



Papel de los sectores público y privado en las Iniciativas para el Desarrollo de Clusters: una reflexión teórico-práctica

Jorge Ramirez- Vallejo

Centro de Estrategia y Competitividad - CEC

Facultad de Administración

Universidad de Los Andes

**Tercer encuentro de la Red de Proyectos de Integración Productiva
entre PyMEs en América Latina y el Caribe
Bahia, Brasil, junio 12-15, 2005**



CEC Centro de Estrategia y Competitividad



17.11.04

Quinta Ronda De Negociación Del TLC:

La ronda de Guayaquil sirvió para aclarar las posiciones sobre la mesa,

NUESTROS PROGRAMAS

TRATADO DE LIBRE COMERCIO

CLUSTERS Y COMPETITIVIDAD

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

AGENDA INTERNA

INICIO

QUIENES SOMOS

NUESTROS PROGRAMAS

TRATADOS DE LIBRE COMERCIO

CLUSTERS Y COMPETITIVIDAD

AGENDA INTERNA

ESTRATEGIA EMPRESARIAL

ACTIVIDADES

INVESTIGACION

BOLETINES

CEC Centro de Estrategia y Competitividad

El Centro de Estrategia y Competitividad es un centro adscrito a la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes con actividades de investigación, docencia, capacitación y consultoría en temas de estrategia y competitividad. Su actividad se enmarca dentro de cuatro programas: Tratados de libre comercio, Clusters y Competitividad, Estrategia empresarial y Agenda Interna.

Su misión es convertirse en "el centro líder en Colombia y América Latina de investigación, capacitación y generación de opinión sobre estrategia y competitividad. A través de su acción, el Centro de Estrategia y Competitividad buscará contribuir al mejoramiento del bienestar de la

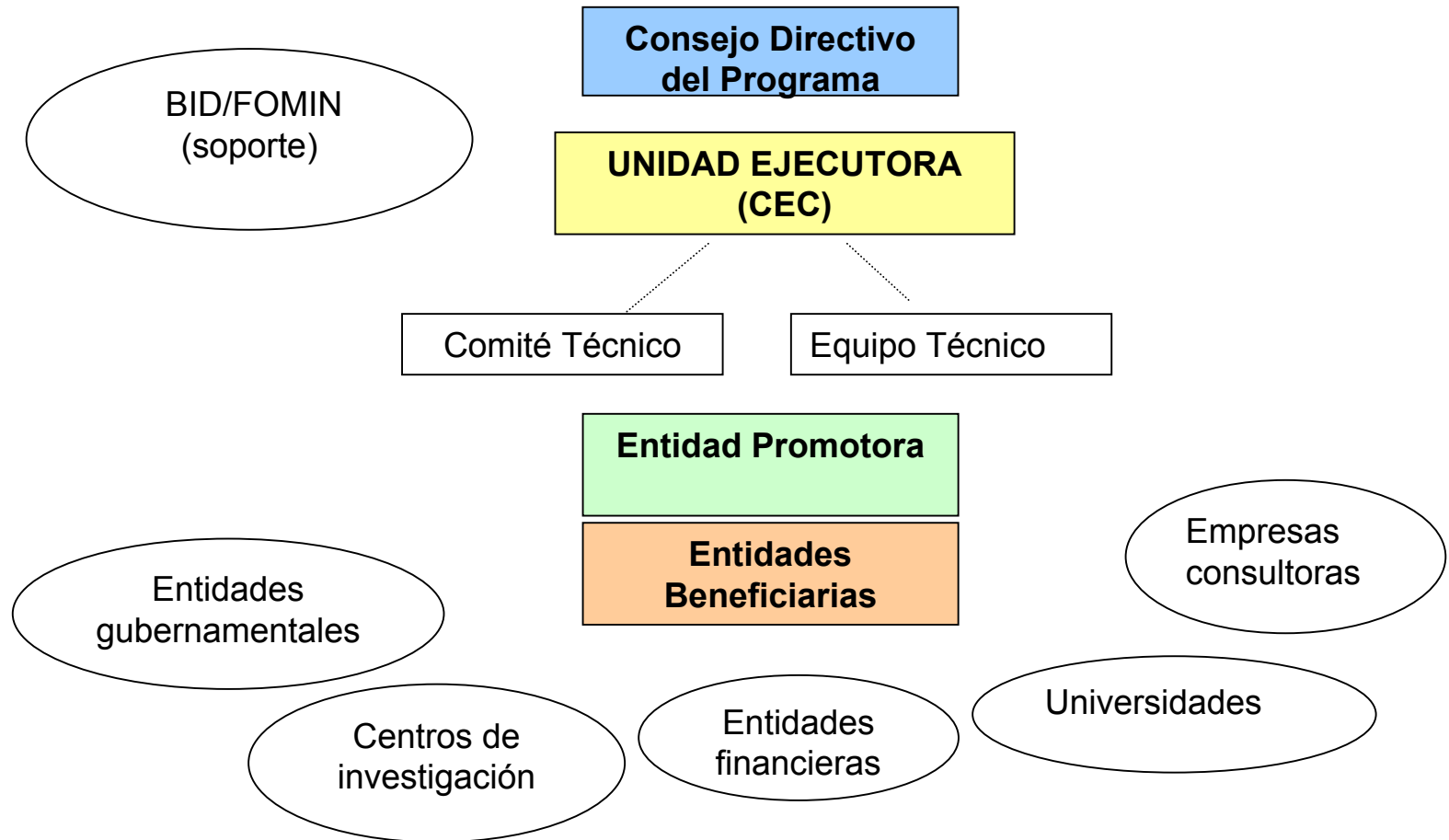


No desaprovechemos la enorme oportunidad que se desprende de anclar nuestra economía al desarrollo de la economía norteamericana. Los países que le dan la espalda al mundo se



Internet

Programa Apoyo a la Competitividad de Clusters



Componentes del Programa

- I: Sistema para la selección y apoyo de proyectos de intervención en clusters**
- II : Ejecución de proyectos de intervención en clusters**
Financiamiento de sub-proyectos con algunas características homogéneas:
 - a) Objetivo principal: la implementación de un esquema de actividades asociativas orientadas a fortalecer las ventajas competitivas de cada cluster, así como los procesos de especialización y articulación de PyMEs al interior de éste
- III: Evaluación y monitoreo**
Monitoreo, evaluación y generación de información sobre mejores prácticas para codificar y transferir la experiencia desarrollada.

Participación en Desarrollo de Clusters

- **Confecciones – Risaralda**
- **Café – Eje Cafetero**
- **Hortofrutícola - Cundinamarca**
- **Logística - Bogotá**
- **Aceite de Palma – 4 regiones en el país**
 - **Salud – Bogotá**
 - **Calzado – Cali**
 - **8-10 Clusters adicionales**

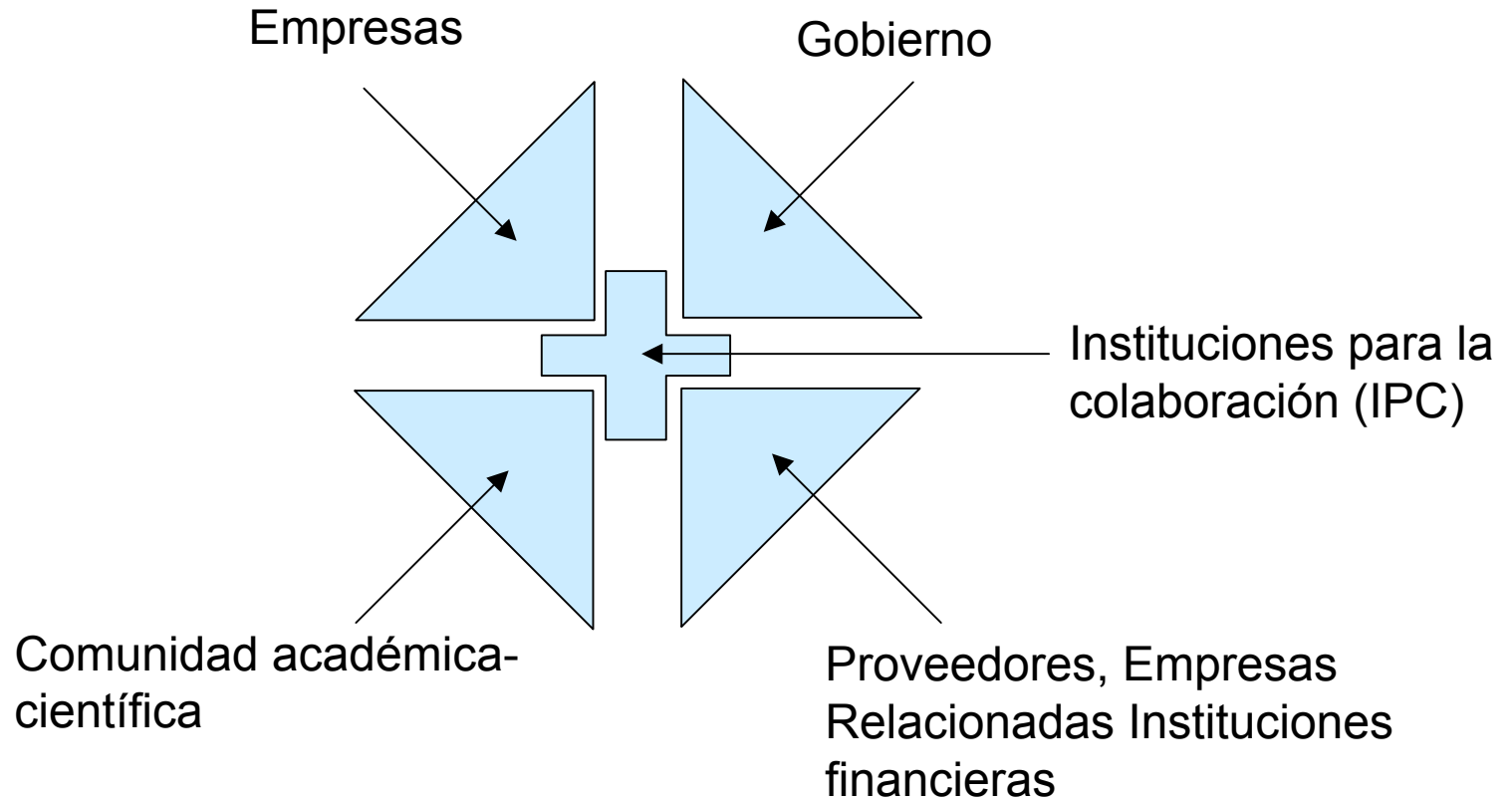
**Visión de Desarrollo de Clusters
Bogotá-Cundinamarca-Risaralda**

Programa FOMIN

Frontera de lo Público-Privado en las Iniciativas para Desarrollo de Clusters

Reflexiones con base en nuestra Experiencia

Actores que Componen un Cluster



Instituciones para la Colaboración nacen por Imperfecciones del mercado o Fallas del Gobierno

Cámaras de Comercio, Asociaciones Profesionales, Grupos asociados de universidades, Redes religiosas, Consejos asesores público/privados, Consejos de competitividad, Asociaciones de industria, Asociaciones y sociedades especializadas profesionales, Grupos de miembros de compañías clave del cluster, Incubadoras

Las instituciones para la colaboración son **organizaciones formales e informales** que:

- Facilitan el intercambio de información y tecnología
- Llevan a cabo actividades conjuntas
- Fomentan coordinación entre firmas

Las instituciones para la colaboración mejoran **ambiente de negocios**:

- Creando **relaciones** y confianza que las hace mas efectivas
- Definiendo **estándares comunes**
- Conduciendo o facilitando la organización de **acciones colectivas** en áreas como consecución, recopilación de información, mercadeo internacional, entrenamiento e I&D.
- Definiendo y comunicando **creencias y actitudes** comunes
- Proveyendo mecanismos para desarrollar una agenda **económica de cluster**.

Los objetivos de las IPCs' hacen énfasis en **mejorar la productividad** o capturar valor a expensas de otros grupos (**"búsqueda de rentas"**)

Definir la Frontera de lo Público y Privado aun dentro de los mismos actores no es fácil

Taller de IDC – Composición de los participantes

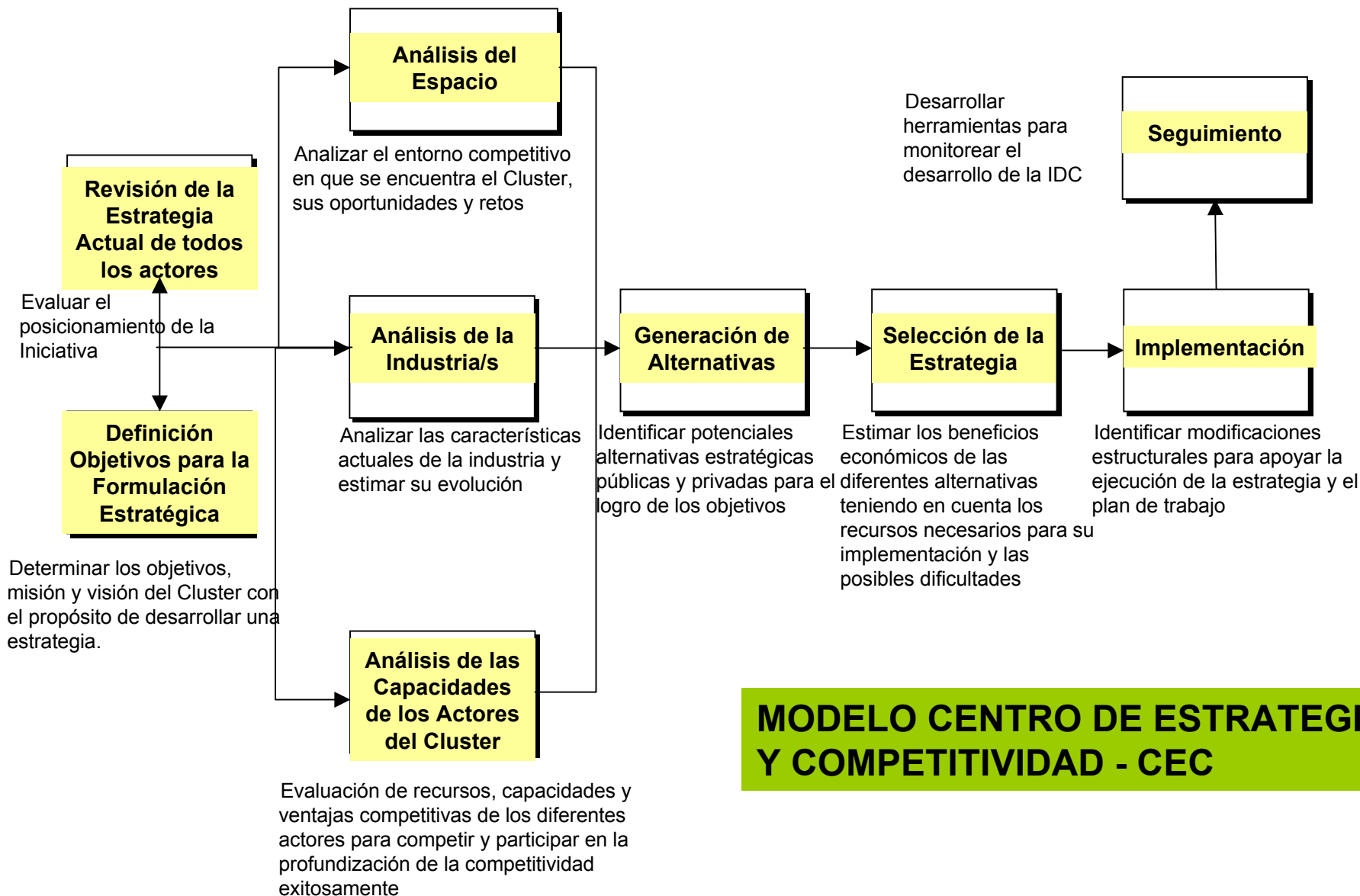
ACADEMIA (Pública-Privada)	20,0%
EMPRESARIOS (Dif. niveles de Resp Social de la Gerencia)	27,0%
SECTOR PUBLICO/ NIVELES TERRITORIALES	10,0%
SECTOR PRIVADO (Inst Financieras, Otras industrias relacionadas, etc.)	32,0%
INSTITUCIONES PARA LA COLABORACION (Agremiaciones, Cámaras de Comercio, etc.)	11,0%

El punto de partida de una Iniciativa debe ser un proceso de **planeación estratégica participativo**: discutir y generar su propio **consenso** sobre los temas críticos, los determinantes de competitividad y en particular sobre la frontera de responsabilidades para asumir acciones específicas

La Agonía: Qué mejora la **competitividad**?

Necesidad de un marco conceptual claro y lenguaje común

Punto de Partida de la Delimitación de la Frontera Público-Privado



Influencia del Sector Privado en el Mejoramiento del Cluster



El Lastre del Concepto de Cadenas Productivas

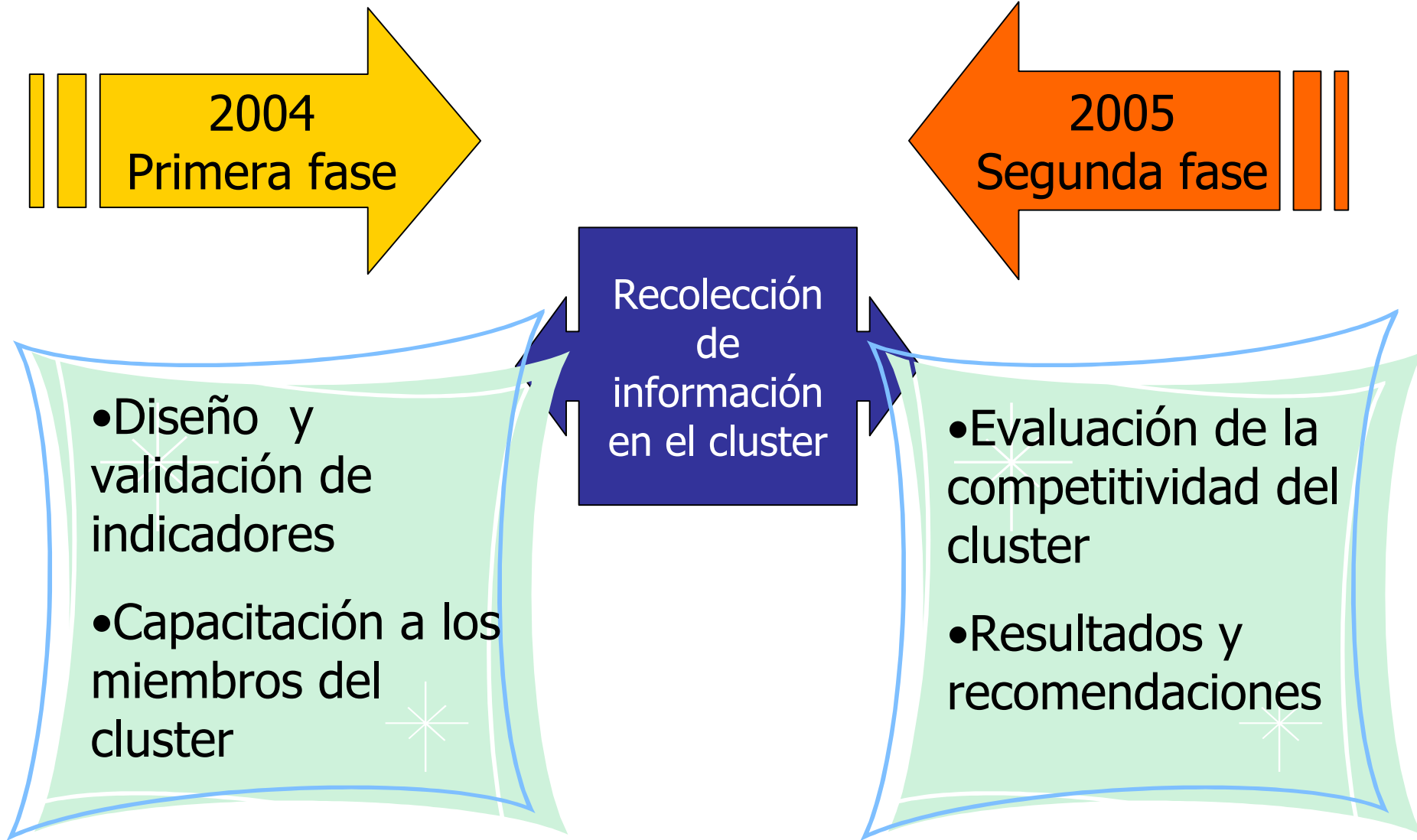


Con base en nuestra Experiencia: **Impedimentos Típicos** en el Desarrollo de las Iniciativas

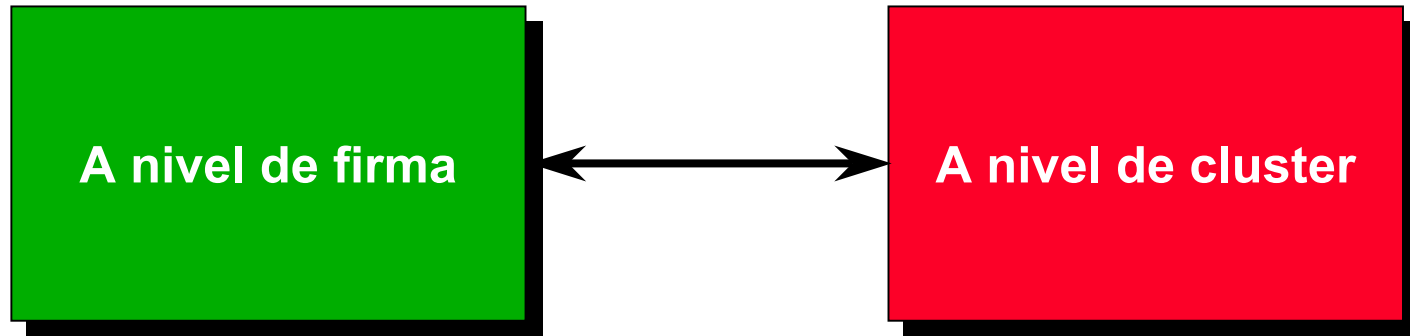
- . Cómo lograr el **Momentum** y sostenerlo en el tiempo ?
 - Indicadores de Profundización de la Competitividad
- . **Delimitación Geográfica del Cluster.** Definiciones demasiado amplias o demasiado estrechas del cluster son perjudiciales
- . **Liderazgo.** Público o Privado ?
- . Restricción de punto de partida. **Masa Crítica.** Para que se detone un proceso que se auto-refuerce.
- . **Financiación** de la Iniciativa.
- . Transmitir la necesidad de **rivalidad** como fuente de competitividad

EJEMPLO DE LA INTERVENCION CON EL CLUSTER DE CONFECCIONES

INDICADORES: CONDICION NECESARIA PARA MANTER EL MOMENTUM



Batería de Indicadores



- ¿Las firmas y organizaciones han cambiado su percepción acerca de lo que significa ser competitivo?
- ¿Han introducido nuevos productos o procesos?
- ¿Han cambiado o desarrollado sus estrategias de mercadeo?
- ¿Han cambiado sus estrategias de invertir en los trabajadores?

- ¿Las firmas han cambiado la forma en que interactúan con proveedores, clientes y competidores?
- ¿Las firmas han cambiado la forma en que se relacionan con el gobierno? Y viceversa?
- ¿Las firmas han cambiado la forma en que se relacionan con las entidades educativas? Y viceversa?
- ¿Ha cambiado el diálogo público-privado? ¿Han emergido nuevas estructuras o mecanismos que promuevan dicho diálogo?

Dependiendo del objetivo de la Iniciativa para el Desarrollo del Cluster, se define la división de responsabilidades Público/Privada

Investigación y trabajo en red	Acción política	Cooperación comercial
Intercambio de información , publicación de reportes de clusters, seminarios, conferencias, creación de websites, etc. Todo esto facilita la creación de grupos de trabajo al interior del cluster.	Lobbing y la creación de espacios de diálogo entre la industria, la comunidad científica y las autoridades gubernamentales es un grupo importante de objetivos	Incluye objetivos como compras conjuntas , asistencia en los negocios, inteligencia de mercados y promoción de las exportaciones.
Educación y entrenamiento	Innovación y tecnología	La profundización del cluster
Involucra entrenamiento a la fuerza laboral y educación a los niveles de gerencia	Comprende objetivos como seguir tendencias tecnológicas , lograr estándares técnicos, difundir nuevas tecnologías y mejorar los procesos productivos.	Construir una marca para atraer la inversión , atraer empresas multinacionales para que se ubiquen en el territorio del cluster, servicios de incubación y promoción de <i>spin-offs</i> .

Algo que influye en la definición de la **frontera** de lo público con lo privado tiene que ver con la caracterización de las **estrategias de las empresas** dentro del cluster

Oportunística, buscan rentabilidad en cualquier área donde emerja. Sacan partido de las relaciones con el **gobierno** y las concesiones que éste les ofrezca

Muchas líneas de producto que sirven todos los segmentos de la industria

Compiten principalmente a través del **precio**

Bajos niveles de inversión en maquinaria, equipos, marcas, I&D, o capacitación

Imitan las ofertas de compañías domésticas y extranjeras

Su ventaja competitiva se basa en **bajos salarios** y **recursos naturales baratos**.

A MANERA DE CONCLUSION CON BASE EN NUESTRA EXPERIENCIA

El **fracaso** de las Iniciativas para el Desarrollo de los Cluster se relaciona con la falta de consenso sobre los determinantes de competitividad, marcos débiles, débil definición de la frontera público-privada, ausencia de líderes, y de instituciones fuertes.

Siguen existiendo muchos **vacíos metodológicos** de cómo generar **confianza**, cómo generar o identificar **líderes efectivos**, cómo alinear los **incentivos** correctamente para que los actores identifiquen, internalicen y se apropien de los determinantes de **competitividad**, y en general, cómo darle **sostenibilidad** a las iniciativas

La **delimitación** de los papel del sector privado y público depende de cada **cluster específico** y debe ser producto de un ejercicio **estratégico**



Papel de los sectores público y privado en las Iniciativas para el Desarrollo de Clusters

Jorge Ramirez- Vallejo

Centro de Estrategia y Competitividad - CEC

Facultad de Administración

Universidad de Los Andes

**Tercer encuentro de la Red de Proyectos de Integración Productiva
entre PyMEs en América Latina y el Caribe
Bahia, Brasil, junio 12-15, 2005**