, harinas, cereales procesados, alimentos balanceados para animales y otros productos de alto valor agregado).	
	Sector Industrial Relevante	Agrícola-Ganadero	
	Puntaje	2,892	
	Evaluación	Aceptable	
	Nombre Iniciativa	Perfeccionamiento de cadenas de suministro.	
	Descripción	Para evitar la muerte de emprendimientos.	
8	Sector Industrial Relevante	Otros	
	Puntaje	2,802	
	Evaluación	Aceptable	
	Nombre Iniciativa	Proyectos de inversión en AgroIndustria ganadera (ovinos y bovinos).	
	Descripción	Aprovechar la ventaja competitiva de la zona, agregando valor con una producción con alto valor agregado y sustentable.	
9	Sector Industrial Relevante	Agrícola-Ganadero	
	Puntaje	2,797	
	Evaluación	Aceptable	
	Nombre Iniciativa	Instalación de planta de producción de proteínas vegetales para el desarrollo de Salmonicultura.	
10	Descripción	Creación de una planta de producción de trigo y raps para plantas salmoneras, que generen un encadenamiento productivo con el sector, además de engrandecer el desarrollo de la salmonicultura que está tan presente en la Región.	
	Sector Industrial Relevante	Salmonicultura	
	Puntaje	2,788	
	Evaluación	Aceptable	
	Nombre Iniciativa	Construcción de centrales de energía geotérmica.	
	Nombre miciativa	Generación de energía renovable utilizando las altas temperaturas	
11	Descripción	provenientes de vapor y agua.	
	Sector Industrial Relevante	Energías Renovables	
	Puntaje	2,750	
	Evaluación	Aceptable	
	Nombre Iniciativa	Construcción de centrales hidroeléctricas de pasada.	
	Descripción	Aprovechamiento de las corrientes de agua de alto caudal y flujo para generar energías no contaminantes.	
12	Sector Industrial Relevante	Energías Renovables	
-	Puntaje	2,736	
	Evaluación	Aceptable	
13	Nombre Iniciativa	Creación y desarrollo de Empresas de servicios tecnológicos.	
13	Evaluación	Aceptable	







Descripción		Empresas que fomenten la innovación y el desarrollo tecnológico. Podrían ser parte de parque industrial de almacenamiento.	
	Sector Industrial Relevante	Tecnología	
	Puntaje	2,679	
	Evaluación	Aceptable	
	Nombre Iniciativa	Desarrollo de empresas locales de procesadoras de tubérculos	
	- Trembre illierativa	Incentivar el desarrollo de la producción y procesamiento de	
	Descripción	tubérculos, como la papa, en las comunidades y productores	
14	2000	locales.	
	Sector Industrial Relevante	Agrícola-ganadero	
	Puntaje	2,679	
	Evaluación	Aceptable	
	Nombre Iniciativa	Proyecto de inversión en Infraestructura Agroindustrial (plantas de	
	Normbre iniciativa	procesamiento).	
	Descripción	Potenciar IE en terrenos de buena calidad para sembrar, plantar y	
15	Descripcion	cultivar. Usando terrenos en comodato o similares.	
	Sector Industrial Relevante	Agrícola-ganadero	
	Puntaje	2,664	
	Evaluación	Aceptable	
	Nombre Iniciativa	Construcción de una central de energía de biomasa.	
		Esta energía se obtiene mediante la fotosíntesis que realizan las	
	Descripción	plantas. Utilizan la luz solar para convertir el anhidrido carbónico	
16	Decempoion	atmosférico, el agua y otras sustancias simples en materia orgánica	
		(Pellet).	
	Sector Industrial Relevante	Energías Renovables.	
	Puntaje	2,624	
	Evaluación	Aceptable	
	Nombre Iniciativa	Potenciar la producción (mediante inversión) de manzanos y cerezos (17-54 y 18-61 juntos).	
	Descripción	Generar nuevos nichos de producción frutícola en la región.	
17	Sector Industrial Relevante	Frutícola	
	Puntaje	2,605	
	Evaluación	Aceptable	
	Lvatuacion	Proyectos de inversión en patrimonio forestal (Manejo de Bosques y	
18	Nombre Iniciativa	Captura de Carbono).	
		Proyectos que priorizan el manejo sustentable de bosques,	
	Descripción	centrados en la captura de carbono y en perpetuar la actividad	
	2 333.1.53.13.1	económica que lo rodea para próximas generaciones.	
	Sector Industrial Relevante	Bienes madereros	
	Puntaje	≈ 2,6	
	Evaluación	Aceptable	
		•	

#### 4.4. Programas por sectores priorizados

De manera complementaria, el presente trabajo de consultoría ofrece una organización alternativa de las iniciativas bajo las cuales se estructura la hoja de ruta, a modo de ofrecer una mayor fuente de aporte al análisis que puedan implementar los *policy makers* del GORE y







del CORE. Para ello se los proyectos o iniciativas se organizaron por sector productivo, conformando grupos de iniciativas que dan forma a un programa que tiene la capacidad de colaborar y establecer sinergias entre iniciativas con miras a acelerar la dinamización del sector productivo priorizado. Para el caso, las iniciativas que conforman el programa son aquellas que se encuentran por sobre el perfil 75 (ver Figura N°10), es decir, aquellas que han obtenido un puntaje superior al 2,6. Solo en el caso particular de algunos sectores en donde no había iniciativas en ese rango de calificación, o la cantidad de iniciativas que presentaban era muy reducida, se ha incorporado en los grupos a aquellas que poseen una calificación inferior de 2,6 puntos. A continuación, se presentan los programas fruto del proceso de organización descrito:

#### **Sector Energías Renovables**

Tabla N°10: Programa en sector Energías Renovables.

CARACTERÍSTIC	CAS DEL PROGRAMA
Nombre Programa	Energía Renovable Regional
Descripción Programa	El programa "Energía Renovable Regional" está enfocado en el desarrollo y expansión de fuentes de energía renovable en la macrozona regional, con foco en hidrógeno verde, energía eólica, geotérmica, hidroeléctricas y/o biomasa.
INFORMACIÓN DE CO	ONTEXTO DEL PROGRAMA
Sector Industrial	Energías Renovables.
Macrozona	Regional.
Posible Inversor	China, Unión Europea.
Evaluación general	Iniciativas buenas – Iniciativas aceptables.
INICIATIVAS RELAC	IONADAS AL PROGRAMA
Nombre Iniciativa	Planta de Hidrógeno Verde.
Descripción	Oportunidad regional de aumentar las alternativas energéticas sostenibles.
Puntaje	3,424
Nombre Iniciativa	Planta de Energía Eólica.
Descripción	Aprovechar la capacidad eólica de la provincia de Malleco.
Puntaje	3,059
Nombre Iniciativa	Construcción de centrales de energía geotérmica.
Descripción	Generación de energía renovable utilizando las altas temperaturas provenientes de vapor y agua.
Puntaje	2,750
Nombre Iniciativa	Construcción de centrales hidroeléctricas de pasada.
Descripción	Aprovechamiento de las corrientes de agua de alto caudal y flujo para generar energías no contaminantes.
Puntaje	2,736
Nombre Iniciativa	Construcción de una central de energía de biomasa.







Descripción	Esta energía se obtiene mediante la fotosíntesis que realizan las plantas. Utilizan la luz solar para convertir el anhidrido carbónico atmosférico, el agua y otras sustancias simples en materia orgánica (Pellet).
Puntaje	2,624

#### **Sector Turismo**

Tabla N°11: Programa en sector Turismo

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	
Nombre Programa	Desarrollo Integral del Turismo Sostenible en
	La Araucanía
Descripción Programa	El programa de Desarrollo Integral del Turismo Sostenible tiene como objetivo fomentar el turismo sostenible y la conservación de áreas naturales mediante diversas iniciativas estratégicas. Propone para ello concesiones para inversión turística en áreas protegidas del Estado en la zona cordillerana, la expansión de la infraestructura turística como hoteles, restaurantes y empresas de alojamiento, el desarrollo de turismo rural y comunitario, así como la creación de rutas fluviales y proyectos específicos en el Parque Nacional Nahuelbuta. Este programa está diseñado para atraer inversiones de la Unión Europea y promover un turismo que combine la belleza paisajística con la riqueza cultural y natural de la región.
INFORMACIÓN DE CON	ITEXTO DEL PROGRAMA
Sector Industrial	Turismo.
Macrozona	Regional.
Posible Inversor	Unión Europea.
Evaluación general	Iniciativas aceptables.
INICIATIVAS RELACIO	NADAS AL PROGRAMA
Nombre Iniciativa	Concesión para inversión turística en áreas protegidas del Estado en zona cordillerana.
Descripción	Incentivo del turismo nacional y la conservación de espacios naturales a través de la adecuación de un parque nacional.
Puntaje	2,313
Nombre Iniciativa	Concesión Ruta Labranza costera.
Descripción	Concesión del MOP para avanzar la ruta Labranza hacia la costa.
Puntaje	2,282
Nombre Iniciativa	Instalación de empresas de alojamiento y restaurantes.
Descripción	Ampliar el mercado actual en la zona.







Puntaje	2,122
Nombre Iniciativa	Inversión en Parque Nacional Nahuelbuta.
Descripción	Posee alto valor biológico en fauna; ecoturismo,
Descripcion	senderismo.
Puntaje	2,122
Nombre Iniciativa	Desarrollo de empresas de turismo rural y comunitario.
	Aprovechar las bondades paisajísticas y combinarlas
Descripción	con la riqueza cultural, para generar turismo de
	intereses especiales.
Puntaje	2,104
Nombre Iniciativa	Construcción de Rutas fluviales.
Descripción	Desarrollo turístico de ruta fluvial que conecta
Descripcion	diferentes sectores y/o localidades en sector ribereño.
Puntaje	2,001
Nombre Iniciativa	Inversión en infraestructura (Hotel) para Turismo de
Nothbre iniciativa	Intereses especiales.
Descripción	Proyecto de inversión con foco en la identidad de
	pueblos originarios y fauna endémica (Zona
	cordillerana).
Puntaje	2,001

## **Sector Industria Creativa**

Tabla N°12: Programa en sector Industria Creativa.

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA		
Nombre Programa	Desarrollo de Industrias Creativas	
Descripción Programa	El programa de Desarrollo de Industrias Creativas en la Macrozona Regional tiene como objetivo impulsar el crecimiento y la especialización en el sector audiovisual y de producción dentro de la industria creativa. Se enfoca en el desarrollo de capital humano mediante programas de capacitación especializada en áreas como la producción audiovisual y la acústica. Además, promueve la creación de nuevas empresas dedicadas al diseño y producción audiovisual para aprovechar las oportunidades de crecimiento en el sector. También contempla la creación de un centro de innovación para el desarrollo de nuevos productos en industrias creativas, facilitando la colaboración y el desarrollo en áreas como producciones audiovisuales y videojuegos.	
INFORMACIÓN DE CONTEXTO DEL PROGRAMA		
Sector Industrial	Industria Creativa.	
Macrozona	Regional.	
Posible Inversor	Estados Unidos, Unión Europea.	
Evaluación general	Iniciativas aceptables.	
INICIATIVAS RELACIONADAS AL PROGRAMA		







Nombre Iniciativa	Desarrollo de capital Humano en técnicos y profesionales de alta especialización audiovisual (Hub o Centro Regional).
Descripción	Programas de capacitación y especialización en materia acústica y de producción.
Puntaje	2,006
Nombre Iniciativa	Creación de empresas de diseño y producción audiovisual.
Descripción	Aprovechar las potencialidades de crecimiento del sector de industrias creativas.
Puntaje	1,924
Nombre Iniciativa	Centro de nuevos productos para el desarrollo de industrias creativas.
Descripción	Generar una institución de articulación, colaboración y desarrollo en este ámbito, especialmente en producciones audiovisuales y videojuegos.
Puntaje	1,723

# Sector Tecnología

Tabla N°13: Programa en sector Tecnología.

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	
Nombre Programa	Fortalecimiento del Sector Tecnológico regional
Descripción Programa	El programa de Fortalecimiento del Sector Tecnológico regional tiene como objetivo impulsar la innovación y el desarrollo tecnológico mediante la creación y desarrollo de empresas de servicios tecnológicos. Se busca establecer un hub tecnológico que facilite la integración y crecimiento de empresas que ofrecen servicios integrales de gestión empresarial y pública, plataformas web, asesoría tecnológica, entre otros. Este programa está diseñado para atraer inversiones de Estados Unidos y promover iniciativas que mejoren la competitividad y sostenibilidad del sector tecnológico regional.
INFORMACIÓN DE CON	ITEXTO DEL PROGRAMA
Sector Industrial	Tecnología.
Macrozona	Regional.
Posible Inversor	Estados Unidos.
Evaluación general	Iniciativas aceptables
INICIATIVAS RELACIO	NADAS AL PROGRAMA
Nombre Iniciativa	Creación y desarrollo de Empresas de servicios tecnológicos.
Descripción	Empresas que fomenten la innovación y el desarrollo tecnológico. Podrían ser parte de parque industrial de almacenamiento.
Puntaje	2,679







Nombre Iniciativa	Hub de empresas de servicios tecnológicos.
Descripción	Hub de empresas de servicios tecnológicos que entreguen servicios integrales de gestión tanto empresarial, como pública, plataformas web, servicios de asesoría, etc.
Puntaje	2,448

#### **Sector Frutícola**

Tabla N°14: Programa en sector Frutícola.

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	
Nombre Programa	Desarrollo Integral del Sector Frutícola Regional
Descripción Programa	El programa de Desarrollo Integral del Sector Frutícola regional tiene como objetivo promover el crecimiento y la competitividad del sector frutícola mediante la implementación de iniciativas estratégicas. Se enfoca en potenciar la producción de frutas como cerezas, manzanos y otros productos destacados en la región, así como en establecer un parque industrial especializado en la transformación y procesamiento de frutas. El programa busca atraer inversiones de China, Estados Unidos y otros posibles inversores para fortalecer la cadena de valor frutícola y mejorar la sostenibilidad económica y ambiental.
INFORMACIÓN DE CONTEXTO DEL PROGRAMA	
Sector Industrial	Frutícola.
Macrozona	Regional.
Posible Inversor	China, Estados Unidos.
Evaluación general	Iniciativas buenas – Iniciativas aceptables.
INICIATIVAS RELACIONADAS AL PROGRAMA	
Nombre Iniciativa	Desarrollo de Parque Industrial especializado en la fruticultura.
Descripción	Parque industrial que se centre en la transformación y procesamiento de las frutas cultivadas en la zona (cerezas y otras frutas).
Puntaje	3,097
Nombre Iniciativa	Potenciar la producción (mediante inversión) de manzanos y cerezos.
Descripción	Generar nuevos nichos de producción frutícola en la región.
Puntaje	2,605
Nombre Iniciativa	Potenciar la producción (mediante inversión) de Cerezos.
Descripción	Corresponden a los productos más exportados actualmente en a la región.

Fuente: Elaboración propia.







# Sector Agrícola-Ganadero

Tabla N°15: Programa en sector Agrícola-Ganadero.

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	
Nombre Programa	Desarrollo Integral del Sector Agrícola-Ganadero en La Araucanía
Descripción Programa	El programa de Desarrollo Integral del Sector Agrícola- Ganadero en la Macrozona Regional tiene como objetivo promover el crecimiento económico y la sustentabilidad en la región mediante el fortalecimiento de la agroindustria y la infraestructura agrícola. Se enfoca en potenciar la producción y transformación de productos agrícolas y ganaderos de alto valor agregado, así como en desarrollar parques industriales especializados en almacenamiento, distribución y procesamiento de productos agrícolas. El programa busca atraer inversiones de Asia, China, Estados Unidos y la Unión Europea para mejorar la competitividad y sostenibilidad del sector.
INFORMACIÓN DE CONTEXTO DEL PROGRAMA	
Sector Industrial	Agrícola-Ganadero.
Macrozona	Regional.
Posible Inversor	Asia, China, Estados Unidos, Unión Europea
Evaluación general	Iniciativas buenas – Iniciativas aceptables.
INICIATIVAS RELACIO	NADAS AL PROGRAMA
Nombre Iniciativa	Proyectos de Inversión en Agroindustria Láctea (Potenciar la producción de productos lácteos correspondientes a preparaciones infantiles, vitaminas y minerales envasados).
Descripción	Corresponden a los productos más exportados actualmente en a la región.
Puntaje	3,085
Nombre Iniciativa	Desarrollo de Parque industrial de almacenamiento, distribución y logística de mercancías agrícolas.
Descripción	Que incluya centros de distribución, áreas de carga y descarga, servicios de transporte y otros servicios logísticos.
Puntaje	3,024
Nombre Iniciativa	Desarrollo de Parque Industrial de cultivos industriales y cereales (fábricas y plantas de procesamiento).
Descripción	Orientado en el procesamiento y transformación de productos (potenciar producción de aceites, harinas, cereales procesados, alimentos balanceados para animales y otros productos de alto valor agregado).
Puntaje	2,892
Nombre Iniciativa	Proyectos de inversión en AgroIndustria ganadera (ovinos y bovinos).
Descripción	Aprovechar la ventaja competitiva de la zona, agregando valor con una producción con alto valor agregado y sustentable.







Puntaje	2,797
Nombre Iniciativa	Desarrollo de empresas locales de procesadoras de tubérculos.
Descripción	Incentivar el desarrollo de la producción y procesamiento de tubérculos, como la papa, en las comunidades y productores locales.
Puntaje	2,679
Nombre Iniciativa	Proyecto de inversión en Infraestructura Agroindustrial (plantas de procesamiento).
Descripción	Potenciar IE en terrenos de buena calidad para sembrar, plantar y cultivar. Usando terrenos en comodato o similares.
Puntaje	2,664

#### **Bienes Madereros**

Tabla N°16: Programa en sector Bienes Madereros.

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	
Nombro Brograma	Desarrollo Sostenible del Sector Bienes Madereros
Nombre Programa	en La Araucanía.
Descripción Programa	El programa de Desarrollo Sostenible del Sector Bienes Madereros en la Macrozona Regional tiene como objetivo principal promover el manejo sustentable de los recursos forestales y fortalecer la economía local a través de iniciativas que valoricen y potencien la producción maderera. Se busca establecer infraestructuras y prácticas que incrementen la captura de carbono y perpetúen la actividad económica forestal para las próximas generaciones. Además, se pretende diversificar la producción con manufacturas madereras de alto valor añadido, como muebles, pisos de madera, productos de carpintería, papel y pellets, entre otros.
INFORMACIÓN DE CON	ITEXTO DEL PROGRAMA
Sector Industrial	Bienes Madereros.
Macrozona	Regional.
Posible Inversor	Asia, China y/o Estados Unidos.
Evaluación general	Iniciativas aceptables.
INICIATIVAS RELACIO	NADAS AL PROGRAMA
Nombre Iniciativa	Proyectos de inversión en patrimonio forestal (Manejo de Bosques y Captura de Carbono).
Descripción	Proyectos que priorizan el manejo sustentable de bosques, centrados en la captura de carbono y en perpetuar la actividad económica que lo rodea para próximas generaciones.
Puntaje	2,596
Nombre Iniciativa	Establecer Fábrica de Manufacturas madereras.







Descripción	Fábrica de muebles, pisos de madera, productos de carpintería, papel y pellet entre otros productos secundarios.
Puntaje	2,297
Nombre Iniciativa	Potenciar la producción (mediante inversión) de maderas de alto valor en bosques de conservación.
Descripción	Aprovechar de mejor manera la materia prima disponible en la región y las ventajas comparativas del sector forestal de la macrozona sur.
Puntaje	2,062
Nombre Iniciativa	Producción de casas con maderas nativas con alto valor.
Descripción	Inyección de inversión en empresa constructora de casas con maderas nativas y/o exóticas de alto valor.
Puntaje	2,007

## **Sector Salmonicultura**

Tabla N°17: Programa en sector Salmonicultura.

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA		
Nombre Programa	Desarrollo Integral de la Salmonicultura Sostenible	
	en La Araucanía.	
	El programa de Desarrollo Integral de la Salmonicultura	
	Sostenible La Araucanía tiene como objetivo fortalecer	
	y expandir la industria salmonera en la macrozona	
	costera regional. Se enfoca en el establecimiento de	
	infraestructuras y prácticas sostenibles, así como en la	
	integración de iniciativas que promuevan la	
Descripción Programa	diversificación y el crecimiento económico inclusivo.	
	El programa busca mejorar las cadenas de valor	
	asociadas a la salmonicultura mediante la instalación	
	de plantas de producción de proteínas vegetales y	
	plantas de procesamiento, además de fomentar	
	proyectos asociativos que beneficien a la pesca	
	artesanal y pequeños empresarios del sector.	
INFORMACIÓN DE CON	ITEXTO DEL PROGRAMA	
Sector Industrial	Salmonicultura.	
Macrozona	Territorio intercultural Ríos y Mar.	
Posible Inversor	Unión Europea.	
Evaluación general	Iniciativas aceptables.	
INICIATIVAS RELACIONADAS AL PROGRAMA		
	Instalación de planta de producción de proteínas	
Nombre Iniciativa	vegetales para el desarrollo de Salmonicultura.	
Descripción	Creación de una planta de producción de trigo y raps	
	para plantas salmoneras, que generen un	
	encadenamiento productivo con el sector, además de	







	engrandecer el desarrollo de la salmonicultura que está tan presente en la Región.
Puntaje	2,788
Nombre Iniciativa	Plantas de procesamiento de productos de la industria salmonera.
Descripción	Plantas que conecten la producción agrícola, la investigación y la acuicultura, incrementando la cadena de valor del salmón.
Puntaje	2,556
Nombre Iniciativa	Proyectos de Inversión asociativos en el sector de la pesca artesanal (Cooperativas y/o centros de acopio de pescadores artesanales).
Descripción	Cooperativas que puedan incluir a pescadores artesanales y pequeños empresarios de la industria en un negocio competitivo.
Puntaje	2,299

#### Sector Vitivinícola

Tabla N°18: Programa en sector Vitivinícola.

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA		
Nombre Programa	Fortalecimiento del Turismo Vitivinícola en La	
	Araucanía	
Descripción Programa	El programa de Fortalecimiento del Turismo Vitivinícola en La Araucanía tiene como objetivo principal promover el desarrollo económico y turístico de la región a través del sector vitivinícola. Se busca crear una identidad regional única en torno a la producción de vino, fomentando la cooperación entre productores locales y la creación de experiencias turísticas enológicas. Este programa pretende posicionar a La Araucanía como un destino destacado en el mapa vitivinícola chileno, atrayendo tanto a	
	visitantes nacionales como internacionales.	
INFORMACIÓN DE CONTEXTO DEL PROGRAMA		
Sector Industrial	Vitivinícola.	
Macrozona	Malleco Norte, Nahuelbuta, Regional.	
Posible Inversor	Unión Europea, Estados Unidos y China.	
Evaluación general	Iniciativas aceptables.	
INICIATIVAS RELACIONADAS AL PROGRAMA		
Nombre Iniciativa	Creación de centro regional vitivinícola (cooperativa y/o Asociación).	
Descripción	Asociación de productores vitivinícolas y sus respectivas viñas para generar un centro de atracción culinaria y turística en torno al vino.	
Puntaje	2,08	







Nombre Iniciativa	La Ruta del Vino Más Austral de Chile en el Valle de Malleco.
Descripción	Desarrollar una identidad a la producción de vino en La Araucanía de modo de crear un concepto comunitario, desde la producción al ámbito turístico.
Puntaje	2,062

#### **Otros**

Tabla N°19: Programa en sector Otros (generalmente inversión pública detonante de IE).

CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA	
	Incentivos Tributarios y acondicionamiento de
Nombre Programa	capacidades habilitantes para el Desarrollo
	Regional Sostenible.
Descripción Programa	El programa de Incentivos Tributarios y Acondicionamiento de Capacidades Habilitantes para el Desarrollo Regional Sostenible busca promover el crecimiento económico y la sostenibilidad de la región a través de una combinación estratégica de incentivos fiscales y mejoras en las infraestructuras y capacidades locales. Se pretende atraer inversiones extranjeras y nacionales, fomentar la creación y el desarrollo de emprendimientos, y fortalecer las cadenas de suministro para asegurar la estabilidad y el crecimiento a largo plazo de la economía regional. Este programa cuenta con el apoyo de la Unión Europea y se enfoca en generar un impacto positivo y duradero en la región.
INFORMACIÓN DE CON	ITEXTO DEL PROGRAMA
Sector Industrial	Otros (generalmente inversión pública, detonante de IE).
Macrozona	Regional.
Posible Inversor	Unión Europea.
Evaluación general	Iniciativas aceptables.
INICIATIVAS RELACIONADAS AL PROGRAMA	
Nombre Iniciativa	Franquicia Tributaria.
Descripción	Para incentivar que empresas de otras regiones y países inviertan en la región.
Puntaje	2,936
Nombre Iniciativa	Perfeccionamiento de cadenas de suministro.
Descripción	Para evitar la muerte de emprendimientos.
Puntaje	2,802

Fuente: Elaboración propia.







#### 5. Conclusiones

La instalación de InvestAraucanía, Agencia de Promoción de Inversiones (API) de Inversión Extranjera Directa (IED), requiere de definiciones estratégicas específicas, que sean coherentes con los instrumentos de planificación regional, tales como la ERD, las Políticas de Fomento, así como con los sectores priorizados para el desarrollo de la Región de la Araucanía.

No obstante, aunque ya existe una declaración de los sectores priorizados para el desarrollo en la región, es importante reevaluar esos diagnósticos en concordancia con los sectores que sustentan las iniciativas y programas ya en funcionamiento en la región. Esta reevaluación debe considerar las iniciativas propuestas o en funcionamiento, así como los recursos y capacidades disponibles del sector productivo y las diferentes vertientes de actores participantes de la región (visión ecosistémica). A modo de ejemplificar, el *ranking* de proyectos muestra un mayor grado de madurez y desarrollo en sectores no priorizados, como el agrícola-ganadero, en contraste con el escaso grado de madurez y la limitada amplitud de iniciativas en sectores priorizados, como el turismo y la industria creativa.

En consideración a factores de riesgo e incertidumbre que pueden presentar sectores tradicionales (por ejemplo: agrícola-ganadero) por condiciones del entorno, ya sea por factores tales como climáticos, seguridad, sociales, logística, inversión en infraestructura y equipamiento, entre otros, se identifica la oportunidad de incorporar Ciencia, Tecnología e Innovación en todos los procesos, como factor de apalancamiento asociado a la modernización de los mismos, de manera de internalizar y gestionar aquellos factores de riesgo e incertidumbre identificados.

En cuanto a los sectores priorizados, y que bajo este proceso de consultoría se ha diagnosticado que poseen un bajo nivel de desarrollo, así como en aquellos proyectos presentes en la matriz de ponderación que poseen una baja calificación como proyectos de IED, es de particular valor realizar acciones destinadas a proponer estrategias para el fortalecimiento del sector y de sus iniciativas, lo cual, idealmente, debería desarrollarse velando por activar procesos en sinergia y transversalidad con otros sectores, estableciendo así encadenamientos productivos virtuosos, social y territorialmente equitativos.







El estudio del mapa de actores entrega como resultado un alto grado de participación de entidades del sector público (43%), versus un mediano grado de participación de entidades del sector privado (28,5%) y del sector académico (28,5%). En este contexto, si bien el alto grado de participación, y por consecuencia, de compromiso del sector público es un factor positivo, resulta ineludible realizar las necesarias acciones tendientes a nivelar la participación e impacto que cada hélice (Estado, Sector Privado, Academia y Sector Social) genera en cuanto a IED. Ello, debido, por ejemplo, a la importancia que implica el hecho de que exista un sector académico que brinde una oferta profesional y de postgrado acorde a los desafíos de los proyectos de IED presentados por inversionistas, así como la presencia de un sector productivo capaz de responder a la demanda de productos y servicios para la instalación y funcionamiento de las inversiones en la región.

En este sentido, es clave la generación de "comunidades", es decir, organizaciones que compartan conocimiento, colaboren y otorguen dinamismo al ecosistema, creando flujos que impulsen y aceleren el desarrollo regional de manera orgánica y sostenible.

Por parte del sector público, cabe poner énfasis en la necesidad de que InvestAraucanía se encuentre integrada o vinculada de hecho a los organismos públicos coligados directa o indirectamente a su quehacer. Este aspecto es resaltado por otras API's, en donde describen que ello es un aspecto estratégico que facilita la interacción, y los acuerdos, lo que repercute en disminuir procesos burocráticos y facilitar la instalación a quienes deseen invertir en la región.

Respecto al Modelo de Gobernanza y puesta en marcha de la API, se destaca la necesidad de contar con las debidas herramientas de planificación y gestión de la agencia, así como de sistemas de observación e inteligencia territorial, de datos e inteligencia de mercado, que sean de valor y tengan la capacidad de atraer, convencer y fidelizar a futuros inversionistas, permitiendo procesos prospectivos que abran la visión de futuro para dichos actores.

En efecto, será relevante velar proactivamente porque la implementación por fases se realice en forma progresiva y sistémicamente, de modo que redunde en un posicionamiento exitoso de la agencia InvestAraucanía en el territorio regional, para cuyos resultados, es el modelo de gobernanza el que deberá aportar y promover el







sostén privado, público y social para otorgar sostenibilidad y proyección al modelo de atracción de inversiones en la Región de La Araucanía.

La implementación de la API debe ser progresiva y por fases, siendo clave, en ámbitos estratégicos, que su dirección general sea apoyada y facilitada por un Consejo Asesor Externo compuesto por diferentes representantes del ecosistema socioeconómico regional, sí como del territorio regional extendido. A modo táctico es de valor que priorice mercados destino en los que instalar antenas de atracción de inversiones, así como manejar departamentos sectoriales que sistematicen la información de interés, y conozcan los procedimientos para una correcta instalación de las ofertas de inversión. En fases posteriores es clave que la API instaure gestores territoriales que permitan desarrollar y mantener un equilibrio en las oportunidades emergentes para los distintos territorios, así como lograr comunidades de práctica que permiten volver más fluido el funcionamiento y operatoria de la Agencia.

Desarrollar iniciativas de inversión en la lógica de territorios pilotos se vislumbra como una acción de política pública interesante de prospectar, especialmente al alero de estrategias de desarrollo sub territoriales, también pilotos. Esto permitiría poner en perspectiva y funcionamiento el modelo por fases propuesto y el sistema de funcionamiento y operación de la agencia, generando aprendizajes y pruebas de conceptos específicos, así como la extracción de experiencias con posibilidades de réplica y/o expansión a otros subterritorios locales de interés para los objetivos de InvestAraucanía.

Conforme vaya avanzando el proceso de instalación de la API InvestAraucanía, se requerirá de generar condiciones diagnósticas, empíricas y prospectivas que permitan sintonizar con precisión la identificación y definición de oportunidades de inversión en la región, especialmente asociadas a iniciativas con mayor impacto, capaces de alcanzar ratios de ponderación en categoría de entre "excelentes" y "buenas", tanto a nivel individual, como del promedio de los portafolios diseñados.

Para la correcta prestación de los servicios de la API, esta debe incorporar metodologías y competencias de ámbito comercial, que sitúen al cliente o inversionista en el centro de su gestión, estableciendo estrategias de crecimiento compuesto, a fin de amplificar el impacto de una operación más inteligente y asegurar la sostenibilidad de InvestAraucanía a partir de una oferta de valor focalizada.







Para el éxito de una estrategia de atracción de IED como la que propone, se requerirá de la expresión concreta de importantes esfuerzos regionales destinados a desarrollar y retener talento humano avanzado, con afinidad sectorial, compuesto por talento técnico profesional de nivel técnico y superior, talento profesional (pregrado) y talento avanzado con estudios de postgrado, con el propósito de contar, *a priori* y progresivamente por fases, con las capacidades habilitantes necesarias que permitan una adecuada disponibilidad de capital humano para la correcta instalación y puesta en marcha de las operaciones que la IED requiera en la región.

Asimismo, resulta imperativo que InvestAraucanía establezca métricas de seguimiento y metas de gestión para cada uno de los servicios que prestará: (1) Atracción de inversionistas, (2) Servicios de apoyo a la instalación y a la ejecución, (3) *Aftercare*: servicios posteriores de apoyo a la expansión de la inversión, toda vez que ello permitirá retroalimentar sus procesos y establecer en forma trazable, instancias de auditoría pública en beneficio de una transparencia y gobernanza sostenible.

Finalmente se establece que, bajo una mirada estratégica y prospectiva para la Región de la Araucanía, gestionar la atracción de IED requiere de una mirada y compromiso de largo plazo por parte del Consejo y del Gobierno Regional, a fin de que ambos aporten los apoyos y recursos necesarios, permanentes y continuos, en conjunto con el sector privado. Esto implica para InvestAraucanía que, tanto en su planificación estratégica como en la ejecución de sus acciones, esta deberá velar por la implementación de decisiones técnico políticas con traducción al mundo de las inversiones, para cuyos efectos, un liderazgo regional y una gobernanza comprometida con los destinos de la región tendrán un carácter muy relevante a la hora de traer el futuro deseado al presente, en cada decisión que se tome en el ámbito de la atracción de inversión extranjera directa.







#### 6. Referencias

- Alvarado, F. (2023). Estructuras de alto nivel que apoyan el marco institucional de la promoción de la inversión extranjera directa (IED). Banco Mundial.
- Capital Humano en Turismo. (2023). Metodología para una Gobernanza Público-Privada Exitosa en Turismo: Experiencia en Capital Humano. Disponible en: https://capitalhumano.subturismo.gob.cl/wpcontent/uploads/2023/03/Informe-Metodologia-para-una-gobernanza-Publico-Privada-00000002.pdf
- CEPAL. (2017). Políticas para la atracción de inversión extranjera directa como impulsora de la creación de capacidades locales y del cambio estructural: el caso de México. Disponible en: <a href="https://www.cepal.org/es/publicaciones/43136-politicas-la-atraccion-inversion-extranjera-directa-como-impulsora-la-creacion">https://www.cepal.org/es/publicaciones/43136-politicas-la-atraccion-inversion-extranjera-directa-como-impulsora-la-creacion</a>
- Collins, J. (2021). Good to Great ¿Por qué algunas compañías dan el salto a la excelencia y otras no? Disponible en: <a href="https://www.perlego.com/es/book/2962042/good-to-great-por-qu-algunas-compaias-dan-el-salto-a-la-excelencia-y-otras-no-pdf">https://www.perlego.com/es/book/2962042/good-to-great-por-qu-algunas-compaias-dan-el-salto-a-la-excelencia-y-otras-no-pdf</a>
- Comisión Asesora transversal. (2015). Informe sobre la institucionalidad para la inversión extranjera.
- Ellis, S. (2017). Hacking Growth: How Today's Fastest-Growing Companies Drive breakout success.
- Herrera, M. (2020). Elaboración de Modelo de Planificación de Inversiones. Informe de Consultoría a SUBDERE. Disponible en: <a href="https://proactiva.subdere.gov.cl/handle/123456789/564">https://proactiva.subdere.gov.cl/handle/123456789/564</a>
- HubSpot (citado en 2024). Flywheel Modelo del ciclo basado en el cliente | HubSpot.

  Disponible

  https://www.hubspot.es/flywheel#:~:text=El%20flywheel%20es%20un%20ciclo
  al%20cliente%20una%20experiencia%20extraordinaria.







- InvestChile (2021). InvestChile *Insights*. Foreign investment in Chile 2021. Disponible en:

  chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://investchile.gob.cl/wp-content/uploads/2022/12/informe-ied-eng-2021.pdf
- InvestChile. (2020). Estructuras de alto nivel para la promoción de la inversión extranjera directa: Buenas prácticas internacionales.
- Menéndez, M. C. G., Almond, N. P., & Murray, N. G. (2024). Gobernanza regional de la inversión extranjera directa en Canadá, España y Reino Unido. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 163, 3-20. Disponible en: <a href="https://doi.org/10.5477/cis/reis.163.3">https://doi.org/10.5477/cis/reis.163.3</a>
- Pacheco. JF y Contreras. E. (2008). Manual metodológico de evaluación multicriterio para programas y proyectos. Serie Manuales. Disponible en: <a href="https://repositorio.cepal.org/entities/publication/abad1f0a-b1c8-4ba8-bc37-0e0b9da69dd1">https://repositorio.cepal.org/entities/publication/abad1f0a-b1c8-4ba8-bc37-0e0b9da69dd1</a>
- Pérez, G. (s. f.). Growth loops, ¿qué son? Disponible en: <a href="https://resources.esmartia.com/blog/growth-loops-que-son#:~:text=Un%20growth%20loop%20es%20un,reinvertirse%20para%20generar%20m%C3%A1s%20entradas">https://resources.esmartia.com/blog/growth-loops-que-son#:~:text=Un%20growth%20loop%20es%20un,reinvertirse%20para%20generar%20m%C3%A1s%20entradas</a>
- Pontificia Universidad Católica de Chile (2019). Gobernanza, redes y territorio. Revista de Geografía Norte Grande, (74).
- Subsecretaría de Turismo, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile (2023).

  Metodología para una gobernanza público-privada exitosa en turismo:
  experiencia en capital humano. Disponible en:
  https://capitalhumano.subturismo.gob.cl/wpcontent/uploads/2023/03/Informe-Metodologia-para-una-gobernanza-PublicoPrivada-00000002.pdf
- Tinoco-García, M. J., & Guzmán-Anaya, L. (s. f.). Factores Regionales de Atracción de Inversión Extranjera Directa en México. Disponible en: <a href="https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S2448-66552020000100089">https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S2448-66552020000100089</a>







- Universidad Santo Tomás (2023). Consultoría Transferencia de un Modelo de Aceleración de Inversión para la Región de La Araucanía. Informe Actividad: Construcción de un Modelo de Aceleración de Inversión Regional.
- Universidad Santo Tomás (2023). Consultoría Transferencia de un Modelo de Aceleración de Inversión para la Región de La Araucanía. Informe BENCHMARKING.
- Universidad Santo Tomás (2023). Consultoría Transferencia de un Modelo de Aceleración de Inversión para la Región de La Araucanía. Informe Mapa de Actores Claves.