

# ARTICULACIÓN EMPRESARIAL Y CLUSTERS

Angélica Matsuda M.  
Directora Ejecutiva  
Consejo Nacional de la Competitividad

06 de marzo de 2012

# Contenido

**Casos exitosos:** Trucha, banano orgánico, textil

**Beneficios:** ¿Para qué?

**Situación actual:** ¿Dónde estamos?

**Avances:** ¿Qué estamos haciendo?

## Casos exitosos:

Trucha, banano orgánico, textil

# Articulación vertical: Mejora de la productividad de agentes asociados



## Actores:

- Piscifactorías Los Andes
- Pequeños productores (Huancayo, Huancavelica y Puno)

## Estrategia de intervención:

1. Identificación de pequeños productores
2. Capacitación y asistencia técnica (PRA)
3. Transferencia de tecnología (Piscifactoría)

## Impacto:

- Ventas generadas por 680 TM y US\$ 5,8 millones
- Establecimiento de estándares de calidad para la exportación (UE, EE.UU., Canadá, entre otros)

## Actores:

- Empresas “tractoras” (Agromantaro, Talsa, Nutreína, Virú, Danper y Alsur)
- Pequeños productores del Valle del Mantaro, Áncash, Ayacucho y Cusco

## Estrategia de intervención:

1. Identificación de pequeños productores
2. Asistencia técnica en campo (PRA)
3. Provisión de esquejes (Grandes empresas)

## Impacto:

- Producción en 740 ha y ventasUS\$ 4,5 millones
- Externalidades positivas: Generación de negocios conexos (proveedores de insumos , transporte, supervisores de campo)



# Articulación horizontal: Mejora de la productividad de empresas subcontratadas



## Actor:

-Central Piurana de Asociaciones de Pequeños Productores de Banano Orgánico (CEPIBO)

## Estrategia de intervención (MINCETUR y otras instituciones)

1. Fortalecimiento en asociatividad
2. Certificación orgánica
3. Capacitación y asistencia técnica en diversos temas
4. Estudios de prospección de mercados

## Impacto:

- Articulación horizontal de 1,500 pequeños productores
- Exportaciones directas por US\$ 10 millones a UE y EE.UU (2011)
- Catalogada como “Buena Práctica Gubernamental” por la ONG “Ciudadanos al Día

# Cluster comercial – productivo de Gamarra



## **Composición:**<sup>1/</sup> 20,300 establecimientos

- 4,300 establecimientos industriales (confeccionistas)
- 14,600 establecimientos comerciales (minoristas y mayoristas de productos finales, insumos, maquinaria y equipos)

1,100 almacenes y depósitos de insumos

- 300 restaurantes
- 60 manzanas (60,000 m<sup>2</sup> aprox.)
- 14,000 empresas aprox

## **Impacto:**

- Empleos generados; 100,000 puestos de trabajo <sup>2/</sup>
- Ventas generadas por US\$ 500 millones (2003) <sup>3/</sup>

1. Evert Visser, profesor de la Universidad de Utrecht, de Holanda. "Clustering, expanding but not developing: long term effects of spatial clustering in the peruvian clothing industry (1993-2007)"(2008).
2. Fernando Villarán e Iván Mifflin, "Creando riqueza desde abajo" (2009).
3. PROEXPANSION, "Gamarra...lejos de La Victoria", Informe Especial (2003).

# Algunos tipos de asociatividad

- ✓ **Asociación civil:** Frío Aéreo



- ✓ **Franquicias:** Bembos



- ✓ **Cooperativas:** Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo LTDA



- ✓ **Licencia de marca:** Marca Perú



- ✓ **Consortios:** Maky Perú



**Beneficios:** ¿Para qué?

# La articulación empresarial acelera el proceso de aprendizaje

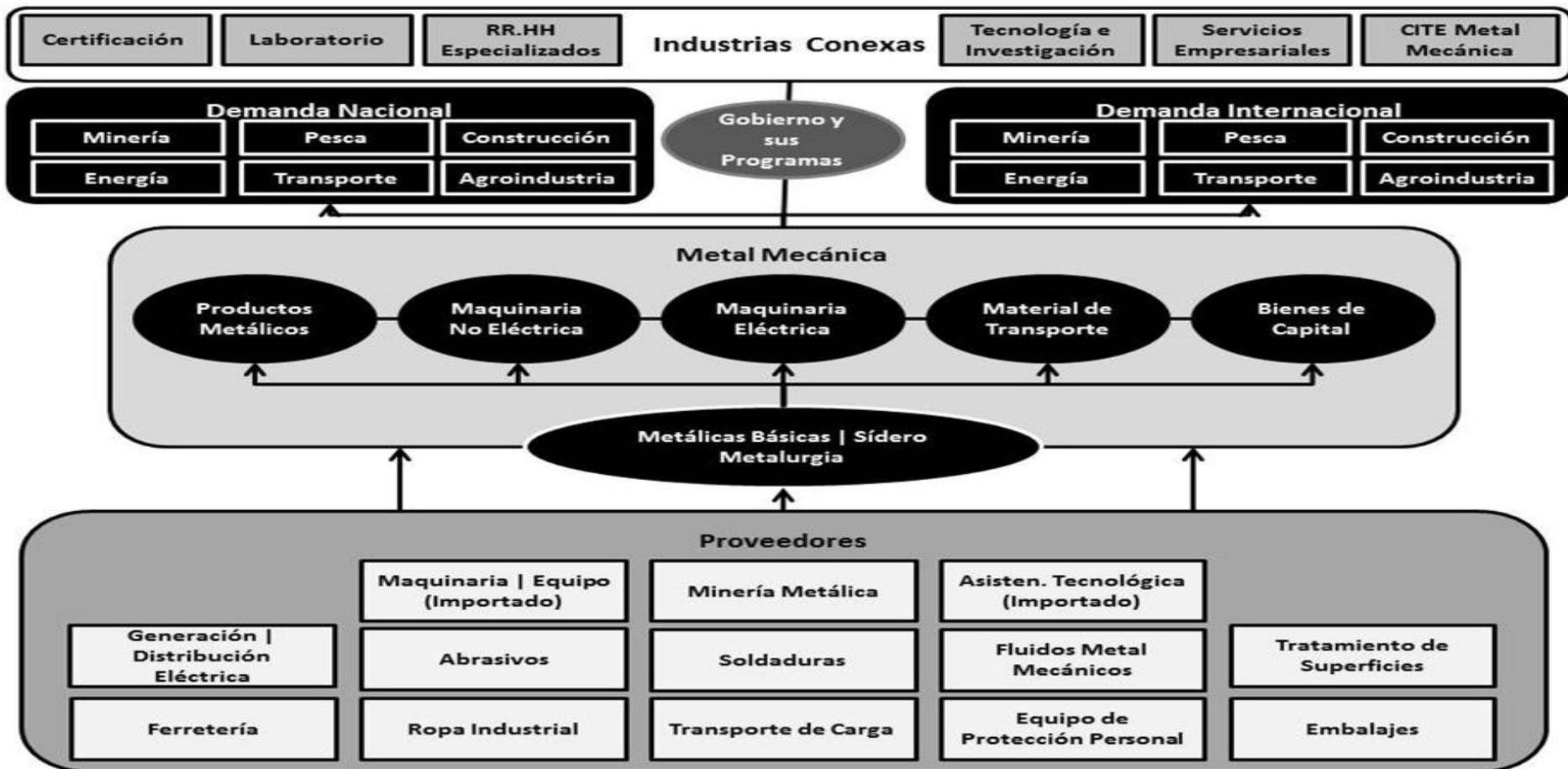
## Articulación empresarial : ¿por qué?

- Razones productivas o comerciales (intercambio de productos o servicios)
- Ventaja o beneficio económico y social ([www.articulacionempresarial.pe](http://www.articulacionempresarial.pe))

## ¿Para qué?:

- ✓ Mayor **poder de negociación** con proveedores
- ✓ Acceso a nuevas **oportunidades de negocio**
- ✓ Incorporación de **tecnologías** y aceleración del **proceso de aprendizaje**
- ✓ Acceso a **financiamiento**
- ✓ Ampliación de la **red de contactos** y de la **especialización** de los procesos productivos
- ✓ Acceso a **capacitación** a menores costos

# Los clusters concentran geográficamente a empresas interconectadas, complementarias y con rasgos comunes



# Los clusters promueven mayor competencia, especialización y productividad

- ✓ La concentración de empresas **atrae más clientes**
- ✓ A mayor concentración, más competencia, mayor **especialización y productividad**
- ✓ Mayor **aprendizaje productivo, tecnológico y de comercialización**
- ✓ Facilita la **acción colectiva** en pos de metas comunes

**Situación actual:**  
¿Dónde estamos?

# Desarrollo Productivo: Situación actual

## **i. Crecimiento exportador dinámico pero:**

- i) Aún énfasis en commodities y sector agro
- ii) Aporte limitado al PBI
- iii) Baja agregación de valor
- iv) Escasa participación de las MYPE.

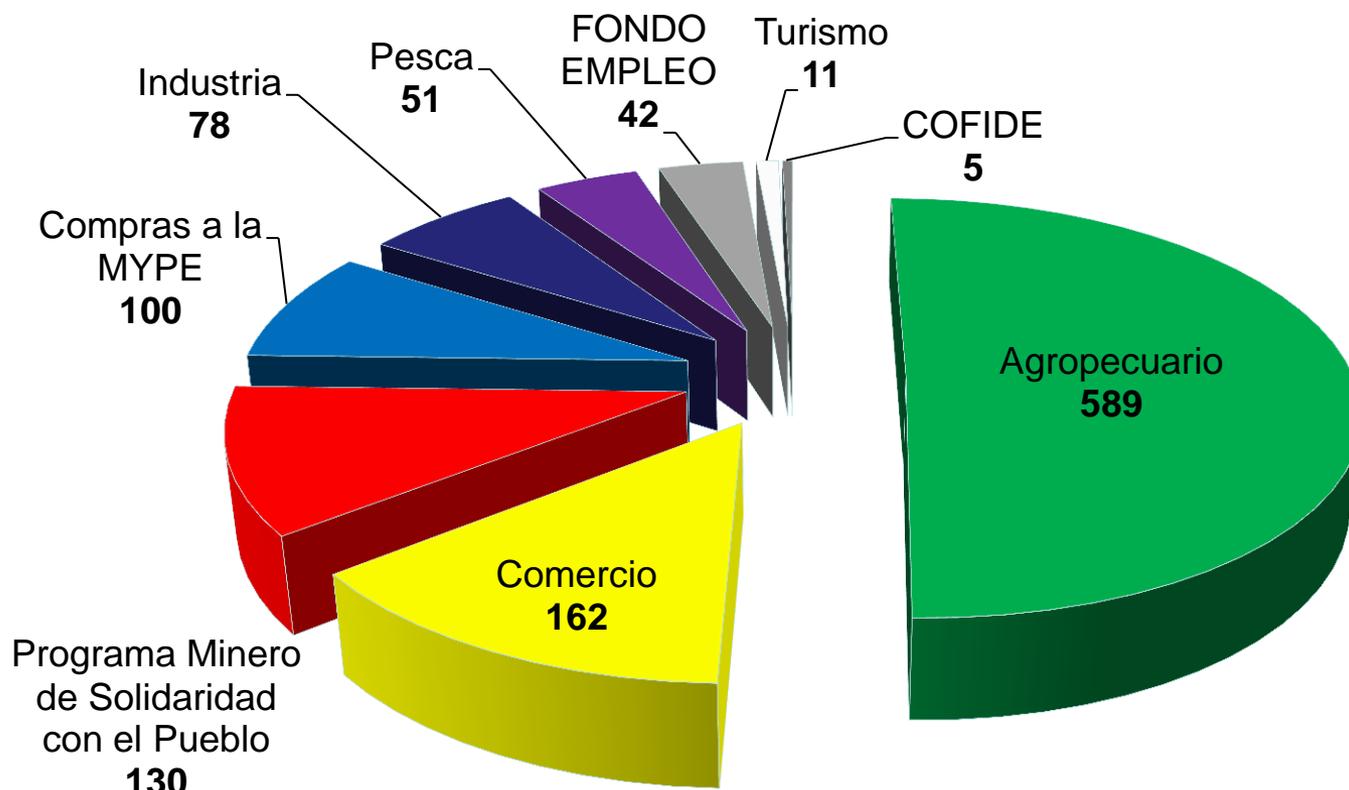
## **ii. Brechas de productividad y calidad y de oportunidades de empleo digno:**

- i) Por tamaño de empresas, a nivel sectorial y regional
- ii) Muy escasa articulación y transferencia tecnológica, en especial a las MYPE.

## **iii. Ausencia de plataforma institucional adecuada** para diseñar y ejecutar instrumentos de desarrollo productivo: mejorar la calidad, la productividad y el empleo calificado.

# Los recursos destinados a programas e iniciativas de desarrollo productivo parecen insuficientes y no óptimamente utilizados

Distribución del Presupuesto de los PDP -2009  
(Millones de soles)



**Presupuesto 2009<sup>1</sup> : S/. 1,500 millones (0.4% del PBI)**

1. Apoyo Consultoría. Mapeo y evaluación de instituciones e instrumentos de apoyo a la competitividad y al desarrollo productivo en el Perú. (2010) p. 203. Documento preparado a solicitud del Banco Interamericano de Desarrollo.

# Los Programas de Desarrollo Productivo requieren ser reenfocados ...

- **Cobertura bastante limitada:** atomización y desarticulación de programas e iniciativas
- **Intervenciones similares** ejecutadas por **diferentes entidades.**
- **Superposición de objetivos sociales** con objetivos de **mejora competitiva.**
- **Bajos niveles** de ejecución presupuestal
- **Institucionalidad inadecuada** para diseñar y ejecutar iniciativas de Desarrollo Productivo.
- **Enfoque basado en la oferta** de servicios y no en la demanda.
- La **cultura de evaluación de impacto** está en proceso de implantación.
- **Escaso aprendizaje institucional** de las intervenciones (gestión del conocimiento).

**Avances:**  
¿Qué estamos haciendo?

# Agenda de Competitividad 2012 - 2013



# Agenda de Competitividad 2012 - 2013

## Propósito

Mejorar la competitividad del Perú, a través del incremento de la productividad y de la mejora de la eficiencia del Estado

## Líneas Estratégicas: (60 Metas)

1) Ciencia, Tecnología e Innovación

2) Desarrollo empresarial, calidad y educación productiva

3) Internacionalización

4) Infraestructura

5) Tecnología de Información y Comunicaciones

6) Facilitación de negocios

7) Ambiente

## Rendición de cuentas

Julio

Diciembre

## Logro de resultados

Presupuesto por Resultados

Alineamiento de recursos de la Cooperación Técnica

Recursos Privados

# Visión

Alcanzar mejores estándares de vida para todos los peruanos.



# Línea Estratégica 2:

## Desarrollo empresarial, calidad y educación productiva

**Objetivo:** Fortalecer capacidades empresariales para incrementar niveles de productividad

### Algunas Metas

11. Un grupo de instrumentos de apoyo al desarrollo productivo diseñados y en implementación

12. Clusters identificados y priorizados

13. Sistema Nacional de Calidad unificado en pilares que se retroalimentan y permiten brindar un servicio integrado a las empresas y al sector público

# Agenda de Competitividad 2012 – 2013: Meta 11

- **Objetivo:** Fortalecer el sistema de apoyo al desarrollo productivo con mayor valor agregado.
- **Meta:** Instrumentos de apoyo al desarrollo productivo diseñados y en implementación.
- Los instrumentos serán consistentes con el enfoque de articulación empresarial.

Se vienen ejecutando las siguientes consultorías en coordinación con el MEF, PRODUCE y MINCETUR:

CONSULTORÍAS	OBJETIVO
Elaboración de una propuesta de <b>Arreglo Institucional</b>	Impulsar el desarrollo productivo, <b>considerando tres niveles: estratégico, político y operativo.</b>
Elaboración de una propuesta de <b>Plataforma de Asistencia Técnica y Extensión Tecnológica</b> para el apoyo a la calidad y productividad	Contribuir a la mejora de <b>la calidad y la productividad de las empresas:</b> asistencia técnica orientadas a solucionar cuellos de botella.
Elaboración de una propuesta de <b>Programa de Desarrollo de Proveedores</b>	<b>Promover la integración de las empresas</b> proveedoras (principalmente MIPYME) a cadenas productivas.
Elaboración de una propuesta de <b>Programa de Apoyo a Clusters</b>	<b>Promover</b> en las regiones el <b>fortalecimiento de clusters.</b>

# Agenda de Competitividad 2012 – 2013: Meta 12 y Meta 13

- **Meta 12:** Clusters identificados y priorizados

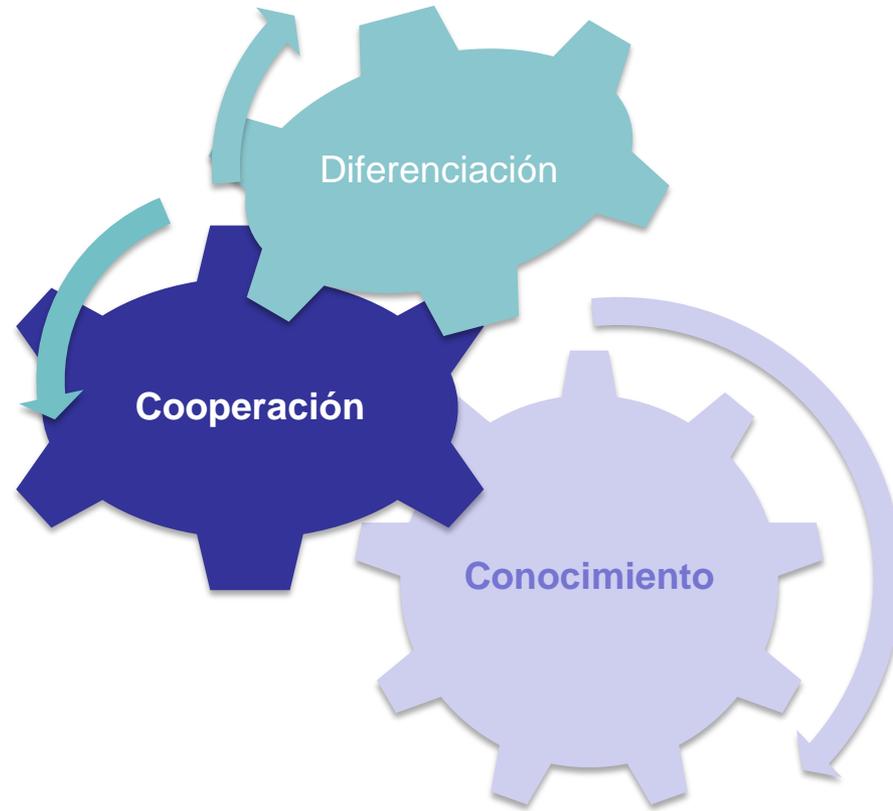
- El **mapeo de clusters** permitirá establecer sus **estados** de desarrollo y su **potencial competitivo**, y constituirá la demanda del “Programa de apoyo a clusters”.
- Promover en las regiones el fortalecimiento de clusters de mayor potencial competitivo, tomando en cuenta el análisis de la institucionalidad y de los instrumentos existentes.

- **Objetivo:** Reestructurar y fortalecer el sistema nacional de calidad

- **Meta 13:** Sistema nacional de calidad que brinda servicios integrados a las empresas

- Diseño de arreglo institucional del sistema nacional de calidad
- Fortalecimiento de los pilares de la calidad

# Buscamos enfatizar en los factores claves de la competitividad ...



... con un eficiente sistema de Desarrollo Productivo, que promueva un sector empresarial ...



Con altos niveles de productividad...



...y competitividad



# ARTICULACIÓN EMPRESARIAL Y CLUSTERS

Contacto:

[cnc@mef.gob.pe](mailto:cnc@mef.gob.pe)

06 de marzo de 2012