

Internacionalización de pymes a través de estrategias de Clusters

Oscar A. Pardo
Director Área de Estrategia

ICESI
Cali, noviembre 2010

Agenda

- Problemas de la internacionalización de pymes
- Fases de la internacionalización
- Qué son *Clusters*
- Aprendizajes de estrategias de *Clusters* para pymes en sus procesos de internacionalización

Problemas de internacionalización en pymes

Porqué siendo pyme debo internacionalizarme?

Tengo exceso de producción y creo que mis productos son buenos

Veo que mis colegas están exportando y debería empezar por algún lado

No tengo muchos recursos pero quiero empezar

No conozco mercados externos pero debo arriesgarme y si pierdo es parte de la experiencia

Como no me he movido todavía, me voy solo a explorar

Comienzo vendiendo en los países vecinos y ahí miramos.

Con qué problemas me encuentro?

Tengo productos o servicios con ventajas competitivas sostenibles?

Tengo competencias distintivas que soporten mis productos y los hagan diferentes?

Tengo procesos de innovación que me generan diferencia?

Cuento con un buen análisis de entorno y de mercados potenciales?

Tengo recursos suficientes para internacionalizarme?

Tengo economías de escala?

PUEDO TRABAJAR EN EQUIPO? SI, DEBERÍA HACERLO

Agenda

- Problemas de la internacionalización de pymes
- Fases de la internacionalización
- Qué son *Clusters*
- Aprendizajes de estrategias de *Clusters* para pymes en sus procesos de internacionalización

INVESTIGACIÓN DE ESCRITORIO

EXITO LOCAL



**PRODUCTO ADECUADO PARA
LA EXPORTACIÓN**

MERCADO ABIERTO



ASPECTOS LEGALES

COMPETENCIA



INVESTIGACIÓN PROFUNDA

CONSUMIDOR

PRECIOS

FINANCIAMIENTO

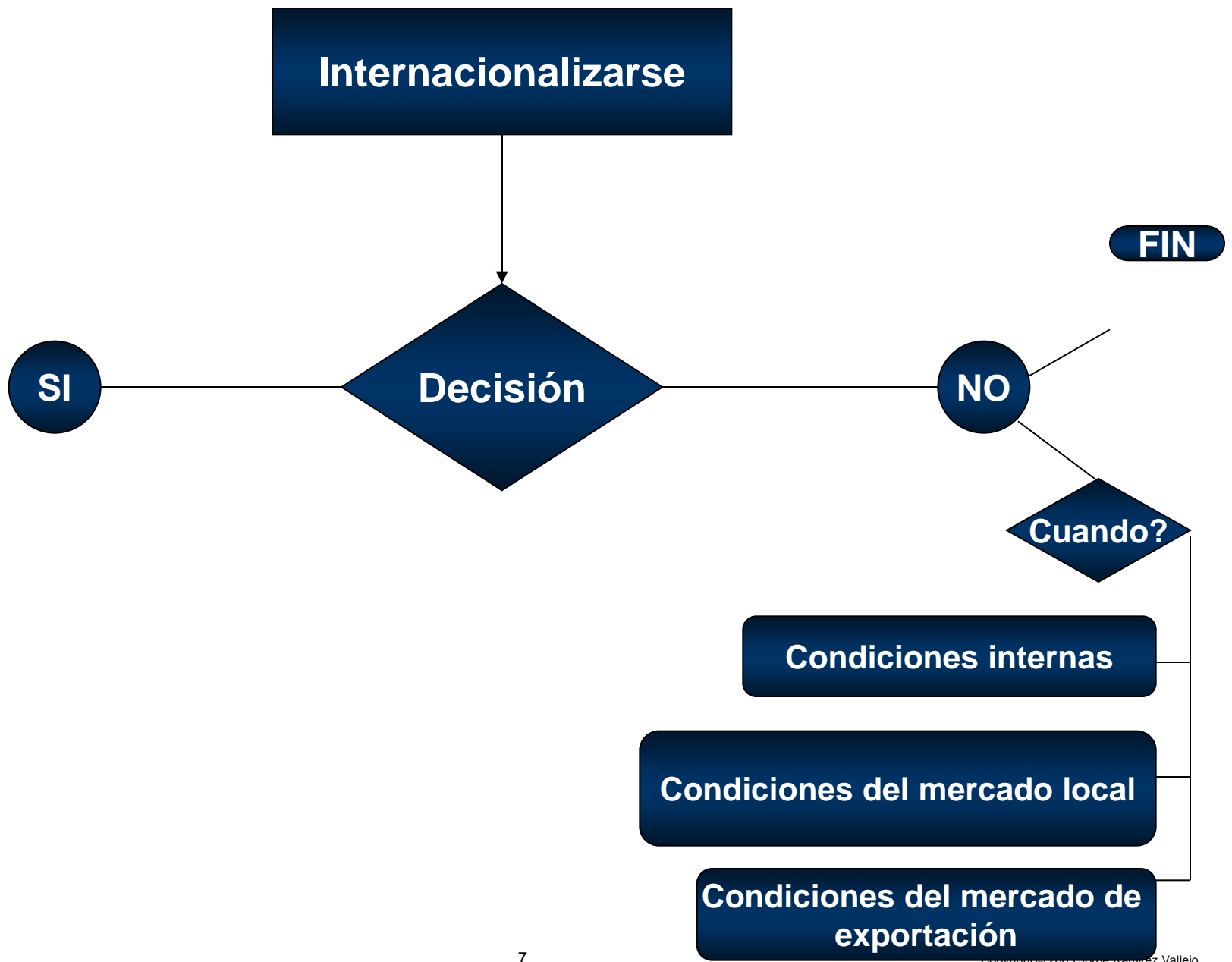
CANALES DE DISTRIBUCIÓN

FACILIDADES DE INVERSIÓN Y REMESAS

RECURSOS HUMANOS

LEGISLACIÓN LABORAL

PROYECCIONES FINANCIERAS



Internacionalizarse

Decisión

SI

NO

Formas

Exportación

Un cliente

Varios clientes

Distribuidor



Distribuidora propia



Alianzas

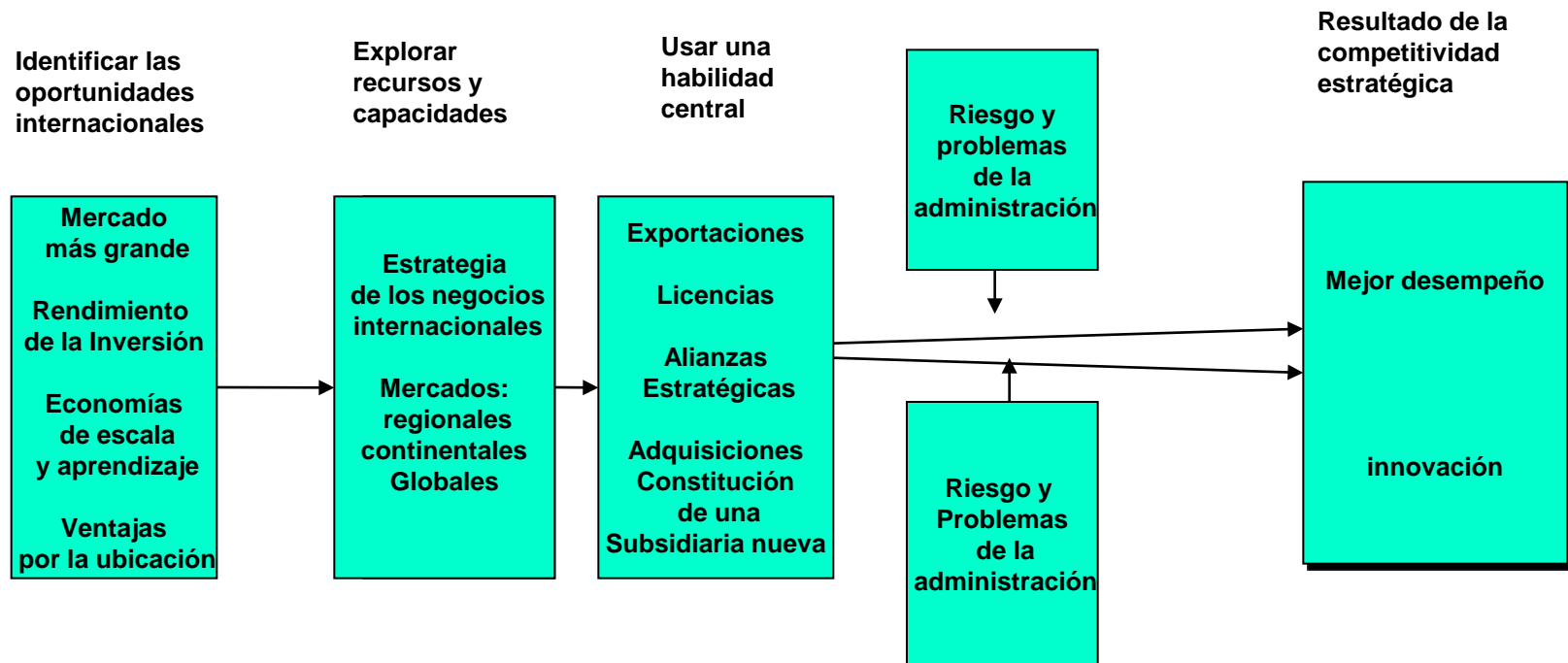
Fabricación Local

Propia

Maquila

Estrategia Internacional

Implica que la empresa venda sus bienes o servicios fuera de su mercado nacional.



Clusters de pymes en Colombia

Aprendizajes para las pymes en su proceso de internacionalización a través de estrategia de clusters. Dichos clusters fueron:

- Cuero y Calzado del Valle del Cauca
- Cosméticos de Bogotá-Cundinamarca
- Cacao y Chocolate de Santander
- Software y Servicios Relacionados de Bogotá-Cundinamarca
- Fundición y Transformación de Metales No Ferrosos de Bogotá-Cundinamarca
- Turismo de Risaralda,
- Conocimiento para la Innovación en empresas de Biotecnología Agropecuaria e Industrial del Eje Cafetero
- Bordados y Calados de Cartago y Ansermanuevo,
- Confecciones de San José de Cúcuta,
- Artes Gráficas de Santander de Quilichao.

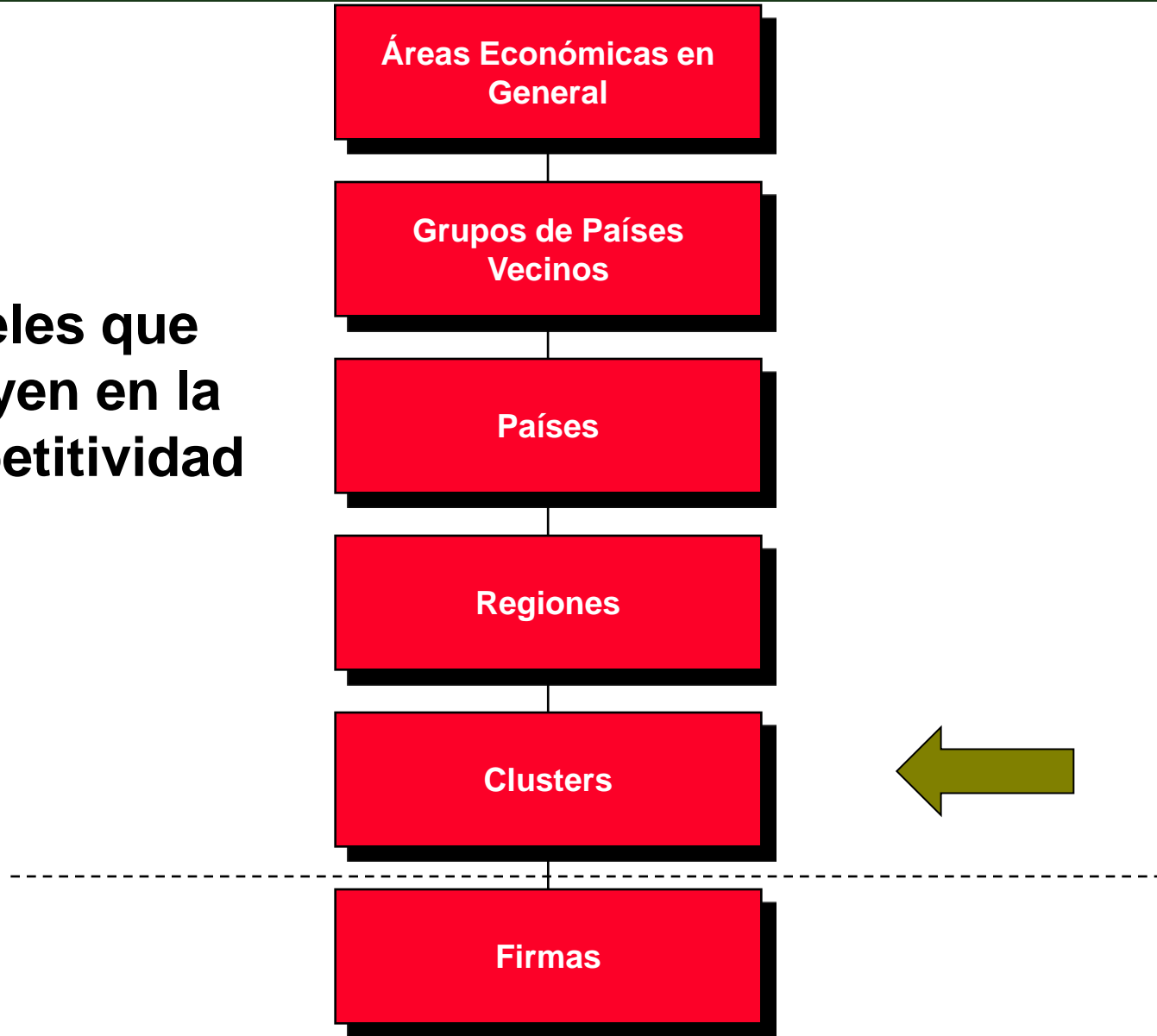
Agenda

- Problemas de la internacionalización de pymes
- Fases de la internacionalización

- **Qué son clusters**

- Aprendizajes de estrategias de *Clusters* para pymes en sus procesos de internacionalización

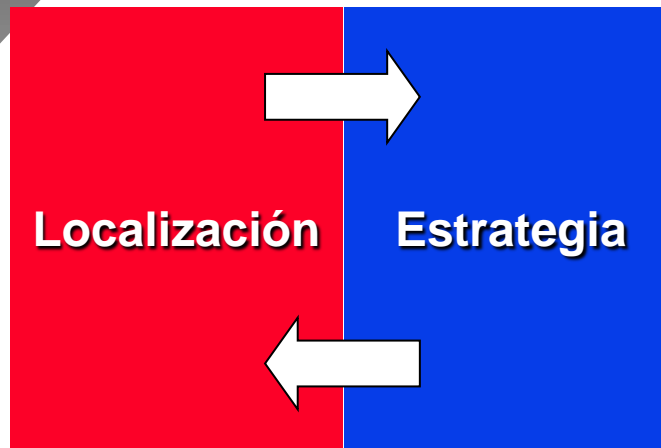
Niveles que influyen en la Competitividad



Localización como un Manejo Estratégico

Papeles tradicionales en el análisis de la localización

Selección de una Localización:
Dónde localizamos qué actividad
sincronizada con nuestro posicionamiento
estratégico?



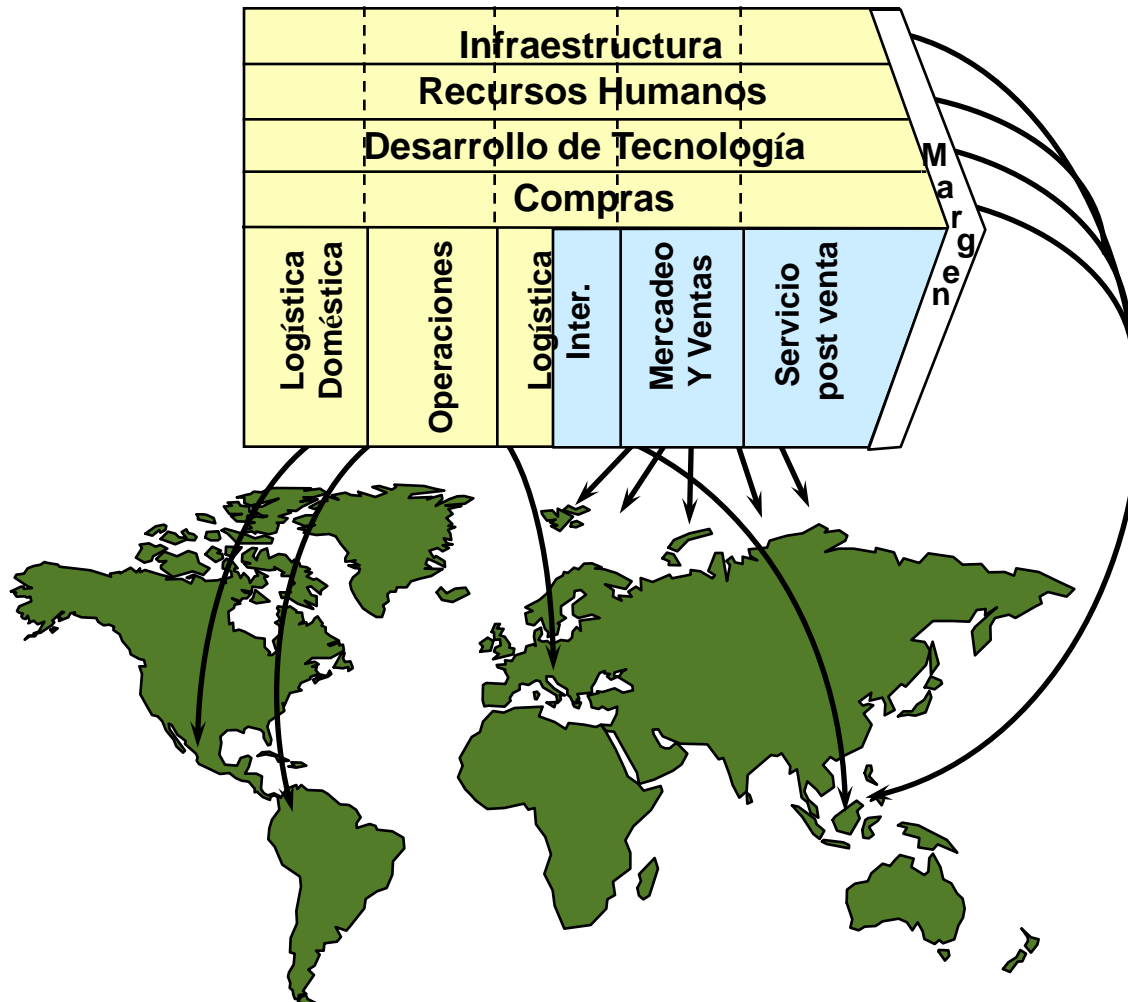
Aprovechar la Localización:
Cómo logro beneficios estratégicos de las
características de la localización?

Mejorar la Localización:
Cómo puede mejorar el valor de la
localización para que soporte nuestro
posicionamiento estratégico?

Nuevos roles en el análisis de la localización

Reconfiguración de la Cadena de Valor Global

- **Localizar** actividades en diferentes países
- Contrario a lo que se pudiera pensar, ahora más que nunca **localización** determina ventaja competitiva

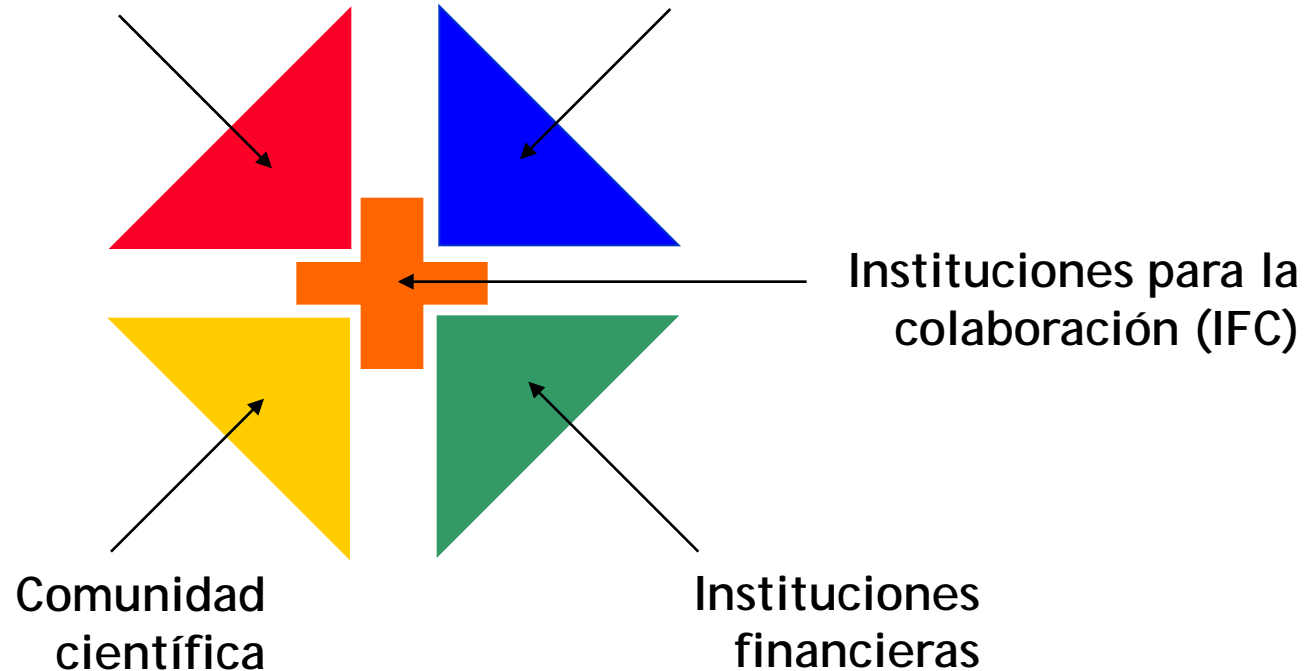


¿Quiénes conforman un cluster?

Una firma o firmas
Firmas distribuidoras
Firmas proveedoras
Proveedores de servicios especializados
Industrias relacionadas
Proveedores de infraestructura
Instituciones de educación y formación

Empresas

Gobierno



que están geográficamente concentradas y se relacionan entre sí

Instituciones para la Colaboración (IPCs)

General

- Cámaras de Comercio
- Asociaciones Profesionales
- Redes de colegios
- Grupos asociados de universidades
- Redes religiosas
- Consejos asesores público/privados
- Consejos de competitividad

Específicas al Cluster

- Asociaciones de industria
- Asociaciones y sociedades especializadas profesionales
- Grupos de miembros de compañías clave del cluster
- Incubadoras

- Las instituciones para la colaboración son **organizaciones formales e informales** que:
 - Facilitan el intercambio de información y tecnología
 - Llevan a cabo actividades conjuntas
 - Fomentan coordinación entre firmas
- Las instituciones para la colaboración mejoran ambiente de negocios:
 - Creando **relaciones** y confianza que las hace mas efectivas
 - Definiendo **estándares comunes**
 - Conduciendo o facilitando la organización de **acciones colectivas** en áreas como consecución, recopilación de información, mercadeo internacional, entrenamiento e I&D.
 - Definiendo y comunicando **creencias y actitudes** en común
 - Proveyendo mecanismos para desarrollar una agenda **económica de cluster**.

Mejora de la Competitividad en el Nivel Microeconómico

Una Aproximación Mutua

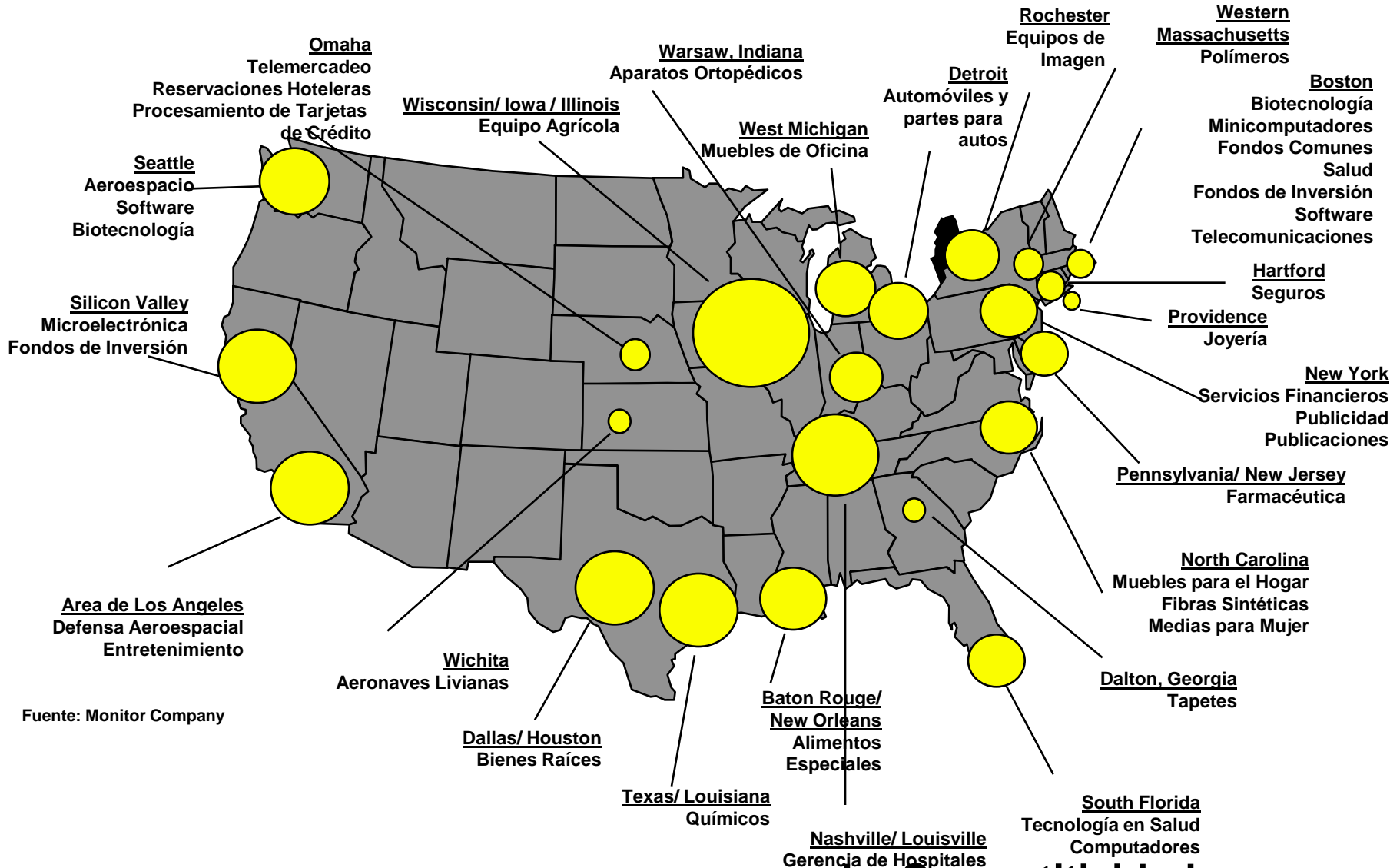
**Mejora del
Ambiente de
Negocios**

- Mejora la plataforma económica para todos los clusters y empresas

**Movilización de
Clusters**

- Acelera el crecimiento en aquellos sectores donde la región tiene algunas fortalezas
- Nuevos clusters aparecen a partir de clusters establecidos

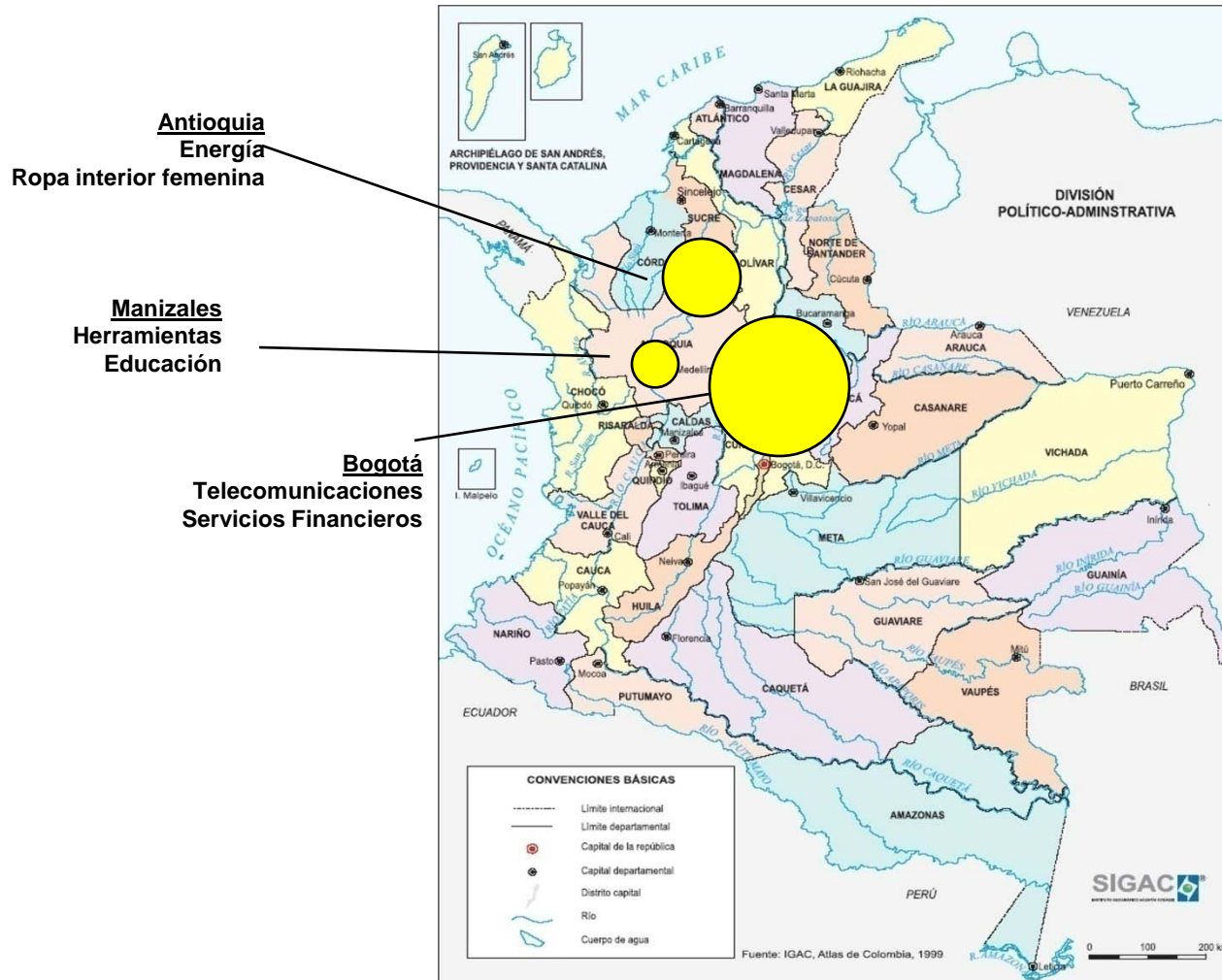
La existencia de clusters industriales competitivos es un fenómeno eminentemente regional.



Fuente: Monitor Company

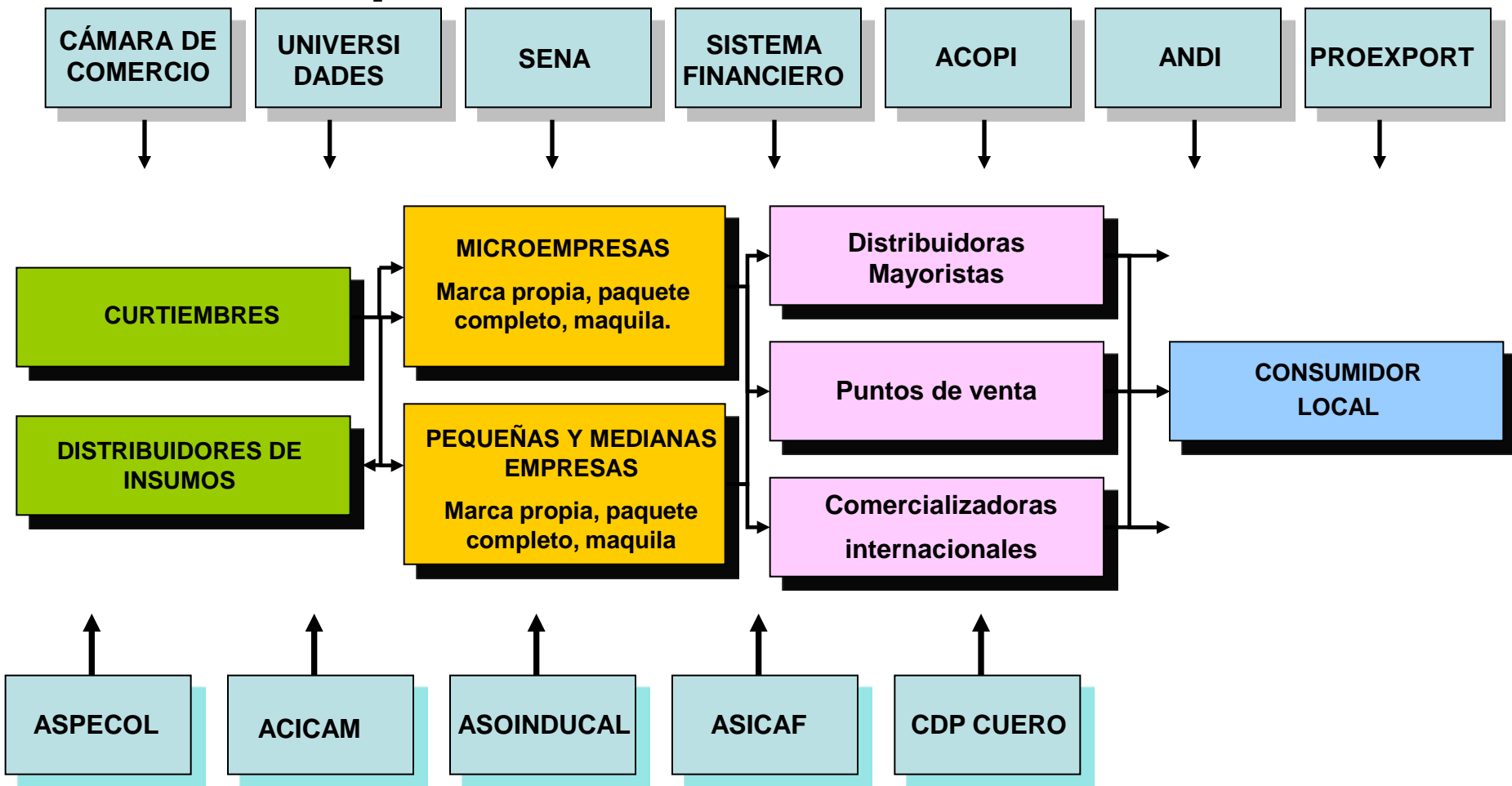
La Competitividad

La Competitividad - Clusters



Las condiciones regionales favorecen un desarrollo de industrias relacionadas.

Mapa de cluster de Calzado AMB



Ventajas Competitivas del Cluster

Acceso a Insumos y Mano de Obra Especializada

- 1) Los clusters ofrecen a las empresas una manera más **eficiente para tener acceso a insumos**, componentes de maquinaria, servicios de soporte y mano de obra, que la que se puede lograr a través de la integración vertical, alianzas con empresas ajenas al cluster o importando dichos insumos desde lugares distantes.
- 2) Al interior del cluster se genera un **autocontrol para los comportamientos oportunistas** de los proveedores, empresas y compradores.
- 3) Los **procesos de negociación** entre empresas son relativamente **sencillos e informales** al interior de un cluster, ya que las relaciones entre las firmas son bastante estrechas.
- 4) Se crea un **mercado laboral dentro de los clusters**, costo de búsqueda, de enganche y desenganche.

Complementariedades

- 1) Al interior de los clusters la productividad es mayor que en otros sectores como resultado de las **complementariedades que comparten sus distintos participantes**.
- 2) Se genera una fuerte **interdependencia entre los distintos actores** del cluster, ya que si uno de ellos falla afecta el desempeño de otros. Lo anterior genera una acentuada presión para la coordinación de actividades entre los participantes del cluster.
- 3) Las complementariedades generan de la posibilidad de realizar **esfuerzos de mercadeo conjunto entre las firmas e industrias relacionadas del cluster**. Así mismo, las empresas se pueden beneficiar de la **reputación** de la que goza el cluster.
- 4) La configuración del cluster puede aumentar **la eficiencia de compra**. La alta concertación de la oferta hace que se **reduzca la percepción de riesgo** en la compra al permitir que los **clientes** tengan múltiples fuentes de productos o puedan cambiar de proveedor en caso de necesitarlo.

Incentivos y Paralelos de Desempeño

1) Se eleva los **incentivos** de una compañía para obtener mejores resultados y elevar sus niveles de eficiencia. En primer lugar, está la alta **presión competitiva**, ya que la cercanía de las empresas hace que se puedan comparar unas con otras con relativa facilidad, además todas las firmas tienen condiciones similares de entorno, por lo cual **deben competir basadas en cosas diferentes a solo los factores** (por ejemplo, innovando).

2) La **presión grupal** y lo que bien podría denominarse **“ego empresarial”**. Así el nivel de competencia se amplifica y el orgullo y la necesidad de “quedar bien” en la comunidad industrial hacen que las firmas se esfuercen por ser mejores que las demás.

3) En cuanto al desempeño, la misma proximidad permite que las compañías puedan realizar actividades de **“benchmarking”** muy fácilmente, ya que pueden comparar su desempeño con firmas que están espacialmente cerca.

Innovación

1) Las firmas al interior de un cluster por lo general tienen una mayor **capacidad para percibir mas rápidamente las tendencias** o nuevas necesidades del mercado.

2) Se benefician de la concentración de empresas con **conocimiento del cliente y relaciones con éste**, de entidades que generan información del consumidor y de una **demanda sofisticada**, permitiendo todo esto, que los miembros de un cluster estén en un contacto mas directo con la realidad de sus clientes.

3) Las empresas localizadas en un cluster tienen una mejor posibilidad de **percibir mas fácilmente nuevas posibilidades tecnológicas, de operaciones o despacho**. La cercanía de las relaciones entre las empresas del cluster, la facilidad para realizar visitas y la frecuencia de la interacción cara a cara permiten que los miembros del cluster tengan **acceso anticipado** a nuevos desarrollos tecnológicos, disponibilidad de componentes y maquinaria, conceptos de servicio y mercadotecnia de vanguardia, etc.

4) Por lo general, los **proveedores se involucran** de manera comprometida en los procesos de **innovación** al interior del cluster, asegurando así que las empresas obtendrán los insumos que necesiten.

Actividad Empresarial

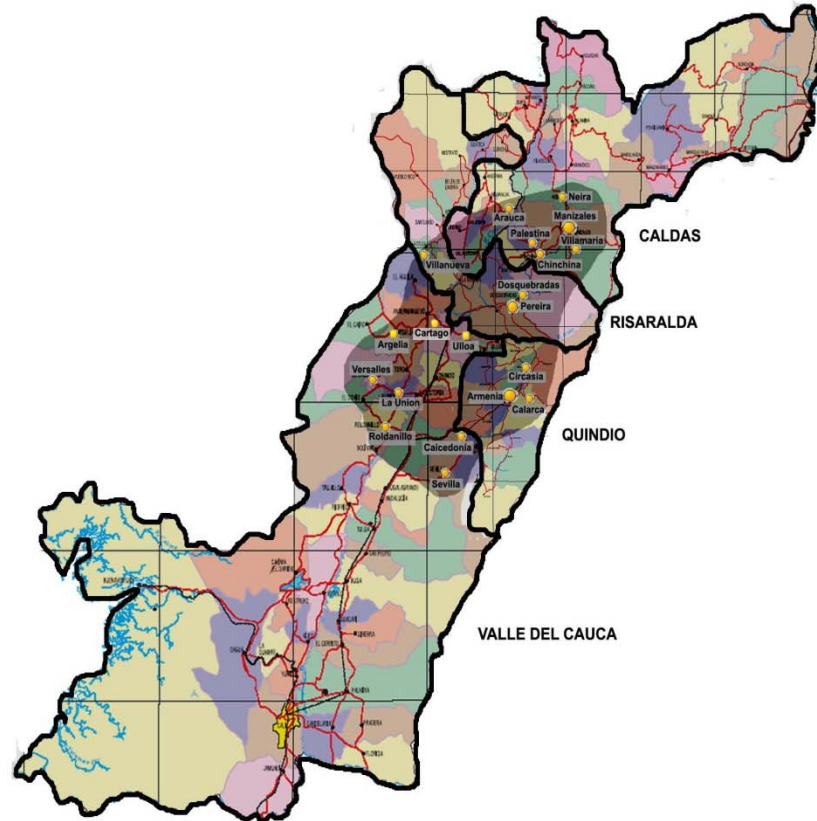
1) Los clusters proveen un **incentivo a la generación de actividad emprendedora** al facilitar una mejor y mayor información acerca de una oportunidad.

2) Las **barreras de entrada son más bajas** en los clusters que en otros lugares, ya que los activos, destrezas, insumos y fuerza laboral necesarios para iniciar una nueva empresa se encuentran a la mano. De la misma manera, la **instituciones de financiamiento** ya están familiarizadas con el cluster y pueden ofrecer tasas de préstamos mas bajas debido al menor riesgo que perciben.

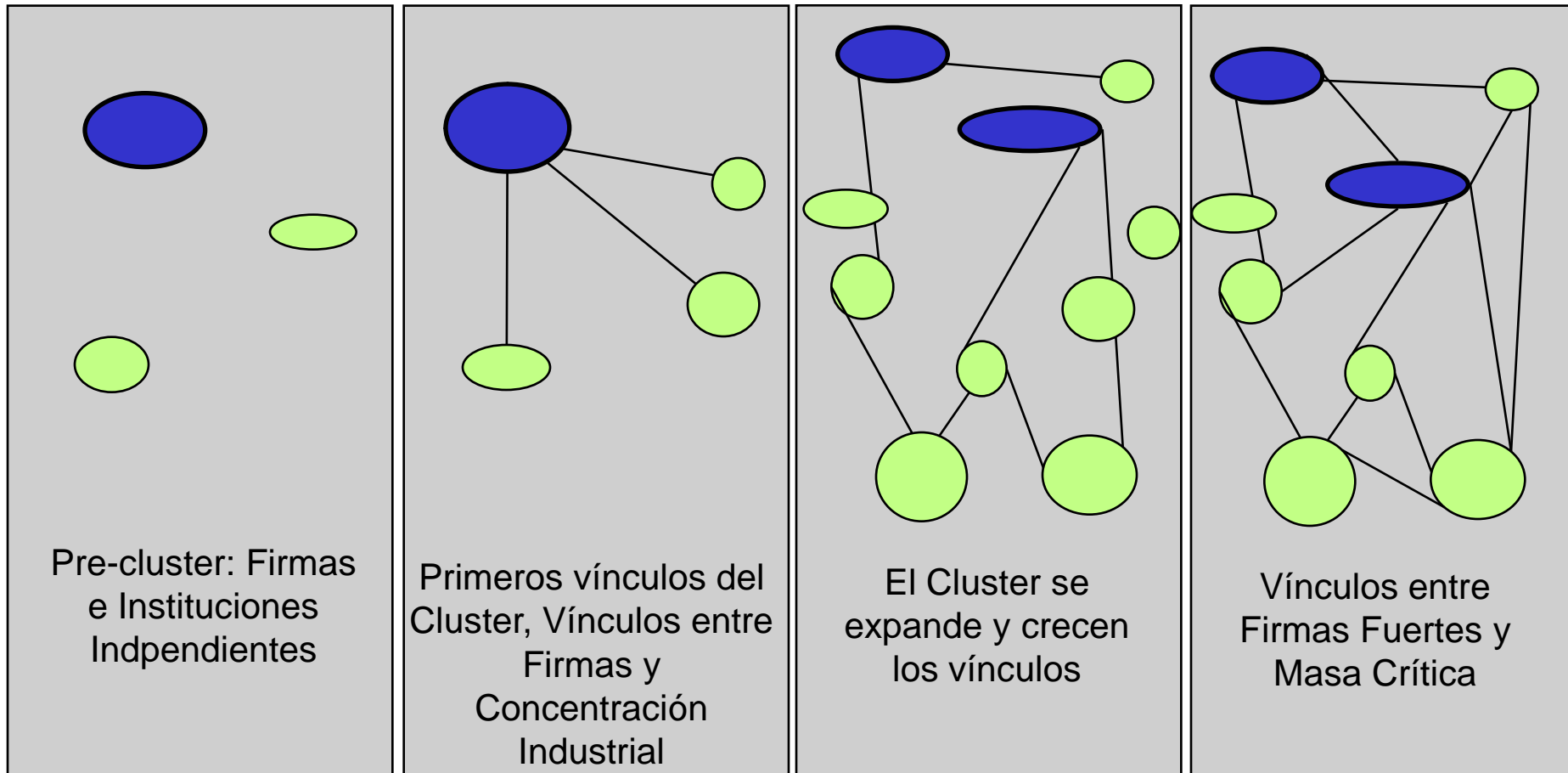
3) Las **barreras de salida** pueden ser también bajas; dada la alta especialización de la industria, las empresas no se dedican a un amplio rango de actividades sino que se concentran en unas pocas, necesitando para estas una inversión y un número de activos moderado, eso sí, muy específicos.

4) La **aceleración de las curvas de aprendizaje** de las empresas debido a la facilidad con que unas firmas aprenden de otras, la posibilidad de **explotar de manera reciproca las especialidades** de cada empresa y la **búsqueda común** de soluciones a problemas.

Delimitación del Cluster de Confecciones

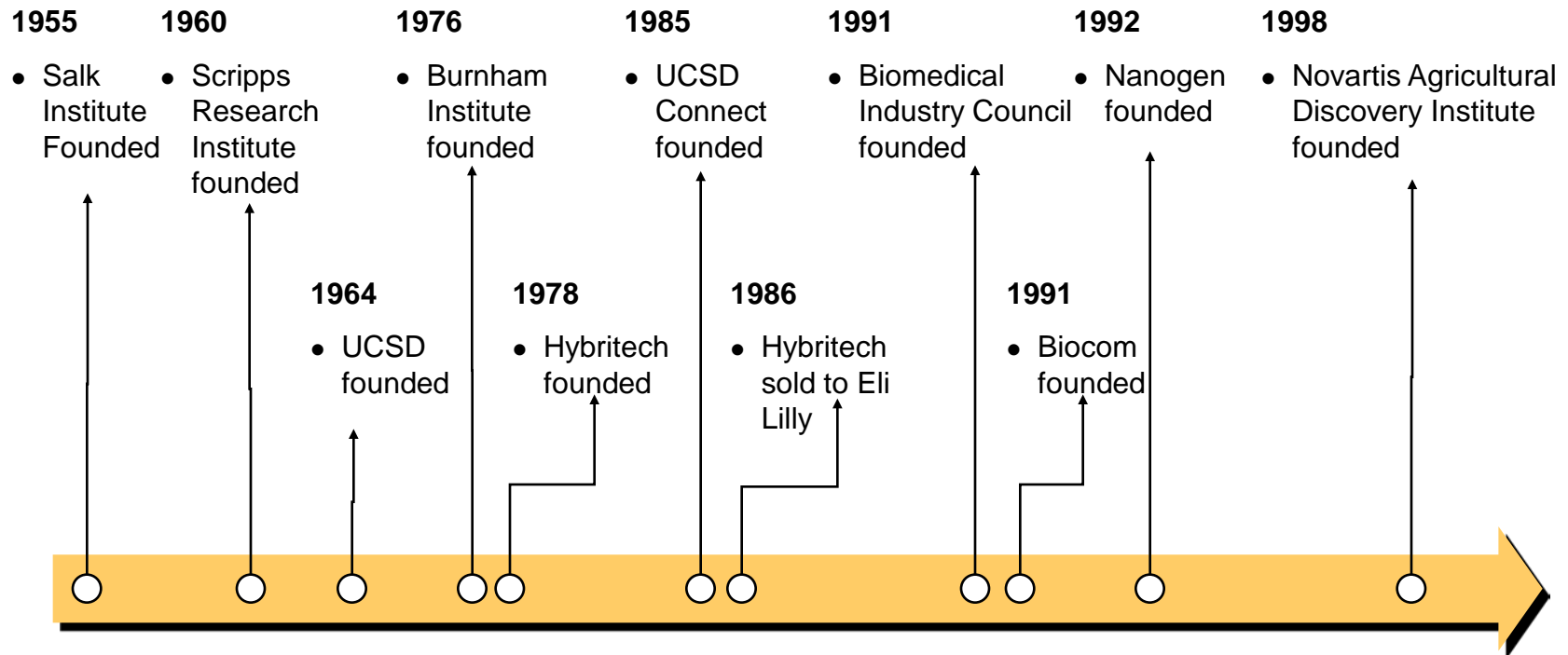


El Ciclo de Vida del Cluster



El Proceso de Desarrollo de un Cluster

Historia del Cluster de Biotecnología/Farmacéutica de San Diego



Clusters Líderes de Calzado

Portugal

- Producción
- Foco en corridas cortas de producción. Precio medio.

Rumania

- Subsidiarias de producción italiana
- Foco en precio bajo a medio

Italia

- Diseño, mercadeo, zapatos premium
- Exporta ampliamente al mercado mundial

Estados Unidos

- Diseño y mercadeo
- Foco en segmentos de mercado específicos como: deportivos, recreación y botas
- Manufactura solamente en líneas seleccionadas como zapatos y botas cosidas a mano

China

- Maquila
- Foco en segmento de precio bajo, principalmente para U.S.A.

Vietnam/Indonesia

- Maquila
- Foco en segmento de bajo precio, principalmente Europa

Agenda

- Problemas de la internacionalización de pymes
- Fases de la internacionalización
- Qué son *Clusters*

• **Aprendizajes de estrategias de clustes para procesos de internacionalización de pymes**

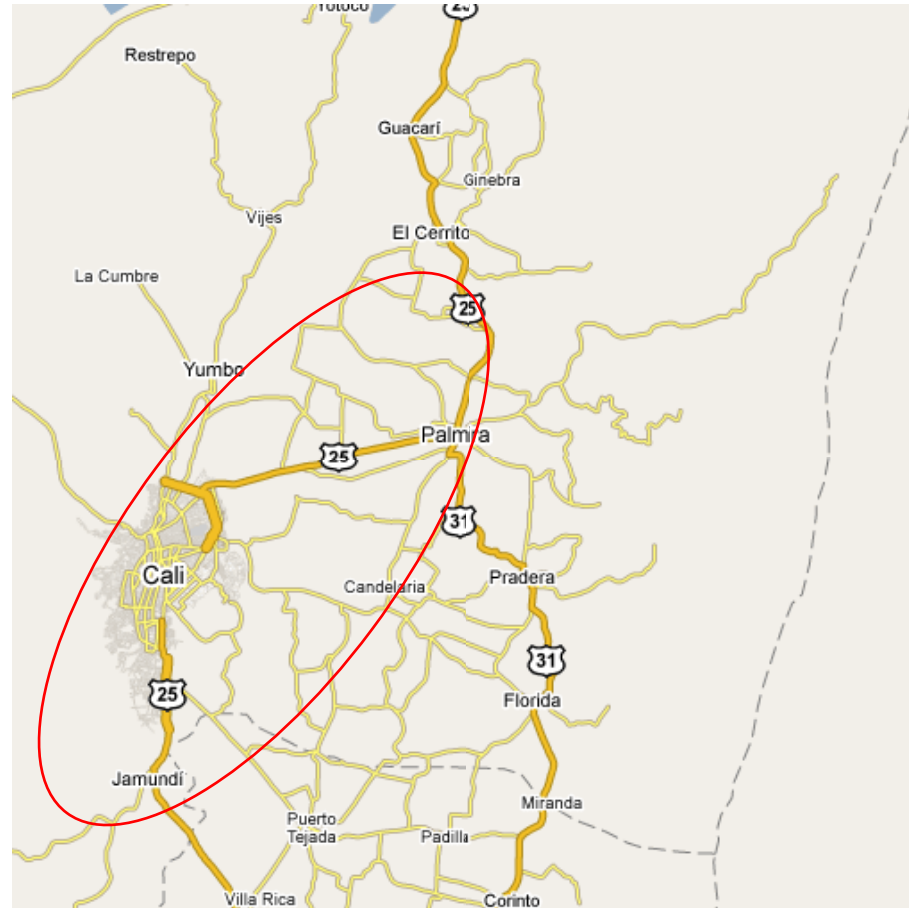
Estrategia de Clusters para pyme en procesos de internacionalización

- 1) Construcción de **confianza** a través de procesos asociativos, para ello es fundamental con instituciones para la colaboración (IPC) . La confianza se comienza a construir con **rentabilidad**
- 2)Es necesario contar con esquemas claros de **governabilidad** donde las empresas estén en las estructuras de tomas de decisiones
- 3) Desde el comienzo se debe tener claro un **direccionamiento estratégico** como *cluster*.
- 4) Debe contarse con un **dinamismo** siempre en crecimiento. Que comienza con la certificación de productos y procesos de todos los actores
- 5) Los procesos de **innovación compartida** debe ser el eje central de la estrategia del crecimiento del *cluster*
- 6) **Las alianzas con instituciones regionales** de diferentes sectores son claves
- 7) **La internacionalización** debe estar en las prioridades de agenda del *cluster*

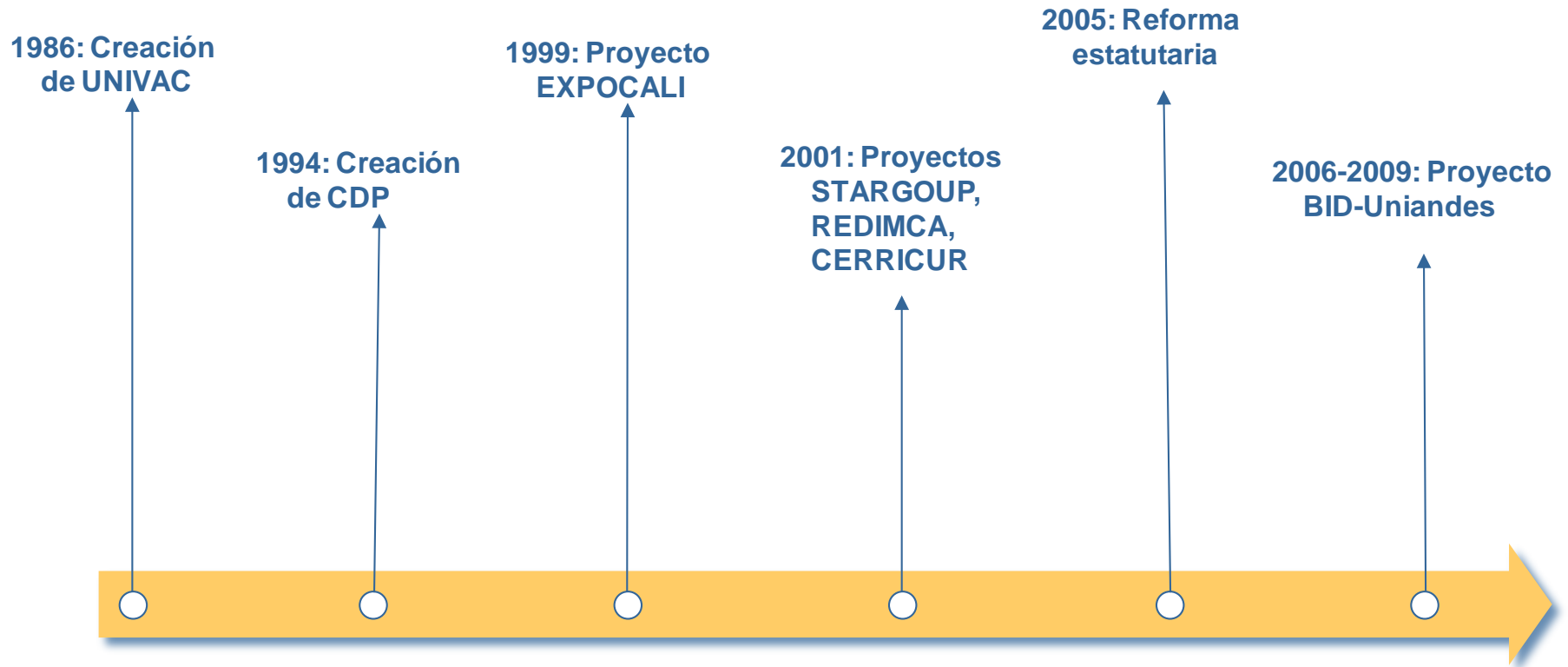
Centro de Estrategia y Competitividad

»» Diagnóstico y plan estratégico de competitividad del Cluster de Calzado y Cuero del Valle del Cauca

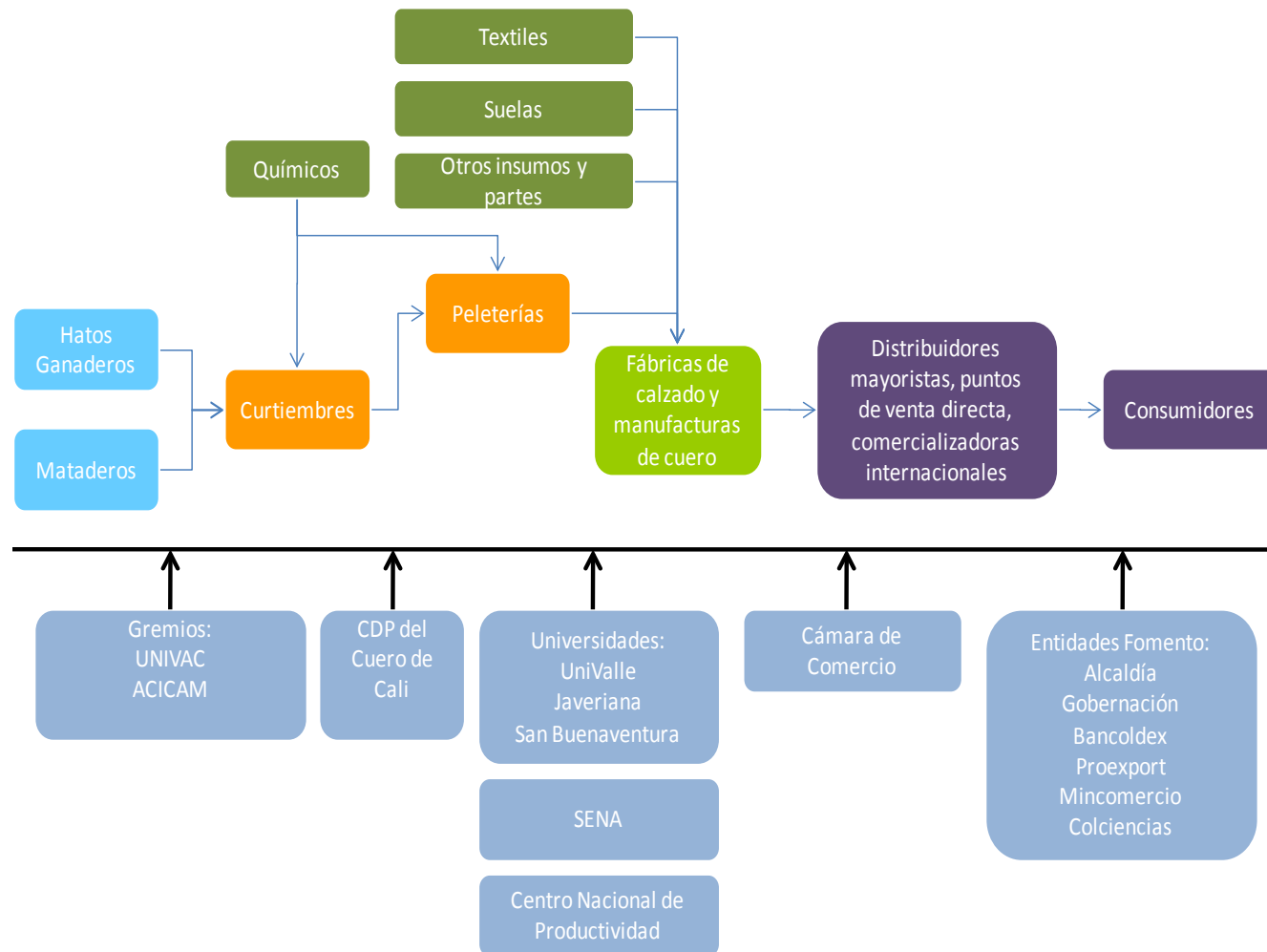




Genealogía del cluster



Mapa del cluster



Las empresas han logrado:

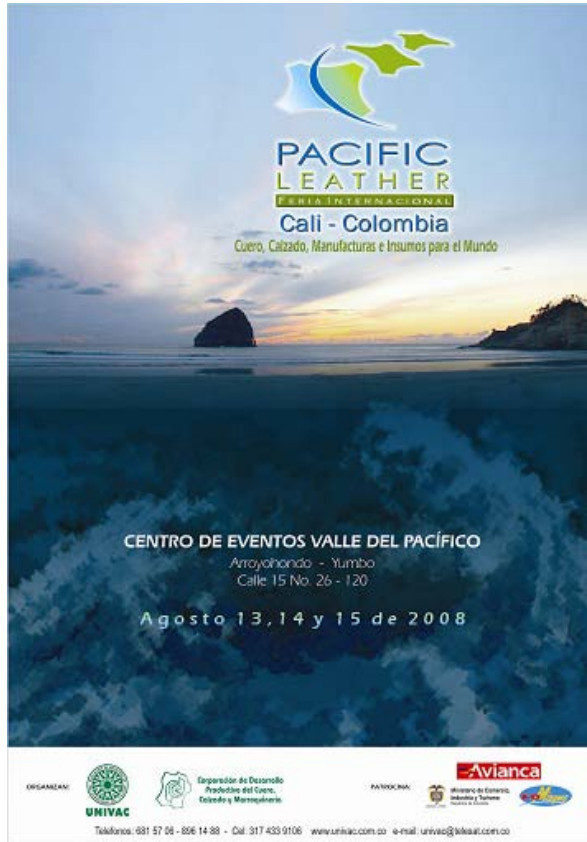
Realizar estudios a tres
mercados y emprender
acciones en ellos:


- Perú
- Costa Rica
- Guatemala

Preparar planes exportadores







Las empresas han logrado:




PACIFIC LEATHER
 FERIA INTERNACIONAL
 Cali - Colombia
 Cuero, Calzado, Manufacturas e Insumos para el Mundo

CENTRO DE EVENTOS VALLE DEL PACÍFICO
 Arroyohondo - Yumbo
 Calle 15 No. 26 - 120
 Agosto 13, 14 y 15 de 2008

ORGANIZAN:   **Sergader de Desarrollo**
 Productos del Cuero,
 Calzado y Manufacturas

PATROCINA:  **Avianca**
 **Ministerio de Comercio,**
 Industria y Turismo

Teléfonos: 881 57 08 - 806 14 80 - Cel: 317 433 9106 www.univac.com.co e-mail: univac@telecal.com.co

63 Participantes





PACIFIC LEATHER
 FERIA INTERNACIONAL
 Cali - Colombia
 Cuero, Calzado, Manufacturas e Insumos para el Mundo




Cuero para todo el mundo

Enero 21, 22 y 23 del 2009

CENTRO DE EVENTOS VALLE DEL PACÍFICO
 Calle 15 No. 26 - 120
 Arroyohondo - Yumbo

ORGANIZAN:   **UNIVAC**
 Corporación de Desarrollo
 Productos del Cuero,
 Calzado y Manufacturas

PATROCINA:  **Avianca**  **TCC**  **Sergader**  **Chif**
 Internacional
 Manufacturas e Insumos para el Mundo

www.cdpcuercali.com - pacificleathercal@yahoo.com - Tel: 681 5706 - 806 1486 - 889 0325

44 Participantes

Las empresas han logrado:

Diseño y desarrollo de imagen corporativa.

Concertación con integrantes del cluster.

Enfoque en:

- Diferenciación
- Mejoramiento
- Cultura-Región





Pendón 2000 x 100mm



Las empresas han logrado:

Formar
articuladores

Identificar empresas



Las empresas han logrado:

Conformar Redes
Horizontales:

- EXPORCALI-Manufactureras
- STAR GROUP-Manufactureras
- REDVECAL-Manufactureras
- REDIMOC-Diseñadores de moda en cuero
- CERRICUR-Curtidores
- REDIMCA-Insumos



Las empresas han logrado:

Conformar Redes Verticales:

- Calzado Rómulo-Curtipieles
- Calzado Aliatti-Suelas Jumarca
- Grupo Calza-Cuero Colombia



Las empresas han logrado:

Ejecutar proyectos de nivelación técnica y de procesos en treinta empresas miembros.

Pruebas de laboratorio a productos y a componentes de las Empresas participantes.



Áreas de Mejora

Asociatividad:

Vincular al *cluster* empresas comercializadoras importantes.

Ampliar el número de empresas vinculadas a proyectos de colaboración.

Diseñar proyectos de alto impacto de corto plazo con diversificación de fuentes de financiamiento (Empresas, entidades multilaterales, entidades del Estado, universidades, instituciones de formación, centros tecnológicos internacionales).

Áreas de Mejora

Gobernabilidad:

Definir estructura del *cluster* (Equipo humano y coordinación de proyectos).

Definir relación de UNIVAC Y CDP con el equipo administrativo del *cluster*, según la integración del componente gremial y el componente técnico del *cluster*.

Definir procesos, instancias de decisión, y sistema de incentivos y sanciones.

Areas de Mejora

Innovación:

Fortalecer el LID del CDP.

Crear y articular un centro de desarrollo tecnológico que sirva de apoyo a la investigación.

Definir el portafolio de servicios que se ofrecerán para apoyar la innovación.

Áreas de Mejora

Dinamismo:

Definir a través del CDP esquemas de certificación de procesos y calidad.

Asegurar que la oferta de la región cumple estándares internacionales, para explorar esquemas de proveeduría a empresas locales o extranjeras, y elevar escalas de producción asociativa para atraer inversión.

Aspectos principales de la agenda concertada

- **La Agenda Concertada enfoca los esfuerzos en: fortalecer las empresas, consolidar la estructura de cluster, y generar las condiciones del entorno inmediato.**



Aspectos principales de la agenda concertada

- Calidad e innovación
- Fortalecimiento del capital humano
- Marca cluster
- Alineación de marcas
- **Expansión de mercados**
- Gerencia del cluster
- Sostenibilidad y crecimiento financiero
- Financiamiento empresarial
- Sistema de información



La Estrategia de internacionalización para el *cluster* del Cuero y Calzado del Valle del Cauca contempla:

- 1) Estandarización y sistemas de calidad de sus procesos y proveedores**
- 2) Innovación compartida para desarrollar productos de alto confort y diseño (Salud e institucional)**
- 3) Serio análisis de mercado**
- 4) Participación en ferias con la marca y de forma colectiva (repartición de responsabilidades)- En un futuro una comercializadora del *cluster***
- 5) Estructuración financiera de producción en un paquete completo para el *cluster*.**