

***Y cómo es eso
del Cluster ?***



PERÚ

Ministerio
de la Producción

**Programa
de Apoyo a
Clusters**

LIMA - 31/08/2016

- Fundamentos de políticas de Clusters
- Programas e Iniciativas Cluster
- Tipología, mapeo y selección
- Plan estratégico y dinamización
- Lógica de Proyectos
- Institucionalidad cluster y Cluster management
- Institucionalidad de promoción de clusters y ejecución de Programas

ALEJANDRO FERRARI (MBA)
aferrarihernandez@gmail.com

**Y cómo es eso
del Cluster ?**

**Modelo de desarrollo a través
de la colaboración: empresas,
instituciones (i+d, ...) y el
gobierno. PP3.**

**PARA POLICY MAKERS:
Herramienta para entender
los negocios y promoverlos
mediante políticas de
mejora competitiva**

- Identificar Bienes Públicos:
Infraestructuras, Protección RRNN,
Oferta educativa, Plataforma C&T, ...
- Promover exportaciones, inversiones,
empleo de calidad

PARA LAS EMPRESAS

**Reflexión y ayuda para el cambio estratégico
Participar proyectos colaborativos
Refuerzo del entorno para los negocios**



Evaluación Programas BID

The impact of evaluation
in cluster development
programs – IDB 2016

Recientes evaluaciones de impacto con metodologías econométricas limitadas pero rigurosas, muestran resultados positivos y significativos. En productividad, ventas, exportaciones y empleo de las empresas participantes, así como externalidades al resto

La mayoría consiguieron crear condiciones a nivel local para una creciente colaboración PP3, lo que no podría haber ocurrido en ausencia de los programas

Gobernanzas tienen el potencial para convertirse en plataformas para producirse acciones colectivas más sofisticadas. La planificación estratégica participativa ha sido muy útil para definir bienes públicos faltantes



A photograph of four people riding horses in a vast, open field under a cloudy sky. From left to right, there is a child on a small brown horse, a man in a blue shirt and hat on a brown horse, a man in a white shirt and hat on a light brown horse, and a man in a white shirt and cap on a brown horse. In the background, there is a line of trees and a distant horizon.

*Para trabajar con
CLUSTERS hay que
distinguir entre:*

Cluster

Institucionalidad Cluster

Iniciativa Cluster

Evolución de un CLUSTER

Realidad Económica

Concentración de empresas e instituciones de un sector o cadenas de valor, interconectadas entre sí por prácticas comunes y complementarias.

Al principio las empresas trabajan de forma aislada

Empresa 1

Estado

Servicios

Empresa 2

Empresa 4

Proveedores

Empresa 5

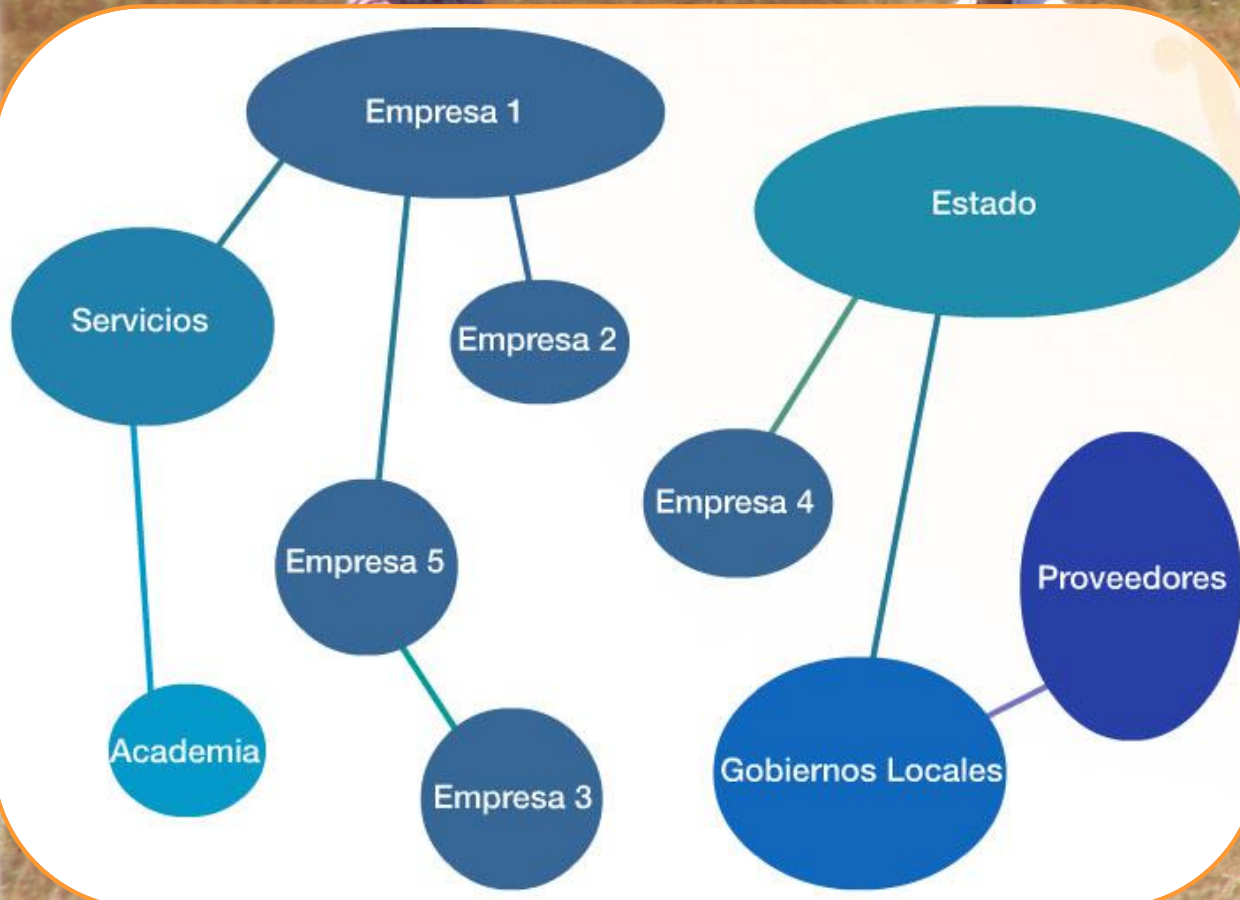
Academia

Empresa 3

Gobiernos Locales

Evolución de un CLUSTER

*VENTAJAS DE
AGLOMERACIÓN.*



**Acceso a
proveedores y
mano de obra
especializada**

**Surgen
instituciones**

Evolución de un CLUSTER

REDES DINÁMICAS

Relaciones estables y proyectos comunes

Escala en investigación, tecnología, promoción internacional

Mayor especialización y productividad

Acceso a conocimiento e innovación



¿ Qué buscamos con una INICIATIVA CLUSTER ?

Mejorar la Realidad Económica

*Atendiendo
FALLAS de MERCADO*

*Generando BIENES
PÚBLICOS o CLUB*

*Potenciando
EXTERNALIDADES*

*Bajando COSTOS
De TRANSACCIÓN*

*ESTRATEGIAS
EMPRESARIALES
DE ÉXITO A FUTURO*

*MEJORAS DEL ENTORNO
DE NEGOCIOS*



COMPETITIVIDAD

MODELO DE INTERVENCIÓN

(1) DINAMIZACIÓN
6 meses

(2) IMPLEMENTACIÓN 3 o más años

(2.a) INICIO: 6 meses a 1 año

(2.b) RÉGIMEN: 2 años o +

Plan Estratégico
Orientador (PRC)

Conformación de
Institucionalidad

Convoca-
toria
proyectos

Proyectos Estructuradores

Proyectos de Redes

Políticas

Selección , Formación , Supervisión de Gerencia (CM)

Pauta metodológica

INSTITUCIONALIDAD Privada o PP + GERENCIA del cluster = GOBERNANZA

+

+ CONSULTORÍA ESPECIALIZADA

+ EQUIPO del PROGRAMA → Supervisión general y Administración de fondos

Teoría del cambio

Insumos

- **Equipo**
Produce, Innovate Perú, Ministerios y Gob. Locales
- **Presupuesto**
para la financiación de Componentes I & II

Actividades

- **Convocatorias**
 - Difusión, Evaluación, Selección propuestas
- **C.I -Dinamización iniciativas;**
 - Consultorías PRC, Seguimiento
- **Componente II Implementación de PRCs**
 - Selección, Financiamiento, Supervisión

Productos

INCIATIVAS

- **PRCs**
 - Estrategias éxito
 - Mejoras del entorno
-
- **Proyectos & Políticas**
 - Proyectos colaborativos
 - Bienes públicos

Resultados

COMPETITIVIDAD

(-) Costos transacción PP3
(-) Restricciones PYMES y (+) Demanda de servicios

- Productividad
- Innovación
- Internacionalización

Impactos

DESARROLLO

- **PIB**
- **Exportaciones**
- **Inversión**
- **Empleo calificado**



INICIATIVA CLUSTER

AMBITO DE INTERVENCIÓN - PROCESO DE SELECCIÓN

**PLAN
ESTRATÉGICO
Dinamización**

**PROYECTOS
Fondos y
Seguimiento**

**INSTITUCIO-
NALIDAD
CLUSTER
Gobernanza**

INSTIUCION DE PROMOCIÓN DE CLUSTERS

AMBITO de INTERVENCIÓN

Es necesario distinguir entre:

“Lugar” donde empresas parecidas compiten por clientes similares con productos y servicios parecidos. Las empresas se reconocen en ese negocio...

Agrupación estadística

Las distintas opciones de competir en un negocio – criterios compra

SECTOR

- Metalmecánica

**SEGMENTO
de NEGOCIO**

- Auxiliar alimenticio
- Maquinaria agrícola

- Lácteos

**OPCIONES
ESTRATÉGICAS**

- Marca Propia
- Marca blanca
- Gourmet

AMBITO de INTERVENCIÓN

SEGMENTO
de NEGOCIO

TRANSVERSALIDAD

- BIOTEC
- TIC
- BPO

- MINERÍA
- PETRÓLEO
- ALIMEN-
TARIO

- FRUTAS, VINO,
ACEITE, ...
- ARQUITECTURA,
TURISMO,
SALUD, ..
- AUTOPARTES,
MUEBLES, ...

- PROD.
INFANTILES
- DEPORTE

- GOURMET
- MODA

ORIENTACIÓN A
TECNOLOGÍA o
PROCESOS

AUXILIARES –
CADENA GLOB.

ORIENTACIÓN AL
PRODUC. / SERV.

ORIENTACIÓN A
CLIENTES / ESTRAT.
DE MERCADO

PROCESOS de SELECCIÓN

- Mapeo previo
- Sensibilización de demanda
- Criterios técnicos / aval público

IDENTIFICAR

- Segmento de Negocio
- Masa crítica
- Demanda no solo local
- Concentración geográfica

PRIORIZAR

- Potencial de crecimiento del negocio
- Ventaja competitiva del clúster
- Efecto arrastre y derrame
- Factibilidad de la iniciativa Cluster



Mapeo Perú 2013

Clusters	Ranking General
Minero Centro Auxiliar Minero Lima y Arequipa	1
Moda Vestir en Lima	2
Turismo Cultural Cusco	3
Pelos Finos Arequipa-Cusco-Puno	4
Logística en el Callao	5
Construcción en Lima	6
Pesca: Harina y Aceite de Pescado de la costa	7
Pesca: Pescado Congelado y Conservas de la costa	8
Gastronomía & Food Service en Lima	9
Café del Norte	10
Salud en Lima	11
Software en Lima	12
Auxiliar Agroalimentario en Lima	13
Hortofrutícola en la Costa	14
Cárnico en Lima	15
Mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas (Piura)	16

Elaborado por Consorcio Cluster Development- Metis Gaia – Javier D'ávila Quevedo

PLAN ESTRATÉGICO - Dinamización

**SITUACIÓN
TENDENCIAS del
NEGOCIO
RETOS**



**OPCIONES
ESTRATÉGICAS Y
VISION DE FUTURO**



**PLAN DE
ACCIONES**



Análisis Estratégico

- Mapeo y caracterización
- Evolución del atractivo del negocio, Factores decisión compra
- Opciones estratégicas y Factores críticos de éxito, Diamante ideal
- Definición de estrategia y áreas de mejora.

Proceso de Cambio

- Involucrar empresarios referentes y sector público relevante
- Abrir mentalidad y Romper tópicos del sector
- Ver salidas de futuro
- Trabajar asunción de responsabilidades

PLAN ESTRATÉGICO - Dinamización

*Importante combinar expertos
locales e internacionales*

My God!
Qué ... hace esa
vaca en la playa
?!



LÓGICA de PROYECTOS

**PLAN
ESTRATÉGICO**

PROY.1

PROY.2

PROY.3

PROY...

**INNOVACIÓN PRODUCTOS
Y PROCESOS**

**CONOCIMIENTO MERCADO
Y CONSUMIDOR**

**DESARROLLO DE NEGOCIO E
INTERNACIONALIZACIÓN**

MARCO REGULATORIO

EFICIENCIA OPERATIVA

MEJORA DE PROVEEDORES

FORMACIÓN ESPECIALIZADA

FINANCIACIÓN

INSTITUCIONALIDAD

LÓGICA de PROYECTOS

CO-
FINANCIA
MIENTO

Mínimo 3
actores

He tenido mejores
sociedades!



LÓGICA de PROYECTOS

Tipología		Apropiabilidad	Cofinanciamiento
Estructuradores	Bienes públicos o club (centros tecnológicos o de diseño, imagen de marca país colectiva, apertura de mercados, estudios de regulaciones...)	Baja	ALTO
Redes abiertas	Varias empresas (Capacitación, ferias, acceso a certificaciones, ...).	Media - Alta	MEDIO
Redes Cerradas	Desarrollo de mercados, productos, integración de procesos. Estratégicos, innovadores o demostrativos	Media – Alta	
Inter-cluster		Baja	AMBOS

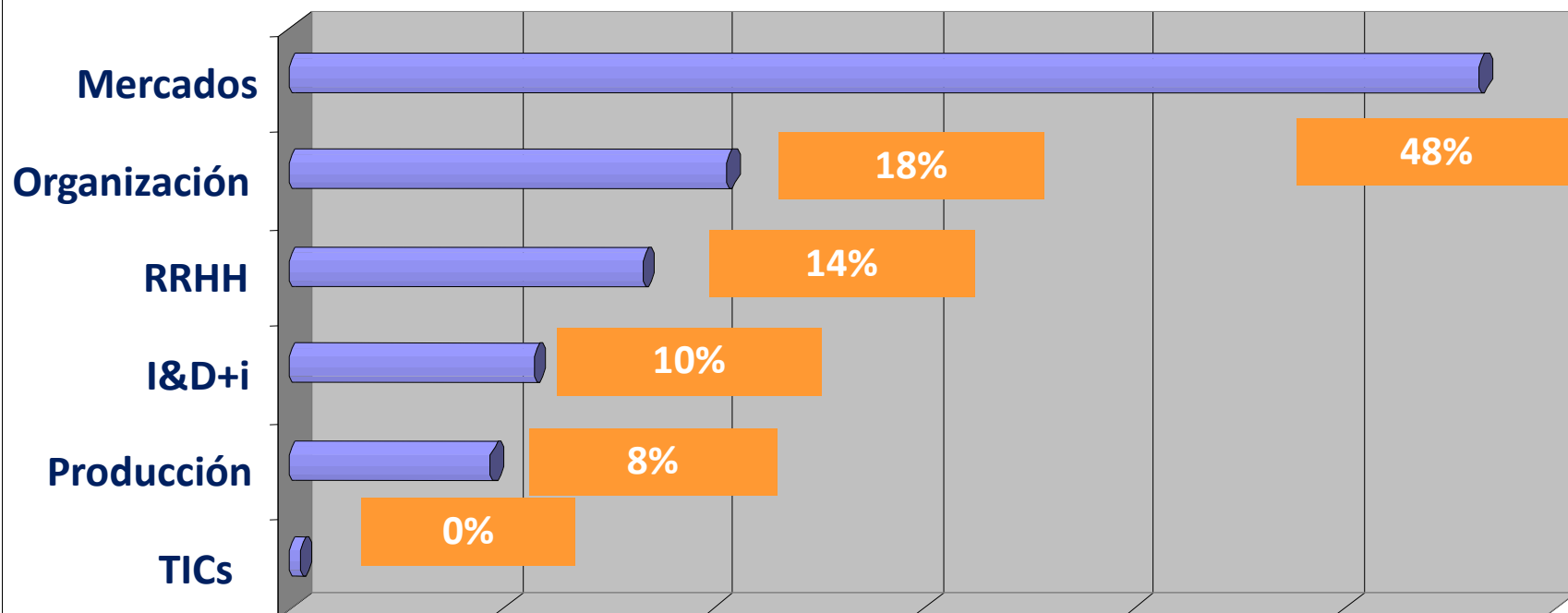
LÓGICA de PROYECTOS

- Plan de trabajo del CM (Proyecto “0”)
- Llamados competitivos - empuje de planes.
- Motivar proyectos y bajar costos transacción.
- Recorrer empresas ! Conocer los incentivos de cada actor del cluster.

1ros →
X Confianza
X Urgentes o clave

- Ojo superposición con otros instrumentos, potenciar y utilizar.
- Proyectos por metas y adquisiciones privadas.
- Evaluación PP, ultima palabra Pub
- Bajo riesgo por apalancamiento privado vs proyectos grandes y mayor impacto.

LÓGICA de PROYECTOS



INSTITUCIONALIDAD

Gobernanza

Base
P-P

Base
Privada

**Representatividad
Privada**

Empresarios referentes y
representativos de cada área
de negocio.

**Referencia
Pública**

Funcionarios
ministeriales o
regionales

**Coordinación
“Cluster Manag.”**

Profesional o equipo
rentado dedicado a la
dinamización

Instituciones Apoyo

Academia y otras

Promotor de clusters

Equipo central supervisor del desarrollo
de los clusters seleccionados



A photograph of two horses in a grassy field with a forested hill in the background. A dark brown horse is in the foreground, and a lighter brown horse is partially visible behind it. A yellow speech bubble with a blue border is positioned in the upper left area of the image.

*Qué NO es una
iniciativa Cluster ?*

*No es un fin en si mismo, es un instrumento
No es una asociación empresarial tradicional
No es un grupo de presión*

*No es un club cerrado
Las acciones NO son
“obligatorias”*



***Promover
liderazgos
positivos***

El Cluster son todos
los actores
Participan “los que
quieren hacer cosas”

**GOBER
NANZA**

**PRO-
YECTOS**

**Representatividad
Privada**

Núcleo duro. Los importantes
no pueden estar fuera
Considerar balance, rivalidad,
capacidad de aporte

Instituciones Apoyo

Usualmente por proyectos.
También agruparse

Referencia Pública

- **Cambio en el paradigma** del vínculo sector público-privado.
- Referentes **técnicos** de **primer nivel**, que **trascienden gobiernos** y con **acceso capacidad de incidir en políticas** de desarrollo.



- **Operar de forma armónica** (“club de referentes públicos”). Interfase coherente, alineada con la estrategia y dinámica **frente al empresariado**. Firmar **Convenios**.
- Referentes **políticos** del más alto nivel **informados** y actúan o manifiestan su **respaldo**, cuando la oportunidad es propicia.

Coordinación o Cluster Management



HABILIDADES

- Profundo conocimiento de todos los actores
- Visión estratégica y comprensión a nivel micro
- Empatía con privados, públicos y academia.

FUNCIONES

- Articulación de la Gobernanza
- Revisión estratégica periódica
- Promoción de redes y proyectos / aplicación a fondos
- Gestión de proyectos (bienes públicos)
- Seguimiento de proy. y difusión de resultados - visibilidad

HERRAMIENTAS

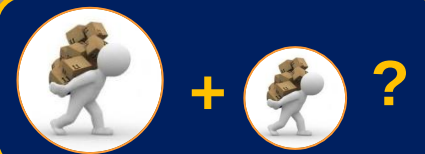
- Bases de datos, Pág. web, Boletines, Publicaciones
- Visitas a empresas
- Foros, Workshops...
- Benchmarking, misiones inversas
- Seguimiento de mercados e información del negocio



INSTITUCIONALIDAD CLUSTER

*Necesitamos
PRESUPUESTO
Estructura, Servicios
y Proyectos*

*También **REGLAS**
CLARAS de
funcionamiento*



Base Público – Privada:
Institución formal **mixta**
(Ámbito cluster) de la cuál
depende el “CM”

Base Privada:
**Asociación preexistente o
nueva** - de quien depende el
“CM”, que articula con el
sector público de referencia
(Ámbito cluster)

Promotor de clusters

COMETIDOS

- Supervisión técnica de iniciativas
- Gestión de los fondos (Ev.Proyectos, ...)
- Explotar sinergias intercluster
- Resguardo metodológico, capacitación
- Monitoreo y evaluación de resultados
- Sistematizar de aprendizajes, difusión

FACTORES DE ÉXITO

- ✓ Peso político e institucional (posicionamiento)
- ✓ Vínculo con el sector privado y transversalidad
- ✓ Vínculo con los territorios y sus administraciones
- ✓ Acceso a fondos y bajas restricciones burocráticas
- ✓ Localización y dimensión de RRHH para la ejecución (calidad, cantidad y sostenibilidad en el tiempo)

“El Programa tuvo dos roles relevantes:

(i) Fue un “tercer actor”, entre los agentes privados y el sector público de referencia, que articuló y propició acuerdos

(ii) Fue una “exigencia” de eficacia, condicionando el apoyo a que las cosas se hicieran y en plazos acotados”

Promotor de clusters

*Hay que ponerle
presión a los tiempos !*



Promotor de clusters

*Se necesita
tiempo para
madurar ideas,
proyectos y
alianzas dentro
del cluster*



Sistema de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

(I) Seguimiento del funcionamiento de cada COP

(II) Seguimiento del funcionamiento del Programa

(III) Sistematización, difusión de lecciones aprendidas y recomendaciones de políticas.

(IV) Evaluación de impacto de la intervención



Lecciones Aprendidas

- **La inserción e institucionalización** de los PDC ha sido compleja en LATAM.
- Suficiente influencia política y disposición para convocar y coordinar a otras agencias públicas (transversalidad)
- Trabajar previamente con actores públicos y privados a involucrar
- Interactuar con otras políticas

Algunos cuidados desde el inicio

- **Seleccionar bien las iniciativas** – Mix bottom up / Top down
- **Metodología inclusiva y flexible** que se adapte a necesidades y realidad locales – **Plazos** largos
- **Habilitar el liderazgo local**. Cluster causa regional.

Lecciones Aprendidas

- El objetivo público/privado puesto en levantar “**fallas de mercado**” como **estímulo a la competitividad**
- **Reputación de calidad** asociada al Cluster

¿Qué sostener en el largo plazo?

- **Estrategia potente, vigente y apropiada** por actores
- **Liderazgo privado** de primer nivel
- **Referencia pública** coordinada (club). Mejores regulaciones y servicios
- **Capacidad de acordar y hacer efectivas acciones** en ámbito cluster
- **Equipo promotor** dinámico, altamente calificado y experiente

***Innovar, Exportar y Cooperar
SIN DEJAR DE COMPETIR
NO ES FACIL !!***



A photograph of a man and a young boy riding horses through a shallow river. The man, in the foreground, is wearing a white shirt and a brown hat, riding a brown horse. The boy, behind him, is wearing a blue shirt and a hat, riding a white horse. They are both holding reins and looking forward. The water is murky and splashing around the horses' legs. In the background, there are tall green reeds and other horses. A blue speech bubble with yellow text is in the top right corner, and a yellow speech bubble with blue text is in the bottom left corner.

*Si todo fuera
llano, nadie
se ahogaba*

*MOTIVAR → involucramiento
empresarial y
ORGANIZAR → gobernanza
Teniendo claro PARA QUÉ →
estrategia empresarial*



*Cooperar
Innovar
Competir
Exportar*

*Con VISION
Estrategia y Liderazgo
SE PUEDE!!*



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Programa
de Apoyo a
clusters

**GRACIAS POR
LA ATENCIÓN !**

ALEJANDRO FERRARI (MBA)
aferrarihernandez@gmail.com

GRACIAS!



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Programa
de Apoyo a
Clusters

ALEJANDRO FERRARI (MBA)
aferrarihernandez@gmail.com