

Proyecto: “Desarrollo de Sistemas Productivos locales basados en pequeñas empresas.” Nicaragua.

“La implantación del proyecto y su evolución
de: redes empresariales a clusters”



Pastora Sandino Matamoros
Coordinadora Nacional

Cooperación Austriaca
para el Desarrollo

Hipótesis de partida:

Relaciones eficientes entre empresas y de estas con instituciones públicas y privadas, facilitan el desarrollo de ventajas competitivas que las mismas no podrían alcanzar de forma individual.

Temas a cubrir en esta presentación:

1. Aspectos principales sobre los que se ha basado el desarrollo del proyecto.

- Posicionamiento inicial ante los clientes.
- Evolución del proyecto *de redes a clusters*.

2. Algunas de las acciones que han sido desarrolladas.

Posicionamiento inicial

Estudios generales País:

- Sectores productivos con presencia de micro-pequeña empresa existentes.
- Concentraciones territoriales y sectoriales de empresas, características de estas empresas.
- Organizaciones empresariales existentes.
- Instituciones de apoyo y tipos de proyectos en implementación.
- Estrategias de intervención de los otros proyectos o instituciones: cobertura, grupos meta, requisitos establecidos para ser atendidos.

Posicionamiento inicial

Elección de territorio a priorizar:

- **Concentración significativa de empresas en al menos un sector productivo.**
 - La expresión local del sector esta conformada principalmente por empresas micro, pequeñas o medianas.
 - Contribución importante a la economía local.
- **Capital social mínimo.**
 - Propensión a implementar acciones conjuntas.
 - Sistema de valores, normas de conducta y comunicación.
- **Empresas del sector en mención manifiestan interés.**
 - Para impulsar acciones de fomento del cluster.
- **Que la cobertura pensada es factible con los medios del proyecto.**

Posicionamiento inicial

ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS INSTITUCIONALES LOCALES

- Qué acciones se han impulsado con anterioridad?
 - Analizar posibles lecciones aprendidas.
- Qué estamos haciendo o queremos impulsar ?
- Cómo podemos complementarnos ?

Posicionamiento inicial

Con los empresarios:

- Identificación de líderes locales, (con instituciones, gremios).
- Conferencia abierta sobre articulación productiva y su importancia. Sensibilización.
- Proceso participativo de análisis del subsistema empresarial, (Estructura, dinámica y proyección).
 - Visitas individuales, (instituciones, empresarios).
 - Realización de grupos de diálogo sobre articulación productiva y cómo impulsarla en esa localidad? Los empresarios van ampliando los grupos de discusión, invitando a otros.
 - Talleres de discusión.
- Proceso participativo de elaboración de planes de acción.
- Constante análisis – implementación de acciones

Posicionamiento inicial

Algunos elementos claves:

Generación de confianza con instituciones y empresarios.

- NO duplicar acciones con otras instituciones / proyectos, desde el inicio plantear estrategia de complementación:
 - Solos no lograremos resolver la problemática integral:
Qué aportamos nosotros al sistema???
- Planteamiento claro y transparente sobre los objetivos, requisitos establecidos.
 - Por ejemplo en nuestro caso: NO DAMOS CREDITO.....
- Proceso participativo e Incluyente, escuchar de los actores:
 - Problemática, alternativas que ellos perciben.
 - Acciones en marcha, espacios no cubiertos.
 - Buscar soluciones *juntos*.

Posicionamiento inicial

Algunos elementos claves:

- Selección del personal del proyecto:
 - Habilidades técnicas (conocimiento, experiencia).
 - Cualidades humanas:
 - Compromiso con el desarrollo de los clientes.
 - Valores compartidos.
 - Trabajo en equipo.
 - Capacidad de escuchar.

Evolución del proyecto
de redes a clusters.

MiPyMEs en Nicaragua

98 % de las empresas del país
(1-100 trabajadores)

Algunas características en 1995:

- Expuestas a estrategias de apoyo en algunos casos contradictorias: “*paternalismo vs empresarialidad*”.
- Experiencias asociativas diversas:
 - reivindicativas,
 - casos exitosos vs percepción negativa.
 - competir – cooperar ??? No se comprende....
- Acostumbrados a producir individualmente, no estandarización.
- Poca información de mercado y sobre servicios de su entorno.
- Oferta de productos limitada (en cantidad y calidad).

Evolución áreas de aplicación:

FASE I

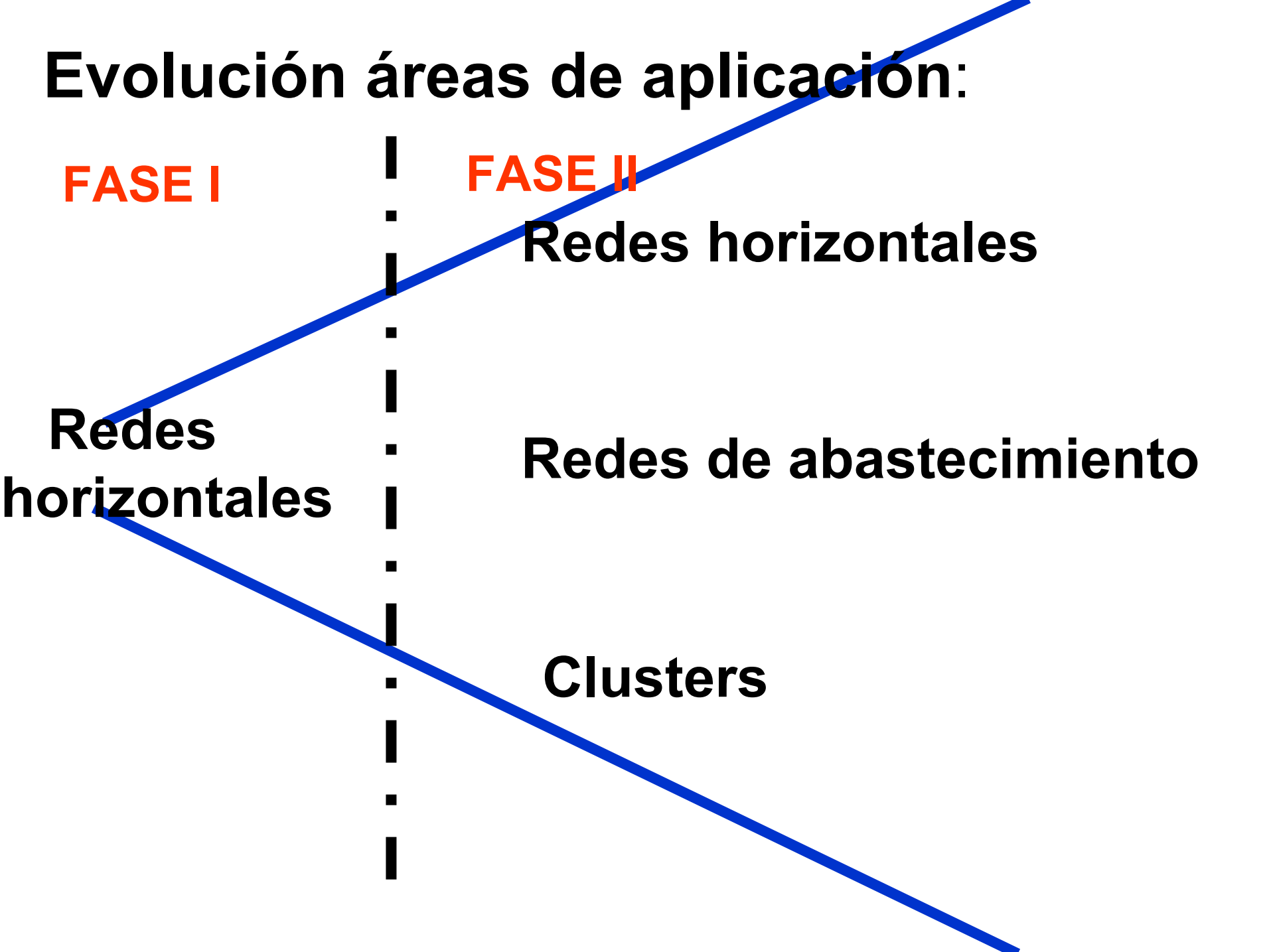
FASE II

**Redes
horizontales**

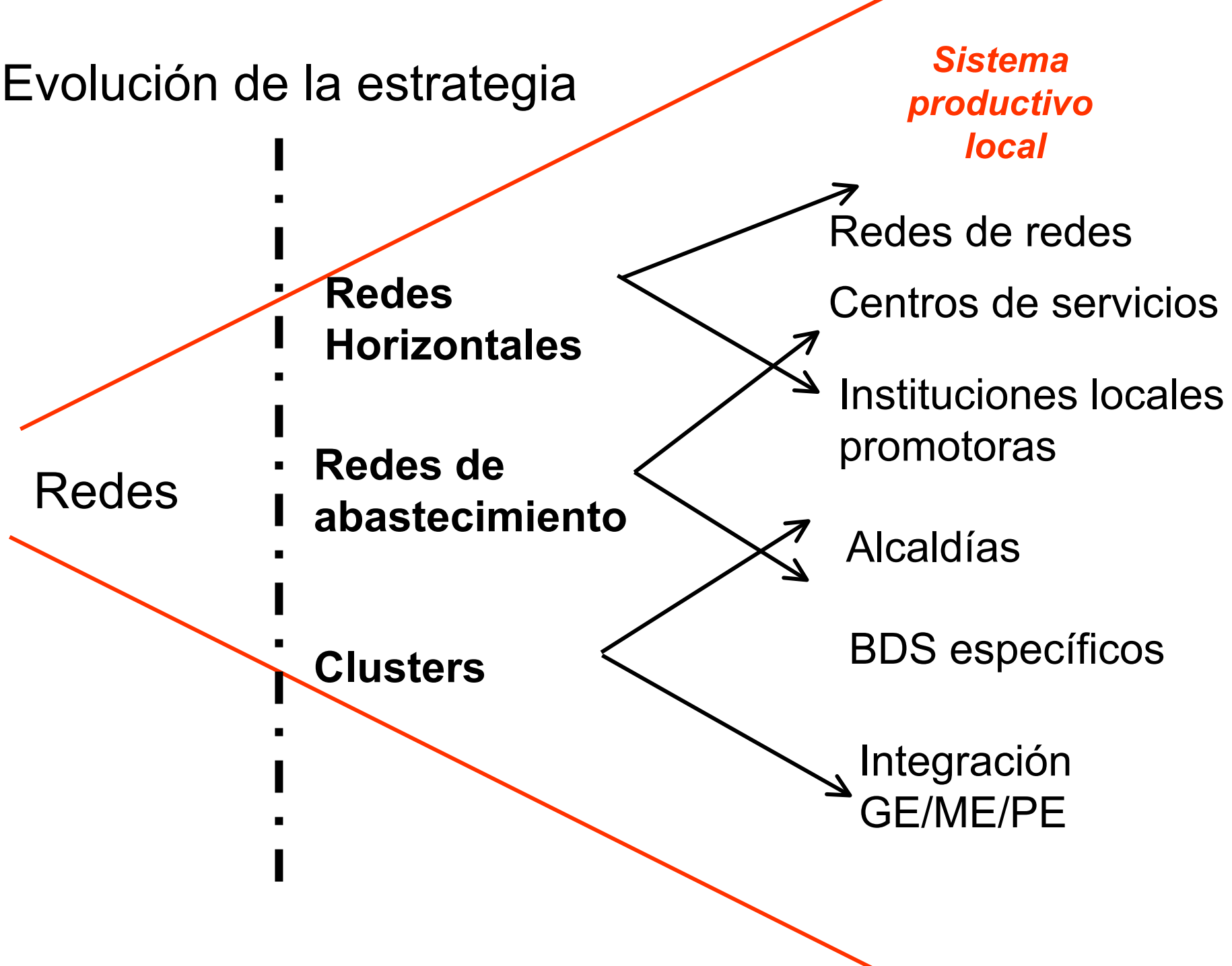
Redes horizontales

Redes de abastecimiento

Clusters



Evolución de la estrategia

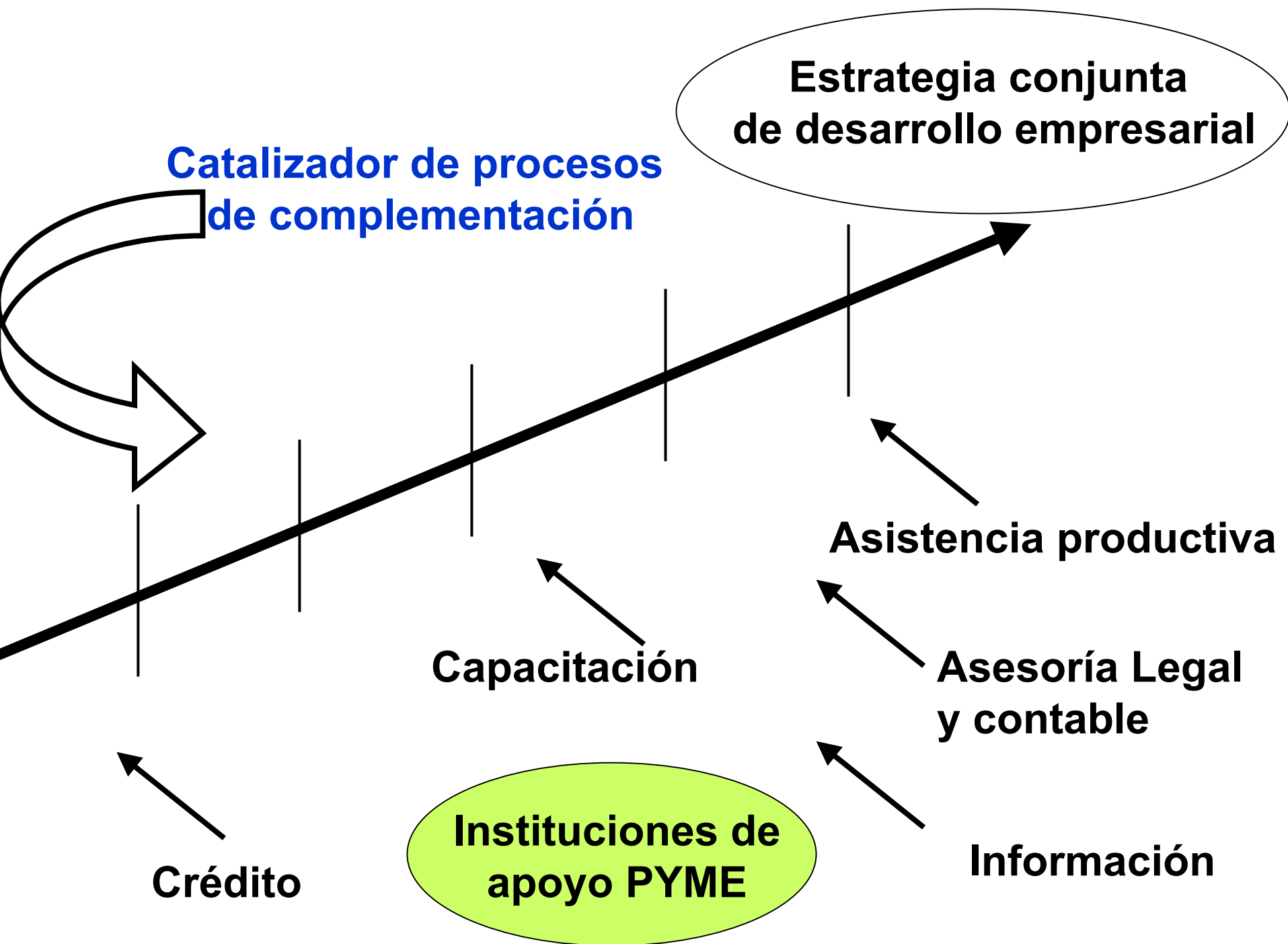


Evolución de redes a clusters

Algunos elementos claves:

- Economías de escala, necesidad de red de redes.
- Ampliación de cobertura:
 - Desarrollo de capacidades de otros actores.
- Integralidad de la problemática y las soluciones:
 - Sector público – privado;
 - Información; tecnología; investigación; clima de negocios;
- Problemas que no se pueden resolver desde la localidad:
 - Necesidad de articulación local - central

Algunas de las acciones que
han sido desarrolladas.



Vínculos Institucionales:

Presidencia de la República (CPC), MIFIC
Programa Nacional de Competitividad,



Ministerios y Programas: MINSA, MAGFOR,
MARENA, PDL, PANIF, CEI, APPEN,
PRODEGA, CONICYT, GTZ, Swisscontact,



INPYME/ NICAMUEBLE, Alcaldías
IPADE, Nitlapan, Visión Mundial Nicaragua,
CADIN, Universidades, Empresas Consultoras, otras.



MIPYMES



Algunas acciones

- Procesos **desde** los empresarios **hacia** los tomadores de decisión / instituciones de apoyo:
 - Diseño e implementación de Proyectos de infraestructura económica.
 - Capacitaciones, asistencia técnica, investigaciones de mercado.
- *Visión* compartida entre los actores locales:
Procesos conjuntos con **acciones complementarias** entre instituciones:
 - Acceso a información: Técnicas de producción, mercado.
 - Crédito, Asistencia técnica, Trámites municipales.
 - **Capacitación consultores independientes** con metodología de optimización de procesos productivos.

Algunas acciones

- Formación de profesionales, Cursos / módulos a nivel universitario:
 - Módulo en Maestría Gerencia MIPYME
 - Curso sobre Desarrollo local.
- Desarrollo de capacidades de instituciones locales para ser “articuladores de procesos”.
Ampliación de cobertura.

lección general

Promover “la articulación productiva” significa *catalizar y guiar* procesos en los cuales las empresas y las instituciones son los principales actores.

(visión, generación de capacidades)