

Elementos del proceso de transformación productiva y una mirada a los *clusters*.

Hugo Alfonso Vargas

1. Introducción

La transformación productiva es un programa de gobierno que inicia en el año 2006, a través de un proceso de acercamiento entre las empresas y el Estado, soportado en estudios llevados a cabo para el efecto y el acompañamiento de una consultoría internacional, con el propósito de encontrar espacios para el desarrollo sectorial. Espacio que se ha venido construyendo a partir de la definición de mercados para competir capacidades manifiestas en la industria y compromisos conjuntos para avanzar.

Es la primera vez, en donde no hay un proceso definido exclusivamente por el Estado. Es un proceso que nace de la concertación y de la necesidad del desarrollo empresarial, en la búsqueda de beneficios comunes: la apertura de mercados, el aumento de la oferta exportable, con alto contenido de valor agregado, la generación de empleo, y en general el crecimiento de la economía en un contexto de transformación del tejido empresarial del país.



2. El programa gubernamental

2.1 La agenda interna de productividad y competitividad

En agosto de 2004, nace en la práctica, el proceso de transformación productiva con un levantamiento de información sectorial y regional, que tenía como fundamento aprovechar de la mejor manera posible, los espacios de mercado que se empezaban a concretar con ocasión de los tratados comerciales y de integración con otros países. Este proceso inicial, se conoció como la agenda interna para la productividad y la competitividad y fue liderado por el Departamento Nacional de Planeación y financiado en una estructura de cooperación internacional, en donde participaron; el Banco Mundial, La Corporación

Andina de Fomento y el BID, quienes apoyaron el proceso en el campo financiero y técnico.

Dentro de una metodología de planeación participativa¹, se definieron los siguientes lineamientos:

- ☞ Los departamentos y regiones definieron sus apuestas productivas, sus necesidades y las acciones a seguir.
- ☞ Los sectores productivos de bienes y servicios, definieron estrategias para ser más competitivos y también identificaron necesidades y acciones.

¹ Documento Conpes 3297: Agenda interna para la productividad y competitividad: metodología, julio de 2004

El gobierno actuó como facilitador, al promover los espacios de discusión y definición de las propuestas regionales y sectoriales

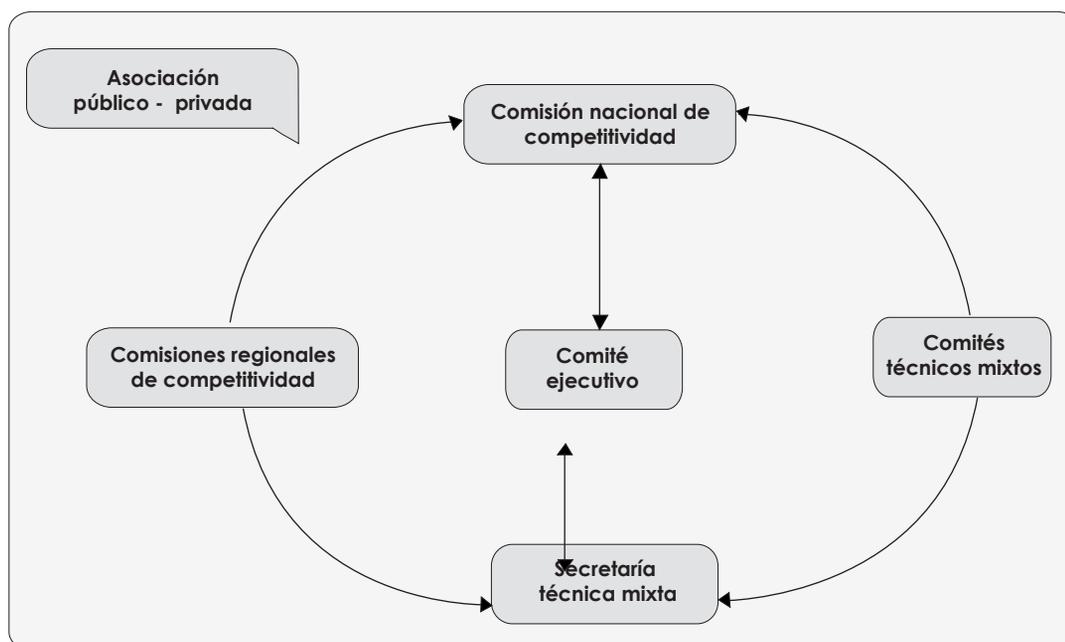
El proceso iniciado no podía surgir de la promulgación de una política pública solamente, sino que requería ser articulada por los actores que propician esta dinámica; el Gobierno como facilitador, los empresarios como agentes dinamizadores de las iniciativas, las regiones, en la medida en que conocen sus necesidades, capacidades y aspiraciones. El espacio de concertación que se abría, era absolutamente necesario, dado que los cambios propuestos conllevan la movilización de capital, empleo, tecnología y conocimiento².

El programa se desarrolló en dos etapas. La primera tenía como objetivo central la elaboración de los trabajos de

documentación y análisis de información concerniente a los departamentos y sectores económicos, para la definición de necesidades, estrategias que conllevaron las acciones a desarrollar en los espacios y campos estudiados. La segunda etapa, se concentró en la definición de un programa estructurado, así como la definición de elementos y herramientas de seguimiento que garantizaran la consecución de los objetivos propuestos.

Con ocasión de estos desarrollos, el país cuenta con nuevas instituciones, las cuales tiene como propósito apoyar esta iniciativa. Estas instituciones son:

- El sistema administrativo nacional de competitividad, dirigido por la comisión nacional de competitividad.



Fuente: <http://www.snc.gov.co/Es/Institucionalidad/Paginas/SNC.aspx>

- Comité ejecutivo, cuya función es la de tomar las decisiones sobre el funcionamiento del sistema.
- Secretaría técnica mixta, responsable de definir la política nacional de competitividad y productividad³.
- La comisión nacional de competitividad.
- Sistema de información Sicompto, que es un sistema de indicadores de la competitividad regional. <http://sicompto.dnp.gov.co/>.
- Las comisiones regionales, los comités técnicos y las asociaciones público privadas.

² Agenda interna para la productividad y competitividad – resultados del proceso y propuestas iniciales, DNP, septiembre de 2005.

³ Conpes 3527, política nacional de productividad y competitividad, Junio de 2008.

2.2 El tránsito a la política de transformación productiva

Los resultados obtenidos de la concertación descrita, se articularon con la visión del proyecto “Visión Colombia II Centenario 2019”, dado que compartían la visión y el desarrollo de planes de largo plazo que contribuyeran con el crecimiento del país. Esta situación fue robustecida, con ocasión de los estudios de los profesores Porter y Hausmann, quienes con sus aportes facilitaron la definición de las dos estrategias funcionales del programa de transformación productiva: más y mejor de lo bueno y sectores nuevos y emergentes.

La estructuración del modelo de planes de negocio fue una labor acompañada por una consultora internacional, quien además acercó referentes de otros países en donde se operaron procesos de transformación parecidos, con el fin de aportar esas experiencias a los sectores definidos en la primera ola del programa.

2.3 Inicios de la implementación – los pilotos y la selección de sectores

Después de la documentación del proceso, la aplicación de filtros que permitieran priorizar los sectores y la verificación del compromiso, a partir de tareas conjuntas con los empresarios, se escogió el piloto del proceso. Esta selección identificó los sectores de TI y BPO & O. con énfasis en este último, catalogado como un sector nuevo y emergente, en un escenario de mercado de gran tamaño y alto crecimiento esperado, situación propiciada entre otras razones, por la disminución de costos en las comunicaciones y el impulso generado para los modelos de negocio basados en internet y los beneficios redundantes de la banda ancha, entre otros⁴.

Con ocasión del piloto y después de un proceso de trabajo conjunto Empresas – Estado, se seleccionaron los siguientes sectores, dentro de las estrategias enunciadas:

Sectores más y mejor de lo bueno	Sectores nuevos y emergentes
Autopartes	BPO & O
Comunicación gráfica	Software y TI
Textil confección	Turismo médico
Energía eléctrica y subsectores	Cosméticos y artículos de cuidado personal

Fuente: presentación SINERTIC- Modelo Colombiano de Asociatividad en TI - (2009)

2.4 Actores, estructura y resultados esperados del programa

El Gobierno Nacional en su papel de gestor, a través del DNP; articulador soportado en las instancias creadas para el efecto y comentadas anteriormente, pero principalmente como facilitador y “socio comercial” de la dinámica, en cabeza del Ministerio de Industria Comercio y turismo, quien coordino y convocó al resto de actores para la implementación, además de liderar el proceso de apertura y desarrollo de mercados a través de los tratados comerciales.

La Consultora Internacional Mckinsey & Company, contratada de tiempo completo, con un equipo basado en Colombia pero con expertos del exterior y en países que hayan vivenciado este tipo de procesos, con el fin de hacer transferencia y generar aprendizaje en los empresarios nacionales⁵.

Equipo público – privado, centrado en la elaboración de los planes de negocio y en la definición de los patrones para su implementación.

Otros actores públicos de apoyo a la iniciativa, Ministerios de Educación y de Agricultura, el SENA, Proexport y Bancoldex.

⁴ <http://www.transformacionproductiva.gov.co/NewsDetail/431/1/TercerizaciondeProcesosdenegocioBPOO>.

⁵ Alocución del Ministro de Industria, Comercio y Turismo, con ocasión de la XI versión de Colombia Compite.

Sector privado gremios nacionales y regionales, Cámaras de comercio y comisiones regionales de competitividad.

La estructura base⁶ incorpora un gerente transversal para el apoyo y soporte a los sectores, en el tema de desarrollos, iniciativas y adecuación del marco regulatorio que permita y coadyuve el desarrollo de los sectores escogidos.

Un gerente de recurso humano que califique y desarrolle capital humano, equipo de infraestructura, equipo de madurez de la industria, focalizado en la creación de gremios o asociaciones sólidas que puedan ayudar a apalancar el proceso.

Una contraparte privada liderada por los gremios representantes de los sectores escogidos y gremios transversales.

Empresarios / empresas – En tanto que son quienes pueden plantear necesidades y apropiar la ejecución en

beneficio del sector, del empleo y de la economía en general.

Los actores anteriores permiten dar viabilidad a la ecuación: Consultoría + facilitación gobierno + visión empresarios = Planes de negocio.

Las metas más importantes del programa están centradas en el crecimiento de la Economía al aspirar a obtener una cifra de exportaciones superior a los 40.000 millones de dólares en exportaciones, pero en donde no menos del 45% de la cifra exportada sea de contenido de alto valor agregado. A partir de esta cifra se espera igualmente poder destrabar el crecimiento en el empleo generando cerca de 500.000 plazas nuevas para el año 2012.

Estamos en un escenario de mercado con cerca de 9 tratados comerciales, que abren un espacio interesante en cerca de 45 países diferentes, para lo cual es imperativo asegurar el éxito del programa comentado.



3. Una mirada a los *clusters*

La actividad iniciada, coordinada por el Gobierno Nacional requiere de una alta cuota de participación a nivel del sector privado y la academia, en el sentido de acompañar el proceso y propiciar su desarrollo a través de unidades especializadas de acompañamiento que propicien la mejora continua, depurando la estructura de costos, e induciendo, a través de la productividad, la mejora de beneficios, que establezca los indicadores de rentabilidad, requisito base, para atraer inversión y de esa manera generar el empleo requerido pero sobretodo, para atender la demanda en la cual anda empeñado el gobierno nacional a través de los tratados comerciales firmados y en tránsito de formalizar

Es importante dar una mirada así sea de soslayo a lo que en otras latitudes se ha denominado política de *clusters*, porque esas experiencias parecen acercar elementos que propicien

el blindaje para la consecución de los resultados previstos en el programa de transformación productiva.

3.1 Definiciones:

☞ Los *clusters* son grupos de organizaciones que trabajan en un sector económico definido y en un entorno geográficamente limitado, esto permite la generación de una serie de sinergias operativas que constituyen fuentes de las que extraer ventajas competitivas⁷.

☞ “*Clúster* es un grupo de empresas interconectadas y de instituciones asociadas, ligadas por actividades, productos, mercados e intereses comunes y complementarios, geográficamente próximos”⁸.

⁶ Ídem

⁷ EUSKO JAURLARITZAGOBIERNO VASCO

⁸ Michael Porter.

- ℳ Los *clusters* son grupos de empresas relacionadas en un marco geográfico común, y que operan en un entorno caracterizado por un alto grado de especialización, intensa competencia y una masa crítica de empleados con alto nivel de formación⁹.
- ℳ Los *clusters* industriales se presentan como un modelo de desarrollo regional a través de “consolidar las fortalezas de los sectores industriales y de servicios característicos de una región y promover un crecimiento económico sostenido”.
- ℳ Los emprendimientos propuestos, deben dar lugar a nuevas formas de apoyo, soporte o colaboración, a fin de propiciar la mejora en la operación y en las estructuras y procesos de apoyo en las empresas seleccionadas como de clase mundial
- ℳ Pero también pueden ser estructuras que apoyadas en conocimiento y tecnología, propicien espacios de innovación y desarrollo a partir de reestablecer adecuadas formas, métodos y prácticas de gestión en esas empresas, logrando en el tiempo, centrar una cultura de empresa en sustitución de la cultura de negocio que permea a nuestra empresas PYMES.

3.2 Elementos a tener en cuenta en una política de *clusters*:

- ℳ Los *clusters* son en general entidades naturales, pero requieren de un plan de acción práctico – Las iniciativas *clúster*. Hay una selección importante de sectores, pero está en proceso su articulación, para propiciar el desarrollo de iniciativas encaminadas a identificar, mejorar y acompañar el desarrollo sectorial. Esta labor es de índole privada, que igualmente puede ser propiciada de manera articulada dentro de los programas de emprendimiento y dentro de las alianzas, Universidad - Empresa - Estado.
 - ℳ En las políticas de *clúster* se identifica igualmente la aglomeración de este tipo de iniciativas, para lograr especialización y escala, condiciones determinantes para propiciar, a través de la rentabilidad, el asentamiento definitivo de este tipo de estructuras.
- Estimo que hay un trabajo muy importante para llevar a cabo, inicialmente dentro de un proceso de investigación y entorno de la necesidad latente en los sectores seleccionados, con patrocinio del Estado, articulando las ventajas de conocimiento que emergen de la relación, Empresas y Universidad y dentro del marco planteado por el Gobierno denominado el Programa de Transformación Productiva.



4. Bibliografía

- Agenda interna para la productividad y competitividad – resultados del proceso y propuestas iniciales, DNP, septiembre de 2.005.
- Documento Conpes 3297 – Agenda Interna para la productividad y la competitividad: Metodología, julio de 2004.
- Documento Conpes 3439 – Institucionalidad y principios rectores de política para la competitividad y productividad, agosto de 2006.
- Documento Conpes 3484 – Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público – privado, agosto de 2007
- Documento Conpes 3527 – Política nacional para la productividad y la competitividad, junio de 2008.

⁹ (World Economic Forum)