

---

# PROYECTOS DE PROMOCIÓN DE CLUSTERS Y REDES EMPRESARIALES

---

# ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN

- RESULTADOS ESPERADOS Y TIPOLOGÍAS DE PROYECTOS
- CRITERIOS DE SELECCIÓN
- FUNCIONES PRINCIPALES Y ESTRUCTURA INSTITUCIONAL
- COMPONENTES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES

# CARACTERÍSTICAS COMUNES DE LOS PROYECTOS

- OBJETIVO: GENERAR VENTAJAS COMPETITIVAS QUE LAS EMPRESAS QUE OPERAN INDIVIDUALMENTE NO PUEDEN ALCANZAR
- ORIENTACIÓN:
  - ❑ NEGOCIOS
  - ❑ TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA
- ENFOQUE : IMPULSAN LA CREACIÓN DE ESQUEMAS ASOCIATIVOS (JOINT ACTION)
- MODALIDAD OPERATIVA:
  - ❑ DESCENTRALIZADA
  - ❑ MEDIANO Y LARGO PLAZO
  - ❑ BASADA EN LA COORDINACIÓN ENTRE DISTINTAS INSTITUCIONES

# RESULTADOS ESPERADOS

| Resultados esperados                                                                                           | Redes sencillas | Redes complejas | Cluster |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|---------|
| Reducción de costos mediante la compra en conjunto de grandes volúmenes de insumos                             | <b>X</b>        | x               | x       |
| Promoción comercial conjunta (por ejemplo mediante la realización de un catálogo o la participación en ferias) | <b>X</b>        | x               | x       |
| Acceso a asesoría especializadas mediante la contratación de técnicos para el grupo                            | <b>X</b>        | x               | x       |

# RESULTADOS ESPERADOS

| Resultados esperados                                                                                                                                                       | Redes sencillas | Redes complejas | Cluster |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|---------|
| Acceso a mercados de grandes empresas y a sus conocimientos técnicos, mediante la promoción y consolidación de redes de proveeduría                                        |                 | <b>X</b>        | X       |
| Adopción de estándares productivos y mecanismos de control de la calidad que permitan garantizar una producción pareja y constante entre las distintas empresas del grupo. |                 | <b>X</b>        | X       |
| Acceso a mercados de grandes volúmenes mediante la coordinación de las distintas capacidades productivas                                                                   |                 | <b>X</b>        | X       |
| Acceso a tecnología más productiva mediante la compra asociativa de equipos de uso mancomunado                                                                             |                 | <b>X</b>        | X       |
| Aumento de la productividad y rentabilidad de las empresas, mediante un proceso de especialización por fases                                                               |                 | <b>X</b>        | X       |
| Condiciones especiales de acceso al crédito, mediante la negociación con bancos                                                                                            |                 | <b>X</b>        | X       |

# RESULTADOS ESPERADOS

| Resultados esperados                                                                                                                                                                                                                                     | Redes sencillas | Redes complejas | Cluster  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|----------|
| Generación de nuevos servicios de apoyo (por ejemplo, centro CAD, laboratorio de testing, centro de formación) para el sector, mediante la generación de centros de servicios comunes                                                                    |                 |                 | <b>X</b> |
| Acceso a nuevos mercados y/o up-grading de los mercados atendidos, mediante programas de promoción de la imagen del territorio local                                                                                                                     |                 |                 | <b>X</b> |
| Crear mecanismos de coordinación institucional (públicos, privados o mixtos) que permitan mejorar o solucionar los problemas de acceso a factores competitivos básicos, tales como: red transporte y comunicación; educación primaria y secundaria, etc. |                 |                 | <b>X</b> |

# RESULTADOS ESPERADOS

SERVICIOS DE VENTANILLA UNICA A LA EMPRESA  
MARKETING TERRITORIAL DE LA PRODUCCIÓN ARTESANAL DE MASAYA  
PROGRAMA PARA MEJORAR LA SEGURIDAD EN GAMARRA

ESCUELA GUTTENBERG PARA LA FORMACIÓN DE MAESTROS  
IMPRESORES PARA LAS EMPRESAS DE ARTES GRÁFICA DE MÉXICO

SERVICIOS CAD PARA LAS EMPRESAS DE CONFECCIONES EN  
ATUNTAQUI

CONJUNTO DE EMPRESAS DE TEJIDO DE PUNTO  
DE LA LIGUA SE ASOCIAN PARA COMPRA DE  
MATERIA PRIMA  
GRUPO DE MUEBLEROS DE MASAYA SE ASOCIAN  
PARA EXPORTAR SILLAS

# TIPOS DE PROYECTOS

|                                         | Red sencilla                                                 | Red compleja                                          | Cluster                                                      |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| <b>Eje estratégico</b>                  | La confianza entre las empresas                              | La rentabilidad del negocio colectivo                 | Visión territorial compartida                                |
| <b>Número de empresas beneficiarias</b> | Tan sólo las empresas de los grupos que se constituyen       | Tan sólo las empresas de los grupos que se consolidan | Las empresas del sector de la localidad considerada          |
| <b>Plazo</b>                            | 2-3 años                                                     | 2-3 años                                              | 3-5 años                                                     |
| <b>Enfoque territorial</b>              | No                                                           | No                                                    | Fundamental                                                  |
| <b>Entidades promotoras</b>             | Institución de fomento con vocación para el apoyo a las PYME | Empresa(s) líder(es)                                  | Institución de fomento con vocación para el desarrollo local |

# CRITERIOS PARA SELECCIONAR PROYECTOS

- PERSPECTIVA DE MERCADO
  - PARTICIPACIÓN Y COFINANCIAMIENTO EMPRESARIAL
  - MASA CRÍTICA DE EMPRESAS
  - FACTIBILIDAD (TEJIDO INSTITUCIONAL)
  - VISIBILIDAD
- **DIMENSIÓN POLITICA DE LA SELECCIÓN**

# SELECCIÓN DEL CLUSTER

## (METODOLOGÍA ONUDI)

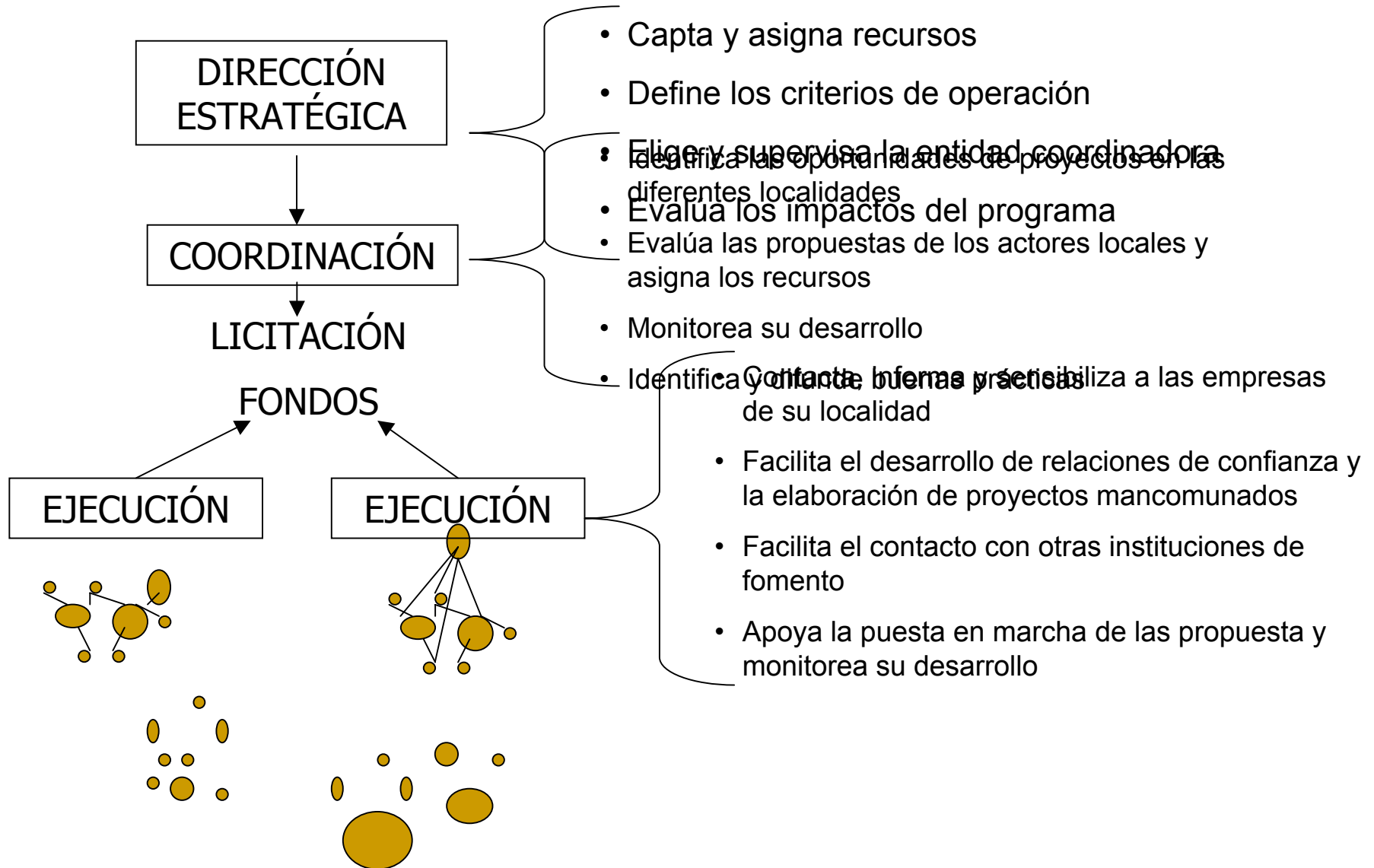
- CRITERIOS DE SELECCIÓN
  - ❑ MASA CRITICA
  - ❑ INTERES DE LAS EMPRESAS Y/O (¿?) DE OTROS ACTORES LOCALES
  - ❑ FACTIBILIDAD
- CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN
  - ❑ POTENCIALIDADES DE LOS SECTORES (en particular: demanda y factores)
  - ❑ IMPACTO ECONÓMICO: % empleo, % PIB, % exportaciones
  - ❑ RIESGOS PARA LA SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL
  - ❑ POTENCIALIDAD DE ENCADENAMIENTO
  - ❑ REPLICABILIDAD

# ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

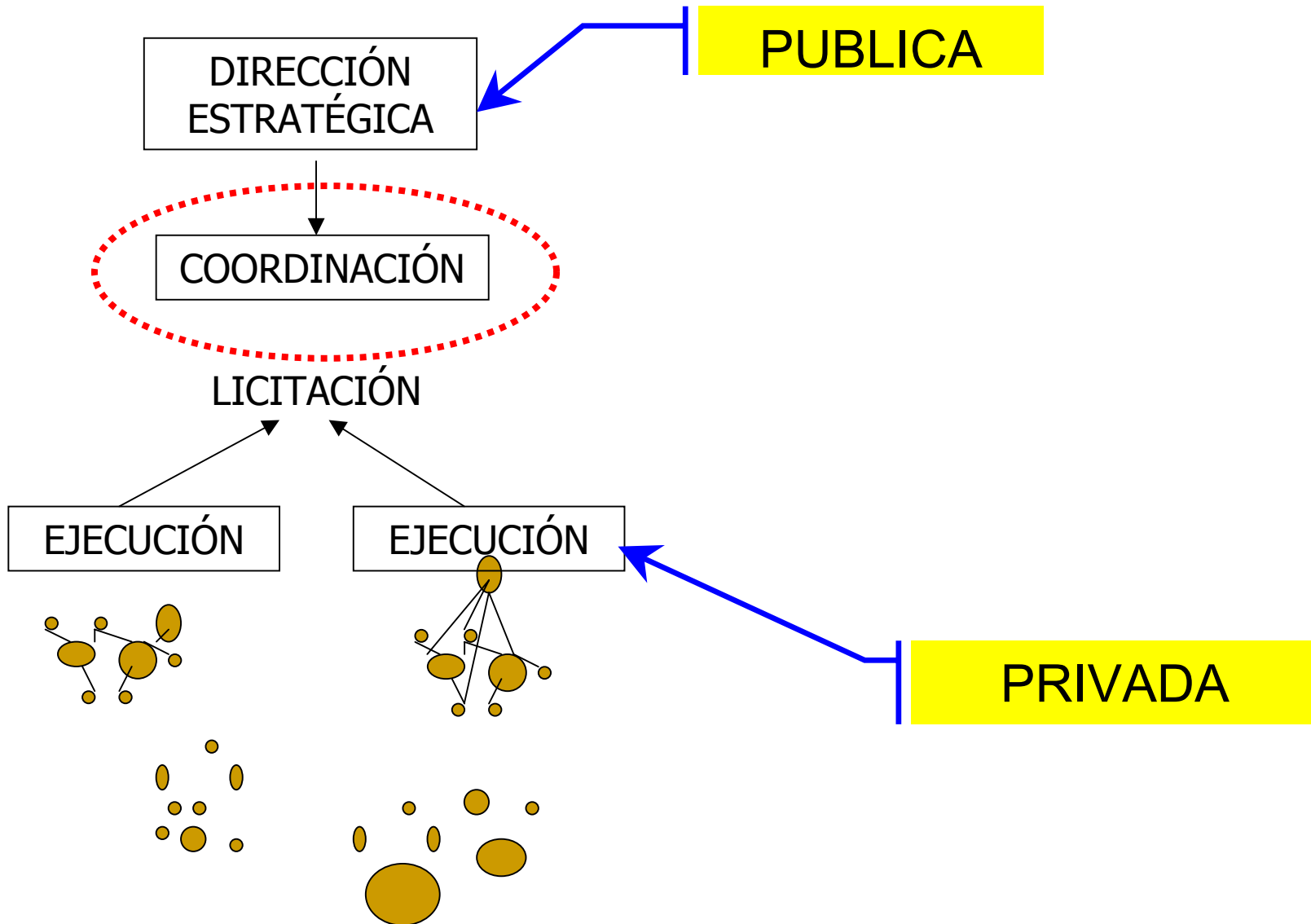
## TRES FUNCIONES PRINCIPALES:

- DIRECCIÓN ESTRATEGICA (NACIONAL)
- COORDINACIÓN (NACIONAL)
- EJECUCIÓN (LOCAL)

# ESTRUCTURA DE UN PROYECTO



# ESTRUCTURA DE UN PROYECTO



# DEBILIDAD COORDINACIÓN PÚBLICA

- FLUCTUACIONES POLÍTICAS
- DESCONFIANZA DEL SECTOR PRIVADO
- DIFÍCIL EL CONTROL DE LA FUNCIÓN DE COORDINACIÓN
- DIFÍCIL APLICA PREMIOS Y PUNICIONES

# DEBILIDAD COORDINACIÓN MIXTA

- DIFICULTAD PARA CREAR Y POSICIONAR UNA NUEVA INSTITUCIÓN
- SOSTENIBILIDAD

# DEBILIDAD COORDINACIÓN PRIVADA

- GARANTIZAR CONTINUIDAD Y ACUMULACIÓN DE CONOCIMIENTOS
- SOSTENIBILIDAD

# COMPONENTES PRINCIPALES

- PROMOCIÓN DE RELACIONES DE COOPERACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS
- ACCESO A MERCADO
- ACCESO A TECNOLOGÍA
- EVALUACIÓN Y DIFUSIÓN

# CREACIÓN DE CONFIANZA

## ■ REDES HORIZONTALES

- FACILITAR CONOCIMIENTO RECÍPROCO
  - VIAJES
  - TRANSMISIÓN DE EXPERIENCIA DIRECTAS
  - VISITAS RECÍPROCAS
- TEMAS CRÍTICOS:
  - EMPODERAMIENTO EMPRESARIAL
  - TRAMPA DEL CORTO PLAZO
- PROYECTOS PILOTO
- DISEÑO CONSENSUADO PROYECTO ESTRATÉGICO
  - DIAGNÓSTICO DINÁMICO DE LAS EMPRESAS
  - FODA

# CREACIÓN DE CONFIANZA

## ■ RV, MODELO GE

→ RIESGO: MONOPSONIO

- ❑ SELECCIÓN DE LOS PROVEEDORES
- ❑ DIAGNÓSTICO DE PROVEEDORES Y GE
- ❑ CONSENSUAR ANÁLISIS GAPS
- ❑ DEFINIR Y CONSENSUAR OBJETIVOS

## ■ RV, MODELO PROVEEDORES ORGANIZADOS

→ RIESGOS: BAJA EFICIENCIA

- ❑ BAJOS COSTOS DE TRANSACCIÓN
- ❑ CONOCIMIENTO SECTOR PROVEEDOR  
(ESPECIALIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN PROMOTORA)

# GENERACIÓN DE CONFIANZA

## CLUSTERS:

### ■ OBJETIVOS

- CONSENSUAR VISIÓN DE FUTURO
- CARTERA DE PROYECTOS COMUNES

### ■ CREAR INSTANCIAS DE COORDINACIÓN

- DISTINTOS MODELO
  - TOP/DOWN vs. BOTTOM/UP
  - COORDINACIÓN INSTITUCIONAL vs. MODELOS PARTICIPATIVOS CAPILARES
- DOS FUNCIONES LOCALES:
  - PROMOCIÓN
  - LEGITIMACIÓN

# GENERACIÓN DE CONFIANZA

## CLUSTERS:

### ■ TRES COMPETENCIAS BÁSICAS

- ❑ COHESIÓN
- ❑ INTEGRACIÓN
- ❑ INNOVACIÓN

### ■ RIESGOS PRINCIPALES:

- ❑ DISPERSIÓN
- ❑ POLITICIZACIÓN
- ❑ MANEJO DE LAS EXPECTATIVAS

# COMPONENTES PRINCIPALES

|                        | REDES<br>HORIZONTALES                                                                                                 | REDES<br>VERTICALES         | CLUSTER                                                                                                                                                                            |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ACCESO A<br>MERCADO    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ESPECIALIZACIÓN POR FASE</li> <li>• ESPECIALIZACIÓN POR PRODUCTOS</li> </ul> | CONTRATOS DE SUMINISTRO     | MARKETING TERRITORIAL                                                                                                                                                              |
| ACCESO A<br>TECNOLOGÍA | ESTANDARIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN                                                                                      | ASISTENCIA TÉCNICA DE LA GE | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SERVICIOS COLECTIVOS ESPECIALMENTE EN INVESTIGACIÓN Y EN TECNOLOGÍAS ALTAMENTE PRODUCTIVAS</li> <li>• ATRACCIÓN DE INVERSIONES</li> </ul> |