



Este proyecto está financiado
por la Unión Europea

AL-Invest 5.0

*Proyecto Cross-Clustering. Una estrategia de desarrollo de
las MiPymes:*

Distritos/Clusters e Cross-Clustering
Prof. Luciano Consolati



PROMOS



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO



Por qué ocuparse de los Distritos/ Clusters?

- Los distritos son un ejemplo de desarrollo desde abajo con presencia de recursos materiales escasos.
- Los distritos son una de las vías de desarrollo local que involucra a la mayor parte de los sujetos locales.
- Los distritos son talleres de conocimiento con procesos de aprendizaje extensos y dinámicos.
- Los distritos para los Países en vías de desarrollo pueden contribuir a superar la pobreza de las comunidades locales ampliando los niveles de inclusión social.



Tessile _ abbigliamento



Pelli, cuoio e calzature



Legno arredo



Ceramica



Prodotti in metallo



Occhialeria



Oreficeria



Alimentari



Carte e poligrafiche



Gomma e plastica



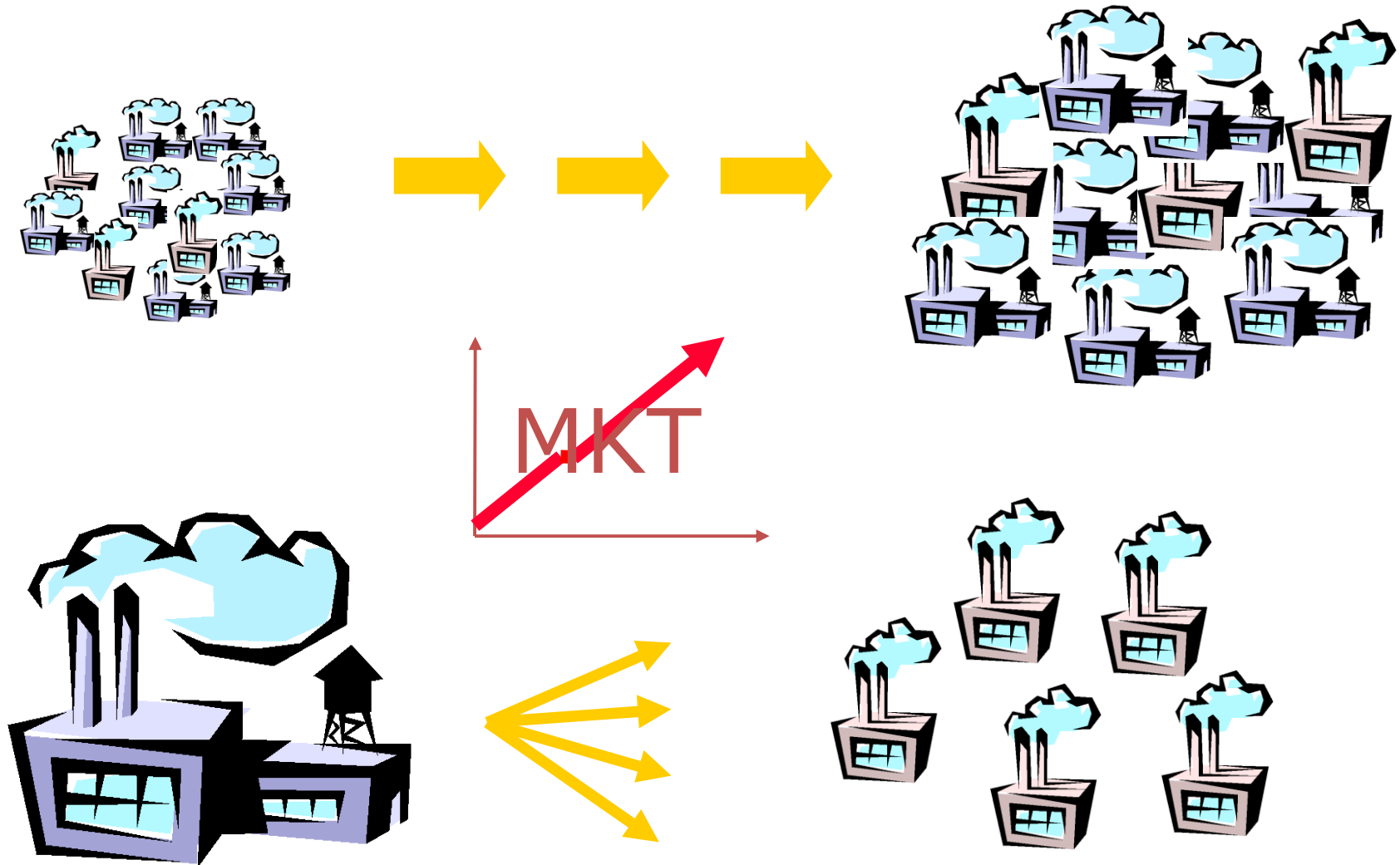
Elettrotecnica ed elettronica



Marmo e materiali lapidei



Cómo nace un distrito



Las características de los distritos 1

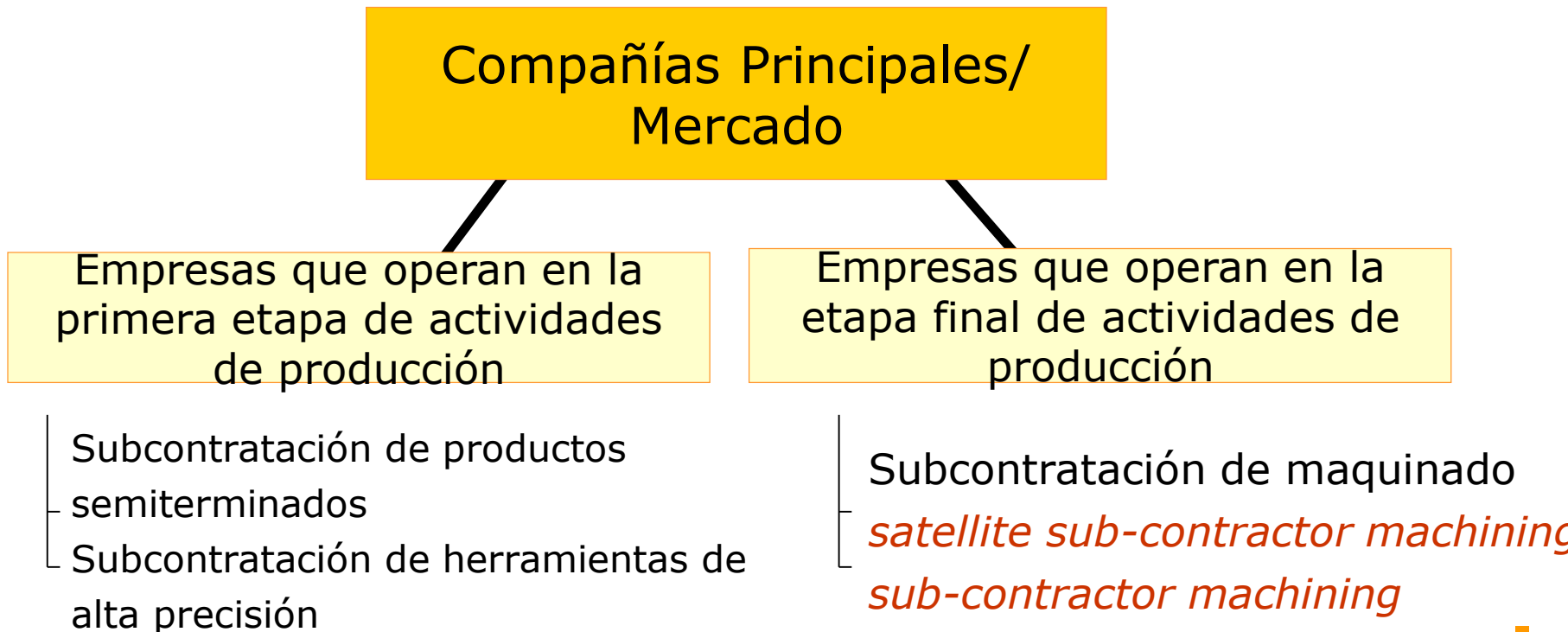
- **elevada especialización de las empresas en fases individuales de producción o componentes**, debida a la descomposición de los ciclos productivos, con consecuencias económicas que derivan del *learning by doing* y por el *learning by specializing*;
- **flexibilidad productiva**, que significa capacidad de responder a los avances alternados de la demanda del mercado a través del efecto «pulmón» de las microempresas y del trabajo a domicilio, debido al elevado *turn-over* de empresas como efecto también de las bajas barreras al ingreso;
- **elevada competición entre las empresas**, que induce a procesos innovadores incrementales constantes, ya sea de los procesos productivos así como de los productos y que a su vez se difunden a través de **procesos imitadores** en todo el sistema;
- **profesionalidad difundida de la mano de obra**, que se ha sedimentado históricamente a través de la transferencia del denominado «saber tácito» y que constituye una de las principales economías externas del distrito;

Las características de los distritos 2

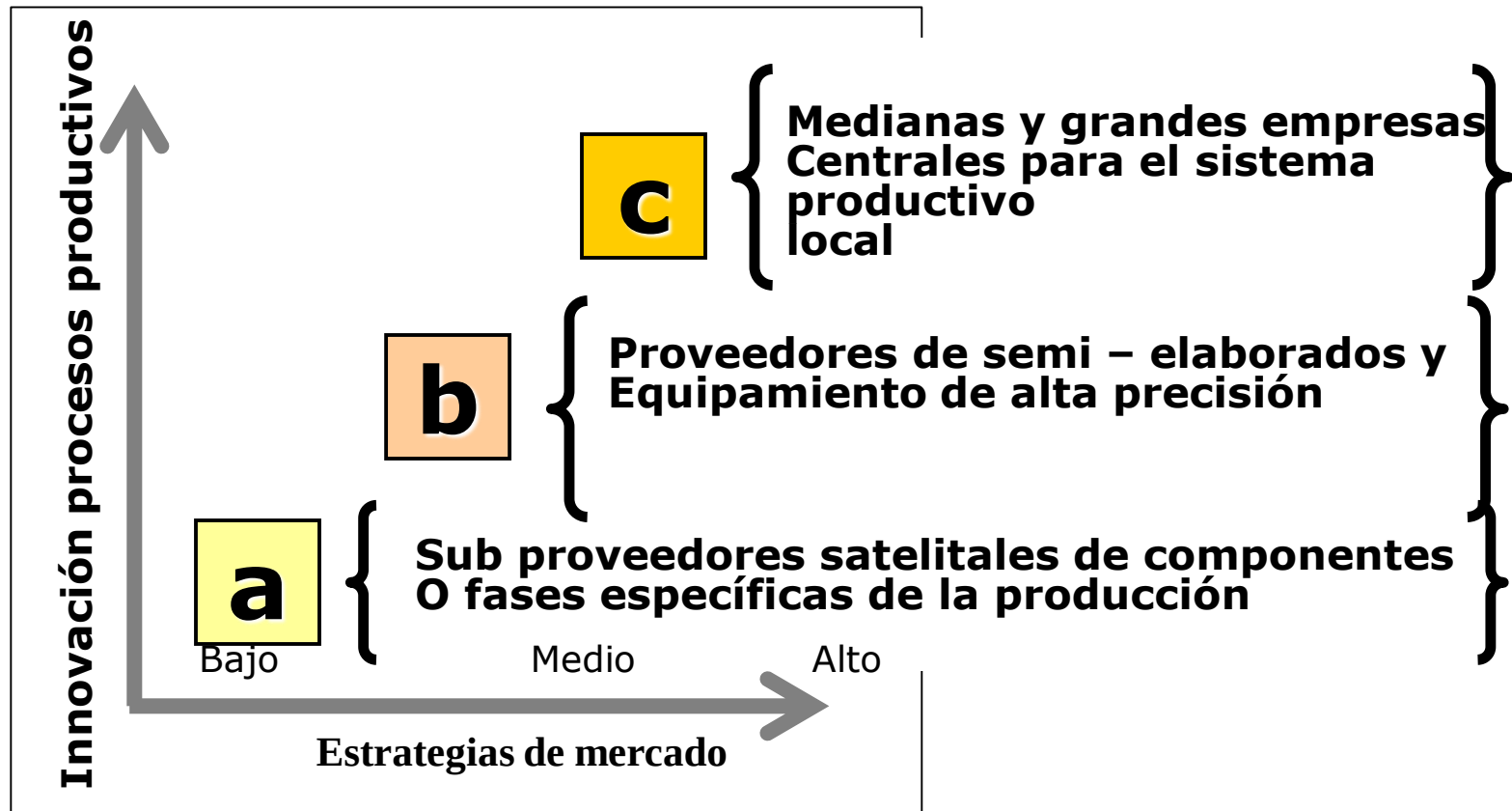
- **interacción entre productores de maquinarias y usuarios**, a través del *learning by interacting*, induce un proceso virtuoso que permite a las empresas de estar *up to date* respecto a los competidores externos;
- **bajos o casi nulos costes de transacción** debido al prevalecer de relaciones informales basadas fuertemente en el factor de la confianza;
- **elevada movilidad social teniendo en el centro la figura del empresario** y relevantes comportamiento imitadores y de afirmación social;
- **cooperación en las economías externas y en la formación del «capital social»** del distrito que es un bien publico fundado sobre todo en la buena administración local, en la proficua colaboración entre entes públicos y privados, que se convierte el mismo en externalidad positiva para las empresas.

Formas de producción

Ciclo de producción verticalmente integrado:
Encadenamiento Productivo= mas alta
productividade



Mapa estratégico del "Distrito/ Cluster"



Articulación de un distrito/ cluster

CAPITAL MATERIAL

Accesibilidad
Transportes
Áreas edificables
Depuración de agua

CAPITAL SOCIAL

Mercado de trabajo
Valores
Actitudes
Confianza

PROVEEDORES

Materias primas
Semi - elaborados
Máquinas

ACTIVIDADES CARACTERÍSTICAS

Subproveeduría Investigación
Subproveeduría Producción
Subproveeduría Marketing

CLIENTES

Mercados

SERVICIOS COLECTIVOS

Escuelas
Asociaciones de categoría
Centros de servicio
Consortio

SERVICIOS PRIVADOS

Bancos
Transportes
Agentes
Diseñadores

Las tipologías de distritos

Factores distintivos estructurales	Primordial	Evolutivo	Consolidado	Reposicionado
Número de empresas y tamaño	Pocas micro y pequeñas empresas artesanales	No. Significativo de micro y pequeñas empresas. Crecimiento dimensional de nuevas empresas	Empresas, empresas micro, pequeñas y medianas (Logro de una masa crítica)	Disminución empresas marginales
Relaciones entre las empresas	Competencia horizontal	Competencia horizontal y comienzo de procesos de subcontratación.	Amplia y articulada subcontratación y redes horizontales locales	Cualitativas y cuantitativas hacia la internacionalización
Tecnología de proceso	Baja del externo	Media con mayor control	Elevado <i>learning by-interacting</i> local	Elevado nivel tecnológico
Grado de innovación	Escaso	Escasamente incremental	Incremental constante	Innovación radical
Nivel de diversificación y diferenciación	Ninguno	Marginal	Correlacionadas al producto mercado	Diversificación correlacionada y articulada
Mercado de trabajo	Costo	Formales - Informales	Formales estables	Mayor calidad
Tipo de ventajas competitivas	Informales - formales	Costos y economías de especialización	Costos e innovación incremental Mayores economías externas.	Innovación y aprendizaje
Mercados de salida	Local	Local/regional	Nacional e inicio de exportaciones	Internacional
Presencia y disponibilidad de recursos financieros	Escaso/ autofinanciamiento	Escaso /autofinanciamiento	Disponibles	Disponibles a proyecto
Banca local	Ninguna	Pocas y aisladas	Numerosas	Numerosas y concentradas
Institucionales\sistema				
Relación con las instituciones	Pocas y básicas	Mas intensas pero aún mas aspectos técnicos logísticos.	Constantes y no solo logísticas sino de desarrollo.	Continuas por proyecto de sistema
Nivel y rol del asociacionismo	Ninguno	Nacen grupos y-o asociaciones	Se consolidan asociaciones	Fuerte rol de las asociaciones
Servicios a la producción	Ninguno	Demanda insuficiente a escala local	Presencia de servicios locales	Evolución, contribución fuerte a las empresas

La competitividad de los distritos, algunas evidencias empíricas.

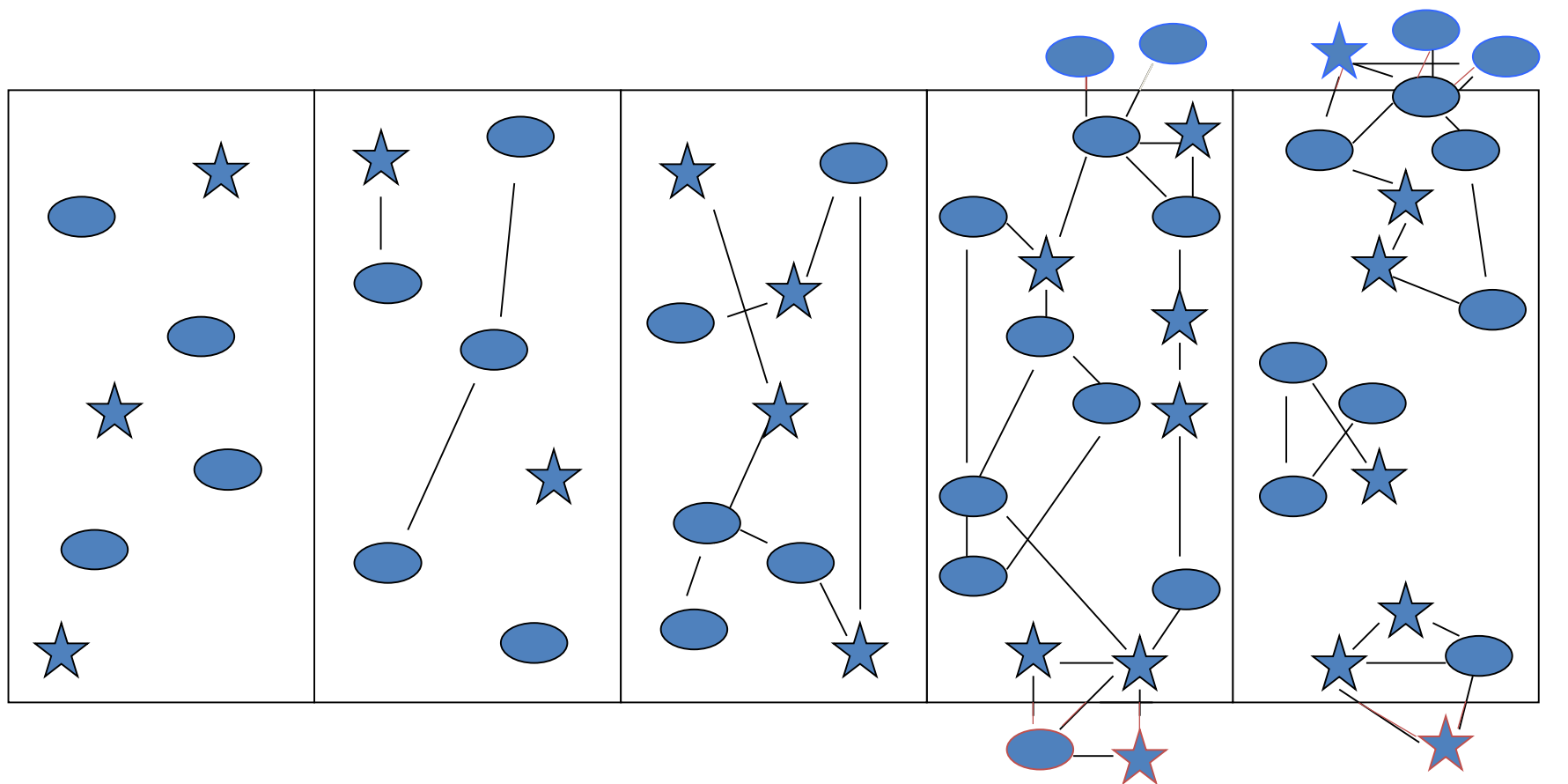
Tamaño:

- 50% > 200 empresas
- Con el 30% > 600
- 50% < de 5,000 empleados
- 30% > 20,000 empleados
- Masa crítica competitividad
- 15,000 empleados > Competitividad

Elementos determinantes:

- Factores ambientales: recursos humanos, capitales, recursos cooperativos.
- Nivel de la demanda: necesidades locales que anticipan las necesidades globales.
- Nivel de interacción\integración con otros sectores
- Nivel de competencia de distrito: directamente correlacionado al distrito
- Otros factores.

El ciclo de vida del distrito



Aglomeración

**Cluster
emergente**

**Cluster en
desarrollo**

**Cluster
maduro**

Transformación

El contexto competitivo

GLOBALIZACION DEL MERCADO

EVOLUCION DE TECNOLOGIAS

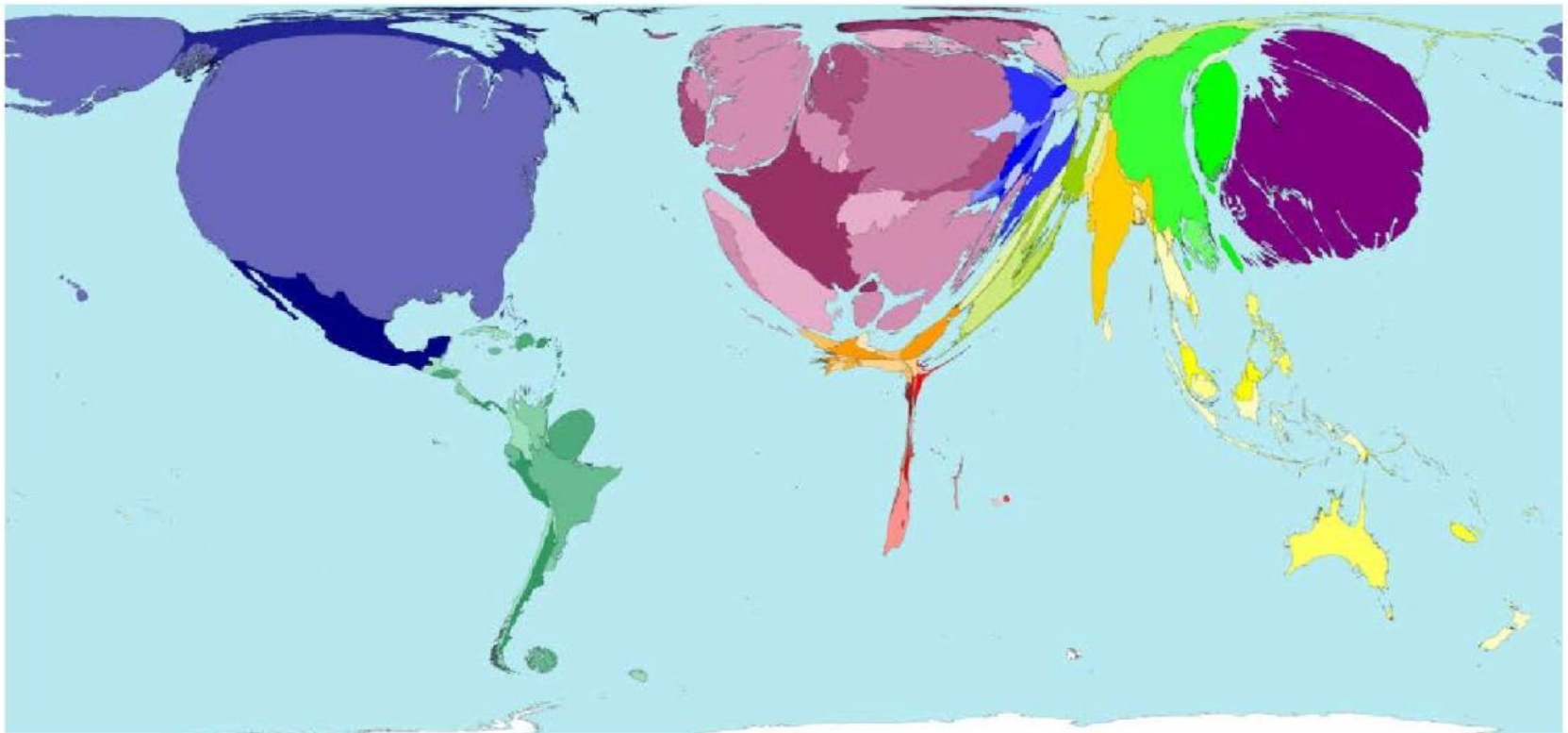
Retos

1. Innovación tecnológica y *network technologies* (I.C.T)
2. Recursos humanos y adiestramiento
3. Internacionalización / globalización

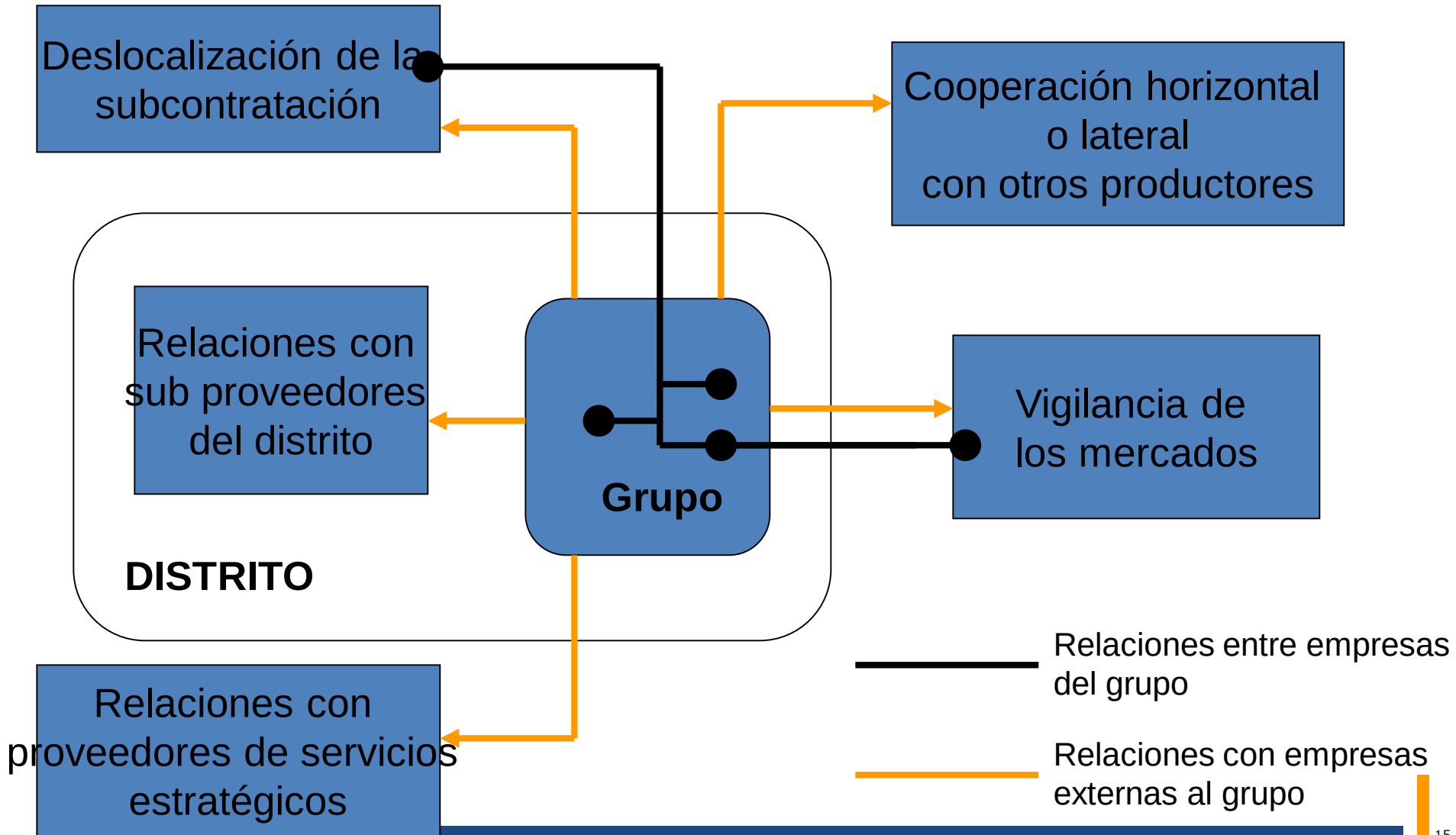
- 3.1 Deslocalización de fases de producción de bajo costo
- 3.2 Desmantelamiento de las redes tradicionales
- 3.3 Nuevas formas de redes y estrategias de coinversión

Potencial Comercial

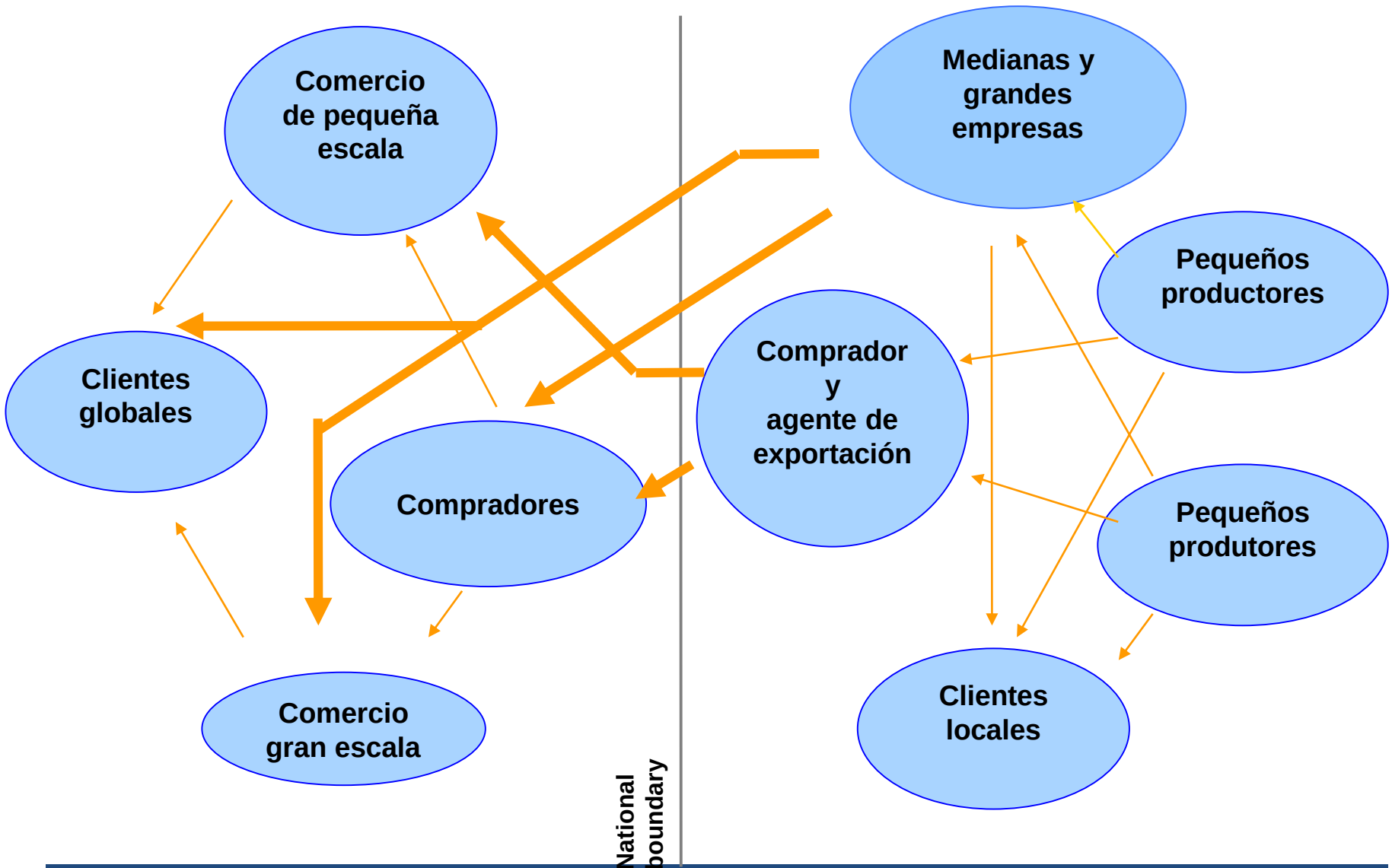
¿A quién vender? En un círculo de 2 mil km en
Mendoza... ..hay sólo un 2% del PIB Mundial
En mismo círculo Alemania, Canadá o China tienen 20%



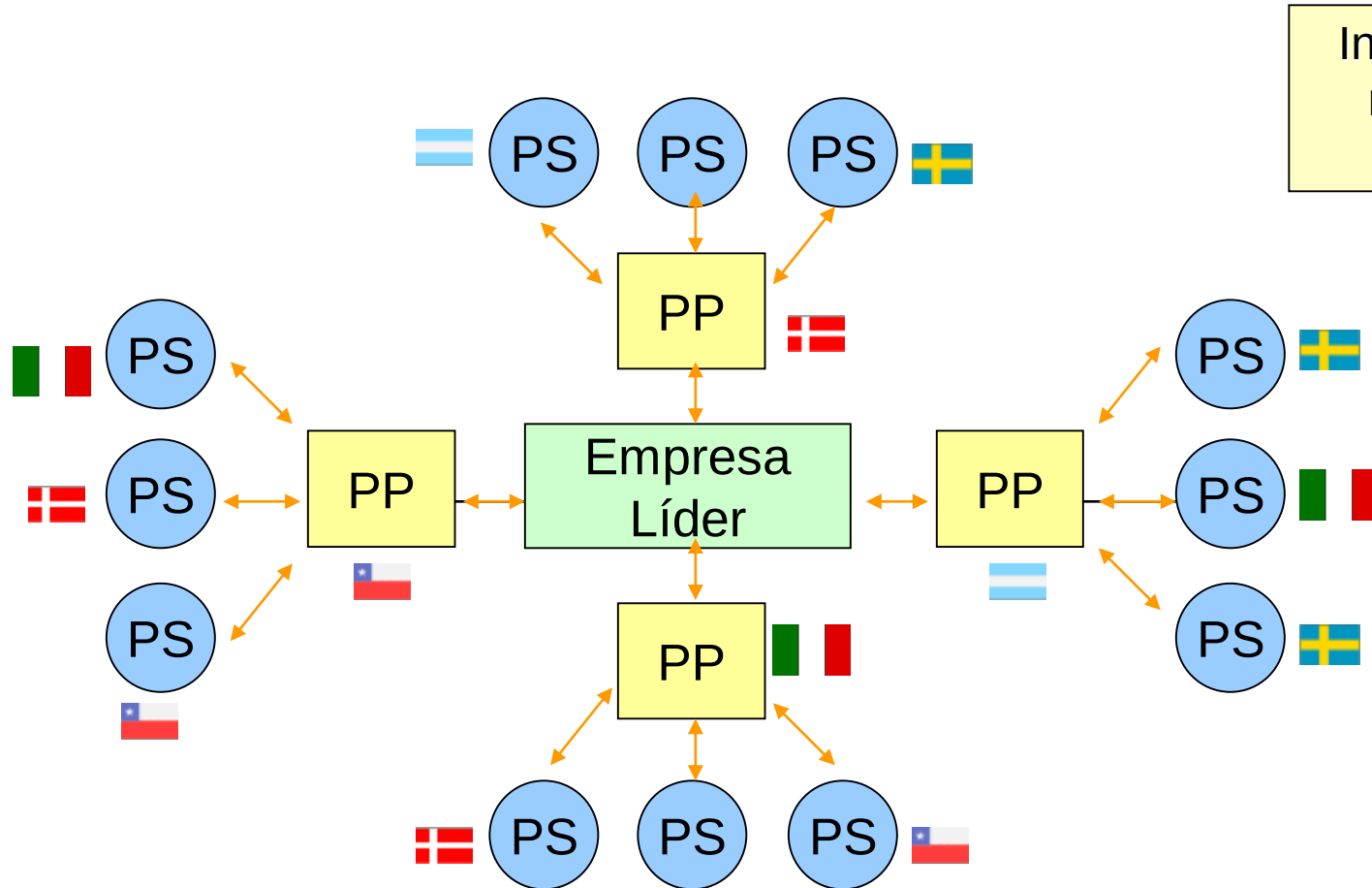
Las relaciones de las empresas de distrito – globales



PROCESOS DE INTERNACIONALIZACION DE LA PRODUCCION GLOBAL



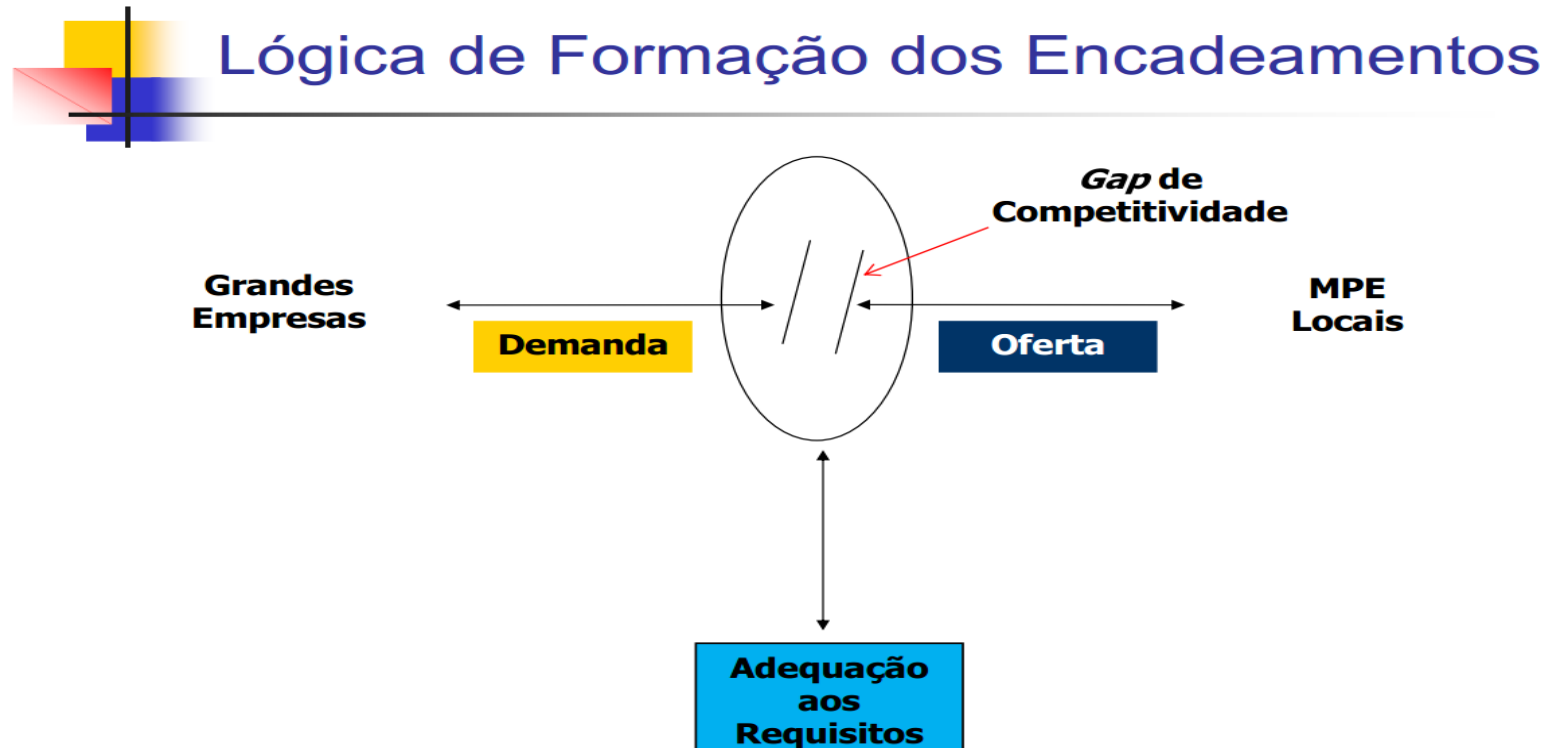
Modelos de relaciones – Innovación de la red global del proveedor



Innovación de la
red global del
proveedor



Formación dell'encadenamiento y brecha en competitividad



Diferencias más marcadas de las realidades latinoamericanas respecto al “canónico” modelo del distrito/ cluster 1

- **escasa presencia, en la mayoría de los casos absoluta ausencia de relaciones de complementariedad vertical entre las empresas** y por lo tanto de las consecuentes economías de especialización (learning by specializing), cuya suma a nivel territorial favorece el efecto “economías externas del distrito”;
- **casi total ausencia de procesos de *learning by interacting***, es decir el aprendizaje que deriva de la “cercanía” entre clientes (productores de bienes acabados) y productores de maquinarias destinados a realizar tales bienes. Aprendizaje que se traduce en innovación incremental constante y por lo tanto en mayor productividad total. Las empresas de los cluster latino-americano resultan tener escaso control de las tecnologías de proceso utilizadas, que aparecen también bastante obsoletas;
- **escasa innovación del producto** y basada casi exclusivamente en procesos internos en las empresas de tipo imitador. Pocas las relaciones con los centros de investigación o sujetos externos que desenvuelven funciones de proyectos;

Diferencias más marcadas de las realidades latinoamericanas respecto al “canónico” modelo del distrito / cluster 2

- **mercado del trabajo caracterizado por mano de obra mediana con un bajo nivel de profesionalidad.** Esto implica la disponibilidad de un vasto “ejército industrial de reserva”, que manteniendo bajos los salarios no induce a procesos de innovación de los procesos productivos de tipo sustitutivo (máquinas en lugar de los obreros);
- **mercados de salida en gran parte a escala local o al máximo regional.** Escasísimas las cuotas de producción destinadas a la exportación. Competición todavía fuertemente concentrada en el precio y no sobre la diferenciación cualitativa del producto;
- **sistema del crédito fuertemente centralizado**, por lo tanto escasa disponibilidad de recursos financieros para las pequeñas empresas, de microcrédito y de otras formas de acompañamiento al crecimiento de la empresa;
- **capital social presente, pero no particularmente desarrollado sobre todo en términos de valores y de relaciones de confianza entre empresas**, esto por causa de una fuerte competencia de tipo horizontal entre las mismas;
- **en el frente institucional, falta de una importante presencia asociativa** como actor del desarrollo local.

Qualità e Flessibilità

Qualità e flessibilità sempre più strategiche e richieste dalle imprese capofila...

Principali strategie che le imprese capofila richiedono alla subfornitura locale per rafforzare il legame di filiera
(quota % imprese capofila per ogni strategia)

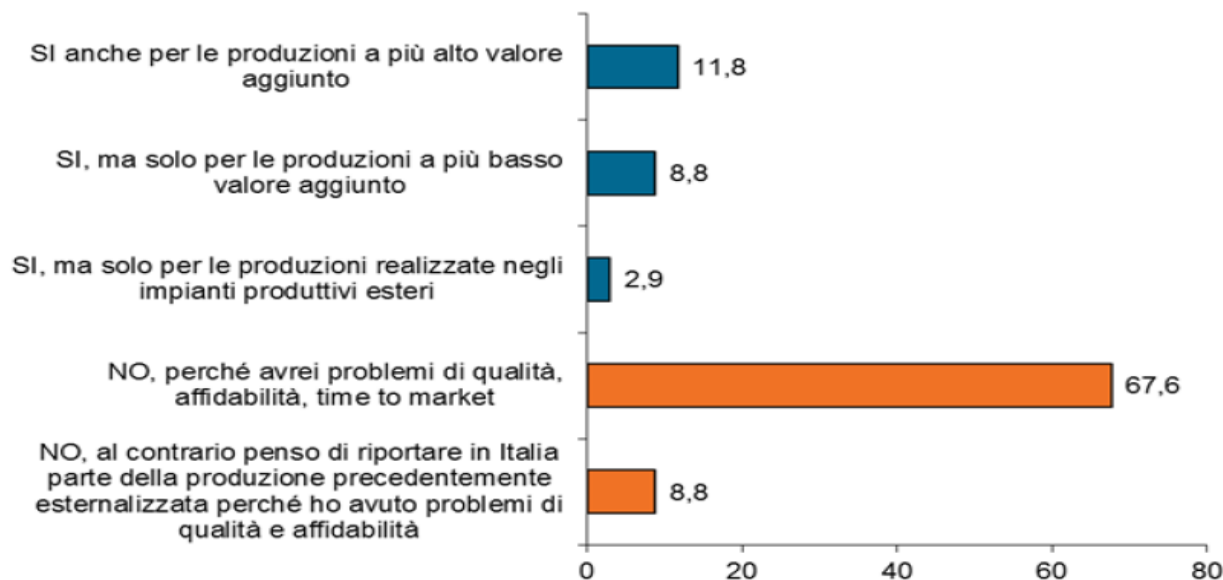


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) e indagine condotta presso la clientela (novembre 2012)

La subcontratación local es estratégica

Per le imprese capofila la subfornitura locale è «strategica»...

Nei prossimi anni pensa di ridurre il suo ricorso alla subfornitura locale? (in % imprese capofila)

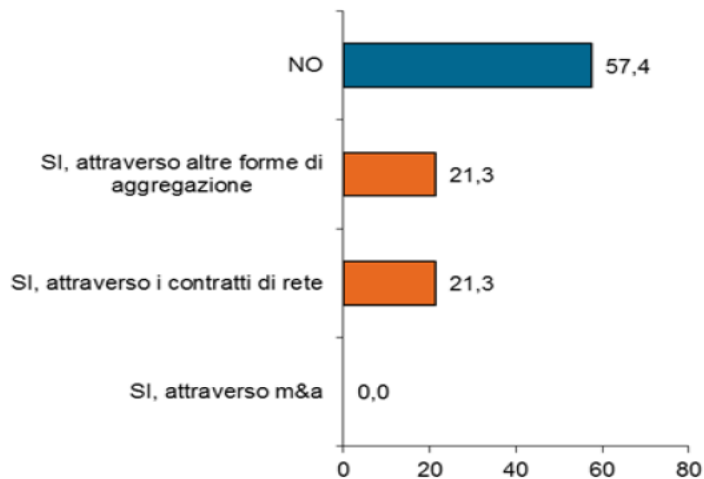


Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) e indagine condotta presso la clientela (novembre 2012)

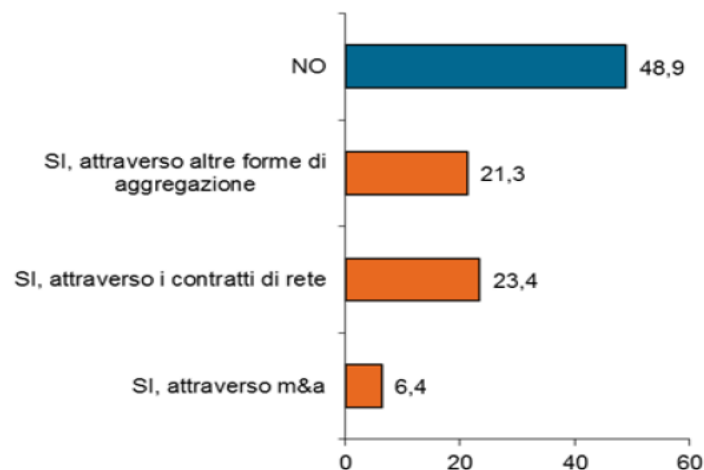
La agregación y la red corporativa

L'aggregazione per la metà delle imprese di subfornitura è un'opzione per rafforzare la competitività

Quota % imprese disposte ad aggregarsi con altre imprese di subfornitura per offrire ai committenti una fornitura completa



Quota % di imprese disposte ad aggregarsi con le imprese capofila per rafforzare la competitività



Fonte: Intesa Sanpaolo Integrated Database (ISID) e indagine condotta presso la clientela (novembre 2012)

Cross Clustering e asociación estratégica

Cualquier proyecto de Cross-clustering basado en la “asociación estratégica” interdistrito entre distritos/clusters europeos y latinoamericanos,

“se funda en la posibilidad de hacer dialogar recíprocamente sujetos que aunque diferentes en términos del perfil industrial, deben en todo caso ser entre ellos complementarios y teniendo en cuenta el hecho, que hasta hoy en día, el mayor gap, en términos de productividad e innovación es el de las PYMEs latinoamericanas frente a las europeas,”

es el caso de “forzar” la puesta en marcha de aquellas políticas que pueden atenuar dichos diferenciales.

El Catalizadore

- Cuando se toman en consideración, las inversiones en investigación, en formación continuada en infraestructura materiales o inmateriales, se ve muchas veces que el círculo vicioso que hay que vencer es precisamente el de la falta de conveniencias individuales que se acopla, muchas veces a la **ausencia de instituciones o entes capaces de funcionar como catalizadores**.
- En cambio es verdad que no se pueden obtener resultados relevantes en términos de externalidades positivas, mercado del trabajo conjunto, rendimientos crecientes, etc., **si el distrito acaba siendo la simple suma de proyectos individuales y no se basa en un núcleo de iniciativas capaces de invertir empresarialmente sobre los “bienes colectivos”**. Se trata, por lo tanto, de encontrar la voluntad y el consenso para agregar y perseguir los intereses generales del territorio.

El líder medio-grande como factor de desarrollo de los ecosistemas locales.

- Transferir el conocimiento y las capacidades tecnológicas;
- Estimular la iniciativa empresarial local;
- Realizar inversiones ecológicas sostenibles;
- Introducir mejores métodos de trabajo;
- modelos industriales avanzados

El nacimiento de un nuevo cluster

- El complejo mix de condiciones que produce “el efecto distrito/ cluster ” puede ser facilitado por la acción de un “**catalizador publico en conjunto con un catalizador empresarial**” .

Dicha acción debe comprender tres niveles de policy estrictamente conexos entre ellos:

- **el nivel macro**, en los cuales es necesario ofrecer a la sociedad local nuevas reglas, valores e instituciones, que se conviertan en sujetos **catalizadores y aceleradores** para el desarrollo de un contexto favorable al nacimiento y a la consolidación de las PYMEs;
- **el nivel micro**, en los cuales se debe organizar una división del trabajo entre un grupo de empresas que vayan en la primera fila y una serie de abastecedores especializados de fases, a lo largo de todas las fases del sector verticalmente integrado (o supply chain);
- **el nivel destino/meta**, en el cual se debe lograr aprobar una serie de proyectos de soporte colectivos destinados a **la innovación, a la formación y a la internacionalización** que tenga por objeto crear nuevas redes de competencias.



AL-Invest 5.0



Este proyecto está financiado
por la Unión Europea

Grazie!



PROMOS



CAMERA DI
COMMERCIO
MILANO



FUNDACIÓN EMPRESARIAL



AGENCIA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES

