



INSTITUTO DE ESTUDIOS
INTERNACIONALES
UNIVERSIDAD DE CHILE

ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE SERVICIOS: EL CASO DE LA ARQUITECTURA CHILENA

CAMILA GARCÍA P. - DOROTEA LÓPEZ G. - FELIPE MUÑOZ N.

¿QUÉ CONDICIONES EXPLICAN LAS INTERVENCIONES SELECTIVAS EN EL COMERCIO DE SERVICIOS?



INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ARQUITECTURA CHILENA

- **PROCHILE** – Institución gubernamental a cargo de la promoción de las exportaciones chilenas
 - Por medio de concursos identifican el potencial de ciertos sectores productivos de bienes o servicios, para llevar a cabo programas de expansión o consolidación en mercados internacionales.
 - Uno de sus programas más reconocidos en servicios es:
MARCAS SECTORIALES
 - Traspaso de CORFO a Prochile.



MARCAS SECTORIALES

- Mediados 2000- ProChile por primera vez se promueve la industria de servicios.
- **Marcas Sectoriales:** Diseño de estrategia de marca en orden de penetrar uno o más mercados internacionales, por medio de APPs asociativas, que tienen la ventaja de generar economías de escala para la difusión y posicionamiento del sector, bajo los atributos asociados a la marca país.
- Co-financiamiento del 60% del total del presupuesto de los planes.

Marcas Sectoriales

pro|CHILE
CHILEAN PROMOTION BUREAU

Bienes



Servicios



¿POR QUÉ SERVICIOS DE ARQUITECTURA?

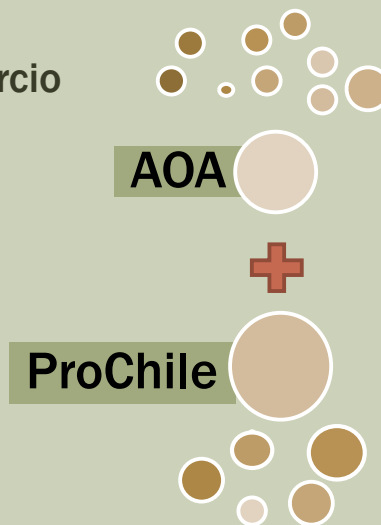
- Industria: complementa elementos de investigación, desarrollo tecnológico y un alto grado de capital humano calificado → empleo y remuneraciones
- Industria a nivel nacional madura.
- Capacidad técnica competitiva.
- Problemas de empleabilidad para futuros profesionales → expandir mercados.
- Amplio rango de especialidades, y *expertise* en el desarrollo de proyectos dada por la vasta geografía del país.
- Sector con alta representatividad a través de su organización gremial, la Asociación de Oficinas de Arquitectos.
- Fundamentado crecimiento del mercado objetivo.

ASOCIACIÓN DE OFICINAS DE ARQUITECTOS -AOA-

- Fundada en 1998
- Representación por empresas, no individual como el Colegio de Arquitectos.
- Sus socios representan el 96% de los proyectos que se desarrollan en Chile.
- 170 oficinas: más de 900 arquitectos.
- Todas PYMES- diversidad de tamaños
- Sólo 5% previo a la APP había realizado proyectos en el exterior.

MARCA SECTORIAL

Socios
Auspiciadores
Universidades
Cámara Chilena de la Construcción
CORFO
Cámara Chileno China de Comercio



Marca Sectorial

ProChile: Dpto. de Servicios
Fundación Imagen de Chile
Misiones Comerciales Internacionales
Agregados Comerciales
Empresas de Marketing, Publicidad o Relaciones
Públicas

PRINCIPALES HITOS

2008	Inicio: Acuerdo entre la Municipalidad de Beijing y Santiago – Premio apertura oficina por 6 meses en Beijing por AOA.
2009	AOA cierra oficina: Altos costos para pocas empresas beneficiadas. Se reabre oficina, por medio de Consorcio Seismic A&E (9 oficinas) con apoyo de CORFO 50/50.
	TLC Chile- China: Acuerdo Complementario de Servicios.
	Lanzamiento Marca Sectoriales I- se crea marca “Arquitectura de Chile”
2010	Nuevo mercado: Oficina de Beijing se traslada a la ciudad de Hefei.
	Terremoto 8.8 – Cambio de estrategia de marketing de Marca Sectorial y Consorcio
	Expo Shanghái
2011	Misión Tecnológica a Países Nórdicos Desarrollo de Atributos de la Marca- Consultora Internacional Externa RRPP
	Marcas Sectoriales II
2012	Lanzamiento plataforma online para llamado de proyectos a nivel mundial www.antenarquitectura.cl
	Misión Tecnológica Oceanía
2013	Stand en Feria MIPIN Francia: agrupa a los actores inmobiliarios más influyentes del mundo.
	Participación en muestra de Arquitectura Chilena en Berlín
2014	Misión Tecnológica Emiratos Árabes, Qatar, Omán
2015	Marcas Sectoriales III- Pierde la posibilidad de participar por ingresar la postulación fuera del periodo asignado en el concurso público.
	Apoyo logístico participación en Expo Milán, por primera vez se asocian entre sectores.

PRINCIPALES HITOS

2008

- Inicio: Acuerdo entre la Municipalidad de Beijing y Santiago – Premio apertura oficina por 6 meses en Beijing por AOA.

2009

- AOA cierra oficina: Altos costos para pocas empresas beneficiadas. Se reabre oficina, por medio de Consorcio Seismic A&E (9 oficinas) con apoyo de CORFO 50/50.
- TLC Chile- China: Acuerdo Complementario de Servicios.
- Lanzamiento Marca Sectoriales I- se crea marca "Arquitectura de Chile"

2010

- Nuevo mercado: Oficina de Beijing se traslada a la ciudad de Hefei.
- Terremoto 8.8 – Cambio de estrategia de marketing de Marca Sectorial y Consorcio
- Expo Shanghai

2013

- Misión Tecnológica Oceanía
- Stand en Feria MIPIN Francia: agrupa a los actores inmobiliarios más influyentes del mundo.
- Participación en muestra de Arquitectura Chilena en Berlín

2012

- Desarrollo de Atributos de la Marca- Consultora Internacional Externa RRPP
- Marcas Sectoriales II
- Lanzamiento plataforma online para llamado de proyectos a nivel mundial www.antenaarquitectura.cl

2011

- Misión Tecnológica a Países Nórdicos

2014

- Misión Tecnológica Emiratos Árabes, Qatar, Omán

2015

- Marcas Sectoriales III- Pierde la posibilidad de participar por ingresar la postulación fuera del período asignado en el concurso público.
- Apoyo logístico participación en Expo Milán, por primera vez se asocian entre sectores.

■ Se detuvo y falló en sus objetivos...

- 15 meses de inactividad de la Marca Sectorial
- Sin mayor presencia en alguno de los mercados explorados.
- Sin desarrollo de proyectos o anteproyectos en el exterior atribuible a la Marca.
- CORFO + Consorcio: recién al 2014 concursos de anteproyectos sostienen el proyecto.

¿POR QUÉ NO MOSTRÓ LOS RESULTADOS ESPERADOS?



MARCO ANALÍTICO: FACTORES DE ÉXITO PARA ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN EN SERVICIOS



METODOLOGÍA

- Para determinar cuáles de los factores de éxito fueron claves a la hora de explicar el rendimiento de la Marca Sectorial
 - Se codificó la información de campo recolectada a través **23 entrevistas semi-estructuradas**, sumada a las fuentes secundarias de información disponible.
 - Un **26%** de las entrevistas fue realizada a actores del sector público
 - **48%** al sector privado que incluye algunas Pymes no miembros de la AOA
 - **22%** dirigidas a académicos relacionados a la actividad estudiada.
- Se codificó por medio del programa Nvivo → palabras claves, ver coincidencias con las categorías de marco analítico

HALLAZGOS

Económica

- Modelo de negocios- Ausencia de estrategia- Variación mercados de destino
- Dificultad de Medición
- Apoyo financiero no siempre utilizado para iniciativas directas de internacionalización
- Recursos escasos

Política

- Permeable a cambios políticos.

Institucional

- *Path Dependence*: Lógicas de acción se trasladan por estancamiento institucional
- Capacidad de gestión
- Definición de responsabilidades, roles, participación de actores.
- Mecanismos de evaluación- *Accountability*.
- Dificultad de generar una perspectiva institucional de mediano plazo.
- Coordinación público- privada.
- Asociatividad.

HALLAZGOS

Internacional

- Contexto internacional favorable (demanda de servicios).
- Acceso a mercados (TLC – ACS Chile- China y otros).

Social & Cultural

- Redes Locales
- Costos de entrada: cultura de hacer negocios.

REFLEXIONES FINALES

- El resultado de la APP responde esencialmente a factores de orden institucional: *Path Dependence*
- Como toda política pública que idealmente se autoevalúa y genera procesos de retroalimentación, se observó que si bien algunos de los problemas fueron identificados por los implementadores de la APP, la falta de coordinación, liderazgo y falta de asociatividad del sector privado paralizaron este ciclo.
- Existía la noción que ante los escasos recursos, en comparación con los programas asignados para actividades agropecuarias, la asociatividad reduciría la brecha en conocimiento, recursos humanos y capital. Ese fue uno de los principales problemas al realizar el diagnóstico de la industria o de no enfrentarlo. La AOA se encontró contantemente sobrepasada en sus tareas internas y no logró una real capacidad de gestión y manejo de la Marca.
- La internacionalización del sector ha persistido por medio del Consorcio: se confirma la hipótesis de autoselección, es más probable que exporten aquellas oficinas con mayor capacidad de recursos humanos y financieros.
- Falta de estudios sobre el sector de servicios en Chile, sobre los que se ha hecho, se hace y sus impactos. Sin estudios, se dificulta aun más la generación de estrategias y decisión de promover un sector de incipiente internacionalización (más allá de los sectores tradicionales de servicios).