

Encuentro 1:

Esquemas asociativos y clusters productivos: definiciones, modelos y beneficios

Expositores: Gabriel Casaburi (BID)
Carlo Ferraro (CEPAL)

Moderador: Esteban Cassin (Dirección de Desarrollo
de Capacidades Productivas)



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

Seminario virtual
de capacitación
**“Asociatividad
para la
productividad
Pyme”**



Objetivos:

Promover **capacidades institucionales y de coordinación** para contribuir a conformar un conjunto de recursos humanos con presencia territorial que cuenten con un piso mínimo y compartido de **conocimientos, herramientas, metodologías y experiencias** sobre grupos asociativos, clusters y otros agrupamientos productivos, capaces de iniciar un proceso de conformación o de consolidación de los mismos.

Destinatarios, metodología, certificado



Destinatarios

- Actores gubernamentales, locales y provinciales, y referentes de entidades intermedias de apoyo Pyme interesados en el desarrollo de modelos asociativos productivos en sus territorios.
- Coordinadores de clusters y Grupos Asociativos (GA), empresarios, funcionarios y expertos pertenecientes a grupos asociativos, clusters y otros agrupamientos productivos.



Metodología

El seminario consta de **7 encuentros sincrónicos** de frecuencia semanal de 1.5 horas de duración en la plataforma zoom del Ministerio. Se entregan certificados de asistencia.

Certificado de asistencia

En cada encuentro se distribuirá una **breve encuesta** acerca de la participación. Aquellos que completen el 70% de las mismas accederán al certificado.

Encuentros



01

Esquemas asociativos y clusters productivos: definiciones, modelos y beneficios.

02

Iniciativas asociativas de los últimos 20 años.
Buenas prácticas locales e internacionales.

03

Etapas de integración y ciclo de madurez de un Clúster y de los Sistemas Productivos Locales.

04

Estrategias de competitividad para grupos asociativos

05

El coordinador. Modelos de gerenciamiento de la asociatividad.

06

La asociatividad para la promoción del comercio exterior Pyme

07

Centros de servicio y programas de estímulo

Carlo Ferraro

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

**“Esquemas asociativos y clusters productivos:
definiciones, modelos y beneficios”**



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

Diferentes nombres y conceptos utilizados frecuentemente

Clusters

Distritos industriales

Redes empresariales

Articulación productiva

Integración productiva

APL Arranjos Prod Locais

Sistemas productivos

Cadenas productivas

Cadenas de valor

Cadenas globales de valor

Son términos utilizados frecuentemente y, en ocasiones, con cierto nivel de ambigüedad o sesgo por la perspectiva de las diferentes personas (o actores) que los utilizan, esto es, empresarios, técnicos, profesionales, académicos de distintas especialidades, políticos, sindicalistas, periodistas, etc.

Problemas: los conceptos y su aplicación

- Marco conceptual. Ambigüedades teóricas
- Objetivos diferentes.
- Idealización de clusters y distritos en general
- ¿Modo o moda?
- Matices y cambios dinámicos en el tiempo
- Políticas sostenibles y adaptativas



Clusters: distritos industriales y otros conceptos



Redes

- Acuerdos entre empresas para colaborar para alcanzar objetivos comunes orientados a desarrollar competitividad. (G.Stumpo)
- Búsqueda de eficiencia colectiva mediante cooperación entre firmas, aprendizaje en conjunto y mecanismos de innovación colectivos.
- Puede NO ser en la misma localidad.
- Puede haber bajas economías externas pero beneficios importantes por acciones conjuntas.



Distritos y clusters

Distritos:

Entidad socio-económica caracterizada por la presencia simultánea activa, en un área territorial delimitada desde el punto de vista natural e históricamente determinada, de una comunidad de personas y de una población de empresas que tienden a interrelacionarse mutuamente.

(Becattini)

Clusters:

Concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, entidades suministradoras de servicios en actividades relacionadas e instituciones asociadas como universidades, asociaciones de comercio y otras.

(Porter)

Clusters - PROSAP

- Conjunto de empresas e instituciones públicas y privadas con proximidad geográfica que participan de un **área de negocios específica** y comparten una **base común de factores**.
- Se relacionan entre sí de modo formal o informal a través de formas de comercialización, producción, intercambio de tecnología y conocimiento.

Clusters

- **Empresas, productores e instituciones** actuando en la misma rama productiva con cercanía geográfica.
- Vínculos comerciales o productivos con una **base común** de capacidades y conocimientos.
- **Masa crítica** de productores/empresas.
- Participación y compromiso de agentes económicos e institucionales para generar espacios de **cooperación y consenso**.

Caracterización de clusters

Grado de desarrollo del cluster: estadio

Su historia y gestación, niveles de confianza, sentido de pertenencia, complejidad institucional, grado de complementariedad y competencia de actores y agentes, participación y compromiso.

1. Clusters emergentes
2. Consolidados o maduros
3. En declive relativo



Clusters

- No son un fin en sí mismo sino una forma organizativa de la producción para **articular esfuerzos competitivos**.
- Generar nuevas capacidades, ventajas y externalidades.
- Impulsar nuevas oportunidades de negocio y empleo.
- Incorporar instituciones e instrumentos.
- Interesa la sostenibilidad del proceso.
- No es una política sectorial de nuevo cuño.
- El ámbito territorial geográficamente acotado importa mucho.

Aglomeraciones productivas locales

Aglomeraciones de empresas localizadas en un mismo territorio que presentan especialización productiva y mantienen vínculos de articulación, interacción, cooperación y aprendizaje entre sí y con otros actores locales como el gobierno, las asociaciones empresariales y las instituciones de crédito, formación e investigación.



APL Arranjos Productivos Locales - SEBRAE

- La versión brasilera de los distritos industriales italianos y los clusters.
- Aglomeraciones territoriales de agentes económicos, políticos y sociales con foco en un conjunto específico de actividades productivas que presentan vínculos inclusive si éstos son incipientes.



APL Bahia: Camacari e Maragogipinho



Cadenas de valor y eslabonamientos productivos

- Son el resultado de la creciente división del trabajo y de la mayor interdependencia entre los agentes económicos.
- Es el *conjunto de etapas consecutivas por las cuales pasan y van siendo transformados y transferidos los diferentes insumos.*

Kernetzky y Prochnik, 2002 citado por Aline Lobo,

SEBRAE Bahia, Brasil



Cadena productiva

- Conjunto de **operaciones y servicios** ligados a una actividad central, que puede ir desde la obtención del insumo primario hasta la provisión de productos finales para los clientes. Esto implica división del trabajo. Puede estar referida a una red de proveedores, fabricantes, distribuidores, mayoristas, minoristas, etc.
- Se parte de la premisa de que la cadena puede ser representada como un **sistema** en el cual los diferentes agentes están interconectados por flujos de materiales, capital y de información, con el objetivo de proveer a un mercado consumidor con los productos del sistema.

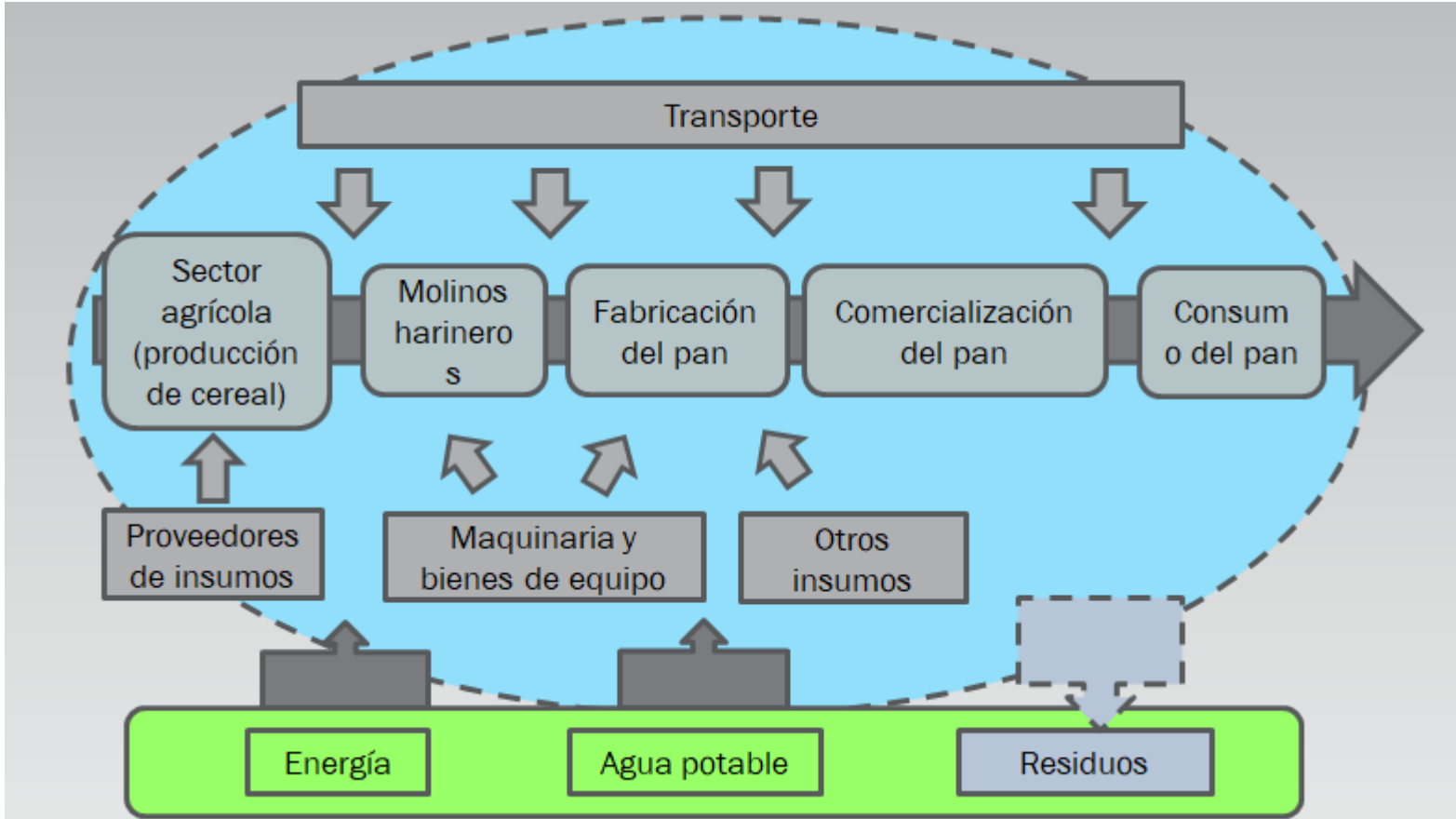
Análisis de cadenas y eslabonamientos productivos

- Las empresas **no son entes aislados** ya que sus actividades están vinculadas con otras formando cadenas productivas.
- Es importante **distinguir** las actividades principales de la cadena productiva así como los servicios o actividades de apoyo, los suministros y las actividades ligadas al equipamiento.
- **Productividad y competitividad** dependen del conjunto de esta red de eslabonamientos o enlaces.

Eslabonamientos productivos

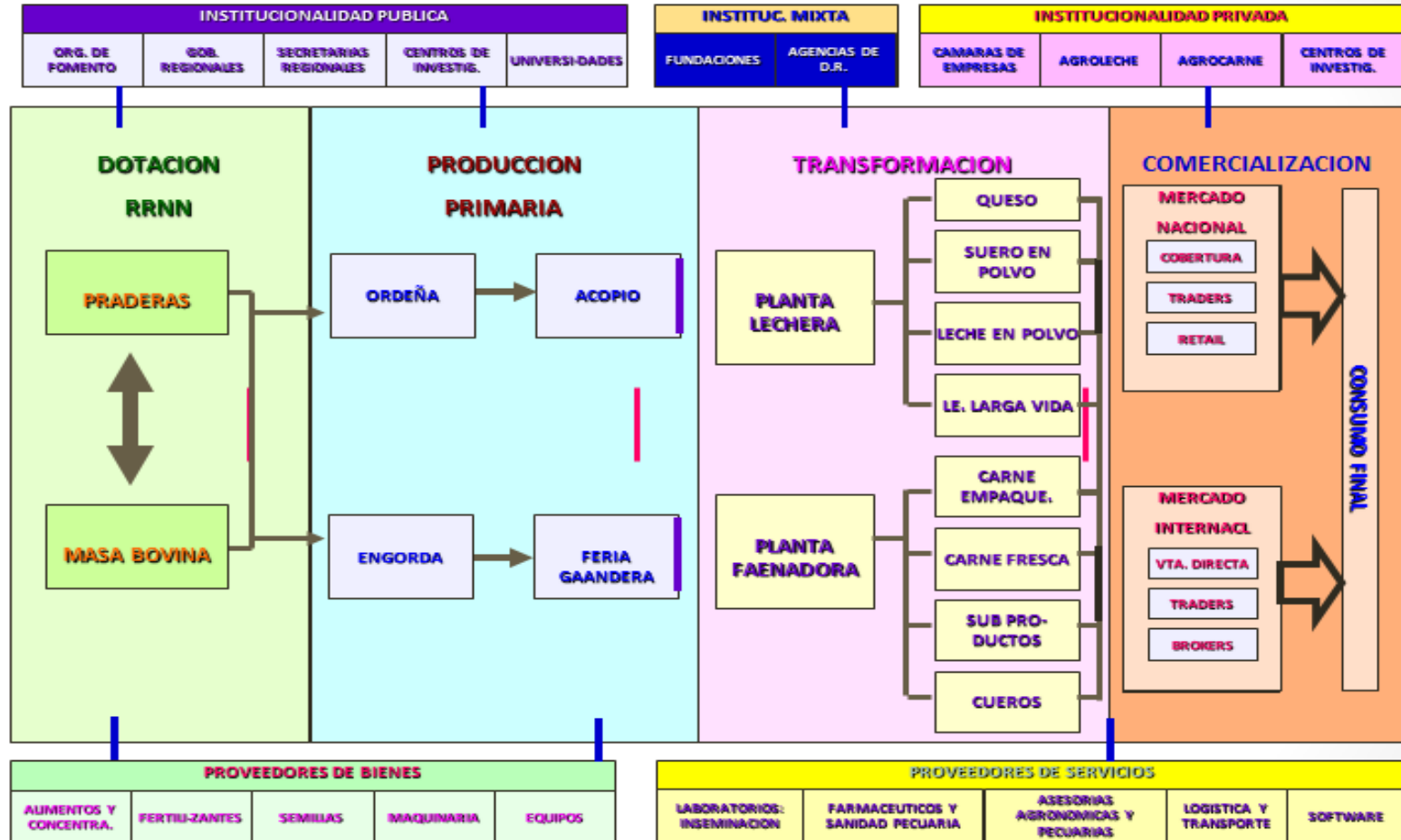
- Cada eslabón de la cadena productiva está constituido por uno o varios agentes económicos (o empresas) que realizan actividades similares en el proceso de transformación y agregación de valor de dicho producto.
- En los eslabones de la cadena productiva pueden introducirse transformaciones mediante la incorporación de elementos de INNOVACIÓN, mayor cualificación de recursos humanos, o elementos de sustentabilidad ambiental.

EJEMPLO: cadena productiva de fabricación del pan



GANADERÍA: Cadenas productivas o de valor y clusterización

(esquema elaborado por Iván Silva, Chile)



Lecciones y desafíos

- **Enfoque integrado.** Pymes, tecnologías e innovación como un conjunto.
- Considerar que existen **realidades heterogéneas** y que los medios y programas deben tener en cuenta esta diversidad.
- Construcción de **competencias y descentralización**. El rol del territorio
- *¿Modo o moda?*
- Estas intervenciones son parte de políticas de desarrollo productivo que buscan incidir sobre **sistemas complejos**.
- **No hay una receta única** ni existen soluciones simples para responder a problemas estructurales cuya solución demanda continuidad en plazos que se miden en décadas y no en años.

Desafíos para el diseño de políticas

- Aprovechar las experiencias exitosas para el diseño de instrumentos y de políticas. Proyectos o programas y no acciones puntuales
- Distinguir **tipos de instrumentos:**

Redes ---- Apropiabilidad de beneficios

Clusters y programas territoriales: externalidades

- Fortalecer la **articulación público-privada**
- Aumentar y sistematizar el monitoreo y la evaluación de experiencias
- Formación de recursos humanos (policy makers y articuladores en primera instancia como más relevantes)
- Tiempos: mediano y largo plazo

Gabriel Casaburi

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

“La promoción de clusters como instrumento de desarrollo”



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

“Pocas firmas son muy competitivas en entornos inadecuados”

Pertenecer tiene sus privilegios

- Las firmas que actúan en cadenas de valor/clusters tienen **mejor desempeño** que las que están aisladas.
- El **entorno cercano** es para las firmas la fuente principal de:
 - Capital humano específico
 - Infraestructura adecuada
 - Empresas similares con las cuales intercambiar conocimiento/experiencias
 - Insumos públicos con especificidad sectorial – IPES (centros tecnológicos, por ej.)
- Las regiones más competitivas muestran un alto nivel de **capital social**, que se manifiesta en un alto grado de cooperación privada-privada, pública-pública y privada-pública.

Los proyectos de apoyo a clusters en LAC



Los proyectos de apoyo a clusters en LAC

Estructura tipo de un proyecto

1. Objetivos: Resolver restricciones que afectan la competitividad de las empresas, que participan en clusters y cadenas productivas, relacionadas principalmente con fallas de coordinación y falta de bienes públicos o club.

1. Actividades:

- Mapeo
- Selección de clusters
- Diagnóstico: Identificación de desafíos comunes
- Implementación de actividades

Los proyectos de apoyo a clusters en LAC

Actividades: mapeo

Se trabaja con una definición laxa de cluster, adaptada a las realidades locales y los objetivos de política

Los **proyectos** en marcha siguieron distintas estrategias:

- **Mendoza, Argentina:** Contrataron una consultora internacional que identificó 18 cluster con potencial
- **Chile:** En cada territorio se contrató a la universidad local para identificar las principales actividades productivas de la Región
- **Brasil:** SEBRAE y universidades realizaron mapeos de clusters en casi todos los estados a principios de los 2000
- **Uruguay/Argentina:** Se lanzaron convocatorias nacionales con criterios pre-establecidos y se seleccionaron los que mejor se ajustaban a esos criterios

Los proyectos de apoyo a clusters en LAC

Actividades: **selección**

*Respecto de la selección de clusters con los cuales trabajar en cada territorio, los proyectos siguen distintas **estrategias**:*

- Trabajar con todas las cadenas identificadas en el País/Provincia (San Juan, Argentina)
- Aplicar una grilla de evaluación entre los clusters que se presentan a convocatorias y seleccionar algunos clusters por llamado (Uruguay, Argentina)
- Sobre la base de estrategias pre-existentes, permitir que actores territoriales propongan los clusters para el programa en cada región (Chile)
- Sobre la base de un mapeo previo, los equipos de proyecto seleccionan en base al grado de madurez de la gobernanza existente y prioridades públicas (San Pablo, Brasil – Mendoza, Argentina)

Los proyectos de apoyo a clusters en LAC

Diagnóstico:

A la búsqueda de “insumos públicos de especificidad sectorial” faltantes

- Sensibilización y movilización de actores empresariales
- Diagnóstico conjunto de situación del cluster: IPES faltantes
- Benchmarking: Posición relativa en el contexto internacional
- Desarrollo de Estrategia: Visión, misión, objetivos, resultados, indicadores, calendario de actividades.
- Plan de Acción: Acciones específicas derivadas de la Estrategia.

Los proyectos de apoyo a clusters en LAC

Implementación de actividades:

Los planes de acción pueden incluir muchas cosas diferentes:

- Entrenamiento y diseminación de la cultura de cooperación
- Proyectos horizontales/estructurantes, provisión de IPES: laboratorios de ensayo para la región, desarrollo de marcas colectivas, construcción de centros tecnológicos, pequeñas infraestructuras que benefician a todo el cluster
- Otras actividades que sean consistentes con la estrategia planteada: asesoría gerencial y estratégica, promoción de innovaciones, logística, mejora de procesos, comercialización y acceso a mercados
- Cambios regulatorios o fiscales

*Cada una de estas actividades puede estar **subsidiada con porcentajes diferentes**, reflejando el distinto **grado de apropiabilidad** de las mismas. A su vez, los **fondos** pueden provenir del programa mismo o de otras fuentes públicas o privadas*

La institucionalidad de los clusters

- El **enfoque central** de estos proyectos es superar ciertas fallas de coordinación entre agentes que lleva a resultados sub-óptimos de inversión y productividad
- La **institucionalidad** creada debe intentar ser un vehículo eficaz para promover la cooperación entre privados, entre públicos y público-privada.
- La **localización del programa** de cluster en el gobierno debería buscar una agencia con gran agilidad de gestión y capacidad de coordinar con otras áreas de política
- **Gobierno del cluster:** Presente en casi todos los programas, cumple dos objetivos:
Es el representante del cluster frente al programa
Es el órgano de representación de los stakeholders del cluster para las decisiones colectivas.

Crítico: nombrar un gerente del cluster

*Los programas de clusters, a través de los incentivos a la formulación de planes estratégicos de competitividad de cada cluster, generan una poderosa herramienta para **organizar la oferta de apoyo empresarial desde la demanda.***

Lecciones aprendidas

1. **Si el instrumento es nuevo:** actores centrales deben prepararse y entender el instrumento
2. Es intensivo en **colaboración público-pública:** ¡muy difícil!
3. **Selección:** debe balancear entre objetivos de política y madurez del cluster
4. Cada cluster es **particular** y tiene cierto grado de **madurez:** instrumentos flexibles y adaptables
5. La **gobernanza** elegida para cada cluster (y para el programa) es crítica para generar consensos, pero también: “*check & balances*”

Desarrollos más recientes

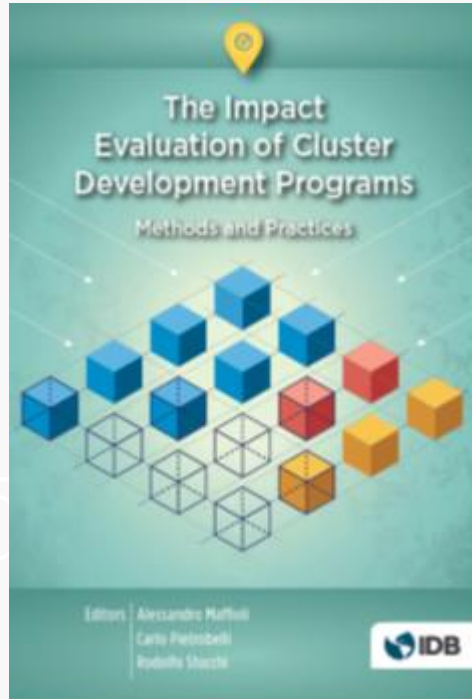
1. Mesas ejecutivas

1. Creciente rol de **temas regulatorios**

1. **Transformación digital:** nuevas herramientas para vincular territorios con cadenas globales



Evaluaciones de impacto



1. Logramos medir impactos directos de **corto y mediano plazo**.
2. Otras externalidades de más largo plazo: difíciles de medir.
3. **APLs en Brasil:** aumento de empleo y exportaciones en beneficiarios directos e indirectos.
4. **Cluster Tecnológico Córdoba:** aumentos en ventas, empleo y salarios en firmas participantes y efectos derrame en el resto.

Desafíos por delante

Este tipo de programas son de **ejecución compleja**, involucran una gran cantidad de actores y un gran número de transacciones de pequeños montos.

Estas características, sumadas a sus largos plazos de maduración, generan grandes **desafíos para su ejecución dentro del sector público** de LAC.

El diseño debe intentar **minimizar los riesgos** procurando esquemas administrativos sencillos e incorporando, en lo posible, a actores de la sociedad civil para que:

1. Faciliten y agilicen la **gestión**
2. Provean **garantías de continuidad estratégica** de mediano y largo plazo frente a los vaivenes del ciclo político

Espacio de preguntas

Más información: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/participar-seminario-virtual-asociatividad-productividad-pyme>



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina

Muchas gracias

Consultas escribir a:

plataformacapacitarpyme@produccion.gob.ar



Ministerio de
Desarrollo Productivo
Argentina