

# Mobilización y Conformación de Clusters: Diseño de la Estrategia

**Presentación**

25-29 Mayo 2009



# Indice

## Movilización y Conformación de Clusters y Diseño de la Estrategia

<b>10 PASOS HACIA UNA ESTRATEGIA DE CONFORMACION DE CLUSTERS .....</b>	<b>3</b>
<b>A. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: ¿DE DÓNDE VENIMOS? .....</b>	<b>4</b>
<b>B. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: ¿HACIA A DÓNDE QUEREMOS IR? .....</b>	<b>10</b>
<b>C. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: EL ROL DEL SECTOR PÚBLICO Y DEL SECTOR PRIVADO .....</b>	<b>16</b>
<b>D. ESTRATEGIA PARA LA CONFORMACIÓN DE CLUSTERS EN 3 SECTORES DE LA INDUSTRIA DE LA RD .....</b>	<b>20</b>
<b>E. NECESIDADES DE LOS 3 SECTORES .....</b>	<b>24</b>
<b>CLUSTERS Y COMPETITIVIDAD: EL CASO DEL PAÍS VASCO .....</b>	<b>26</b>
<b>A. UN POCO DE HISTORIA .....</b>	<b>27</b>
<b>B. CLUSTERS: UNA NUEVA MANERA DE PENSAR LA ECONOMÍA Y EL DESARROLLO ECONÓMICO .....</b>	<b>29</b>
<b>C. CLUSTERS: DOS DEFINICIONES .....</b>	<b>30</b>
<b>D. INICIATIVAS CLUSTER E INSTITUCIONES PARA LA COLABORACIÓN .....</b>	<b>31</b>
<b>E. GESTIONAR LOS CLUSTERS: UN ENFOQUE PRAGMÁTICO .....</b>	<b>32</b>
<b>F. LOS 11 CLUSTERS PRIORITARIOS DEL PAÍS VASCO .....</b>	<b>33</b>
<b>G. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS CLUSTERS PRIORITARIOS .....</b>	<b>34</b>
<b>H. MISIÓN (SIMPLE, Y SIN EMBARGO MUY DIFÍCIL DE LOGRAR) .....</b>	<b>35</b>
<b>I. AREAS DE ACTUACIÓN .....</b>	<b>36</b>
<b>J. OBJETIVOS OPERATIVOS: LA PIRÁMIDE DE LA COOPERACIÓN .....</b>	<b>37</b>
<b>K. GESTIÓN Y GOBERNANZA .....</b>	<b>38</b>
<b>L. EL PAPEL DEL CLUSTER MANAGER .....</b>	<b>40</b>
<b>M. RESULTADOS Y MEDICIÓN .....</b>	<b>41</b>
<b>N. EL FUTURO .....</b>	<b>42</b>
<b>O. ELEMENTOS COMUNES EN LAS POLÍTICAS CLUSTER EXITOSAS EN EL MUNDO: MANIFIESTO DE SAN SEBASTIÁN MAYO 2007 .....</b>	<b>43</b>
<b>P. ALGUNAS NOTAS FINALES .....</b>	<b>44</b>

# Indice

## Movilización y Conformación de Clusters y Diseño de la Estrategia

<b>Y DESPUÉS DE TODO ESTO ...</b> .....	<b>45</b>
<b>A. LECCIONES APRENDIDAS EN AMÉRICA LATINA</b> .....	<b>46</b>
<b>B. LA EMPRESA .... HACIA DÓNDE VA</b> .....	<b>52</b>
<b>C. DE GREMIOS / CÁMARAS A ...</b> .....	<b>54</b>
<b>D. QUÉ PASA EN AMÉRICA LATINA. ALGUNOS EJEMPLOS</b> .....	<b>55</b>
<b>E. RED CENTROAMERICANA DE PRODUCTORES DE CACAO</b> .....	<b>56</b>
<b>F. ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA RED</b> .....	<b>57</b>
<b>G. CONSORCIO PLÁSTICO- CORPLAMI. EXPERIENCIA SECTOR MANUFACTURA</b> .....	<b>58</b>
<b>H. EN VENEZUELA Y PARA EL SECTOR INDUSTRIAL LAS ALIANZAS COMPETITIVAS... LA CLAVE</b> .....	<b>59</b>
<b>I. CLUSTERS PRIORIZADOS</b> .....	<b>60</b>
<b>J. CLUSTER Y SU CADENA DE VALOR</b> .....	<b>61</b>
<b>K. EVOLUCIÓN DEL CLUSTER DEL SALMÓN</b> .....	<b>62</b>
<b>L. CLUSTER DE CAMARONERAS EN EL ECUADOR</b> .....	<b>63</b>
<b>M. PARA FINALIZAR: RAZONES PARA COOPERAR</b> .....	<b>65</b>
<b>N. REFLEXIONES FINALES</b> .....	<b>66</b>



# 10 PASOS HACIA UNA ESTRATEGIA DE CONFORMACIÓN DE CLUSTERS





**EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD:**  
*¿DE DÓNDE VENIMOS?*

## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### A. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: ¿DE DÓNDE VENIMOS?

#### 1. El análisis de los indicadores Económicos durante la última década no deja lugar a dudas

“EL CRECIMIENTO ECONÓMICO HA DISMINUIDO Y LA COMPETITIVIDAD COMO NACIÓN ESTÁ DECAYENDO”

$$\frac{\text{PIB}}{\text{POB}} = \frac{\text{PIB}}{\text{EMPLEO}} \times \frac{\text{EMPLEO}}{\text{POB ACTIVA}} \times \frac{\text{POB ACTIVA}}{\text{POB}}$$

Riqueza = Productividad x Tasa ocupación x Tasa actividad

Competitividad = EMPRESAS Y PERSONAS

#### AMBITO ECONÓMICO EMPRESARIAL

- La renta per cápita del país (PIB/POB) se ha estancado en los últimos años en los 5.000 dólares.
- El Índice de competitividad del Foro Económico Mundial 2006 (FEM) presenta a RD en la posición 83 (sobre 125 países).
- Al evaluar la calidad estratégica y operacional de las empresas dominicanas y el ambiente que pueda apoyar negocios competitivos, el país está también en los últimos lugares.
- Las encuestas entre las empresas industriales dominicanas muestran como un 41% de las mismas disminuyen márgenes netos en los últimos 5 años, un 44% se estancan y sólo el 15% incrementan rentabilidad.

#### AMBITO CAPITAL HUMANO

- Calidad del Sistema de Educación: posición 113
- Disponibilidad de Científicos: posición 103
- Calidad de los Institutos de Investigación: posición 114
- Grado de entrenamiento personal: posición 99
- Demanda urgente de Formación y Capacitación: en el ámbito gerencial y en el ámbito de mano de obra.
- El rol de la mujer: participación, formación, acceso al mercado laboral, igualdad de oportunidades, etc...
- El rol de los jóvenes: perspectivas, “fuga” de capital humano.

## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### A. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: ¿DE DÓNDE VENIMOS?

#### 2. Hay muchas explicaciones del por qué de esta parálisis del sector industrial y la consiguiente pérdida de competitividad.

- La existencia de un Sistema Dual: Empresa Local-Zona Franca que fuerza a elegir entre mercado local o mercado de exportación y La falta de “enlaces” entre ambos segmentos. Ello ha erosionado el desarrollo de una cultura de exportación.

	LOCAL	ZONA FRANCA
▪ PIB	82	18
▪ EMPLEO	75	25
▪ EXPORTACIONES	6	94

- Costes elevados: electricidad, transporte, mano de obra.
- Elevados impuestos y costoso acceso a la financiación.
- Déficit en Formación y Capacitación (DUAL): al nivel de mano de obra y al nivel gerencial.
- Escasa o nula Cooperación Público- Privada.
- Falta de Liderazgo.
- Política Industrial Pasiva: “la mejor Política Industrial es la que no existe”.

**¡!!!! URGE LA POTENCIACION DEL SECTOR INDUSTRIAL Y EL INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD ¡!!!! PARA ELLO:**

- ES NECESARIO UN LIDERAZGO EN MATERIA DE POLITICA INDUSTRIAL
- Y LA COOPERACION PUBLICO-PRIVADA

## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### A. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: ¿DE DÓNDE VENIMOS?

#### 3. El tránsito de una economía cerrada a una economía abierta

**¡!! QUE VIENE EL CAFTA-RD ¡!! !!! Y OTROS ACUERDOS COMERCIALES !!!!**

▪ Hay tres cambios importantes en el ámbito internacional-comercial:

- Entrada del CAFTA-RD / Acuerdo de Asociación Económica con la Unión Europea.
- El fin de la exención en la aplicación de las medidas contempladas en el Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias (ASMC).
- La competencia asiática y centroamericana.

▪ No es fácil predecir los efectos económicos y empresariales de un acuerdo comercial. Es muy posible que este acuerdo mejore los niveles de crecimiento de los países centroamericanos y la RD (a través de la expansión del comercio y el aumento de la inversión).

▪ Estudios empíricos demuestran que el índice de crecimiento del PIB per cápita tiene una relación positiva con la participación del país en tratados de libre comercio.

▪ Estos beneficios dependerán de la capacidad que tenga la economía de afrontar los cambios necesarios para afrontar una reestructuración tan importante de la economía como se solicita:

**NO ES UNA TAREA FÁCIL, NI DE CORTO PLAZO**



## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### A. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: ¿DE DÓNDE VENIMOS?

#### 3. El tránsito de una economía cerrada a una economía abierta

- Dada la heterogeneidad (dualidad) del tejido industrial dominicano los efectos pueden ser distintos,

- **Zona Franca:** empresas acostumbradas a participar en el mercado americano y con niveles de competitividad algo mayores → pueden estar mejor preparadas para competir.

Problema: especialización en productos (textil, electrónica etc...) donde existe una competencia feroz.

- **Industria local:** orientación al mercado interno y escasos niveles de competitividad → no están preparadas para competir.

Necesitan una Estrategia y Política de Competitividad Industrial. Deberán afrontar el reto de la internacionalización

- Hasta ahora el país ha llevado a cabo la primera transición: **CAMBIOS EN LAS FINANZAS PÚBLICAS**, Falta ahora la segunda transición: **CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA ECONOMICA E INDUSTRIAL**
- El CAFTA-RD por sí sólo no puede desencadenar niveles más altos de comercio e inversión.

## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### A. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: ¿DE DÓNDE VENIMOS?

#### 3. El tránsito de una economía cerrada a una economía abierta

- El país tiene que acompañarlo con la implementación de este y otros acuerdos comerciales, con una agenda complementaria de políticas e inversiones para responder a las restricciones y cuellos de botella más apremiantes.

**TODOS LOS CAMINOS LLEVAN AL  
INCREMENTO DE COMPETITIVIDAD**

**INCREMENTO DE COMPETITIVIDAD → INCREMENTO DE EXPORTACIONES →  
INCREMENTO DE ACTIVIDAD ECONÓMICA → EMPLEO → RIQUEZA**

**B**

**EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD:  
*¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?***

## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### B. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?

#### 4. Crecer hacia dentro vs Crecer hacia fuera

- Es falso el viejo dilema que plantea:

- O crecer hacia dentro vía sustitución de importaciones.
- O crecer hacia fuera vía exportaciones.

- La estrategia de crecimiento debe ser *“crecimiento balanceado”* y el *“proceso de industrialización abierto”* y sustentado en 3 pivotes:

- Pivote exportador: para que la industria genere valor y divisas
- Pivote de sustitución competitiva de importaciones para la integración de cadenas productivas: la industria nacional tiene un elevado contenido de importación y baja capacidad de encadenamientos, lo que se busca es que se generen eslabones en la cadena productiva y se puedan sustituir importaciones. Pero sustituir importaciones de manera competitiva (con ello se ahorran divisas).
- Pivote endógeno: impulsado por la construcción y vivienda, que permite una política anticíclica e impulsa la actividad, el empleo y con ello la demanda interna, tan necesaria para la economía. No olvidar que el sector de construcción es el más dinámico en los últimos años.

## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### B. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?

#### 5. El viejo modelo vs El nuevo modelo

- Decidir entre dos modelos:

- **Viejo Modelo:** competencia basada en mercados protegidos y ventajas comparativas. Política Proteccionista.

POLÍTICA INDUSTRIAL PASIVA

- **Nuevo Modelo:** competitividad a nivel microeconómico, donde es la innovación y la diferenciación son las que generan riqueza. Compiten las empresas y las personas, no las Naciones.

POLÍTICA INDUSTRIAL DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

- La decisión es muchas veces traumática. No todas las empresas van a poder sobrevivir. Muy pocos países han tenido el coraje para hacerlo y salir reforzados: Irlanda, Korea, Taiwán, etc....
- Estudios realizados valoran la estrategia de aprovechar la proximidad a EE.UU como una ventaja estratégica competitiva. Esta estrategia implica un liderazgo del sector industrial en el que el mismo pueda competir en tiempos de entrega rápidos y flexibles y aprovechar este mercado natural de exportación.

## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### B. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?

#### 6. La política industrial de competitividad sistémica

- Este enfoque reconoce que son las empresas las que finalmente compiten y que fortalecen su competitividad bajo la formación de **CLUSTERS**. Y es bajo este esquema donde los empresarios y las asociaciones empresariales deben actuar.
- También se reconoce que para generar un modelo de crecimiento económico sustentable, el **“ambiente”** donde se desarrollan los negocios, debe ser favorable → en definitiva se necesita un entorno favorable a nivel macro, internacional, institucional, político y social.



## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### B. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?

#### 6. La política industrial de competitividad sistémica

##### Políticas que subyacen a la Estrategia Industrial de Competitividad Sistémica:

- Política de Reconversión Industrial: Incentivos a la modernización de maquinaria, deducciones fiscales. Depreciación etc...(Política Fiscal).
- Política Industrial a Nivel de Empresa: empresa IFA (Capacitación).
- Política de Financiamiento: fondos de garantía etc.. (Política Fiscal).
- Política de Innovación y Desarrollo Tecnológico: Sistema Nacional de innovación (Política Fiscal y Política Pública).
- Política de Logística y Agilidad Comercial (Política de Infraestructura, Política Energética).
- Política de Fomento Exportaciones (Política Fiscal y Política Pública).
- Política de Modernización de la Administración y Marco Regulatorio.
- Política de Competencia en los Mercados.
- Política Industrial a nivel Sectorial: Desarrollo de CLUSTERS.

Todo ello desemboca en la **Ley de sobre Competitividad e innovación Industrial:**

*“La RD ha adoptado el sistema de Clusters para promover la integración de las cadenas productivas; se requieren por lo tanto de instituciones que fomenten y promuevan estos encadenamientos, para conseguir la vinculación de la industria nacional con la exportación”*

Creación de PROINDUSTRIA y regulación que permita un desarrollo competitivo de la industria en la RD.

## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### B. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: ¿HACIA DÓNDE QUEREMOS IR?

#### 6. La política industrial de competitividad sistémica

- Todo está “Super estudiado, Super diagnosticado y muy bien Planificado”
- Ya “sólo” falta → PASAR A LA ACCIÓN

#### PROCESO DE CLUSTERIZACIÓN

- 1.- “QUE LAS EMPRESAS MANTENGAN PERMANENTEMENTE VINCULOS DE COOPERACION E INTERDEPENDENCIA CON OTRAS EMPRESAS DE LA MISMA INDUSTRIA, HACIA ATRÁS CON EMPRESAS PROVEEDORAS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS, Y HACIA DELANTE, CON EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS DE DISTRIBUCION Y LOGISTICA”.
- 2.- “COOPERAR Y COMPETIR”.
- 3.- SE REQUIERE DE LA PARTICIPACION ACTIVA DE TODOS LOS ACTORES DE LA SOCIEDAD.
- 4.- EL EMPRESARIO (SECTOR PRIVADO) ES EL MOTOR, EL ESTADO (SECTOR PUBLICO) ES EL PROMOTOR.



C

**EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD:**  
*EL ROL DEL SECTOR PÚBLICO Y  
DEL SECTOR PRIVADO*

## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### C. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: EL ROL DEL SECTOR PÚBLICO Y DEL SECTOR PRIVADO

#### 7. ¿Qué debe hacer el sector público? De la teoría a la práctica

- Debe tejer toda una estrategia de acompañamiento y apoyo al sector industrial → Política Industrial Activa y Liderazgo
- Debe garantizar que las condiciones de entorno (macroeconómicas) sean favorables:

- política fiscal
- políticas de formación y capacitación
- políticas de infraestructuras y energéticas
- desarrollo de la innovación
- fomento de la exportación
- seguridad jurídica e institucional
- etc...



- El Gobierno Dominicano debe ser en definitiva un PROMOTOR.
- La LEY ya está ..... ¿Se está ejecutando?



## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### C. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: EL ROL DEL SECTOR PÚBLICO Y DEL SECTOR PRIVADO

#### 8. La apuesta de la AIRD

- La AIRD ha jugado un papel activo en el desarrollo de la LEY, y en la colaboración Público/Privada.
- Se decanta por el Nuevo Modelo de Desarrollo Industrial.
- Quiere ser un referente en el Desarrollo de Clusters en el país.
- Apuesta por lo tanto por una nueva Estrategia en la que urge:

- Mejorar las aduanas e infraestructuras.
- Mejorar los procesos de exportación.
- Limitar las excesivas cargas impositivas.
- Limitar los elevados costes en el proceso productivo.
- Superar los problemas energéticos.
- ...
- y



**Ayudar a las empresas a crear una generación de dominicanos con las habilidades técnicas y gerenciales que les permita competir en este nuevo mercado y entorno.**

## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### C. EL SECTOR INDUSTRIAL DE LA RD: EL ROL DEL SECTOR PÚBLICO Y DEL SECTOR PRIVADO

#### 8. La apuesta de la AIRD

- Para ello las empresas deben darse cuenta que **necesitan trabajar juntas** para crear una marca dominicana, una marca de país, donde la “velocidad y flexibilidad” sean claves. La competitividad no se encuentra en empresas aisladas sino en **CLUSTERS de empresas** interrelacionadas que se apoyan mutuamente y a la vez compiten.
- La transformación más importante es la que debe darse dentro de las empresas y dentro de las personas → **cambios en la cultura empresarial**, cambios en la manera de hacer las cosas.
- Algunas empresas ya han empezado este proceso y la AIRD está trabajando para promover estos cambios a nivel de empresa. Este proyecto de Conformación de Cluster es un ejemplo de esta apuesta y esta iniciativa.



D

**ESTRATEGIA PARA LA CONFORMACIÓN DE  
CLUSTERS EN 3 SECTORES DE LA  
INDUSTRIA DE LA RD**

## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### D. ESTRATEGIA PARA LA CONFORMACIÓN DE CLUSTERS EN 3 SECTORES DE LA INDUSTRIA DE LA RD

#### 9. Selección de los clusters

- Luego de un proceso de selección de los posibles sectores, basados en parámetros cuantitativos y cualitativos,

- Sector que esté generando exportaciones.
- Sector compuesto por una serie de empresas interrelacionadas entre sí.
- Sector con impacto en la Economía.
- Posibilidad de segmentar clientes, para una estrategia de rapidez y flexibilidad.
- Sector que cuente con actores interesados.

- Se preseleccionaron 8 sectores como los de mayor potencial para desarrollar una Estrategia de Clusters (elaborado por DASA) y se presentan a la Junta Directiva de AIRD:

- Plásticos.
- Cartones y papel.
- Productos de belleza.
- Calzado.
- Cacao.
- Ropa interior hombres.
- Muebles.
- Tabaco



## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### D. ESTRATEGIA PARA LA CONFORMACIÓN DE CLUSTERS EN 3 SECTORES DE LA INDUSTRIA DE LA RD

#### 9. Selección de los clusters

- Los SECTORES seleccionados:

- PLASTICO**

Objetivo → Crear alianzas estratégicas entre la industria local y las Zonas Francas.



- CACAO**

Objetivo → Creación de una marca, producto final. Potencialidad exportadora.



- PRODUCTOS DE BELLEZA**

Objetivo → nicho de mercado de exportación orientado a la comunidad dominicana en USA.

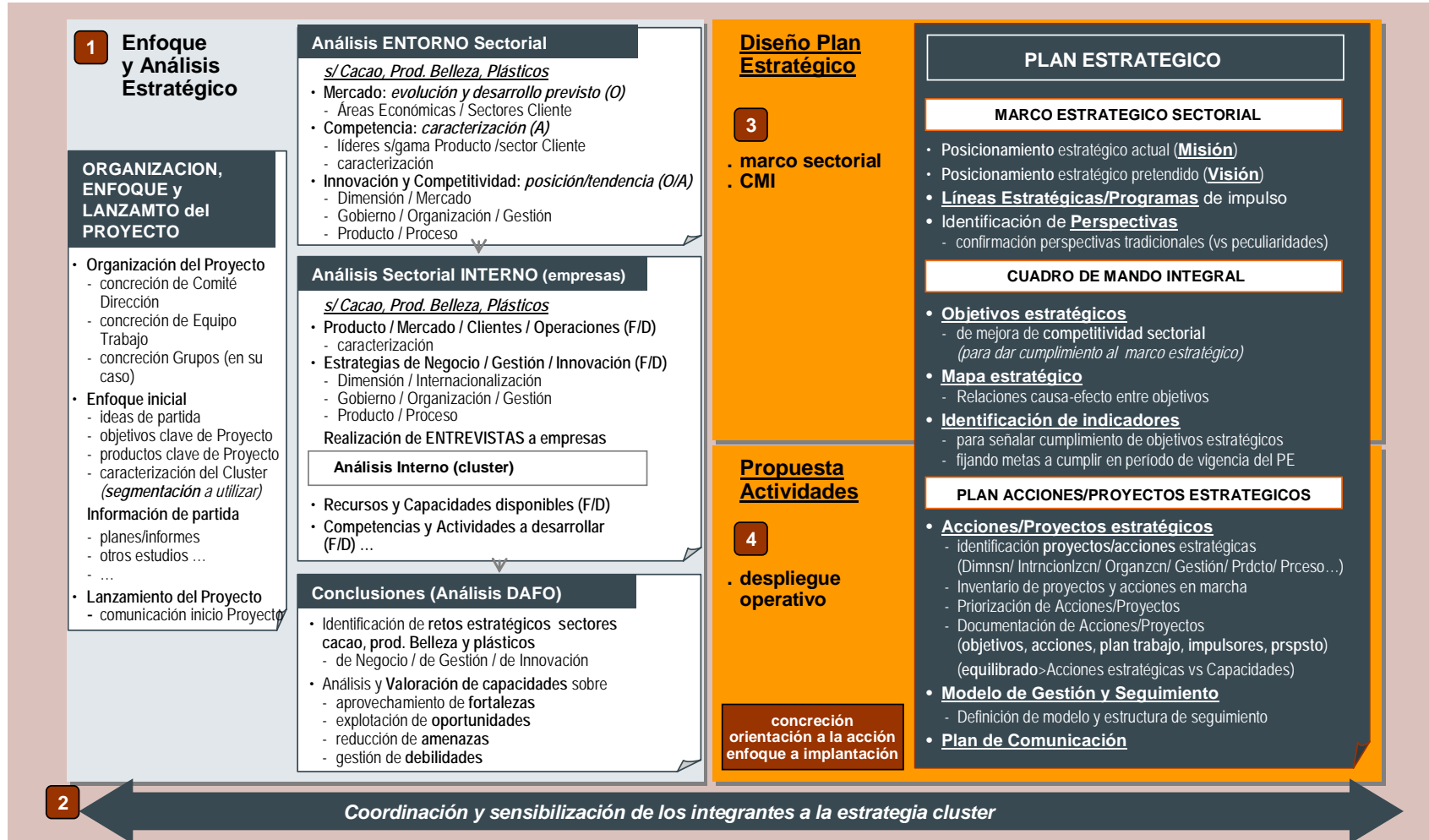


- PROYECTO PILOTO: con la intención de extenderlo a otros sectores industriales de la economía dominicana.

# 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

## D. ESTRATEGIA PARA LA CONFORMACIÓN DE CLUSTERS EN 3 SECTORES DE LA INDUSTRIA DE LA RD

### 10. Descripción del proyecto AIRD-BID-IKEI





E

# NECESIDADES DE LOS 3 SECTORES

## 10 pasos hacia una estrategia de conformación de Clusters

### E. NECESIDADES DE LOS 3 SECTORES

#### ■ CACAO

- Mejorar la Asociatividad entre las empresas del sector (ASOCIATIVIDAD)
- Asistencia Técnica para lograr Certificaciones (CAPACITACION)
- Mejora procedimiento de manejo Postcosecha (CAPACITACION)
- Apoyar Políticas de Mejoramiento Organico (POLÍTICAS)
- Establecer Mapeo Georeferencial de las fincas de Cacao en el país (TECNICO)
- Establecer un Laboratorio de Control de Calidad (Normativa y Procedimientos) (TECNICA)
- Promover la imagen internacional del Cacao dominicano (MARCA PAÍS)



#### ■ BELLEZA

- Mejorar la Asociatividad entre las empresas del sector (ASOCIATIVIDAD)
- Asistencia Técnica para lograr Certificaciones (CAPACITACIÓN)
- Asistencia Técnica para penetrar en el nicho de mercado en USA (CAPACITACIÓN)
- Desarrollo de Políticas que incentiven Exportaciones (POLÍTICAS)
- Reducir Costes a través de compras de Insumos conjuntas (ECONOMIAS DE ESCALA)
- Lograr Ventas en conjunto para grandes clientes (ECONOMIAS DE ESCALA)
- Mejorar Canales de distribución y mejorar Cadena de abastecimiento (TECNICAS)
- Mejorar Cadena de Distribución de productos (TECNICAS)
- Mejorar envases y presentaciones de productos (TECNICAS)



#### ■ PLÁSTICO

- Mejorar la Asociatividad entre las empresas del sector (ASOCIATIVIDAD)
- Asistencia Técnica para lograr Certificaciones de calidad (CAPACITACION)
- Desarrollo de Políticas que incentiven Exportaciones (POLÍTICAS)
- Mejorar envases y presentaciones de productos (TECNICAS)
- Mejorar Canales de distribución y mejorar Cadena de abastecimiento (TECNICAS)





# CLUSTERS Y COMPETITIVIDAD: EL CASO DEL PAÍS VASCO

## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### A. UN POCO DE HISTORIA

- **Somos una Comunidad pequeña:**

- 2,1 millones de habitantes
- 7.234 km<sup>2</sup>

- **Con buenos resultados:**

- PIB 2007 (en PPC): 139,5 (media EU-27= 100)
- PIB per capita 2007: 31.877 €
- Tasa de paro: 4,6 % (2008) Ahora, debido a la crisis, subiendo aunque menos que la tasa estatal

- **Pero no ha sido un camino fácil:**

- Crisis profunda en los años 80 y a principios de los años 90.
- Declive de la industria tradicional.
- Tasa de paro: 25 % (principio de los años 90)

- **La situación llevó a repensar totalmente la política industrial tradicional vasca: Lanzamiento del programa de competitividad en 1990.**



## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### A. UN POCO DE HISTORIA

- Una idea «revolucionaria» y visionaria (para la época):

▪ ¿El enfoque Cluster puede contribuir al despegue de la economía vasca? ¡Tal vez! Las investigaciones de M. Porter presentan un corpus académico y conceptual muy valioso y posiblemente adecuado a la estructura, geografía, capacidades y habilidades del tejido industrial del País Vasco.

- M. Porter visita el País Vasco.
- El Consejero de Industria es muy favorable al desarrollo de los Clusters: liderazgo, diseño, persuasión.
- Mapeado inicial de los Clusters Vascos.



## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### B. CLUSTERS: UNA NUEVA MANERA DE PENSAR LA ECONOMÍA Y EL DESARROLLO ECONÓMICO

- Un hallazgo muy significativo de Michael Porter: en la microeconomía de la competitividad, todo tiene relevancia, todo es importante.
- Comprensión profunda de la naturaleza de la competencia y del origen de las ventajas competitivas.
- Comprensión de las complejas interrelaciones entre los agentes.
- Remodelación de las funciones del sector privado, gobierno, universidad y asociaciones e instituciones.
- Y para los responsables de implementar políticas: ¡una herramienta muy útil para la política industrial!
- Pero... la política de clusters es sólo una política, que debe integrarse e imbricarse dentro del sistema global de innovación y competitividad. Tiene un enorme potencial y capacidad de efecto multiplicador, debido a su posición « pivote », pero es sólo una parte de un marco más amplio.

## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### C. CLUSTERS: DOS DEFINICIONES

- Los clusters son grupos de organizaciones que trabajan en un sector económico definido y en un entorno geográficamente limitado, esto permite la generación de una serie de sinergias operativas que constituyen fuentes de las que extraer ventajas competitivas.

- Los clusters son grupos de empresas relacionadas en un marco geográfico común, y que operan en un entorno caracterizado por un alto grado de especialización, intensa competencia y una masa crítica de empleados con alto nivel de formación (World Economic Forum).

## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### D. INICIATIVAS CLUSTER E INSTITUCIONES PARA LA COLABORACIÓN

- Los Clusters son entidades «naturales», pero desde un punto de vista pragmático, es necesario poner sobre la mesa un plan de acción práctico: las Iniciativas Cluster.
- Las Iniciativas Cluster son esfuerzos organizados para incrementar el crecimiento y la competitividad de los clusters dentro de una región, involucrando a empresas, gobierno y/o la comunidad investigadora y la universidad.
- Las Iniciativas Clusters maduras, habitualmente desembocan en estructuras estables llamadas «Instituciones para la Colaboración» (en nuestro caso, las asociaciones Cluster).
- Nuestras Asociaciones Cluster son agentes clave de la política de competitividad en el País Vasco: Innovación y Tecnología, Excelencia en la Gestión, Internacionalización, ... con una alta capacidad movilizadora, creación de un importante capital social y relacional y generación de «expertise».



## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### E. GESTIONAR LOS CLUSTERS: UN ENFOQUE PRAGMÁTICO

- El enfoque de la política de clusters vasca se basó desde el principio en la idea de «Clusters prioritarios», es decir, sólo algunos de los clusters naturales se consideraron para lanzar Iniciativas Cluster.

- Después del mapeado inicial de principios de los años 90, se decidió el grupo de Cluster prioritarios del País Vasco, y en los años siguientes se crearon las diferentes asociaciones cluster.

- Actualmente tenemos 11 Clusters prioritarios, que cubren aproximadamente casi la mitad de la industria vasca y son los siguientes (entre paréntesis se indica el año de creación de la asociación cluster):

## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### F. LOS 11 CLUSTERS PRIORITARIOS DEL PAÍS VASCO

▪ Automoción (1993)



▪ Electrodomésticos (1992)



▪ Industria medio ambiental (1995)



▪ Tecnologías de la información y Telecomunicaciones (1994)



▪ Maquina herramienta (1992)



▪ Aeronáutica (1997)



▪ Papel (1998)



▪ Construcción naval (1997)



▪ Puerto de Bilbao (1994)



▪ Energía (1996)



▪ Audiovisual (2004, el más reciente)



## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### G. RESUMEN DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS CLUSTERS PRIORITARIOS

	Electrodo mésticos (ACEDE)	Máquina Herramienta (AFM)	Automoción (ACICAE)	Puerto de Bilbao	Telecomuni- caciones (GAIA)	Medio ambiente (ACLIMA)	Audiovisual (EIKEN)	Energía	Aeronáutica (HEGAN)	Industria Marítima	Papel
<b>Creación</b>	<b>1992</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>	<b>2004</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
<b>Número de miembros</b>	<b>8</b>	<b>64</b>	<b>68</b>	<b>138</b>	<b>250</b>	<b>86</b>	<b>40</b>	<b>83</b>	<b>36</b>	<b>320</b>	<b>11</b>
<b>Empleados</b>	<b>12.100</b>	<b>4.372</b>	<b>15.000</b>	<b>4.800</b>	<b>12.000</b>	<b>4.270</b>	<b>2.454</b>	<b>25 000</b>	<b>4.593</b>	<b>8.600</b>	<b>1.566</b>
<b>Facturación (M. de euros)</b>	<b>1.950</b>	<b>760</b>	<b>6.700</b>	<b>1.300</b>	<b>3.420</b>	<b>1.743</b>	<b>122</b>	<b>10 000</b>	<b>940</b>	<b>1.176</b>	<b>577</b>
<b>Exportación (M.euros) % sobre ventas</b>	<b>65%</b>	<b>66%</b>	<b>74 %</b>	<b>-</b>	<b>54 %</b>	<b>12%</b>	<b>-</b>	<b>22%</b>	<b>74 %</b>	<b>60 %</b>	<b>49%</b>

## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### H. MISIÓN (SIMPLE, Y SIN EMBARGO MUY DIFÍCIL DE LOGRAR)

- **Mejorar la competitividad de las empresas vascas mediante la cooperación.**
- **Concentrarse en los retos estratégicos competitivos que no pueden abordarse mediante acciones individuales de las empresas.**
- **Los clusters como servidores de red: Función catalizadora que trata de intensificar la cantidad y la velocidad de la comunicación y de la interacción entre los miembros.**



## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### I. AREAS DE ACTUACIÓN

En relación con los retos estratégicos que requieren acciones de cooperación:

- Internacionalización
- Tecnología / Innovación
- Calidad / Excelencia en la Gestión
- Logística
- Formación: Directiv@ 21
- Inteligencia Competitiva: Observatorios Estratégicos
- Eficiencia Energética
- Genérica

## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### J. OBJETIVOS OPERATIVOS: LA PIRÁMIDE DE LA COOPERACIÓN

De menor a mayor nivel de logro desde el punto de vista de nivel de cooperación:

▪ Captar y difundir información estratégica

▪ Identificar retos estratégicos y potenciales sinergias

▪ Evaluar las sinergias potenciales identificadas

▪ Identificar y promover grupos de cooperación con intereses comunes para generar proyectos de cooperación.



## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### K. GESTIÓN Y GOBERNANZA

- Los funcionarios del Departamento de Industria y el personal de la SPRI involucrados en esta política cuentan con una gran experiencia.

- Asisten a todas las reuniones de Junta Directiva y otras reuniones de Comités, pero no votan.

- Su misión es acompañar, apoyar, asesorar, no ser agentes intervencionistas.

- El esquema matricial:

- Responsables verticales: 11, uno por cluster (reforzados por 11 miembros de la SPRI)
- Responsables horizontales: 1 por área estratégica
- Coordinación general

- Dado de que los responsables horizontales son al mismo tiempo responsables de las políticas horizontales de cada área, se consigue así imbricar la política de clusters y la política industrial horizontal.

- La ruptura de los límites formales entre las diferentes Direcciones ha sido fundamental para el éxito de la política.

## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### L. EL PAPEL DEL CLUSTER MANAGER

- El papel principal: “Buscador/Cazador de sinergias”
- Profundo conocimiento del cluster natural. Se es el cluster manager de quienes están dentro y de quienes están fuera
- Necesita ser competente en una panoplia muy amplia de habilidades y capacidades: ¡Un buen atleta de decathlon!
- Visión estratégica y comprensión profunda de la microeconomía de la competitividad
- Profunda y sincera interacción con las otras partes de la “triple hélice” (especialmente con el Gobierno)
- Un “constructor de consensos”
- Hábil para ser apoyado por “clusterpreneurs” comprometidos dentro del cluster
- Capacidad para demostrar los beneficios de la clusterización a través de una táctica de “low hanging fruits”
- Profundo conocimiento de los marcos de ayuda a los clusters en cada región del mundo
- Elegido por las Juntas Directivas de cada Asociación Cluster, no impuestos desde fuera
- Es una joya muy especial, por lo que debe ser bien pagado, pero ... ¡si no funciona, debe irse!. La correlación entre resultados de un cluster y capacidad del cluster manager es muy alta. Se trata de una figura de la máxima importancia dentro del cluster, para bien y para mal, así que hay que actuar en consecuencia.



## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### M. RESULTADOS Y MEDICIÓN

- Los resultados intangibles, aunque difíciles de medir, son de vital importancia.

- La confianza generada entre los agentes
- La colaboración público-privada como principal eje de progreso
- La cooperación entre competidores
- La orientación estratégica de los clusters hacia objetivos específicos por complicados o a largo plazo que sean.

- Pero también hay resultados tangibles:

- Creación de varios consorcios de exportación
- Proyectos tecnológicos en cooperación , tanto dentro de cada cluster como Intercluster (electrónica para automoción, automoción y máquina herramienta, energía y medio ambiente).
- Extraordinarios resultados en cuanto a Excelencia en la Gestión evaluada según el modelo EFQM, donde las grandes empresas han ejercido un efecto tractor sobre las pequeñas.

- Para propósitos de medición, existen numerosos indicadores cuantitativos y cualitativos, pero para nosotros el “rey de los indicadores” es el número y calidad de los proyectos en cooperación surgidos de los clusters con el foco puesto en lo verdaderamente estratégico.

## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### N. EL FUTURO

- El Departamento de Transportes ha creado el Cluster de Transporte y la Logística según nuestra filosofía.

- El Departamento de Industria, Comercio y Turismo/SPRI está actualmente:

- Apoyando la consolidación de un cluster de biociencias : Estrategia BIOBASK 2010
- Analizando la posibilidad de clusterizar algunas asociaciones metal-mecánicas.

- En los próximos años probablemente realizaremos un nuevo mapeado para analizar otros posibles cluster que pudiesen alcanzar la categoría de prioritarios, e intentaremos extender la “filosofía cluster” a diferentes áreas territoriales dentro de la CAPV. Si la filosofía cluster es correcta (y pensamos que lo es), no hay límites para su posible aplicación, no importa cuál sea el nivel territorial de aplicación.

- Estamos actualmente muy interesados en profundizar en los aspectos de medición y evaluación de los resultados de la política, y en temas de formación directiva e inteligencia competitiva.

## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### O. ELEMENTOS COMUNES EN LAS POLÍTICAS CLUSTER EXITOSAS EN EL MUNDO: MANIFIESTO DE SAN SEBASTIÁN MAYO 2007

▪ Sentido de la realidad

▪ Factor humano

▪ Cooperación focalizada en retos estratégicos

▪ Gobernanza eficaz

▪ Comunicación clara

▪ Compromiso a largo plazo

▪ Confianza

▪ La estrategia es la clave

## Clusters y competitividad: el caso del País Vasco

### P. ALGUNAS NOTAS FINALES

- Se trata de un trabajo de largo plazo, duro, que necesita paciencia y no puede realizarse con apresuramiento ni a través de atajos.
- La confianza es muy importante, pero construir la confianza no se logra de la noche a la mañana.
- No hay magia, no hay recetas.
- El acierto al elegir las « personas-cluster » en las que apoyar el proceso es determinante para el éxito.
- Cada región tiene que seguir su propio camino, que dependerá de sus circunstancias.
- La cooperación ha sido, es y será algo muy difícil de conseguir para todo el mundo, por lo tanto, no debe haber lugar para el desánimo.
- Y... ¡¡nunca debemos subestimar la importancia del « factor humano »!!

**Y Después de todo esto .....**

**Porque una empresa de República Dominicana debe trabajar en conjunto con otras .....**

## Y Después de todo esto ...

### A. LECCIONES APRENDIDAS EN AMÉRICA LATINA

- Las empresas individuales ante la competencia global, la velocidad de la innovación y el contexto internacional



- Si quiere actuar con éxito en el mercado nacional
- Si quiere actuar en el mercado internacional



- **NO TIENEN OPCIÓN . Se requiere actuar en colectivo**

## Y Después de todo esto ...

### A. LECCIONES APRENDIDAS EN AMÉRICA LATINA

- Las empresas individuales ante la competencia global, la velocidad de la innovación y el contexto internacional



- Si quiere actuar con éxito en el mercado nacional
- Si quiere actuar en el mercado internacional



- NO TIENEN OPCIÓN . Se requiere actuar en colectivo

## Y Después de todo esto ...

### A. LECCIONES APRENDIDAS EN AMÉRICA LATINA

- Son claves las alianzas estratégicas. **NO ESTAMOS SOLOS**



- Si queremos tener una capacidad de influencia .... Para ser competitivos



- **NO TIENEN OPCIÓN** Se requiere actuar en colectivo



## Y Después de todo esto ...

### A. LECCIONES APRENDIDAS EN AMÉRICA LATINA . EL CÍRCULO COMPETITIVO



## Y Después de todo esto ...

### A. LECCIONES APRENDIDAS EN AMÉRICA LATINA

- EL CLUSTER Y MUCHO MENOS LAS ALIANZAS ESTRATEGICAS ENTRE EMPRESA, ENTIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS ..... NO SE DECRETA

- ES UN PROCESO POR ETAPAS .... SIN PRISA PERO SIN PAUSA

- LAS CLAVES:

- Paciencia
- Confianza
- El reto es único
- No estamos solos
- Cooperación y Competencia ... Coopetition

- LOS GREMIOS SON MUY IMPORTANTES

## Y Después de todo esto ...

### A. LECCIONES APRENDIDAS EN AMÉRICA LATINA

#### QUÉ SE PUEDE LOGRAR:

- Economías de escala
- Mejorar la Innovación
- Penetrar mercados
- Defenderse de los mercados
- Mejorar beneficios empresariales
- Mejorar calidad del entorno
- Mejora poder de negociación

## Y Después de todo esto ...

### B. LA EMPRESA .... HACIA DÓNDE VA

- **Búsqueda de la competitividad**
- **Responsabilidad Social**
- **Tecnología y la innovación**
- **Capital Humano**
- **Protección ambiente**
- **Asociatividad**
- **Pensar Global**
- **Internacionalizarse**
- **Exportar**
- **Outsourcing**
- **Coopetition**

**LAS  
ORGANIZACIONES  
EMPRESARIALES  
TIENEN QUE  
RESPONDER  
A ESTÁ  
REALIDAD**

**NO TIENEN  
OPCIÓN!!!**

## Y Después de todo esto ...

### B. LA EMPRESA .... HACIA DÓNDE VA

- **NO PUEDE HABER EMPRESAS COMPETITIVAS Y TENER UN GREMIO ATRASADO.**

- **EL GREMIO ES EL REFLEJO DEL ESTADO DEL SECTOR, LA REGION O EL PAÍS.**

- **LOS GREMIOS SON CADA VEZ MAS Y A RITMO ACELERADO EL MEJOR Y MAS EFICIENTE INTERMEDIARIO ENTRE LA EMPRESA Y EL ESTADO**

**Y Después de todo esto ...**

**C. DE GREMIOS / CÁMARAS A ...**

**■ CÁMARAS COMO VERDADERAMENTE  
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE  
SERVICIOS**

**Aquí el papel clave de la AIRD**

## Y Después de todo esto ...

### D. QUÉ PASA EN AMÉRICA LATINA. ALGUNOS EJEMPLOS

▪ RED CENTROAMERICANA DE PRODUCTORES DE CACAO

▪ CLUSTER DEL PLASTICO EN VENEZUELA

▪ LA ESTRATEGIA DE CHILE

▪ EL CLUSTER DEL SALMON EN CHILE

▪ EL CLUSTER DEL CAMARON EN ECUADOR



**NO ESTAMOS SOLOS ... TODO LO CONTRARIO**

**Y Después de todo esto ...**

**E. RED CENTROAMERICANA DE PRODUCTORES DE CACAO**





## Y Después de todo esto ...

### F. ENFOQUE ESTRATÉGICO DE LA RED

#### Mejorar las condiciones técnicas de la Producción

- ➔ Elevar la producción y mejorar la productividad, estabilizar la calidad del cacao cultivado en forma diversificada y contar con una estrategia de seguridad alimentaria

#### Aumentar el valor agregado de las exportaciones de cacao

- ➔ Elevar la calidad del producto para generar posicionamiento y estabilidad en el mercado que permita negociar mejores precios para aumentar los ingresos familiares

#### Facilitar la Integración Productiva y Comercial Regional

- ➔ Crear un espacio y medios de acercamiento entre los pequeños productores de cacao de la región mesoamericana para mejorar la producción y productividad, el acceso al mercado, el desarrollo tecnológico y conseguir mejores precios, asegurando la sostenibilidad social y ambiental para preservar y mejorar la oferta de cacao de calidad y diferenciado

#### Fortalecer la Asociatividad de los Productores

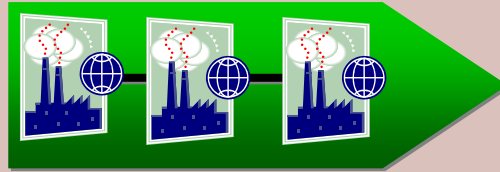
- ➔ La Red se convertirá en una institución formal con claro criterio, visión y estructura, incluyendo un plan de trabajo y modelo financiero a corto y mediano plazo para garantizar su autogestión

**Incidir en las Políticas Públicas en provecho del sector cacaotero**

## Y Después de todo esto ...

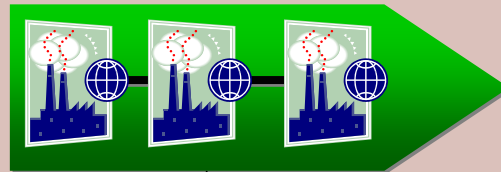
### G. CONSORCIO PLÁSTICO- CORPLAMI. EXPERIENCIA SECTOR MANUFACTURA

#### Primera Etapa



**Compra de materia prima  
Poder de negociación ante  
proveedor**

#### Segunda Etapa



**CONINPYME**

**Consultores**

**Multilaterales**

Alianza

#### METODOLOGIA

- Formación
- Asistencia Técnica Integral
- Desarrollo de mecanismos de Asociatividad
- Desarrollo Complementariedad de Productos
- Integración Areas Comunes

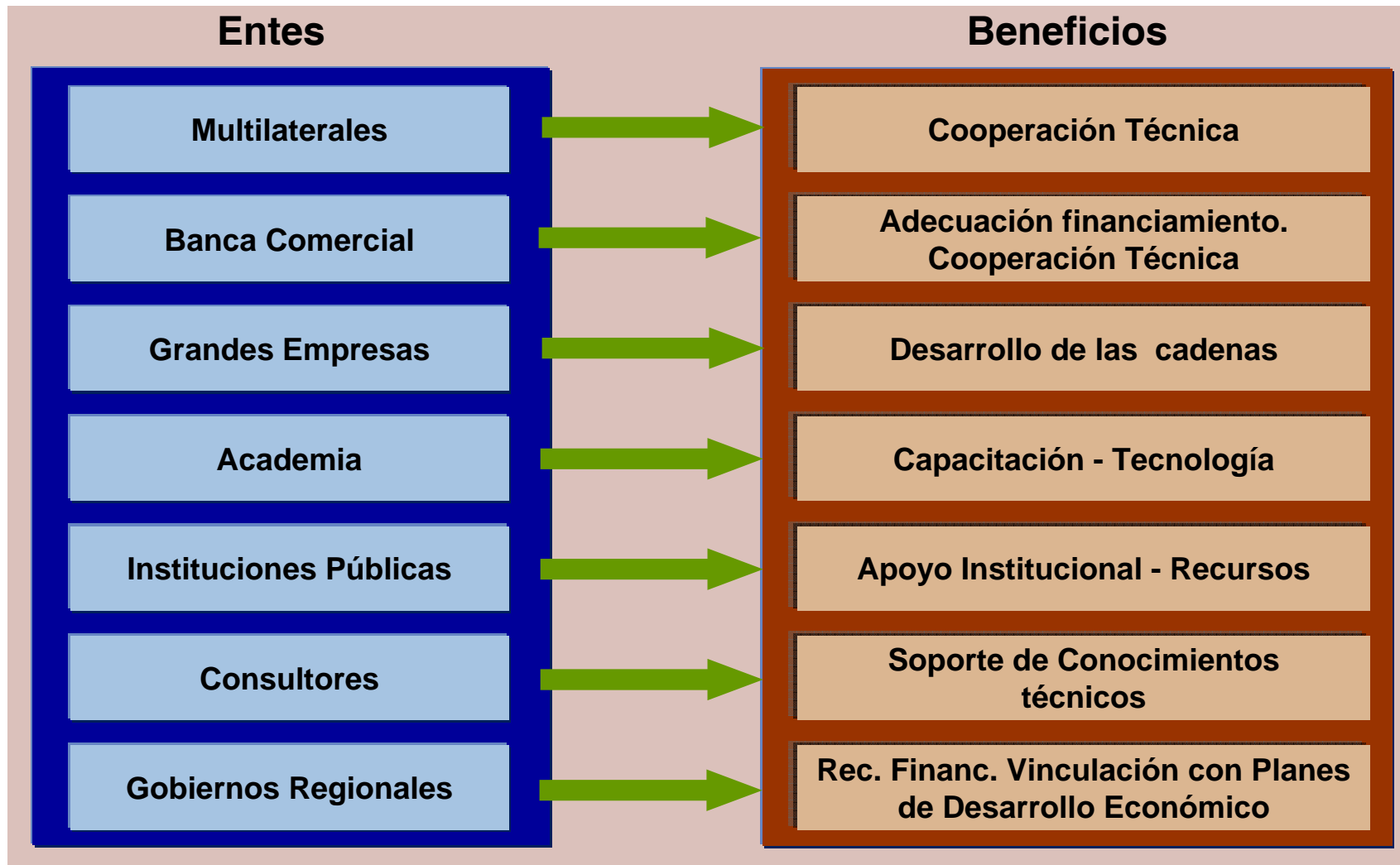


#### RESULTADOS

- Reducción de Costo
- Aumento Productividad
- Aumento Competitividad
- Aumento Potencial Exportador

## Y Después de todo esto ...

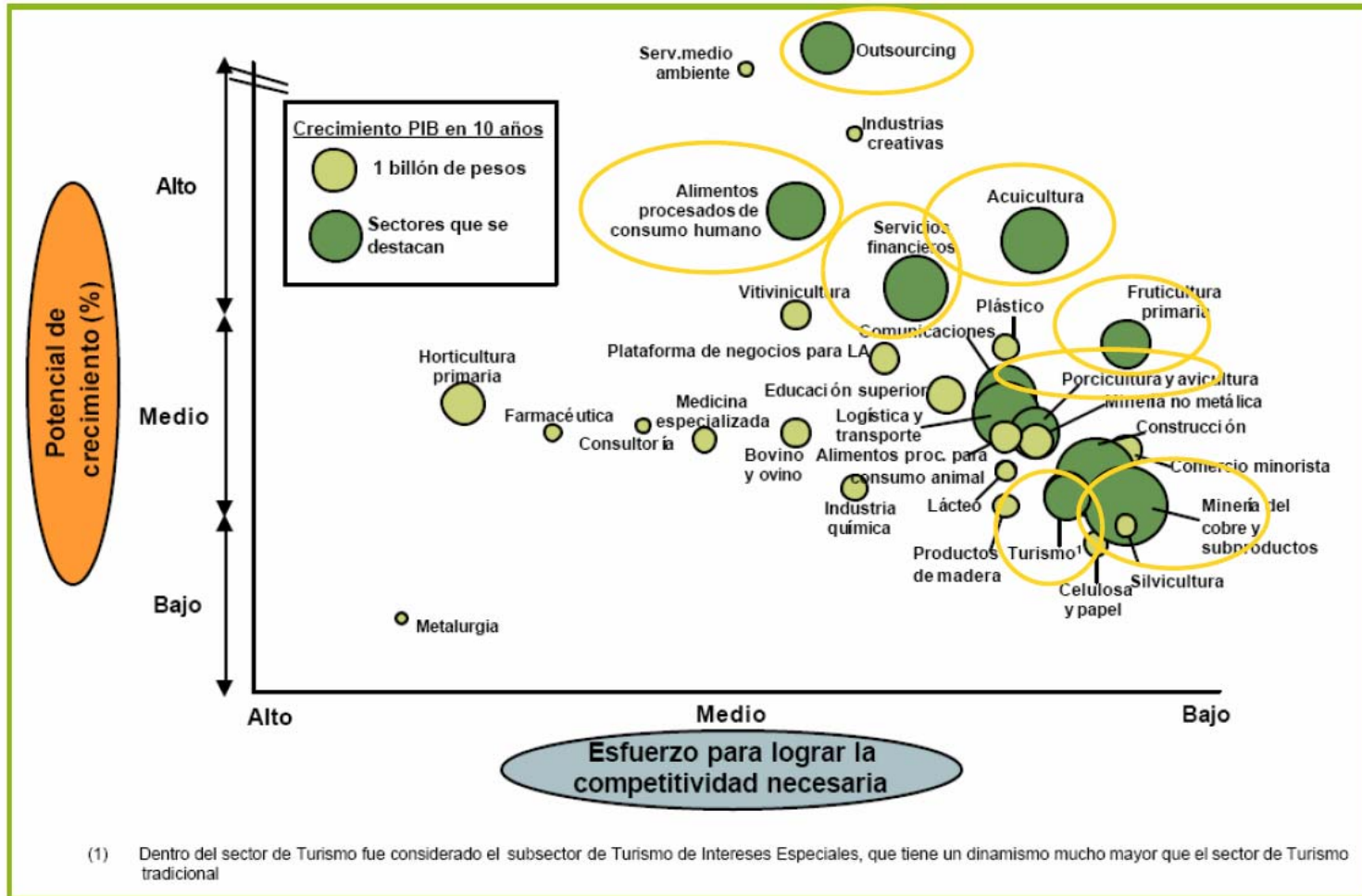
### H. EN VENEZUELA Y PARA EL SECTOR INDUSTRIAL LAS ALIANZAS COMPETITIVAS... LA CLAVE



## Y Después de todo esto ...

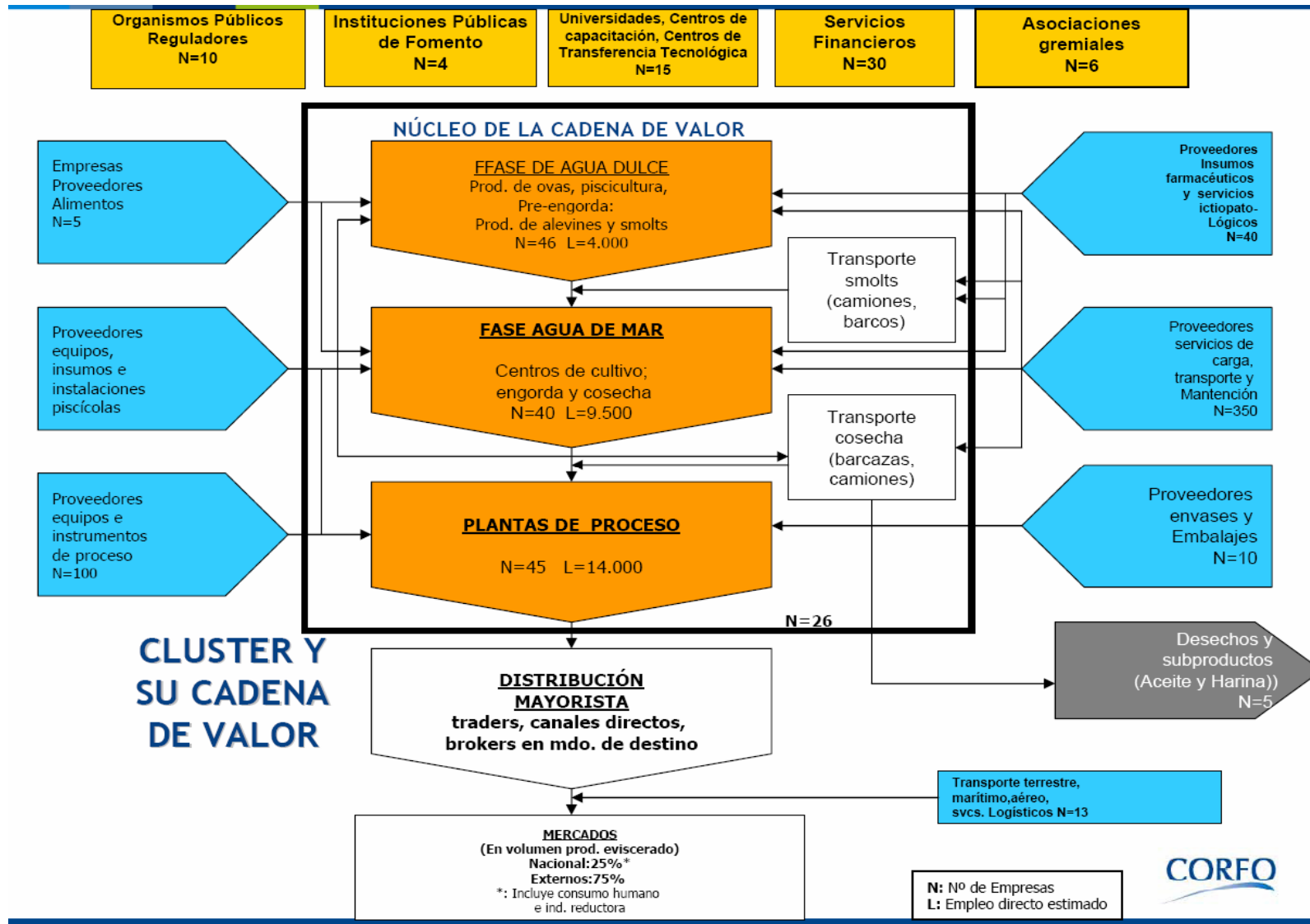
### I. CLUSTERS PRIORIZADOS

(Consejo Nacional de Innovación – Resultados Boston Consulting Group)



## Y Después de todo esto ...

### J. CLUSTER Y SU CADENA DE VALOR



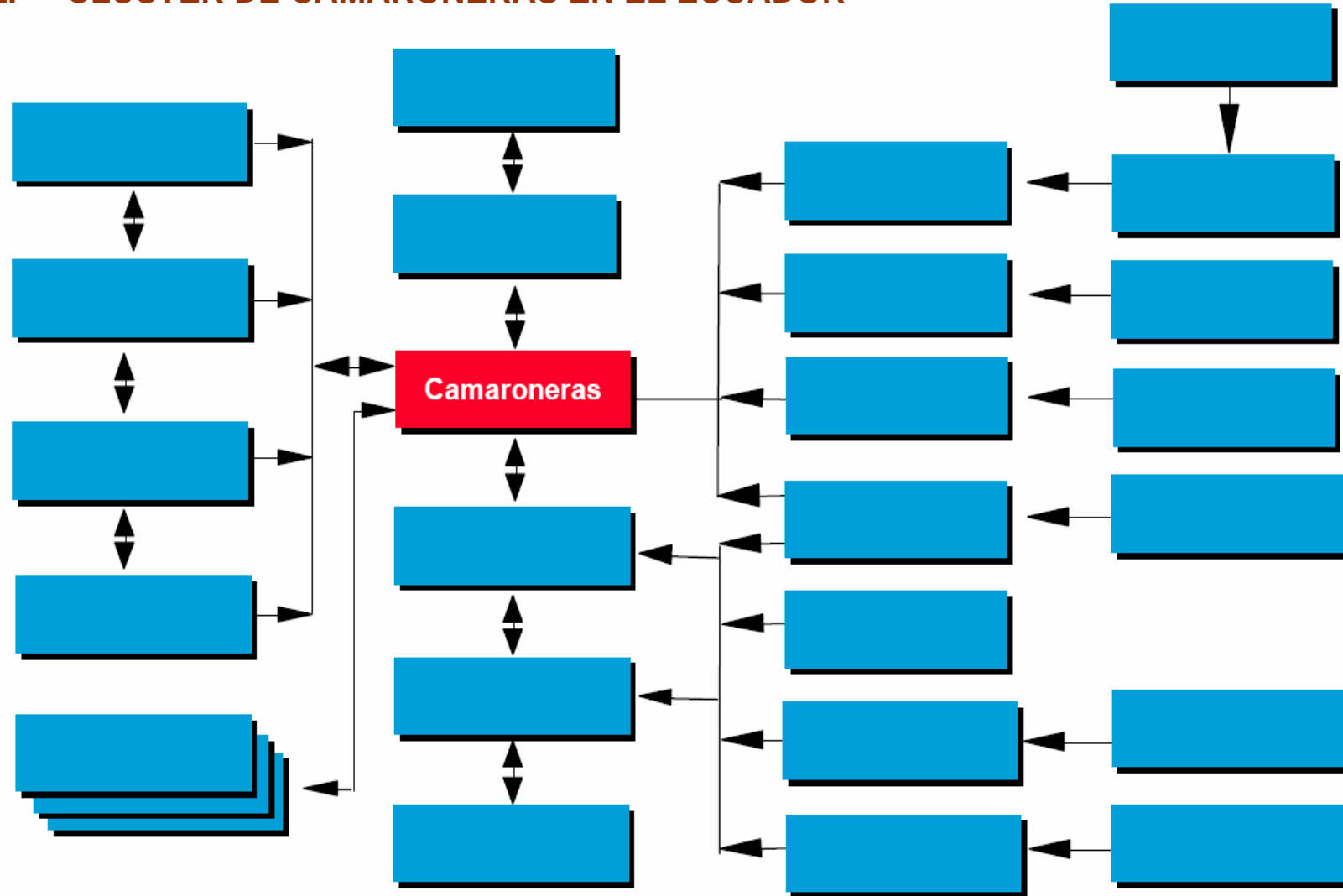
## Y Después de todo esto ...

### K. EVOLUCIÓN DEL CLUSTER DEL SALMÓN



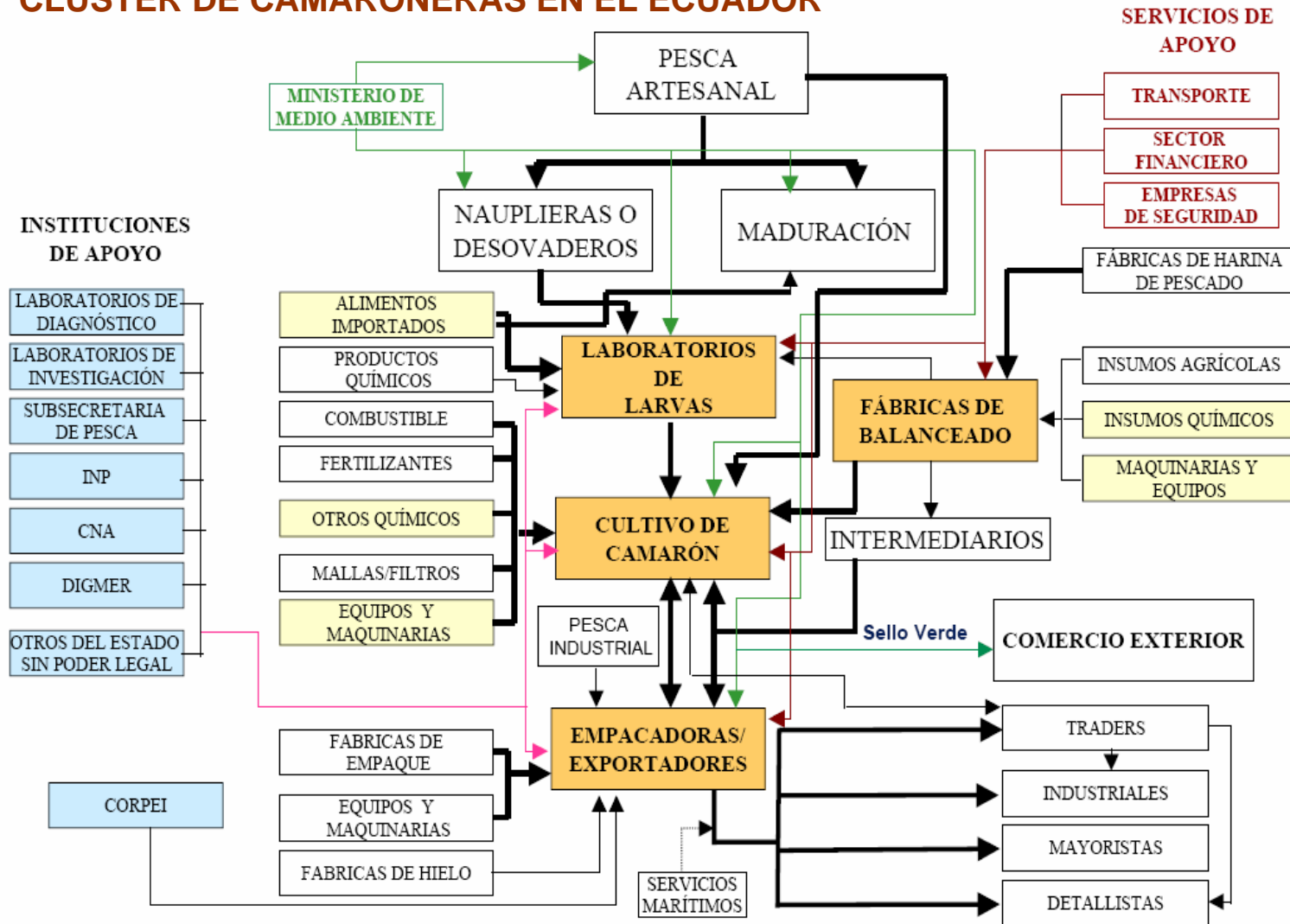
# Y Después de todo esto ...

## L. CLUSTER DE CAMARONERAS EN EL ECUADOR



## Y Después de todo esto ...

### L. CLUSTER DE CAMARONERAS EN EL ECUADOR





## Y Después de todo esto ...

### M. PARA FINALIZAR: RAZONES PARA COOPERAR

#### RAZONES INTERNAS

Reducir la incertidumbre y debilidades, asociadas a cada operación

- Conseguir economías de escala.
- Compartir riesgos de costos.
- Compartir líneas de producto.
- Compartir canales de distribución.
- Compartir personal directivo y experto.
- Compartir medios y servicios de abastecimiento.
- Compartir mejor uso del potencial financiero.
- Compartir recursos físicos y tecnológicos.

#### RAZONES COMPETITIVAS

Reforzar posiciones competitivas

- Racionalizar y dimensionar industrias maduras.
- Expansión de negocios ya iniciados.
- Adelantarse a cubrir una demanda.
- Integración de procesos con sinergia.
- Ganar una posición de mercado.
- Evitar guerra de precios: repartirse mercado.
- Evitar duplicidad de proyectos de I +D.
- Salvar empresas en crisis.

#### RAZONES ESTRATÉGICAS

Aportar nuevas posiciones estratégicas

- Transferencia de tecnología.
- Creación y explotación de nuevos negocios.
- Diversificación de productos.
- Integración de procesos.
- Penetración en nuevos mercados.
- Aprendizaje e incremento de experiencias.
- Innovación e I +D

#### ACUERDOS DE COOPERACIÓN

Síntesis del conjunto de razones

- Ganar tiempo.
- Reducir costos.
- Compartir y reducir riesgos.
- Disponer de información.
- Alcanzar poder tecnológico.
- Conseguir economías de escala.
- Aumentar poder económico.
- Ganar partes de mercado.

## Y Después de todo esto ...

### N. REFLEXIONES FINALES

- Pareciera que estamos en una encrucijada interesante
- Hay un desafío enorme
- La opción de cooperar a través de clusters es una estrategia probada y efectiva en todo el mundo
- República Dominicana está mejor posicionada que muchos otros países
- Hay voluntad política del sector público y privado
- Se cuenta con aliados claves



# IKEI

---

**Timoteo Pérez**

**Unai San Miguel**

**Juan Manuel Esteban**

**Juan Francisco Mejía**

