



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

Hacia un Desarrollo Industrial Inclusivo y Sostenible mediante el fortalecimiento de modelos asociativos

Documento de discusión

CHANDUVI C. y RIVERA A., PTC/BRP/LAC
HARTWICH F., PTC/AGR y SACKDA S., PTC/BIT



Primera Reunión CELAC de Ministros de Economía e Industria
San José, Costa Rica. 10 – 11 Abril 2014

Resumen Ejecutivo

El desarrollo de redes empresariales y consorcios de exportación pueden ayudar en la construcción/consolidación de vínculos comerciales eficaces con las cadenas de valor local, regional e internacional y ofrecer productos o servicios de calidad apropiada para ellos. Los países en desarrollo necesitan pasar del enfoque de políticas de desarrollo industrial basado en el comercio a las políticas de innovación, conocimiento y formación de capacidades para el desarrollo productivo e industrial. La promoción de "Modelos asociativos para el desarrollo industrial" a través de clústeres/conglomerados, redes de Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) y el desarrollo de cadenas de valor es clave para construir un sector productivo competitivo, impulsar la innovación y contribuir a la mitigación de la pobreza. En este documento se discute la metodología del enfoque de la ONUDI para el desarrollo de clústeres incluyendo diferentes estudios de caso conceptuales realizados. También se presenta una experiencia internacional relevante para el desarrollo de parques industriales a través de redes de intercambio de conocimientos. A continuación las principales limitaciones y oportunidades para mejorar los modelos asociativos y la inserción en cadenas de valor en la región son revisadas incluyendo el análisis específico de cadenas de valor agro-industriales. Finalmente, un Plan de acción para impulsar el desarrollo productivo e industrial en el marco de la CELAC es propuesto.

Contenido

Resumen Ejecutivo.....	2
Introducción.....	4
1. Modelos asociativos para el desarrollo industrial	4
1.2 El enfoque de la ONUDI para el desarrollo de Clústeres	5
2. Modelos asociativos en el contexto de las políticas industriales y las cadenas de valor	12
2.1 Redes basadas en el conocimiento y parques industriales	16
2.2 Restricciones y oportunidades para el desarrollo de clusters y cadenas productivas regionales	20
3. Propuesta de Plan de acción para la región LAC.....	23

Lista de Figuras

Figura 1. Relaciones fundamentales dentro del clúster.	6
Figura 2. Lógica de intervención para el enfoque de ONUDI al desarrollo del clúster.....	7
Figura 3. Fortalecimiento de los mecanismos de gobernanza del clúster.....	8
Figura 4. Fases del enfoque para el desarrollo del clúster	9
Figura 5. La Plataforma del cluster en Austria.....	16
Figura 6. El Clúster de Mecatrónica en Austria.....	17
Figura 7. Elementos fundamentales en la evolución del Parque Industrial de Software Hagenberg.	18
Figura 8. Áreas potenciales de trabajo en red de los Parques Eco-Industriales.....	19
Figura 9. Principios para la cooperación en el marco de las acciones de CELAC relacionadas con el Desarrollo Productivo e Industrial.	24

Lista de Tablas

Tabla I. Elementos de políticas de desarrollo vinculados a cadenas de valor y desarrollo de clúster en países de América Latina y Caribe.	13
Tabla II. Relaciones entre diferentes actores en el Parque Industrial de Software de Hagenberg.	18
Tabla III. Bloques comerciales intrarregionales en América Latina y Caribe	20
Tabla IV. Factores inhibidores e intervenciones secuenciales en cadenas de valor en LAC.....	22

Introducción

Los productores de los países en desarrollo necesitan desarrollar vínculos comerciales eficaces con compradores y consumidores finales locales, regionales e internacionales y ofrecer una calidad de productos o servicios apropiada para ellos. Las redes empresariales y consorcios de exportación pueden ayudar a mejorar este enlace. Muchos aspectos sistémicos de la organización de la cadena de valor necesitan tenerse en cuenta de forma que el suministro, producción y las actividades de adición de valor estén funcionando bien e interrelacionadas, para lo cual el propósito de desarrollo de la cadena de valor apoyado a través de los gobiernos puede ser operacional. En esencia, Los países en desarrollo necesitan pasar del enfoque de políticas de desarrollo industrial basado en el comercio a las políticas de innovación, conocimiento y formación de capacidades para el desarrollo productivo e industrial. La producción eficiente y las políticas de vinculación industrial basadas en instrumentos para promover la cooperación empresarial y colaboración institucional son de suma importancia para mejorar el desempeño competitivo de las empresas y crear un entorno empresarial dinámico e innovador. Para lograr un mayor impacto es esencial para ellas que sean parte de las políticas de desarrollo nacionales de los países. Estas estrategias al ser más amplias y poseer un más largo alcance proporcionan señales claras para mejorar los esfuerzos de las empresas, vincularlas con las prioridades del sector, y buscar una mayor coordinación entre los instrumentos públicos y un ambiente de diálogo y consenso con iniciativas de apoyo privado. Políticas productivas e industriales apropiadas pueden fortalecer los vínculos y la integración entre empresas de diferentes líneas de negocio.

A menudo, las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) forman parte de cadenas de articulación productiva compuestas por empresas de diferentes tamaños y de diferentes sectores. Adoptar este tipo de producción requiere un enfoque integral y sistémico de política, que puede tener un gran impacto si incluye elementos que permiten aumentar la productividad y la competitividad de las empresas y considerar las variables regionales, sectoriales e institucionales que son importantes para garantizar la calidad y eficiencia de las políticas públicas.

En este sentido, la ONUDI en consonancia con la visión estratégica de Desarrollo Industrial Inclusivo y Sostenible (ISID) aprobada por todos sus Estados Miembros ha adoptado el compromiso¹ de ayudar a la región de América Latina y Caribe (ALC) para emprender acciones de apoyo a las políticas industriales integrales, consideradas acciones para la promoción del espíritu empresarial y desarrollo de empresas y PYMEs con responsabilidad social y ambiental; promover el capital humano orientado a las necesidades de desarrollo tecnológico e innovación para el desarrollo industrial; fomentar empleo calificado con prioridad para los jóvenes y de género; desarrollo de cadenas de valor y la vinculación de las economías locales que contribuyan al cambio en la estructura productiva.

1. Modelos asociativos para el desarrollo industrial

La mayoría de las PYMES generalmente tiene dificultades para entrar en los flujos de comercio y producción que caracterizan a la economía globalizada y la mayoría de ellas participa en sistemas de producción local o nacional, en lugar de supranacionales. Esto es debido a la naturaleza de los bienes que producen y los tipos de mercados que sirven, entre otras razones (tales como las capacidades de

¹ Acordado durante la Conferencia de Ministros de Industria y Comercio de la región LAC sostenida en Lima, Perú, el 1ro de Diciembre de 2013.

gestión y de producción, calidad, escala y precios). Tienen un acceso limitado a recursos productivos, financieros y de conocimientos en comparación con los competidores más grandes, además de poca influencia sobre la formulación de las políticas de apoyo y servicios.

Tales limitaciones plantean desafíos a las PYMEs para entrar en el sector formal o escalar a unidades grandes de negocio. Como resultado, su potencial de crecimiento sigue permaneciendo en gran medida sin explotar. Mediante la colaboración con empresas socios e instituciones de apoyo, las PYMEs pueden lograr economías de escala en la compra, producción y ventas minoristas mientras que juntas son capaces de influir en los procesos de formulación de políticas. Al mismo tiempo, los vínculos con socios globales ofrecen a las PYMEs el acceso a los mercados globales y pueden proporcionarles información estratégica y oportunidades que aumenten su productividad y faciliten el cumplimiento con los estándares comerciales. En este marco, la promoción de "Modelos asociativos para el desarrollo industrial" a través de clústeres/conglomerados de PYMEs, el desarrollo de cadenas de valor y redes, son la clave para construir un sector productivo competitivo, impulsar la innovación y contribuir a la mitigación de la pobreza. Las iniciativas de clústeres se consideran también como instrumentos eficientes de políticas que permiten la concentración de recursos y la financiación en áreas identificadas con un alto potencial de crecimiento y desarrollo que puede diseminarse más allá del sector seleccionado.

Sin embargo, relativamente pocos conglomerados en los países en desarrollo han sido capaces de alcanzar tasas de crecimiento alto y sostenido. En muchos casos, están atrapados en un ciclo de feroz competencia, estancamiento y pobreza y son incapaces de lograr espontáneamente la transición a la innovación y el crecimiento. En consecuencia, la asistencia y el apoyo a políticas apropiadas son a menudo necesarios. La ONUDI ha desarrollado una metodología para el desarrollo de clústeres que aborda las causas del estancamiento de clúster y ayuda a aprovechar oportunidades de crecimiento y superar los obstáculos al desarrollo.

1.2 El enfoque de la ONUDI para el desarrollo de Clústeres²

En general, la **articulación productiva** podría definirse como un acuerdo de colaboración entre diversos actores económicos orientados a la generación de ventajas competitivas que no pueden lograrse por cada uno solo y sin una articulación suficiente como para compatibilizar la colaboración, la cooperación y los procesos de competencia entre los diferentes actores³.

Para la ONUDI, los **Clústeres** pueden ser definidos como "las concentraciones geográficas de empresas interconectadas e instituciones asociadas que enfrentan retos y oportunidades comunes". Esta definición destaca dos características esenciales de los clústeres:

- constan de una masa crítica de empresas situadas en una **proximidad geográfica** entre ellos y las empresas dentro de ellas comparten muchas **características comunes** (pueden compartir los mismos proveedores de materias primas, los mismos mercados y clientes, incluso al producir diversas mercancías, el mismo territorio, su infraestructura, servicios y, en muchos casos, una identidad cultural común).

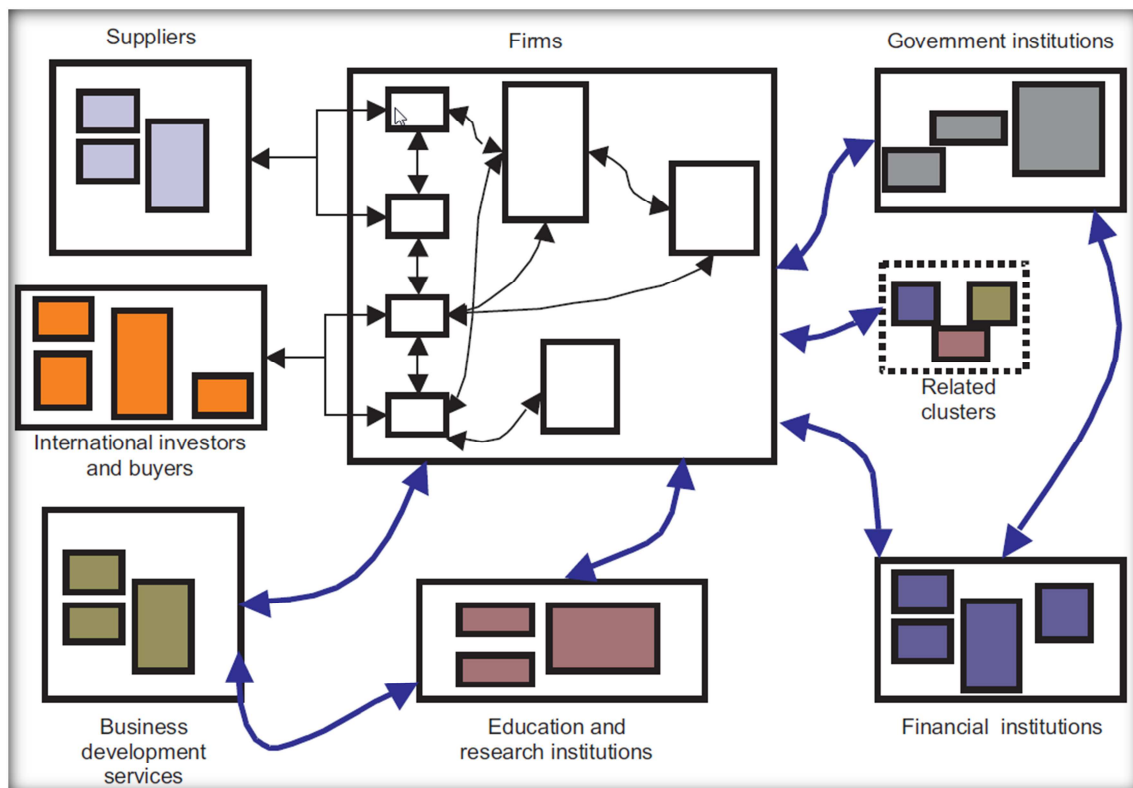
² Ver el Documento Técnico completo en *The UNIDO Approach to Cluster Development: Key Principles and Project Experiences for Inclusive Growth*. UNIDO, 2013.

³ Ferraro C. (2010) Clústeres y políticas de articulación productiva en América Latina. Colección de documentos de proyecto CEPAL.

Además de empresas, los clústeres también pueden incluir **instituciones de apoyo**, tales como:

- Asociaciones de negocios;
- Proveedores de servicios de desarrollo de negocios (BDS);
- Proveedores de servicios financieros, incluyendo bancos;
- Autoridades públicas tales como gobiernos y agencias regulatorias locales, regionales y nacionales;
- Agencias de entrenamiento tales como escuelas vocacionales, universidades, etc.

Figura 1. Relaciones fundamentales dentro del clúster.



Fuente: International Trade Centre UNCTAD/WTO (2005). Innovations in export strategy: Competitiveness through export clustering. Executive Forum, Geneva.

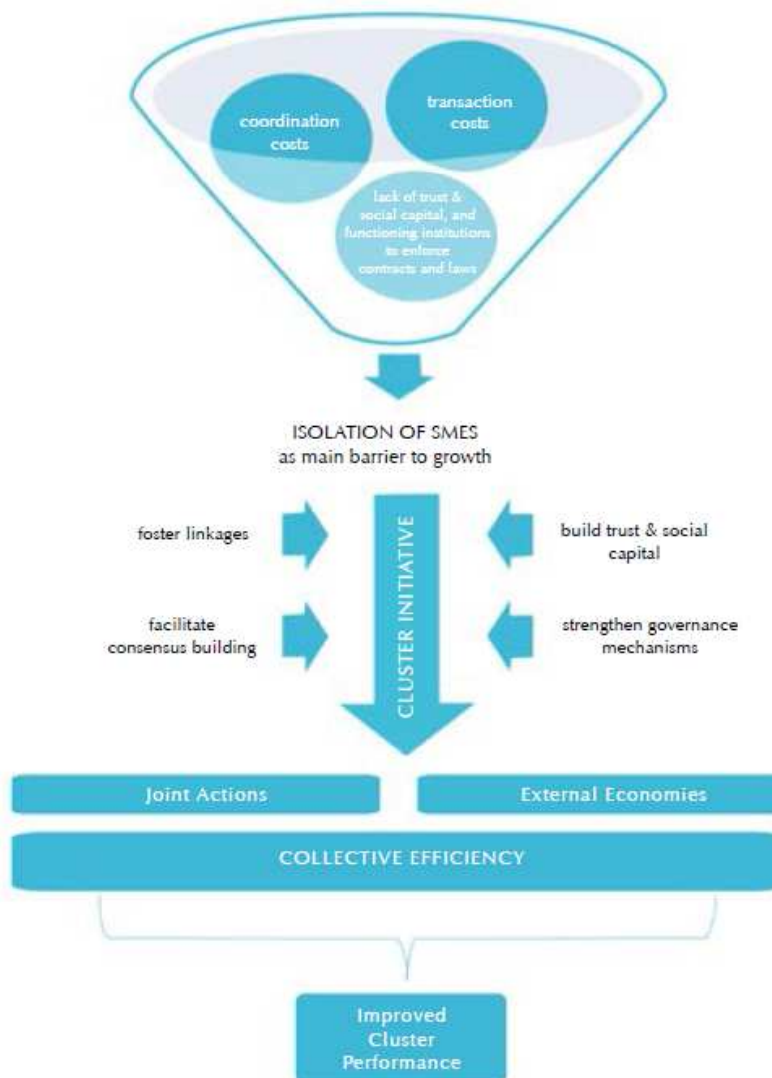
La proximidad espacial y los intereses estratégicos compartidos permiten a las empresas y sus instituciones de apoyo obtener ganancias compartidas a través de la organización de acciones conjuntas entre empresas del grupo (por ejemplo, compra de insumos o publicidad conjunta o uso compartido del equipamiento) y entre las empresas y sus instituciones de apoyo (por ejemplo, la prestación de asistencia técnica por asociaciones empresariales o las inversiones en infraestructura por el sector público). La ventaja acreditada al clúster de tales esfuerzos colectivos se denomina eficiencia colectiva. La evidencia sugiere que la voluntad de los empresarios de participar en acciones conjuntas es un factor crítico de éxito para liberar su potencial de crecimiento. Sin embargo, a pesar de los beneficios potenciales derivados de acciones conjuntas, a menudo los empresarios suelen elegir una estrategia de avanzar por sí solos.

Varios factores pueden dificultar la cooperación entre las empresas incluyendo:

- los costos de transacción,
- los costos de coordinación, y
- una cultura de negocios adversa.

También pueden surgir obstáculos a la cooperación entre empresas e instituciones de apoyo. Mientras que la proximidad espacial por su lado puede reducir algunos de los costos asociados con las actividades de cooperación entre empresas e instituciones, otros obstáculos deben abordarse conscientemente para que un clúster se convierta en dinámico y orientado al crecimiento. El enfoque de la ONUDI para el desarrollo del clúster se centra por tanto en eliminar los obstáculos a las acciones conjuntas con el objetivo de alentar la acción colectiva. La lógica de intervención o cadena de resultado subyacente en el enfoque es representada en la **Figura 2**.

Figura 2. Lógica de intervención para el enfoque de ONUDI al desarrollo del clúster.



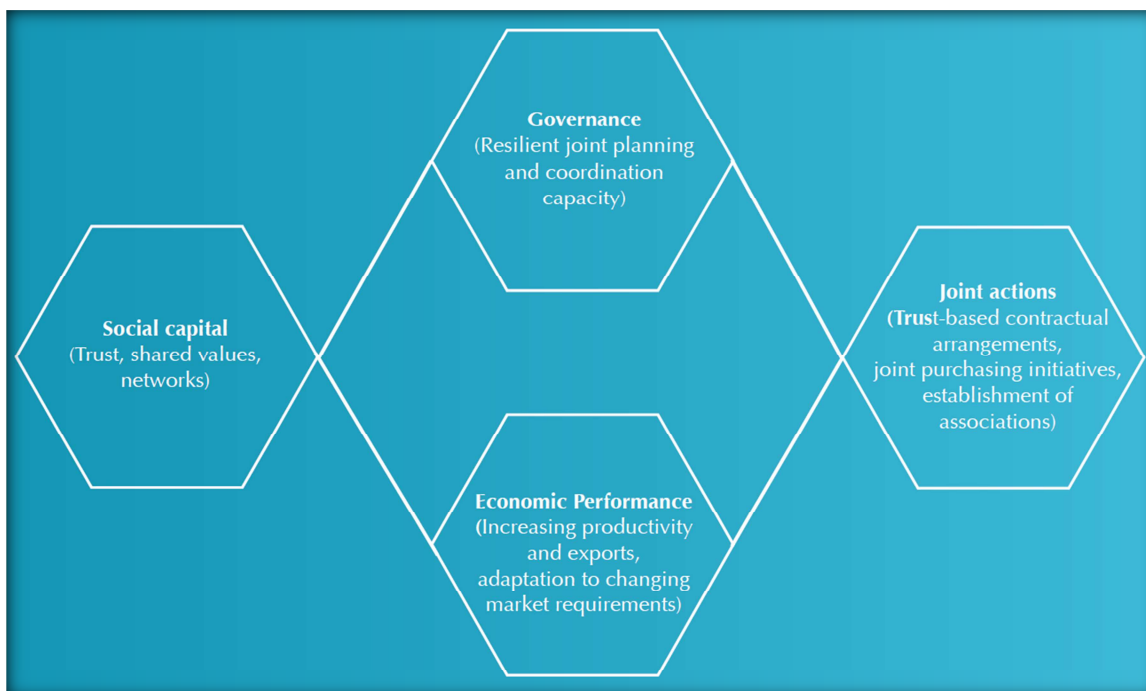
Principios del enfoque de la ONUDI para el desarrollo del clúster:

- **Enfocarse en clústeres existentes**, en lugar de crear nuevos.
- **Promover el sector privado local**, promoviendo el crecimiento pro-pobre, inclusivo para todas las categorías de actores, sostenible y género equilibrado, promoviendo la innovación, mejorando el acceso a oportunidades de empleo y a la salud y educación de la fuerza laboral.
- **Fomentar la eficiencia colectiva a través de acciones conjuntas** que en última instancia podría generar beneficios al grupo en su conjunto y a las comunidades en las que están enclavadas.

Las medidas para ayudar a las partes interesadas del clúster a reducir barreras para la cooperación y ayudarles a revertir el aislamiento involucran:

- Fomentar vínculos entre las partes interesadas del clúster
- Facilitar la construcción de consensos
- Fomentar relaciones
- Impulsar la confianza
- Fortalecer el mecanismo de gobernanza
- Apoyar la red institucional del clúster

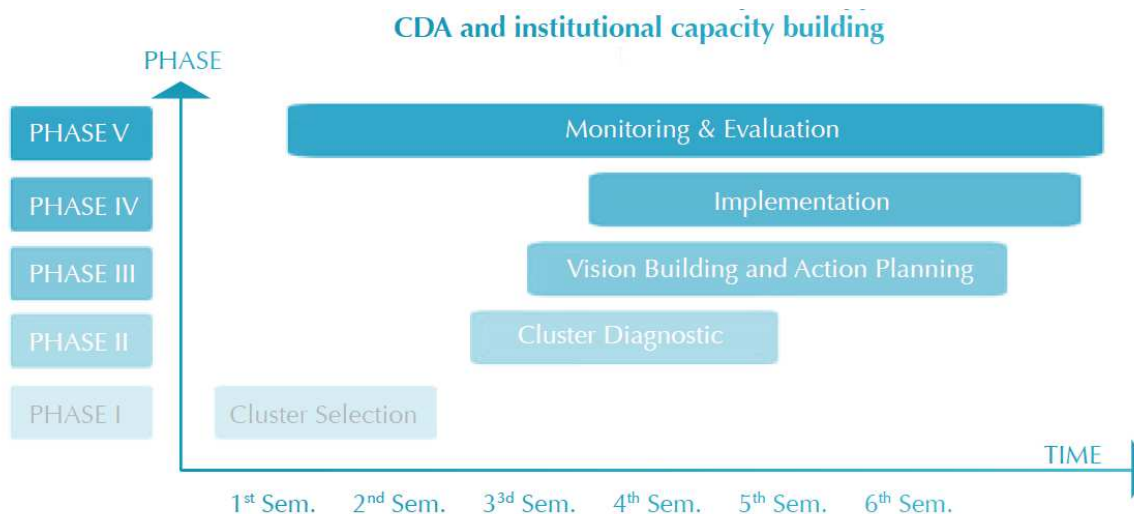
Figura 3. Fortalecimiento de los mecanismos de gobernanza del clúster



El enfoque de la ONUDI se centra en proporcionar incentivos para organismos del sector público y privado para promover con mayor eficacia el desarrollo del clúster y formar su capacidad local para hacerlo. Instituciones relevantes locales, regionales y nacionales, incluyendo Cámaras de comercio, los gobiernos locales, ONGs, asociaciones de productores, universidades, instituciones de formación y desarrollo económico regional, así como agencias para el desarrollo económico local son asistidas para asumir progresivamente un fuerte papel de apoyo en el desarrollo del clúster. Las actividades incluyen el establecimiento o apoyo a redes de negocios, alianzas público-privadas y promoción del diálogo entre proveedores de servicios y/o legisladores de políticas. La ONUDI también asiste técnicamente a los proveedores de servicios financieros y no financieros (por ejemplo, los proveedores de servicios de

desarrollo de negocios (BDS), escuelas vocacionales, etc.) para hacer sus servicios más sensibles a las demandas generadas dentro del clúster.

Figura 4. Fases del enfoque para el desarrollo del clúster



Existen varias experiencias en diversas partes del mundo que han sido conducidas por la ONUDI para llevar a la práctica el enfoque dirigido al fortalecimiento de modelos asociativos para avanzar hacia el ISID.

Caso 1: PERU

MARCAS COLECTIVAS PARA LA EXPORTACIÓN

La ONUDI promueve el uso de marcas colectivas en Perú para mejorar la calidad y la reputación de productos típicos, así como para permitir su comercialización conjunta en el extranjero. Con este fin, los productores están organizados dentro de un Consorcio de Origen - una alianza voluntaria de entidades comerciales dentro de la misma cadena de valor - que debe realizar desarrollar una estrategia de marketing alrededor del producto típico como un tema de nicho; aumentar la visibilidad del producto típico con varios socios para promover el turismo rural, permitiendo a los consumidores "vivir y experimentar" en su territorio de origen; mejorar los productos típicos para satisfacer las expectativas del mercado y de los reguladores; y asegurar, mediante la inscripción de una etiqueta colectiva (por ejemplo, marca colectiva, indicaciones geográficas, etc.), que sólo los productores que cumplan con las especificaciones del producto pueden utilizar la etiqueta. El desarrollo y promoción de Consorcios de Origen produce varios impactos: agrega valor a los métodos de elaboración tradicional lo que conduce a mayores tasas de empleo; al mismo tiempo, las marcas colectivas revitalizan el patrimonio histórico, cultural y ecológico de las regiones del Perú. Hasta ahora, cinco Consorcios de Origen integrados por 748 productores rurales han registrado oficialmente sus marcas colectivas y cinco Consorcios de Origen más incluidos 700 productores están en proceso de registrar sus marcas colectivas. En 2013, el enfoque de la ONUDI fue galardonado con el premio "Buenas Prácticas Gubernamentales".

Caso 2: EGIPTO- ALEMANIA

ASOCIACIONES DE MINORISTAS PARA CADENAS DE SUMINISTROS

Muchas fincas productoras y PYMES en los países en desarrollo a menudo tienen dificultades para cumplir con los requerimientos del mercado y carecen de la técnica y medios financieros para producir mercancías rentables de suficiente cantidad y la calidad requerida. Por ello la ONUDI, junto al Grupo Metro, desarrollaron un programa de construcción de capacidad para aplicar la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI) y el Protocolo Global de los Mercados (GMP), que permite a las PYMES a cumplir con los requisitos en términos de seguridad alimentaria y calidad reconocida internacionalmente. Varios proyectos piloto han sido implementados hasta ahora en Egipto, India y Rusia, donde los proveedores han logrado considerables mejoras en su desempeño y cumplimiento de las normas de seguridad alimentaria y buenas prácticas agrícolas (BPA). En Egipto, la ONUDI en 2009 inició su colaboración con METRO y comenzó con la modernización de 18 procesadoras de alimentos de aves de corral para carne y productos lácteos, frutas, verduras y productos de confitería en el contexto de un programa para desarrollar proveedores de tal manera que pueden aprender a acceder a los mercados de forma más duradera. El objetivo del programa era permitir a grupos de proveedores acceder a nuevas oportunidades rentables del mercado y establecer vínculos comerciales con potenciales compradores. Mientras que el grupo Metro proporciona conocimientos sobre las normas y medidas de cumplimiento, la ONUDI establece canales de comunicación efectiva con las PYMES, organiza actividades de formación y visitas in situ para evaluar a los proveedores contra los requisitos de GMP GFSI y proporcionar asesoramiento y guía conjuntamente con el Centro Egipcio de Trazabilidad para las Exportaciones Agroindustriales (ETRA/ATC). En general, se implementó el programa basado en una plataforma de múltiples partes interesadas donde todos los socios del proyecto, incluyendo las agencias de desarrollo, los gobiernos, el sector privado, donantes, academia, etc. o contribuyeron en especie o financieramente. Los proveedores, al mismo tiempo, se inscribieron en el programa de forma gratuita. En menos de cinco meses, los proveedores aprobaron los requisitos de nivel básico e intermedio del protocolo Global de los Mercados y por lo tanto fueron considerados aptos para convertirse en proveedores METRO. Más específicamente, los proveedores demostraron un aumento del 45% de cumplimiento de las normas vigentes de seguridad de alimentos básicos así como en competencias individuales (un aumento de 13,6% en el conocimiento de seguridad alimentaria) en comparación con la evaluación inicial del proveedor. Based on the successful pilot, the project in Egypt has been expanded to cover 90 suppliers over the period 2009-2010. Como resultado, ha mejorado la calidad y volumen de productos comercializables. Al mismo tiempo, los consumidores locales se han beneficiado de productos mejores y más seguros, así como los precios de los alimentos más estables. Además, el acceso a los mercados para los proveedores ha sido mejorado y ganado estabilidad al firmar METRO más contratos con la mayoría de los proveedores actualizados. Basado en los éxitos obtenidos durante la fase piloto, el proyecto en Egipto se amplió para cubrir 90 proveedores más durante el período 2009-2010.

Case 3: ETIOPIA

MEJORA TECNOLÓGICA EN PYMES INSERTADAS EN CADENAS DE VALOR

La ONUDI trabajó para aumentar el rendimiento productivo en toda la cadena de valor del aceite comestible en Etiopía mediante la mejora del sistema de suministro de materia prima; promoviendo una capacidad eficiente de procesamiento; y mejorando el acceso a los mercados y finanzas. Todo esto por lo tanto aumentó el suministro de aceite comestible de buena calidad fabricado localmente. Los beneficios de la cadena de valor consolidada de aceite comestible fueron notables no solo entre las comunidades agrícolas y los clústeres de procesamiento, sino también para la comunidad en general. Para asegurar la sostenibilidad, el enfoque cambió luego hacia garantizar la participación del sector privado: en general, 4 sindicatos de agricultores y 10 cooperativas campesinas (más de 1.400 agricultores) recibieron asistencia técnica; se instalaron dos sistemas de limpieza de semilla y maquinarias de clasificación; y sociedades anónimas privadas se formaron en las regiones de Oromia y Amhara involucrando a 82 procesadores de aceite que recaudaron fondos para el establecimiento de servicios comunes (por ejemplo, las refinerías de petróleo).

Caso 4: NICARAGUA

CONSTRUYENDO REDES DE CONOCIMIENTO EN LA CADENA DE SUMINISTROS

En Nicaragua la ONUDI ha estado trabajando con las comunidades agrícolas pobres de productores de cacao en la región Autónoma Atlántico Norte ayudándoles a construir redes de capacitación e intercambio de información que les permitió sembrar nuevas plantaciones de cacao aplicando un sistema de gestión agroforestal. Para el sostenimiento de estas redes el proyecto ahora pasará a establecer unidades de procesamiento para la fermentación de calidad y secado de cacao, operadas por la comunidad, y ayudará a cumplir con las normas de calidad mientras recibe apoyo técnico y financiero de los compradores finales con los que se han establecido relaciones sostenibles de negocios. A través del proyecto los productores tendrán sus propias instalaciones de procesamiento y serán capaces de captar un mayor valor agregado de su producto, granos fermentados con calidad y secado homogéneo, por los que los compradores internacionales están dispuestos a pagar un precio mucho mayor. Un reto principal es construir las capacidades técnicas y administrativas entre individuos seleccionados para configurar y ejecutar el proceso de pre-procesamiento en unidades que son propiedad de la comunidad. Mientras que los propietarios están preocupados por recibir el precio más alto posible, las unidades de procesamiento también necesitan garantizar la calidad y costo de recuperación de su operación y mantenimiento. El proyecto pretende lograr esto a través de la construcción de grupos empresariales que serán comisionados por las comunidades para operar profesionalmente las unidades por un honorario y compartir las ganancias.

2. Modelos asociativos en el contexto de las políticas industriales y las cadenas de valor

Como ha sido ampliamente documentado, las primeras políticas industriales en la región de América Latina y el Caribe (LAC) siguieron el enfoque de la Industrialización para la Sustitución de Importaciones (ISI), priorizando la creación de nuevos sectores y la diversificación de las estructuras de producción, con el objetivo de cambiar el patrón de especialización prevalente y así aumentar el peso de las actividades tecnológicamente-intensivas en la estructura productiva, tratando de balancear la creciente demanda interna y la disminución de las importaciones. Aunque durante los años 90 varios países de la región orientaron sus políticas nacionales de desarrollo para mejorar la competitividad de la economía basada en la metodología de clúster, llamado bajo diferentes nombres como aglomeraciones industriales o "conglomerados" (por ejemplo, los países de Centroamérica). La aplicación de este enfoque dio lugar a la negociación y el logro de acuerdos sectoriales entre agentes privados y el gobierno para cadenas de valor específicas, donde este último desempeñaba el papel de catalizador o "facilitador"⁴. La mayoría de estas políticas de desarrollo también priorizaron su ejecución hacia el apoyo a las PYMEs dentro de clústeres específicos o redes y el desarrollo local, como la aplicada por Brasil con el caso de SEBRAE. Más recientemente el enfoque dirigido hacia la promoción de la ciencia, la tecnología, la innovación y el desarrollo de recursos humanos se ha difundido más ampliamente en la región.

Las políticas industriales que apoyan la articulación productiva para superar puntos de vista simplistas, aportando elementos innovadores para analizar, diseñar e implementar acciones en diferentes contextos sociales, institucionales, económicos y de producción. En muchos proyectos exitosos ha sido posible observar fuertes vínculos entre el lado de la producción (relaciones entre empresas, división del trabajo, especialización) y el contexto social e institucional. En varios proyectos realizados en distritos industriales y en regiones diferentes se hizo evidente que la región puede desempeñar un papel importante en la creación de un entorno favorable al desarrollo de negocios y es un elemento clave en la creación de efectos externos⁵.

La **Tabla I** destaca los elementos de políticas vinculados con cadenas de valor y el desarrollo de clústeres considerando las actuales políticas industriales en varios países de LAC.

⁴ Peres, W. (2013). Industrial Policies in Latin America in Szirmai, A., Naude, W., and Alcorta, L. (Eds) *Pathways to industrialization in the twenty-first century. New challenges and emerging paradigms*. Oxford University Press, UK.

⁵ <http://www.latameconomy.org/en/outlook/2013/production-linkages-clusters-and-global-value-chains-seeking-answers-for-smes/production-linkage-a-course-of-action-to-improve-smes%E2%80%99-production-performance-and-competitiveness/>

Tabla I. Elementos de políticas de desarrollo vinculados a cadenas de valor y desarrollo de clúster en países de América Latina y Caribe.

País	Foco principal de la Política Industrial	Elementos de política vinculados a cadenas de valor y desarrollo de clúster
Argentina⁶	Fuerte apoyo a las PYMES, para aumentar el PIB, la inversión, las exportaciones, innovación tecnológica, creación de empleos y la disminución de las importaciones.	Promoción de la formación de clústeres, sobre todo a través de intervenciones de mercado.
Brasil⁷	Construir y fortalecer competencias, expandir los mercados internos y externos y asegurar la inclusión social y el crecimiento ambientalmente sostenible. Apoyo a la innovación e infraestructura tecnológica, incentivos fiscales y subsidios.	Aumentar la productividad y la densidad tecnológica dentro de las cadenas de valor.
Colombia⁸	Reactivación del sector económico y aumento de la competitividad y la inversión, promoción de un sector de valor de "clase mundial".	Aunque no se menciona explícitamente el desarrollo de la cadena de valor en la política, se identifica que las alianzas público/privadas son necesarias para apoyar clústeres emergentes, resolver problemas de coordinación y superar los "cuellos de botella".
Chile⁹	Corrección de las fallas del mercado y promoción de la innovación centrada en la aplicación del conocimiento a la producción. Estrategias de crecimiento para cadenas seleccionadas de exportación.	Orientación de la política de innovación hacia clústeres seleccionados y dirigidos a la exportación y cadenas de valor para fomentar la mejora de la productividad.
Guatemala¹⁰	Busca resolver las fallas del mercado tradicional basándose en incentivos fiscales, apoyo para las micro, las PYMES, promoción de clúster y de exportaciones e inversiones.	Promover asociaciones productivas a lo largo de la cadena de valor a través de alianzas con centros de capacitación y asociaciones entre productores locales y exportadores, específicamente en las actividades relacionadas con centros de

⁶ Sanchez, G., Buttler, I. and Rozemberg, R. (2011). Productive Development Policies in Argentina. IDB Working Paper Series No 193. InterAmerican Development Bank, Washington D.C.

⁷ Ingtec USP Research Group (2013). Productive Development Policies and Innovation Spillovers through Labor Force Mobility: The Case of the Brazilian Innovation Support System. IDB Working Paper Series No 459. InterAmerican Development Bank, Washington D.C.

⁸ Melendez, M. and Perry, G. (2010). Industrial Policies in Colombia. IDB Working Paper Series No 126. InterAmerican Development Bank, Washington D.C.

⁹ Agosin, M. R., Larrain, C. and Grau, N. (2010) Industrial policy in Chile. IDB Working Paper Series No. IDB-WP-170, Washington D.C.

¹⁰ Cuevas, M., Lee, S. and Pineda, B. (2010). Industrial Policy in Guatemala: A Case of Policy Inertia under Changing Paradigms. IDB Working Paper Series No. IDB-WP-169, Washington D.C.

México¹¹	Centrada en aumentar la competitividad mediante el apoyo a las PYMES, así como las actividades de innovación a través de una mayor inversión en investigación y desarrollo; con énfasis en sectores específicos según su peso en términos económicos o su potencial para aumentar el valor agregado.	promoción de negocios y contactos. Estrategia centrada en mejorar la competitividad y alcance de las PYMES a través del desarrollo del clúster, inserción en cadenas de suministro y cadenas de valor mundiales (por ejemplo la industria del automóvil) y promoción en ferias comerciales.
Panamá¹²	Promoción de la competitividad a través de acceso a los mercados y el libre comercio; alentando a la infraestructura de exportación, apoyar los incentivos fiscales, las inversiones extranjeras con alto valor agregado, apoyo técnico y financiero para las PYMES, integración regional.	Asistencia técnica a los clústeres orientados a la exportación e integración en cadenas de valor/suministro regional, principalmente a través de Zonas francas y acuerdos de libre comercio.

De la proyección de las políticas industriales en América Latina y Caribe puede encontrarse que efectivamente estas son impulsadas por una renovada comprensión de su valor para la economía pero están supeditadas al contexto de la industria nacional, al contexto político nacional y al contexto institucional. La mayoría de las políticas industriales de la región comparte elementos de diseño comunes como:

- centradas en incrementar la competitividad
- fomentar el conocimiento e innovación
- generalización de los instrumentos de política horizontal
- apoyo a las PYMEs
- impulsar el desarrollo local
- fortalecer el desarrollo del clúster de sectores locales apuntando a las cadenas de valor estratégico o grupos orientados a la exportación.

Sin embargo de acuerdo con los autores citados en la **Tabla I** (Documentos de Trabajo del BID), la implementación de la mayoría de estas políticas no ha dado los resultados esperados y en algunos casos está fallando... ¿por qué? ¿Qué falta? La mayoría de ellos ha identificado lo siguiente:

- la presencia de varias instituciones nacionales lidiando con problemas de dimensiones diferentes de la política (competitividad, libre comercio, innovación y tecnología, desarrollo del capital humano, incentivos fiscales y arancelarios, promoción de la inversión extranjera, etc.) y falta de coordinación entre ellos, prevaleciendo la adopción de políticas verticales pero con escasa coordinación horizontal.

¹¹ Baz, V., Capelo M. C., Centeno R. and Estrada R. (2010). Productive Development Policies in Latin America and the Caribbean: The Case of Mexico. IDB Working Paper Series No. IDB-WP-168, Washington D.C.

¹² Fernández, M. A. (2011) Políticas de Desarrollo Productivo en Panamá: Auto-descubrimiento y fallas de coordinación. Documento de trabajo del BID # IDB-WP-172, Washington D.C.

- Algunos de los objetivos de la política han sido establecido para ser más cualitativos que cuantitativos y son difíciles de medir.

Según el desarrollo histórico de las políticas industriales en la región y su desempeño actual, las políticas actuales están combinando nuevos y viejos objetivos e instrumentos bajo la influencia de las cadenas mundiales de valor y competitividad dinámica del comercio internacional, como desarrollo de clústeres y el cambio estructural, con fondos para tecnología y adquisiciones por parte del Estado (Peres, 2013). Entonces surgen oportunidades para la inserción de las PYMEs en cadenas de valor mundiales a través de la formación de clústeres como instrumento, especialmente cuando el proceso de generación de valor agregado en toda la producción de un bien o un servicio está enfocado no solo en el segmento de procesamiento de una cadena de valor solamente sino también hacia el segmento de distribución y conservación, por ejemplo, donde la inversión/ innovación serán requeridas para cumplir con las normas de calidad y cumplimiento de requisitos de productos/ servicios.

También existen ciertos riesgos¹³ para las PYMES en los países en desarrollo cuando participan en cadenas de valor globales relacionadas con:

- a) la manera de coordinar las relaciones entre empresas o la gestión de la cadena de valor afecta a la generación, transferencia y difusión del conocimiento entre los participantes de la cadena;
- b) el acceso a cadenas de valor globales depende de condiciones internas que incluyen el cumplimiento de las normas de calidad establecido por los compradores y también de las condiciones externas relativas a la disponibilidad de infraestructura adecuada, transporte, energía y comunicaciones, regímenes de protección de la estructura y comercio y la inversión fiscal, etc..;
- c) la inserción en las cadenas globales de proveedores de partes, equipos y servicios, o en redes productivas que suministran los insumos tangibles e intangibles necesarios para la fabricación de piezas y el final en cada etapa de producción.

Para una empresa sola, no basta insertarse en una cadena de valor global. Un elemento importante para el éxito de las PYME que participan en cadenas de valor mundiales exportadoras es la creación y expansión de las aglomeraciones industriales dinámicas o clústeres, complejos productivos o arreglos. Las aglomeraciones productivas podrían ser altamente eficaces para proporcionar economías de escala a las que las PYMES no tienen acceso usualmente.

Los conglomerados industriales en todo el mundo se presentan como un elemento clave para la supervivencia de las PYME y para su integración a grandes cadenas de valor mundiales¹⁴. Las políticas industriales entonces podrían apoyar este enfoque cuando se centran en:

- actualización de la infraestructura productiva
- fortalecimiento del marco institucional
- mejorar el entorno empresarial de negocios
- superar los obstáculos que afectan la competitividad de micro economía
- reorientación de la producción industrial a modelos más sostenibles e integradores.

¹³ SELA (2012). Value chains, SMEs and public policies. International experiences and lessons for Latin America and the Caribbean. Paper presented at the Forum on the design of public policies: SMEs insertion into global and regional value chains. Caracas, Venezuela September 2012.

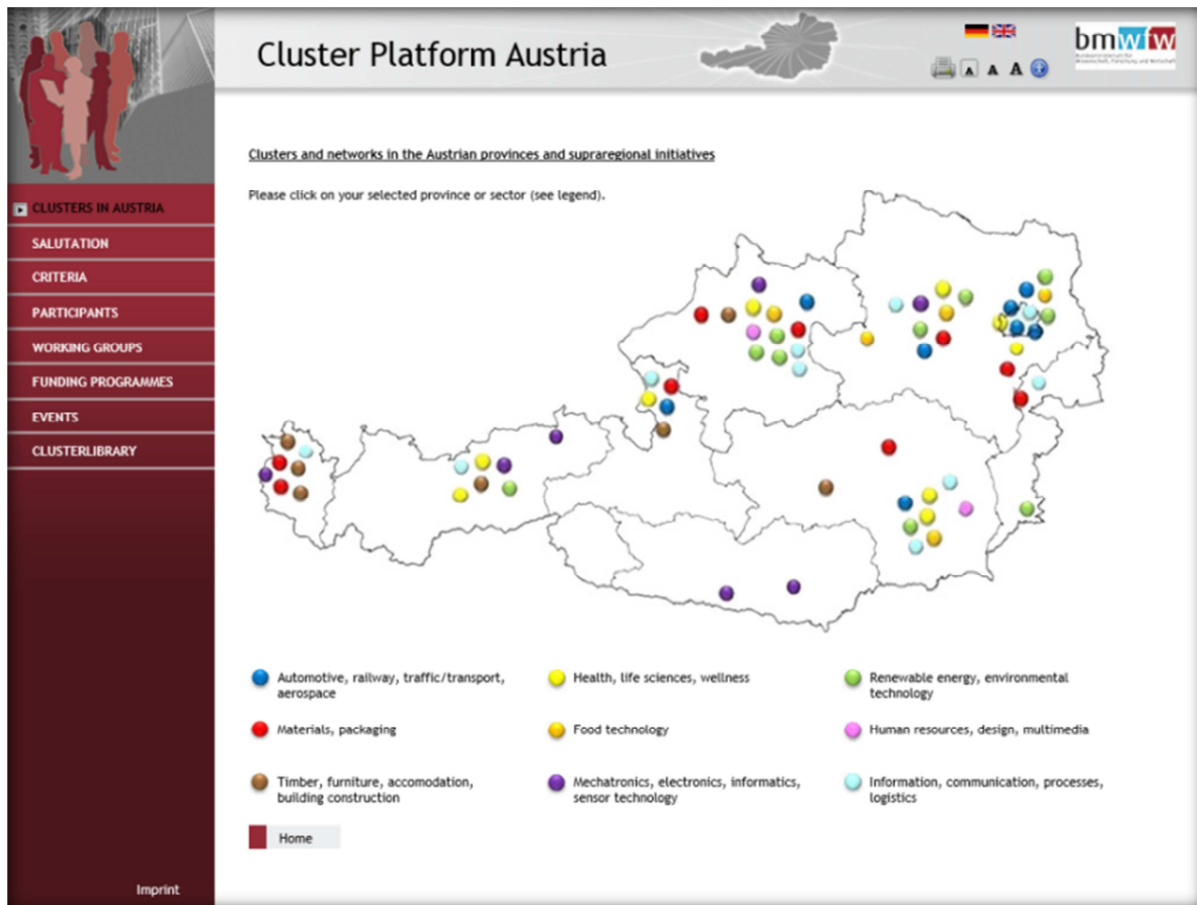
¹⁴ <http://European.commission/enterprise.and.industry/Integration.of.SMEs.in.global.digital.value.chains-Key.Enabling.Technologies.and.Digital.Economy-Enterprise.and.Industry.html>

2.1 Redes basadas en el conocimiento y parques industriales

Existen varias experiencias internacionales que muestran el desarrollo exitoso de clústeres industriales con sus inicios a partir de los distritos industriales en la industria automovilística italiana, las que se extienden a muchas otras regiones del mundo.

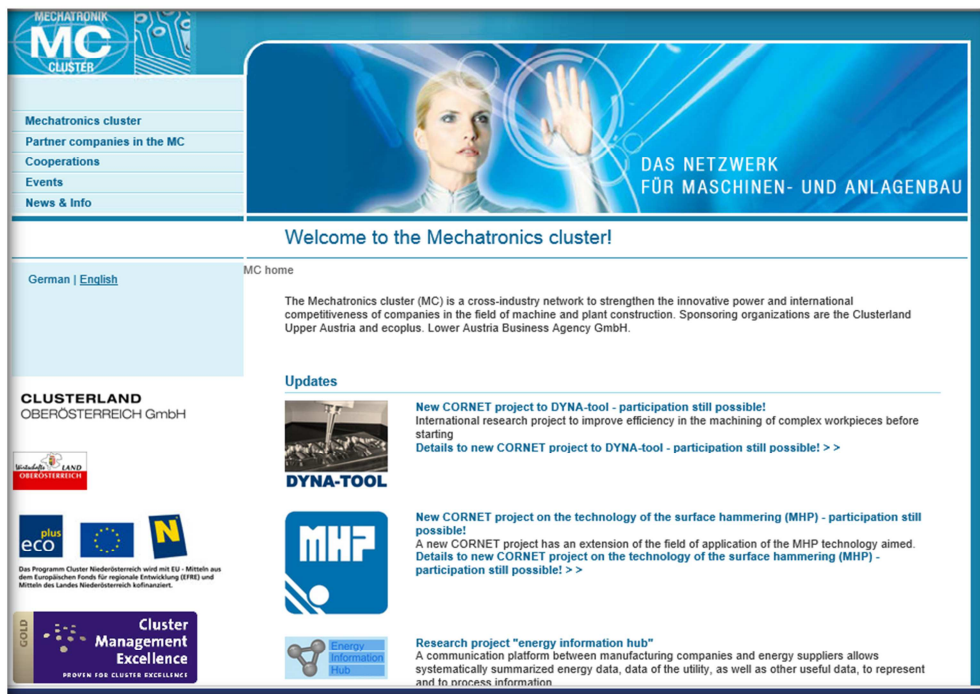
Los formuladores de políticas en Europa durante la última década están cada vez más interesados en el potencial de los clústeres como vehículo de la competitividad y el crecimiento económico. Han sido atraídos por la idea de que las intervenciones hechas en el nivel local pueden tener un impacto positivo sobre competitividad global debido a los beneficios económicos tangibles asumidos. Países europeos como Austria han logrado un alto estado operacional de clústeres y redes de asociaciones productivas. Existe una plataforma nacional de clústeres (véase la **Figura 5**) que coopera de forma activa con instituciones de investigación y otros actores de investigación, tecnología e innovación a nivel regional, nacional e internacional con fuerte enfoque sectorial, como por ejemplo el clúster de Mecatrónica (MC).

Figura 5. La Plataforma del cluster en Austria.



El MC (**Figura 6**) es una red coordinada para empresas de la ingeniería mecánica, construcción de plantas y otras ramas afines como la construcción de equipos y aparatos, tecnología y suministro de componentes, I+D, educación y capacitación.

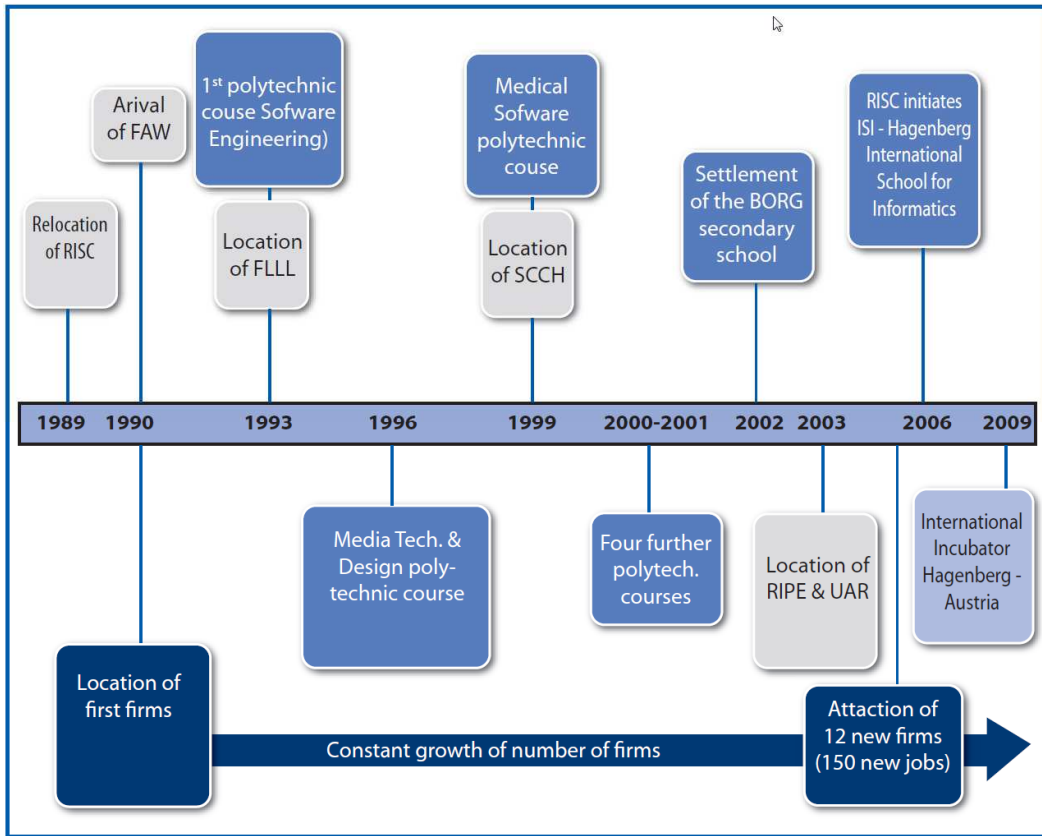
Figura 6. El Clúster de Mecatrónica en Austria



Otra red de clústeres ubicada en Austria septentrional es el Parque de Software Hagenberg. El desarrollo de este grupo representa un caso interesante sobre las posibilidades y los límites de la creación de una nueva ruta en sistemas regionales y tradicionales de innovación. Debido a los legados históricos heredados en estas antiguas zonas industriales, tales sistemas son vistos generalmente como mal equipados para dar lugar a clústeres de alta tecnología o intensivos en conocimiento. A partir de estudios de investigación¹⁵ recientes interesados en la transformación de sistemas de innovación y su relación con la geografía económica evolutiva, ha sido identificada un marco conceptual que permite restringir los factores para el surgimiento de nuevas vías de desarrollo en regiones tradicionales. Los sistemas regionales de innovación integrados por diferentes instituciones del conocimiento pueden desempeñar un papel importante en la conformación de la trayectoria del desarrollo de estos conglomerados industriales. En la **Figura 7** se puede ver cómo la evolución de varias organizaciones de investigación y desarrollo según la demanda local y el trabajo en red exitoso con viejas y nuevas empresas y otras entidades educativas dentro de este grupo proporciona enormes oportunidades para la difusión del conocimiento y la innovación generando interacciones en toda la economía regional (véase también la **Tabla II**).

¹⁵ Maier, G. and Trippel, M. (2012) Clusters for New Path Creation in Old Industrial Regions: The Case of the Software Park Hagenberg in the Province of Upper Austria. VIETNAM ECONOMIC MANAGEMENT REVIEW. Central Institute for Economic Management. Special issue Promoting industrial cluster development in Vietnam. International experiences, Hanoi.

Figura 7. Elementos fundamentales en la evolución del Parque Industrial de Software Hagenberg.



Fuente: Maier, G. and Tripll, M. (2012) Clusters for New Path Creation in Old Industrial Regions: The Case of the Software Park Hagenberg in the Province of Upper Austria.

Tabla II. Relaciones entre diferentes actores en el Parque Industrial de Software de Hagenberg.

	Number of firms reporting sustain- ing respective links (percentage)		Total number of link- ages reported by all firms
Supplier relations	12	(80%)	43
Customer relations	9	(60%)	30
Formal interactions with firms	9	(60%)	32
Formal interactions with R&D institutes	7	(47%)	12
Informal interactions with firms	13	(87%)	77
Informal interactions with R&D	9	(60%)	15

Fuente: Maier, G. and Tripll, M. (2012) Clusters for New Path Creation in Old Industrial Regions: The Case of the Software Park Hagenberg in the Province of Upper Austria.

Otro modelo asociativo que recibe mucho interés actualmente por la mayoría de los países está vinculado al desarrollo de parques industriales y zonas francas. Estos representan una estrategia prometedora para impulsar el desarrollo industrial sostenible y aplicar conceptos de ecología industrial cuando la Innovación Ecológica y los enfoques de Simbiosis Industrial son concebidos dentro de ellos. Si ello ocurre, entonces suelen ser llamados Parques Eco-Industriales (EIP)¹⁶. Estos también establecen un nuevo modelo de desarrollo económico local. Los Parques Eco-industriales proporcionan beneficios que pueden servir como incentivo para que las empresas mejoren su comportamiento ambiental en materia de gestión de materiales, energía y desechos, sin mencionar el beneficio económico que pueden obtener y las redes de intercambio basadas en el conocimiento que pueden establecerse. El potencial que ofrecen en términos de desarrollo local está alentando a muchas comunidades a invertir en estos conceptos mediante la incorporación de este enfoque para el desarrollo industrial.

Aunque el enfoque de colaboración en muchos proyectos de EIP ha estado en el desarrollo de los intercambios de subproductos entre empresas y el aprovechamiento energético en cascada, los expertos afirman que esto es solamente una característica del concepto de Eco-Parques Industriales¹⁷. Otras áreas de cooperación en EIP han sido identificadas (véase **Figura 8**) y la opinión general es que la comunicación e interacción entre las empresas respectivas y con la comunidad local son características fundamentales de los EIP.

Figura 8. Áreas potenciales de trabajo en red de los Parques Eco-Industriales

Materials	<ul style="list-style-type: none"> - common buying - customer/supplier relations - by-product connections - creating new material markets 	Quality of Life/ Community Connections	<ul style="list-style-type: none"> - integrating work and recreation - co-operative education opportunities - volunteer and community programs - involvement in regional planning
	Transportation		<ul style="list-style-type: none"> - shared commuting - shared shipping - common vehicle maintenance - alternative packing - intra-park transportation - integrated logistics
Human Resources		<ul style="list-style-type: none"> - human resource recruiting - joint benefit packages - wellness programs - common needs (payroll maintenance, security) - training - flexible employee assignment 	Marketing
	Information/ Communication Systems	<ul style="list-style-type: none"> - internal communication systems - external information exchange - monitoring systems - computer compatibility - Joint MIS system for Park Management 	Environment/ Health/Safety
			Production Processes

Source: Cohen-Rosenthal, Edward & McGalliard, Thomas (1998): "Eco-Industrial Development: The case of the United States", in: <http://www.jrc.es/iptsreport/vol27/english/COH1E276.html>

¹⁶ La idea de Parques Eco-industriales ha sido inicialmente descrita durante una presentación en la Conferencia de la ONU sobre Medio Ambiente y Desarrollo (CNUMAD), Río de Janeiro, 1992. El concepto más aceptado es "... una comunidad de empresas de manufactura y servicios que buscan mejorar su rendimiento desde el punto de vista ambiental y económico mediante la colaboración en la gestión del medio ambiente y cuestiones de recursos incluyendo energía, agua y materiales. Trabajando juntos, la comunidad de negocios busca un beneficio colectivo mayor que la suma de los beneficios individuales que cada empresa obtendría si optimizara solamente su rendimiento individual" descrita por Lowe et al. (1998). "Eco-Industrial Parks – a handbook for local development teams", Draft. Indigo Development, RPP International, Oakland, CA.

¹⁷ Fleig, A. K. (2000) ECO-Industrial Parks. A Strategy towards Industrial Ecology in Developing and Newly Industrialized Countries. Working Paper for Pilot Project Strengthening Environmental Capability in Developing Countries (ETC). GTZ, Eschborn, Germany.

2.2 Restricciones y oportunidades para el desarrollo de clusters y cadenas productivas regionales

La mayoría de los países de América Latina y el Caribe está vinculada directa o indirectamente (como exportadores o importadores) en negocios de comercio intrarregional, así como con cadenas de valor globales diferentes encabezadas por grandes empresas de producción; por grandes empresas de distribución global; o grandes empresas de comercialización y distribución. Sin embargo, en general, la calidad de inserción en las cadenas globales o regionales de manufactura es todavía baja. Como puede verse en **Tabla III**, existen varias oportunidades para mejorar los modelos asociativos intrarregionales. Sin embargo, para lograr este objetivo, la región tiene que aprender las lecciones de las últimas dos décadas.

Tabla III. Bloques comerciales intrarregionales en América Latina y Caribe

Subregional integration blocs: main industries in subregional value chains (Percentages of total intraregional exports of intermediate goods)			
Industries	MERCOSUR	CACM	Andean Community
Agribusiness	3	10	3
Textiles and garments	2	9	9
Paper and cardboard	5	3	8
Pharmaceuticals	3	12	7
Chemicals and petrochemicals	33	33	37
Steel and metalworking	16	22	23
Machinery and equipment	8	1	1
Electrical goods and electronics	3	4	3
Automotive (and auto parts)	24	0	2
Other industries	2	7	6
5 main industries	87	85	85
All industries	100	100	100

Source: Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC), on the basis of the United Nations Commodity Trade Statistics Database (COMTRADE).

La región de América Latina y Caribe es rica en experiencias de modelos asociativos, algunas de ellas exitosas, otras menos. Diversos estudios¹⁸¹⁹ han examinado las experiencias más relevantes en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Jamaica, entre otros. Las principales lecciones aprendidas de estas experiencias pueden resumirse como sigue:

- **Diversos alcances y objetivos.** La mayoría de las experiencias no tienen el mismo origen ni objetivos y siguen diferentes modelos y enfoques.
- **Las instituciones públicas en LAC han tenido éxito en la promoción y creación de clústeres y modelos asociativos.** Sin embargo el apoyo en la implementación se ha caracterizado por la visión a corto plazo y la falta de enfoque holístico.
- **Baja sostenibilidad.** La puesta en marcha de modelos asociativos es generalmente es manejada como una iniciativa piloto, utilizando servicios técnicos y competencias profesionales que no necesariamente siempre han sido desarrolladas localmente o están disponibles en el mercado

¹⁸ SELA (2011), El Sistema Multilateral de Comercio: La Bicicleta Puede Pararse? Los Retos del Comercio para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, Documento presentado en la XXXVII Reunión Regular del Consejo Latinoamericano, Caracas, Venezuela, 19-21 October 2011 (SP/CL/XXXVII Di No 26-11), disponible en http://www.sela.org/attach/258/default/Di_No_26-Sistema_multilateral_La_Bicicleta_puede_pararse.pdf.

¹⁹ Ferraro, C. (2010). Clústeres y políticas de articulación productiva en América Latina. Documento de proyecto LC/W.337. CEPAL.

local. Por tanto no se promueve la integración entre las redes nacionales de instituciones de investigación y proveedores de servicios con el sector productivo empresarial.

- **Asociación de bajo valor añadido.** La mayoría de los modelos asociativos se integra a las cadenas de valor en las etapas que requieren menos calificación y baja integración productiva, percibiendo así los beneficios más bajos desde el punto de vista del valor agregado al producto que se genera a través de toda la cadena global.
- **Las cadenas de valor locales generalmente están dominadas por grandes actores locales.** El poder de negociación de las PYMEs en los conglomerados industriales y cadenas minoristas es limitado en relación con las empresas líderes. Las economías de escala no son plenamente explotadas y las PYMEs están sujetas a la subordinación y el control autoritario en muchos casos.
- **Las deficiencias en la infraestructura y logística inhiben las cadenas de valor regionales/suministro y modelos asociativos intrarregionales.** En la región los costos de transportación y distribución son muy altos, además de que existe una elevada acumulación de productos en almacenes.

La ONUDI ha llevado a cabo varias actividades y experiencias en la región de América Latina y Caribe para analizar/ apoyar las cadenas de valor y el desarrollo de clústeres vinculados al diseño e implementación de políticas industriales. Una de las más relevantes fue la 3ra Reunión del Grupo de Expertos (3ra EGM) con foco temático sobre el desarrollo de las cadenas agroindustriales y celebrada en San José, Costa Rica, 1-2 de febrero de 2011. El sector agroindustrial tiene el mayor potencial para generar riqueza y empleo en las regiones de LAC que están menos desarrolladas. El sector agroindustrial en general sufre la ausencia de economías de escala y la diversificación de productos en diferentes niveles de la cadena de valor. Para complementar las acciones que actualmente sólo se concentran en pasos seleccionados de la cadena de valor, la ONUDI tiene la capacidad de proponer soluciones integrales para apoyar todas las fases de una determinada cadena de valor y para inducir la interacción y la -relación entre actores de diferentes etapas de la cadena de valor. Además de poseer un gran potencial para generar oportunidades de empleo y aumento de los ingresos regionales, los medios sostenibles de producción en las zonas rurales constituyen una estrategia esencial para poner fin al círculo de la pobreza que existe en generaciones sucesivas y asegurar los servicios ambientales básicos.

En la 3ra EGM se subrayó la importancia de trabajar con el apoyo de la ONUDI en los marcos regulatorios, inteligencia de mercado y estrategias de comercialización y distribución específica para el desarrollo de cadenas de valor industrial y la articulación de actores industriales nacionales como principales retos para la mejora del valor de las cadenas de competitividad y productividad. Se identificaron varios inhibidores que frenan la competitividad de las cadenas de valor agroindustriales en la región y las intervenciones secuenciales para superarlos.

Tabla IV. Factores inhibidores e intervenciones secuenciales en cadenas de valor en LAC.

(Basados en análisis de competitividad de cadenas agroindustriales en la región²⁰).

Factores inhibidores	Intervenciones secuenciales	Metodologías y herramientas de ONUDI para acompañar las intervenciones
a) Marco Regulatorio.	Políticas y mecanismos para promover cadenas de valor para mejorar la articulación.	Inteligencia Industrial y Gobernabilidad Estratégica -Programa.
b) Inteligencia de mercados/ análisis de mercados para cadenas de valor.	Capacity building - AMIS (research of food market, analysis, documentation)	Inteligencia Industrial y Gobernabilidad Estratégica -Programa.
c) Coordinación, dialogo e interacción entre actores de la cadena de valor.	Mejorar los servicios de apoyo y distribución para los agro-negocios	Herramienta Diagnostico para Cadenas de Valor industriales; Manual de Minicadenas productivas - metodología.
d) Entrenamiento y formación de capacidades en gestión empresarial y negocios para PYMEs.	Formación de capacidades – entrenamiento a pequeños productores (grupos dinámicos, manejo y gestión de la cadena, cumplimiento de normativas)	Desarrollo de cadena de valor Pro-pobre - metodología
e) Acceso a herramientas financieras, innovación y tecnología para apoyar cadenas de valor.	Implementación de nuevos mecanismos para el financiamiento y mejora de la productividad en cadenas de valor.	Oficinas de Promoción de Inversiones y tecnologías (ITPOs) – Red; Centro de ONUDI para la Cooperación Sur/Sur.
f) Planificación de mercados para cadenas de valor (identificación de nichos de mercado, integración sub-regional y regional de cadenas de valor).	Establecimiento de plataformas de dialogo sobre cadenas de valor para planeación y acciones de encadenamientos productivos.	Enfoque para el Desarrollo del Clúster: Principios fundamentales y experiencias de proyecto para el Crecimiento Inclusivo - metodología.
g) Alcanzar los estándares comerciales internacionales y el marco asociado (certificación, laboratorios, calidad y trazabilidad).	Incentivos del Gobierno, regulaciones y apoyo a políticas públicas.	Servicios de consultoría y seminarios de entrenamiento para el cumplimiento de estándares, metrología y guía para el desarrollo y acreditación de laboratorios; Portal de información Lab-Network.
h) Gestión de riesgos (clasificación y evaluación de proyectos para la diversificación de productos en la	Formación de capacidades para pequeños productores.	Inteligencia Industrial y Gobernabilidad Estratégica -Programa.

²⁰ Programa Regional LAC de la ONUDI. Informe final sobre la 3ra EGM "Competitividad de las cadenas de valor agroindustrial", San José, Costa Rica, febrero de 2011. Las EGMs están constituidas por altas autoridades nacionales de la región que se reúnen para discutir la cooperación futura. Uno de los principales objetivos de los dos primeros EGMs fue la aprobación de un programa para los países de la región de América Latina y Caribe que, como el programa marco, define varias áreas para la cooperación técnica con la ONUDI. Estas zonas definidas son de interés para los países de la región LAC y apoyan los mecanismos definidos para permitir el desarrollo inclusivo y sostenible en la región.

cadena de valor).		
i) Propiedad intelectual y certificados de origen de los productos de cadenas de valor.	Formación de capacidades y metodologías	Desarrollo de Consorcios de Origen - metodología
j) Colaboración y coordinación entre organizaciones y agencias internacionales para el desarrollo y financiamiento.	Plataforma para el desarrollo de dialogo entre las agencias trabajando en temas de cadenas de valor.	

3. Propuesta de Plan de acción para la región LAC

De los análisis de las lecciones aprendidas sobre el desarrollo de clústeres y los factores de inhibición para las cadenas de valor en la región que se ha descrito anteriormente, se puede inferir que se requiere encontrar estructuras/ formas más adecuadas para lograr un mayor intercambio de conocimientos y promover una integración más profunda en las cadenas productivas internas. Además, especialmente teniendo en cuenta la situación mencionada en los problemas asociados a la infraestructura y la logística en la región, esto podría ser una gran oportunidad para el establecimiento de un modelo asociativo regional capaz de atraer inversión a largo plazo para superar esta situación como lo fue en el pasado para los exitosos clústeres industriales desarrollados en los "Tigres Asiáticos".

Propuesta de cooperación de la ONUDI en el marco de las acciones de CELAC sobre Desarrollo Productivo e Industrial:

Basada en cuatro principios

- Promover mecanismos para el aprendizaje, fertilización cruzada y creación de capacidades en LAC.
- Asegurar el acceso continuo y en tiempo real al conocimiento colectivo, regional y contextualizado: mejores prácticas e instrumentos de apoyo.
- Apoyo en la intervención práctica: regional, sub-regional y nacional.
- Garantizar la sostenibilidad y continuidad de actividades productivas y la ISID en el marco de la CELAC.

Operalización

1. Creación de una **Unidad de Apoyo Técnico para el Desarrollo Productivo e Industrial** dentro del marco de la CELAC
 - a. Integrada por la ONUDI, SELA, CEPAL, PNUMA, TROIKA CELAC y otras organizaciones regionales e internacionales reconocidas por su apoyo al Desarrollo Industrial Inclusivo y Sostenible (ISID) en la región.
 - b. Facilitar la coordinación de reuniones regionales bianuales de los Ministros de Industria y Comercio para dar seguimiento a las diferentes iniciativas o acciones

acordadas para lograr el ISID, similar a la Conferencia de los Ministros de Industria Africanos (CAMI) que actualmente coordina la ONUDI.

2. Organización de seminarios regionales y subregionales, talleres, cursos de capacitación para facilitar la formulación e implementación de programas de políticas públicas y otros instrumentos basados en el enfoque ISID.
3. Creación de un portal para el intercambio de conocimiento, metodologías, herramientas y experiencias prácticas relacionadas a evaluaciones de cadenas de valor mundiales, desarrollo de clúster y políticas industriales asociadas, siguiendo la propuesta inicial de SELA en este tema.
4. Acompañamiento de iniciativas en la región para la creación o mejora del desarrollo de clústeres regionales / sub-regionales, su inserción en las cadenas de valor y promoción de alianzas público-privadas relacionadas con la modernización y el desarrollo de las PYMES.

Algunas intervenciones prácticas podrían ser por ejemplo:

- Desarrollar estrategias de programas intra-regionales similares como el Programa de Integración Productiva del MERCOSUR.
- Seguimiento de las intervenciones identificadas durante la 3ra EGM con respecto al desarrollo de cadenas de valor industrial según prioridades nacionales para formular o implementar propuestas concretas de proyectos/programas: cadena de valor del cacao (Bolivia, Colombia y Nicaragua); frutas y verduras (Costa Rica, Guatemala, México, República Dominicana, Paraguay); Granos (Argentina, Chile); Plantas medicinales (países caribeños).
- Reciente interés regional en el desarrollo de parques industriales (Brasil, Cuba, México, Perú, Uruguay, Venezuela, entre otros).

Figura 9. Principios para la cooperación en el marco de las acciones de CELAC relacionadas con el Desarrollo Productivo e Industrial.

