

Guía para la conformación e
implementación de los núcleos de
**desarrollo productivo en la
provincia de Limón**

Octubre, 2017

Guía para la conformación e implementación de los Núcleos de Desarrollo Productivo en la provincia de Limón

1. ¿Qué son los núcleos de desarrollo productivo y por qué esa forma de gobernanza?

En este documento, y para efectos del proceso que se lleva a cabo en la provincia de Limón, el concepto de Núcleos de Desarrollo Productivo responde a una evolución del concepto de clúster, para efectos de las referencias que se harán a lo largo de este documento. Es así como, utilizando la definición de Porter (1998) “un clúster está formado por un grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas geográficamente próximas, en un campo particular, ligados por actividades e intereses comunes y complementarios”.

En forma más específica, los núcleos de desarrollo productivo se entenderán en concordancia con Perego (2003), así citado en Mora (2017):

“Un “núcleo productivo” es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un “núcleo productivo” podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos... formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la Administración, pueden mejorar su competitividad.”

Es importante entender este enfoque de núcleos dentro del alcance de los ecosistemas productivos, los cuales pueden entenderse como:

“Un ecosistema de desarrollo es la interrelación sistémica entre las variables económicas, sociales, ambientales e institucionales de un sector económico o geográfico” (Mora, 2015).

Es así como, dicho enfoque de núcleos de desarrollo productivo, tal como lo mencionan Monge y Salazar (2016) citando a Rodríguez y Moso (2003), reconoce que la competitividad de cualquier empresa, en especial de las micro, pequeñas y medianas empresas – Mipymes-, depende en gran medida de la red de relaciones que establezca y de los flujos de aprendizaje e innovación que conlleven dichas interacciones. Este arreglo en núcleos permite crear una dinámica de cooperación que promueve el aprendizaje, la mejora tecnológica, la innovación, la exportación, la internacionalización y la mejora de los modelos de gestión, aumentando la productividad de las empresas participantes y promoviendo

mayor grado de encadenamientos productivos, todo lo cual facilita el desarrollo de ventajas competitivas de largo plazo (Monge y Salazar, 2016).

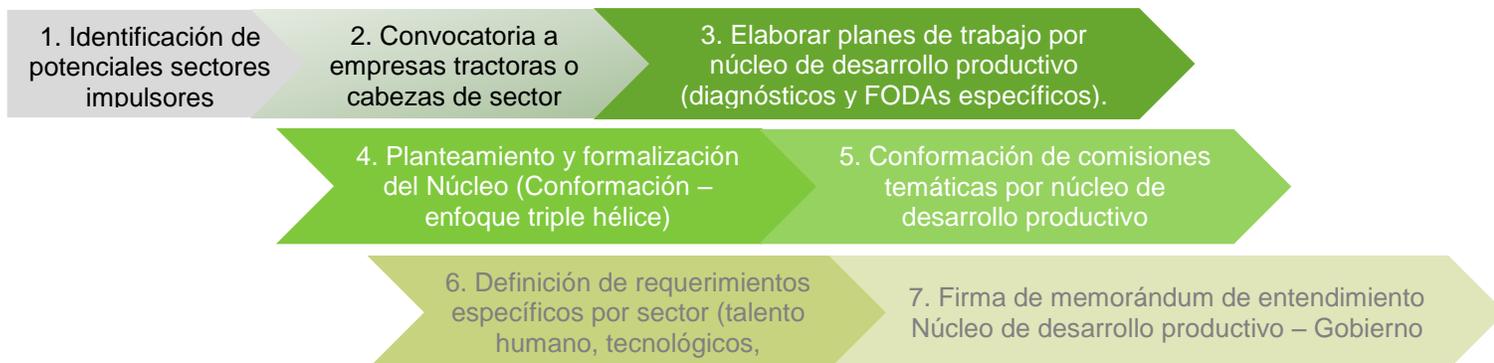
Tal y como se menciona en el Pacto por el desarrollo productivo y competitivo de la Región Huetar Caribe, firmado en agosto anterior, el objetivo primordial de este trabajo será impulsar mayor generación de empleo de calidad, al potenciar las capacidades del empresariado regional y la atracción de inversión productiva a la zona.

Mediante políticas de desarrollo de clústeres (PDC) los países que las han implantado han logrado moverse desde las ventajas comparativas basadas en factores tales como el bajo costo de la mano de obra, que con frecuencia son transitorias, hasta lograr ventajas competitivas más sostenibles aumentando la calidad de los productos, añadiéndoles características que los hagan más deseables para los consumidores, desarrollando tecnología de procesos propios o aumentando la eficiencia de la producción, todo lo cual conlleva también mejoras en la calidad de los empleos y aumento de los ingresos de los trabajadores en el clúster (Monge y Salazar, 2016).

Como se verá más adelante, este arreglo en núcleos permitirá a las autoridades conocer de primera mano, los requerimientos que dichas agrupaciones tienen para poder desarrollarse, crecer y generar empleo, y que requieren intervención en un nivel que sobrepasa la esfera privada y necesita de coordinación público-privada.

2. Proceso de consolidación de los núcleos de desarrollo productivo en Limón

Figura 1. Proceso de consolidación de los núcleos de desarrollo productivo.



Fuente: Elaborado por Mora a partir de Monge González. 2016.

El trabajo de reconocimiento de los sectores impulsores realizado para construir la propuesta estratégica de desarrollo productivo, consistió en un ejercicio de análisis basado en datos que permitió identificar los sectores impulsores del desarrollo, en los seis cantones de la provincia de Limón.

Como parte del proceso realizado durante el taller del 19 de junio y en sesiones posteriores, se logró la identificación de las siguientes empresas tractoras para cada núcleo:

Figura 2. Empresas tractoras identificadas por los actores regionales.



La primera labor de los enlaces de cada ente rector, será la de consolidar la conformación del núcleo, en primera instancia confirmando a las empresas tractoras y agregando aquellas que se considere estratégico.

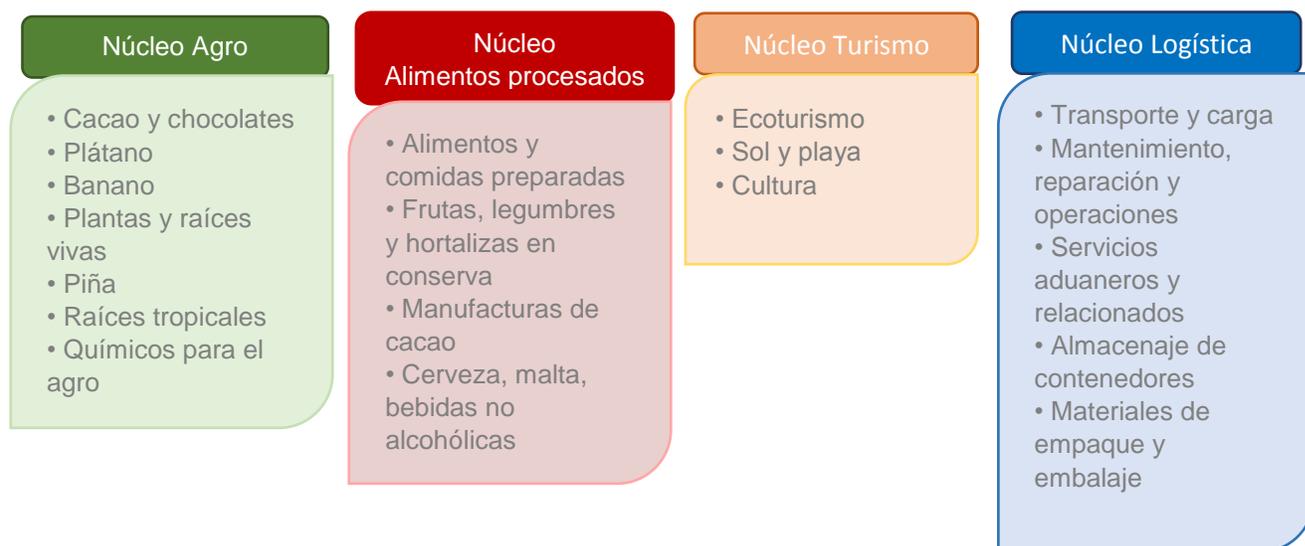
En paralelo al reclutamiento de las empresas tractoras, se deberá realizar un mapeo de interesados en este proceso, tanto que sean interesados de forma positiva, como potenciales detractores del proceso.

Como apoyo a esta labor de reclutamiento de empresas e interesados, se cuenta con una presentación para estos actores, en donde se enumeran y explican los beneficios de participar en un núcleo para cada conjunto de actores.

3. Elaboración de los planes de trabajo por núcleo y análisis FODA.

Como parte del trabajo realizado en el taller del 19 de junio, se cuenta con la siguiente información para cada uno de los núcleos, en primera instancia y de conformidad con el análisis FODA realizado a priori dentro de este taller, se priorizaron las siguientes actividades dentro de cada núcleo:

Figura 3. Actividades priorizadas dentro de cada núcleo.



Con estas actividades en mente, se instruyó a los participantes del taller, a que indicaran los principales recursos y requerimientos necesarios para el crecimiento de cada núcleo y aumento del potencial de generación de empleo de las empresas miembros. Dicho ejercicio concluyó en la priorización de proyectos para la mejora de la competitividad y crecimiento de cada núcleo. A continuación estos proyectos.

Figura 4. Requerimientos y proyectos priorizados por núcleo

	Agro	Alimentos procesados	Turismo	Logística
Financiero	Financiamiento adaptado a sus necesidades y realidades.	Financiamiento adaptado a sus necesidades y realidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento adaptado a sus necesidades y realidades. • Estímulo de la inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • Certificación de operadores de transporte (mejorar costo). • Financiamiento adaptado a sus necesidades y realidades
Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Información del mercado y estrategias comerciales. • Asistencia técnica. • Mejores prácticas en sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Información del mercado y estrategias comerciales. • Asistencia técnica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información del mercado y estrategias comerciales. • Asistencia técnica. • Participación en ferias internacionales - promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios disponibles 24x7 (soporte al TICA 24x7). • Modernizar instalaciones aduaneras para hacer más y mejores negocios.
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Plantas de procesamiento. • Fomento al emprendedurismo y a la asociación de empresas. • Manejo del cambio climático. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plantas de procesamiento. • Centro de valor agregado. • Transferencia de Investigación. • Simplificación de Trámites. • Articulación Interinstitucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura hotelera. • Infraestructura adecuada para recepción de cruceros. • Planes reguladores 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar oferta hotelera. • Dique seco. • Mejoras en cuanto a la facilitación del comercio. • Telecomunicaciones
Valor agregado	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer capacidades. • Encadenamientos productivos. • Diversificación. • Capacitación y formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer capacidades. • Encadenamientos productivos. • Capacitación y formación. • Programa de aceleración empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer capacidades. • Encadenamientos productivos. • Capacitación y formación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de las facilidades para poder ofertar mejores servicios y agregar valor a los servicios actuales.

Una vez conformado el núcleo de desarrollo productivo, se procederá al análisis de estos resultados preliminares de requerimientos y proyectos, a la luz de las necesidades que sean identificadas en el seno de cada núcleo por los miembros del mismo. Necesidades que surjan o se visualicen para lograr el objetivo de incrementar la generación de empleos de calidad, al potenciar las capacidades del empresariado regional y la atracción de inversión productiva a la zona.

Luego de este análisis, cada núcleo contará con su Plan de trabajo, el cual iniciará su implementación en 2018.

4. Planteamiento y formalización de cada núcleo bajo un esquema de triple hélice.

Idealmente, se recomienda poder formalizar el núcleo bajo una figura de asociación o figura jurídica similar, que le brinde libertad de acción y contrataciones, a la vez que permita la recaudación de fondos de sus propios miembros y eventualmente de otras instancias, y le otorgue capacidad para negociar, impulsar o proponer, los cambios sistémicos o de competitividad que el sector requiera (Mora, 2017).

Es importante que existan barreras de entrada y salida al núcleo productivo, de tal manera que los participantes perciban la relevancia de estar dentro o fuera de él, exijan resultados del mismo, pero trabajen a la vez por obtener dichos resultados y dediquen recursos a lograrlo.

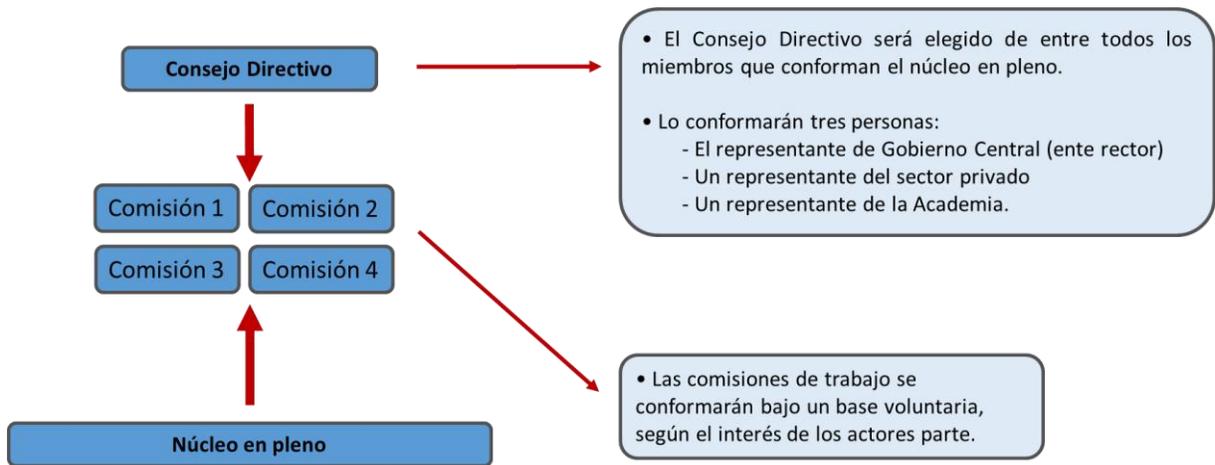
Como parte de las funciones de cada núcleo, se encuentran:

- Mejorar la competitividad y productividad de las empresas a través de la cooperación y coordinación de acciones.
- Identificar factores de competitividad del núcleo e impulsar políticas para la mejora de esta.
- Definir los retos estratégicos competitivos que no pueden atenderse mediante acciones individuales de las empresas o acciones colectivas en el ámbito privado (ver paso 6).
- Realizar estudios de profundidad del tipo de actividad o actividades en que se centrará el núcleo.
- Mapear las cadenas de valor de mayor peso dentro de las actividades del núcleo.
- Definir, a partir de un mapeo inicial, las cadenas de valor que se fortalecerán de manera conjunta por parte del núcleo.
- Coordinar y articular los procesos de mejora continua y disminución de los cuellos botella en las cadenas de valor.
- Catalizar la cantidad y la velocidad de la comunicación y de la interacción entre los miembros del núcleo.
- Captar y difundir información estratégica para el núcleo.
- Identificar retos estratégicos y potenciales sinergias dentro del núcleo.
- Identificar y promover proyectos de cooperación con organizaciones con las que se tengan intereses comunes.
- Impulsar la innovación y el desarrollo del núcleo.
- Promover el núcleo y la defensa de sus intereses.
- Apoyar e impulsar los procesos de internacionalización de las diferentes cadenas de valor presentes en el núcleo.
- Apoyar la mejora de la competitividad de la región en la que se sitúan.

5. Conformación de comisiones temáticas dentro de cada núcleo.

Una vez elaborado de consenso el Plan de trabajo, los miembros del núcleo establecerán un esquema de trabajo en comisiones temáticas, conforme las prioridades definidas en dicho plan.

Figura 5. Gobernanza de los núcleos de desarrollo productivo.



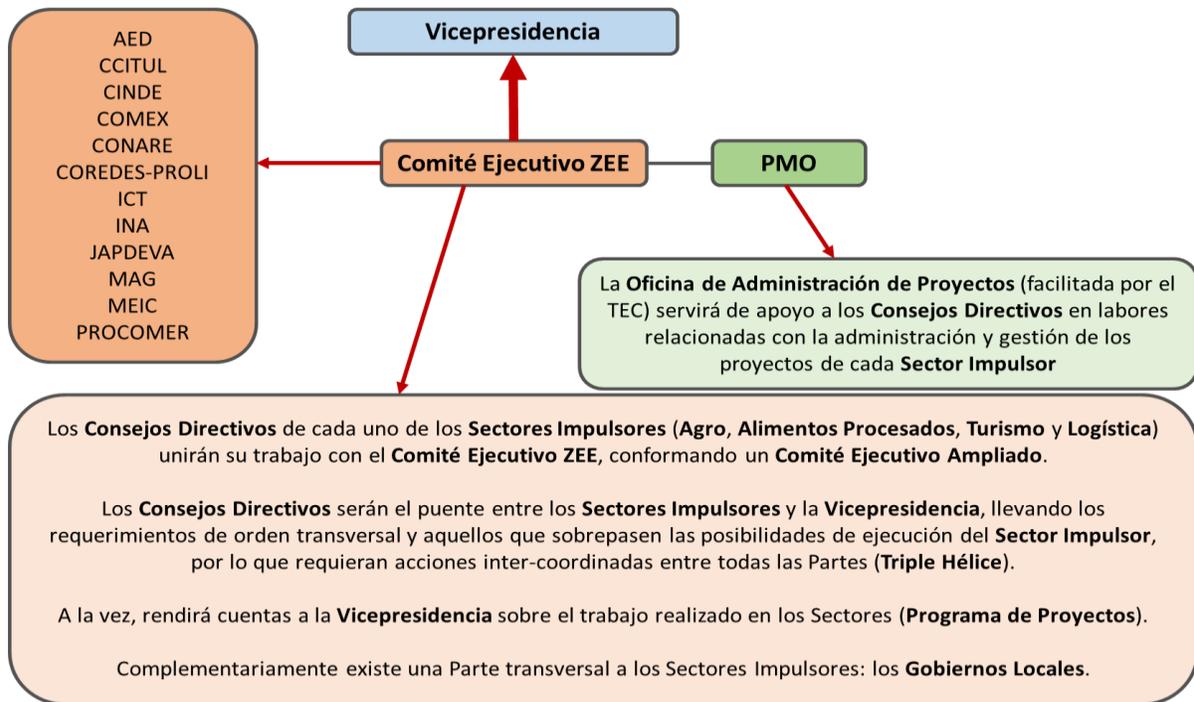
6. Definición de requerimientos específicos por núcleo.

La matriz de priorización de necesidades y proyectos, así como la elaboración del Plan de trabajo, establecerán los requerimientos de talento humano, conectividad, tecnología, financiamiento, infraestructura, logística, entre otros.

Cuando dichos requerimientos sobrepasen el alcance de las acciones privadas que el núcleo en sí mismo puede impulsar, o incluso aquellas acciones de coordinación con Academia y Ente Rector, serán elevados al Comité Ejecutivo ZEE Caribe, mediante la presentación de estas necesidades en el Consejo ampliado de este Comité. En los casos que así lo ameriten, serán elevados a la segunda Vicepresidencia de la República.

A continuación el esquema de este proceso.

Figura 6. Interacción entre Consejos Directivos, Comité Ejecutivo y Vicepresidencia.



7. Firma de memorándum con Gobierno.

Una vez definidos los requerimientos del núcleo productivo, las brechas estratégicas y solicitudes específicas, el núcleo debe impulsar la firma de un compromiso en el cual se establecerán los deberes y responsabilidades que este sumirá y a su vez quedarán explícitos los compromisos del Gobierno para que ese núcleo de desarrollo productivo mejore sus condiciones de competitividad a nivel sistémico. Este elemento es clave para garantizar continuidad en el tiempo, más allá de los ciclos políticos.

Dentro de este memorándum deberían establecerse las cláusulas para la rendición de cuentas, de todas las partes involucradas, y evaluación de resultados.

Análisis de cadenas de valor como mecanismo para la mejora de la competitividad

Según se vio en el paso 4, dentro de las funciones del núcleo, quizá de las más importantes, fundamentales, son:

- Mapear las cadenas de valor de mayor peso dentro de las actividades del núcleos, y
- Definir, a partir de un mapeo inicial, las cadenas valor que se fortalecerán de manera conjunta por parte del núcleo.

Una explicación detallada del concepto de cadenas de valor y el procedimiento para su mapeo e identificación, se encuentra en el Libro Blanco, el cual será base para este proceso de conformación de núcleos, una vez que sea aprobado y liberado por el BID, como documento público.

Bibliografía

- Monge, R. (2016). **Política de Desarrollo de Clústeres para Costa Rica. Agenda para aumentar los encadenamientos productivos, la capacidad de innovación y la productividad de las empresas.** Documento elaborado para el Banco Interamericano de Desarrollo.
- Monge, R. y Salazar, J.M. (2016). **Políticas de clústeres y de desarrollo productivo en la Comunidad Autónoma del País Vasco: Lecciones para América Latina y el Caribe,** Informes Técnicos”, 2016/3, Organización Internacional de Trabajo (OIT), Lima, Perú.
- Mora, J. (2017) **Guía para proceso de consolidación de ecosistemas productivos, núcleos y cadenas de valor, con un enfoque regional.** Ministerio de Comercio Exterior.
- Perego, L. (2003), **Competitividad a partir de los Agrupamientos Industriales, Un Modelo Integrado y Replicable de Núcleo productivos,** Universidad Nacional de La Plata, Argentina,
- Porter, M. y M. Ketels (2008). **Clusters and Industrial Districts: Common Roots, Different Perspectives,** en Handbook of Industrial Districts, Becatinni, G. et al. (eds), Cheltenham, Edward Elgar.