



Clúster de Logística del Caribe (ASCLOG)

Plan estratégico de desarrollo del Clúster de Logística para el periodo 2022 – 2024.

“Análisis de las áreas de trabajo del clúster de logística.”



ASCLOG
26-1-2022

Contenido

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCION | 3 |
| 2. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO | 4 |
| 3. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO | 6 |
| OBJETIVO GENERAL..... | 6 |
| OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 6 |
| 4. ALCANCE..... | 6 |
| 5. MARCO CONCEPTUAL | 7 |
| 5.1. Relación entre Clúster y Competitividad | 8 |
| 5.2. Importancia de un Clúster | 9 |
| 6. METODOLOGIA PARA LA CARACTERIZACION. | 11 |
| 6.1. Definición de Clúster | 12 |
| 6.2. Tipos de Clúster | 12 |
| 6.3. Características y sus funciones | 13 |
| 7. ELEMENTOS ESTRATEGICOS DE ASCLOG | 13 |
| 7.1. Misión | 13 |
| 7.2. Visión | 13 |
| 7.3. Valores | 14 |
| 8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ASCLOG..... | 14 |
| 8.1. Macro Objetivo del Clúster ASCLOG | 14 |
| 8.2. Objetivos Estratégicos | 14 |
| 9. PILARES ESTRATEGICOS..... | 15 |
| 9.1. Logística colaborativa..... | 15 |
| 9.2. Logística sostenible | 15 |
| 9.3. Logística de la infraestructura..... | 15 |
| 9.4. Logística empresarial..... | 15 |
| 10. ESTRUCTURA JERARQUICA DEL CLÚSTER..... | 15 |
| 10.1. Propósitos del Clúster | 18 |
| 10.2. Las principales tareas del Clúster abarcan cinco áreas: | 18 |
| 10.3. La figura del Gerente del Clúster | 22 |

| | |
|---|----|
| 11. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA | 22 |
| 11.1. Agenda Táctica | 23 |
| 12. ACCIONES ESTRATÉGICAS A DESARROLLAR ASCLOG | 24 |
| 12.1. Objetivo estratégico No.1 | 24 |
| 12.2. Objetivo Estratégico N° 2 | 25 |
| 12.3. Objetivo Estratégico N° 3 | 26 |
| 12.4. Objetivo Estratégico N° 4 | 26 |
| 12.5. Objetivo Estratégico N° 5 | 27 |
| 12.6. Seguimiento a objetivos estratégicos en desarrollo desde el año 2020 y 2021: | 27 |

1. INTRODUCCION

El Caribe de Costa Rica se proyecta como una de las zonas de actividad logística más importante del país. La estrategia del “Clúster Logístico del Caribe” se ha desarrollado en diferentes facetas, siendo un proyecto integral, de construcción colectiva entre los diferentes actores de la zona.

La estrategia da inicio en el año 2019 con su etapa de planeación, en la cual se abordaron los siguientes elementos:

- Búsqueda de nuevos miembros.
- Trabajo de posicionamiento.
- Consolidación del equipo de trabajo
- Se definieron preliminarmente las comisiones de trabajo y se priorizaron las áreas de trabajo.
- Se sensibilizó a las empresas tractoras sobre la estrategia en general, y consolidó el equipo.
- Se elaboró el primer Plan Estratégico (misión, visión, objetivos, metas, indicadores) y el Plan Operativo.
- Primeros trabajos de análisis del sector en temas de recurso humano
- Construcción del plan Operativo del Clúster. Setiembre del 2019.
- Generación del proyecto de “Apoyo a la conformación del Clúster de Logística”.
- Se inició formalmente la constitución de Asociación Clúster de Logística del Caribe de Costa Rica (ASCLOG)
- Se inició el proceso de estudio y análisis de la “Cadena de Valor” del Sector Logístico del Caribe.

Para el 2020, se trabajó en el posicionamiento del Clúster y sus acciones en medios digitales (propuesta gráfica, sitio web, Facebook, YouTube), medios de comunicación (comunicados y entrevistas) y talleres virtuales (Webinars). Adicionalmente, inició el trabajo operativo de las Comisiones de Trabajo, junto con el trabajo de readecuación de estrategia de cara a la pandemia. También se establecieron los primeros vínculos entre empresas del Clúster e

instituciones, se dio la creación de la oferta de valor del Clúster y ejecución de la primera encuesta de necesidades del sector y se dio inicio formal del proyecto con Inder, lo de Cepal.

En este año, se desarrolló la articulación entre el Clúster y los organismos de coordinación interuniversitaria regional de CONARE (OCIR-CONARE) Caribe. Otra acción fue la elaboración y redacción del documento “Planteamiento de acciones a solicitar, apoyar, y/o desarrollar desde el Clúster, como respuesta a las necesidades que enfrenta el Sector Logístico del Caribe en el contexto de la crisis económica actual” a solicitud de la vicepresidencia de la República.

Durante el año 2021 los esfuerzos se enfocaron en el fortalecimiento del Clúster, esto a través de acciones tales como:

- Trabajo de vinculación de las empresas del Clúster con otras instituciones (Incofer, MOPT, INA, Mideplan, Cinde, MEP)
- Análisis de Cadenas de Valor
- Trabajo de posicionamiento
- Búsqueda de nuevos miembros
- Proyecto con INDER para el fortalecimiento de la estrategia del Clúster de Logística del Caribe (ASCLOG).
- Benchmarking Internacional, conociendo experiencias de Clúster Logísticos de los países España, Colombia, y Uruguay para consolidar la estrategia del Clúster Logístico del Caribe.
- Participación de ASCLOG en las Jornadas de diálogo organizadas por la segunda vicepresidencia de la República.

2. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

El presente diseño y desarrollo del Plan Estratégico del Clúster de Logística de Caribe (Asclog) para el periodo 2022-2024, permitirá consolidar y avanzar en el marco teórico de la competitividad y más específicamente en el alcance de objetivos y generación de valor de Asclog, en pro del desarrollo del sector, la región y del Caribe costarricense.

La confrontación y análisis de la experiencia adquirida por el Clúster en relación con las investigaciones y los nuevos hallazgos del sector, obtenidos producto de la ejecución del Benchmarking internacional- experiencias de Zaragoza en España, Bogotá en Colombia, en Ciudad de México o bien en Uruguay, y otros esfuerzos, permitió la contextualización y el diseño de la nueva estrategia del Clúster, misma que integra nuevas propuestas de implementación para el mejoramiento competitivo del clúster y el desarrollo de la zona del caribe como plataforma de la logística en el país.

Actualmente se visualiza la región del caribe como una puerta estratégicamente ubicada y abierta para los exportadores e importadores (nacionales e internacionales), por lo que el estímulo para el desarrollo de este trabajo está enfocado en plasmar la unión de visiones de los diferentes actores del sector logístico bajo la metodología de Clúster, a través de cual se podrán verificar los factores responsables que permiten encontrar oportunidades para la mejora de la productividad y competitividad del sector.

Los elevados costos de transporte y almacenaje, el golpe de la crisis mundial en los exportadores e importadores, los planteamientos gubernamentales actuales, la firma de tratados de libre comercio, entre otros, son algunos de las situaciones que justifican la actual planeación estratégica del Clúster de Logística.

Con el análisis de varios escenarios, como soluciones y alternativas hacia el futuro de la región del Caribe, se evalúa la situación actual del Clúster Logístico y se plantean estrategias como ventajas competitivas sostenibles para que proveedores, productores, canales de distribución, instituciones y clientes, entre otros representantes que son parte de la cadena de valor del Clúster, puedan obtener beneficios que les permita la generación de mejoras en su actividad productiva, y que por ende, el sector como un todo pueda ser más productivo y mayormente competitivo.

De este modo, se proponen cursos de acción que beneficiarán a los empresarios del sector logístico de la región, quienes pretenden en escenarios futuros asegurar el logro de sus objetivos estratégicos: rentabilidad, crecimiento y supervivencia.

Ante esta realidad de logística en la zona, este trabajo reviste una importancia singular puesto que está directamente orientado a presentar estrategias de mejora para el Clúster Logístico

del Caribe a partir de la construcción de líneas de trabajo o cursos de acción que inciden en su competitividad y representa, de alguna forma, una alternativa de solución al aumento de las eficiencias en el sector.

3. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un plan estratégico que permita priorizar las principales actividades del Clúster de Logística del Caribe para el próximo trienio 2022 - 2024.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Optimizar la misión, visión y valores del Clúster de Logística del Caribe.
2. Elaborar los objetivos estratégicos del Clúster de Logística del Caribe para los próximos tres años.
3. Plantear estrategias que permitan el mejoramiento de los factores que inciden en el desarrollo competitivo del Clúster Logístico del Caribe para el periodo definido previamente.
4. Desarrollar los pilares estratégicos que guíen la consecución de los objetivos estratégicos por medio de acciones en corto, mediano y largo plazo.
5. Trazar una hoja de ruta para identificar las oportunidades y desafíos en el sector, para sus miembros, analizando su competitividad actual.

4. ALCANCE

El Clúster Logístico del Caribe se caracteriza por la concentración de empresas relacionadas o complementarias del campo de la logística en un área determinada. El proyecto ha contado con la participación de diversas organizaciones tales como:

- Representantes de sector privado de empresas logística u otras para las que la logística es importante.
- Representantes de sector académico.

- Representante del sector público.
- Gremios o asociaciones privadas
- Exportadores e importadores

El alcance está en función de la zona del Caribe y con una perspectiva país, por cuanto se deben de tener una línea de acción para la logística nacional, enmarcada para los próximos tres años. Sin embargo, el plan está en proceso de construcción por lo que puede modificar su orientación o readecuarse de acuerdo las nuevas necesidades

5. MARCO CONCEPTUAL

Con el objeto de sustentar el presente plan estratégico, es necesario conceptualizar algunos elementos de la logística para orientar de manera adecuada el desarrollo de la estrategia a ejecutar.

El modelo de Michael Porter sostiene en su obra “La Ventaja Competitiva de las Naciones” que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez. Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados.

Las condiciones básicas para la formación de Clúster son los siguientes:

- Las condiciones de los factores.
- La estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí.
- Las condiciones de la demanda.
- La situación de las industrias relacionadas y de apoyo.

La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y cómo interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas. Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que operan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, y que el análisis de sus estrategias de

competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, para que tenga un verdadero poder explicativo.

Es por ello que las categorías de análisis de las empresas individuales, como pueden ser las cuatro vías para el aumento de la productividad, no bastan para entender cómo fue que una empresa determinada desarrolló su competitividad. Antes, es preciso analizar las condiciones de la competitividad que existen en el clima de negocios de la empresa, un clima de negocios que suele estar estructurado por complejas redes de relaciones entre empresas y organizaciones públicas y privadas. Los cuatro aspectos que se destacan permiten encontrar y comprender los determinantes esenciales de la competitividad, dentro de la multiplicidad de relaciones, actores y causas que actúan en el clima de negocios.

5.1. Relación entre Clúster y Competitividad

Un clúster tiene como objetivo maximizar la competitividad y los éxitos empresariales aprovechando las oportunidades en las redes y cadenas de valor de los productos. El éxito empresarial no sólo depende de los esfuerzos propios, de las condiciones macro o de las leyes del mercado, sino también de la calidad del entorno donde se desarrolle.

Porter plantea el Diamante de la Competitividad, según el cual el desarrollo económico de una región tiene que ver con la capacidad de la misma para generar conglomeraciones de empresas afines, en las que existan factores de producción altamente desarrollados, sectores auxiliares capaces de proveer bienes y servicios de calidad, demanda local madura y exigente y, finalmente, una competencia regional intensa que impulse la innovación, fuente indispensable para alcanzar ventajas.

Dentro de este esquema, los clústeres resultan ser el elemento integrador que consolida la ventaja competitiva en los sectores de mayor potencial productivo. Su éxito depende de su capacidad para transformar ventajas comparativas derivadas de su ubicación geográfica y de las características económicas y tecnológicas que existen en esa ubicación, en ventajas competitivas dinámicas, capaces de mantenerse a través del tiempo.

Los clústeres son fábricas de competitividad, pues tienen tres características: -Al estar organizadas alrededor de clientes y usos finales, enfocan mejor las necesidades de los clientes

que son el corazón de la ventaja competitiva. -Crean mercados más eficientes y menores costos transnacionales, para todos los jugadores del clúster y por ello dinamizan la productividad. -Son centros de innovación, simultáneamente por la extrema rivalidad que se da en algunas áreas y por la cooperación fluida que se da en otras”. (Salazar, 1999).

En la actualidad y más concretamente entre las empresas miembros de un clúster, la competencia más interesante no es la competencia en precios, sino la que se produce como consecuencia de la capacidad innovadora de las empresas; es decir, la competencia derivada de la creación de nuevos productos, el desarrollo de nuevas tecnologías, la detección de nuevas necesidades, las nuevas formas de organización y gestión, entre otras. Según este mismo autor, este tipo de competencia no elimina el comportamiento cooperativo, sino que son dos conceptos intrínsecamente unidos, y que hay una fuerte relación entre competitividad y clúster ya que el desarrollo de innovaciones no sería posible sin la cooperación de distintas empresas. Por ello, alcanzar el equilibrio entre competencia y cooperación se convierte en uno de los factores clave para el éxito de un clúster.

5.2. **Importancia de un Clúster**

La importancia de un clúster reside en hacer explícita la construcción de redes de cooperación y colaboración entre empresas de sectores aparentemente divergentes, para promover el crecimiento económico de una región en las industrias en que es naturalmente competitiva, resaltando la participación de todos los agentes relevantes del clúster, que van más allá de las cadenas productivas principales (empresas, proveedores de servicios académicos, instituciones públicas, entre otros).

Porter, argumenta que la principal ventaja o importancia del clúster se deriva de su contribución a la mejora de la ventaja competitiva de las empresas que lo componen, que contribuiría, a su vez, a la mejora de la competitividad de la región en la que se sitúa.

En síntesis, la importancia del clúster, está en que es una respuesta específica a la búsqueda de las condiciones genéricas que favorecen la competitividad empresarial. En este sentido, los clústeres presentan una serie de ventajas más allá de otras formas de organización.

- ✓ Son potentes canales de comunicación para transmitir las necesidades del sector no solo a la Administración, sino también a otros agentes del sistema económico regional.
- ✓ Identifican las necesidades de sus integrantes en los contextos de incertidumbre actuales y proveen de soluciones prácticas y personalizadas.
- ✓ Suponen una unidad de acción óptima para afrontar proyectos de envergadura (economías de escala).
- ✓ Al integrar a todos los componentes de la cadena de valor y a los usuarios, permiten abordar los problemas de forma global y sistemática.
- ✓ Son la puerta de acceso a los recursos, procesos, tecnologías y mercados globales.
- ✓ Aportan a las empresas la imagen internacional de excelencia que el sector ha adquirido a través del clúster.
- ✓ Facilitan a las empresas una serie de servicios y apoyo que actúa directamente sobre su competitividad (generalmente en forma de intensidad de conocimiento) y que no son facilitados por otro tipo de organización empresarial.
- ✓ Permiten generar economías de aglomeración y de integración funcional
- ✓ A través de ellos se busca tener ventaja competitiva sustentable y generar mayor valor agregado
- ✓ Alientan la competencia y la cooperación y el vínculo informal entre las empresas y las instituciones
- ✓ Representa una forma de organización sólida, que ofrece ventajas en términos de eficiencia, eficacia y flexibilidad

Y además permite, hacerse partícipe de ciertos beneficios:

- ✓ Sobrevivir en la globalización
- ✓ Generar mayor valor agregado
- ✓ Ejercer poder de negociación en los mercados
- ✓ Acceder a nuevos mercados

6. METODOLOGIA PARA LA CARACTERIZACION.

Existen varios métodos para lograr la caracterización de un clúster. Rosenfeld (1997) menciona que “hay tantas definiciones de clúster como número de instituciones que utilizan el término”. Sin embargo, se relacionan metodologías en los estudios que han detectado e identificado clústeres:

1. Métodos basados en el uso de herramientas analítico-estadísticas, de distinto grado de sofisticación y cuya clave reside en la medición del grado de aglomeración económica existente en cada una de las áreas geográficas consideradas.
2. Métodos basados en el estudio de caso de clústeres individuales o de grupos de Clúster, mediante el uso de técnicas cualitativas y de supuestos a priori sobre la existencia del (los) clúster(s) analizados.
3. Métodos centrados en el análisis de políticas públicas y estrategias diseñadas para Promover la gestión y/o fortalecimiento de un clúster o conjunto de clústeres. Suelen corresponder a análisis efectuados por autoridades competentes en el desarrollo local y/o regional, e incorporan elementos de los métodos anteriores.
4. Método basado en la comparación de distribuciones. En contraposición a la estrategia sugerida por Porter y colaboradores, recientes aportaciones han propuesto una metodología para identificar empíricamente clústeres industriales en el territorio, basada en la comparación de la distribución espacial de cualquier sector analizado con otra que supuestamente caracterizaría una situación en la que operasen las fuerzas que causan la aglomeración espacial de la actividad.
5. Métodos basados en la distribución de distancias. Los dos métodos expuestos anteriormente utilizan unidades geográficas como países, regiones, condados, etc., como elementos en los que se mide el volumen de actividad económica en cada sector, que sirve de base para constatar la presencia de clústeres. Es decir, realizan la detección e identificación de clústeres para un nivel de agregación espacial fijado a priori.

6.1. Definición de Clúster

Condo, Arturo y Monge, Guillermo, (2002, p. 4), definen Clúster o conglomerado como un grupo geográficamente próximo de empresas de una misma industria o de varias industrias relacionadas entre sí y de empresas e instituciones que les proveen de bienes o servicios o les son complementarias. Su alcance geográfico va desde un estado, o incluso una sola ciudad, hasta cubrir países cercanos y vecinos. Los Clústeres adoptan formas variables, dependiendo de su profundidad y sofisticación; pero la mayoría incluyen compañías de productos finales o servicios, proveedores de insumos, componentes, maquinaria y servicios especializados, instituciones financieras y empresas en industrias conexas.

También suelen incluir empresas que se encargan de las últimas fases de un proceso (ejemplo: canales de distribución, clientes), fabricantes de productos complementarios, proveedores de infraestructura especializada, así como instituciones (inclusive las instituciones del gobierno) que ofrecen capacitación, educación, información, investigación y apoyo técnico especializado, tales como universidades, centros de investigación, proveedores de educación vocacional y organismos especializados en normas técnicas. Se puede considerar que las entidades del gobierno que influyen, significativamente, en un Clúster forman parte de este.

6.2. Tipos de Clúster

Una vez definido el concepto de Clúster, es necesario conocer su clasificación, a fin de poder comprender la relación de estos con la cooperación empresarial. La clasificación más simple es la ofrecida por Enright, quien menciona dos tipos de Clústeres de acuerdo con su aparición y su función en el desarrollo:

- Los formados por empresas locales que intentan participar de los mercados internacionales.
- Los que surgen cuando las empresas locales son incapaces de atender el desarrollo local y se atraen empresas multinacionales foráneas.

6.3. Características y sus funciones

Dentro de esta nueva concepción, las características incorporan en distintos grados las siguientes condiciones alrededor del concepto de Clúster:

- Tenencia de un espacio geográfico determinado y la consecuente concentración sectorial.
- Presencia de empresas de distintos tamaños alrededor de la explotación o uso de los recursos o patrimonios, en torno a los cuales surge algún proceso productivo.
- Especialización productiva.
- Competencia entre los agentes para ganar mayor participación en el mercado.

7. ELEMENTOS ESTRATEGICOS DE ASCLOG

Como parte del proceso constructivo del proyecto del Clúster Logístico del Caribe, se definieron los elementos que cimientan el desarrollo estratégico de Asclog, tales como:

7.1. Misión

“Somos el clúster de la región Caribe de Costa Rica, que articula las diferentes actividades relacionadas dentro del sector logístico a nivel nacional, generando sinergias y promoviendo una mejora continua a través de procesos de innovación que potencien la competitividad sistémica del sector para generar un desarrollo integral de la región”.

7.2. Visión

“Ser el núcleo de encuentro de las diferentes entidades y empresas vinculadas en el ámbito de la movilidad y de la logística integral, impulsando sinergias y procesos innovadores a través del trabajo colaborativo, que potencien la productividad y competitividad del sector en el nivel nacional, para ser la primera opción de Latinoamérica en materia logística”.

7.3. Valores

- Identidad país: Sentimiento de pertenencia a la colectividad para mejorar las condiciones de Costa Rica
- Competitividad: Capacidad del Clúster para desarrollar ventajas competitivas en la región,
- Mejora continua: Comunicación, enlaces, negocios en conjunto, conocimientos, costos, tiempos y otros factores que en conjunto permiten la optimización del Clúster
- Competencia-Sinergia: Asociatividad entre los diferentes actores privados, públicos y academia
- Encadenamiento – Cadenas de Valor: Integración de las empresas hacia cadenas locales y globales de valor
- Globalización: La focalización del Clúster es para cumplir con las exigencias internas y externas.

8. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ASCLOG

8.1. Macro Objetivo del Clúster ASCLOG

Posicionar a Costa Rica entre los mejores países de la región en el “Índice de desempeño Logístico”.

8.2. Objetivos Estratégicos

- Facilitar la cooperación entre las empresas actoras y la colaboración público – privada, de la logística país.
- Identificar factores de competitividad del sector y ejecutar acciones para la mejora de esta y del clima de negocios en que se mueven las empresas del clúster.
- Fortalecer la diseminación de conocimientos en el área de la logística.
- Crear nuevas oportunidades de empleo (en cada uno de los sectores, calificados y no calificados)
- Elaborar un indicador país en la logística basado en los costos de la logística para exportadores e importadores.

9. PILARES ESTRATEGICOS

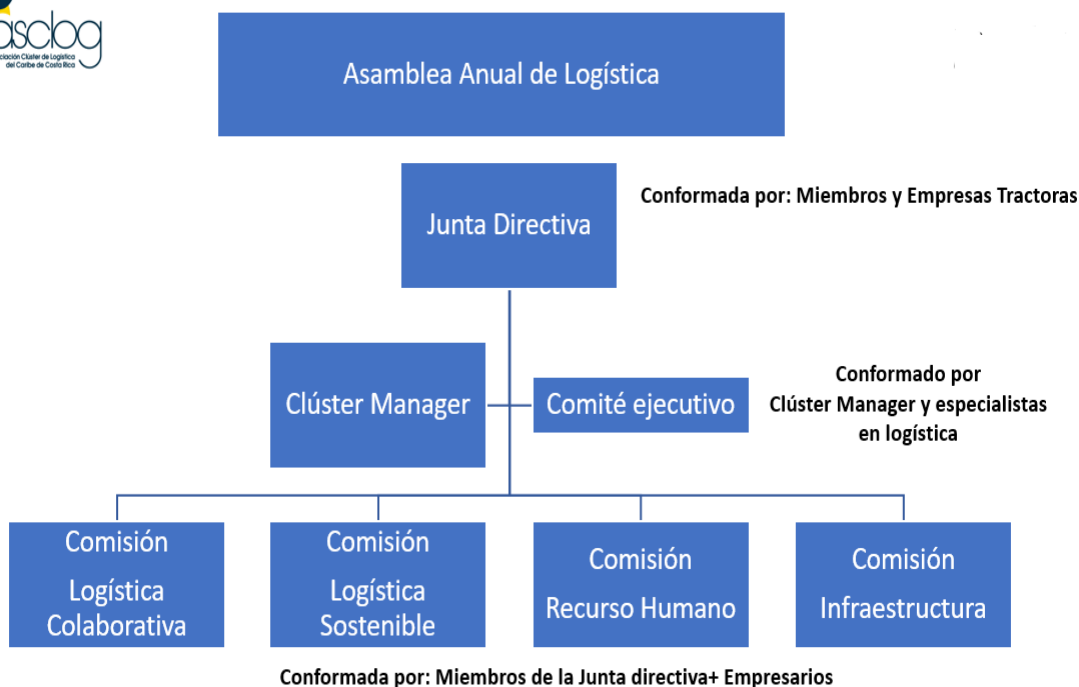
Cómo parte de la estrategia del Clúster Logístico del Caribe, se desarrollaron una serie de pilares que marcan el norte del proyecto:

- 9.1. *Logística colaborativa:* Generar y propiciar el desarrollo de prácticas y sinergias colaborativas entre empresas del Clúster o inter-Clúster para la búsqueda de eficiencias logísticas.
- 9.2. *Logística sostenible:* Definir elementos de trabajo que contribuyan a la mejora de procesos por medio de la digitalización de la economía del transporte, el uso de tecnologías limpias, estandarización de procesos de logística inversa, incentivar el uso de la economía circular y generación de prácticas de valor compartido.
- 9.3. *Logística de la infraestructura:* Fortalecer las redes de conexión logística e infraestructura especializada para la logística interna y de comercio exterior, desde la infraestructura física y tecnológica.
- 9.4. *Logística empresarial:* Fortalecimiento de las capacidades empresariales del sector empresarial que conforma el clúster de logística, desarrollando el talento humano acorde a los requerimientos del mercado, promoviendo la generación de la productividad empresarial.

10. ESTRUCTURA JERARQUICA DEL CLÚSTER

El Clúster del Caribe, nace como un espacio de socialización para los actores claves pertenecientes o que poseen interrelación con la comunidad logística, su estructura jerárquica se define a continuación:

Organigrama ASCLOG

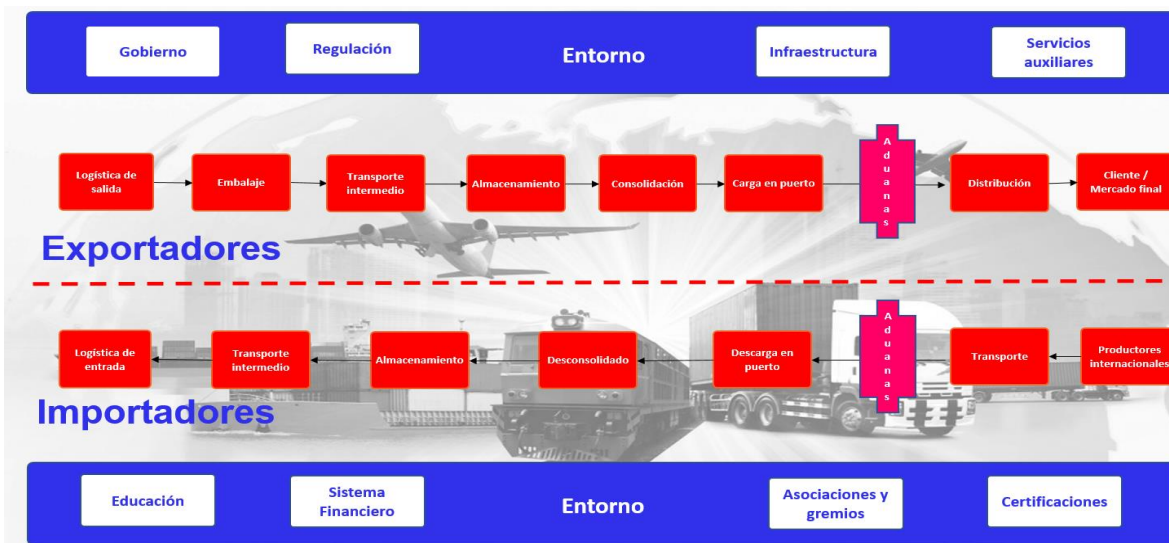


Fuente: Elaboración propia

Cada eslabón de la estructura jerárquica ha tenido una participación preponderante, dado que se han convertido en los puntos de enlace para detectar las necesidades de cada uno de los actores de la estrategia, así como los medios de divulgación del status del mismo.

De igual forma, a través de un proceso de investigación y análisis, fue posible definir el modelo de la Cadena de Valor del “Clúster Logístico del Caribe”, misma que de manera gráfica permite visualizar la conformación del sector logístico en el que se desempeña el Clúster de Logística del Caribe, involucrando los sectores que intervienen en el desarrollo de la estrategia, permitiendo visualizar retos y oportunidades, facilitando la comprensión técnico operativa del sector, y mediante la cual es posible partir en el diseño de la nuevas estrategias de desarrollar. Dicha Cadena de Valor se muestran en el siguiente esquema:

Mapeo Cadena de Valor ASCLOG



Fuente: Elaboración propia

El desarrollo del clúster requiere desarrollar una relación matricial entre los requerimientos logísticos del Clúster y los operadores logísticos, de forma tal que se cuenten con los recursos necesarios que permitan el desarrollo exitoso del proyecto, tal como lo plasma en el siguiente cuadro:

Actores en la Cadena de Valor



Fuente: Elaboración propia

10.1. Propósitos del Clúster

Los propósitos del Clúster de Logística del Caribe es darle representatividad a un sector muy disperso, la identificación y retos de cuello de botella y el diseño de las estrategias de la mejora de esto, así como cambiar los patrones de comportamiento en la región donde se involucran al sector público, privado, fuerzas civiles y otros sectores de la zona. El papel de una organización del Clúster es:

Mejorar la competitividad de las empresas del clúster y mejorar significativamente los ingresos por exportaciones;

- Apoyar a las empresas individuales y a otras partes interesadas dentro del clúster, en particular mediante la formación enlaces;
- Eliminar los grupos, abordar el aislamiento de las empresas del grupo y eliminar el desorden, construir alineación entre agencias y donantes financiados con fondos públicos.
- Facilitar la acción colectiva voluntaria.

10.2. Las principales tareas del Clúster abarcan cinco áreas:

1. Compartir e intercambiar información de interés a través de medio digitales

- Visitar frecuentemente u organizar visitas f a empresas y otras partes interesadas del clúster para la identificación de retos y oportunidades.
- Diseñar sitio web con funciones de búsqueda
- Proporcionar un punto de contacto con los medios de comunicación.
- Generar boletines informativos periódicos (newsletter), que informan las acciones del Clúster, información de interés, oportunidades, etc.
- Participar en espacios de posicionamiento y divulgación del Clúster

2. Capacitación

- Analizar las necesidades formativas.
- Incidir para que se brinde la provisión de formación profesional y de gestión.
- Organizar eventos, talleres, foros, Webinar en temas de interés.
- Desarrollar vínculos entre empresas y universidades y entre empresas y escuelas

3. Cooperación

- Facilitar los vínculos, actuando como constructor de puentes, enriqueciendo la interacción.
- Conectar pequeños grupos de empresas que buscan participar en colaboraciones confidenciales, como la exportación, consorcios y empresas conjuntas.
- Impulsar la cooperación entre empresas e I + D, instituciones educativas, centros de conocimiento y servicios especiales, proveedores y donantes.
- Desarrollar proyectos de mejora continua, encuentros de negocios, apoyo con expertos.

4. Marketing y relaciones públicas

- Realizar Marketing y relaciones públicas para:
 - Fortalecer la participación de las partes interesadas existentes en el clúster,
 - Atraer nuevas empresas y organizaciones a la iniciativa y
 - Atraer nuevos clientes, nuevas inversiones y donantes adicionales.
- Desarrollar la gestión y fortalecimiento de la marca del clúster
- Establecer actividades de publicidad y relaciones públicas nacionales / internacionales; publicidad en revistas especializadas
- Llevar a cabo ferias, visitas a empresas, presentaciones a los principales clientes internacionales

5. Internacionalización

- Promover el acceso a eventos, conferencias, temas, clientes y tendencias internacionales
- Dar soporte de empresas durante la internacionalización
- Desarrollar actividades con clústeres internacionales comparables / complementarios
- Atraer visitantes internacionales al clúster: empresas, académicos y agencias públicas, periodistas.

Con la finalidad de medir el desarrollo de la implementación del Clúster de logística para el Caribe, se establecen los siguientes elementos claves para el éxito de la ejecución del plan:

- El equipo de gestión de la organización puede, a través del desempeño, ganarse la confianza de las partes interesadas. El equipo crea un sentido de pertenencia e identidad común para las partes interesadas del clúster.
- La organización del clúster tiene conexiones personales y un sólido conocimiento de las empresas clave y el apoyo de organizaciones.
- Las prioridades de desarrollo del clúster se han identificado de manera transparente a través de un diálogo abierto en grupo; no se establecen unos pocos.
- Se evitan las actividades que son demasiado marginales para captar el interés a largo plazo.
- Se están llevando a cabo proyectos basados en necesidades sustantivas que reúnen a las partes interesadas del clúster y brindan valor para ellos. La organización del clúster encuentra el espacio para agregar valor y participar. No está compitiendo con asociaciones industriales o en sustitución de servicios comerciales.
- Se mantiene la neutralidad, la organización del clúster no favorece solo a unos pocos. No hay una dependencia excesiva en algunas empresas clave o personas clave.
- Existe la aceptación de que el financiamiento de la iniciativa de agrupación en clústeres cambiará con el tiempo, con aportación privadas, públicas, donantes. El dinero juega un papel principal en la primera fase. En etapas posteriores, las

contribuciones de la industria a los proyectos de clústeres y las cuotas de membresía serán cada vez más importantes.

- Existe una evaluación continua de la iniciativa de agrupamiento: revisiones de satisfacción de las partes interesadas, y evaluación comparativa con otros administradores de clústeres.

De igual forma, como una guía para potencializar el desarrollo del Clúster de Logísticas del Caribe, se desarrolla una lista de verificación de la organización del clúster:

- Impulsado por los negocios, con una cultura empresarial y un calendario empresarial.
- Capaz de ganarse el respeto de las partes interesadas del clúster.
- Capaz de captar y luego mantener a través del desempeño la atención de los miembros.
- Capaz de identificar y potenciar el talento del clúster.
- Diversidad de fuentes de financiamiento.
- Imparcialidad.
- Capaz de identificar claramente las necesidades emergentes.
- Capaz de acelerar la velocidad de la circulación del conocimiento tácito.
- Capaz de identificar nuevas oportunidades de colaboración, algunas en todo el clúster, otras más confidenciales.
- Un fuerte enfoque en la internacionalización.
- No satisfecho con el status quo, alerta a nuevos miembros, nuevos mercados, tecnologías emergentes.
- Capaz de apreciar que el punto final no es una organización de clúster exitosa, sino empresas exitosas.
- La capacidad de Clúster no es solo de identificar los retos y oportunidades, sino de diseñar las acciones y proyectos necesarios de manera conjunta.

10.3. La figura del Gerente del Clúster

El gerente del Clúster del Caribe debe ser un catalizador y conector con los diferentes actores que conforman el mismo, debe asumir facetas tales como:

- Un trabajador de la red natural, un intermediario, un constructor de puentes a través del clúster;
- Bien conectado dentro de su clúster y dentro del país, con un alto nivel relacional y capaz de atraer recursos, conocimientos y conexiones para respaldar el clúster.
- El gerente debe sentirse cómodo liderando desde atrás y empoderando a otros miembros.
- Debe ser transparente en términos de estrategia, pero capaz de mantener la confianza;
- No debe tener ningún interés personal y trabajar por y para el clúster.

11. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Los conocimientos para el plan estratégico inicial del Clúster Logístico del Caribe se derivan en un diálogo abierto entre los actores del mismo, esto mediante la planificación de talleres y/o mesas de trabajo aprovechando la "sabiduría de la multitud".

El plan que fluye de este enfoque tendrá flexibilidad, aceptando que los entornos externos e internos que enfrenta el clúster cambian continuamente. Eso se adaptará aún más a través del aprendizaje práctico.

Dentro de la estrategia para desarrollar el Clúster logístico del Caribe es la propuesta de realizar talleres que permiten identificar los pasos necesarios para cumplir la visión. Estos talleres permiten detectar o identificar los principales problemas que se tienen en la zona, es una construcción que se lleva a cabo de abajo hacia arriba, es un proceso de construcción con todos los actores del Clúster.

El proceso se centra en la retrospectiva del futuro preferido, no en la previsión del presente. Se invita a las partes interesadas del clúster, en un taller en vivo, a imaginar que el futuro preferido se ha logrado y luego retroceder para identificar los principales pasos que se tomaron.

Las actividades variarán de un grupo a otro y podría ser tan amplio como:

- Desarrollo de mercado, investigación de mercado;
- Formación, desarrollo de habilidades;
- I + D / transferencia de tecnología;
- Desarrollo de nuevo producto;
- Cambio de cultura, más trabajo en red, vínculos más estrechos;
- Financiamiento de pequeñas empresas.

Luego, los participantes del taller dan prioridad a estas amplias actividades mediante la votación. Todos son iguales para esta votación.

Las conclusiones de los talleres o mesas de trabajo deben hacerse públicas, reflejando la transparencia en el proceso de clúster. Se debe enviar rápidamente un resumen de la estrategia emergente a cada uno de los participantes del taller, junto con todos los que fueron invitados. También deberá prepararse un comunicado para una circulación más amplia. Los resultados de las mesas de trabajo son claves, en efecto, para el desarrollo del Plan Estratégico del clúster.

11.1. **Agenda Táctica**

Las primeras iniciativas del Clúster deben tener un impacto en los miembros del mismo, el objetivo es que dichas iniciativas permitan aliviar puntos de presión inmediato a los miembros de la agrupación. Dentro de dichas iniciativas podemos establecer las siguientes:

- Esfuerzos para apoyar el desarrollo de estrategias o actividades que busquen la reducción de costos, como compras conjuntas, negociación de transporte conjunto;

- Desarrollar nuevas oportunidades comerciales, por ejemplo, a través de una misión comercial de exportación;
- Abordar las necesidades de formación inmediatas;
- Facilitar la colaboración entre empresas, subcontratación;
- Eliminar el aislamiento de las partes interesadas del clúster: organizar reuniones periódicas; establecimiento de un boletín informativo, un sitio web de clúster.

Las primeras prioridades deben ofrecer beneficios tangibles a las empresas participantes, aceptando que no todo el proyecto beneficiará a todas las empresas. Las iniciativas deben centrarse estrictamente en lo que se puede lograr dentro de la energía y los recursos que están a la mano y no se distraigan con agendas más amplias.

12. ACCIONES ESTRATÉGICAS A DESARROLLAR ASCLOG

12.1. Objetivo estratégico No.1

“Facilitar la cooperación interempresarial entre las empresas actoras y la colaboración público – privada, de la logística país”.

- Agrupar a las empresas según sus actividades principales o bien de gran valor para la organización, conocido también como Core business; este aspecto es de especial importancia cuando, bajo la presión natural del mercado y de la competitividad, las empresas requieren encontrar aquellos elementos distintivos y de gran valor que se pueden desarrollar y le den un valor cualitativo – cuantitativo a las empresas y entidades agrupadas en el Clúster; para generar búshines negocios en conjunto y compartir conocimientos.
- Fomentar la cooperación interempresarial por medio del establecimiento de mesas de trabajo para cada uno de los siguientes grupos de actores:
 - Transporte terrestre
 - Almacenes

- Logística
- Puertos
- Embalaje
- Importadores
- Exportadores

Para aplicar la cooperación dentro de los eslabones de la cadena de suministros y de esa forma generar sinergias que permitan eficientizar el accionar de cada sector.

- Establecer comisiones de trabajo por grupos de empresas, logrando elaborar un plan de trabajo en común, para obtener ventajas competitivas al actuar como bloque, mejora la capacidad de negociación, así como la obtención de mejoras en precios, servicios, al establecer economías de escala.
- Determinar guías de necesidades para fomentar la colaboración pública – privada; que permitan apoyar la política pública desde la perspectiva privada dando a conocer las necesidades reales de la operación del clúster.

12.2. **Objetivo Estratégico N° 2**

“Identificar factores de competitividad del sector e impulsar políticas comunes para la mejora de esta y del clima de negocios en que se mueven las empresas del clúster”.

- Desarrollar el diagnóstico de necesidades del clúster, esto permitirá definir los factores de competitividad.
- Elaborar un FODA del Clúster, con la participación de todos los actores, teniendo representatividad de cada eslabón en la cadena de suministros; para tener claridad en los temas que tienen prioridad y tomar las acciones que correspondan
- Determinar las ventajas competitivas del Clúster, así como las ventajas comparativas; para potencializar el desarrollo de las mismas.

12.3. **Objetivo Estratégico N° 3**

“Fortalecer la diseminación de conocimientos en el área de la logística”.

El cumplimiento del tercer objetivo se llevará a cabo mediante cuatro actividades puntuales:

- Desarrollar un plan de capacitación para el periodo 2022, para cubrir las necesidades de conocimientos en áreas sensibles de las empresas del sector.
- Lograr el involucramiento de la academia en los procesos de capacitación, así como del INA; para alinear las necesidades del clúster con las corrientes del conocimiento en educación técnica, grado, y postgrado.
- Generar espacios de discusión, así como compartir conocimiento entre los diferentes actores del clúster según sea las áreas de especialización, para obtener información de los actores y alinear las acciones dentro del marco de acción del clúster.

12.4. **Objetivo Estratégico N° 4**

“Crear nuevas oportunidades de empleo (en cada uno de los sectores, calificados y no calificados)”

La generación de nuevas oportunidades de trabajo está en función de las mejoras en el sector logístico por medio de la aplicación de las acciones propuestas previamente y adicionalmente se deben de realizar las siguientes acciones:

- Promover encadenamientos empresariales para la generación de nuevos negocios y por consiguiente aumentar la oferta laboral.
- Establecer alianzas con CINDE para la atracción de nuevas empresas al sector, con el objetivo de aumentar la empleabilidad en la zona.
- Diseñar el proyecto de la zona libre del caribe, para promover la atracción de empresas y estimular la contratación de personal de la zona.

- Elaborar un análisis de la empleabilidad directa, indirecta y subempleo del sector logístico para la zona del Caribe, para tener conocimiento de la oferta y demanda laboral en la región.
- Analizar la prospección de la mano de obra para el sector logístico de la región del Caribe, para analizar el desarrollo de la formación en la logística actual y futura.
- Determinar las oportunidades laborales que tiene el sector y que no han sido cubiertas de manera adecuada; para promover una oferta laboral en esas áreas no atendidas.

12.5. **Objetivo Estratégico N° 5**

“Elaborar un indicador país en la logística basado con los costos de logística para exportadores e importadores”

Con el objetivo de establecer un indicador de gestión que permita analizar internamente el avance de la logística país, se hace necesario realizar las siguientes acciones:

- Establecer mesas de trabajo con exportadores e importadores, nacionales e internacionales para analizar el costo de la logística país para los usuarios de la logística país.
- Analizar los costos transaccionales de la logística país, para tener información de costos del sector logístico
- Desarrollar un indicador basado en costos estándares de logística para el año 2024, que permita ser una referencia en el avance de la eficiencia de la cadena de suministros.

12.6. **Seguimiento a objetivos estratégicos en desarrollo desde el año 2020 y 2021:**

- Propuesta de proyecto de Ley de “Nacionalización de Cargas en puntos de ingreso.
- Integración en la red de puertos digitales y colaborativos

- Apoyo a proyectos de inversión gubernamental como la ampliación de la ruta 32, Aeropuerto Internacional de Limón, la ruta 36. El puente binacional Sixaola, la terminal de cruceros y la marina portuaria, el tren eléctrico del caribe.
- Estudio de factibilidad para la generación de una zona libre.
- Presentar a las Municipalidades de la Región, una solicitud, para declaratoria de interés cantonal que facilite la instauración de clústeres, considerando la ausencia de “Planes Reguladores Cantonales”.
- Definir y construir una propuesta de sostenibilidad financiera y un modelo de monitoreo y evaluación del Clúster.
- Dar continuidad al trabajo formal de las Comisiones del Clúster: Comisión de Formación y Educación, Comisión de Infraestructura, y Comisión de Comunicación y Divulgación.

Bibliografía

Aguilar, I. (1995), Competitividad industrial: Algunas lecciones para México, Revista Estrategia. Centro de Estudios Estratégicos del ITESM, Vol. 3, N° 2. Álvarez Torres Martin G. y Pablo Casar (1994).

Estrategias Efectivas para Incrementar su Posición Competitiva, Editorial Panorama. Álvarez Torres Martin G. (2001). Manual de Competitividad: Procedimientos y herramientas prácticas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado. 2ª Edición, editorial Panorama.

Ansoff H. I. (1969): Corporate Strategy. Pinguin. Bernard Arogyaswamy (2005), Technology strategy and sustained growth: Poland in the European Union, a Le Moyne College, 1419 Salt Springs Road, Syracuse, New York, 13214 NY, USA, b School of Management, University of Warsaw, Warsaw 00-927, Poland, Technology in Society 27 (2005) 453–470.

Porter, M. E. (1997), Estrategia Competitiva: Técnica para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, Edit. CECOSA, 24ª ed., México.

Porter, M. E. (1998), On competitive. A Harvard Business Review Book. Porter, M. E. (2006), Ventaja Competitiva (edición revisada) creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Continental, cuarta reimpresión, México 2006 Porter, M. E. (2007), Estrategia Competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Editorial Patria, trigésima séptima reimpresión, México, 2007.

Condo, Arturo y Monge, Guillermo, Factores de la Competitividad, (2002, p. 4)