

Transformando Campeche

ECG Economic Competitiveness Group – DRI/McGraw - Hill

UN PROYECTO EN ACCION
RESUMEN EJECUTIVO.



ECG
Economic
Competitiveness
Group

**Alderete y
Socios**
Consultoría
Industrial, S.C.

Septiembre 1997

STANDARD
& POOR'S

EQUIPO DEL PROYECTO

ECONOMIC COMPETITIVENES GROUP ECG/ DRI MC GRAW HILL

ERIC HANSEN Director del proyecto
ALONSO RAMOS VACA Co-director del proyecto
ALEC HANSEN
KAREN ENGEL

ALDERETE Y SOCIOS CONSULTORIA INDUSTRIAL S.C.

MANUEL J. ALDERETE MUÑOZ
MANUEL MARQUEZ CISNEROS
YESENIA TORRES CUIEL
ANN VERMOULEN
ADÁN SALAZAR
MIGUEL ANGEL AGUAYO
JORGE LOPEZ URANGA

DRI/ MC GRAW HILL

ELISABETH WAE LBROCK-ROCHA
CHRIS HOLLING
CARLA BONDE

TRANSFORMANDO CAMPECHE

ALEJANDRO CASTILLA TREVIÑO

TRANSFORMANDO CAMPECHE: UN SALTO AL FUTURO

Objetivo de este reporte

Como una iniciativa conjunta de líderes empresariales y gubernamentales del Estado de Campeche, el Proyecto Transformando Campeche es un plan estratégico con una clara orientación práctica y de acción que responde a los retos más relevantes en la economía del estado. Este reporte se presenta como un “borrador para discusión” que resume las principales conclusiones y recomendaciones resultantes de año y medio de investigación y análisis intensivo, discusiones y trabajo de grupo y sobre todo de un liderazgo efectivo y comprometido. Para un mayor detalle de los diferentes aspectos aquí presentados, se podrá acudir a la serie de reportes y documentos listados en el apéndice de este resumen.

Durante los próximos dos meses el Comité Ejecutivo de Transformando Campeche invitará a líderes públicos y privados, organizaciones e individuos a acercarse al proyecto para discutir estas recomendaciones y unirse a los esfuerzos de implementación. En Diciembre, ya con estas contribuciones adicionales, el Comité presentará un plan de acción detallado en el que se identificarán los roles y responsabilidades de quienes se encargarán de la implementación de las iniciativas específicas.

La implementación de este plan de acción requerirá de un esfuerzo de grandes proporciones a lo largo y ancho del estado. Juntos, podemos construir un nuevo Campeche para enfrentar con éxito los retos del Siglo XXI.

Transformando Campeche es una iniciativa financiada por los sectores público y privado, que cuenta ya con personal y oficinas en las Ciudades de Campeche y del Carmen. Este Proyecto se llevó a cabo con el apoyo de un equipo de consultores encabezados por el Economic Competitiveness Group y DRI/McGraw-Hill. Como parte de su intervención, los consultores generaron una serie de reportes y otros materiales disponibles para todos los interesados.

Para mayor información sobre el Proyecto Transformando Campeche favor de ponerse en contacto con:

Transformando Campeche
Lic. Alejandro Castilla Treviño
Coordinador General
Calle 10 No. 329 Centro
Campeche, Campeche, México
Tel/Fax: (52-981) 671-85
email: transcam@campeche.sureste.com

RESUMEN EJECUTIVO

| | | |
|--------------|---|-----------|
| I. | INTRODUCCION | 5 |
| II. | RETO ECONOMICO DE CAMPECHE | 6 |
| | A. UNA NUEVA REALIDAD ECONÓMICA..... | 6 |
| | B. EL PROYECTO TRANSFORMANDO CAMPECHE..... | 7 |
| III. | PERSPECTIVAS PARA LA ECONOMIA DE CAMPECHE..... | 10 |
| | A. DESPEGUE DE UNA ECONOMÍA EN TRANSFORMACIÓN..... | 10 |
| | B. ANÁLISIS BASADO EN CLUSTERS: UNA NUEVA MANERA DE ENTENDER LA ECONOMÍA | 10 |
| | C. LOS CLUSTERS DE CAMPECHE: MOTORES DE LA ECONOMÍA | 11 |
| | D. ¿POR QUÉ NECESITA CAMPECHE UN PLAN ESTRATÉGICO?..... | 12 |
| IV. | VISION Y ESTRATEGIAS PARA UNA NUEVA ECONOMIA | 13 |
| | A. VISIÓN PARA EL ESTADO DE CAMPECHE..... | 13 |
| | B. ESTRATEGIAS MAYORES | 13 |
| | Corto Plazo..... | 14 |
| | Mediano Plazo..... | 15 |
| | C. VISIONES Y ESTRATEGIAS POR CLUSTER..... | 16 |
| | 1. CLUSTER AGROPECUARIO Y FORESTAL..... | 16 |
| | 2. CLUSTER DE ENERGÍA | 16 |
| | 3. CLUSTER de INDUSTRIA | 16 |
| | 4. CLUSTER de PESCA | 16 |
| | 5. CLUSTER DE TURISMO | 17 |
| | D. DE LA PLANEACIÓN A LA ACCIÓN : EL MARCO ESTRATÉGICO DE ACCIÓN | 17 |
| V. | ACCIONES CONCRETAS: INICIATIVAS INSIGNIA PARA LOGRAR UNA ECONOMIA AVANZADA DEL SIGLO XXI | 18 |
| | A. INICIATIVA INSIGNIA #1. INVIRTIENDO EN CAMPECHE..... | 18 |
| | B. INICIATIVA INSIGNIA #2. CENTROS DE TECNOLOGÍA | 18 |
| | C. INICIATIVA INSIGNIA #3. ECO-TURISMO | 18 |
| | D. INICIATIVA INSIGNIA #4. ACUACULTURA..... | 18 |
| | E. INICIATIVA INSIGNIA #5. DESARROLLO HORTOFRUTÍCOLA..... | 19 |
| | F. INICIATIVA INSIGNIA #6. ENERGÍA RENOVABLE | 19 |
| | G. INICIATIVA INSIGNIA #7. INTEGRACIÓN DEL CLUSTER DE ENERGÍA A LA ECONOMIA LOCAL | 19 |
| | H. INICIATIVA INSIGNIA #8. FUERZA LABORAL DEL SIGLO XXI | 19 |
| | I. INICIATIVA INSIGNIA #9. IMPULSO EMPRENDEDOR..... | 19 |
| | J. INICIATIVA INSIGNIA #10. FONDO DE INVERSIÓN | 20 |
| | K. INICIATIVAS DE CLUSTER Y DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA | 20 |
| VI. | QUE SE PUEDE ESPERAR DE TRANSFORMANDO CAMPECHE..... | 21 |
| VII. | ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN: CONTINUIDAD EN LA ACCIÓN | 22 |
| VIII. | CONCLUSIONES..... | 23 |
| | APENDICES..... | 24 |
| | A. LISTADO DE REPORTES Y DOCUMENTOS DISPONIBLES..... | 24 |
| | B. LISTA DE PARTICIPANTES | 24 |

I. INTRODUCCION

Campeche tiene los ingredientes esenciales para construir una economía avanzada basada en recursos naturales. Su economía actual, rica en recursos naturales, algunos aún sin explotar, ofrece un gran potencial de crecimiento. Cuenta con recursos humanos capaces de cubrir las necesidades del desarrollo de estos recursos naturales, del desarrollo industrial y de la expansión de la oferta de servicios tales como el turismo. Su calidad de vida es atractiva para los residentes y también para atraer de otras regiones personal capacitado. Y finalmente, cuenta con el liderazgo comprometido para aprovechar al máximo estas ventajas.

Lo que se requiere ahora es una visión retadora que presente una economía activa y dinámica, una economía que pasa de actividades tradicionales hacia una operación mas integrada, mas avanzada tecnológicamente, apoyada por una fuerza laboral mas capacitada y adecuada, y una infraestructura física mas moderna. Campeche requiere de una visión económica que motive e involucre aún mas a líderes y público en general, y que sea la base para un consenso a nivel estatal y acciones estratégicas coordinadas en los sectores público y privado.

Además de una nueva visión, Campeche requiere de un mapa que guíe sus decisiones en los sectores público y privado en los siguientes años y de un proceso de implementación que asegure la consecución de resultados prácticos en el corto y el largo plazo.

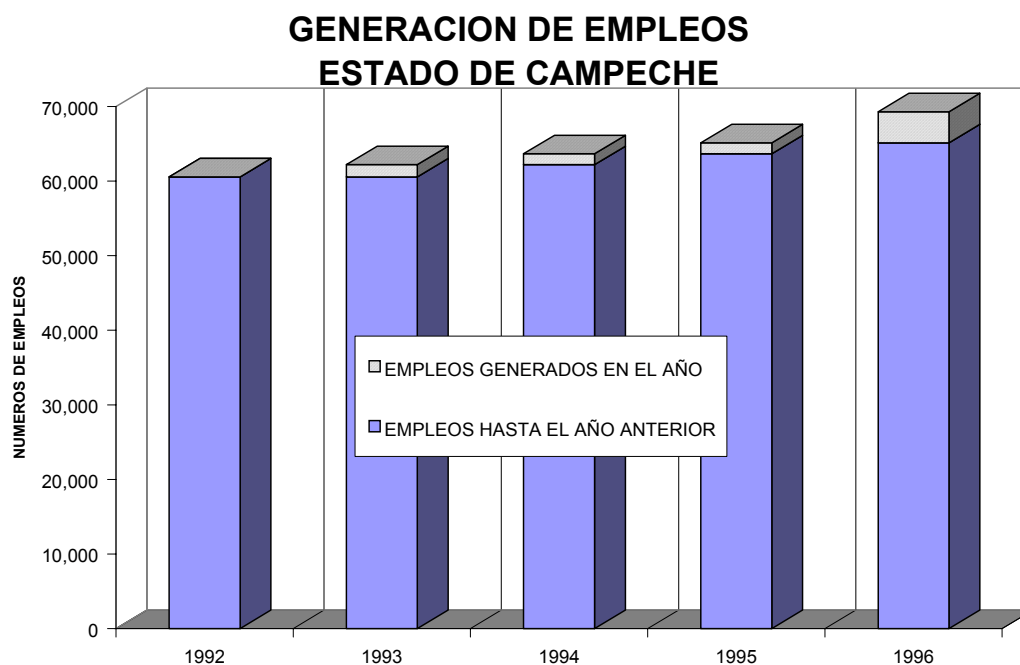
Afortunadamente este proceso de implementación ya arrancó; hay actividad importante en prácticamente todos los sectores de la economía. Adicionalmente, muchas iniciativas más se encuentran en análisis, con el involucramiento de los mas altos niveles de gobierno y del sector privado, aunque se necesita aún más. El objetivo de este reporte es presentar los avances en este esfuerzo por una economía mas preparada para los retos del futuro, buscando con ello convencer e involucrar a un mayor número de campechanos para trabajar por el bien de su comunidad.

II. RETO ECONOMICO DE CAMPECHE

A. UNA NUEVA REALIDAD ECONÓMICA

En una época de mercados cambiantes, mayor competencia extranjera y rápidos cambios tecnológicos, las economías estatales a través del país se están volviendo vulnerables a nuevas fuerzas, algunas veces inesperadas, para las cuales las políticas tradicionales de desarrollo económico no son operativas.

Adicionalmente, la economía de Campeche se encuentra en una encrucijada. El estado ha prosperado razonablemente durante los últimos 40 años, basándose en su abundancia de recursos naturales, especialmente camarón, productos agrícolas y desde los años setenta, el petróleo. Hoy, sin embargo, la economía de Campeche está en riesgo, no ha generado el suficiente ingreso ni los nuevos empleos requeridos para soportar el crecimiento en la población. Desde mediados de los ochenta la economía se ha debilitado, el empleo no ha estado creciendo y el ingreso per capita ha declinado.



La pobre actuación de la economía es el resultado de muchos factores, tanto externos como internos. Los campechanos poco pueden hacer para cambiar los factores externos, entre los que se encuentra el incremento en la competencia global y la difícil crisis económica que ha afectado a la economía nacional en años recientes. En contraste, los factores internos del estado son más susceptibles de ser modificados si se logra el necesario nivel de acción concertada local.

TRANSFORMANDO CAMPECHE

En cuanto a los factores externos, el futuro de Campeche es afectado por los cambios nacionales y algunas tendencias globales tales como:

-] **Implementación del TLC.** La implementación del TLC ha creado nuevas oportunidades de exportación para Campeche, sin embargo un flujo de importaciones ha creado un ambiente competitivo y problemas de supervivencia para algunos productos claves especialmente algunas productos agrícolas.
-] **Presupuesto Federal.** El sector publico reduce sus dimensiones y abre nuevas avenidas de participación para el sector privado. Periodos de austeridad en el gasto publico impactan en el desenvolvimiento económico.
-] **Recesión.** El programa económico federal ha provocado una dramática reducción en los mercados internos provocando una búsqueda de nuevos sectores que se orienten a la exportación
-] **Disminución del Papel de la Agricultura en la Economía.** Casi todas las economías modernas presentan una tendencia fuerte de disminución del impacto de la economía agrícola en la economía global. Los incrementos de la productividad en este sector generaran niveles de empleo más bajos en esta área.
-] **Regulaciones Ambientales.** El impacto ambiental afectará mas y mas a las actividades productivas como la agricultura, forestal e industria. Campeche deberá desarrollar estrategias futuras tomando en cuenta este aspecto.
-] **Tendencias de Migración.** Las tendencias de migración del campo a centros urbanos está impactando fuertemente en la demanda de infraestructura y en la estrategia global de desarrollo.
-] **Relocalización industrial.** Existe un proceso de relocalización industrial de empresas extranjeras hacia México, seleccionando a las regiones que ofrecen las mejores condiciones de operación con el fin de alcanzar competitividad internacional.

En lo que respecta a los factores internos, un diagnóstico global indica que la economía de Campeche está poco diversificada y es altamente dependiente del sector de energía y de las exportaciones de recursos naturales no procesados. Los sectores clave de la economía están muy poco interconectados, además de que las inversiones públicas para el fortalecimiento de la infraestructura económica son limitadas. Mas grave aún, los niveles de educación y alfabetización se encuentran entre los mas bajos del país. En términos generales, la fuerza laboral estatal y la infraestructura física están actualmente mal preparados para enfrentar el Siglo XXI.

En este contexto, se pueden plantear los siguientes retos para Campeche:

-] **Necesidad de tomar una actitud mas proactiva.** La generación de empleos no es suficiente para las necesidades actuales, estimándose un requerimiento global del orden de 9,000 empleos anuales para los próximos años. La economía no responde a las necesidades de una economía competitiva y si se conservan las tendencias, los resultados pueden ser altamente negativos en los aspectos económicos y sociales.
-] **Diversificación.** Campeche debe evolucionar de una economía básica de recursos naturales a una economía basada en nuevas ventajas competitivas, especialmente con el mejor aprovechamiento de su potencial de recurso humano. Varios de los sectores claves presentan tendencias declinantes en la generación de actividad económica. En general, la economía esta poco diversificada con muy bajo nivel de generación de valor agregado.
-] **Aprovechar oportunidades.** Todos los sectores económicos presentan una serie importante de oportunidades de inversión que pueden impulsar en forma dramática la generación de empleos, la transferencia de tecnología y la generación de riqueza. En forma importante, esto deberá incluir una fuerte orientación a la exportación aprovechando las nuevas condiciones de la economía mexicana y el Tratado de Libre Comercio.
-] **Movimiento hacia la industrialización.** Los recursos naturales deben incorporarse mayor valor agregado a través de la industrialización utilizando plataformas tales como disponibilidad de mano de obra calificada y no calificada, localización geográfica, disponibilidad de recursos naturales para construir un sector industrial más grande y competitivo
-] **Reorientación y desarrollo de la infraestructura económica existente.** Un análisis comparativo de la infraestructura económica de Campeche (recursos humanos, infraestructura física, acceso a tecnología, clima de negocios, acceso a recursos financieros y calidad de vida) lo sitúa en uno de los niveles mas bajos en el país. Además, se observa que gran parte de la infraestructura económica existente se encuentra muy desconectada de las necesidades de las actividades económicas que buscan servir.

B. EL PROYECTO TRANSFORMANDO CAMPECHE

Esta nueva perspectiva requiere de un pensamiento fresco y enfoques igualmente nuevos. Es así como, para enfrentar los grandes retos del Estado de Campeche, la comunidad empresarial en vinculación con el Gobierno Estatal decidió tomar acciones concretas dentro de un proyecto denominado TRANSFORMANDO CAMPECHE

TRANSFORMANDO CAMPECHE

con el objetivo concreto de elevar la calidad de vida de la población a través de un mayor desarrollo económico y social.

Es éste un proyecto con visión de mediano y largo plazo y un enfoque colaborativo orientado a desarrollar tanto un conjunto de estrategias competitivas como los mecanismos que faciliten su puesta en práctica. Para esto se contrataron los servicios de ECG Economic Competitiveness Group y DRI/McGrawHill, con amplia experiencia a nivel mundial en proyectos de desarrollo económico.

La experiencia de estos consultores en mas de 30 regiones y países ha determinado los siguientes factores de éxito que se consideran críticos para el desarrollo y despliegue de nuevas estrategias:

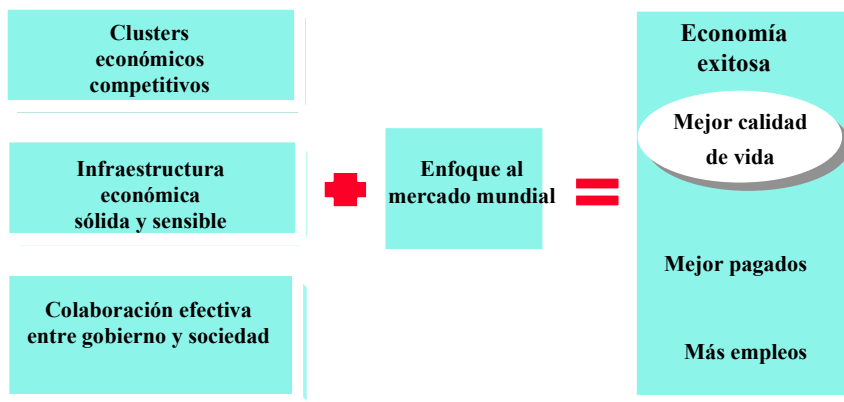
-] Fuerte compromiso y participación del sector privado;
-] Voluntad gubernamental para apoyar el proceso y el diálogo, sin dominar;
-] Industrias establecidas con potencial para emerger como líderes sectoriales ;
-] Un sentido de urgencia.

Elemento central de este esfuerzo es el trabajo conjunto y coordinado de los diferentes sectores campechanos, y en particular de los sectores empresarial y gobierno quienes en este caso reiteradamente han ratificado su compromiso de colaborar y actuar activamente por el desarrollo del Estado de Campeche.

El proyecto TRANSFORMANDO CAMPECHE se inicia en abril de 1996, con una primera etapa con duración de 15 meses bajo la guía del equipo de los consultores. TRANSFORMANDO CAMPECHE se basa en un modelo que reúne cuatro elementos fundamentales:

-] Desarrollar sectores económicos ó clusters competitivos,
-] Desarrollar la infraestructura económica sensible a las necesidades de estos clusters,
-] Fortalecer la colaboración público-privada y
-] Mejorar el enfoque hacia los mercados mundiales.

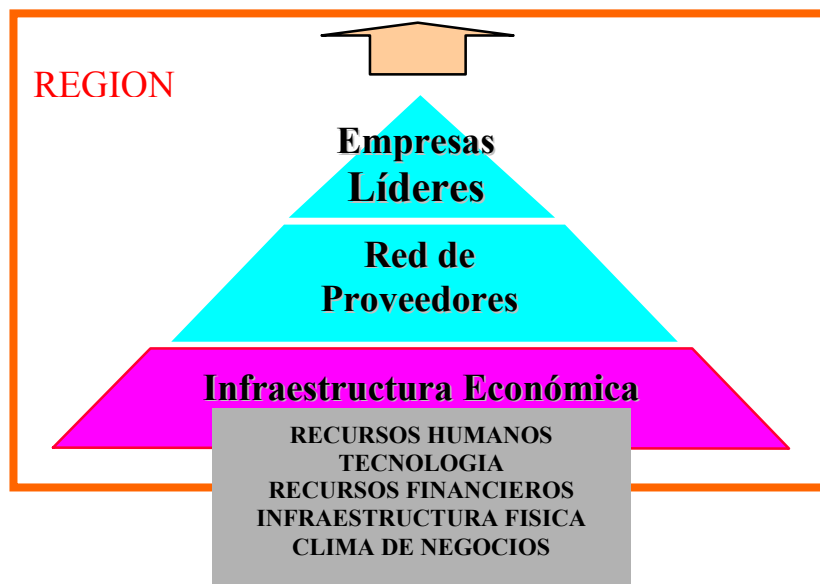
Modelo ECG



Este modelo incorpora un concepto novedoso, los Clusters o bloques económicos, que en años recientes ha sido identificado como motor del desarrollo y fundamento de la competitividad en diferentes regiones del mundo, tanto en economías desarrolladas como en desarrollo. En pocas palabras, un Cluster es un conjunto de empresas e instituciones y sus interrelaciones en el que se distinguen tres categorías: las empresas líderes que comercializan sus productos fuera de la región, los proveedores de bienes y servicios correspondientes y los responsables de ofrecer la infraestructura económica necesaria. Esta infraestructura económica puede ser de cinco tipos: recursos humanos capacitados, tecnología, recursos financieros y de capital, infraestructura física y el clima de negocios propicio.

CLUSTER

MERCADOS
PRODUCTOS



La metodología, ya probada en otras regiones, se compone de tres fases:

- Fase I: Evaluación del Desafío Económico de Campeche e Identificación de los Clusters.** En la fase I y bajo el liderazgo unificado de los Consejos Coordinadores Empresariales de la Cd. de Campeche y Cd. del Carmen y del Gobierno del Estado, se constituyó el Comité Directivo del Proyecto Transformando Campeche. Así mismo, se integró el equipo técnico del proyecto con un Coordinador General a la cabeza y se estructuró un equipo contraparte con el apoyo de instituciones académicas. Coordinado por los consultores, en esta etapa se preparó el documento El Reto de Campeche el cual presenta en forma general la situación económica del estado, su evolución, así como los retos a que se enfrenta. Partiendo de este análisis se identificaron los cinco clusters de la región.
- Fase II: Evaluación de la Competitividad de los Clusters.** Para esto se elaboraron perfiles para cada uno de los clusters seleccionados, en los cuales plantea la evolución de los aspectos económicos del cluster, la problemática que enfrentan, así como las oportunidades existentes en los mercados nacionales e internacionales. Así mismo se prepararon monografías de otras regiones en el mundo en que se han desarrollado exitosamente actividades similares.
- Fase III: Desarrollo de la Estrategia de Cluster y el Plan Estratégico de Acción.** En la Fase III, a través de cuatro reuniones con un enfoque participativo, se buscó catalizar el liderazgo y la acción conjunta de líderes del gobierno, negocios y de la comunidad para concretar iniciativas de acción para cada uno de los clusters. En esta fase, ECG/DRI y el equipo de apoyo del proyecto ayudaron a los grupos de trabajo de cluster a definir una visión de largo plazo, las direcciones estratégicas que tienen que tomar, así como iniciativas concretas que maximicen el potencial de desarrollo del cluster. Esto fue continuado con el diseño de planes de negocios para estas iniciativas, incluyendo una definición del liderazgo y los recursos necesarios para su la implementación.

Complementariamente, es imprescindible una estrategia de comunicación para asegurar que todos los segmentos de la sociedad de Campeche se encuentren informados de los resultados y puedan alinearse a los objetivos y estrategias planteadas. TRANSFORMANDO CAMPECHE es definitivamente un proceso de acción, no un simple reporte o un estudio mas, y la participación continua y aportaciones de toda la comunidad servirá para fortalecer las estrategias y asegurar la implementación.

III. PERSPECTIVAS PARA LA ECONOMÍA DE CAMPECHE

A. DESPEGUE DE UNA ECONOMÍA EN TRANSFORMACIÓN

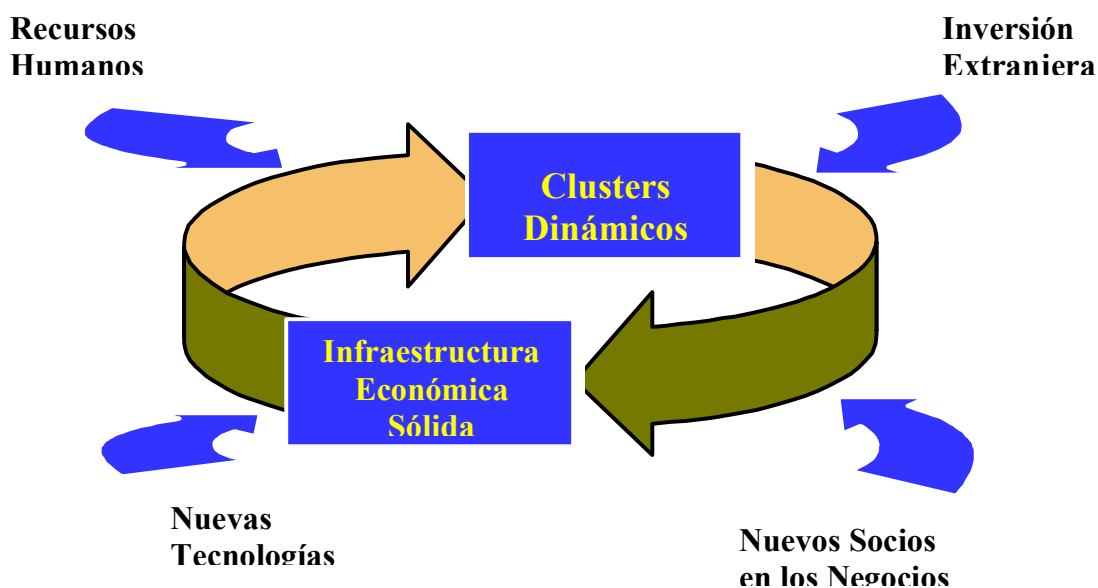
No existe duda que la mezcla única con que cuenta Campeche (abundante disponibilidad de recursos naturales, rica herencia cultural y un sector petrolero de alta tecnología) representa una gran oportunidad económica de grandes proporciones. Movilizando los clusters basados en recursos naturales (Pesca, Agropecuario y Energía) y el Turismo y creando los enlaces necesarios hacia el cluster de Industria, se asegurará que las sinergias potenciales inherentes en la estructura económica de Campeche sean aprovechadas. Una vez que las prioridades clave de expansión para cada cluster han sido identificadas, se podrán establecer las prioridades estatales en lo que respecta al desarrollo de una apropiada infraestructura económica. Adicionalmente, Campeche puede jugar un papel mas prominente en la región Sureste de México. Se encuentra geográficamente localizada para tomar ventajas de su proximidad a los mercados de los Estados Unidos. La lógica de construir enlaces comerciales transfronterizos (estatales e internacionales) y el construir mayores nexos regionales es un elemento esencial dentro de una estrategia de competitividad económica.

B. ANÁLISIS BASADO EN CLUSTERS: UNA NUEVA MANERA DE ENTENDER LA ECONOMÍA

Como ya fue señalado, el desarrollo del concepto de cluster ofrece una nueva manera de entender el porque ciertas regiones en el mundo presentan una economía mas dinámica y empresas mas competitivas. En el fondo, un cluster es un vehículo para la transformación de ventajas comparativas o tradicionales (ej. abundancia de recursos naturales, bajo costo de mano de obra) que fácilmente pueden dejar de serlo, en ventajas competitivas, perdurables y difícil de replicar (ej. proveedores especializados, una sólida base tecnológica).

La aplicación de este concepto en regiones en desarrollo se enfrenta con el hecho de que en estos casos rara vez se cuenta con lo que en estricto sentido se entiende por un cluster. Esto es, en estas regiones los clusters se encuentran en un nivel embrionario, con pocos elementos y muy limitadas interrelaciones. Recientemente esto ha llevado a la conclusión de que lo verdaderamente importante en estos casos no es la existencia de clusters sino el fomentar el proceso de "clusterización". Este proceso ofrece resultados tangibles en un relativo corto plazo, al propiciarse lo que se ha llamado "el ciclo vital del desarrollo económico": la retroalimentación positiva entre el desarrollo de una infraestructura económica mas sólida y clusters mas completos y competitivos.

"Ciclo Virtuoso" del Crecimiento Económico



TRANSFORMANDO CAMPECHE

Para regiones en desarrollo, la experiencia ha demostrado que es más apropiado el iniciar este ciclo vital con acciones orientadas a reforzar la infraestructura económica. Comúnmente, los rezagos son de tal magnitud que se requiere el priorizar las acciones. En estos casos, es de gran utilidad el contar con clusters identificados ya que permite una asignación más eficiente y efectiva de los limitados recursos.

Con la combinación de recursos públicos y privados, la aplicación de fórmulas innovadoras y tomando ventaja de los activos regionales o nacionales, este proceso fomenta y acelera el nacimiento de nuevas empresas y la atracción de inversiones que a su vez desarrollan los clusters. En su oportunidad, estos clusters generarán a través de impuestos y otras contribuciones los recursos públicos necesarios para llevar la infraestructura económica a un nuevo nivel.

C. LOS CLUSTERS DE CAMPECHE: MOTORES DE LA ECONOMÍA

La identificación de los clusters actuales y potenciales en Campeche se hace a través de una mezcla de análisis cualitativo y cuantitativo. Por ejemplo, la concentración relativa del empleo y la producción puede ser cuantificada sistemáticamente, aunque la valoración de los enlaces en el cluster, aspecto crítico para tener un panorama claro de la estructura de los clusters del estado, se obtiene directamente de entrevistas. Un complemento interesante a este análisis es la identificación de clusters potenciales. Estos podrán contar en la actualidad con pocos o ningún elemento, pero en base a una mezcla de conocimiento de los mercados mundiales y de intuición es posible discernir áreas de actividad donde la infraestructura económica local exista o pueda ser desarrollada competitivamente en conjunción con alguna empresa pionera.

Como se muestra en la tabla siguiente, existen diferentes núcleos de concentración en la economía de Campeche que han dado pie a la identificación de cinco clusters. Partiendo de estos núcleos y expandiendo el sistema de soporte (infraestructura económica) del que dependen, Campeche será capaz de incrementar fuertemente el número de empresas especializadas que se desempeñan como parte de clusters fuertemente competitivos.

Concentración Relativa del Empleo: Campeche vs Nacional

1993

| CLUSTER | PERSONAL OCUPADO TOTAL CAMPECHE | CONCENTRACIÓN RELATIVA (Nacional = 100) | PERSONAL OCUPADO TOTAL NACIONAL |
|------------------------------------|---------------------------------------|---|---------------------------------------|
| ENERGÍA | 5,334 | 292 | 296,101 |
| AGRICULTURA, GANADERÍA, Y FORESTAL | 68,971 | 102 | 10,944,344 |
| PESCA | 4,614 | 717 | 104,366 |
| INDUSTRIA LIGERA | 6,318 | 109 | 940,474 |
| TURISMO | 7,232 | 126 | 931,106 |

Fuente: XIV Censo Industrial, XI Censo Comercial y XI Censo de Servicios, INEGI y DRI/McGraw-Hill

Como se muestra en la tabla, únicamente dos clusters en Campeche resaltan en términos de su concentración relativa: energía, con tres veces la proporción promedio de empleo comparado con otros estados mexicanos, y pesca, con siete veces el promedio nacional. Los otros tres clusters fueron incluidos por su importancia en la economía del estado así como por su potencial para la creación de empleos. En cuanto a clusters potenciales, se ha identificado en forma sobresaliente el de la biotecnología, combinando actividades de los clusters de industria y agropecuario para aprovechar la gran diversidad de recursos bióticos de la zona.

D. ¿POR QUÉ NECESITA CAMPECHE UN PLAN ESTRATÉGICO?

Muchas regiones y estados están encontrando que la planeación estratégica del desarrollo económico, cuando se orienta a la acción y no sólo al estudio, puede acelerar la obtención de resultados tangibles. Un proyecto de competitividad económica como TRANSFORMANDO CAMPECHE genera nuevos mecanismos de acción. Ayuda también a evaluar la competitividad de los negocios e instituciones del estado y su capacidad para responder y tomar ventaja de las nuevas oportunidades. Nuevas maneras de analizar como funciona la economía pueden ayudar a enfocar el trabajo diario de los analistas industriales y de aquellos que se preocupan de atraer empresas hacia el área y fomentar el crecimiento de las firmas existentes.

Quizás lo mas importante es el hecho de que un proceso de desarrollo económico ayuda a reagrupar a los líderes de diversas partes del estado y de diversos sectores económicos alrededor de una visión compartida sobre el futuro económico de la región. Nuevas estrategias que unen al gobierno y al sector privado en esfuerzos colaborativos emergen por efecto de los procesos de grupo. Como mínimo, la mayor parte de los proyectos de este tipo son capaces de crear un nuevo tipo de acción conjunta para el desarrollo económico al alinear los esfuerzos de organizaciones e instituciones para alcanzar metas comunes.

En particular, el Estado de Campeche debe esperar que su proyecto de estrategia competitiva presente claramente el reto del desarrollo económico como elemento central de un esfuerzo regional. Debe lograrse un mayor interés e involucramiento de los líderes en resolver la problemática de la dinámica económica. Los resultados finales de actuar en iniciativas concretas de acción dentro del proyecto de competitividad serán el tener nuevos empleos de mas alta calidad en el mediano a largo plazo. Un mejor balance en la economía puede ser logrado al enfocar los esfuerzos de desarrollo en sectores económicos complementarios en especial aquellos que en la actualidad no son fuertes. Empresas mas prósperas son factibles si se toman acciones para enfocarse en los cambiantes mercados para los productos y servicios de la región, identificados bajo nuevos enfoques analíticos. Sobre todo, el Estado de Campeche debe esperar que surjan una serie de resultados positivos con el despliegue de las estrategias definidas, y la operación de los grupos de trabajo responsables de instrumentar las acciones concretas correspondientes.

IV. VISION Y ESTRATEGIAS PARA UNA NUEVA ECONOMIA

A. VISIÓN PARA EL ESTADO DE CAMPECHE

Como se mencionó en la sección anterior, el contar con una visión compartida de lo que se quiere lograr facilita la coordinación y alineación de esfuerzos de los diferentes sectores. Esta visión será tanto mas valiosa y mas fácilmente compartida cuanto mas abierto haya sido el proceso para su definición. En el caso de TRANSFORMANDO CAMPECHE, la visión se generó a partir de las visiones individuales para cada cluster, generadas éstas a su vez por los respectivos grupos de trabajo. Esta es una visión que, aunque condensada, presenta los principales elementos planteados:

VISION DE CAMPECHE

“La gente del Estado de Campeche ha evolucionado su economía pasando de la explotación primaria de recursos naturales a una economía de mayor valor agregado, mas balanceada y vinculada sectorial y regionalmente, y mas abierta al mercado mundial. Ha logrado una mayor industrialización y estructuración de sus sectores económicos, el desarrollo de tecnología aplicada, una explotación sustentable de sus recursos naturales, el desarrollo de productos de clase mundial, la capitalización del talento y de la iniciativa individual y colectiva. Se cuenta con una infraestructura económica que responde directamente a las necesidades de las actividades productivas, y una base empresarial en que participan inversionistas locales y foráneos. Los campechanos ahora tienen amplias alternativas de empleo y en general gozan de un mejor acceso a la infraestructura urbana y rural, y una mejor calidad de vida.”

B. ESTRATEGIAS MAYORES

El desarrollo de un plan estratégico para Campeche se hizo a partir de los trabajos de los grupos para cada uno de los clusters. En una serie de reuniones de trabajo por cluster: i) se identificaron las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, ii) se definió la visión, iii) se plantearon las principales estrategias y iv) se acordaron las iniciativas para acción inmediata. El resumen de estos planteamientos por cluster se presenta en la siguiente sección, y en mayor detalle en el documento llamado “Plan Estratégico de Acción”.

Al igual que para la definición de la visión global, el conjuntar las estrategias de los diferentes clusters permitió la identificación de problemas comunes y el planteamiento de estrategias igualmente de alcance para varios y/o todos los clusters. Esto a su vez permitió definir las líneas de acción o Estrategias Mayores que deberán recibir una atención especial por los responsables del proyecto si se espera tener resultados significativos en el mediano plazo.

Estas Estrategias Mayores se agrupan de acuerdo a su plazo de impacto:

CORTO PLAZO

GENERACIÓN DE EMPLEOS A TRAVÉS DE ATRACCIÓN DE INVERSIÓN FORÁNEA. Como medio para llevar resultados de este proyecto directamente a la comunidad, esta estrategia concentra un esfuerzo para crear nuevos empleos a través de la atracción de nuevas inversiones productivas, en particular en el ramo de ensamble de manufacturas. Una iniciativa clave en esta estrategia es el establecimiento del programa "Invirtiendo en Campeche". Dentro de esta estrategia se contempla que Campeche genere una nueva y creciente actividad económica, la industria de manufactura ligera, al consolidarse como una localización industrial competitiva para la industria ligera intensiva en mano de obra. Entre las iniciativas comprendidas en esta estrategia, además del Programa "Invirtiendo en Campeche" se tiene el Corredor Industrial del Camino Real y parques industriales en Carmen y Campeche.

INTEGRACIÓN DEL CLUSTER DE ENERGÍA A LA ECONOMÍA LOCAL. Con la considerable operación de Pemex basada en el sur del estado, y su limitada conexión con la economía local, se presentan importantes oportunidades. Se requiere, sin embargo, una fuerte coordinación de empresarios locales con Pemex con el apoyo de los gobiernos municipales, estatal y federal para instrumentar programas intensivos de capacitación y de desarrollo de proveedores.. En forma complementaria se deberán buscar inversiones de empresas foráneas en especial bajo el esquema de alianzas con empresas locales.

PROGRAMA INTEGRAL DE APOYO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA. Eso incluye programas de financiamiento y simplificación administrativa orientados a fomentar la creación y desarrollo de empresas locales. En coordinación con los programas ya existentes de simplificación administrativa, esta estrategia busca no solo hacer mas fácil el establecer una nueva empresa u operar una existente sino también el desarrollar programas de apoyo especiales y a la medida. Entre las estrategias consideradas se encuentra el programa emprendedor, programas de capacitación empresarial, una incubadora de empresas, la creación de fondo regional para inversión de capital y la generación de mecanismos eficientes para formulación y evaluación de proyectos.

MEDIANO PLAZO

ESTRATEGIA ESTATAL DE TECNOLOGÍA. Esta estrategia, junto con la de educación y capacitación son las más críticas para el éxito económico en el largo plazo. El estado, con los diferentes sectores trabajando en forma coordinada, deberá contar un claro plan que busque desarrollar fuentes locales de tecnología para cada uno de los clusters. En este contexto, los centros de investigación deberán balancear en forma práctica su mezcla de investigación básica y aplicada, poniendo especial atención en programas de investigación contratados con la industria. Además de los centros de investigación, deberá buscarse el desarrollo de centros técnicos y de diseño, que soporten los esfuerzos de dar más valor agregado a los productos locales. Campeche debe crear nuevas bases para favorecer la asimilación, adaptación, transferencia y desarrollo de tecnología para generar una economía de recursos naturales avanzados.

DESARROLLO DE INFRAESTRUCTURA FÍSICA. En congruencia con la forma probada de iniciar el ciclo vital Clusters - Infraestructura Económica, deberá contarse con una sólida evaluación de la infraestructura y un plan que permita establecer las prioridades necesarias. Entre las iniciativas incluidas en esta estrategia se encuentran un programa para el desarrollo de parques industriales, programas de infraestructura de riego, programa de desarrollo de infraestructura carretera, desarrollo de infraestructura turística y la atracción de más vuelos nacionales e internacionales.

DESARROLLO TÉCNICO Y EDUCATIVO. Es necesario mejorar la eficiencia de la vinculación entre las empresas y las instituciones educativas y de capacitación técnica. Con el enfoque de clusters es posible desarrollar un más claro perfil de los mercados futuros de trabajo que permitan orientar a los estudiantes y los programas de las instituciones educativas. Los programas de escuelas prácticas y de educación en el trabajo serán elementos importantes en este esfuerzo que deberá involucrar igualmente al gobierno federal. La capacitación del recurso humano y su productividad es un elemento fundamental del desarrollo de la región, superando a la disponibilidad de recursos naturales. Entre otras, se incluye el mejoramiento de la educación básica y de la transición escuela al trabajo, el desarrollo de mecanismos de entrenamiento de "respuesta rápida", la creación de mecanismos de vinculación clusters-escuelas para desarrollo de la fuerza de trabajo, el establecimiento de una universidad privada y la reorientación de la educación media y superior.

GENERACIÓN DE NUEVAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS. El análisis de la estructuración de los diferentes clusters arroja una serie de oportunidades para el desarrollo de nuevas e importantes áreas de actividad económica. Entre otros, se encuentran los casos de las plantaciones forestales, la acuicultura del camarón y otras especies, una cadena integral de desarrollo hortofrutícola, la producción de etanol a partir de caña de azúcar como fuente de energía renovable, una industria basada en la biotecnología y bioingeniería e inclusive el eco-turismo.

C. VISIONES Y ESTRATEGIAS POR CLUSTER

Las estrategias mayores presentadas en la sección anterior, tal y como se mencionó, impactan a todos los clusters y tienen una orientación eminentemente de mejora de la infraestructura económica. Paralelamente, y a medida que esta infraestructura se desarrolla, es necesario el trabajar a nivel de cluster con acciones que busquen aumentar el número de interrelaciones entre sus elementos así como abrir áreas de actividad en los vacíos existentes en la estructura del cluster. Para esto, los grupos de trabajo desarrollaron planes estratégicos para cada cluster con las correspondientes estrategias y acciones específicas. A continuación se presentan en forma muy condensada las visiones planteadas para cada caso y las estrategias fundamentales o claves a implementar como núcleo central de la acción de implementación.

1. CLUSTER AGROPECUARIO Y FORESTAL

Visión: “Campeche se convierte en líder en el sureste mexicano en agricultura comercial, ganadería y plantaciones forestal en condiciones tropicales con mayor valor agregado y tecnología en el cultivo y procesamiento, con el apoyo de una infraestructura especializada”.

Para el Cluster Agropecuario y Forestal la estrategia fundamental es el desarrollar una actividad tecnificada con una clara orientación comercial, explotando como especialidad los productos de clima tropical. Dentro de las estrategias y acciones específicas se contempla el integrar la cadena productiva de frutas y hortalizas, desarrollo de plantaciones forestales, mayor valor agregado al procesamiento de carne, consolidar y expandir un programa de atracción de inversiones industriales en las áreas de: agroindustria, industria alimentaria y biotecnológica, así como facilitar el acceso a la tecnología.

2. CLUSTER DE ENERGIA

Visión: “Campeche se convierte en un nuevo complejo operativo generador de productos, equipos y servicios relacionadas con la exploración, extracción, procesamiento, manejo y transporte de hidrocarburos con alcance a todo el Golfo de México e integrado al resto de la economía local.

La estrategia fundamental del Cluster de Energía es el buscar la integración del sector petrolero con la economía estatal. Como estrategias específicas se considera el implementar un programa de atracción y ubicación regional de proveedores estratégicos para la industria petrolera, la vinculación y alineación de los tres órdenes de gobierno, la iniciativa privada y la industria petrolera, el implementar un programa para la formación de nuevos negocios industriales y de servicios basados en capital local o coinversiones y particularmente la formación y capacitación de recursos humanos de acuerdo a las necesidades del Cluster de energía.

3. CLUSTER DE INDUSTRIA

Visión: “Campeche logra su industrialización agregando mas valor a los recursos naturales locales, estableciendo maquiladoras, incorporando la biotecnología e impulsando la provisión de partes y equipos a los sectores de energía y pesca, con una capacitación continua de la fuerza laboral y con el apoyo de una infraestructura especializada”.

El cluster de Industria plantea como su estrategia fundamental el desarrollar la industria ligera y la agroindustria. Un elemento fundamental será el Programa de Atracción de Inversiones “Invirtiendo en Campeche”. Así mismo se pretende desarrollar la industrialización de productos agrícolas y la industria de ensambles para exportación. Una estrategia de gran impacto en el largo plazo será el establecimiento del Centro de Investigación de Recursos Bióticos del Sureste (CiBiot) contemplado en la Estrategia Estatal de Tecnología. Adicionalmente se contempla el desarrollar proveedores para todos los clusters y la vinculación de los sectores educativo y productivo

4. CLUSTER DE PESCA

Visión: “Campeche se consolida como un productor y exportador de camarón de clase mundial y de otros productos pesqueros, frescos y procesados, a través de un manejo efectivo de los recursos marinos, un intenso desarrollo en acuicultura, una marca de origen y con una infraestructura especializada”.

Para recuperar los niveles de operación históricos, la estrategia fundamental de este cluster será el impulso decidido de la acuicultura y el establecimiento de una marca de origen para el camarón. Adicionalmente se contempla el desarrollo formal de nuevas pesquerías, la mejora de los canales de comercialización, la incorporación de mayor valor agregado, el fortalecimiento de la capacitación técnica y el mejorar e implementar los reglamentos para la racionalización y conservación de recursos pesqueros.

5. CLUSTER DE TURISMO

Visión: “Campeche se convierte en un destino turístico de clase mundial que combina la arqueología maya y el ecoturismo, apoyado por una amplia red de operadores y proveedores de servicios complementarios, una cultura turística bien arraigada y una sólida infraestructura económica”.

-] Como estrategia fundamental el Cluster de Turismo enfocará su oferta en el área del turismo Eco-Arqueológico ofreciendo un producto único y distintivo a nivel mundial. Para esto desarrollará servicios turísticos integrados a través de alianzas entre diversos operadores y organismos regionales, nacionales e internacionales y la colaboración entre el gobierno y el sector privado turístico a través del Consejo Estatal de Turismo (CET) y el Plan Maestro de Desarrollo Turístico.

D. DE LA PLANEACIÓN A LA ACCIÓN : EL MARCO ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

Como se planteó desde la concepción del Proyecto TRANSFORMANDO CAMPECHE, la orientación a la acción es un elemento fundamental. Esto implica que en la estructuración del proyecto se contemple no sólo la parte de análisis económico y de planeación estratégica sino también los mecanismos que permitan la instrumentación de las acciones necesarias. En este caso, esto fue logrado a través de la formación de los grupos de trabajo de cluster, quienes no sólo participaron en la definición de estrategias sino también se involucraron en la definición de acciones o iniciativas y en la integración de los grupos de implementación de dichas iniciativas, incluyendo la asunción del liderazgo correspondiente.

Muchos estudios realizados con propósitos similares se concentran en plantear estrategias y posibles proyectos económicos. En contraste, TRANSFORMANDO CAMPECHE parte de la definición de un modelo para el desarrollo, continua con la concepción de visión y estrategias y culmina con el establecimiento de iniciativas de acción y los correspondientes grupos de implementación. En un resumen mínimo del proyecto, esto se presenta en la siguiente hoja como el Marco Estratégico de Acción de TRANSFORMANDO CAMPECHE.

Marco Estratégico de Acción para el Desarrollo Económico del Estado de Campeche

| | | |
|---|--|--|
| Fórmula | <ul style="list-style-type: none"> • Clusters Sustentables • Infraestructura Económica | <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración Pública / Privada • Enfoque a los Mercados |
| Dirección <i>Qué queremos</i> | Nueva Visión Económica Economía avanzada de recursos naturales a) mayor valor agregado, b) mercados mundiales, c) tecnología, d) sustentable | |
| Estrategia <i>Qué hacer</i> | Visiones económicas para 5 Clusters | Pesca, Agropecuario y Forestal, Energía, Turismo, Industria |
| Acción <i>Cómo hacerlo</i> | Cinco Estrategias Fundamentales <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo sustentable, nuevas especies, Acuicultura • Actividad tecnificada comercial, productos de clima tropical • Integración del Sector Petrolero con la economía local • Impulso al Turismo eco-arqueológico • Desarrollo de Agroindustria e industria ligera | Plan Operativo Anual <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Iniciativa Organizacional <input checked="" type="checkbox"/> Iniciativas de Gran Impacto <input checked="" type="checkbox"/> Iniciativas de Cluster <input checked="" type="checkbox"/> Iniciativas de Infraestructura Económica |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Integración y desarrollo de Clusters • Promoción de exportaciones • Atracción de inversiones • Creación de nuevos negocios • Desarrollo y fortalecimiento de Infraestructura común y por cluster | |

V. ACCIONES CONCRETAS: INICIATIVAS INSIGNIA PARA LOGRAR UNA ECONOMIA AVANZADA DEL SIGLO XXI

Las acciones emanadas del plan estratégico se les ha denominado iniciativas. Cada una de éstas debe contar con un plan de negocios en el que se definen sus objetivos y actividades, así como los recursos necesarios y, lo más importante, el nombre del líder o “campeón” de la misma. Se distinguen fundamentalmente tres tipos de iniciativas : i) específicas para un cluster, ii) de infraestructura económica y iii) insignia. Estas últimas pueden caer en cualquiera de los dos primeros tipos, pero se distinguen por su impacto, por la magnitud del esfuerzo requerido o por la necesidad de alianzas intersectoriales.

La lista de iniciativas en general, y las insignia en particular, cambia con el tiempo dependiendo de las oportunidades que se presenten, la disponibilidad de recursos y liderazgo y las prioridades establecidas por el Consejo Directivo, siempre con la referencia del marco estratégico definido. A continuación se presenta una breve descripción de las iniciativas insignia actuales así como una matriz que agrupa las iniciativas de cluster y de infraestructura, generadas por los grupos de trabajo, clasificándolas por tipo.

A. INICIATIVA INSIGNIA #1. INVIRTIENDO EN CAMPECHE

Esta iniciativa propone el establecimiento de una organización especializada para la promoción de Campeche y la atracción de inversionistas. Complementariamente, busca facilitar el establecimiento de empresas que llenen los vacíos dentro de la estructura de los diferentes clusters. En los pocos meses que esta iniciativa tiene en operación, ya se cuenta con la organización y personal capacitado y ya se pueden observar resultados concretos.

B. INICIATIVA INSIGNIA #2. CENTROS DE TECNOLOGÍA

En un esquema separado pero paralelo, el establecimiento de centros de tecnología y de investigación aplicada permitirá la expansión, en los diferentes clusters, la expansión y mejora competitiva de las empresas existentes, y la creación de nuevas empresas de mayor valor agregado. En esta etapa, esta iniciativa contempla el establecimiento de cinco centros de investigación y apoyo tecnológico:

-] Centro de Investigación de Recursos Bióticos del Sureste (CiBiot)
-] Centro de Investigación de Maricultura del Golfo de México (basado en la UACam)
-] Centro de Investigación sobre Alimentación y Desarrollo (CIAD, subsede)
-] Centro de Investigación en Energía (basado en la UNACAR)
-] Instituto Superior de Ganadería Tropical

C. INICIATIVA INSIGNIA #3. ECO-TURISMO

Campeche muestra uno de los niveles más bajos de ocupación dentro de los estados del Mundo Maya. Para contrarrestar esto y en vista del gran potencial de mercado a nivel mundial con que cuenta el ecoturismo, se buscará explotar la combinación de las condiciones únicas que ofrece la selva tropical de Campeche y la abundancia de atractivos arqueológicos legado de la cultura maya. La zona de Calakmul tiene el potencial para convertirse en una atracción eco-turística de clase mundial. La iniciativa comprende la realización de una amplia serie de acciones encaminadas a lograr el establecimiento de Campeche como la base más importante en México para el desarrollo de actividades ecoturísticas en un clima tropical.

D. INICIATIVA INSIGNIA #4. ACUACULTURA

La implementación del programa integral de desarrollo de la acuicultura, especialmente acuicultura de camarón, presenta amplias posibilidades de éxito en Campeche. El impacto económico de la construcción y operación de granjas camaronícolas se reflejará en mayores niveles de empleo y derrama económica en zonas rurales. Esta iniciativa está ligada con la creación de Centro de Maricultura y Acuicultura del Golfo de México

E. INICIATIVA INSIGNIA #5. DESARROLLO HORTOFRUTÍCOLA.

Esta iniciativa plantea diversas acciones relacionadas con el desarrollo de cultivos de hortalizas y frutas para su exportación a los mercados internacionales y nacionales. Las ventajas competitivas que ofrece el campo de Campeche para la producción hortofrutícola se aprovecharán a través de diversas acciones tales como la instalación de plantas empacadora y congeladoras IQF, la atracción de inversionistas agrícolas en área hortofrutícola y la generación de infraestructura especializada.

F. INICIATIVA INSIGNIA #6. ENERGÍA RENOVABLE

En el ramo de la energía, Campeche no sólo presenta la mayor concentración de recursos petrolíferos del país, sino también puede convertirse en un productor importante para fuentes alternas de energía. Esta iniciativa contempla la instalación de un gran centro productor de etanol a partir de caña de azúcar producida localmente. Además de etanol para uso como combustible de bajo impacto ecológico se contará con subproductos para alimentación de ganado. Se contempla una alianza tecnológica con el Departamento de Energía de Los Estados Unidos y el aprovechar la experiencia de Brasil para la comercialización de este combustible alterno. Se buscará la coordinación con PEMEX

G. INICIATIVA INSIGNIA #7. INTEGRACIÓN DEL CLUSTER DE ENERGÍA A LA ECONOMÍA LOCAL.

Esta iniciativa agrupa tres iniciativas estratégicas:

-] Desarrollo de proveedores. Consolidación de un agresivo programa de desarrollo de proveedores regionales a través de la vinculación de las necesidades de Petróleos Mexicanos, así como de los proveedores mas importantes localizados en la región. La iniciativa incluirá actividades como la detección de necesidades de productos y servicios, la atracción de inversiones de proveedores estratégicos y la realización de acciones de promoción de proveeduría regional (Muestras, estudios, promoción directa, estudios de mercado, etc.
-] Preparación de recursos humanos para el cluster de energía. La formación de recursos humanos en los cuatro niveles (obrero calificado, técnico, profesional e investigación) de acuerdo a las necesidades del cluster de energía, impactará en forma inmediata en el logro de una mayor vinculación con la economía regional.
-] Creación de Infraestructura industrial especializada. Creación y expansión de parques y zonas industriales en Cd. del Carmen.

H. INICIATIVA INSIGNIA #8. FUERZA LABORAL DEL SIGLO XXI

Esta iniciativa insignia tiene como propósito desarrollar las habilidades del trabajador campechano en el marco de una nueva cultura laboral. La necesidad de una capacitación no solamente mas avanzada sino también mas en tono con las necesidades del cluster fue un factor común expresado por todos los grupos de trabajo. A pesar de que han existido programas de vinculación, estos no han sido efectivos y en casos como el del Cluster de Energía ha sido necesario el traer trabajadores de otras regiones. Con una capacitación mas eficiente y efectiva, se podrán atraer nuevas operaciones de manufactura y las empresas locales podrán utilizar métodos mas avanzados en campos tan diversos como el sector de servicios a la industria petrolera, la captura y procesamiento de peces, acuacultura, mejoramiento de hatos ganaderos y operación y manejo de zonas ecoturísticas.

I. INICIATIVA INSIGNIA #9. IMPULSO EMPRENDEDOR

El objetivo de esta iniciativa es el mejorar el clima de negocios para facilitar el funcionamiento de las empresas existentes y la creación de nuevas. Incluye acciones como la simplificación de trámites administrativos, capacitación y apoyo técnico para empresas y emprendedores, y apoyo financiero para microempresas.

El mejoramiento en el clima de negocios facilitará el proceso de obtener licencias e iniciar nuevas empresas. El establecimiento de alianzas genuinas con los reguladores asegurará que la expansión económica será facilitada, mientras que las metas sociales se logran. La implementación mas efectiva de regulaciones importantes tales como las restricciones a la pesca prematura de larva de camarón, serán posibles mediante un soporte mas fuerte y unificado del sector privado.

J. INICIATIVA INSIGNIA #10. FONDO DE INVERSIÓN

Para resolver el problema crónico del costo de financiamiento, sobre todo el orientado al tipo de empresas requerido para desarrollar los clusters, esta iniciativa propone la creación de un fondo de inversión que en base a modelos exitosos de otras regiones fomente el asociacionismo y permita una nueva actitud ante el riesgo.

Varias propuestas se han elaborado para mejorar el financiamiento para nuevas empresas y la expansión de los negocios existentes en Campeche - la evidencia de que tales acciones se estén realizando pudiera ser uno de los mas fuertes determinantes de nuevos flujos de inversión hacia el estado. A la vez que apoyan el desarrollo de industrias externas, estas acciones servirán para ampliar las alternativas financieras disponibles para los inversionistas locales. Algunas alternativas pudieran ser el establecimiento de un nuevo fondo de desarrollo, trabajar con inversionistas con capital de riesgo para incrementar su participación en la región, así como trabajar con el gobierno federal y el Banco Mundial.

K. INICIATIVAS DE CLUSTER Y DE INFRAESTRUCTURA ECONÓMICA

En adición a las Iniciativas Insignia, se cuenta con un importante número de iniciativas específicas por cluster y de infraestructura. En la matriz que se presenta a continuación, se agrupan las diferentes iniciativas desarrolladas en los grupos de trabajo de acuerdo a su clasificación por tipo. El detalle de cada uno está disponible en el documento "Plan Estratégico de Acción".

MATRIZ DE INICIATIVAS

| | MATRIZ DE INICIATIVAS | | | | INFRAESTRUCTURA ECONOMICA | | | | | |
|-------------------------------|-------------------------------------|----------------------------|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|------------|------------------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| | INTEGRACION Y DESARROLLO DE CLUSTER | PROMOCION DE EXPORTACIONES | ATRACCION DE INVERSIONES | GENERACION DE NUEVOS NEGOCIOS | RECURSOS HUMANOS | TECNOLOGIA | INFRAESTRUCTURA FISICA | CLIMA DE NEGOCIOS | RECURSOS FINANCIEROS | CALIDAD DE VIDA |
| CLUSTER DE ENERGIA | 13 | 1 | 1 | 3 | 6 | 6 | 12 | 4 | 2 | 1 |
| CLUSTER DE AGRICULTURA | 18 | 3 | 3 | 2 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | - |
| CLUSTER DE PESCA | 10 | 4 | 1 | 1 | 4 | 10 | 3 | 5 | 2 | - |
| CLUSTER DE TURISMO | 5 | 5 | 1 | 4 | 4 | 1 | 7 | 7 | 2 | - |
| CLUSTER DE MANUFACTURA LIGERA | 6 | 2 | 4 | 7 | 3 | 1 | 4 | 6 | 1 | - |
| COMUNES A TODOS LOS CLUSTERS | | | | | 8 | 2 | 9 | 4 | 2 | 2 |

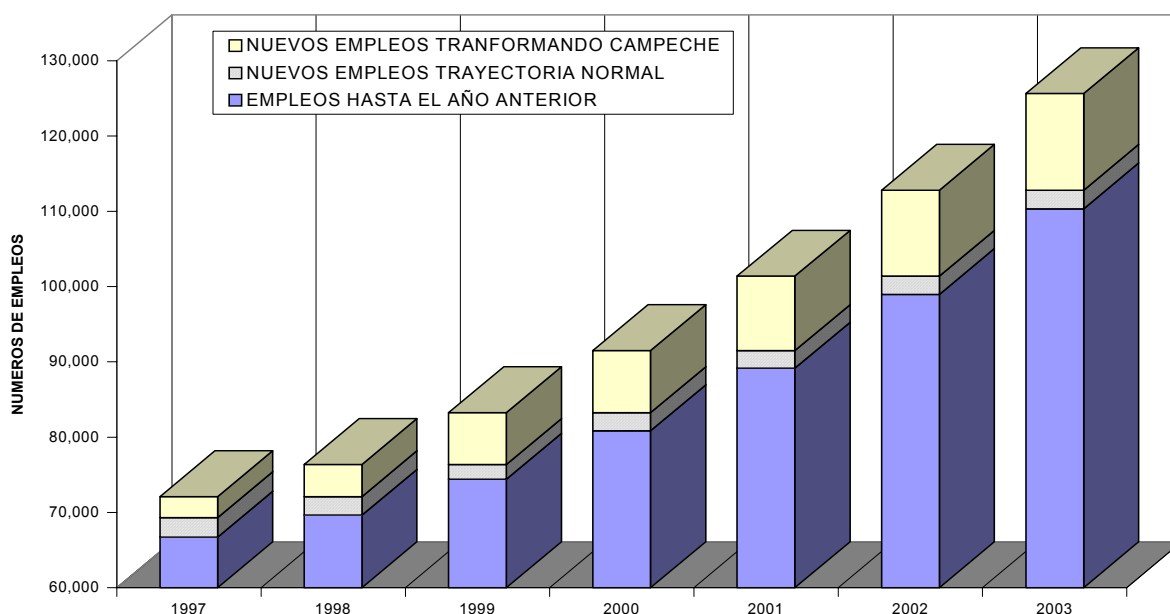
VI. QUE SE PUEDE ESPERAR DE TRANSFORMANDO CAMPECHE

TRANSFORMANDO CAMPECHE es un proyecto de largo plazo y por tanto sus mayores resultados serán observados al cabo de una o dos décadas. Estos resultados no serán necesariamente todos cuantitativos. Considérese el valor intangible de contar con una comunidad mas coordinada y alineada, con objetivos comunes, así como los cambios culturales positivos tales como el espíritu emprendedor y la responsabilidad social.

Entre los aspectos mas tangibles para la población en general se encuentra la creación de empleos, no sólo en mayor número sino de mejor calidad. Al realizarse actividades de mayor valor agregado, será posible contemplar una mejora en los niveles salariales. Adicionalmente se ampliarán las oportunidades de educación y capacitación y los accesos a los servicios básicos, resultando todo en una mejor calidad de vida.

En aras de cuantificar en forma agregada estos resultados, al menos como referencia para la fijación de objetivos para los planes operativos anuales, se ha llevado a cabo un ejercicio del impacto, medido en número de empleos, de las diferentes acciones que puedan contemplarse. Estos números consideran que todas las acciones contempladas se llevan a cabo, sin tomar en cuenta las limitaciones de recursos y personal que puedan presentarse al intentar ejecutarlas todas simultáneamente. Por tanto, sirven sólo como referencia y no podrán considerarse como objetivos sin un análisis mas detallado basado en las acciones en marcha.

**PROYECCION DE GENERACION DE EMPLEOS
PROYECTO TRANSFORMADO CAMPECHE
ESTADO DE CAMPECHE**



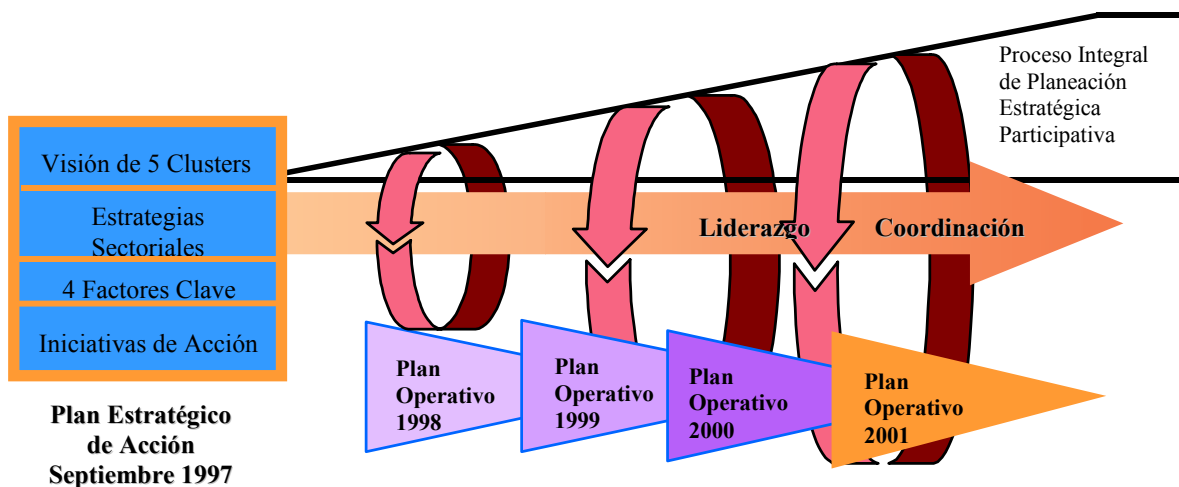
VII. ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN: CONTINUIDAD EN LA ACCIÓN

En cualquier año, en muchas regiones del mundo se inician proyectos de desarrollo económico. Desafortunadamente, la mayoría muere al cabo del primer ciclo o, en el mejor de los casos, sobreviven temporalmente en condiciones precarias y cada vez mas reducidas, a pesar de unos resultados iniciales prometedores. Lo difícil no es el llegar, sino mantenerse. El verdadero reto es, entonces, el de la continuidad. En las regiones con proyectos exitosos dos son los factores que aseguran la continuidad. Tal vez el mas importante es la participación de líderes honesta y sinceramente comprometidos con el desarrollo de su comunidad, tanto en el sector público como en el privados. Esto debe reflejarse no sólo en los niveles altos del proyecto sino también en los niveles de implementación de iniciativas. El segundo es el de la coordinación de esfuerzos. El Proyecto no debe verse como un programa mas, una sobrecarga a las ya de por sí saturadas agendas. Por el contrario, lo que el proyecto ofrece es una plataforma, un mapa, donde las actividades tanto públicas como privadas pueden coordinarse y alinearse mejor y volverse por tanto, cada una en su esfera de acción, mas eficientes y efectivas.

El Consejo Directivo del Proyecto, con sus integrantes de los sectores productivo, laboral, académico y público, debe asumir la responsabilidad de esta continuidad. Debe también asegurar una participación creciente y que los programas de acción incluyan cada vez mas actividades en mas áreas.

En resumen, el modelo de implementación debe partir de un Plan Estratégico de Acción, como el que ya cuenta Campeche. A partir de éste se establecen los Planes Operativos Anuales y sus respectivos mecanismos de seguimiento. La siguiente tarea para el Consejo Directivo será la integración del Plan Operativo 1998 de Transformando Campeche.

Transformando Campeche Modelo de Implementación



VIII. CONCLUSIONES

TRANSFORMANDO CAMPECHE no es un estudio sino un proyecto. Esto significa que lo importante no es obtener resultados de un análisis detallado, algo fútil y de valor efímero en vista de la dinámica económica. Mas bien, la atención debe enfocarse al proceso que genera diálogo y colaboración, trabajo conjunto, aprendizaje comunitario, responsabilidad compartida y acciones coordinadas. Como se menciona anteriormente, lo importante no es contar con clusters sino con un proceso de clusterización dinámico e intenso. Este es un proceso ya en marcha, y aunque este resumen ejecutivo presente sólo un pálido esbozo, ha involucrado el esfuerzo de mucha gente y del compromiso de líderes convencidos

Por lo anterior, este reporte no pretende concluir una etapa de mas de 18 meses de duración desde que arrancó el proyecto. Antes bien, busca servir para abrir la puerta a lo que sigue. Y lo que sigue, en congruencia con el trabajo previo, debe tener un fuerte enfoque práctico, una fuerte orientación a la acción. El primer paso deberá ser la elaboración, puesta en marcha y seguimiento del primer Plan Operativo Anual y la estructuración e instrumentación de las iniciativas correspondientes.

En este momento de transición entre dos administraciones estatales, recae primordialmente en el sector empresarial la responsabilidad de la continuidad. Como empresarios conscientes de su responsabilidad social sabrán trabajar por su comunidad con la certeza que el esfuerzo redundará en beneficio para todos.

Campeche ha demostrado que puede. Campeche lo merece.

APENDICES

A. LISTADO DE REPORTES Y DOCUMENTOS DISPONIBLES

1. EL RETO DE CAMPECHE
2. PERFILES DE CLUSTER
3. ALGUNOS CASOS EXISTOSOS A NIVEL MUNDIAL
4. VISIONES Y ESTRATEGIAS POR CLUSTER
5. LISTADO DE INICIATIVAS Y PLANES DE TRABAJO PARA CADA UNA
6. PLAN ESTRATEGICO DE ACCION Septiembre 1997
7. RESUMEN EJECUTIVO
8. PRESENTACIONES VARIAS

B. LISTA DE PARTICIPANTES

- Consejo Directivo
- Copresidentes de cluster
- Líderes de iniciativas