



Banco Central de Reserva del Perú
Encuentro Económico Región Cusco, 22 y 23 de mayo

ARTICULACIÓN PRODUCTIVA Y COMPETITIVIDAD

Iván Mifflin
Instituto Peruano de Acción Empresarial

Canaliza...

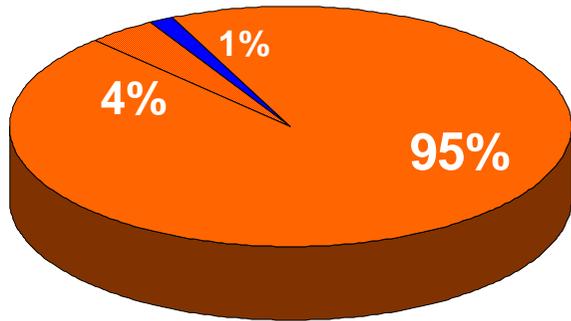
- Relación entre articulación productiva y competitividad de las MYPE
- Razones para promover la articulación productiva
- Tipos de articulación productiva
- Conglomerados
- Cadenas productivas
- Redes Empresariales
- Promoción de la articulación productiva para la competitividad

Importancia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

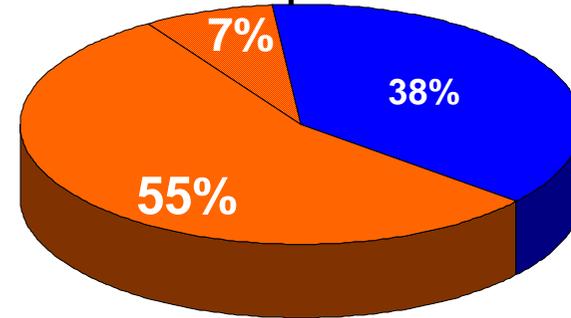
Microempresa
Pequeña empresa

Mediana empresa
Otros (gran emp, indep, Estado)

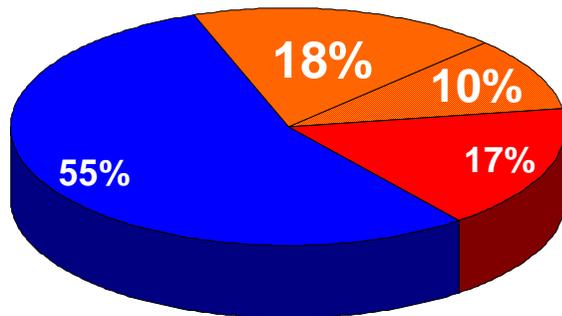
% Empresas por tamaño



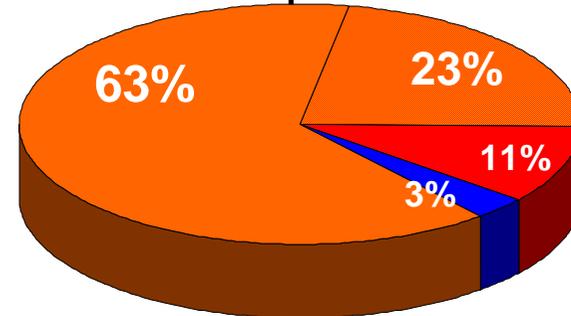
% trabajadores por tamaño de empresa



% PBI por tamaño de empresa

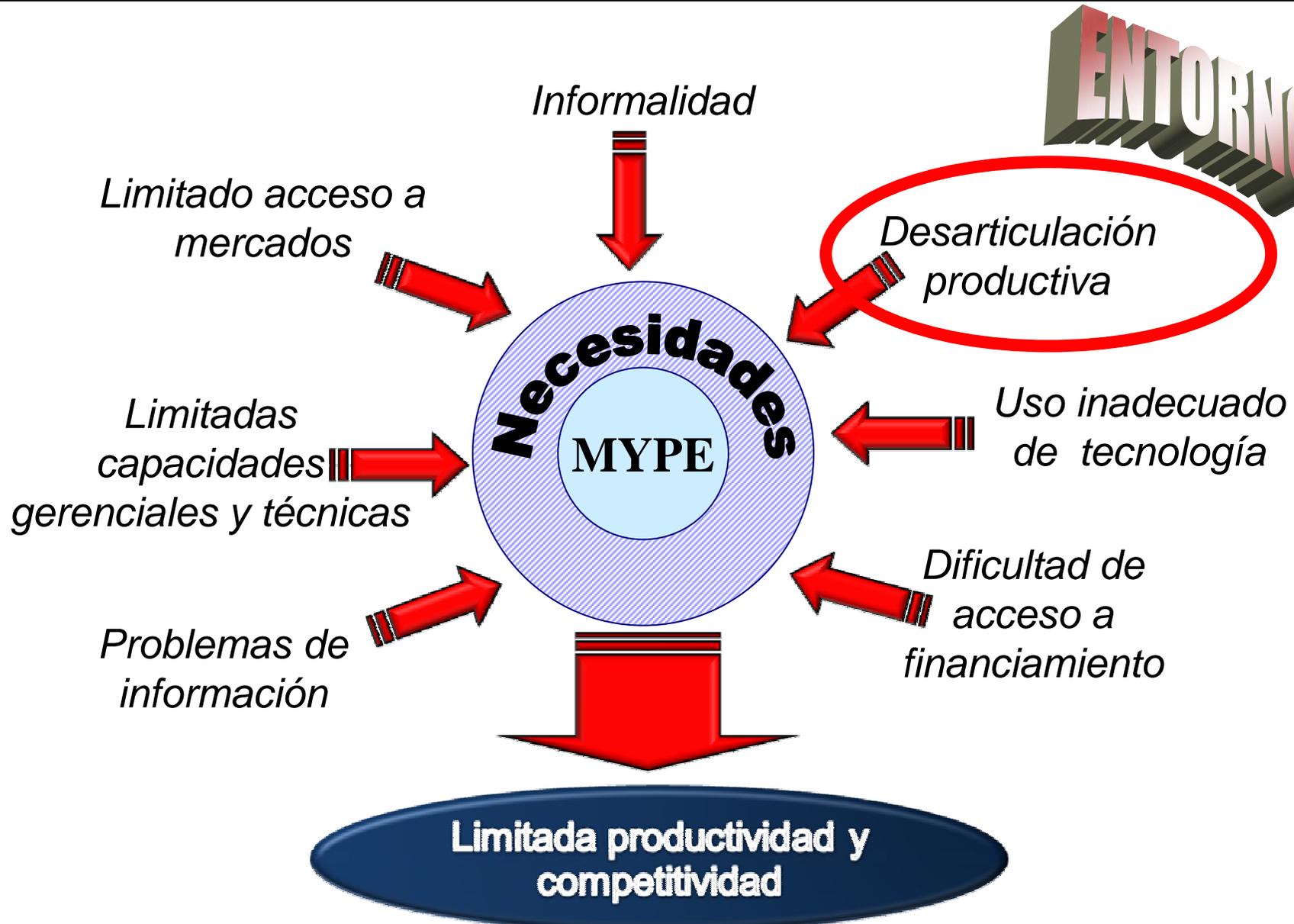


% de exportadores por tamaño de empresa



Canalizando el espíritu emprendedor

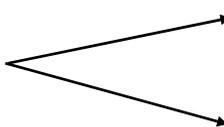
MYPE: restricciones a la competitividad



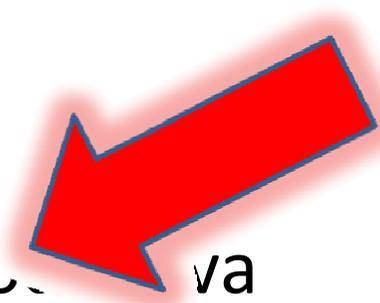
- No logran **economías de escala** para acceder al mercado con precios competitivos
- No pueden responder con **flexibilidad** a las demandas por no contar
- No cuentan con los recursos individuales suficientes para acceder a **servicios avanzados**
- No se benefician de los **conocimientos y experiencias** de otros empresarios
- No tienen **poder de negociación** en el mercado

Es una estrategia resultado de la cooperación o colaboración de empresas e instituciones en función de un objetivo común, en la que cada participante mantiene independencia jurídica y gerencial.

Formas de Articulación Empresarial:

- **Conglomerados**
- **Cadenas productivas**
- **Redes** 
 - Verticales*
 - Horizontales*

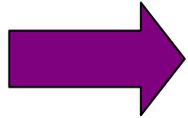
Canalizando el espíritu emprendedor

- Relación entre articulación productiva y competitividad de las MYPE
 - Razones para promover la articulación productiva
 - Tipos de articulación productiva
 - Conglomerados
 - Cadenas productivas
 - Redes Empresariales
 - Promoción de la articulación productiva para la competitividad
- 

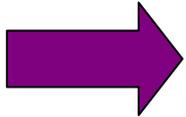


IPAE
ACCIÓN EMPRESARIAL

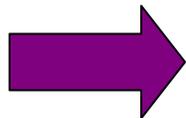
Razones para promover la articulación productiva



1.- Generación de ventajas competitivas que ninguna empresa podría alcanzar de forma aislada.



2.- En un contexto de apertura y globalización (TLCs), las redes ayudan encarar estrategias de especialización productiva.



3.- La dinámica del mercado no facilita el surgimiento espontáneo de estas redes.

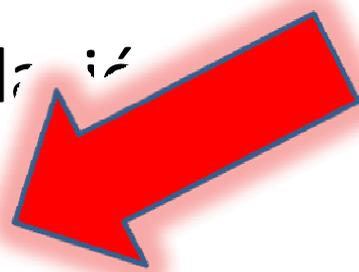
Canalizando el espíritu emprendedor

- **Economías de escala:** de vital importancia para las MYPE. Descuento en la compra de insumos, uso eficiente de tecnologías productivas y acceso a mercados más grandes.
- **Flexibilidad:** mayor capacidad de responder a cambios en la demanda, sin aumentar capital instalado ni costos fijos.
- **Difusión del conocimiento:** intercambio de información y experiencias, mejorando su capacidad de gestión estratégica, y acelerando su aprendizaje.

Ventajas de la Articulación Productiva

- **Mayor Fuerza de Negociación**: La asociatividad permite mejorar las condiciones de negociación frente a proveedores, clientes, competencia y gobierno, mejorando la competitividad sistémica
- **Menos barreras a la entrada**: la especialización de las empresas en las distintas fases de producción y servicios, facilita la puesta en marcha de nuevos emprendimientos productivos.
- **Pertinencia y eficiencia de las acciones de apoyo**: mayor probabilidad de éxito de las acciones de apoyo, gracias a la fluida comunicación entre instituciones públicas y el sector privado. Una mejor interpretación de las demandas y mayor eficiencia en el uso de los recursos de apoyo

- **Costos de información** para identificar con precisión las oportunidades de negocios, los beneficios asociados con determinadas acciones colectivas y los socios potenciales;
- **Falta de confianza y altos costos de transacción** para alcanzar acuerdos de cooperación entre dichos socios;
- **Costos de aprendizaje** asociados a los cambios que las empresas deben introducir en su organización, tecnología y rutina de producción para adaptarse a los requerimientos de los negocios colectivos.

- Relación entre articulación productiva y competitividad de las MYPE
- Razones para promover la articulación productiva
- Tipos de articulación productiva 
- Conglomerados
- Cadenas productivas
- Redes Empresariales
- Promoción de la articulación productiva para la competitividad

Tipos de acción colectiva

- **Redes de empresas:** conjuntos de firmas independientes que se asocian para alcanzar metas comunes y cuyos beneficios son apropiados casi completamente por las mismas empresas que conforman estos grupos;
- **Acuerdos colectivos:** que incluyen amplias agrupaciones de empresas e instituciones que se asocian para mejorar la competitividad de un territorio o una cadena productiva. En este caso, la apropiabilidad de los resultados es baja y la acción colectiva genera externalidades que benefician a empresas que no han participado de las iniciativas comunes.

Tipos de acción colectiva

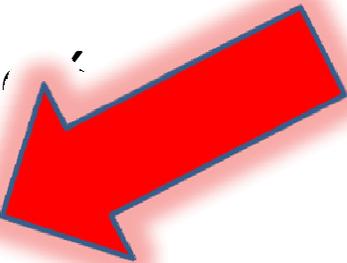
Apropiabilidad de los beneficios

Modalidad de relación entre las empresas participantes

	Redes de empresas (Nivel Micro)	Sistema productivo (Nivel Meso y Macro)
Horizontales	<i>Redes horizontales</i>	<i>Acuerdo productivo territorial</i>
Verticales	<i>Redes verticales (desarrollo de proveedores / distribuidores)</i>	<i>Acuerdo sectorial</i>

(Dini, Pérez 2005)

Canalizando el espíritu emprendedor

- Relación entre articulación productiva y competitividad de las MYPE
- Razones para promover la articulación productiva
- Tipos de articulación productiva
- Conglomerados 
- Cadenas productivas
- Redes Empresariales
- Promoción de la articulación productiva para la competitividad

CLUSTER (O CONGLOMERADO)

Grupo de empresas pertenecientes a un **espacio geográfico o económico común**, orientadas a la producción y/o comercialización de bienes y/o servicios afines, las cuales se interrelacionan entre sí, comparten rasgos comunes, una cierta visión de futuro, desarrollan **relaciones de cooperación y competencia** e **interactúan con instituciones representativas** del sector público, del sector privado, la academia y la sociedad civil.



Elaboración: PROMPYME

Canalizando el espíritu emprendedor

CONGLOMERADOS:

Resultados esperados

Acuerdo productivo territorial

Reducción de costos

Reducción de los costos administrativos de las empresas de una localidad, mediante la simplificación de trámites o la creación de una ventanilla única

Programa para la mejora de las condiciones de seguridad del entorno local (caso del cluster de confecciones de Gamarra)

Acceso a tecnología e información

Programa de mejoramiento de la calidad del enseñanza técnica en el cluster. Mejora del sistema de comunicación e INTERNET

Acceso a mercados

Acceso a nuevos mercados y/o up-grading de los mercados atendidos, mediante programas de promoción de la imagen del territorio local

Acceso al crédito

Negociación con Banco con el apoyo de la Cámara empresarial o instituciones públicas locales

Canalizando el espíritu emprendedor

El cluster turístico de Cusco está conformado por:

Núcleo: agencias de viajes, establecimientos de hospedaje, restaurantes, empresas de transporte turístico y operadores especializados.

Proveedores: empresas de alimentos, combustible, equipos de hotelería y restaurantes, constructoras y concesionarias de autos y buses

Servicios afines: artesanía, guía turística, entretenimiento nocturno, fotografía, audio y video, porteadores y lavandería.

Servicios complementarios: bancos, médicos, agua y alcantarillado, energía eléctrica, comunicaciones, transporte aéreo e informática.



EL CLUSTER DE CUSCO: NIVEL DE DESARROLLO DE LOS SEGMENTOS TURÍSTICOS RELEVANTES

Cultural: Desarrollo medio **12% - 17%**

Presencia de grandes cadenas hoteleras internacionales. Las agencias de viajes son informales y existe una baja calidad de los servicios.

Ecoturismo: Desarrollo medio **7% - 12%**

Presencia de grandes cadenas hoteleras internacionales. Las agencias de viajes, empresas de transporte (buses, tren local), establecimientos de hospedaje (hoteles de 1 y 2 estrellas y hostales) y restaurantes son informales y de baja calidad.

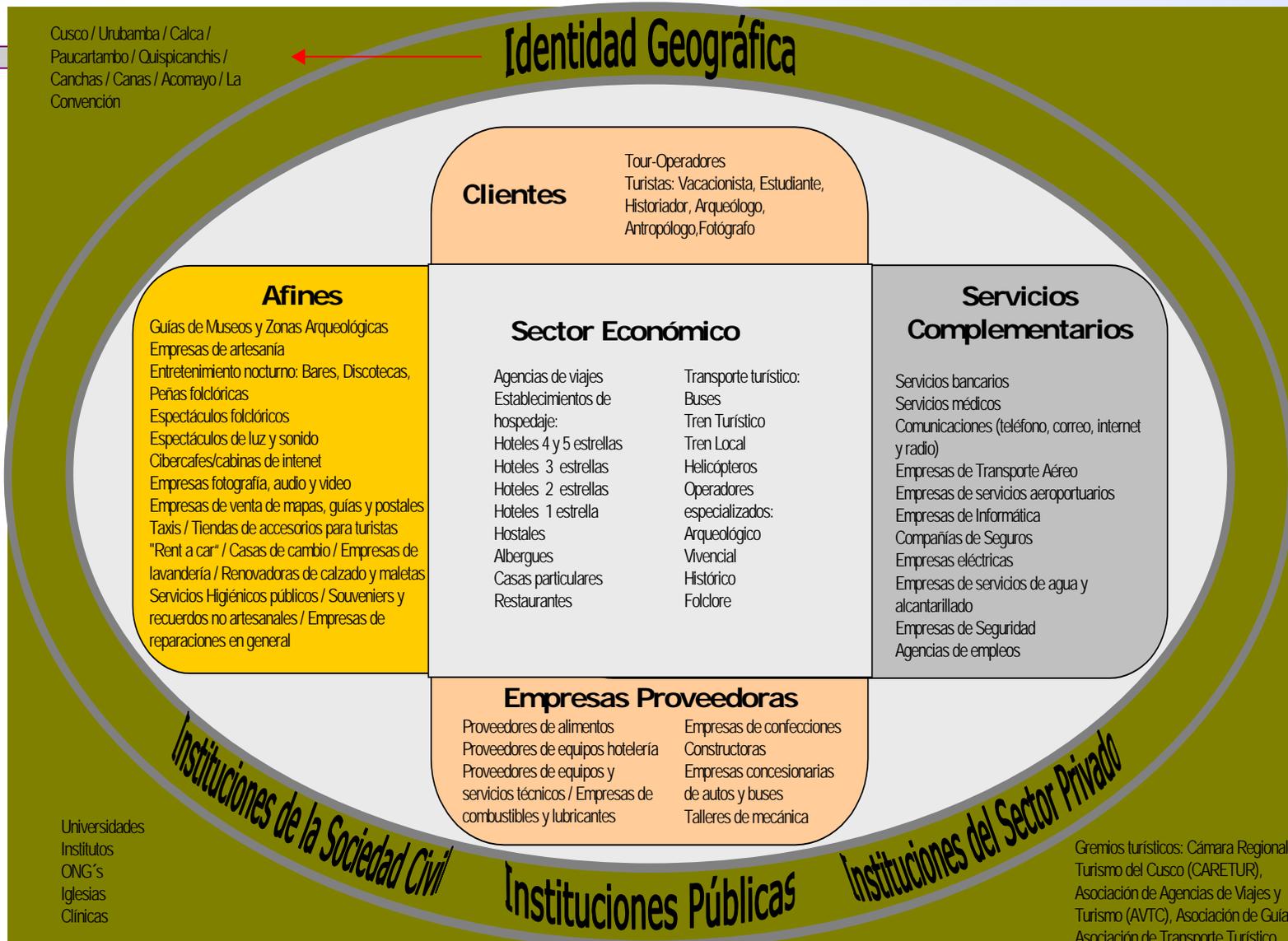
Aventura: Desarrollo bajo **10% - 15%**

Limitada calidad con la que brindan sus servicios los operadores turísticos, siendo su principal característica la informalidad

Fuente PROMPYME -Maximize

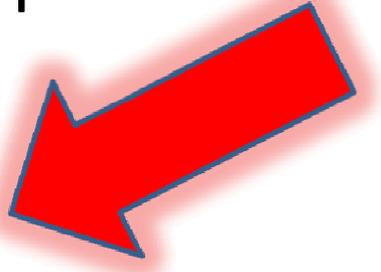
Canalizando el espíritu emprendedor

ANÁLISIS DEL SEGMENTO CULTURAL



Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo / Gobierno Regional / Municipalidades / PromPerú
Prompyme / Policía Nacional / Policía de Turismo y Ecología / Instituto Nacional de Cultura (INC)
Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) / Indecopi

Canalizando el espíritu emprendedor

- Relación entre articulación productiva y competitividad de las MYPE
- Razones para promover la articulación productiva
- Tipos de articulación productiva
- Conglomerados
- Cadenas productivas 
- Redes Empresariales
- Promoción de la articulación productiva para la competitividad

Cadena Productiva

Se define como un “conjunto de agentes económicos interrelacionados por el mercado desde la provisión de insumos, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor final”

Los beneficios toman la forma de externalidades a favor de las empresas de un determinado sector.



CADENAS PRODUCTIVAS:

Resultados esperados

Acuerdo sectorial

Reducción de costos

Reducción de costo para el acceso a información especializada, mediante sistema de información sobre tecnología, ferias, insumos, nuevos materiales, etc.

Acceso a tecnología e información

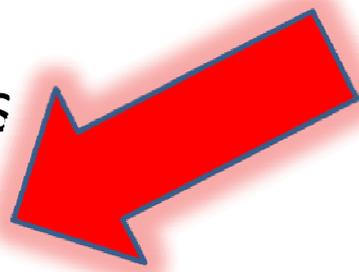
Generación de nuevos servicios productivo o de apoyo a la producción
Promoción de inversión directa o creación de nuevas empresas que se dedican a una fase del proceso productivo que no está presente en la cadena
Acceso a nuevos conocimientos, mediante programas de investigación de base o aplicada

Acceso a mercados

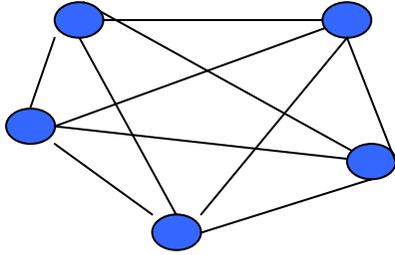
Organización de ferias locales especializadas
Esfuerzos coordinados para mejorar el acceso a mercados para las empresas del sector

Acceso al crédito

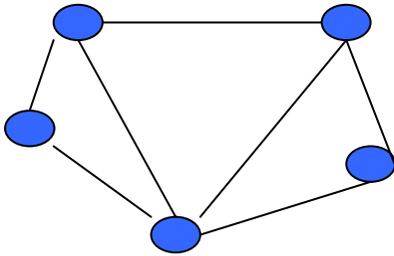
Negociación con Banco con el apoyo de la Cámara empresarial o instituciones públicas locales

- Relación entre articulación productiva y competitividad de las MYPE
- Razones para promover la articulación productiva
- Tipos de articulación productiva
- Conglomerados
- Cadenas productivas
- Redes Empresariales 
- Promoción de la articulación productiva para la competitividad

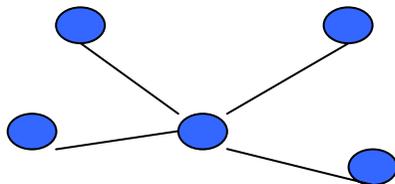
Estructura de las redes empresariales



Red plana o simétrica



Red con liderazgo



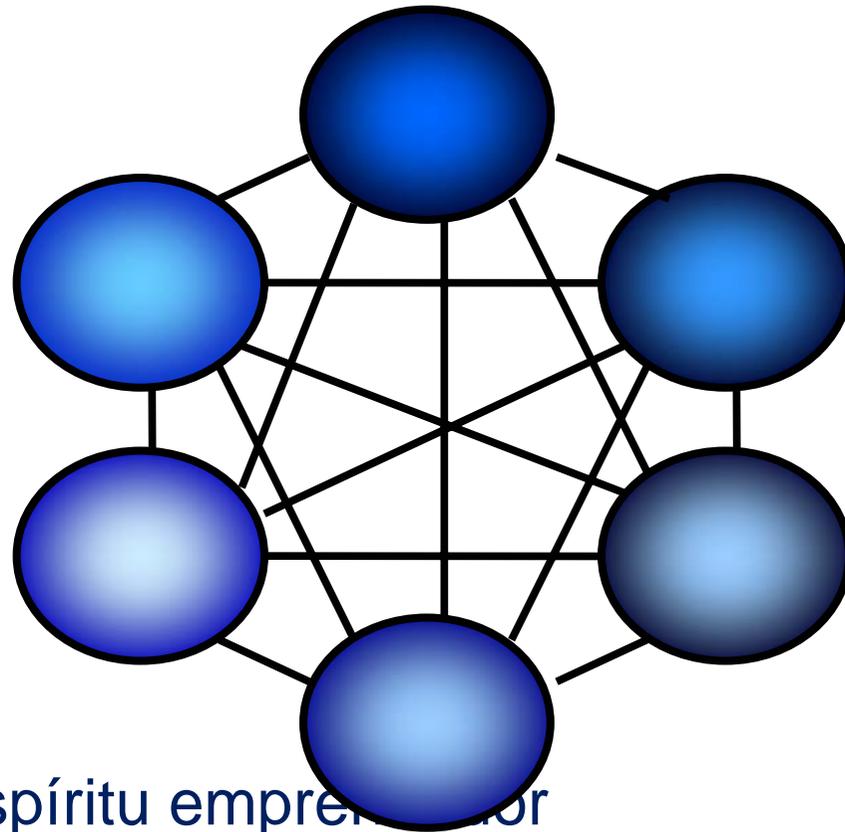
Red jerarquizada

Características de los tipos de redes

	Red plana y simétrica	Red con liderazgo	Red Jerarquizada
Liderazgo	Nulo o rotación	Liderazgo de un componente basado en capacidad	Muy fuerte
Poder relativo	Simetría de posiciones entre los participantes	Asimetría limitada, dado que los distintos miembros tienen su vínculos con clientes y su especialización	El líder decide la permanencia en la red de los demás miembros
Modalidad de toma de decisión	Por consenso	El líder puede inducir y acelerar las decisiones	Jerárquica
Velocidad de respuesta	Baja por dificultades de proceso	Intermedia (la presencia del líder, acelera la toma de decisión, aunque siga siendo importante el consenso)	Alta
Flexibilidad	Alta, ningún miembro es imprescindible	Intermedia	Baja: dado que la existencia de la red depende del líder
Entorno ideal	Alta concentración, bajo costos de transacción y cambios paulatinos	Soporta cambio del ambiente	Puede enfrentar ambientes caracterizados por altos cambios

Redes Horizontales

Asociaciones entre pequeñas empresas pertenecientes a un mismo sector y proceso productivo, y a una misma localidad. Los beneficios de la asociatividad son apropiados casi exclusivamente por las empresas participantes.



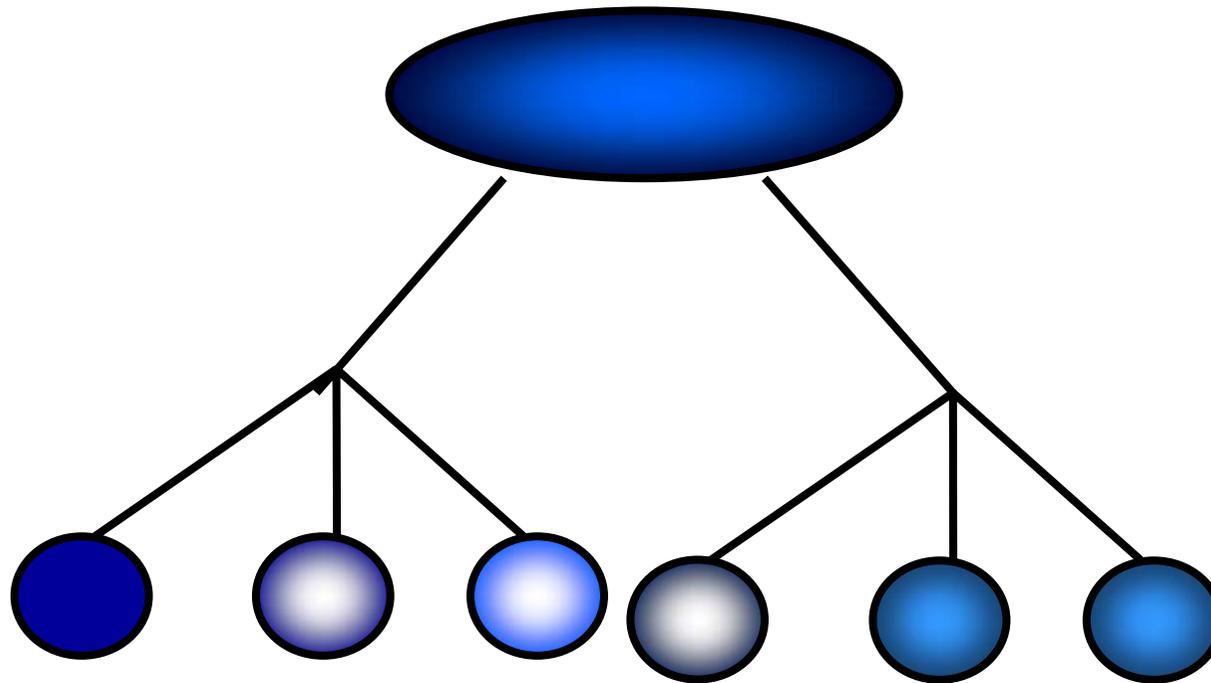
Canalizando el espíritu empresarial

REDES HORIZONTALES

Resultados esperados	Redes horizontales
Reducción de costos	Compra en conjunto de grandes volúmenes de insumos
Acceso a tecnología e información	Contratación de técnicos para el grupo o compra asociativa de equipos más productivos de uso mancomunado. Comercialización conjunta, basada en la adopción de estándares.
Acceso a mercados	Acciones de promoción comercial conjunta (por ejemplo realización de un catálogo o participación en ferias, entrenamiento de responsables de ventas, etc.).
Acceso al crédito	Negociación conjunta con bancos locales

Redes Verticales

Asociaciones entre empresas de diferentes tamaños, pertenecientes a diferentes etapas del proceso productivo (relaciones de proveeduría o distribución). Los beneficios son apropiados casi exclusivamente por las empresas participantes.



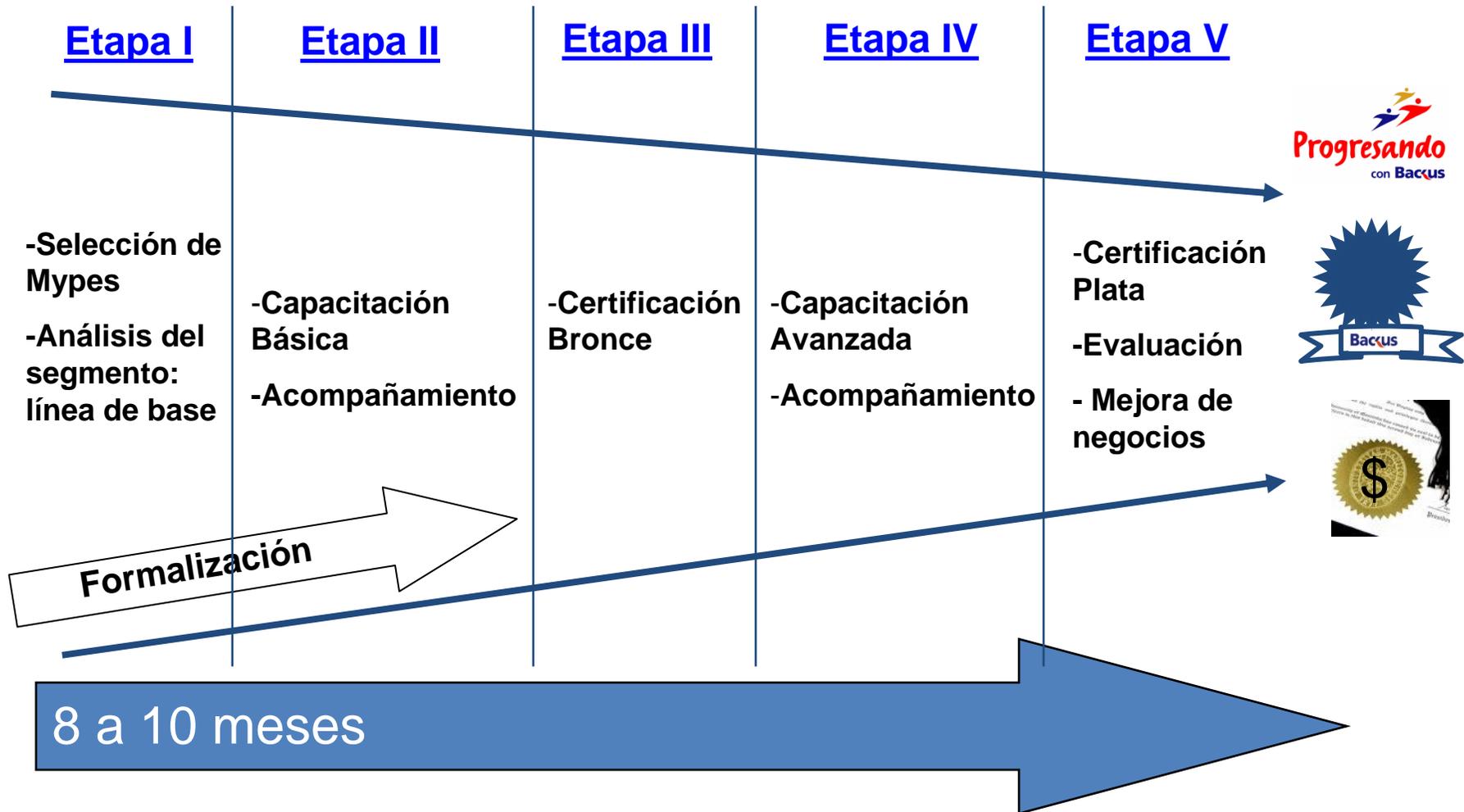
Canalizando el espíritu emprendedor

REDES VERTICALES

	REDES VERTICALES
Resultados esperados	Redes verticales (desarrollo de proveedores)
Reducción de costos	Reducción de inventarios de las empresas clientes
Acceso a tecnología e información	Programa de asistencia a proveedores apoyado por las grandes empresas clientes (lo mismo con grandes clientes y pequeños distribuidores)
Acceso a mercados	Acceso a las compras de grandes empresas, mediante la creación de instancias de coordinación de pequeños proveedores;
Acceso al crédito	Mecanismos de financiamiento apoyado por la grande empresa

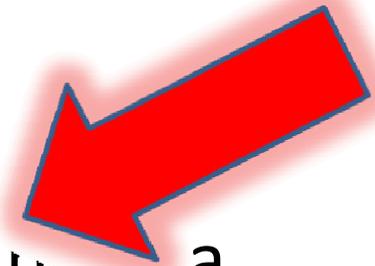
Canalizando el espíritu emprendedor

REDES VERTICALES DESARROLLO DE PROVEEDORES IPAE - BACKUS



Canalizando el espíritu emprendedor **Re-certificación anual ORO**

- Relación entre articulación productiva y competitividad de las MYPE
- Razones para promover la articulación productiva
- Tipos de articulación productiva
- Conglomerados
- Cadenas productivas
- Redes Empresariales
- Promoción de la articulación productiva para la competitividad





Dinámica del sector

Presencia de un Líder

Concentración territorial

Aspectos que facilitan generación de redes

Credibilidad de políticas e instituciones

Coordinación con otros programas

Percepción de problemas comunes

Canaliza... el espíritu emprendedor...

- En el caso de **redes horizontales**, hay un incremento en los costos de transacción por la conformación de grupos. A menor capacidad productiva, serán más las empresas que tendrán que asociarse.
- Reducidos niveles de empresarialidad (habilidades gerenciales) limitan las posibilidades de articulación.
- En el caso de **redes verticales**, poco poder de negociación de los pequeños productores frente a los intereses de las grandes empresas cliente.
- En el caso de **cadena productivas y conglomerados**, falta de liderazgo de las empresas, lo cual puede llevar a que las iniciativas se diluyan en numerosas actividades de escaso impacto.

Aspectos críticos del fomento de la articulación productiva

Para que las redes de empresas tengan dinamismo y se “activen” es fundamental que

- los Empresarios perciban que los beneficios serán superiores a sus costos...y que los beneficios serán mayores a los que alcanzarían a través de una acción individual.
- Instancias de retroalimentación y aprendizaje permanente.
- Instituciones públicas y privadas que posean competencias específicas y complementarias. El desafío es organizar “institucionalidad de fomento”.
- Instituciones deben ser capaces de:
 - Operar descentralizadamente.
 - Evaluar y supervisar proyectos en terreno.
 - Dar asistencia técnica especializada (realidad local).

Canalizando el espíritu emprendedor

- La articulación productiva es una estrategia de competitividad, especialmente de las MYPE.
- La articulación productiva no se produce espontáneamente es necesario políticas activas e instrumentos de fomento
- No compiten solamente empresas, sino territorios y cadenas de valor.
- No es suficiente desarrollar acciones a nivel de las redes de empresas (micro) si no también a nivel del cluster o la cadena productiva (macro y meso)
- El aprovechamiento de la oportunidades de negocios de los mercados se puede hacer más eficazmente con la asociatividad

Canalizando el espíritu emprendedor



Dinámica del sector

Presencia de un Líder

Concentración territorial

Aspectos que facilitan generación de redes

Credibilidad de políticas e instituciones

Coordinación con otros programas

Percepción de problemas comunes

Canalización del espíritu empresarial

Muchas Gracias

imifflin@ipae.edu.pe

Canaliza... imifflin@ipae.edu.pe