



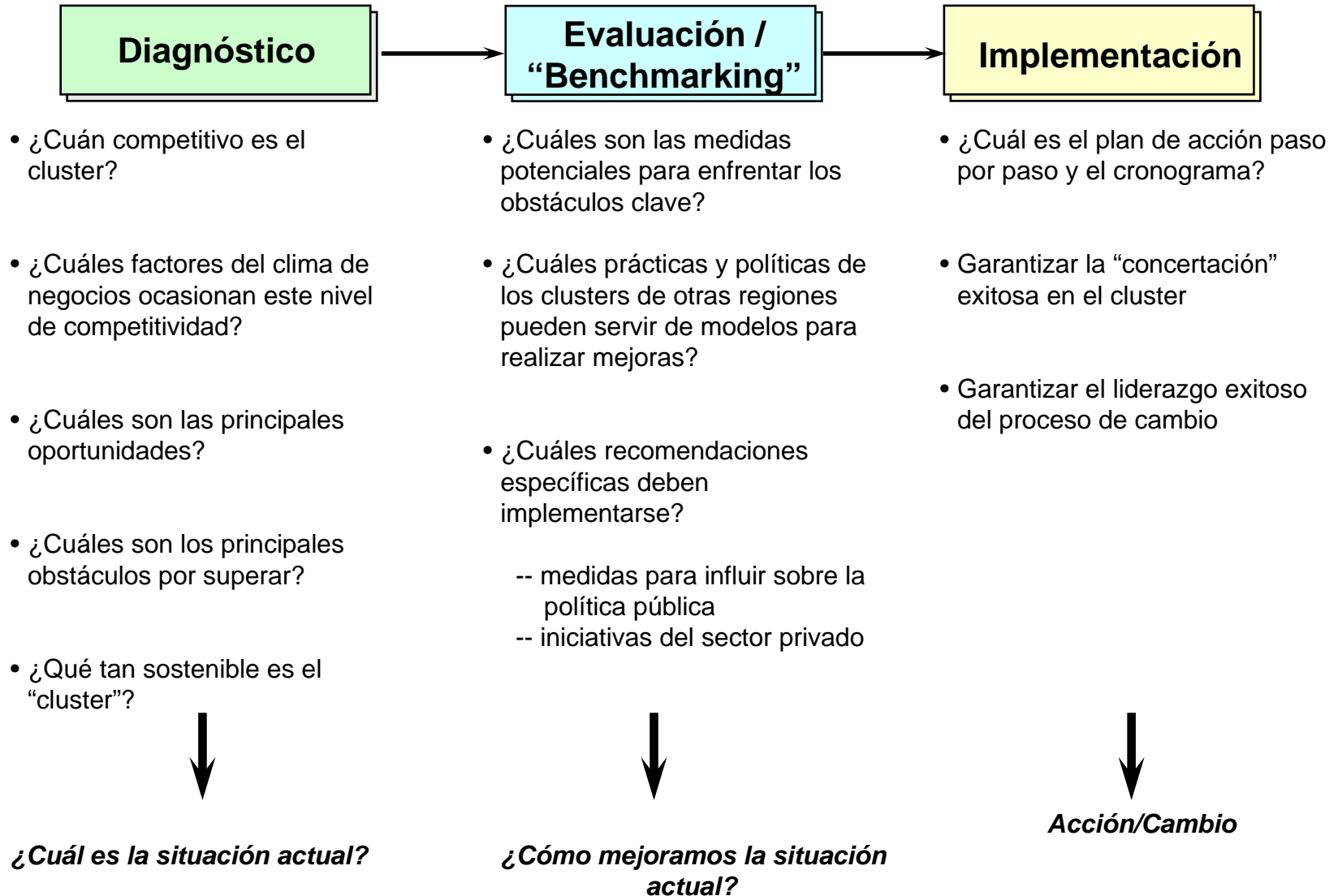
**CENTRO LATINOAMERICANO PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL  
DESARROLLO SOSTENIBLE  
- CLACDS -**

# **Procesos para la mejora competitiva**

Luis Figueroa  
Luis.Figueroa@incae.edu

Montevideo, 31 de Mayo 2005

# Desarrollo de Clusters Sostenibles -- Proceso Global



## Procesos de desarrollo y Fortalecimiento de Clusters

### **Factores Críticos de Exito**

¿Qué hace que algunos procesos logren resultados y otros no?

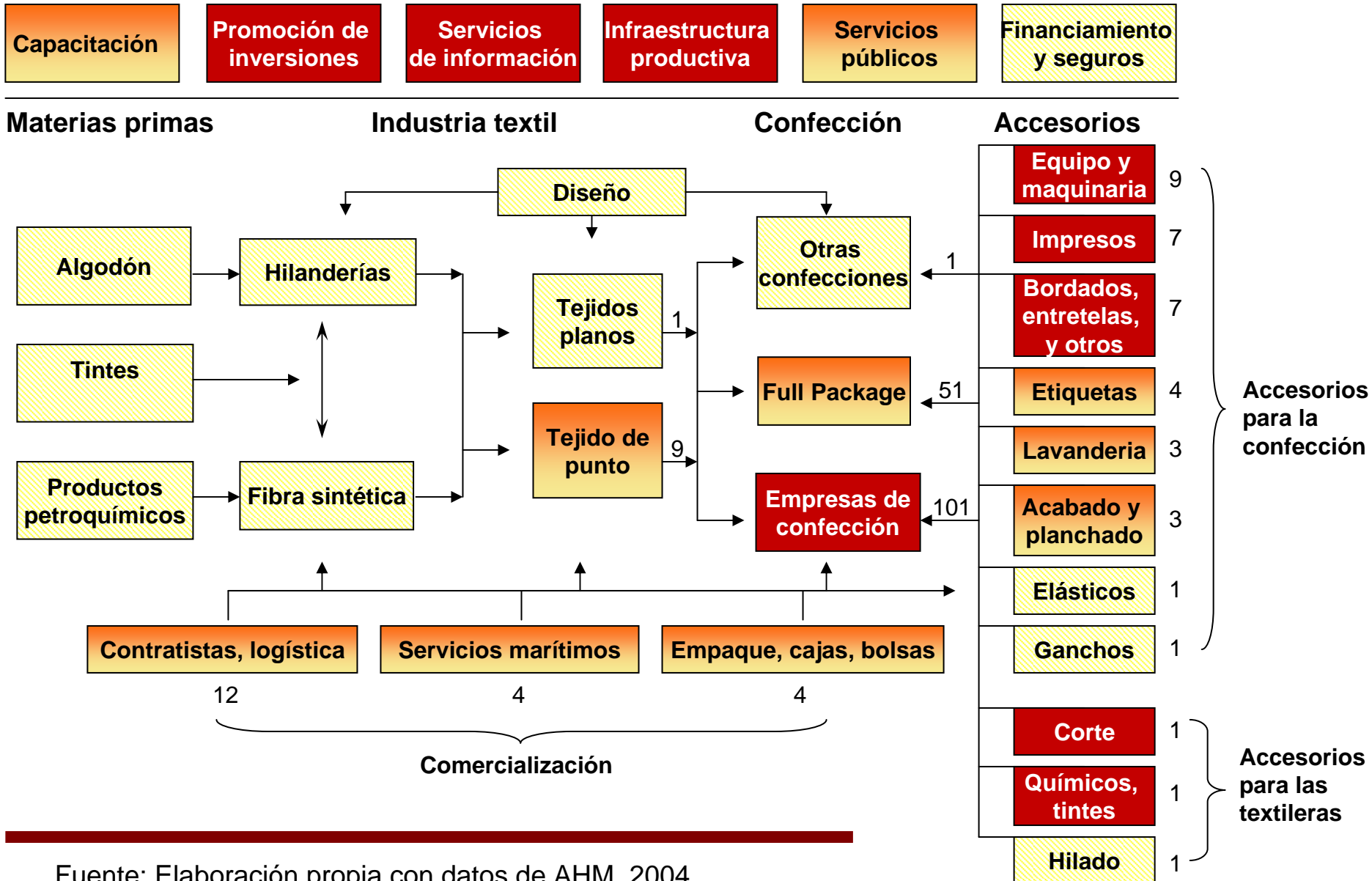
¿Cuáles son los Factores Críticos de Exito para la implementación de procesos de esta naturaleza?

# Procesos de desarrollo y Fortalecimiento de Clusters

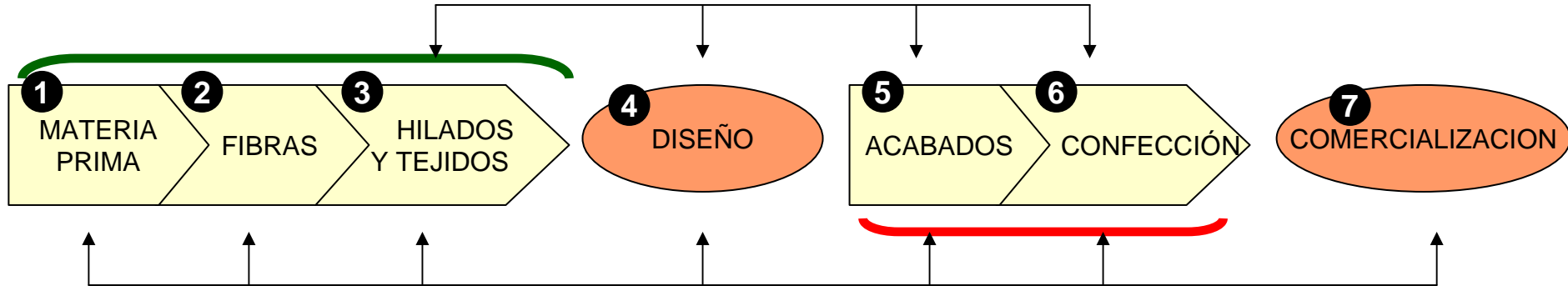
## Factores Críticos de Exito

- Claridad estratégica
- Confianza en el modelo y “democratización” de los beneficios
- Grado de institucionalidad y nivel de coordinación de los actores críticos
- Existencia de un actor local líder
- Disciplina de trabajo
- Crisis, amenaza o vulnerabilidad
- Financiamiento y recursos disponibles

# Mapa del Cluster Textil Hondureño. 2005



# Sector Textil



## Estructura típica de 7 etapas:

- Etapas 1-3** ⇒ **Intensivas en capital**
- Etapas 5-6** ⇒ **Intensivas en mano de obra**
- Etapas 4-7** ⇒ **Mayor valor agregado**

# Procesos de desarrollo y Fortalecimiento de Clusters

## Factores Críticos de Exito

- Claridad estratégica
- Confianza en el modelo y “democratización” de los beneficios
- Grado de institucionalidad y nivel de coordinación de los actores críticos
- Existencia de un actor local líder
- Disciplina de trabajo
- Crisis, amenaza o vulnerabilidad
- Financiamiento y recursos disponibles

## Confianza en el modelo y “Democratización” de los beneficios

- El proceso debe ser **comunicado y explicado adecuadamente** para ser entendido
- Se debe estar convencido de los **beneficios potenciales** de la coordinación y el trabajo conjunto
- Los resultados deben **beneficiar a un amplio grupo** del sector, y no a unos pocos, o peor, a unos pocos en perjuicio del resto

# Beneficios de la Cooperación

- **Soluciones conjuntas para problemas comunes:**  
Acceso a recursos de alto costo: información, tecnología, redes de comercialización, canales de exportación, nuevos mercados, servicios de I&D, capacitación, etc.
- **Desarrollo y explotación de la complementariedad:**  
Aprovechar la especialización de cada quién en productos o procesos distintos, lograr economías de escala, etc.
- **Desarrollo de la calidad y condiciones de subcontratación:**  
Conseguir mejores condiciones de los proveedores de productos y servicios, actuar mejor como subcontratista.
- **Desarrollo de nuevas ideas, iniciativas, proyectos.**
- **Mayor capacidad de respuesta gremial**

Fuentes: INCAE y IV Curso Iberoamericano de Gestión de Producción y Gestión Comercial para la P.I. Artesana, 1998.

## **CASO: CAMPAC y el Sector de la Pesca de El Salvador**

- Compras conjuntas de combustible lograron reducir estos costos en 5% promedio
- Con el Gobierno, implementación progresiva de un plan de seguridad para disminuir robos y otros delitos en los barcos,

Fuente: Ministerio de Economía. El Salvador

## **CASO: CORPEI y las Flores de Ecuador**

- Desarrollo de una campaña promocional y un sello de calidad y origen para la flor ecuatoriana
- Estandarización de cajas de exportación
- Apoyo en asistencia a ferias y exposiciones internacionales
- Presencia identificada en canales más exclusivos:
  - Teatros europeos
  - Parques Disney, etc.

## Procesos de desarrollo y Fortalecimiento de Clusters

# Factores Críticos de Exito

- Claridad estratégica
- Confianza en el modelo y “democratización” de los beneficios
- Grado de institucionalidad y nivel de coordinación de los actores críticos
- Existencia de un actor local líder
- Disciplina de trabajo
- Crisis, amenaza o vulnerabilidad
- Financiamiento y recursos disponibles

# Institucionalidad y Coordinación

Organizaciones que funcionen, que cumplan con su cometido, y que sean ampliamente reconocidas como actores útiles dentro del proceso

- Reducir brechas de institucionalidad

- Es difícil ponerse de acuerdo con un tercero, si nosotros mismos no hemos llegado a un acuerdo. Además, si el tercero está fragmentado, ¿cual de todos es el tercero más relevante?

- La coordinación entre gobierno y sector privado, algunas veces significa **ceder espacios** en aquellas áreas donde tenga sentido

## Procesos de desarrollo y Fortalecimiento de Clusters

# Factores Críticos de Exito

- Claridad estratégica
- Confianza en el modelo y “democratización” de los beneficios
- Grado de institucionalidad y nivel de coordinación de los actores críticos
- Existencia de un actor local líder
- Disciplina de trabajo
- Crisis, amenaza o vulnerabilidad
- Financiamiento y recursos disponibles

## **Institución local que lidere y de seguimiento**

El Salvador:

Ministerio de Economía

Ecuador:

CORPEI

Honduras:

Asociación Hondureña de Maquiladores (AHM)

## Procesos de desarrollo y Fortalecimiento de Clusters

# Factores Críticos de Exito

- Claridad estratégica
- Confianza en el modelo y “democratización” de los beneficios
- Grado de institucionalidad y nivel de coordinación de los actores críticos
- Existencia de un actor local líder
- Disciplina de trabajo
- Crisis, amenaza o vulnerabilidad
- Financiamiento y recursos disponibles

## Disciplina de trabajo

- Las comisiones se reúnen regularmente
- Saben manejar conflictos y diferencias, manteniendo la cohesión del grupo
- Entiendes que los resultados pueden demorar meses o incluso años

## Procesos de desarrollo y Fortalecimiento de Clusters

# Factores Críticos de Exito

- Claridad estratégica
- Confianza en el modelo y “democratización” de los beneficios
- Grado de institucionalidad y nivel de coordinación de los actores críticos
- Existencia de un actor local líder
- Disciplina de trabajo
- Crisis, amenaza o vulnerabilidad
- Financiamiento y recursos disponibles

# **Crisis, Amenaza y Vulnerabilidad**

***“Las alianzas se dan cuando hay problemas, no cuando todo va bien”***

Empresario de Flores. Colombia

## Procesos de desarrollo y Fortalecimiento de Clusters

# Factores Críticos de Exito

- Claridad estratégica
- Confianza en el modelo y “democratización” de los beneficios
- Grado de institucionalidad y nivel de coordinación de los actores críticos
- Existencia de un actor local líder
- Disciplina de trabajo
- Crisis, amenaza o vulnerabilidad
- Financiamiento y recursos disponibles

## Financiamiento y Recursos Disponibles

***“A la final todo se resume en el financiamiento.  
Los proyectos prioritarios ya los teníamos identificados,  
lo que falta es quien los financie”***

Ejecutiva ONG. Ecuador

# Sector Lácteo: Presupuesto de algunas entidades para Inversión en investigación y desarrollo (millones de US\$)

Presupuesto	2002 - 03		
<b>Australia</b>		<b>Nueva Zelanda</b>	
<b>Dairy Australia</b>	29.1	<b>Dairy Insight</b>	18.39
CSIRO*	39.11	FRST**	75.08
Total	<b>\$68.21</b>		<b>\$ 93.47</b>
<b>Fondo de recaudación de la industria (<i>levy</i>)</b>			
Dairy Australia		Dairy Insight	
\$0.20 / cada 100 litros de leche US\$ 20 millones		\$0.02 / kg de sólidos US\$ 24 millones	

Fuente: The Dairy Sectors of New Zealand and Australia, a Regional Study. The Babcock Institute for International Dairy Research and Development University of Wisconsin, College of Agricultural and Life Sciences, 2004. Tipo de cambio promedio 2003: \$ 0.6519 \$AU, \$ 0.5820 \$NZ, Estadísticas FMI, INCAE; \* Agencia federal: Commonwealth Scientific and Industrial Research Org. \*\*Foundation for Research, Science and Technology: el gobierno federal provee los fondos por medio de esta fundación.

# Organización por Cadenas Productivas en Colombia

- Son procesos **financiados por todos los involucrados**.
- La administración del proceso se financia a partes iguales entre los productores, los industriales y el Gobierno.
  - Unos US\$ 55,000 al año

# Organización por Cadenas Productivas en Colombia

- En Colombia, los **resultados concretos** obtenidos a la fecha por la cadena láctea incluyen:
  - Ampliación de mercados importantes existentes (Venezuela)
  - Apertura de nuevos mercados (México y Ecuador)
  - Determinación de un nuevo sistema concertado de precios basado en calidad
  - Establecimiento de un formato único de liquidación de la leche a nivel nacional,
  - Mejoramiento de la vigilancia y el control sanitario
  - Creación de una red de laboratorios privados certificados (SISLAC)
  - Desarrollo de un sistema de información y monitoreo competitivo para el sector.

## Procesos de desarrollo y Fortalecimiento de Clusters

# Factores Críticos de Exito

- Claridad estratégica
- Confianza en el modelo y “democratización” de los beneficios
- Grado de institucionalidad y nivel de coordinación de los actores críticos
- Existencia de un actor local líder
- Disciplina de trabajo
- Crisis, amenaza o vulnerabilidad
- Financiamiento y recursos disponibles