

FORJANDO AGLOMERACIONES EN CHILE Y CENTROAMERICA

ENSEÑANZAS DE LA EXPERIENCIA

DEFINICION DE INTEGRACION

COOPERACION ENTRE EMPRESAS INDEPENDIENTES

- **BASADA EN LA COMPLEMENTACION DE
LOS RECURSOS DE LAS DISTINTAS
FIRMAS RELACIONADAS**
- **Y ORIENTADA A LOGRAR VENTAJAS
COMPETITIVAS QUE NO PODRIAN SER
ALCANZADAS EN FORMA INDIVIDUAL**

CARACTERISTICAS DE LA COOPERACION ENTRE EMPRESAS

- ✍ CONFIANZA RECIPROCA
- ✍ RELACIONES DE LARGO PLAZO
- ✍ BENEFICIOS RECIPROCOS

VENTAJAS COMPETITIVAS ORIGINADAS POR LA INTEGRACION

- ✍ FLEXIBILIDAD
- ✍ APRENDIZAJE MAS RAPIDO
- ✍ ECONOMIAS DE ESCALA
- ✍ MAYOR FUERZA DE
NEGOCIACION

IMPACTOS SOCIALES DE ESTOS MODELOS PRODUCTIVOS

- ✍ **DINAMIZAN EL DESARROLLO LOCAL**
- ✍ **PERMITEN CRECIMIENTO CON
EQUIDAD**

OBSTACULOS

- ✍ **COSTOS DE TRANSACCION**
- ✍ **IMPERFECCIONES DE LOS SISTEMAS
INSTITUCIONALES**
- ✍ **IMPERFECCIONES DEL MERCADO**

CHILE

✍ Programas de fomento a la integración productiva:

✍ Proyectos de Fomento (PROFO)

✍ Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)

✍ Agencia responsable: CORFO

✍ Agencias ejecutoras: Instituciones privadas y públicas *

✍ Financiamiento: empresarios y CORFO

* A partir de 1993 CORFO delegó la administración de los programas de fomento a un conjunto de instituciones públicas (cámaras empresariales, ONG's, corporaciones de desarrollo local, etc..) y públicas, que operan como Agentes Articuladores de Fomento Productivo .

PROGRAMAS CORFO DE APOYO A LA INTEGRACION PRODUCTIVA

	PROFO	PDP
OBJETIVO	Constituir redes de PYMES que permitan a las empresas involucradas alcanzar ventajas competitivas que no podrían lograr individualmente	Constituir relaciones estables y potenciar los vínculos de colaboración entre grandes y pequeñas empresas
TIPO DE APOYO	Subsidio parcial de los costos operativos; decreciente en el tiempo (de 70 a 50%); por un máximo de tres/cuatro años. Apoyo de parte de brokers externos que asisten la convocación y consolidación del grupo y el diseño de planes comunes	
ANTIGÜEDAD	6 Años	1 año
EMPRESAS ATENDIDAS	En 1998 se aprobaron 325 PROFO en los que participaron 2.959 empresas.	La etapa piloto que se desarrolló en 1998 involucró a 20 empresas grandes y a 1.600 proveedores

PROGRAMAS CORFO DE APOYO A LA INTEGRACION PRODUCTIVA

	PROFO	PDP
RECURSOS	En 1998 CORFO aportó aprox. 9,3 mill. de dólares	En la etapa piloto CORFO invirtió aprox. 0,25 mill. dólares
ETAPAS	1) Identificación de grupos, diagnóstico de empresas y elaboración de proyecto 2) Desarrollo de actividades 3) Evaluación de logros	1) Promoción, identificación y diagnóstico de empresas clientes y proveedoras, y elaboración del plan de desarrollo 2) Desarrollo de actividades 3) Evaluación de logros
RESULTADOS	Rentabilidad social: 1,4 Rentabilidad fiscal: 3,2 Mayor capacidad de innovación en las áreas de marketing, RRHH y relación con el sistema nacional de fomento.	Participación de las empresas: identificación de las áreas de negocios, diseño de planes de desarrollo de proveedores

NICARAGUA

- ✍ Programa: Modernización de la Micro y Pequeña Industria de Nicaragua
- ✍ Agencia ejecutora: ONUDI
- ✍ Agencia Nacional responsable: PAMIC
- ✍ Financiamiento: Gobierno de Austria

HONDURAS

- ✍ Programa: Desarrollo, Reestructuración y Modernización del Sector Industrial
- ✍ Agencia ejecutora: ONUDI
- ✍ Financiamiento: Gobierno de Holanda

CENTROAMERICA

	NICARAGUA	HONDURAS
OBJETIVO	Fomentar el desarrollo de las PYME a través de la creación de redes de complementación y especialización productiva	Apoyar la constitución de redes de PYME y difundir las metodologías de networking
TIPO DE APOYO	Asistencia técnica directa de parte de profesionales del programa	
ANTIGÜEDAD	Primera parte: De 1995 a 1997 Segunda parte: De 1998 a 2001	De 1992 a 1997
EMPRESAS ATENDIDAS	250 aprox.; 16 grupos; sectores cuero y calzado, agroindustria, madera y muebles, metalmecánica y textil	350 aprox.; 32 grupos; sectores madera y muebles, cuero y calzado, textil y confecciones, metalmecánica, agroindustria, empaque y embalaje

CENTROAMERICA

RECURSOS	Primera parte del proyecto US \$700,000 Segunda parte: US \$ 1.300.000	US \$ X00.000
APORTE EMPRESAS	El proyecto cubre el 100% de los costos de la consultoría. Los empresarios el 100% de las actividades desarrolladas a nivel de grupo	De 1995 se estableció una norma de cofinanciamiento empresarial para cubrir parte de los costos de la consultoría
RESULTADOS	Introducción de nuevos materiales; mejora calidad productos; desarrollo de marcas comunes; estandarización de medidas. Tres grupos lograron su primera exportación directa	A nivel de los grupos: reducciones de costos e inversiones en común. A nivel del proyecto: Constitución del Centro de Recursos y Tecnología (CERTEC); aprox. 20% de autofinanciamiento el primer año.
EVOLUCION	Desarrollo de redes verticales que propician el encadenamiento entre grandes y pequeñas empresas; elaboración de estrategias territoriales para el desarrollo de ventajas competitivas de amplia cobertura	

PRINCIPALES DIFERENCIAS CON ENFOQUE TRADICIONAL DE A.T.

ASISTENCIA TECNICA TRADICIONAL	INTEGRACION PRODUCTIVA
• EMPRESAS INDIVIDUALES	• GRUPOS DE EMPRESAS
• ACCIONES PARCIALES	• ENFOQUE INTEGRAL
• ACTIVIDAD PUNTUAL	• ESTRATEGIA DE MEDIANO LARGO PLAZO
• DUPLICIDAD DE ESFUERZOS	• CAPACIDAD DE ARTICULACIÓN

NIVELES DE ACCION DE LA INTEGRACION PRODUCTIVA

✍EMPRESAS:

✍CREAR EXPERIENCIAS DE INTEGRACION

✍INSTITUCIONES INTERMEDIAS:

✍DESARROLLAR CAPACIDADES DE ARTICULACION

✍ENTORNO:

✍GENERAR EXTERNALIDADES POSITIVAS



ELEMENTOS DE LA CREACION DEL PROCESO DE INTEGRACION

✍Características del proceso:

✍empírico

✍paulatino

✍Administración por objetivos

✍Cofinanciamiento de los empresarios, creciente en el tiempo

✍Tiempo límite de apoyo al empresario



DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE ARTICULACION

- ✍ PERFIL DEL BROKER
- ✍ SISTEMA DE INCENTIVOS
- ✍ MODALIDAD DE CAPACITACION



ENTORNO FAVORABLE

- ✍ COORDINACION CON LAS INSTITUCIONES DE APOYO
 - ✍ APROVECHAR LOS RECURSOS DISPONIBLES DEL ENTORNO
 - ✍ GENERAR LA RETROALIMENTACION
- ✍ PROMOVER ACCIONES DE BENEFICIOS GENERALIZADOS



ESTRATEGIA

- ✍ NO HAY UN CAMINO UNICO PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PROGRAMA DE INTEGRACION
 - ✍ BOTTON UP
 - ✍ FOCALIZACION A LAS INSTITUCIONES INTERMEDIAS
 - ✍ TOP DOWN
- ✍ DIFERENCIAR Y ESPECIALIZAR LAS FUNCIONES ESTRATEGICAS DE LAS FUNCIONES OPERATIVAS

LECCIONES APRENDIDAS - RESUMEN

- ✍ IMPORTANCIA DEL BROKER
- ✍ ORIENTACION A LA DEMANDA
- ✍ ORIENTACION A LOS NEGOCIOS
- ✍ ENFASIS EN LA TRANSFORMACION DE LA CAPACIDAD PRODUCTIVA
- ✍ FINANCIAMIENTO CONJUNTO
- ✍ GESTION POR OBETIVOS/ETAPAS