



CÁMARA VENEZOLANA DE LA CONSTRUCCIÓN

PROGRAMA PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN CLUSTER DE EXPORTACIÓN  
DE EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCIÓN

Septiembre 2007

## TABLA DE CONTENIDO

I.-	Presentación proyecto	3
II.-	Antecedentes y Justificación	4
III.-	Beneficiarios	6
IV.-	Objetivos y componentes del Proyecto	6
	A. Objetivos Generales	6
	B. Objetivos Específicos	6
	C. Actividades.	6
	D. Resumen de Objetivos y Actividades	8
	E. Resumen de la propuesta	13
V.-	Cronograma de Ejecución	18
VI.-	Presupuesto	20

## I. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

**Nombre del Proyecto:** Programa para la Consolidación de un Cluster de Exportación de Empresas del Sector Construcción

**Responsable del Proyecto:** Asociación Civil Cámara Venezolana de la Construcción.

**Actividad de la LOCTI con la cual se relaciona el proyecto:**

Artículo 42, ordinal 4. Inversión en proyectos de innovación relacionados con las actividades de la empresa, que involucren la obtención de nuevos conocimientos o tecnologías en el país, con participación nacional en los derechos de propiedad intelectual, entre otras:

d) Participación, investigación y desarrollo de las universidades y centros país en la introducción de nuevos procesos tecnológicos, esquemas gerenciales y organizativos, obtención de nuevos productos o de los procedimientos, exploración de nuevos mercados y en general procesos de innovación en el ámbito de las actividades y fines de las empresas con miras a mejorar su competitividad y calidad productiva.

## II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN:

En los últimos años en la región latinoamericana y en particular en Venezuela, se ha incrementado el interés en la creación y apoyo en el desarrollo de las empresas Pymes. Este interés lo han manifestado tanto los Gobiernos Nacionales, Regionales y Municipales, así como, el sector privado, ya que son consideradas de mucha importancia, no solo por ser una fuente extraordinaria de generación de empleo, sino además de ser organizaciones de rápida adaptación tecnológica y mucha flexibilidad empresarial.

Las políticas públicas en Venezuela tienen actualmente como objetivo fundamental fortalecer las Pymes y a las Empresas de Producción Social (EPS), en función del desarrollo endógeno, dedicando importantes recursos e iniciativas institucionales para potenciar su creación y posterior desarrollo.,

Un gran número de iniciativas dedicadas a estimular este sector son llevadas a cabo en todos los ámbitos de los gobiernos de América Latina, con apoyo de recursos públicos, tanto nacionales como internacionales. Los Organismos Multilaterales también tienen en su agenda de prioridades a las Pymes, empleando un conjunto de iniciativas e instrumentos que las favorecen.

Es conocido la importancia que las Pymes han alcanzado en el producto interno bruto de los países, primordialmente por su capacidad de generar empleo y por su constante desarrollo tecnológico y en su inserción en el comercio internacional.

La búsqueda constante de mejoramiento en la competitividad de las Pymes, se ha convertido en un objetivo fundamental en nuestra región. La idea que existía

anteriormente que la competitividad era exclusividad de la gran empresa ha ido disminuyendo, canalizando la tecnología y los avances en productividad hacia las Pymes.

Dada la cada vez mayor globalización y de la constante disminución de barreras arancelarias, nuestras empresas se encuentran hoy ante el importante desafío de mantener su presencia en los mercados externos.

La exportación de bienes y servicios se ha colocado como un instrumento clave para el desarrollo económico. Nuestros países a través de sus propios instrumentos de promoción, financiamiento e incentivos crean las estrategias necesarias para impulsar a las Pymes en la internacionalización de sus estructuras productivas.

Un elemento importante para estos logros es la formación de asociaciones productivas, consorcios y/o clusters, de empresas de un mismo sector, para que así en conjunto puedan de una manera efectiva, competir en los mercados globales.

Estas asociaciones las llevamos a cabo internamente con las empresas miembros de nuestra Cámara Venezolana de la Construcción, así como con nuestros homólogos en otros países. Cabe destacar que estas asociaciones internacionales las logramos primordialmente entre empresas miembros de Cámaras similares en los países en cuestión, así como a través de las Cámaras Internacionales de origen italiano existentes en toda la región Latinoamericana.

Consideramos que Centroamérica y el Caribe constituyen los mercados naturales para nuestra oferta de servicios dado que tenemos una misma idiosincrasia, facilidad de transporte, y lo más importante, el objetivo geopolítico que ambas regiones significan para nuestro gobierno. Todo esto se ha traducido en la creación de ventajas comparativas tales como, el otorgamiento de mecanismos de apoyo a la comercialización, dada por la creación de las muy interesantes líneas de financiamiento, en términos y condiciones de gran importancia para todos los involucrados.

El sector de la construcción ha sido uno de los más dinámicos de nuestra economía en los últimos 50 años. La ingeniería venezolana siempre se ha considerado como la más importante en la región latinoamericana y gracias a las bondades ofrecidas por las instituciones de fomento a las exportaciones, nuestros agremiados han mantenido una muy activa presencia en los mercados externos.

Esta amplia experiencia comprende las diferentes ramas de ingeniería, tales como, diseño, ingeniería, construcción, consultoría y desarrollo de obras de infraestructura. Así como el levantamiento y posterior manejo de plantas industriales, desarrollos inmobiliarios y lo más importante la oferta de todo tipo de insumos naturalmente relacionados con la industria de la construcción.

El sector de la construcción, agrupado en la Cámara Venezolana de la Construcción (CVC) y en su brazo exportador AVEXCON, ha desarrollado una importante experiencia en materia de exportación de servicios y productos hacia nuestros mercados naturales.

Es de singular importancia señalar que gracias al Acuerdo de San José en los últimos 20 años las empresas miembros de la CVC han llevado a cabo exportaciones por el orden de los US \$ 1.500 millones a los países asignatarios de este Acuerdo. Esta cantidad la queremos superar al incluir en nuestros programas de exportación a las Pymes y a las Empresas de Producción Social, ofreciéndoles capacitación exportadora, búsqueda de mercados, creación de asociaciones estratégicas, así como el logro de los financiamientos necesarios para el desarrollo de proyectos en los mercados arriba señalados, y su incursión en otros nuevos potenciales mercados.

Es importante conocer que un primer grupo de 20 empresas iniciaron hace dos años un proceso de asociación estratégica bajo la modalidad de cluster, con el objetivo de iniciar un proceso de exportación en conjunto, actualmente este proceso esta en la etapa de elaboración del plan exportador, definiendo posibilidades de negocios fundamentalmente en los aludidos territorios de Centroamérica y el Caribe.

Este programa ha creado acciones que se iniciaron en julio de 2004, y que se han ido ejecutando gracias a este primer apoyo de las precitadas instituciones. Se pueden mencionar las siguientes:

- Ayuda en el logro de líneas de crédito en condiciones normales y en términos concesionales para los distintos mercados naturales arriba mencionados. Estas líneas son muy competitivas y de mucho interés para nuestros potenciales clientes regionales.
- Creación de un Comité Técnico con funciones específicas de tipo administrativo, organizativo y de seguimiento, así como del cumplimiento del protocolo de funcionamiento del cluster.
- Promoción continúa del cluster con el objeto de incorporar a nuevas empresas, instituciones y asociaciones similares para lograr su fortalecimiento, propósito fundamental que nos hemos trazado.
- Organización de seminarios y de Ruedas de Negocios Internacionales, llevadas a cabo con el apoyo y patrocinio del Sistema Económico Latinoamericano (SELA) a través de su Programa Iberpyme, apoyando y dando a conocer los nuevos esquemas de asociatividad empresarial.

Las beneficiarias que participarán en este nuevo proyecto constituyen un grupo de empresas relacionadas con las distintas ramas de la industria de la construcción, muy

### **III. BENEFICIARIOS:**

- Los beneficiarios del proyecto son empresas Pymes, y/o Empresas de Producción Social (EPS) que pertenecen a la Cámara Venezolana de la Construcción y por supuesto a su Dirección de Exportaciones AVEXCON, la cual cuenta actualmente con una membresía de 100 empresas interesadas en la colocación de sus productos en el extranjero y de mucho éxito en Venezuela. Todas ellas cuentan

con empresas de servicios, proveedores y otras empresas complementarias que también serán indirectamente beneficiadas.

Las cuales luego de conocer la experiencia de Avexcon, han manifestado su firme propósito de trabajar en conjunto para sumar fortalezas y restar debilidades en el logro de sus propósitos de internacionalización.

#### **IV. OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DEL PROYECTO.**

##### **A. Objetivo General:**

1. Fortalecer a una red de empresas Pymes relacionadas con el sector construcción, para que a través de asociaciones puedan desarrollar nuevos mercados externos, aprovechando las ventajas comparativas que Venezuela actualmente ofrece.

##### **B. Objetivos Específicos**

1. Estimular a las empresas ha lograr una mejor capacitación y actualización de sus activos, para poder ser más competitivas en los mercados externos.
2. Integrar a las empresas individualmente y como grupo en las metodologías necesarias para llevar a cabo un programa activo de exportación (Plan de Exportación), en los distintos mercados seleccionados.
3. Lograr que las empresas comiencen su proceso de internacionalización ofreciendo sus servicios en mercados similares como son los países centroamericanos y de habla hispana en el Caribe.

##### **C. Actividades**

Las actividades del Proyecto consistirán en:

- Promover la difusión de conocimientos y experiencias, resaltando los beneficios provenientes de la asociatividad y de los trabajo en clusters. Estos se lograrán a través de talleres de trabajo individual y grupal.
- Estimular y promover la realización de acciones concretas en conjunto que involucren todo el proceso necesario para la internacionalización de la empresa, generando la necesaria cooperación entre las Pymes.
- Mejorar los activos fundamentales de las empresas bien sea en el mejoramiento de su personal, así como, en la inversión de los requerimientos e innovaciones tecnológicas necesarias para un mejor desempeño en conjunto de sus actividades de exportación.
- Integración a una metodología específica que permita a las empresas y/o al grupo seguir la mejor vía para sus logros de exportación.

- Se propone el intercambio con expertos internacionales vinculados a la creación de Cluster y el perfeccionamiento de las metodologías utilizadas.

## D. Resumen de Objetivos y Actividades

### D.1.- Objetivo general y específicos.

OBJETIVO GENERAL	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fortalecer a una red de empresas Pymes relacionadas con el sector construcción, para que a través de asociaciones estratégicas puedan desarrollar nuevos mercados externos, aprovechando de esta manera las ventajas comparativas que Venezuela actualmente ofrece.		1. Informes parciales a medida que avance el programa y entrega de reporte final a su conclusión.	1. El escenario macroeconómico no sufre alteraciones mayores.  2. Existencia de apoyo de los sectores público y privado nacional e internacional en promocionar las alianzas de Pymes para alcanzar un mejor desempeño en sus propósitos internacionales.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>Estimular a las empresas seleccionadas para lograr una mejor capacitación y actualización de sus activos, para poder ser más competitivas en los mercados externos.</p>	<p>Participación activa en los talleres a realizarse y estudio individual del potencial de la empresa realizado por los consultores escogidos para llevar a cabo el programa.</p>	<p>Aplicación de las metodologías impartidas en los talleres y la adaptación a las sugerencias producto del análisis de la empresa.</p>	<p>Estrategia de Integración diseñada para apoyar a las PYMEs del sector construcción participantes en el proyecto es efectiva.</p>
<p>Integrar a las empresas seleccionadas individualmente y como grupo en las metodologías necesarias para llevar a cabo un programa activo de exportación (Plan de Exportación), en los distintos mercados seleccionados.</p>	<p>Estudiar las fortalezas y debilidades individuales de cada empresa y sugerir alianzas que permitan potenciarlas para un mejor desempeño en su programa de exportaciones.</p>	<p>Por el número de asociaciones estratégicas creadas entre empresas previamente sugeridas por los Consultores.</p>	<p>Interés manifestado por las empresas de realizar asociaciones estratégicas para lograr sus objetivos en los mercados externos.</p>
<p>Lograr que las empresas comiencen su proceso de internacionalización ofreciendo sus servicios en mercados similares como son los países centroamericanos y de habla hispana en el Caribe.</p>	<p>Las empresas integrantes del Cluster habrán concretado ofertas de productos y/o servicios, en alguno de los países previamente escogidos según lo especificado en el Plan Exportador.</p>	<p>Resultados de las primeras gestiones realizadas individualmente o en misiones comerciales a los países señalados como primera opción para la comercialización de nuestros productos. 3 meses después de iniciado el Programa.</p> <p>Informes de gestiones trimestrales de avance del programa.</p>	<p>El aprovechamiento efectivo de los acuerdo de integración comercial.</p>

## D.2- Actividades.

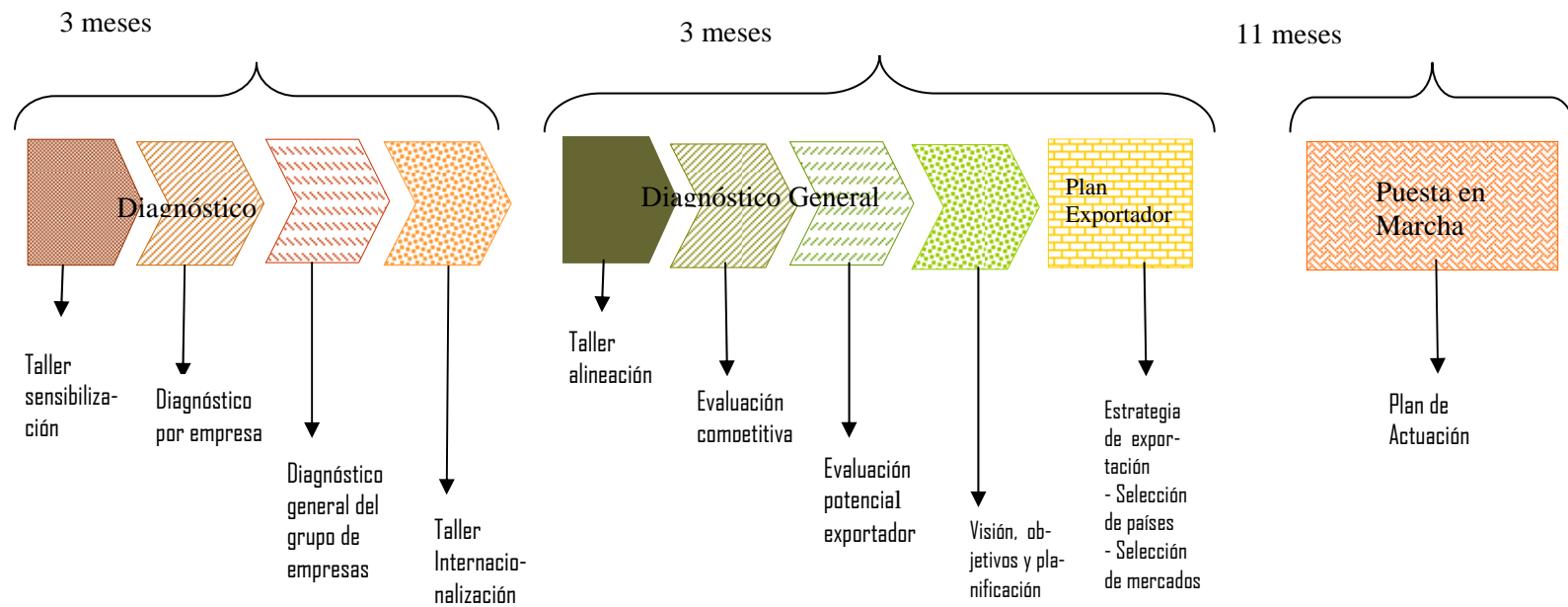
ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
1. Integración y construcción del Cluster.	<p>El proyecto deberá:</p> <p>1.1 Contratar 3 expertos de diseminación y sensibilización del grupo de empresas seleccionadas, en la realización de un Taller de Sensibilización de 16 horas, en dos grupos de 10 empresas.</p> <p>1.2 Realizar 20 diagnósticos de 15 horas, para evaluar el potencial exportador y las oportunidades de mejora en cada empresa.</p> <p>1.3 Realizar un Diagnóstico General del Grupo, de 16 horas para grupos de 10 empresas, a fin de generar compromisos y aprendizaje grupal. Asimismo los elementos organizacionales del cluster.</p> <p>1.4 Taller de internacionalización e integración con la Metodología de Asistencia al Exportador, de 16 horas, para grupos de 10 empresas.</p>	<p>1. Presentación del Diagnóstico, de las oportunidades de mejoras en cada empresa.</p> <p>2. Informe de la tabulación de resultados y medición del potencial exportador de cada empresa.</p> <p>3. Reporte sobre definiciones, objetivos, protocolo y estrategias de funcionamiento del Cluster</p> <p>4. Informe sobre posición competitiva y potencial exportador del Cluster.</p>	<p>1. Intereses y participación de las empresas y otras instituciones.</p> <p>2. Disponibilidad de personal calificado para la capacitación y asistencia técnica.</p> <p>3. Coordinación institucional efectiva por parte del Consejo Directivo.</p>

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>2. Aplicación de la Metodología para el desarrollo exportador del Cluster.</p>	<p>A los 36 meses de iniciado el proyecto las empresas habrán obtenido:</p> <p>2.1. Asesoría especializada en la Evaluación Competitiva del Cluster, mediante de consultoría grupal.</p> <p>2.2. Asesoría especializada en la Evaluación del Potencial Exportador del Cluster, mediante de consultoría grupal.</p> <p>2.3. Asesoría internacional especializada en el desarrollo de mecanismos de internacionalización de entidades asociativas.</p>	<p>1. Informe de la Evaluación Competitiva del Cluster.</p> <p>2. Informe de la Evaluación del Potencial Exportador</p> <p>3. Plan de estrategias de internacionalización: (Plan de Exportación) Selección de Mercados y países.</p> <p>4. Recomendaciones de experto internacional, en las estrategias a seguir por el Cluster.</p>	<p>1. Firme interés de las empresas en realizar las inversiones necesarias para el logro de su objetivo de participar en otros mercados.</p> <p>2. Unidad Gerenciadora realizará el seguimiento al cumplimiento de las etapas a ser desarrolladas en el programa.</p> <p>3. Predisposición de las empresas de participar en los eventos de capacitación y de asistencia técnica.</p>
<p>3. Ejecución del Plan Exportador del Cluster.</p>	<p>Al finalizar el proyecto:</p> <p>3.1 Al menos 5 empresas habrán participado directamente o en consorcio, en licitaciones internacionales o en exportaciones continuas.</p> <p>3.2 Al menos 5 empresas estarán en un proceso indirecto de internacionalización.</p> <p>3.3 Se habrá realizado 1 evento mensual de Capacitación a las empresas.</p>	<p>1. Seguimiento, monitoreo y control por la Unidad Ejecutora.</p> <p>3. Informes trimestrales de gestión preparados por los consultores.</p> <p>1. Registro de los convenios suscritos entre las empresas.</p> <p>2. Resultados y evaluación de los eventos de capacitación.</p>	<p>1. Existe demanda y disponibilidad de financiamiento.</p> <p>2. Viabilidad de los convenios internacionales suscritos por nuestro país.</p>

ACTIVIDADES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
	<p>3.4 Diseño del Plan Exportador, por parte de un Consultor Senior, experto en el área internacional.</p> <p>3.5 Incorporación de un Consultor Junior, a dedicación exclusiva, para la ejecución del Plan Exportador.</p>		
<p>4. Diseminación del modelo y sus resultados</p>	<p>4.1 A los 36 meses se realizará un Taller para presentar los resultados del Programa.</p> <p>4.2 Realización de un evento internacional anualmente relacionado con nuestros propósitos de internacionalización.</p>	<p>1. Participación de todas las empresas en capacitación a todos los eventos programados a estos fines.</p>	<p>1. Disponibilidad de información oportuna de los eventos a ser realizados.</p>

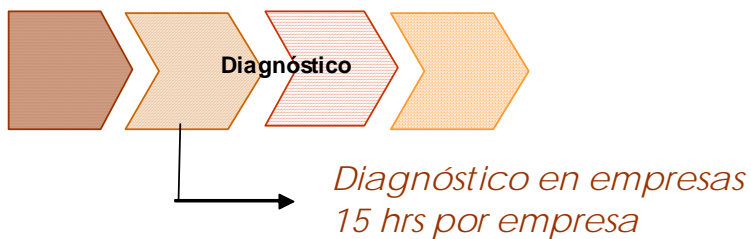
## E. Resumen de la Propuesta

**Cronograma de actividades por cada grupo de empresas:**



## E.1.- Actividades

### a.- Integración y construcción del Cluster



1. Diagnóstico por empresa: 15 hrs. Por empresa
  - Evaluación por áreas de gestión.
  - Tabulación de resultados y medición del potencial exportador (IPE) de la empresa.
  - Presentación del diagnóstico y de las oportunidades de mejora en la empresa.

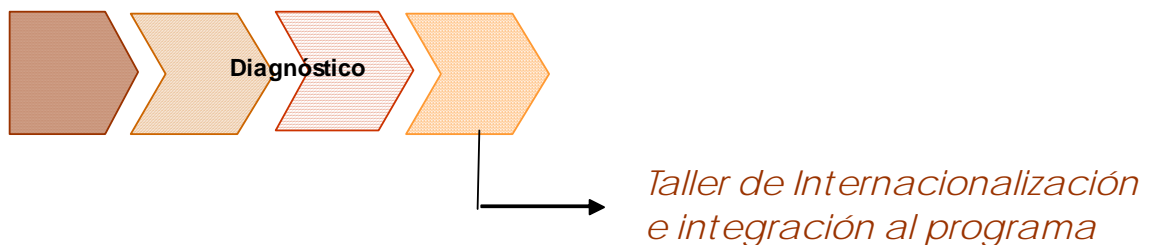


## 2. Diagnóstico general del grupo de empresas:

Taller de sensibilización 16 hrs. /grupo (2 grupos)

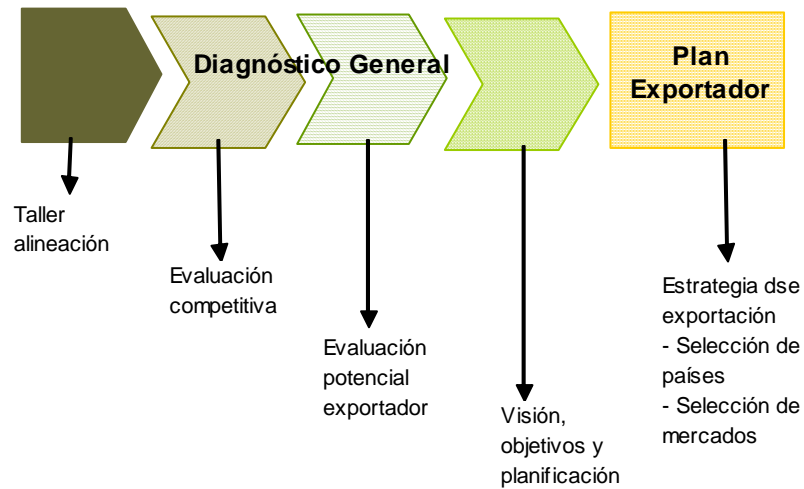
- Aprendizaje en equipo.
- Generando Compromiso (Rompiendo el hielo y generando confianza.
- Validación de conceptos:
- Los elementos organizacionales del Cluster: definiciones, objetivos, protocolo y estrategias de funcionamiento y actuación.

## 3. Taller de internacionalización programa de asistencia al exportador:



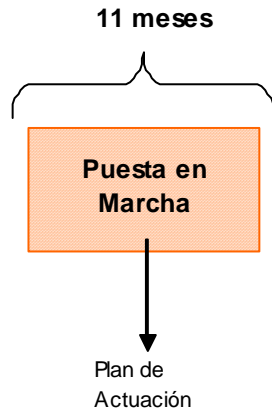
- Bases generales del tema.
- Presentación del programa de asistencia al exportador.
- Estructura, objetivos y homologación.
- Cronograma, consultoría y apoyo institucional.
- Mecanismos de incorporación al Cluster y al programa de asistencia al exportador.
- Primera fase del Programa de asistencia al exportador, presentación del diagnóstico del Cluster:
  - Posición competitiva.
  - Potencial exportador.
  - Visión, objetivos y planificación.

## E.2.- Aplicación de la Metodología para el desarrollo exportador del Cluster (Metodología de asistencia al exportador).



- Taller de alineación al programa. Expectativas Vs. Realidades - Metodología.
- Evaluación Competitiva del grupo (Cluster).
- Evaluación del potencial exportador.
- Visión, objetivos, planificación.
- Estrategia de exportación.
- Plan Exportador.

### E.3.- Puesta en Marcha del Plan de Exportador.



En esta fase se llevarán a cabo las acciones conducentes a la ejecución del Plan Exportador. Se contará con el seguimiento de un Consultor Senior, experto en el área de exportación y de un Consultor Junior.

## V. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN:

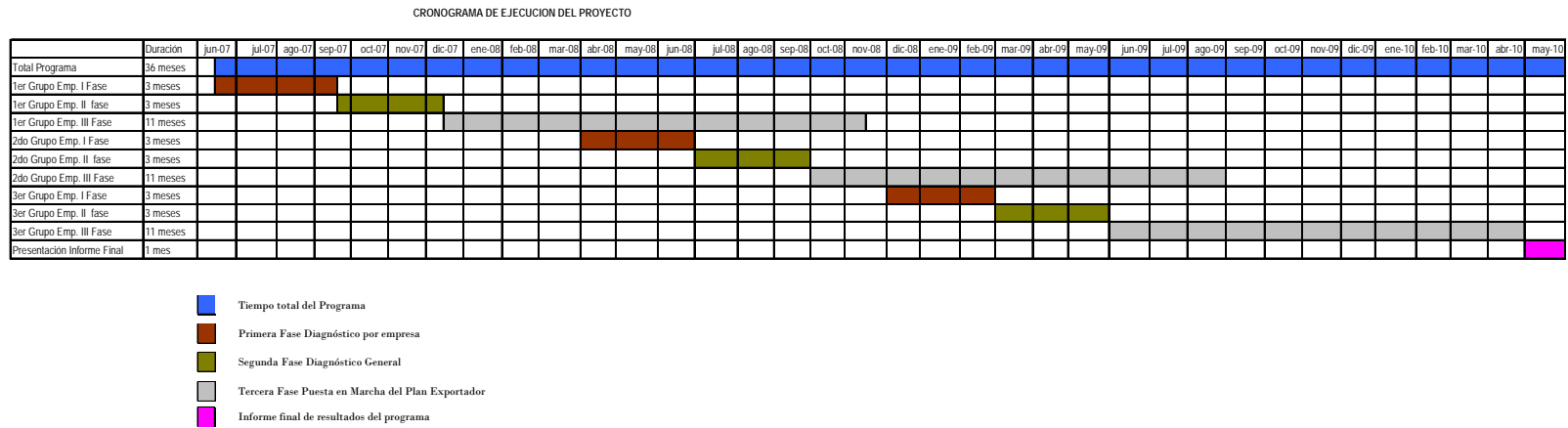
El tiempo previsto para la ejecución del Proyecto es de 36 meses, iniciando el 25 de junio de 2007 y finalizando el 30 de marzo de 2010 de acuerdo al cronograma que sigue:

- \* **FASE I: Primer grupo de 12 empresas**
  - 3 meses para la segunda fase (Actividad 2)
  - 11 meses para la tercera fase (Actividad 3)
  
- \* **Fase II Segundo grupo de 20 empresas( a integrarse al grupo I)**
  - 3 meses para la primera fase. (Actividad 1)
  - 3 meses para la segunda fase. (Actividad 2)
  - 11 meses para la tercera fase. (Actividad 3)
  
- \* **Fase II Tercer grupo de 12 (a integrarse al grupo I)**
  - 3 mes para la primera fase (Actividad 1)
  - 3 meses para la segunda fase (Actividad 2)
  - 11 meses para la tercera fase (Actividad 3)

Actividades:

1. Integración y construcción del Cluster.
2. Aplicación de la Metodología para el desarrollo exportador del Cluster.
3. Ejecución del Plan Exportador del Cluster.
4. Diseminación del modelo y sus resultados.

## Cronograma de actividades por cada grupo de empresas:



## **VI. PRESUPUESTO.**

La inversión total estimada del Proyecto es de Ciento cinco millones de bolívares (Bs. 155.000.000,00), el contempla las siguientes fases:

**Fase I:** Con una duración de 14 meses que comprende el componente III, para asistir a 12 empresas por un monto estimado de treinta y cinco millones de bolívares (Bs. 35.000.000,00)

**Fase II:** con duración de 17 meses que comprende los tres actividades especificados anteriormente, para la asistencia de 20 empresas por un monto estimado de Setenta y cuatro millones de bolívares (Bs. 74.000.000,00)

**Fase III:** con una duración de 17 meses que comprende los componentes II y III para asistir a 10 empresas por un monto estimado de Cuarenta y seis millones de bolívares (Bs. 46.000.000,00)