



Articulación de Clusters y Redes de Empresas para Promover la Eficiencia Colectiva y su relación con la Política Pública

Carlos López Cerdán Ripoll
Experto Internacional
Julio 29 de 2014
Tegucigalpa, Honduras



PUNTO DE PARTIDA

La mayoría del sector privado es constituido por MiPyMES.

El principal desafío es el remover obstáculos al desarrollo sustentable de las MiPyMES, muchos de los cuales provienen de su aislamiento.



PUNTO DE PARTIDA

Las lecciones aprendidas a partir de la experiencia en muchos países indica que una parte importante de las ventajas competitivas de las MIPyMES están relacionadas con factores externos a éstas.

Dichos factores dependen de los vínculos entre las empresas y su entorno productivo e institucional.



PUNTO DE PARTIDA

El enfoque de Cluster y Redes está orientado a:
Fortalecer la sustentabilidad del sector privado a través de la promoción de proyectos de articulación productiva entre las MiPyMES y su integración con el entorno institucional.



ARTICULACION E INTEGRACION PRODUCTIVA A TRAVES DE...

Clusters y Redes de Empresas han sido elementos clave en la política de países industrializados y en desarrollo. Han sido utilizados como herramientas para el combate a la pobreza y el desarrollo sustentable del sector productivo. Sin embargo se presentan cuellos de botella que pueden afectar su correcto desempeño.

Por tales razones cocai ha desarrollado metodologías basadas en las mejores prácticas para la promoción de Clusters y Redes de Empresas.



EL TERMINO CLUSTER SE INTRODUCE EN LOS 90s

- **HUMPREY & SCHMITZ 1995**
- **MICHAEL PORTER 1998**
- **EMILIANO DUTCH 2003**
- **RUDOLF BUITELAAR 2004**
- **RED DE ORGANISMOS INTERNACIONALES 2003 – 2008**
- **CARLO PIETROBELLI 2008**
- **ETC.**



ALGUNAS DEFINICIONES

ALFRED MARSHALL 1924 :

Define a los DI como la agrupación de pequeñas empresas similares en un territorio, que tratan de mejorar su productividad como consecuencia de la división de trabajo entre las mismas. (1920)

MICHAEL PORTER 1999:

Los Clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en un determinado campo o sector

ONUDI 2004:

Concentración de empresas e instituciones de una determinada localidad que se desempeñan en una misma actividad o en actividades estrechamente relacionadas

SEBRAE 2005:

Define los APLs como aglomeraciones de empresas localizadas en un mismo territorio que presentan especialización productiva y mantienen vínculos de articulación interacción, cooperación y aprendizaje entre si y con otros actores locales tales como; Gobierno, Asociaciones Empresariales, Instituciones de Crédito y Centros de Investigación.



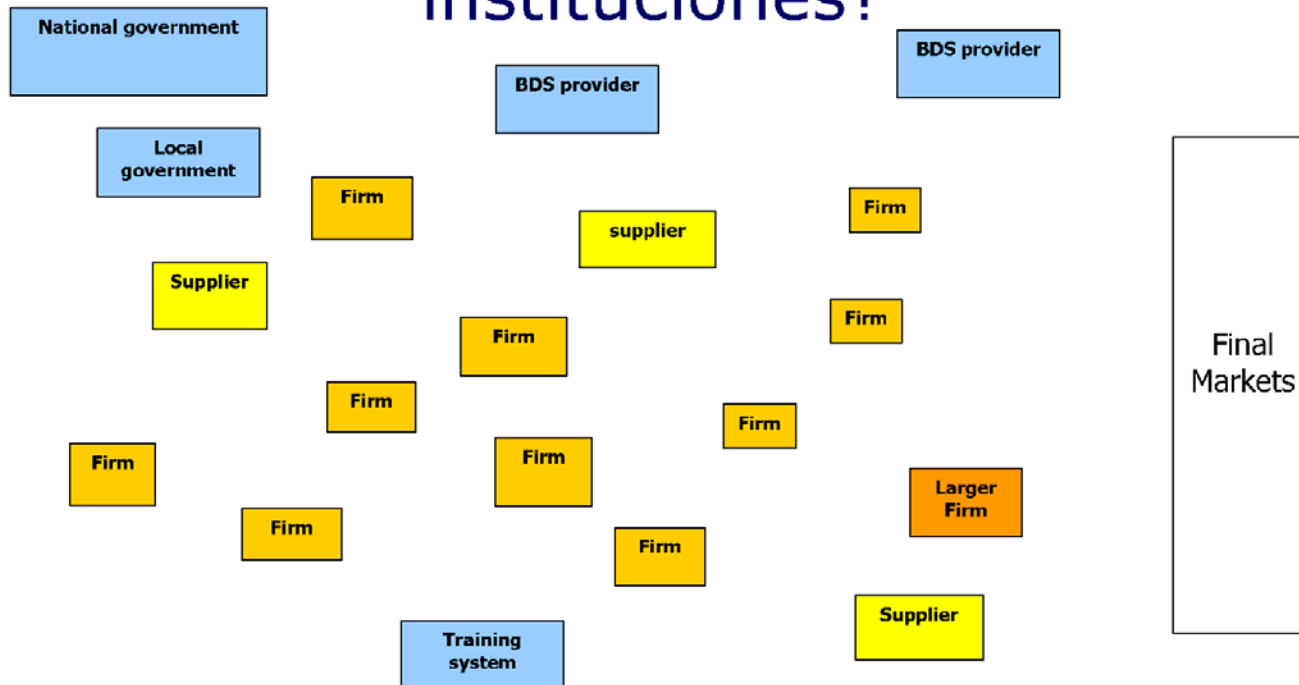
¿QUE ES UN CLUSTER EN SINTESIS?

Concentración de empresas e instituciones de una determinada localidad que se desempeñan en una misma actividad o en actividades estrechamente relacionadas



EL CONCEPTO CLUSTER

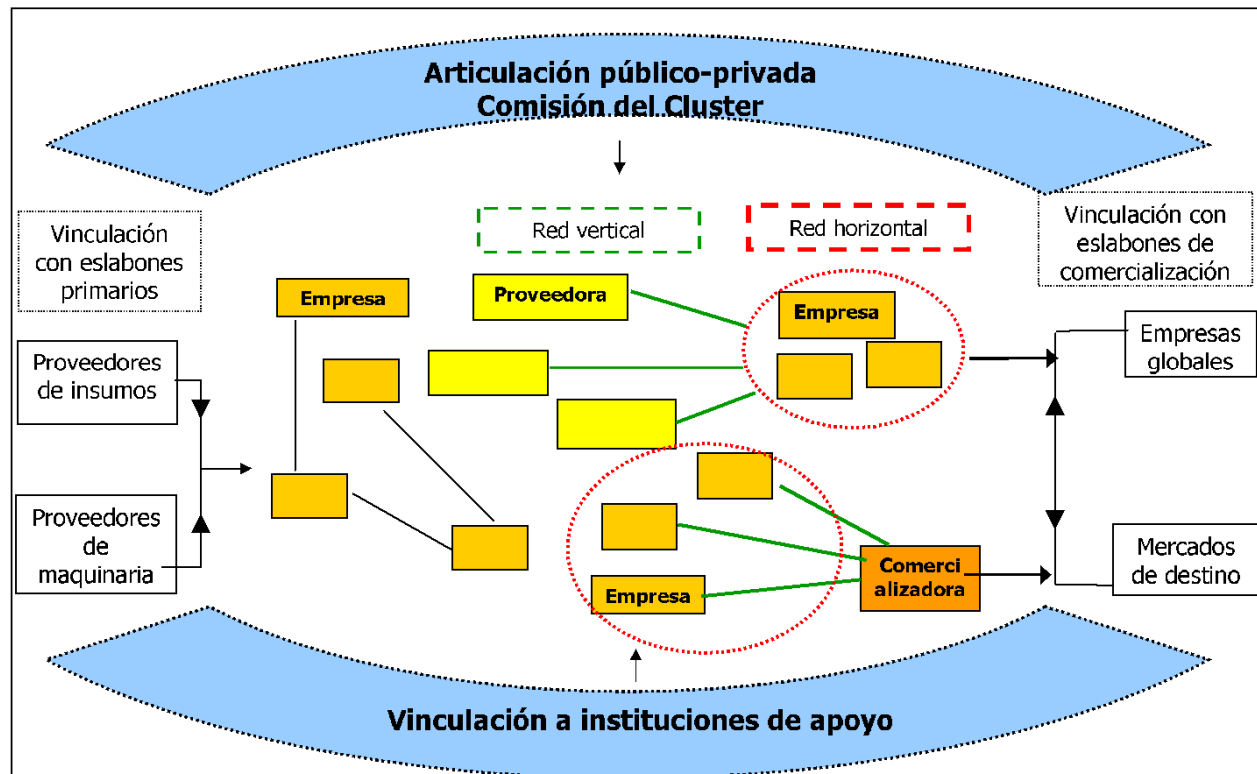
Cluster : un conjunto de empresas e instituciones?





CONCEPTO DE CLUSTER

Cluster: un sistema económico basado en la eficiencia colectiva





¿POR QUÉ CLUSTER?

- Porque una parte relevante de la sostenibilidad y crecimiento de las empresas (especialmente de las MiPyMES) depende de las características de su entorno
- Porque el Cluster puede ser un entorno especialmente propicio para el desarrollo de la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas



VENTAJAS DEL CLUSTER

VENTAJAS ESPONTÁNEAS

Atracción Proveedores,
RRHH e Información
Imagen Local
Difusión Conocimientos



NÚMERO DE
EMPRESAS
DEL CLUSTER

VENTAJAS INDUCIDAS

Economías de Escala
Especialización y
Complementación
Productiva
Mayor Flexibilidad
Mejora en las Capacidad de
Gestión de las Empresas



RELACIONES DE
CONFIANZA



ESTRATEGIA DE INTERVENCION

Mejorar la sostenibilidad y crecimiento de las empresas del conglomerado mediante el desarrollo de proyectos y/o de esquemas asociativos que permitan generar ventajas que las empresas no podrían alcanzar de forma individual (**articulación entre empresas**).

Mejorar a las instituciones que conforman el sistema de apoyo a las empresas más cercano para crear un entorno mas propicio (**articulación entre instituciones publico y privadas**).



ALGUNOS TIPOS DE PROYECTO PARA INTERVENIR EN EL DESARROLLO DE CLUSTERS:

LOS PROYECTOS SON DE DOS TIPOS:

A) PARA INTERVENIR EN LAS EMPRESAS:

- Proyectos de cooperación – íterempresarial (horizontales, CE y verticales)
- Proyectos de modernización
- Proyectos de vinculación con el mercado (exportación)
- Proyectos de mejoramiento tecnológico
- Proyectos de certificación
- Proyectos de capacitación y asistencia técnica, etc.
- Marcas colectivas o denominación de origen (parmesano)

B) PARA INTERVENIR EN LAS INSTITUCIONES:

- Proyectos de fortalecimiento y mejora institucional.
- Creación de nuevas instituciones
- Creación de nuevas tecnologías
- Creación de nuevas carreras y programas de formación de recursos humanos.
- Certificación de procesos, etc.





¿QUE SON LAS REDES DE EMPRESAS?

- ✓ Son mecanismos de cooperación entre MiPyMES.
- ✓ Donde cada participante mantiene independencia jurídica y autonomía gerencial.
- ✓ Con afiliación voluntaria.
- ✓ Para obtener beneficios individuales mediante la acción conjunta.



SISTEMA DE ENLACE ENTRE EMPRESAS

REDES HORIZONTALES
(Entre empresas de un mismo eslabón)

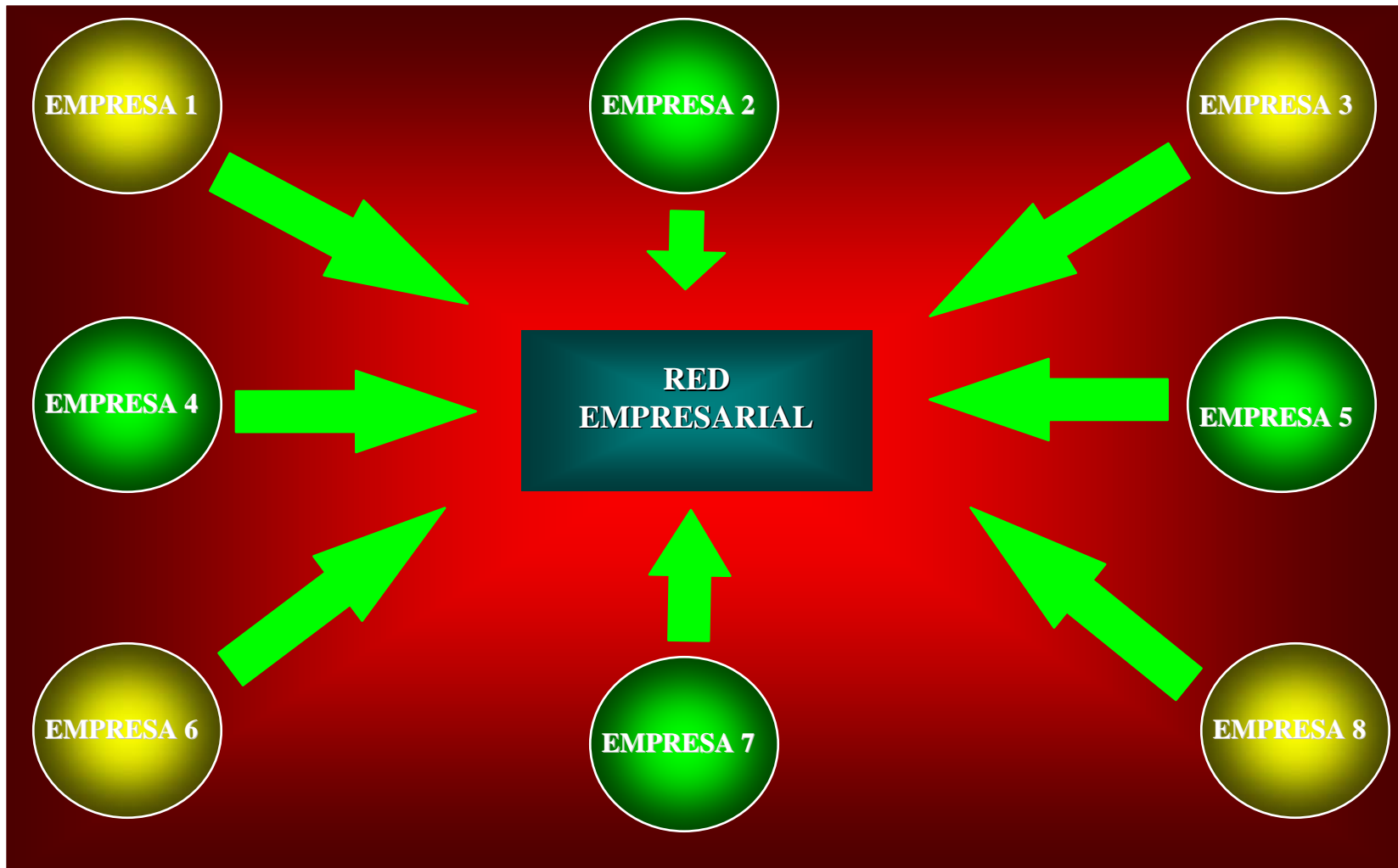
REDES VERTICALES
(Entre empresas de eslabones consecutivos)

CONSORCIOS DE EXPORTACION
(Entre empresas de un mismo eslabón)

CONSORCIOS DE CALIDAD
(Entre empresas de un mismo eslabón)



MODELO DE REDES HORIZONTALES



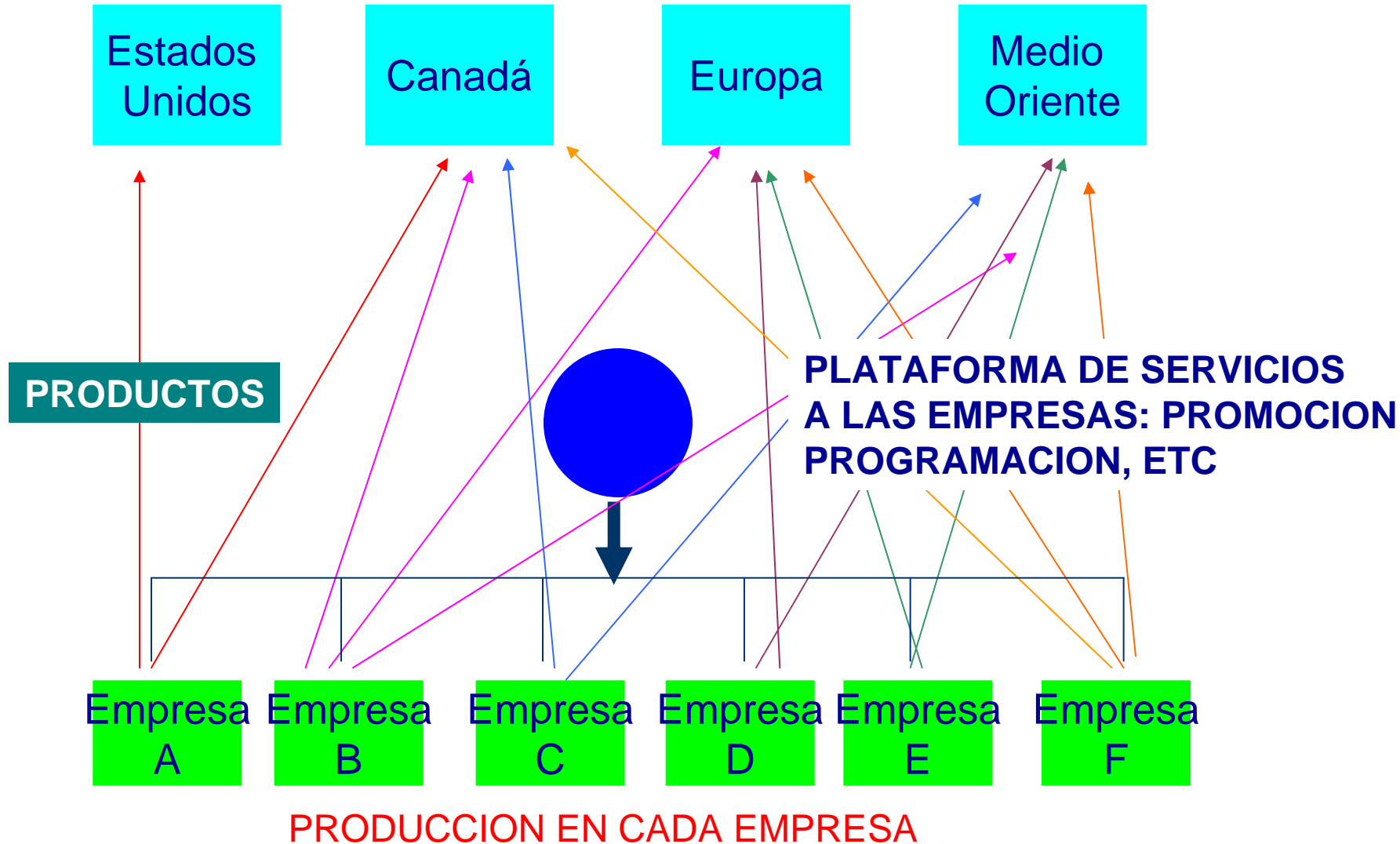


MODELOS DE FUNCIONAMIENTO DE UNA RED HORIZONTAL



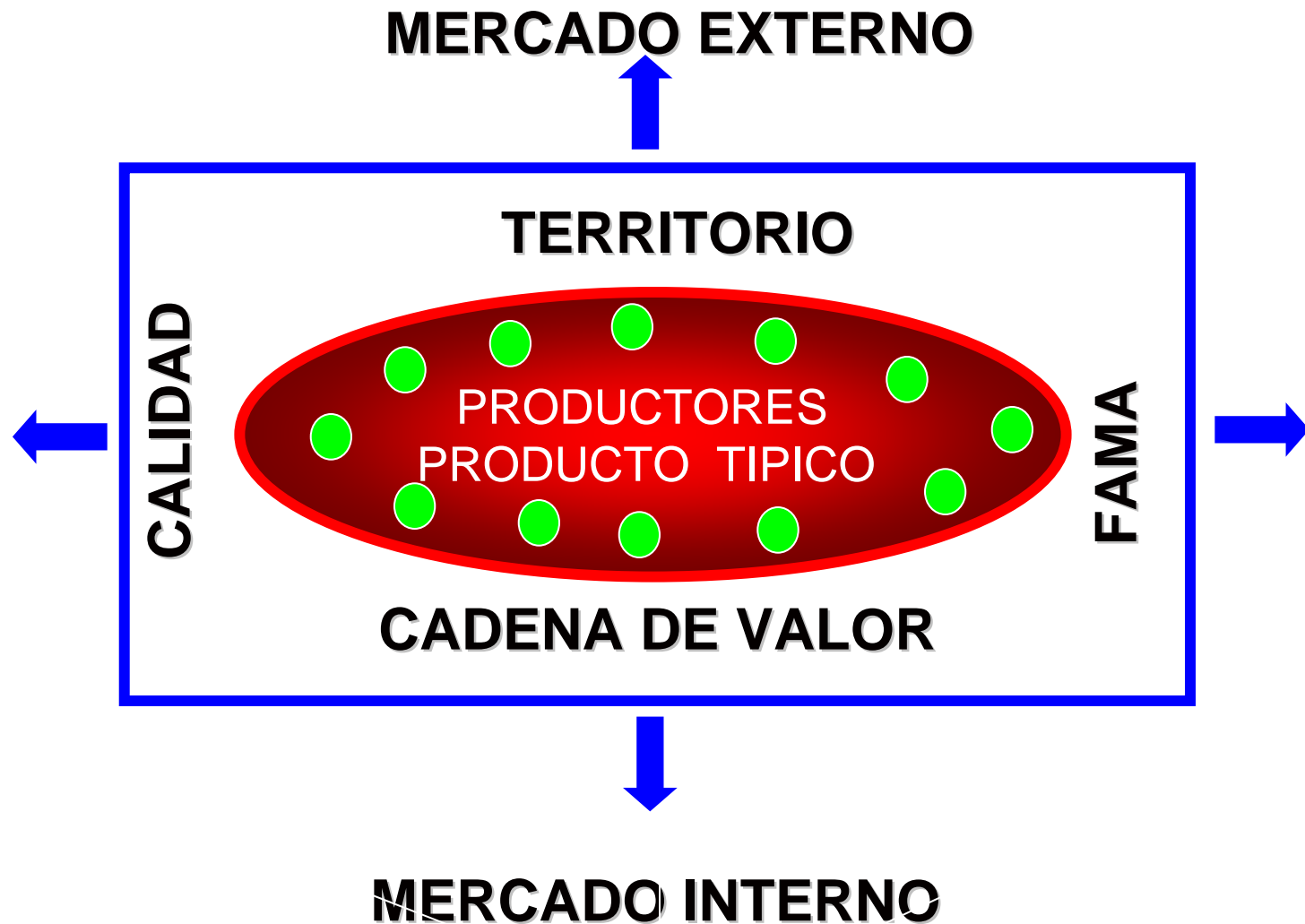


MODELO DE CONSORCIO DE EXPORTACION



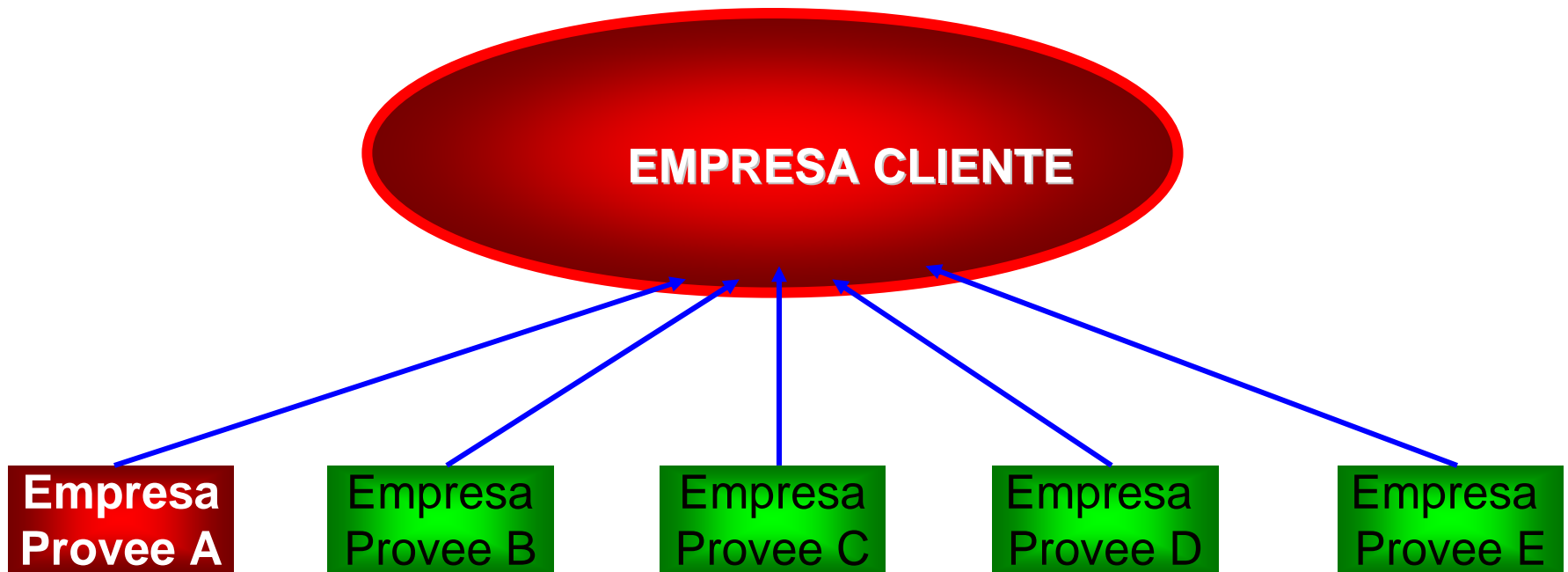


MODELO GRAFICO DE CONSORCIO DE ORIGEN



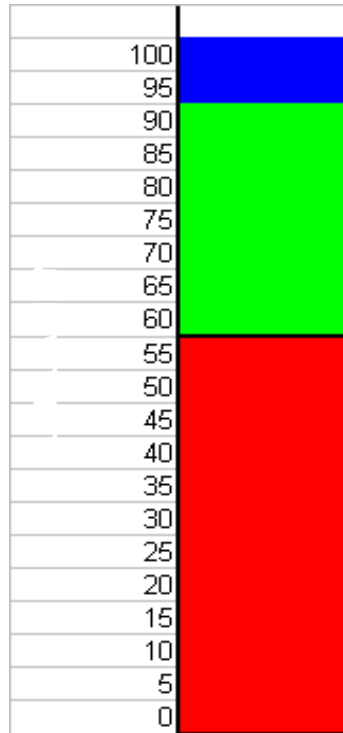


MODELO DESARROLLO DE PROVEEDORES





ESCALAS PARA EVALUACION DE PROVEEDORES



Se acepta al proveedor potencial para hacerle compras inmediatas
No requiere ingresar al PDP.

Se acepta al proveedor potencial para ingresar al PDP. Esto no significa que se le hagan compras. Solo significa que entra a desarrollo

Se rechaza al proveedor potencial
Con este rango de puntuación no califica para ingresar al PDP

La escala se establece de acuerdo con la EC con base a su filosofía y requerimientos
No es la misma para todas las EC



EN SÍNTESIS

Una red de empresas es una alianza estratégica permanente entre un grupo limitado y claramente definido de empresas independientes, que colaboran para alcanzar objetivos comunes de mediano y largo plazo, orientados hacia el desarrollo de la competitividad de los distintos participantes.

(GENERACIÓN DE VALOR)



EXPERIENCIAS Y RESULTADOS DE PROGRAMAS DE CLUSTERS EN AMERICA LATINA:

HACE MAS O MENOS UN PAR DE DECADAS:

Monitor Ltd. interviene en Colombia, Perú, Costa Rica, el Salvador, etc.

Michael Enright, escribió el libro : “Venezuela el reto de la competitividad”.

Los resultados de ambas intervenciones fundamentalmente son diagnósticos de los sectores industriales.



BRASIL:

Fortalece grandes conglomerados de MIPyME en cinco proyectos piloto con el apoyo de PROMOS Milán.

Campina Grande	Calzado
Muebles Amazonicos	Parangominas
Nova Friburgo	Confecciones
Tobias Barreto	Artesania y Confesiones

PROMOS - BID

Inicia el programa de APL´s con el apoyo de SEBRAE y la CEPAL.

En el periodo 2005 – 2009 se desarrollo una cartera de 174 proyectos de APL en once sectores industriales.

CHILE :

Interviene en el desarrollo de varios conglomerados de MIPyMES, a través de De 21 programas territoriales integrados con el apoyo de CORFO.

Desde 2007 se promueve el desarrollo de cinco Clusters:

Servicios, Acuícola, Agroalimentario, Turismo y Minería



ONU DI:

La ONU DI ha fomentado la cooperación técnica de proyectos basados en el Desarrollo de Clusters y Redes (DCR) desde mediados de 1990.





ALGUNAS POLITICAS DE CLUSTERS EN AMERICA LATINA

- DESDE MEDIADOS DE LOS NOVENTA VARIOS PAÍSES HAN IMPLEMENTADO DIFERENTES POLÍTICAS DE CLUSTER EN AMÉRICA LATINA. (Melo 2001)

- VARIAS AGENCIAS MULTILATERALES (WB, UNIDO, UNCTAD, BID, ILO), EMPEZARON A RECONOCER LOS BENEFICIOS DE LA CLUSTERIZACIÓN.



POLITICAS DE CLUSTERS (1)

▪ ENFOQUE EN LA GEOGRAFIA:

➤ **Los Académicos han demostrado que la geografía es importante para la innovación (Audretsch y Feldman 1996).**

Economías de localización: resultan de la concentración de muchas firmas de la misma industria en la región. Las economías de localización se acumulan debido a la existencia de insumos o factores especializados, que pueden ser compartidos por firmas en la misma industria. Además, la proximidad de muchas firmas en la misma industria ofrece beneficios en la diseminación de la información, tanto por el lado de la producción (en la adopción de nuevos procesos de producción, por ejemplo) como por el de la demanda (con una proximidad cercana a la competencia y a los consumidores). La localización y la proximidad claramente importan al aprovechar los spillovers de conocimiento.

➤ **Policy Makers:** Han promovido suelo industrial altamente calificado tecnopolos, parques científicos, etc.)

➤ **Ejemplos en América Latina:**

- ✓ Zonas de exportación: varios países.
- ✓ Incubadoras: Bolivia, Brasil Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay, México.



POLITICAS DE CLUSTERS (2)

▪ ENFOQUE EN LAS REDES:

- **Los Académicos han demostrado que las Redes son la verdadera esencia de los Clusters (Humprey & Schmitz 1995)**
- **Policy Makers:** Promueven las políticas de cooperación entre empresas, desarrollando mecanismos para cooperar, etc.
- **Ejemplos en América Latina:**
 - ✓ **México:** Programa de empresas integradoras
 - ✓ **Honduras & Nicaragua:** Promoción de asociaciones de negocio.
 - ✓ **El Salvador:** Grupos asociativos
 - ✓ **Perú, Colombia, Ecuador:** Redes de empresas
 - ✓ **Paraguay:** Pequeños consorcios
 - ✓ **Chile:** Programas de fomento
 - ✓ **Perú, Uruguay, Argentina, El Salvador :** Consorcios de exportación

Más de 650 programas de el desarrollo de redes Brasil, Chile y México. (CEPAL 2010)



POLITICAS DE CLUSTERS (3)

▪ ENFOQUE EN LAS INSTITUCIONES DE APOYO:

- **Los Académicos** han demostrado que las instituciones como Universidades, Centros de Transferencia de Tecnología, Centros de servicio empresarial, etc. Son el secreto del éxito de los Clusters.
- **Policy Makers:** Promueven políticas orientadas al desarrollo o mejora de instituciones (por ejemplo Universidades).
- **Algunos ejemplos en América Latina:**
 - ✓ **Brasil:** PATME para apoyar la innovación de las PYMEs
 - ✓ **Costa Rica**
 - ✓ **México**
 - ✓ **Paraguay**



POLITICAS DE CLUSTERS (4)

▪ ENFOQUE EN LA INVERSION EXTRANJERA:

- **Los Académicos han demostrado que la inversión extranjera** (multinacionales, compradores globales) facilitan la transferencia de tecnología especialmente en los países en vías de desarrollo y generan otros beneficios económicos (Altenburg & Meyer-Stamer, 1999).
- **Policy Makers:** Promueven políticas orientadas a la atracción de inversión extranjera y alianzas con empresas nacionales (subcontratación).
- **Algunos ejemplos en América Latina:**
 - ✓ México
 - ✓ Costa Rica
 - ✓ Brasil
 - ✓ Chile



REFLEXIONES

LA DEFINICION DEL TERMINO CLUSTER ES UN CONCEPTO CAOTICO (Martin & Sunley 2003)

EXISTE MUCHA CONFUSION EN LAS DEFINICIONES Y CADA VEZ SE INTRODUCEN NUEVOS TERMINOS.

NO EXISTE UNA SOLA DEFINICION DE CLUSTERS. ALGUNAS DEFINICIONES SON MINIMALISTAS, OTRAS INCLUYEN LAS SEMILLAS DEL ÉXITO.



REFLEXIONES (1)

LA TEORIA DE CLUSTERS ESTA BASADA EN DIFERENTES DEFINICIONES DE CLUSTERS, POR LO TANTO CADA DEFINICION TIENE DIFERENTES IMPLICACIONES. Y AQUÍ NACE LA DIFICULTAD PARA DEFINIR LAS POLITICAS DE CLUSTERS.

POR LO TANTO SE HAN GENERADO DIFERENTES POLITICAS DE CLUSTERS Y NO TODAS HAN FUNCIONADO.

EN VARIOS CASOS LAS EXPERIENCIAS DE CLUSTERS HAN SIDO ACADEMICAS Y SOLO SE HA LOGRADO OBTENER DIAGNOSTICOS DE SECTORES INDUSTRIALES.

EN ALGUNOS OTROS CASOS SE HAN OMITIDO LOS DIAGNOSTICOS DE SECTORES ESTRATEGICOS (industria del software. Enrighth)

EN OTROS CASOS SE HAN REQUERIDO DE FUERTES INVERSIONES Y DE LARGOS INTERVALOS DE TIEMPO PARA REALIZAR LOS DIAGNOSTICOS.

EN VARIOS CASOS LOS ENFOQUES HAN SIDO MAS ACADEMICOS QUE PRACTICOS.



REFLEXIONES (2)

LOS MISMOS ACADEMICOS QUE CONSTRUYERON LA TEORIA NO HAN PROPORCIONADO INSTRUMENTOS DE INTERVENCION Y LO HAN DEJADO AL LIBRE ALBEDRIO DE LOS “PRACTITIONERS” (PORTER 2003 GOTEMBERG, SUECIA)

EN MUCHOS CASOS AL CARECER DE UNA METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE INTERVENCION SE HA TRATADO DE TRABAJAR DIRECTAMENTE CON LOS ACTORES PRODUCTIVOS E INSTITUCIONALES DEL CLUSTER Y SE HA GENERADO UN PROCESO DE DESGASTE AL CONVOCARLOS REITERADAMENTE SIN MOSTRAR RESULTADOS CONCRETOS.

EN OTROS CASOS SE HA GENERADO FRUSTACION ENTRE LOS ACTORES QUE HAN IMPULSADO ESTE PROCESO (TABASCO-MEXICO Y EL SALVADOR)

SE PUEDE DEMOSTRAR QUE EN VARIOS CASOS HAY POCOS RESULTADOS, LA MAYORIA SON DIAGNOSTICOS DE SECTORES INDUSTRIALES.

PROBALEMENTE LAS EXPERIENCIAS MAS COMPLETAS DE AMERICA, LATINA EN EL SENTIDO QUE UTILIZAN PARA EL DESARROLLO DE LOS CLUSTERS TODA UNA BATERIA DE INSTRUMENTOS DE ARTICULACION E INTEGRACION PRODUCTIVA, SON LAS DE CHILE Y DE BRASIL.



REFLEXIONES (3)

Los CONGLOMERADOS para convertirse en CLUSTERS “NO se desarrollan espontáneamente” ya que hay elementos que afectan su desarrollo, algunos son:

- **ALTOS COSTOS DE TRANSACCION (COORDINACION E INFORMACION)**
- **LIMITADA CONFIANZA ENTRE LOS ACTORES LOCALES**
- **POCA ORGANIZACIÓN PARA EL TRABAJO CONJUNTO**
- **FALTA DE UNA METODOLOGIA**
- **LIMITADA VISION EMPRESARIAL**
- **ESQUEMAS DE COOPERACION QUE SIGUEN PROMOVRIENDO EL PATERNALISMO Y LA DEPENDENCIA, ETC.**

Cuando EXISTE un Agente Local con disposición y capacidades técnicas para articular los procesos de fomento y desarrollo de CLUSTERS, se acelera la interacción y el trabajo conjunto de los actores claves en cada conglomerado.

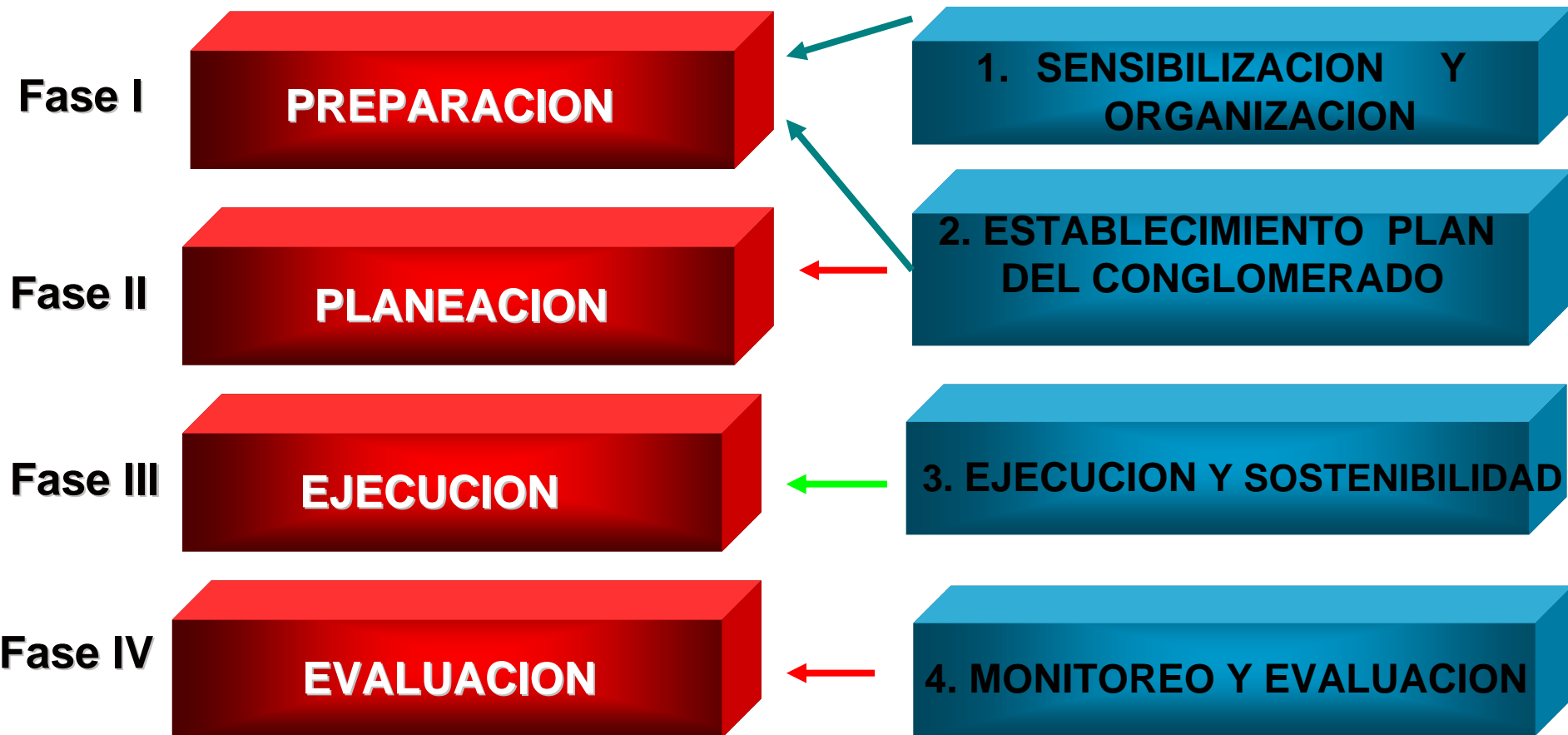


RECOMENDACIONES

- ✓ **Necesidad de alinear y ordenar conceptos.**
- ✓ **Necesidad de tener un modelo claro de intervención.**
- ✓ **Necesidad de definir una metodología práctica de fácil aplicación.**
- ✓ **Necesidad de incorporar varias herramientas de campo a nivel micro.**
- ✓ **Necesidad de formar Articuladores de Clusters.**
- ✓ **Necesidad de formar Articuladores de Redes.**



EL DESARROLLO DE CLUSTERS EN 5 PASOS PRACTICOS:





ESTRATEGIA DE INTERVENCION

Fase 1

**FORMACION DE PROFESIONALES
(ARTICULADORES)**

Fase 2

**INTEGRACION PLATAFORMA
DE ASISTENCIA TECNICA**

Fase 3

**DEFINICION DE ANTEPROYECTOS DE
SEGUIMIENTO DISTANCIA**

Fase 4

**EVALUACION/ RETROALIMENTACION
EN TERRENO**



EL ROL DEL ARTICULADOR DE CLUSTERS

- Promover la articulación inter-empresarial.
- Formación de redes verticales y horizontales.
- Vinculación a proveedores y compradores.
- Difusión de una cultura colaborativa.
- Promover la colaboración entre empresas e instituciones.
- Articular demanda y oferta de servicios - asistencia a medida de las PyMEs.
- Promover la gobernanza del Cluster.
- Articulación público-privada para coordinar y monitorear los proyectos colectivos.
- Comisión del Cluster.

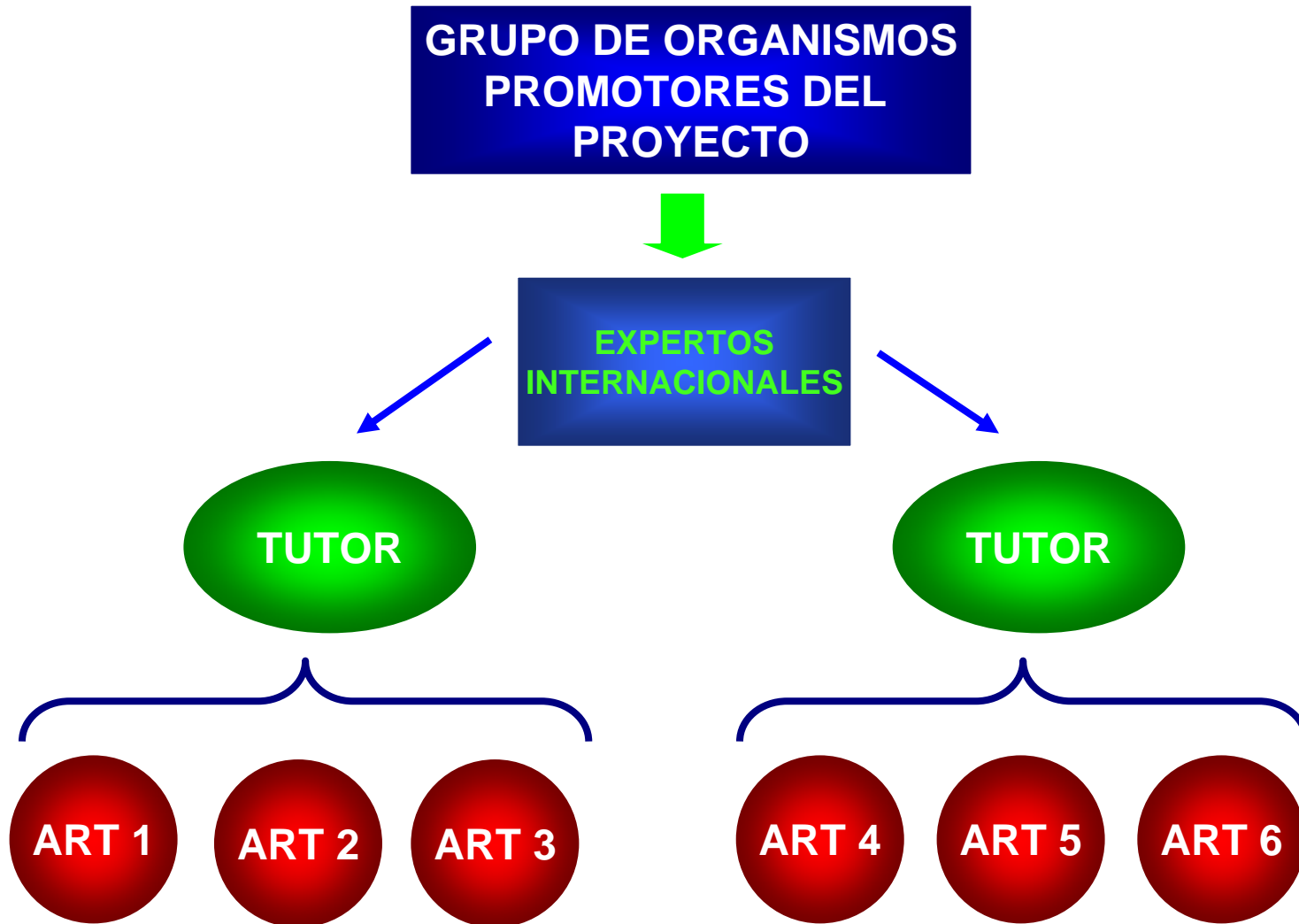


EL ROL DEL ARTICULADOR DE REDES

- ✓ Promover y fomentar la creación de nuevas redes empresariales.
- ✓ Identificar y seleccionar grupos de empresarios viables.
- ✓ Construir relaciones de confianza entre los empresarios interesados.
- ✓ Facilitar la identificación de proyectos piloto y proyectos estratégicos.
- ✓ Vinculación de los empresarios con redes de consultores.
- ✓ Facilitar contacto de los empresarios con instituciones de apoyo.
- ✓ Apoyar a los empresarios a reclutamiento de gerente-administrado.r
- ✓ Facilitar el financiamiento o co-financiamiento de las redes creadas.
- ✓ Elaborar, ejecutar y dar seguimiento a planes de acción promociona.l
- ✓ Dar seguimiento y evaluación de empresas, redes y programa.



PLATAFORMA DE ASISTENCIA TÉCNICA





SERVICIO OFRECIDOS EN DCR

- **Proyectos** de Asistencia Técnica:
 - Asesoría y apoyo técnico para formulación, gestión y evaluación de proyectos de Cluster y Redes
 - Desarrollo de capacidades y actividades de formación (formación de formadores, formación para beneficiarios finales (empresarios, BSD, tomadores de decisiones, academia)
 - Herramientas operacionales (análisis, gestión, evaluación)
- Desarrollo de **Metodologías, Manuales, Paquetes de Formación**
- Organización de **Reuniones de Expertos**
- **Cursos Globales y Cursos Regionales**
- Actividades de **investigación**
- **Cajas de herramientas**



www.cocai.com.mx

Cocai
Competitividad y Capacitación
Integral

MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

Para mayor información contacte con:

Carlos López Cerdán Ripoll
International Expert
E-mail: carloslcr@cocai.com.mx
E-mail: clcripoll@yahoo.com

Cocai
Competitividad y Capacitación
Integral