

Competitividad de Colombia

Lecciones Aprendidas: 1991-2008

1er Taller - Programa de Apoyo a Clusters

**Universidad de Los Andes,
Facultad de Administración de Empresas
Centro de Estrategia y Competitividad**

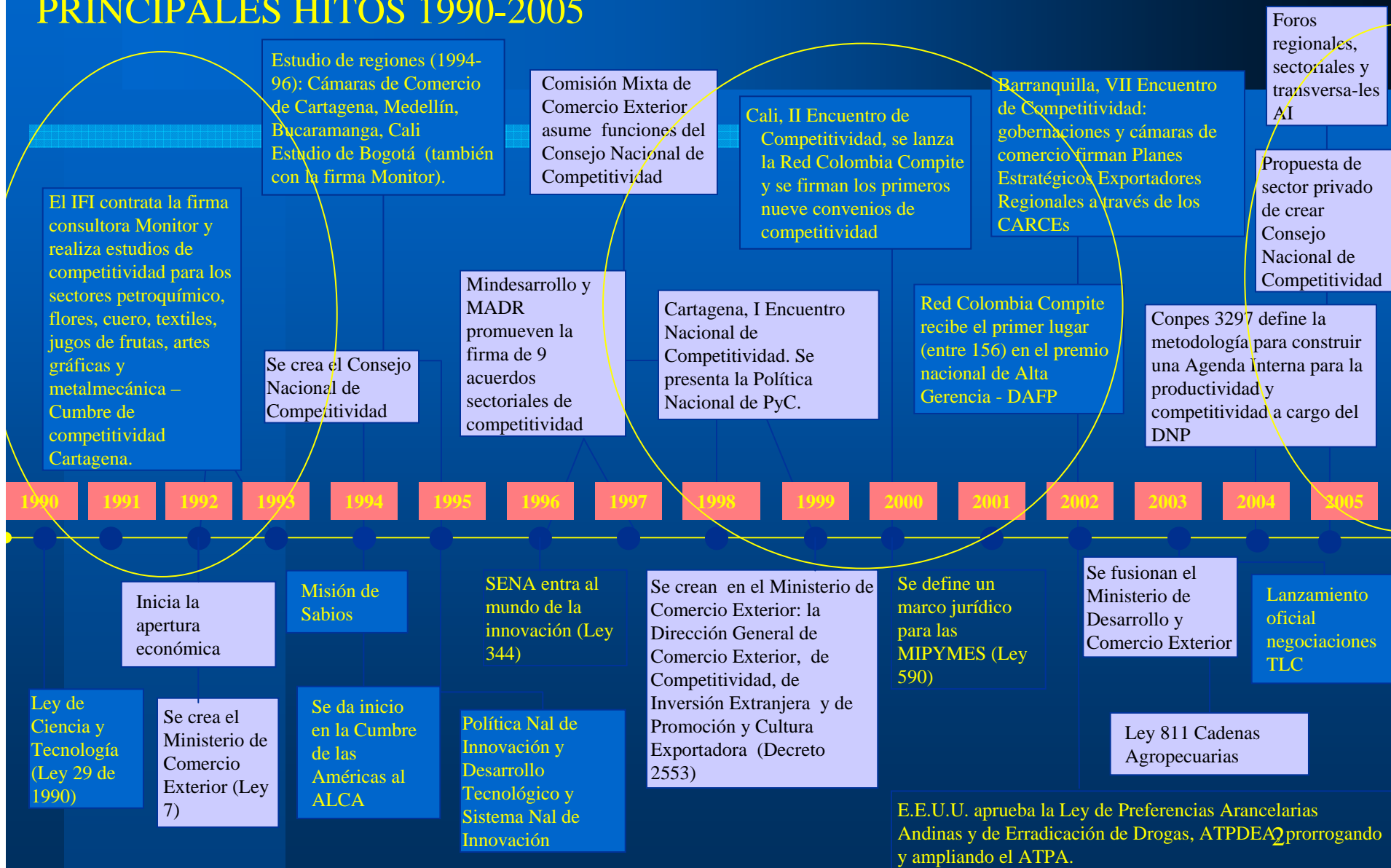


Christine Ternent

Especialista FOMIN, Representación del BID en Colombia
Bogotá, 17 de junio de 2008

En Colombia a lo largo de los últimos 15 años se ha trabajado intensamente en el tema de competitividad bajo el liderazgo del MCExterior y MinDesarrollo (luego MCIT), DNP y MADR.

PRINCIPALES HITOS 1990-2005



Principales Conclusiones BOT

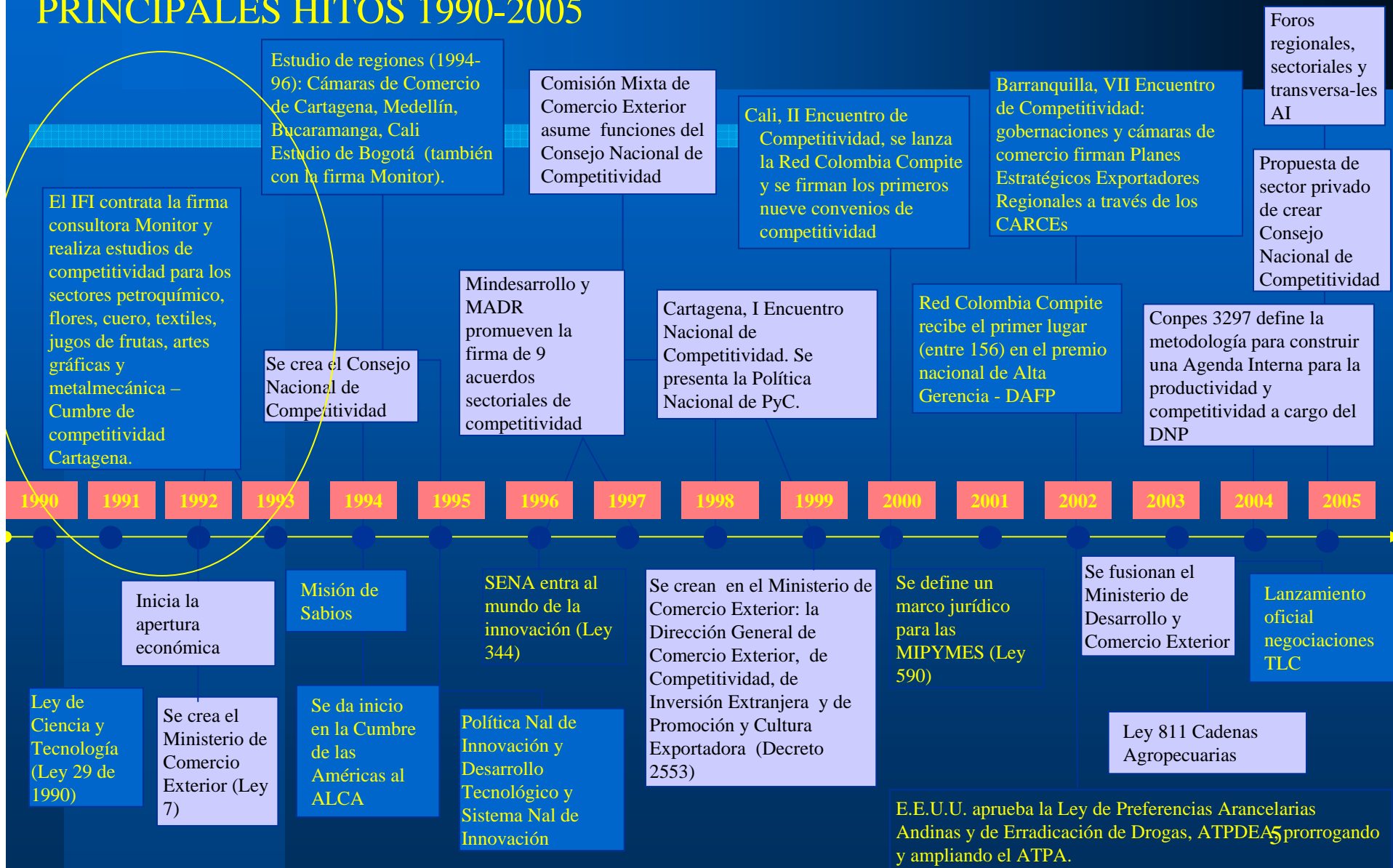
- Intenso trabajo durante 15 años – líderes Mindesarrollo, Mincomex (luego MCIT), Minagricultura, DNP
- 1998-2002: Gerencia a través de Colombia Compite (Mincomex) – fortalezas: trabajo con redes, sector privado y sociedad civil; debilidades: procesos, duplicidad institucional, informalidad de la política, liderazgo desde un ministerio no permitió una coordinación interinstitucional y voluntad política de acción.
- 2002-2006: Incorporación Agenda Interna; DNP juega un mayor rol. Debilidades: duplicidad de esfuerzos con MCIT, replicación de instancias ya existentes para el trabajo regional y sectorial, bajo nivel de trabajo en las dimensiones transversal y de procesos, e informalidad de las relaciones con otras instancias focales

Etapa III – Sistema Nacional de Productividad y Competitividad 2004 a hoy

- **Creación Centro de Estrategia y Competitividad Universidad de Los Andes**
- **Creación Alta Consejería para la Competitividad (Presidencia)**
- **Creación Sistema Nacional de Productividad y Competitividad – Comisión Nacional con Secretaría Técnica Mixta**
- **Creación Consejo Privado de Competitividad**
- **Creación Gerencia de Competitividad DNP**
- **Creación Comisiones Regionales de Competitividad**
- **Estudio sectores Ricardo Hausmann**
- **Estudio sectores Irlanda**

En Colombia a lo largo de los últimos 15 años se ha trabajado intensamente en el tema de competitividad bajo el liderazgo del MCExterior y MinDesarrollo (luego MCIT), DNP y MADR.

PRINCIPALES HITOS 1990-2005



La Primera Etapa 1992- mitad 1994 – Informe Monitor

- **Lideran: Mindesarrollo, IFI y Cámaras de comercio. Cofinancia CAF**
- **Se estudian 1 o 2 de las 3Cs en sectores: Petroquímica, Flores,**
- **Artes Gráficas, Jugos de Fruta, Textil-confección, Cuero y acercamiento a Turismo.**
- **Productos: Informe Monitor, Cumbre de Competitividad en Cartagena (Publicación: el Desafío de la Competitividad)**
- **Diez Imperativos**
- **Recomendaciones horizontales**
- **Recomendaciones por sectores.**
- **Metodología: Porter – diamante, 3Cs, 5 fuerzas**
- **Efectos: se crea la Vicepresidencia de Competitividad en el IFI
no hay información sistematizada sobre otros**
- **Cambio de gobierno – se crea Consejo nacional de competitividad, cambio de enfoque.**

ESTUDIO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD PARA COLOMBIA: ANÁLISIS DE SECTORES 1992-1993

Principios fundamentales

- Las empresas compiten, no las naciones: bajos costos Vs. diferenciación.
- La innovación y el mejoramiento continuo de la industria es importante para mantener la ventaja competitiva: innovación y nuevas formas de servir a clientes sofisticados.
- La competitividad internacional muchas veces se produce en sectores de industrias geográficamente concentradas. Desarrollo del cluster.
- La ventaja competitiva se construye en décadas, no en ciclos comerciales de períodos cortos.

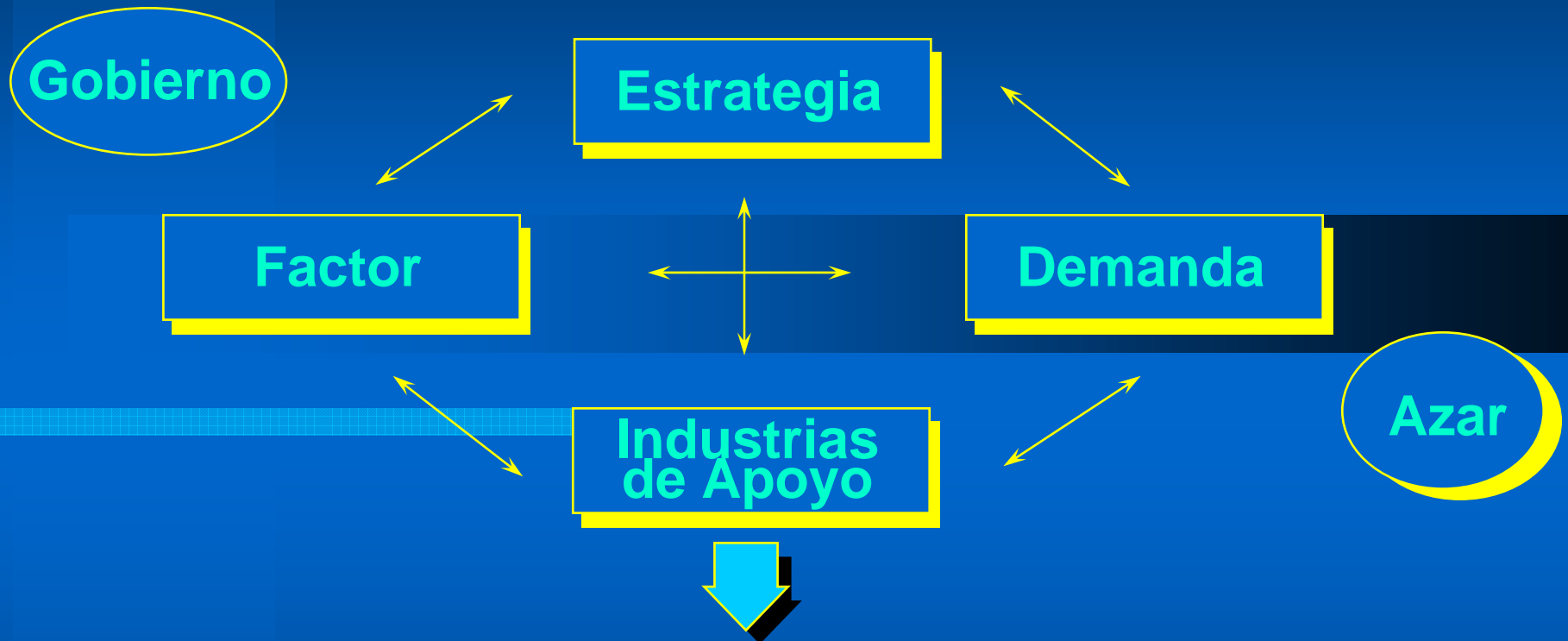
ESTUDIO NACIONAL DE COMPETITIVIDAD PARA COLOMBIA: ANÁLISIS DE SECTORES 1992-1993

Principios fundamentales

- **Las naciones y regiones deben buscar su ventaja competitiva en las ventajas físicas, en el aprendizaje y en los recursos humanos existentes.**
- **No existen industrias (sectores) inherentes buenas ni malas**
- **El proceso de ventaja sostenible puede ser muy incómodo para las empresas y para quienes trabajan en ellas.**
- **La ventaja entre menos imitable es más competitiva.**

EL AMBIENTE COMPETITIVO

“El análisis del diamante”

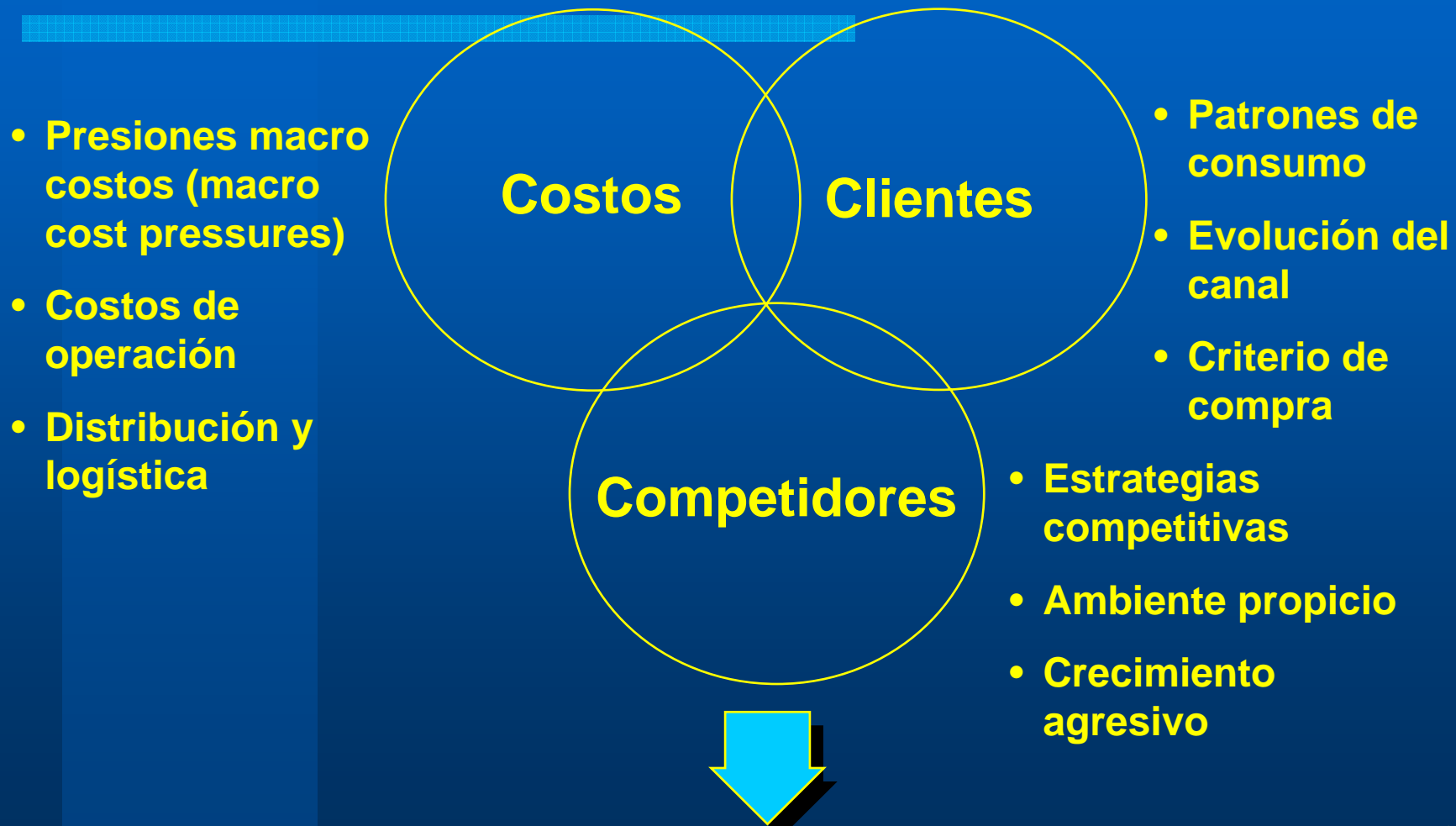


El diamante es una herramienta de aprendizaje: organiza el aprendizaje obtenido de Colombia y de naciones de referencia (benchmark)

Utilizando este modelo, una empresa puede entender el dinamismo de su industria que resulta de la interacción de los determinantes, incluida la influencia del gobierno y del azar.

El éxito sostenido resulta de la innovación y el mejoramiento dentro del sistema --un determinante del sistema puede ayudar a mejorar todo el sistema.

COSTOS, CLIENTES Y COMPETIDORES



Categorías de aprendizaje

ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Estrategia: la formulación y ejecución de un grupo de alternativas con base en las necesidades de los clientes que identifica el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y cumplir las metas financieras y no financieras.

Al determinar una estrategia, el gerente debe abordar tres categorías fundamentales de decisión:

- Ê Cuáles son los compradores más atractivos de mis bienes y/o servicios y cuáles son sus criterios específicos para comprar mis bienes y / o servicios.
- Ë Cuáles son mis competidores y cuáles son sus fortalezas y debilidades al servir los clientes más atractivos?
- Ì Qué tengo que hacer para organizarme de una manera efectiva (costos) para competir por esos clientes más atractivos?

ESTRATEGIA

Tipos de escogencias

VENTAJA COMPETITIVA

Escogencia de Ventaja

Escogencia de Posición/Alcance

Escogencia de Tecnología

Bajo costo

Diferenciado

Geográfico

Producto

Vertical

Segmento

Líder

Seguidor

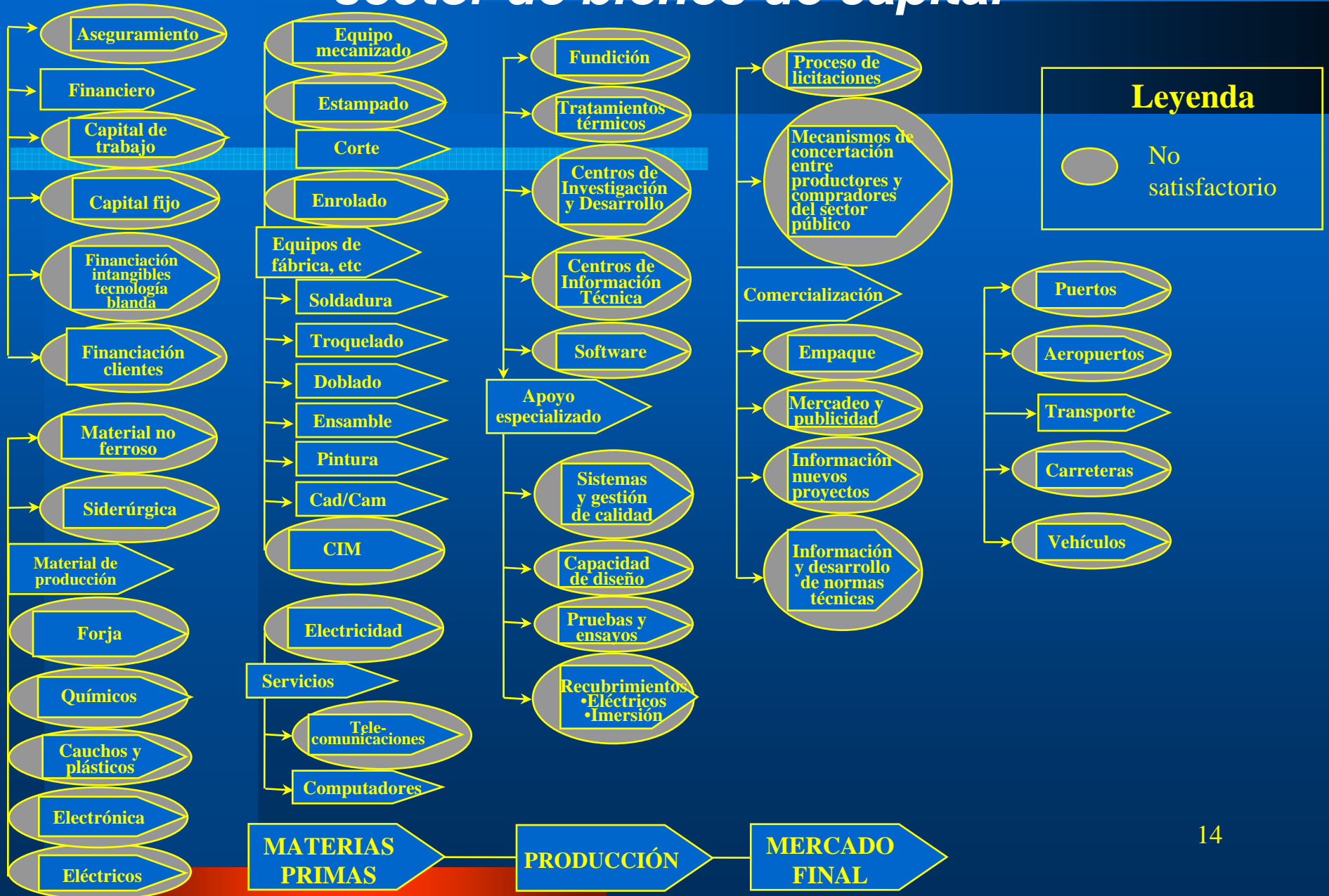


Estrategia es la formulación y la ejecución de un grupo integrado de ESCOGENCIAS con base en las NECESIDADES del consumidor y que identifican el POSICIONAMIENTO y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y lograr metas financieras y no financieras.

LAS CINCO FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL



Entendimiento de la dinámica del "Cluster" del sector de bienes de capital



El Diamante Competitivo Industria Colombiana de Bienes de Capital

Factores básicos:

- Ubicación favorable con relación al mercado de los Estados Unidos
- Fuerza laboral disponible inexperta a costos razonables
- Alto porcentaje de importación de la materia prima para la industria
- Servicios eléctricos no confiables y caros comparados con México y Venezuela
- Infraestructura de transporte (puertos, carreteras, vías fluviales y férreas) considerada insuficiente, inadecuada y con mal mantenimiento para servir a la industria

- Aumentar el éxito para competir en productos grandes
- Flexibilidad en la producción
- Ausencia del gobierno en investigación y desarrollo
- Seguidores de tecnología
- La industria tiene desventaja en el transporte por los altos costos, debido a su ubicación en el centro del país
- Alcance del producto en general ----- cliente Vs. estándar

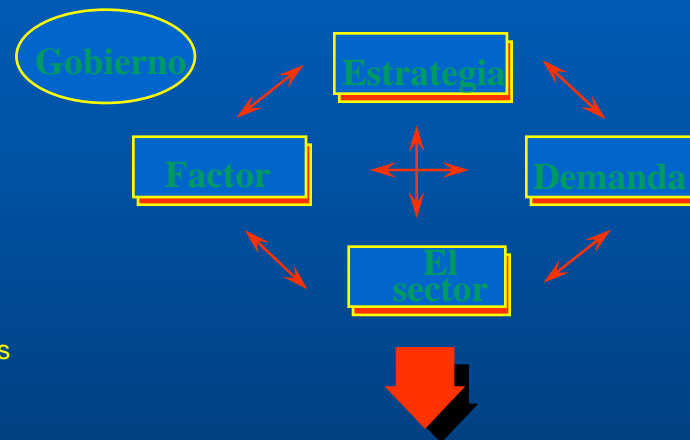
MEDIO

Factores avanzados

- Capacidad de ingeniería disponible a costos razonables
- Icontec
- Infraestructura técnica y legal (patentes, leyes, relación de universidades con industria, sistema de licencia para garantizar calidad, etc.) para promover la industria no suficientemente desarrollada

MEDIO

BAJO/MEDIO



- +/- Gran demanda gubernamental de bienes de capital (58% de las compras estatales en 1990)
- Dificultad para conseguir información confiable de la demanda en el sector público
- Los mayores proyectos futuros:
Cusiana y Cupiagua
Sector energético
Telecomunicaciones
Descentralización

BAJO

- Difícil acceso a la financiación competitiva de largo plazo
- No existe producción local necesaria en calidad, cantidad y variedad de acero exigido para la industria de bienes de capital
- Sistema de transporte débil
- Débil interacción comprador-proveedor entre el gobierno y la industria
- Altos costos de inventarios para la materia prima

BAJO

Colombia puede mejorar su posición competitiva de bienes de capital desarrollando objetivos claros y entendiendo el impacto de sus compras en el ambiente competitivo

El Diamante Competitivo Industria Colombiana de Flores

Factores básicos:

- Ubicación favorable con relación al mercado de los Estados Unidos
- + Temperaturas medias durante todo el año con días soleados y terreno fértil
- Bajas pero crecientes tasas salariales
- + Adecuada oferta de mano de obra poco calificada
- Altos costos de transporte
- Altos costos de productos importados debido a las restricciones de importación de pesticidas y fertilizantes.

- Alta penetración al mercado de los Estados Unidos y creciente penetración a los mercados mundiales
- Las empresas individualmente conquistan canales de distribución innovativos: supermercados, grandes mercados, mayoristas y presentación de nuevos productos
- Propagación de esfuerzos de empresas mixtas con compañías holandesas y norteamericanas
- Seguidores de tecnología
- Rivalidad segmentada nacional (80 grandes compañías exportadoras y 450 semilleros). No existe cooperación a gran escala entre las empresas
- +/- Empresas grandes integradas verticalmente. A las pequeñas empresas les falta apoyo de I&D, mercadeo y distribución
- La revaluación afecta la capacidad de exportación

ALTO

Factores avanzados:

- Los grandes cultivadores obtienen cierta información de mercados mediante sus propias organizaciones de ventas
- + Infraestructura de redes avanzada y extensas en Miami
- Relaciones de largo plazo con compradores de flores, relaciones activas con el gobierno y asociaciones de flores a través del Consejo de Flores de Colombia
- Sólo trabajadores calificados costosos
- La nueva tecnología proviene de Europa y de Estados Unidos
- Algunas investigaciones realizadas por los grandes cultivadores divulgan la información a los pequeños cultivadores
- Aeropuertos e infraestructura de telecomunicaciones inadecuados
- Redes adicionales de distribución costosas
- Pocos incentivos de innovación debido a la falta de leyes de protección de la propiedad intelectual



- Consumo per cápita relativamente bajo
- Precios internos bajos

BAJO

- Acceso a capital
- + Buena tecnología de viveros, fuerte industria de plásticos
- Débil transporte y manejo en los aeropuertos
- Importación de pesticidas, fertilizantes y plantas

BAJO

Las flores colombianas se enfrentan a una encrucijada competitiva con posibilidad de erosionar la posición de costos

MEDIO

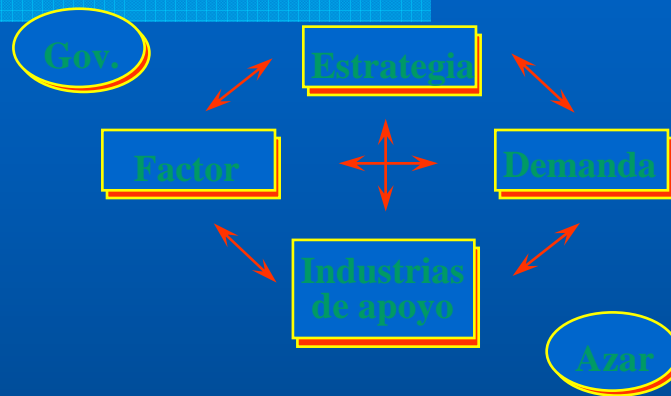
Diamante de la Industria de Flores de Holanda

Básicos

- + Posición favorable a los mercados de Europa
- + Bajo costo de transporte a Europa
- + Gas relativamente barato
- + Alta productividad de trabajadores
- Esencial uso de invernaderos con calefacción; gobierno está considerando un impuesto de energía
- Tierra costosa
- Emisiones de fertilizantes y pesticidas al agua, aire y suelo; estándares ambientales cada vez más estrictos
- Mano de obra costosa
- Escasez de mano de obra

- + Rivalidad doméstica alta (9.350 viveros de flores cortadas, 1.900 exportadores)
- + Líderes en tecnología

MEDIO



ALTO

- + Demanda local alta-61% de familias compran flores al menor una vez cada 4 meses
- + Demanda fuerte por nuevos

ALTO

Avanzados

- + Excelente red vial y aeroportuaria
- + Avanzada red de computadores para seguir las transacciones de subastas (95% de la producción pasa por las subastas)
- + Extensivos cursos de capacitación e investigación avanzados; capital adecuado para financiar investigación
- + Muchos productores tienen facilidades de investigación internas
- + La productividad se incrementa por los nuevos métodos de cultivo, mejores invernaderos y la automatización
- + Grandes cultivadores acceden al mercado a través de la red de computadores de subastas

Industrias Proveedoras

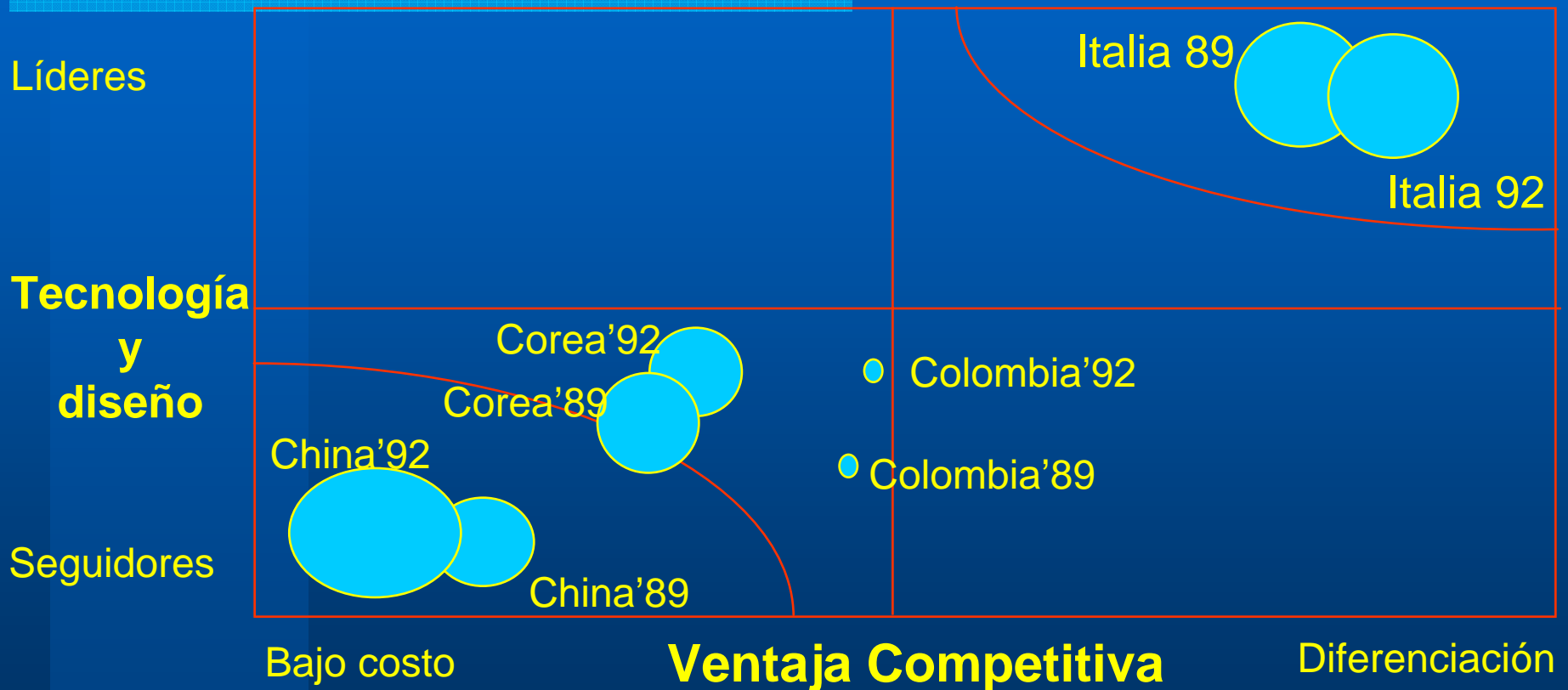
- + Logística coordinada a través de las casa de subastas; las dos más grandes mueven el 91% de producción
- + Alto porcentaje de los costos incurridos por productores se compensan por sistemas logísticos eficientes
- + Cultivadores pequeños mantienen ventajas de escala (información de mercado, distribución y mercadeo)
- + Acceso a capital fácil
- + Investigación y tecnología de sectores relacionados, ej: vegetales
- + Comparten canales de distribución con sectores de bulbos de flores y vivero de árboles
- + Posición fuerte en mejoramiento y propagación
- + Información e innovación pasan rápidamente por red de sectores.

ALTO

Holanda compete con base en las condiciones avanzadas de los factores y un sistema logístico extremadamente avanzado

ALTO

Escogencias estratégicas en la industria del cuero: exportaciones de carteras de cuero a los Estados Unidos



Los competidores exitosos tomaron una clara decisión de ventaja competitiva

● = US\$40 millones por año

Fuente: Investigaciones Monitor, Dpto. Comercio USA

10 Imperativos para la Acción

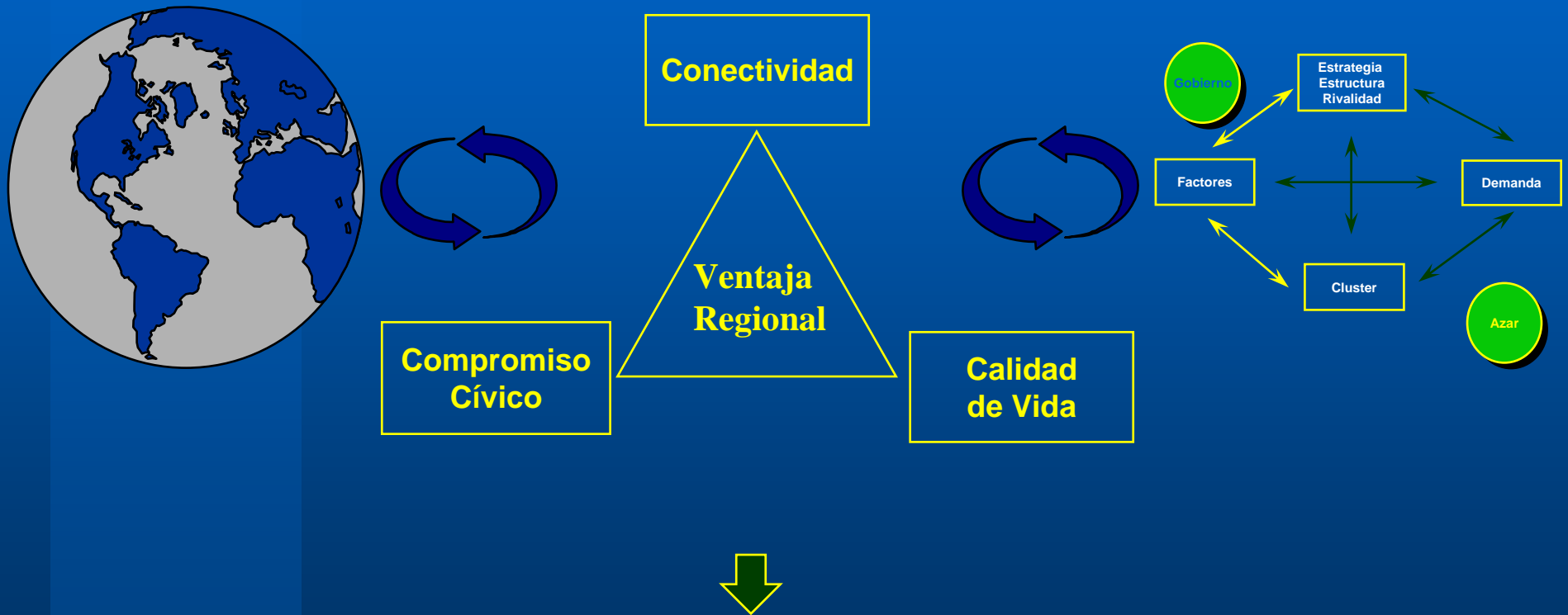
- 1. Ir a lo micro – base de la competitividad es la empresa misma**
- 2. Desarrollo de centros de innovación – cámaras y gremios**
- 3. Demanda – mejorar demanda local sofisticada y que se anticipe a tendencias mundiales**
- 4. Relación comprador – proveedor – desarrollar estrategias comunes y visión y objetivos compartidos**
- 5. Educación en Estrategia – como una disciplina en sí misma.**
- 6. Recursos Humanos Especializados – insatisfacción profunda de las empresas**
- 7. Formación de nuevas empresas – exportación maquinaria, diseño, servicios**
- 8. Consejo de competitividad: investigación continua y apoyo para áreas críticas de competitividad**
- 9. Prensa económica – oportunidad de jugar papel crítico en la competitividad**
- 10. Vender a Colombia**

CREANDO LA VENTAJA COMPETITIVA DE BOGOTÁ

La Triada Regional

Globalización

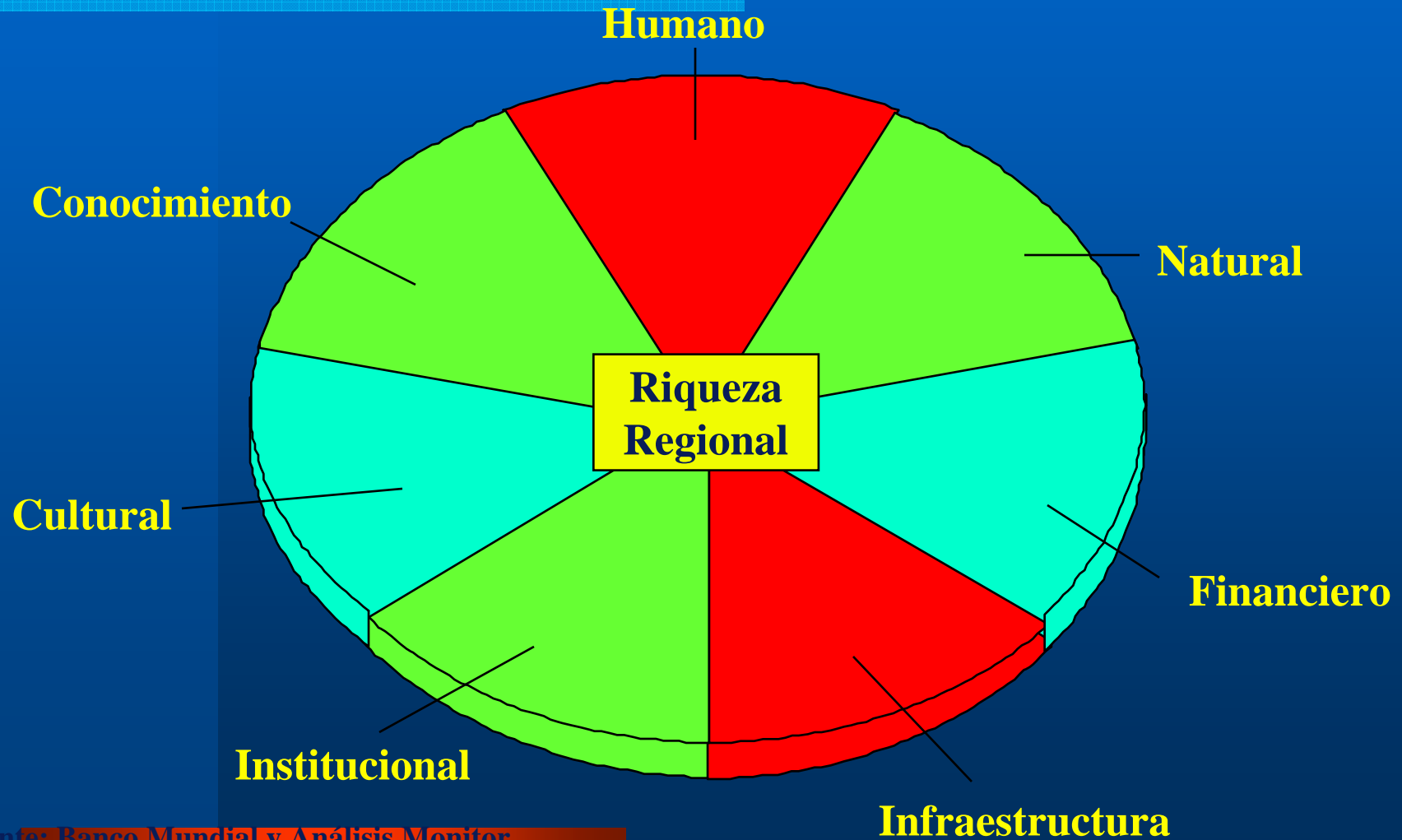
Diamante Sectorial



La Triada Regional es el lente a través del cual la globalización se concentra en el desarrollo de los diamantes sectoriales de la región.

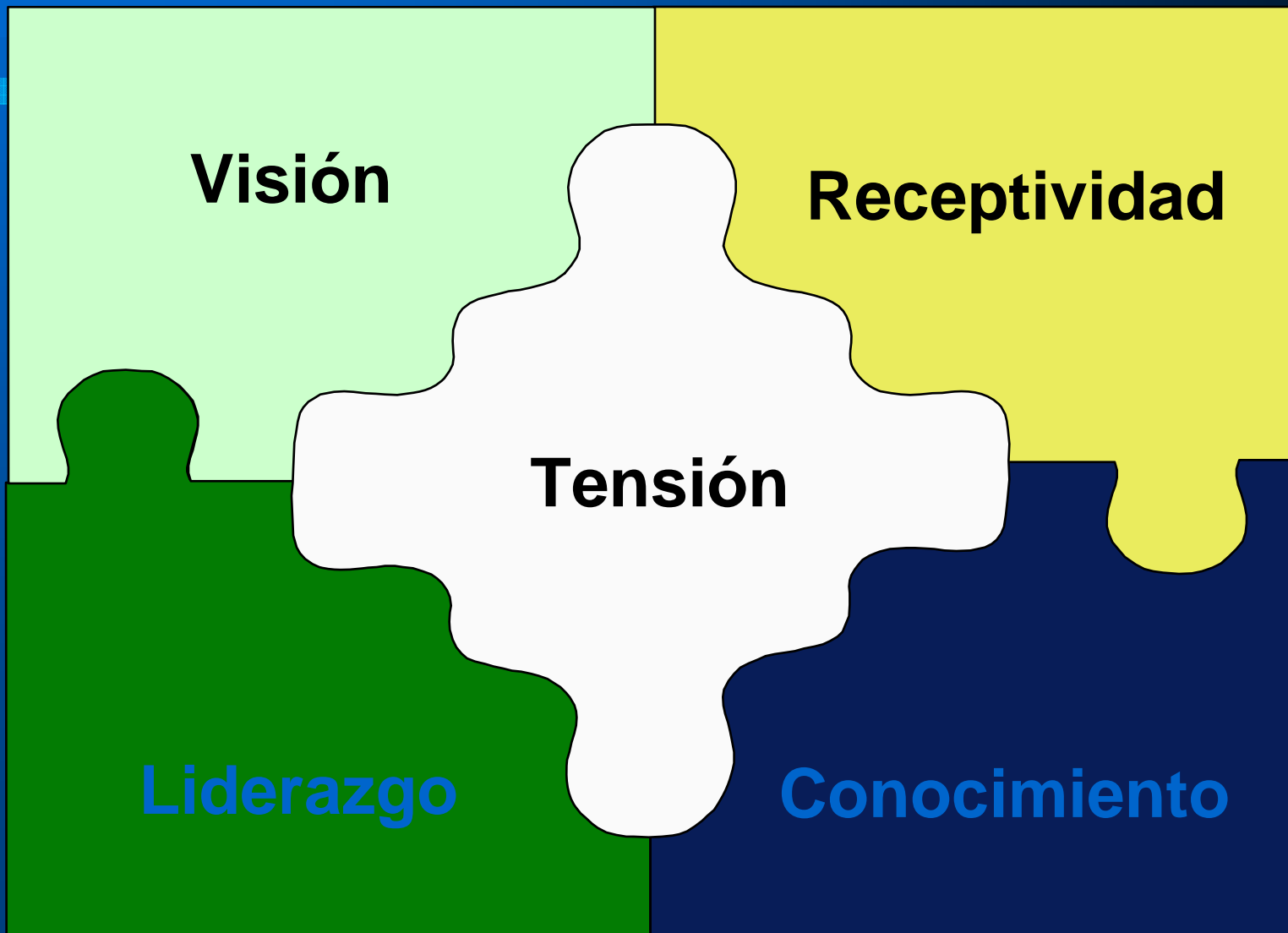
EL CAMBIO REQUERIDO

DESARROLLAR ACTIVOS: Siete Formas de Capital

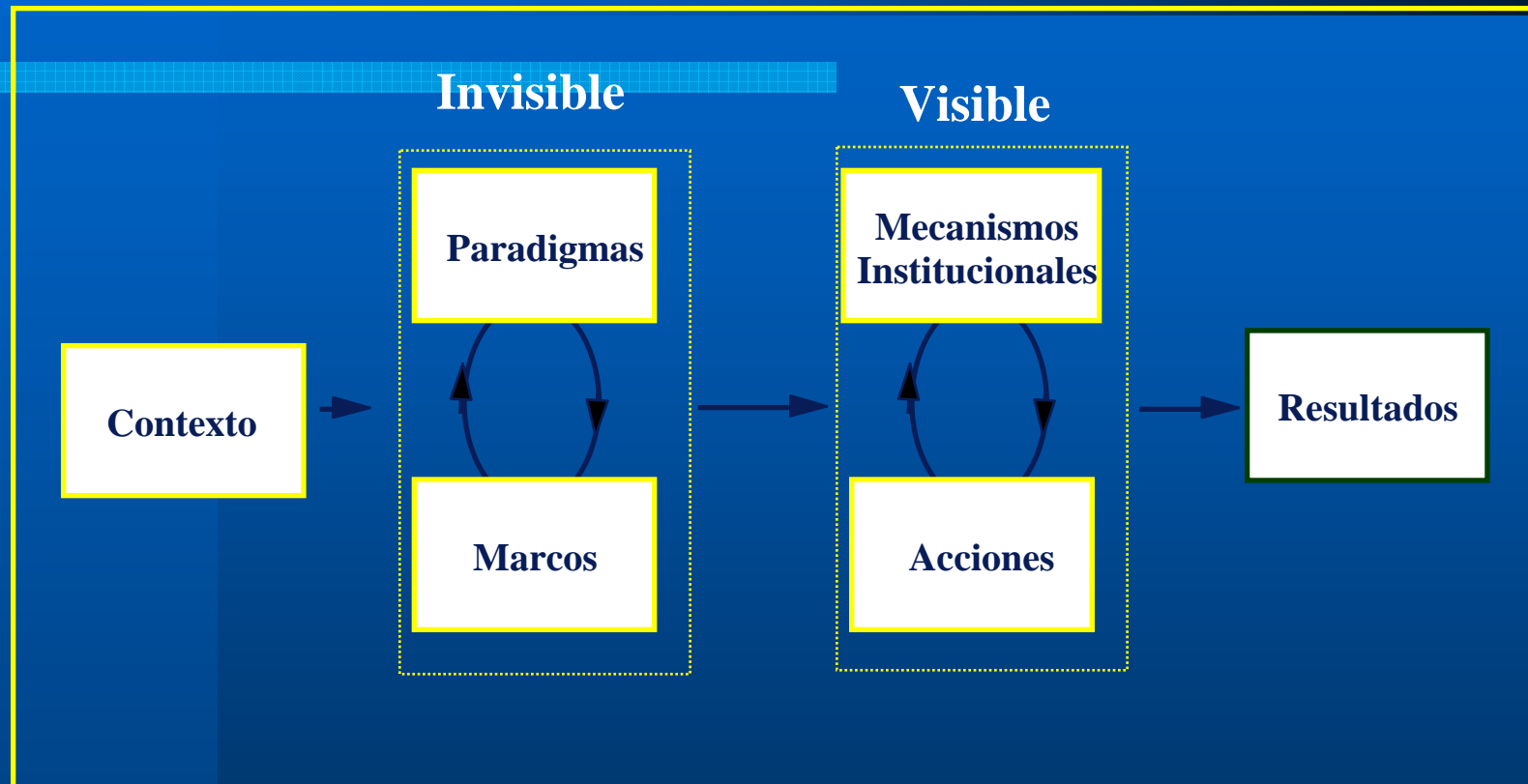


EL CAMBIO REQUERIDO

Cambiando el sistema - Las cinco precondiciones



EL MARCO PARA LA ACCIÓN



“Los líderes de Bogotá deben aceptar el hecho de que la prosperidad, al igual que la pobreza, es una decisión”.

10 IMPERATIVOS PARA BOGOTÁ

1. Metas ambiciosas è acciones ambiciosas
2. Enfoque en creación de riqueza
3. Modelos mentales de competitividad
4. Nivel de seguridad
5. “Enfermedad de ser capital”
6. Conectividad con el mundo
7. Calidad de vida è estrategia
8. Mejor compromiso cívico
9. No impedir competencia del sector privado
10. Incrementar los niveles de productividad

10 IMPERATIVOS PARA BOGOTÁ

Plan de Acción

ç Bogotá necesita establecer metas ambiciosas que requieran de acciones ambiciosas.

Crear un alto y creciente estándar de vida para el ciudadano promedio debe ser incorporado a la meta explícita de la ciudad.

ç Los bogotanos debemos promover un enfoque en la creación de la riqueza en lugar de la distribución de la pobreza.

Hoy en día, se pueden lograr crecimiento económico y equidad social simultáneamente.

10 IMPERATIVOS PARA BOGOTÁ

Plan de Acción

ç Bogotá tiene que entender que los líderes de la ciudad no están divididos entre el sector público y el privado sino entre los modelos mentales de competitividad.

Los modelos mentales tienen que volverse explícitos y discutibles si Bogotá pretende emprender acciones coordinadas basadas en la masa crítica de una visión compartida.

ç Los bogotanos debemos reconocer que el nivel de seguridad proviene de causas tangibles e intangibles.

Se puede mejorar la seguridad tanto a través de cambios visibles (e. g., el incremento en el número de policías o la oferta de trabajo) como a través de cambios invisibles en los niveles de confianza, tolerancia y convivencia.

10 IMPERATIVOS PARA BOGOTÁ

Plan de Acción

ç Los bogotanos debemos curarnos de la “enfermedad de ser capital”.

Los líderes deben aprender a separar aquellas decisiones que son tomadas en Bogotá de aquellas que son tomadas para Bogotá.

ç Bogotá tiene que reconocer que las reglas del juego han cambiado y las ciudades tienen que invertir en la conectividad con el mundo o se van quedando atrás.

La globalización y la regionalización han incrementado la importancia de la ciudad para el éxito global de sus ciudadanos.

ç Los bogotanos debemos tomar la calidad de vida como una palanca estratégica y no como un requisito mínimo social.

La ciudad no está atrayendo, sino por el contrario perdiendo a las firmas y recurso humano más sofisticados del mundo por no usar la Calidad de Vida como un instrumento estratégico.

10 IMPERATIVOS PARA BOGOTÁ

Plan de Acción

ç Bogotá tiene que reconocer que la apatía cívica crea la apatía para la acción.

Bogotá necesita invertir para incrementar el compromiso cívico si quiere llevar a cabo acciones coordinadas.

ç Bogotá necesita comprender que el sector público debe hacer todo lo necesario para ayudar al sector privado excepto impedir la competencia.

Los bogotanos debemos reconocer el impacto de los mecanismos institucionales de la región en las acciones tomadas y los resultados obtenidos por las empresas y los ciudadanos.

ç Los bogotanos debemos comprender que la creación de la riqueza y competitividad a nivel local es el resultado directo de incrementos en los niveles de productividad.

Los bogotanos debemos escoger explícitamente una estrategia para ampliar el tope de la productividad que ha sido creado.

PLAN DE ACCIÓN

Estructura

La estructura del Plan se basa en la definición de lo siguiente: una meta ambiciosa, una estrategia capaz de lograr dicha meta, los principales elementos de esa estrategia y las acciones específicas dentro de cada elemento. La integración de estos niveles constituye una nueva visión de cascada (“cascading vision”) para la ciudad.



“Muchas veces el hombre no le apunta a nada y logra darle con asombrosa precisión.”

PLAN DE ACCIÓN

Meta Ambiciosa

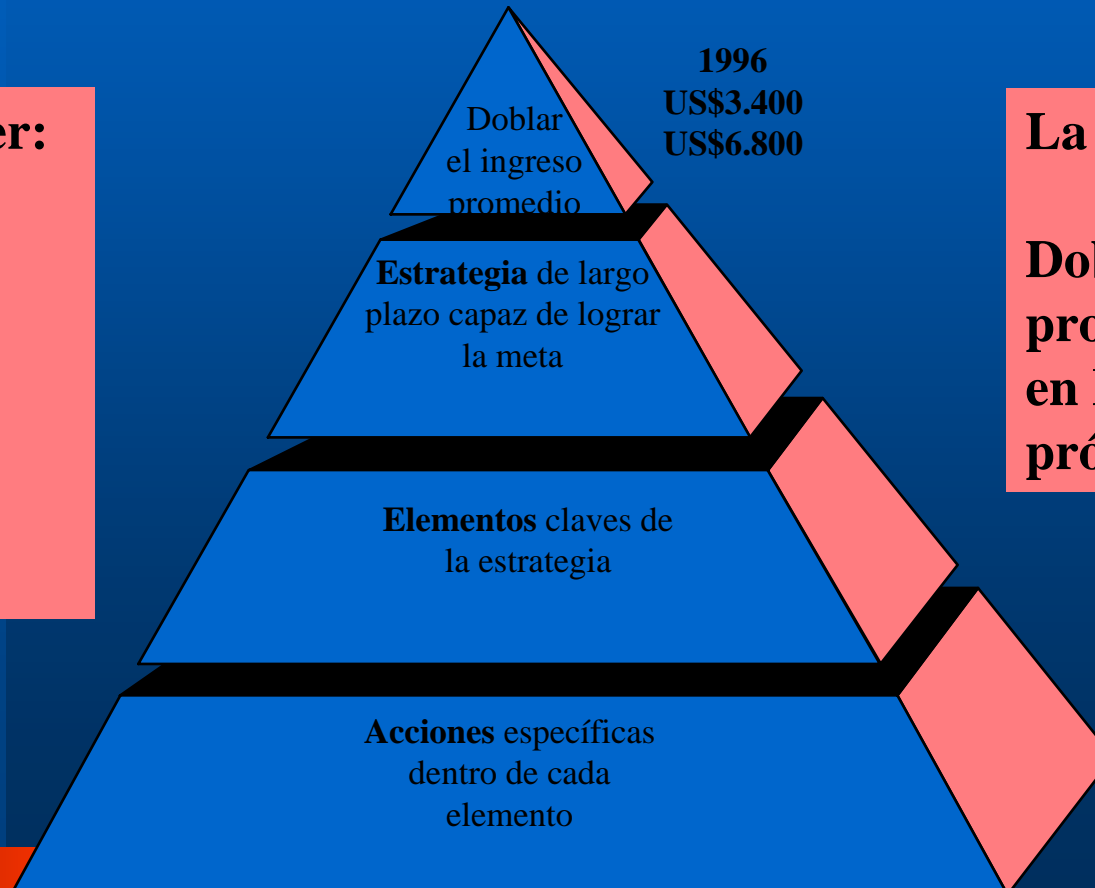
Es difícil emprender las acciones correctas cuando no se define una meta. Debemos dirigirnos hacia una meta basada en la prosperidad de los ciudadanos.

“Es mucho mejor atreverse a hacer cosas grandiosas para lograr triunfos gloriosos, aunque estos puedan verse amenazados por la derrota, que alinearse con aquellos espíritus pobres que ni disfrutaban mucho ni tampoco sufren mucho porque viven en las tinieblas que no conocen ni de victorias ni de triunfos.” -

Theodore Roosevelt

La meta debe ser:

- Ambiciosa
- Factible
- Medible
- Basada en la prosperidad promedio



La meta:

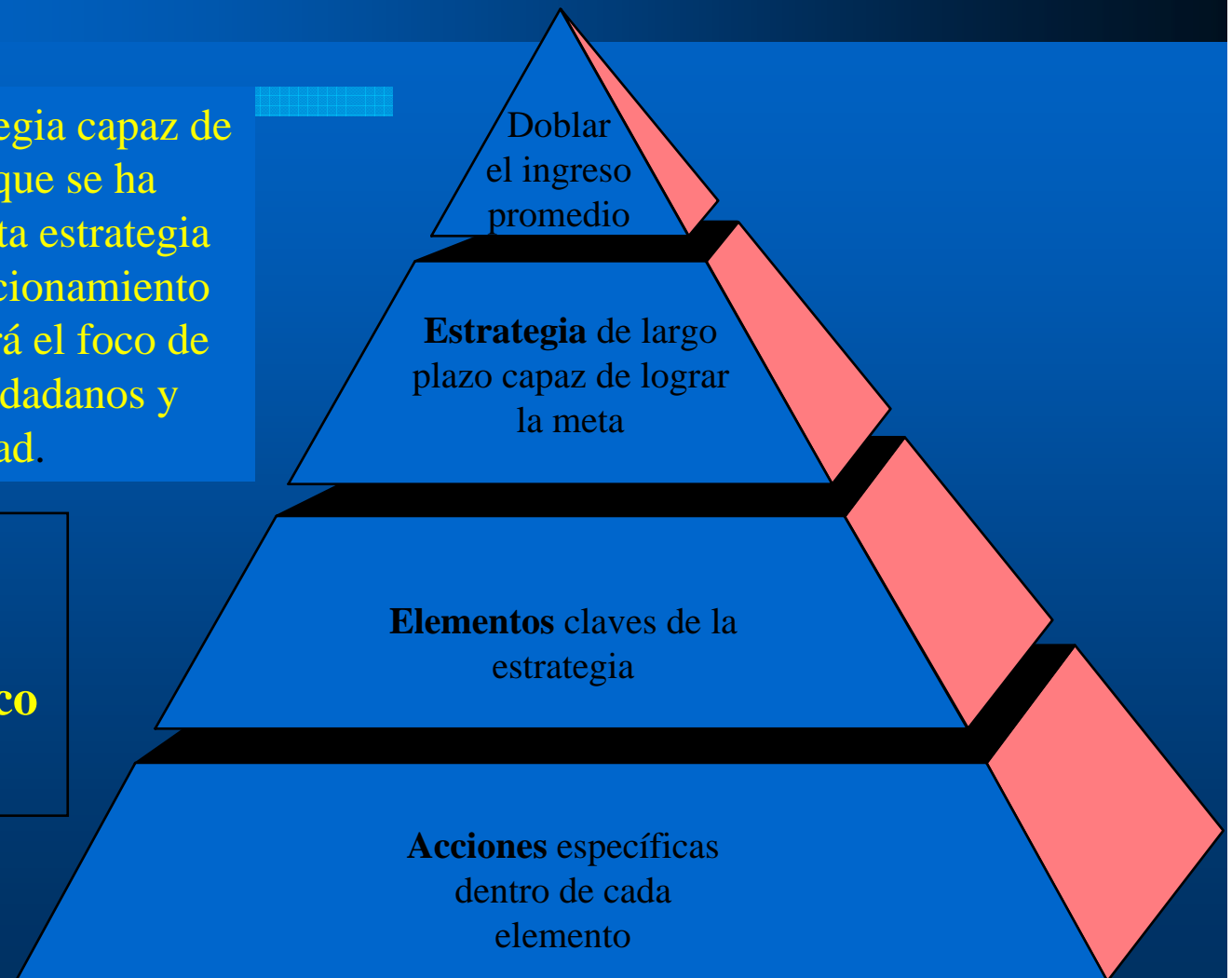
Doblar el ingreso promedio per cápita en Bogotá durante los próximos 10 años

PLAN DE ACCIÓN

Estrategia de Largo Plazo

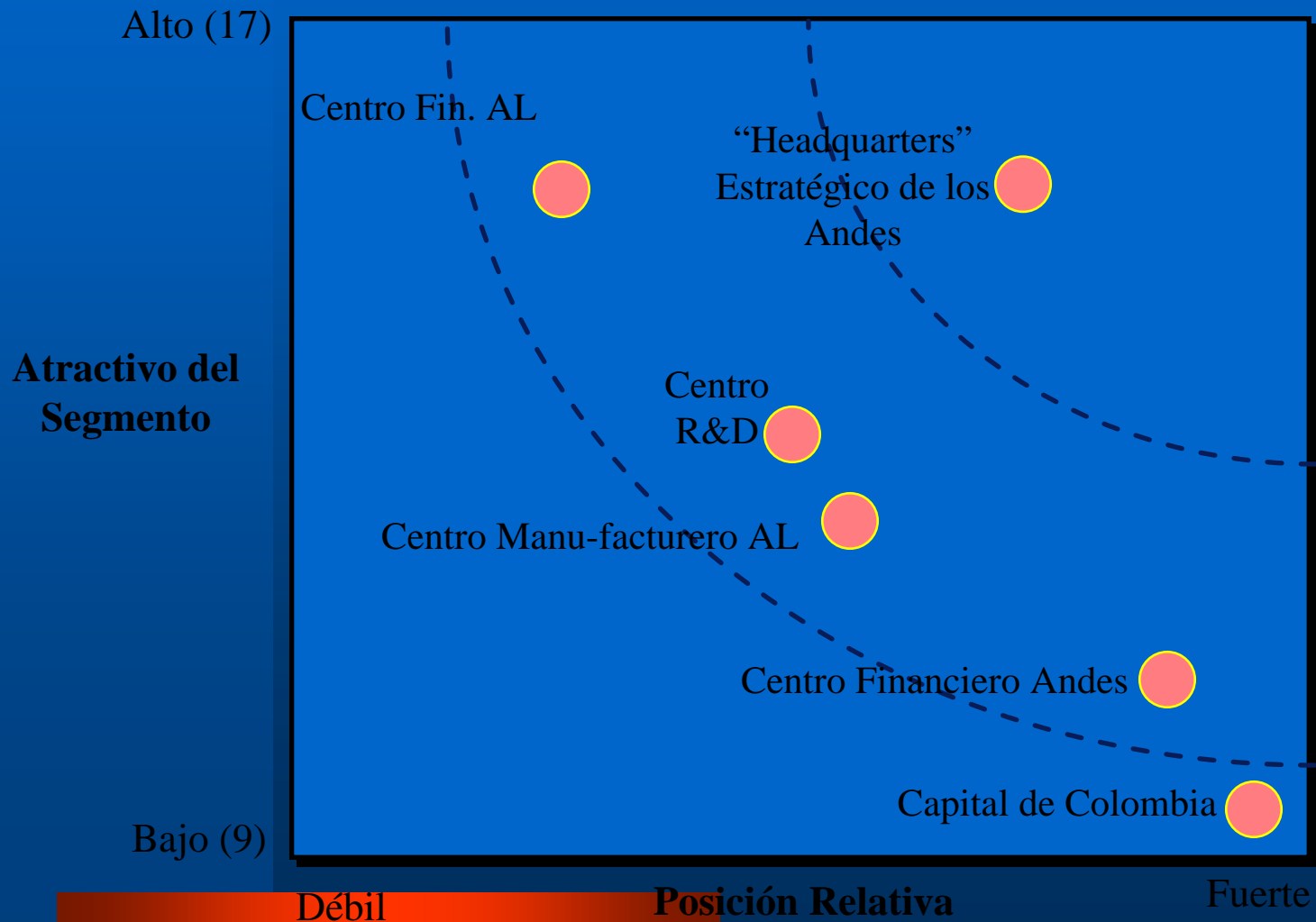
Bogotá debe seguir una estrategia capaz de lograr la meta ambiciosa que se ha planteado. A pesar de que esta estrategia debe concentrarse en el posicionamiento general de Bogotá, nunca será el foco de todos y cada uno de los ciudadanos y negocios en la ciudad.

Crear y atraer empresa para posicionarse como “headquarters” estratégico de la región andina



ATRACTIVO DEL SEGMENTO VS. POSICIÓN RELATIVA BOGOTÁ

Al examinar la combinación de atractivo del segmento y posición relativa para estas seis opciones se observa que el posicionamiento como sede regional de la región Andina tiene un alto atractivo potencial para Bogotá.



PLAN DE ACCIÓN

Elementos Claves: La Triada Regional

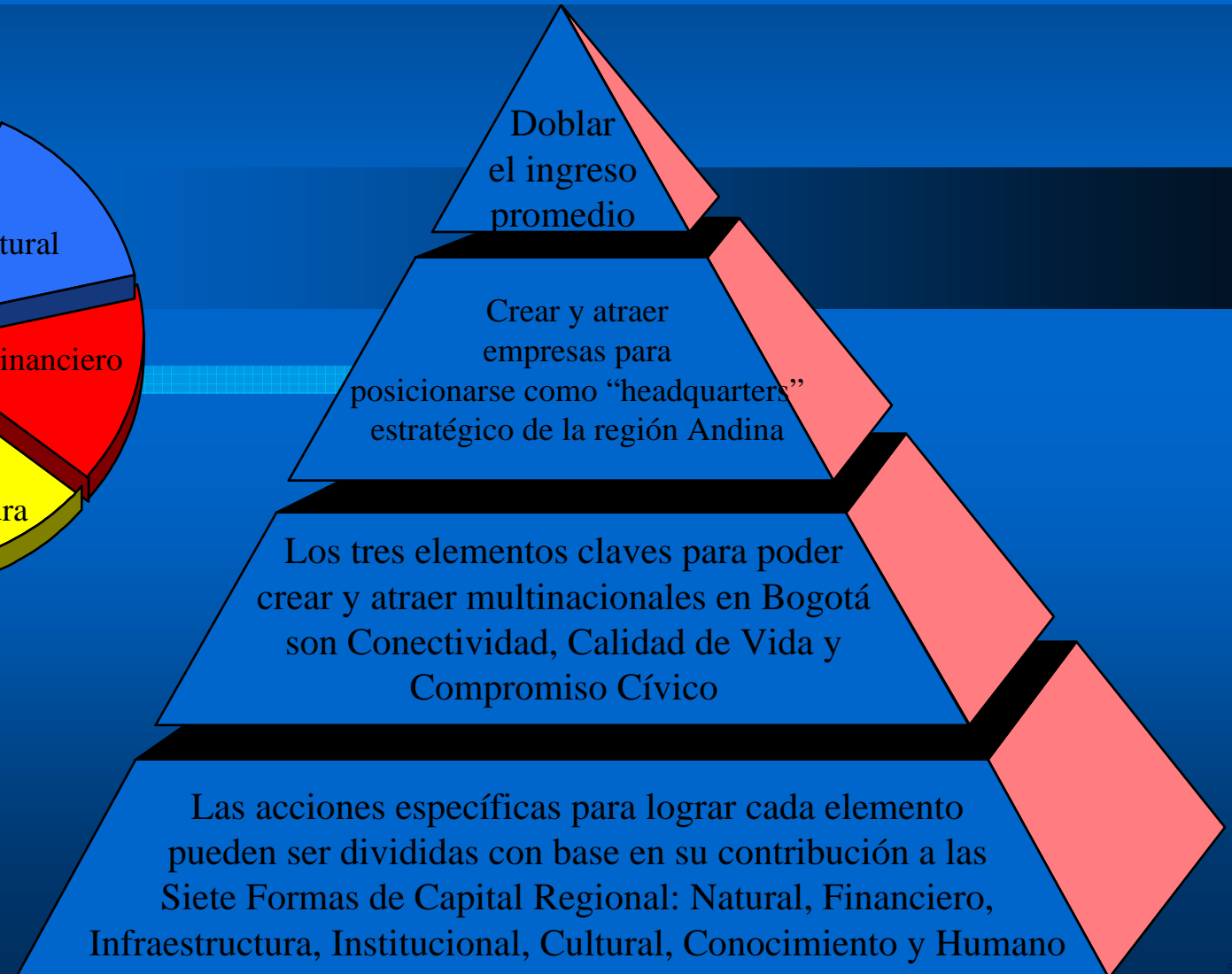
Existe un gran número de elementos que contribuirían a la atracción y creación de empresas multinacionales en Bogotá. Conectividad, Calidad de Vida y Compromiso Cívico son tres elementos principales que tienen que ser manejados.



PLAN DE ACCIÓN

Acciones Específicas: Las Siete Formas de Capital

Cada una de las acciones específicas dentro de cada elemento puede ser categorizada con base en las Siete Formas de Capital Regional



PLAN DE ACCIÓN

Calidad de Vida/Cultural/ “Cocinas Experimentales”

Acción: crear de 3 a 6 “Cocinas Experimentales” que muestren a toda la ciudad ejemplos (e. g. Corposéptima) de lo que debe y puede ser una ciudad con alta calidad de vida. Dentro de estas “cocinas”, todos los aspectos de la calidad de vida (incluyendo infraestructura vial y de telecomunicaciones, seguridad, cumplimiento de la ley, limpieza, servicio al cliente, etc.) deben funcionar de acuerdo con los estándares de las ciudades más atractivas del mundo. Estas “cocinas” deben ser limitadas a un tamaño manejable (aproximadamente 10 cuadras a la redonda) y deben ser ubicadas en diferentes áreas representativas de la ciudad (e. g., la zona Industrial, el norte, Ciudad Kennedy, la zona del aeropuerto, Suba, etc.)

Razonamiento: por medio de la creación de estas “Cocinas Experimentales” la ciudad y sus ciudadanos aprenderán tanto lo que se necesita hacer como la factibilidad de crear una alta calidad de vida dentro de Bogotá. En términos de plataforma y servicios públicos, la ciudad aprenderá exactamente qué cambios son necesarios para mejorar sustancialmente y manejar la calidad de vida de Bogotá. En términos de sus ciudadanos, estas “cocinas” crearán un entendimiento y una demanda por una ciudad más amable. El Parque 93 es un muy pequeño pero excelente ejemplo del potencial de estas cocinas.

Arando en el Mar: patrones de comportamiento no competitivo

- 1. Sobredependencia de factores básicos de ventaja. Oportunidad: Desarrollar fuentes más complejas de ventaja.**
- 2. Conocimiento pobre del cliente. Oportunidad: Invertir en conocimiento sobre clientes más exigentes y sofisticados.**
- 3. Ignorancia sobre la posición competitiva relativa. Oportunidad: Entender y mejorar la posición competitiva relativa.**
- 4. No se integra hacia delante. Oportunidad: Estudiar oportunidades para integrarse hacia delante.**
- 5. Pobre cooperación interempresas. Oportunidad: Mejorarla.**
- 6. Defensividad. Oportunidad: Incorporar prácticas de razonamiento productivo.**
- 7. Paternalismo. Oportunidad: Controlar las palancas estratégicas de la empresa.**

Reflexiones Finales

- **La competitividad es un proceso – nunca se llega, siempre requiere reinventarse (innovación)**
- **Es un proceso que debe estar anclado en el sector empresarial para asegurar la continuidad y requiere construir conocimiento y usarlo – universidades, CPC, gremios.**
- **Es un proceso de largo plazo – requiere perseverancia, paciencia, capacidad de empalme rápido y efectivo**
- **Es un proceso espontáneo, desordenado**
- **Es importante entender la “dirección correcta” – no orden, no a,b,c**
- **Modelos mentales para la competitividad – buscar competencia para mejorar -**
- **Inicia y termina en la región –**
- **Lenguaje, práctica, generación propia**
- **Sobre responsabilidad del gobierno**
- **Requiere un equipo aprendiendo desde el principio**
- **Requiere sistema de monitoreo, evaluación, prospectiva**
- **Tener un norte y entenderlo**

Reflexiones Finales

Por qué hoy sí?

- Consejo Privado de Competitividad
- Centro de Estrategia y Competitividad
- Agenda Interna con arraigo regional
- Aprendizaje del programa de clusters
- Por que hay ganas, sofisticación de análisis y un grupo de personas de alto nivel en distintos sitios hablando el mismo lenguaje o, por lo menos, similar.
- Anclar en las regiones

Reflexiones Finales

Por qué hoy sí?

Porque nunca es tarde para lograr una mejor calidad de vida para la mayoría de nuestros ciudadanos.

Y porque nunca debemos perder la capacidad de sorprendernos con lo que la gente es capaz de hacer cuando se lo propone.

Competitividad de Colombia

Lecciones Aprendidas: 1991-2008

MUCHAS GRACIAS!



Christine Ternent

Especialista FOMIN, Representación del BID en Colombia
Bogotá, 17 de junio de 2008