

ELEMENTOS PARA EL FOMENTO DE LA COMPETITIVIDAD, EL DESARROLLO DE CLUSTERS Y LA IMPLEMENTACION DE PACTOS COMPETITIVOS EN EL MARCO DEL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS BID 1474/OC-DR

(Elaborado a partir de los insumos del Seminario de Competitividad Exportadora, del 1er Encuentro Nacional de Competitividad y Clusters, y del Taller de Lanzamiento del Programa; celebrados entre el 7 y 10 de marzo de 2005)*

I. Conceptos básicos sobre Competitividad

Competitividad = Desarrollo Económico Local y Regional = Creación de Capital Social

- Estabilidad Macroeconómica
- Inflación Controlada
- Balanza comercial positiva



Elementos necesarios pero no suficientes para lograr la Competitividad

La Competitividad implica un *valor único* ofrecido a los consumidores, el cual permite elevar al mismo tiempo el nivel de ingreso de los trabajadores; Esto es: Mayores salarios para los trabajadores, mayores beneficios para los productores, mayor nivel de inversión tanto en capital como en entrenamiento y tecnología, y mayores niveles de producción y exportaciones = Competitividad

Un país se hace llamar "competitivo" debido a sus empresas. Las empresas son competitivas, los países no. La productividad define la competitividad a nivel de las firmas.

La Competitividad es un concepto fundamentalmente regional (Regiones Competitivas, no países competitivos). Se deben fortalecer los capitales regionales, incluyendo: Clima de negocios, normas y reglamentaciones, capital humano, tecnología, etc.)

Los subsidios y la protección crean pobreza y no generan competitividad. Asimismo los salarios bajos no conforman ventajas competitivas: Estos son elementos a superar.

El Desarrollo Competitivo implica dos procesos:

PROCESO ANALITICO

- Diseño Estratégico
- Estudios de Mercado
- Posicionamiento Prod.
- Distribución

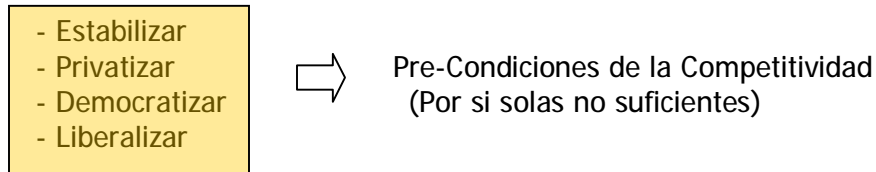
+

PROCESO OPERATIVO

- Cohesión de Grupo
- Agenda Común de Acción

* Este documento complementa los lineamientos teóricos y operativos anteriormente establecidos dentro del Manual de Operaciones del Programa de la referencia, el Documento de Proyecto, la Matriz de Marco Lógico y otros materiales y presentaciones que definen los conceptos de Cluster y Asociatividad, así como los indicadores para la medición de impacto de las iniciativas contempladas.

Los requisitos mínimos para lograr la competitividad son: a) Viabilidad política; b) viabilidad financiera; c) inclusión social y d) respeto socio-ambiental.



Tenemos 4 factores que conforman la base del desarrollo competitivo:

- A) Fomento de la Asociatividad (creación de clusters)
- B) Creación de Infraestructura Económica
- C) Creación de Capital Social
- D) Creación de Sistemas de Inteligencia Competitiva (Estrategias y Políticas).

La demanda local induce la competitividad exportadora: Debemos fomentar aquellas actividades en la que somos realmente buenos y que conllevan un alto valor agregado.

El **Sector Privado** es el motor de la competitividad; el **Gobierno** es el catalizador y socio estratégico del Sector Privado.

Las empresas necesitan de reglas claras y políticas de apoyo que les permitan ser más competitivas.

Las mejoras en el Clima de Negocios a nivel local por parte del Gobierno y la actitud innovadora por parte de las empresas son elementos cruciales para el desarrollo competitivo.

Así, la competitividad tiene como fin último: **MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS.**

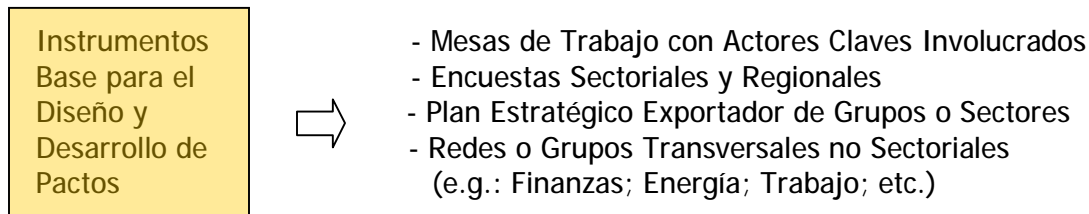
II. Los Pactos de Competitividad

Los pactos competitivos tienen como objetivos principales:

- A) Diversificar la Oferta Exportable
- B) Desarrollar la Cultura Exportadora
- C) Regionalizar la Oferta
- D) Aumentar la Productividad Empresarial
- E) Incentivar la Inversión Extranjera Directa

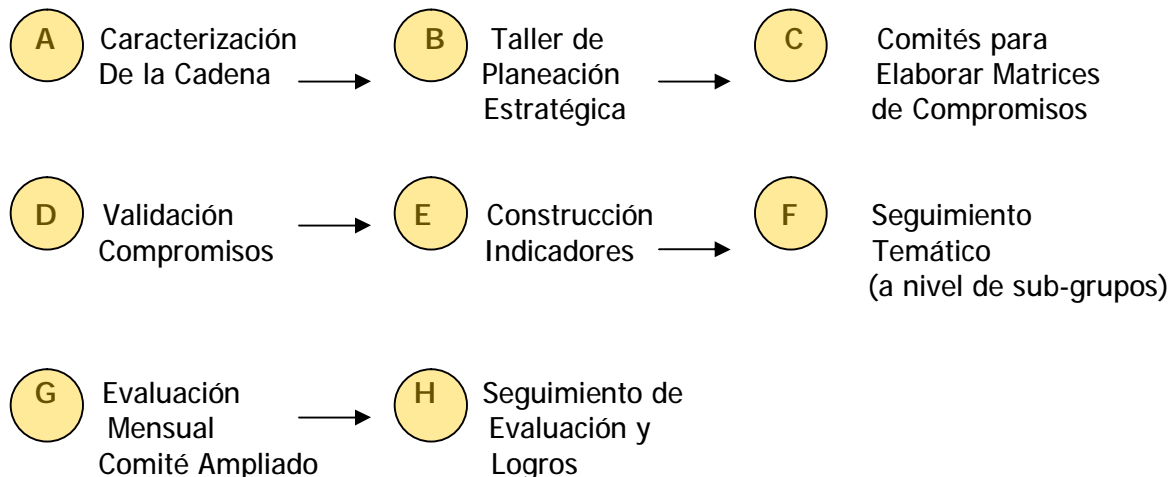
El acercamiento entre **universidades**, el **sector empresarial** y el **Gobierno**, es fundamental como parte del proceso de implementación de pactos.

Los Encuentros Nacionales de Productividad y Competitividad son excelentes foros para la promoción de acuerdos y pactos competitivos.



Los Pactos o Convenios de Competitividad pueden ser expresados a modo de matrices de acciones donde se incluyan los responsables y los tiempos acordados. De este modo se operativizan mejor los objetivos y resultados.

Esquema modelo para el desarrollo de Convenios o Pactos Competitivos:



El objetivo central de los convenios es la **Autoevaluación de la Cadena Productiva**.

Los convenios pueden ser manejados a nivel de: a) Sectores y b) Regiones (según se considere más funcional).

En ocasiones la regionalización resulta altamente útil en la implementación de los acuerdos (algunos instrumentos: Comités Asesores Regionales y Mapeo de la Oferta Regional)

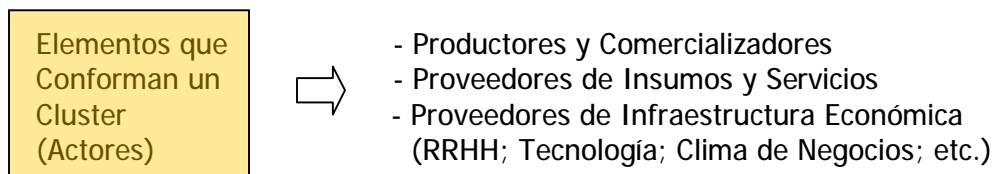
La **Alianza Público-Privada** es esencial para garantizar la continuidad de los pactos. En este sentido una *Ley de Fomento Económico* conformaría una excelente herramienta de coordinación entre el sector productivo y el Gobierno, a la vez que garantiza la continuidad de las acciones en el tiempo.

Este tipo de marco legal-institucional debe definir claramente cuál será la política industrial y educativa a seguir, siempre con una adecuada cuota de participación ciudadana y una integración estratégica entre los Gobiernos locales y el Gobierno Central.

El **Sector Privado** debe asumir el compromiso de financiar los encuentros sectoriales-regionales como muestra de su cuota de sacrificio y compromiso. (Igual dicho financiamiento sirve como contrapartida a la asistencia brindada por el Sector Público).

III. El Esquema de Clusters

Lo que se busca con el modelo de cluster es fomentar la migración de la frontera de competitividad (a nivel macro) e igual a lo interno de la cadena de valor: Hacia aquellos segmentos de mayor rentabilidad y valor agregado.



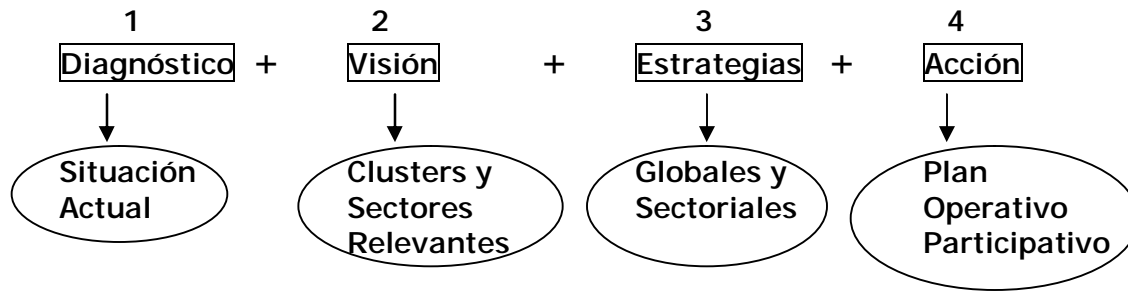
Entre los proveedores de infraestructura cabe destacar la importante participación de: Universidades; Gobiernos locales; Ministerios de Ciencia y Tecnología; Educación, etc.

Los 4 pasos necesarios para una estrategia de apoyo a clusters son:

- A) Incubación** (planificación estratégica inicial)
- B) Integración** (de los actores vía creación de capital social)
- C) Desarrollo** (de las estructuras y estrategias)
- D) Regionalización**

El modelo de Cluster genera conocimiento vía la capacidad de integración de las estrategias sectoriales, estableciendo "*benchmarks*" de valor agregado e innovación a nivel de los grupos; y contribuyendo a definir y delimitar mejor la cadena de valor.

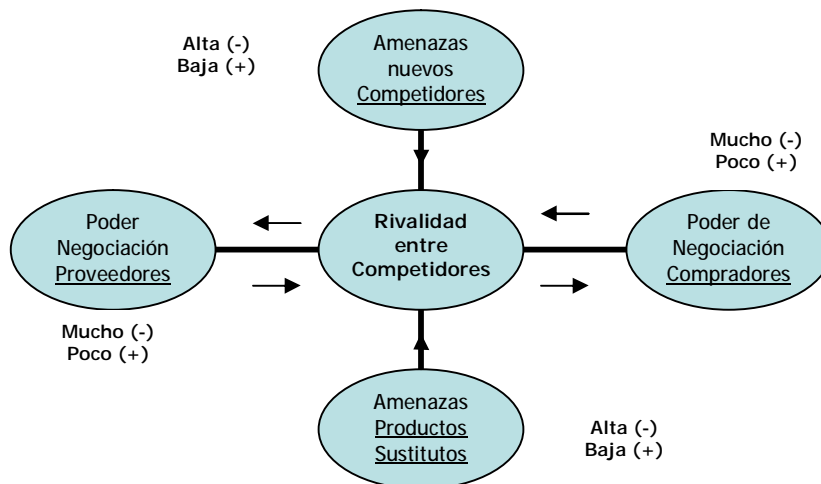
A continuación el esquema de plan estratégico de acción para un cluster:



El principal instrumento de desarrollo del Cluster es: **Su propio Business Plan o Estrategia.**

IV. Elementos para una metodología de Desarrollo de Clusters

El modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter conforma una práctica herramienta para evaluar el potencial productivo real una industria o cluster en específico:



Este tipo de análisis resulta esencial para determinar la viabilidad de inversiones para el desarrollo de clusters o industrias particulares.

Lineamientos a seguir dentro del proceso de movilización y apoyo a clusters:

- A) Análisis de la situación actual (diagnóstico del sector y market research)
- B) Fijar los objetivos del Sector (Donde ir? / Impacto Socio-Económico esperado)
- C) Entender las necesidades del cliente
- D) Planear un posicionamiento competitivo (diferenciación del producto)
- E) Desarrollar las pautas de acción (business plan)

Los proyectos asociativos (clusters) deben tener muy en cuenta la integración del sector **PYMES** a modo de proveedor de insumos productivos. La complementariedad de elementos y actores a lo interno de los clusters es esencial: **RRHH + Tecnología + Infraestructura + Clima de Negocios + Recursos Naturales + Recursos Financieros.**

La Imagen y Marca regionales contribuyen al desarrollo sostenido de los clusters por regiones.

Los principales retos enfrentados por las estrategias de clusters son:

- A) Una adecuada y ampliada inclusión Socio-Institucional
- B) Continuidad en las acciones al margen del cambio político
- C) Desarrollo basado en la innovación constante y el conocimiento

Entre las ramas productivas más pujantes en términos de asociatividad a nivel internacional tenemos: Las TICs, los componentes electrónicos, el diseño industrial y la industria automotriz.

Finalmente existen elementos cruciales para lograr la asociatividad productiva; entre estos:

- Cultura del emprendimiento y la innovación (creación de nuevos negocios)
- Fomentar la confianza inter-actores (a lo interno de la cadena de valor)
- Contar con un adecuado suministro de Infraestructura Económica (por parte del Gobierno y las instituciones de apoyo).

Se debe tomar en cuenta para fines de diseño estratégico que el tiempo promedio de maduración de un Cluster oscila entre los **3 y 4 años.**

V. Indicadores y Medición de Impacto

Criterios a tomar en cuenta en la elaboración y/o selección de indicadores; el indicador debe siempre denotar: a) *Cantidad*, b) *Calidad* y c) *Tiempo*.

Los estudios de línea de base resultan de gran utilidad para establecer sistemas de indicadores fiables y sobre todo accesibles [e.g.: Índice de Competitividad WEF (subíndice del clima de negocios); Nivel de exportaciones no-tradicionales; Encuesta Nacional de Clima de Negocios; Informes de diagnóstico y desempeño sectorial; etc.]

Elementos
Para la
Evaluación
De Clusters



- Compromiso a lo interno del Cluster
- Componentes de la Cadena Productiva
- Competitividad del Producto
- Factibilidad de Inversión en el Plan Estratégico

Cuando hablamos de medios de verificación, nos referimos a Informes y Estadísticas Públicas con las cuales puedan ser cruzados los indicadores, logrando así eficiencia económica en el uso de los mismos.

Para los lineamientos de evaluación anteriormente señalados en el caso de los clusters, los mismos deben ser traducidos mediante indicadores concretos y fácilmente verificables; e.g.:

- **Para el Compromiso a lo interno del Cluster:** Existencia de esquemas de comercialización y promoción conjunta entre los actores; número y periodicidad de reuniones participativas entre los involucrados; existencia o no de planes y estrategias conjuntas de acción.
- **Para los Componentes de la Cadena Productiva:** Número de actores según categoría (esto es, empresas ejes o productores; comercializadores; proveedores de insumos; instituciones de apoyo; etc.)
- **Para la Competitividad del Producto:** Nivel de Producción, Ventas y Exportaciones por rubro; Índice de Productividad cruzada con otros grupos análogos; Indicios de innovación productiva; formación de RRHH; niveles de inversión en capital de trabajo e infraestructura; etc.
- **Para la Factibilidad de Inversión en el Plan Estratégico:** Situación del mercado internacional del producto; esto es: Modelo de las 5 Fuerzas.

Por último, debemos tomar en cuenta que los impactos económicos tanto *durante* como *después* de la ejecución del Programa deben ser lo suficientemente medibles y verificables como para determinar el impacto real del Programa.

El objetivo central de este documento es fomentar la discusión y retroalimentación a lo interno del grupo de cara a una metodología consensuada, simple y aplicable para la formación y desarrollo de Clusters, y la implementación de Pactos Competitivos Sectoriales y Regionales. Han sido expuestos los lineamientos e ideas básicas, las cuales deberán ser desarrolladas y revisadas sobre la marcha, a medida que vayamos ejecutando las iniciativas contempladas en el marco del Programa y por supuesto, de acuerdo a la demanda de asistencia generada por los grupos productivos.