



Sintonía

Rol de Gobierno en el Diamante y el desarrollo de clusters

**Competitividad para la nueva Puebla, la
región y para México
www.sintonia.mx**

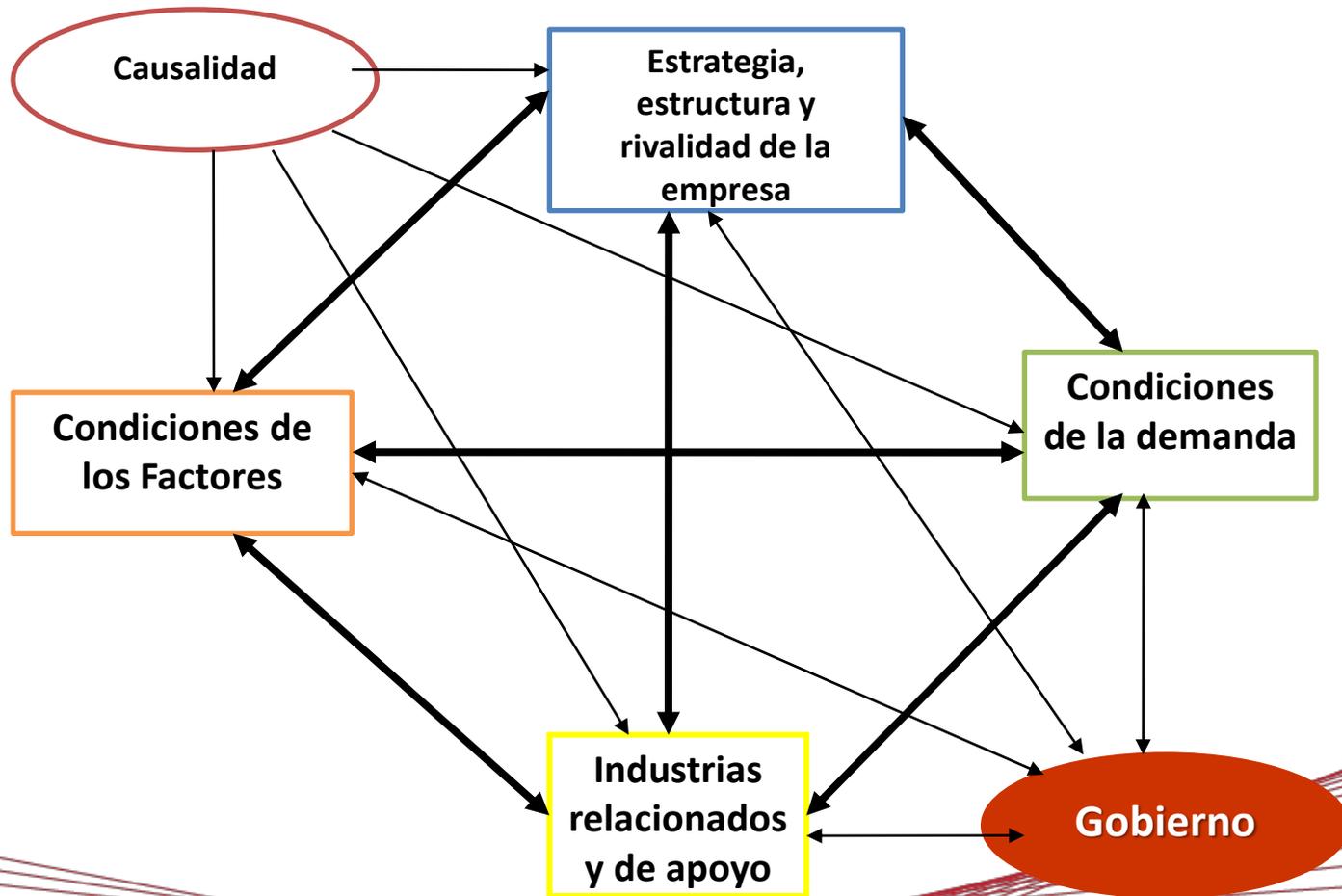
El papel del Gobierno en la Competitividad

- **Ni la intervención ni el laissez-faire** es apropiado para el rol del gobierno en el desarrollo económico. Este pensamiento es simplista.
 - La igualdad de condiciones no es suficiente.
 - La apertura del mercado no es suficiente.
 - La eliminación de **los roles negativos** del gobierno no es suficiente.
 - El gobierno tiene **dos funciones**: establecimiento de normas y roles de inversión pública.
 - El progreso macro **es insuficiente** si no mejora la micro. La clave faltante en la política gubernamental es a menudo la reforma microeconómica y la construcción de capacidades microeconómicas.
 - La política **económica y social** se refuerzan mutuamente y deben ser integradas.
- 

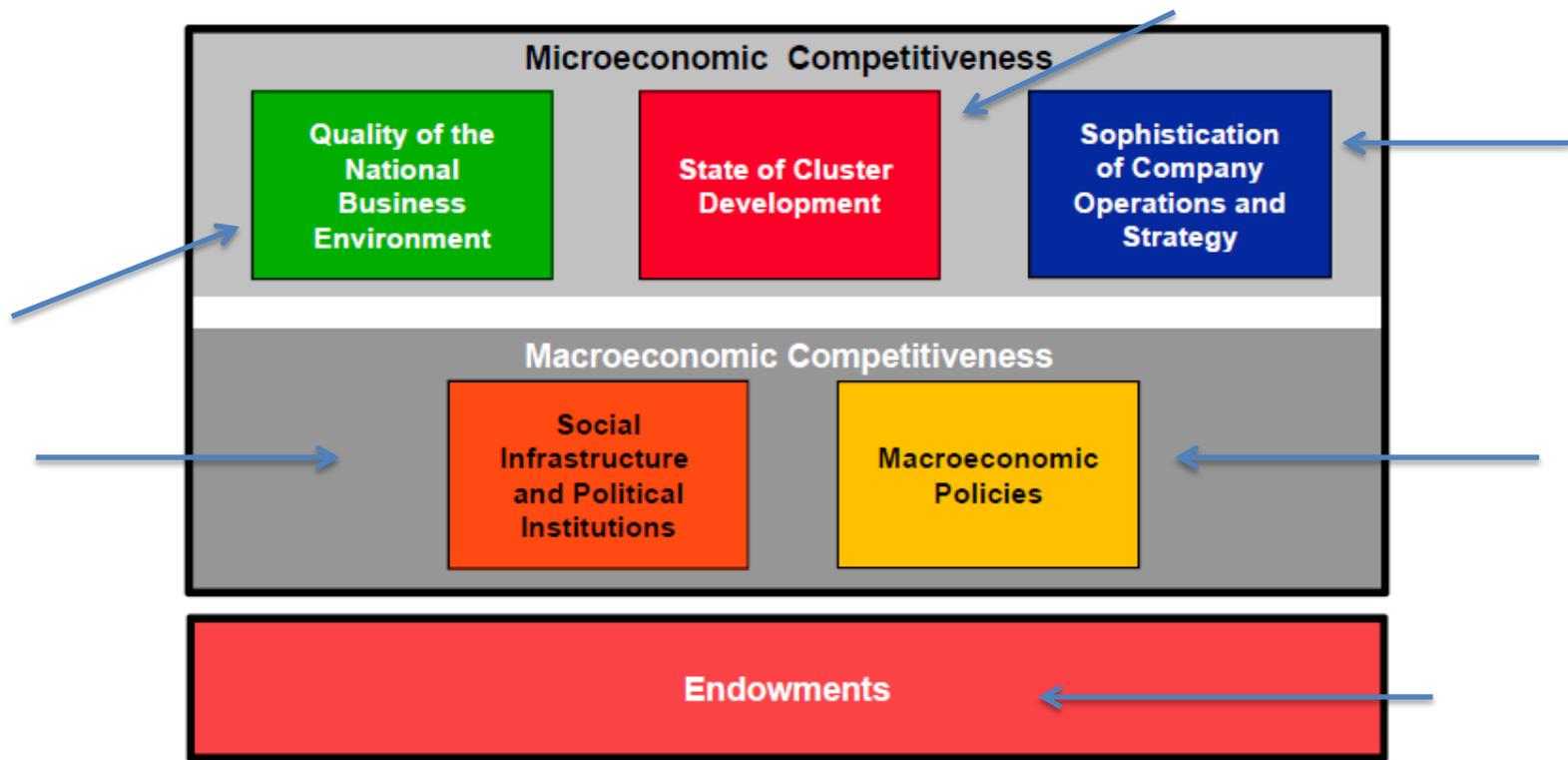
El papel del gobierno en la competitividad

- La descentralización de la política económica y unidades sub nacionales es fundamental para la competitividad en las economías nacionales, medianas y grandes
- Las funciones del gobierno y sus responsabilidades cambian a medida que una economía se vuelve más avanzada. El gobierno tiene un papel importante en las economías avanzadas pero éstas son diferentes que en un país en desarrollo
- El gobierno no puede crear la competitividad por sí mismo. Debe crear un compromiso con las empresas, universidades, instituciones para la colaboración y con otras instituciones microeconómicas.
- Ningún gobierno o un líder es capaz de transformar una economía, cada uno debe verse a sí mismo como un administrador de un proceso a largo plazo.
- El liderazgo político es vital para la competitividad. Debido a la construcción de ésta, se requiere de una perspectiva a largo plazo, colaboración con diferentes actores y la posibilidad de ganar el apoyo público a las políticas que perturban el estado.
- El gobierno debe lograr la aceptación y legitimidad política para tener éxito en el desarrollo económico
 - Prosecución de las reformas macro y la apertura del mercado va a crear una reacción política
 - La reforma de la Micro y social son cruciales para ganar la aceptación y el apoyo político

Diamante



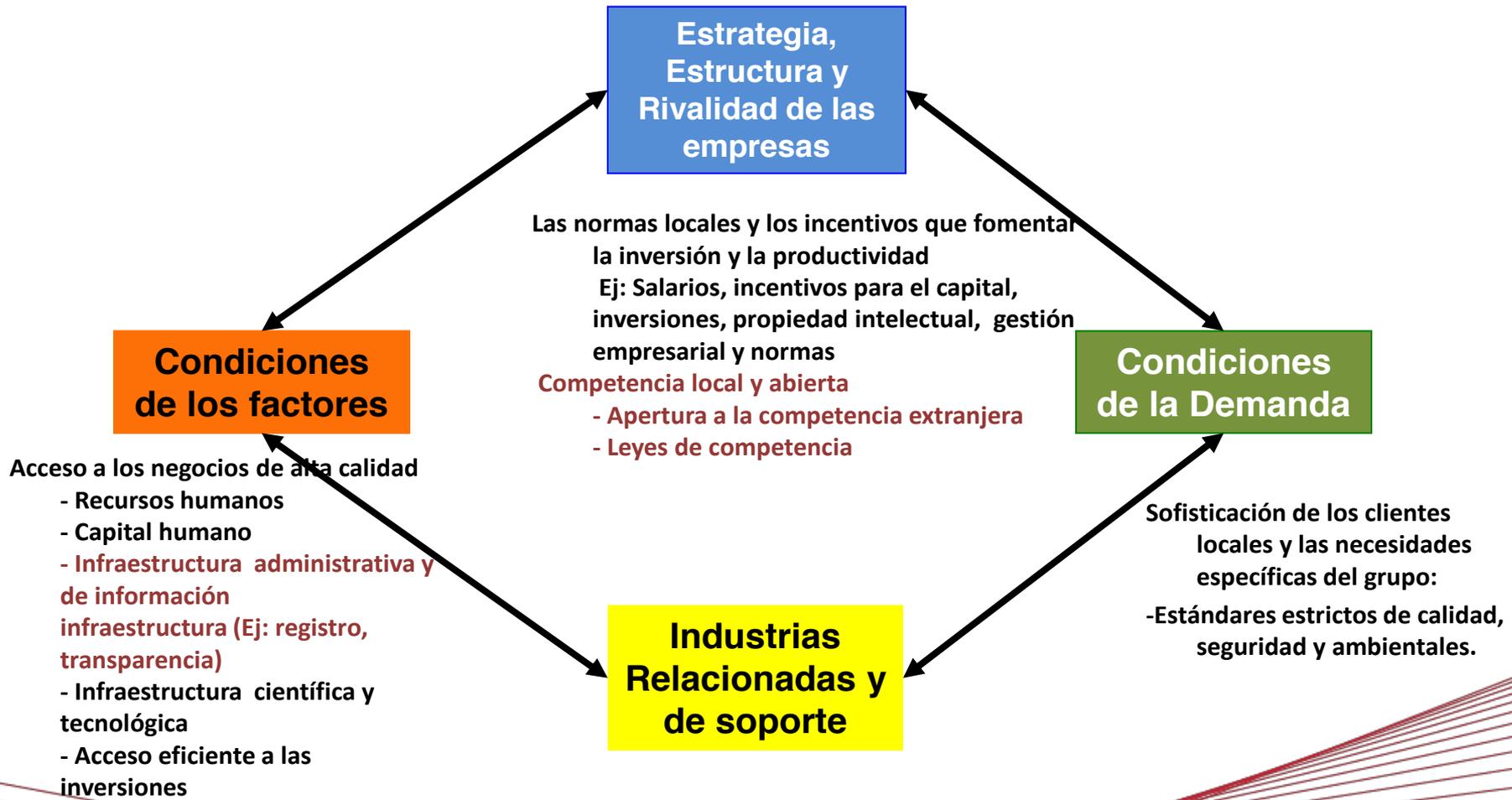
Determinantes de la competitividad



- Los recursos naturales crean una base para la prosperidad pero la verdadera prosperidad se crea por la productividad en el uso de las dotaciones.
- La competitividad macroeconómica establece el potencial para una alta productividad, pero no es suficiente.
- La productividad depende de mejorar la capacidad microeconómica de la economía y la sofisticación de la competencia local.

Calidad del ambiente de negocios nacional

El Diamante



Para la competitividad.

- Un desarrollo económico exitoso es un proceso de mejora sucesiva, en la que al mejorar el ambiente de negocios incrementa una competencia más sofisticada.

Niveles de Influencia del Diamante

Ejemplos selectos



- **Nacional**
Ej: Protección a la propiedad intelectual
- **Regional**
Ej: Política fiscal
- **Cluster**
Ej: Competencia local justa y abierta

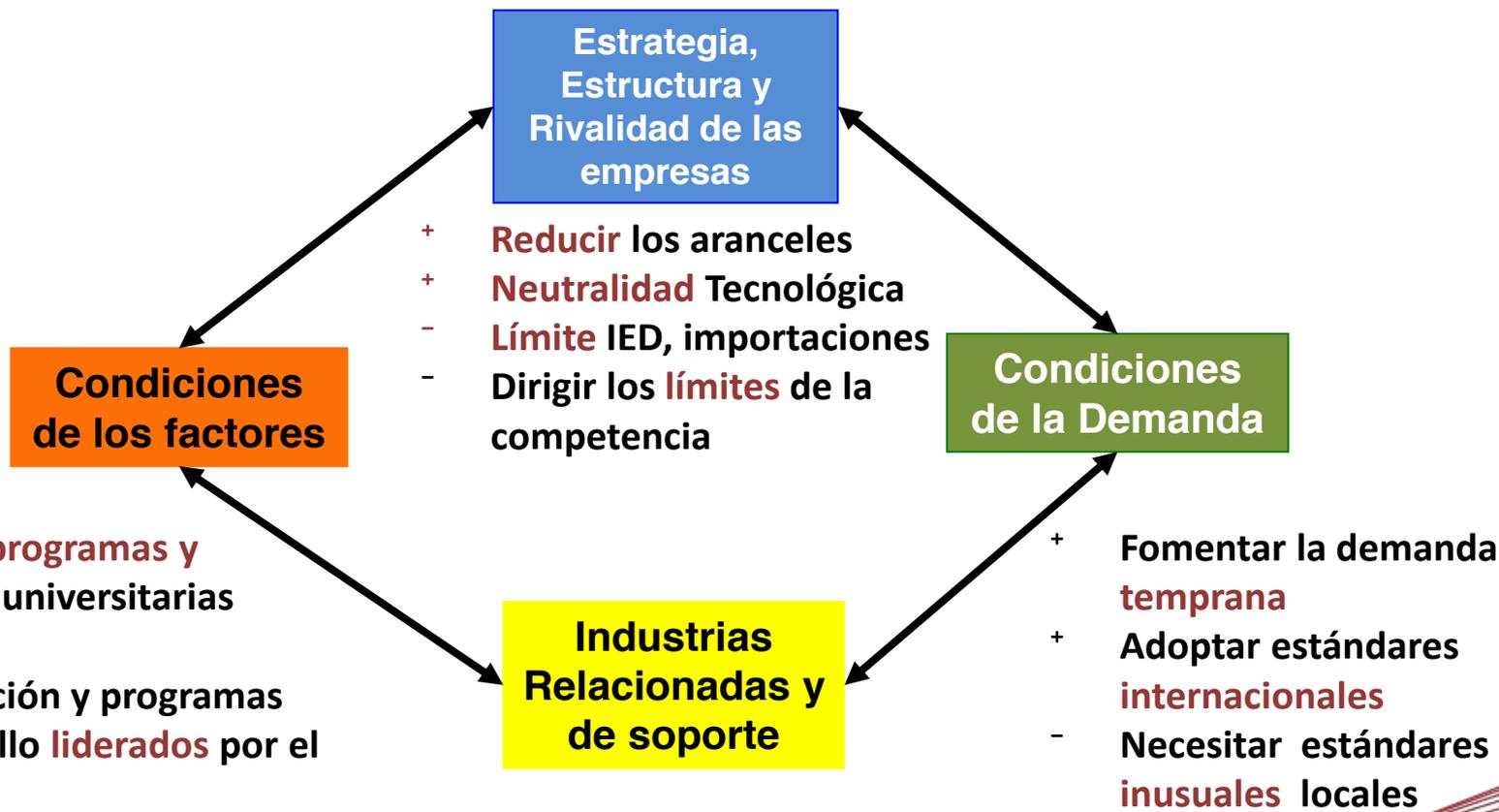
- **Nacional**
Ej: Acceso eficiente al capital
- **Regional**
Ej: Acceso a instituciones de investigación y universidades
- **Cluster**
Ej: Disponibilidad de infraestructura científica y tecnológica.

- **Nacional**
e.g. Ampliación de clusters
- **Regional**
e.g. Disponibilidad de proveedores locales
- **Cluster**
e.g. Proveedores de la industria

- **Cross-Nacional**
Ej: Necesidades locales inusuales que pueden ser satisfechas nacional y globalmente.
- **Nacional**
Ej: Estándares regulatorios exigentes
- **Regional**
Ej: Leyes locales
- **Cluster**
Ej: Sofisticación de la demanda local.

El papel del Gobierno y el Diamante

Influencias



La política del gobierno puede reforzar u obstaculizar el proceso de mejora

Medición de la competitividad

Índice de la competitividad nacional

- Medir la **competitividad actual** de un país controlado por la inversión.
- Explicar el nivel **sostenible** de prosperidad.
- Destacar las **fuerzas y debilidades** del país, relacionándolo con el nivel de prosperidad.
- Revela los patrones de evolución competitiva de los países.

Los datos a nivel nacional GCI- serán distribuidos al equipo una vez que sean seleccionados

Competitividad Macroeconómica

Indicadores modelo ISC

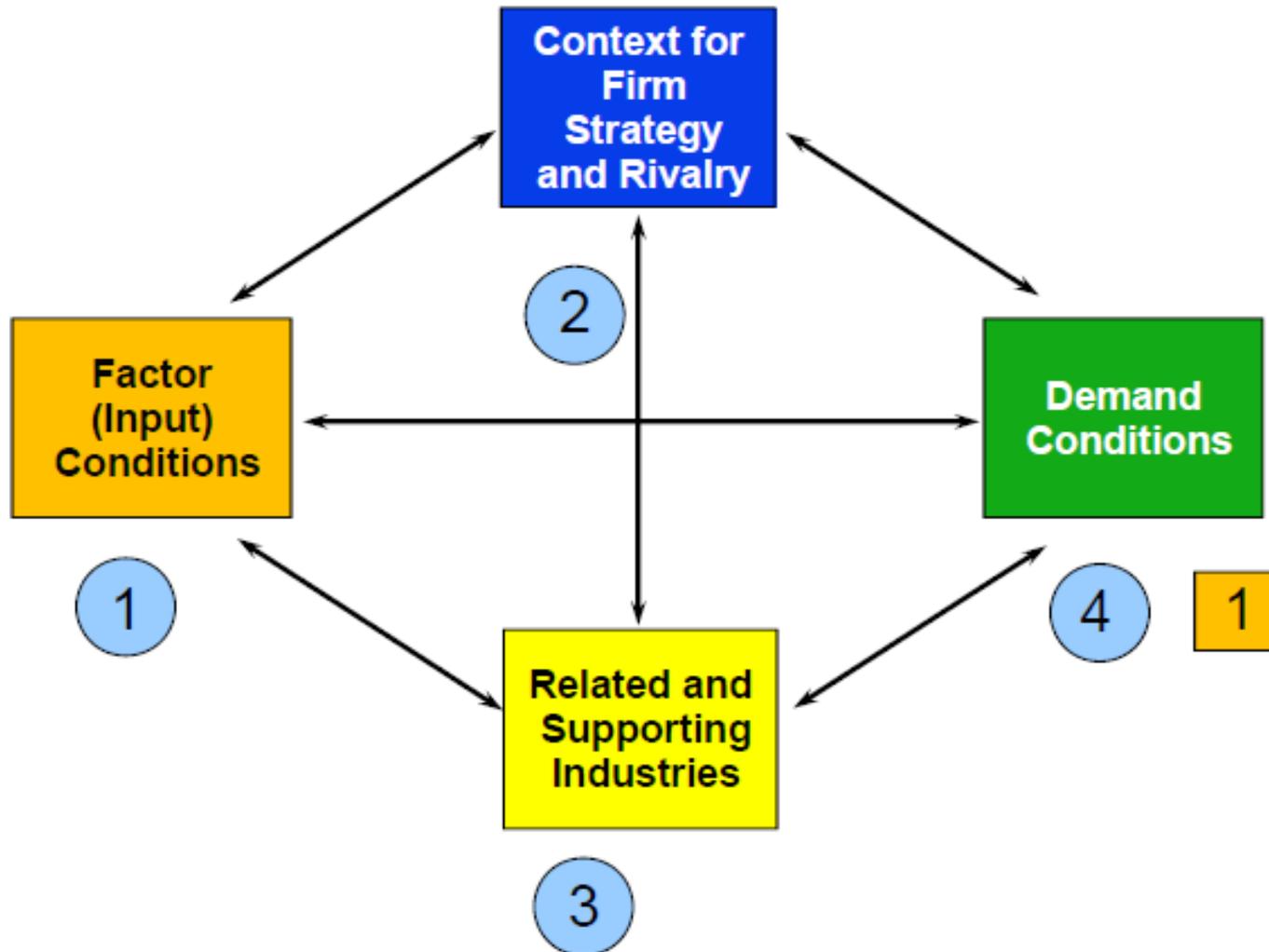
Infraestructura Social e Instituciones Políticas

- **Desarrollo Humano**
 - Educación básica
 - Sistema de salud
- **Instituciones Políticas**
 - Libertad política
 - Estabilidad política
 - Efectividad gubernamental
 - Centralización en política
- **Estado de ley**
 - Seguridad
 - Independencia judicial
 - Eficiencia del marco legal
 - Costo corrupción
 - Derechos civiles

Políticas Macroeconómicas

- **Política fiscal**
 - Excedentes/deficit gubernamental
 - Deuda pública
- **Política Monetaria**
 - Inflación

Diamante y desarrollo de la economía en países en desarrollo



Construyendo el diamante

Condiciones de los factores

Factor
(Input)
Conditions

Punto de partida típico para los países en desarrollo

- Gran dependencia en la disponibilidad de los salarios bajos, mano de obra no calificada y recursos naturales.
- Escasez de capital:
 - Fuga de capital.
 - Baja tasa de ahorro.
- Ineficiente administración pública y procesos regulatorios, sujetos a corrupción.
- Infraestructura subdesarrollada, mercados de capital y educación.
- La tecnología es suministrada y controlada desde el exterior y



Desarrollo económico exitoso

- Crear una infraestructura administrativa para su registro y regulación.
- Ampliar el negocio de la información.
- Mejorar la calidad y eficiencia de los insumos de factores existentes:
 - Precio y conservación de recursos naturales.
 - Calidad y alcance de la educación pública.
 - Infraestructura física eficiente.
 - Profundidad de los mercados financieros.
- Ampliar la gama de insumos locales.
- Mejorar el factor de la especialización.
- Construir instituciones científicas y de investigación así como la capacidad para asimilar tecnología extranjera.

- Baja productividad

Construyendo el diamante

Estructura, estrategia y rivalidad

Context for Firm
Strategy
and Rivalry

Punto de partida típico para los países en desarrollo

- Altos costos de capital y horizontes a corto plazo.
- Prácticas oportunistas de las empresas.
- **Competencia debilitada por concesiones monopólicas, empresas de propiedad estatal, corrupción y alta intervención gubernamental.**
- Empresas protegidas por competencia extranjera.
- Empresas monopólicas son dominadas.
- La rivalidad local se produce fundamentalmente por el precio.



Desarrollo económico exitoso

- **Reducir los impedimentos internos gubernamentales a la competencia:**
 - Acabar con las licencias y concesiones monopólicas.
 - Eliminación del control gubernamental de precios, entradas y restricciones locales.
 - Abrir los monopolios a la competencia.
 - Privatización PYMES
- **Comenzar un proceso irreversible para una economía abierta a la competencia extranjera.**
- **Crear e implementar una efectiva política de competencia.**
- **Desarrollar una estructura jurídica eficaz.**
- **Reducir las tasas de inversión.**
- **Especialización y diferenciación.**
- **Capacidad de asimilación de la tecnología extranjera.**



Construyendo el diamante

Condiciones de la demanda

Demand
Conditions

Punto de partida típico para los países en desarrollo

- **Demanda local no-sofisticada.**
 - Bajos niveles de ingreso promedio.
 - Poca información.
 - Selección limitada.
 - Abumador enfoque de precio.
- Diseños de productos y servicios imitados o con licencia en el extranjero.
- Productos pocos exigentes, salud, seguridad y normas ambientales.
- El mercado nacional se distrae del desarrollo de productos competitivos a nivel internacional.



Desarrollo económico exitoso

- **Mejorar la calidad de la demanda local:**
 - Ampliar la información del comprador y aumentar protección del consumidor contra la mala calidad productos.
 - Abrir el mercado a los productos extranjeros.
 - Restricciones de productos.
- **Contratación pública para estimular el suministro de productos de mayor calidad.**
- **Facilitar la exportación a países vecinos, donde las necesidades son similares.**
- **Establecer políticas que fomenten la demanda temprana de productos y servicios avanzados.**

Construyendo el diamante

Industrias relacionadas y de soporte

Related and
Supporting
Industries

Punto de partida típico para los países en desarrollo

- Proveedores locales escasos y no competitivos.
- Maquinaria sofisticada, los componentes y equipo debe ser importado.
- Ineficiente integración vertical, refleja la falta de proveedores y barreras para los insumos importados.



Desarrollo económico exitoso

- Mercado abierto a proveedores, componentes maquinaria extranjera.
- **Búsqueda de la IED que atrae proveedores de clase mundial para dar soporte a los clusters locales emergentes.**
- Establecer programas de apoyo a proveedores locales.



- Los primeros éxitos de importación ocurren en débiles industrias relacionadas.

Modelo del diamante en países desarrollados

resumen

- **Las estrategias que abordan sólo un elemento del Diamante tienen una efectividad limitada para producir crecimiento y prosperidad.**
 - **Un enfoque en la reforma macroeconómica y la liberalización del comercio por sí solo es en última instancia, insostenible si no es compatible con la mejora de la microeconomía.**
 - **La dependencia microeconómica puede verse seriamente comprometida por los importantes retos de la competitividad macroeconómica.**
- 

Necesidad de una estrategia económica

Política de Mejora

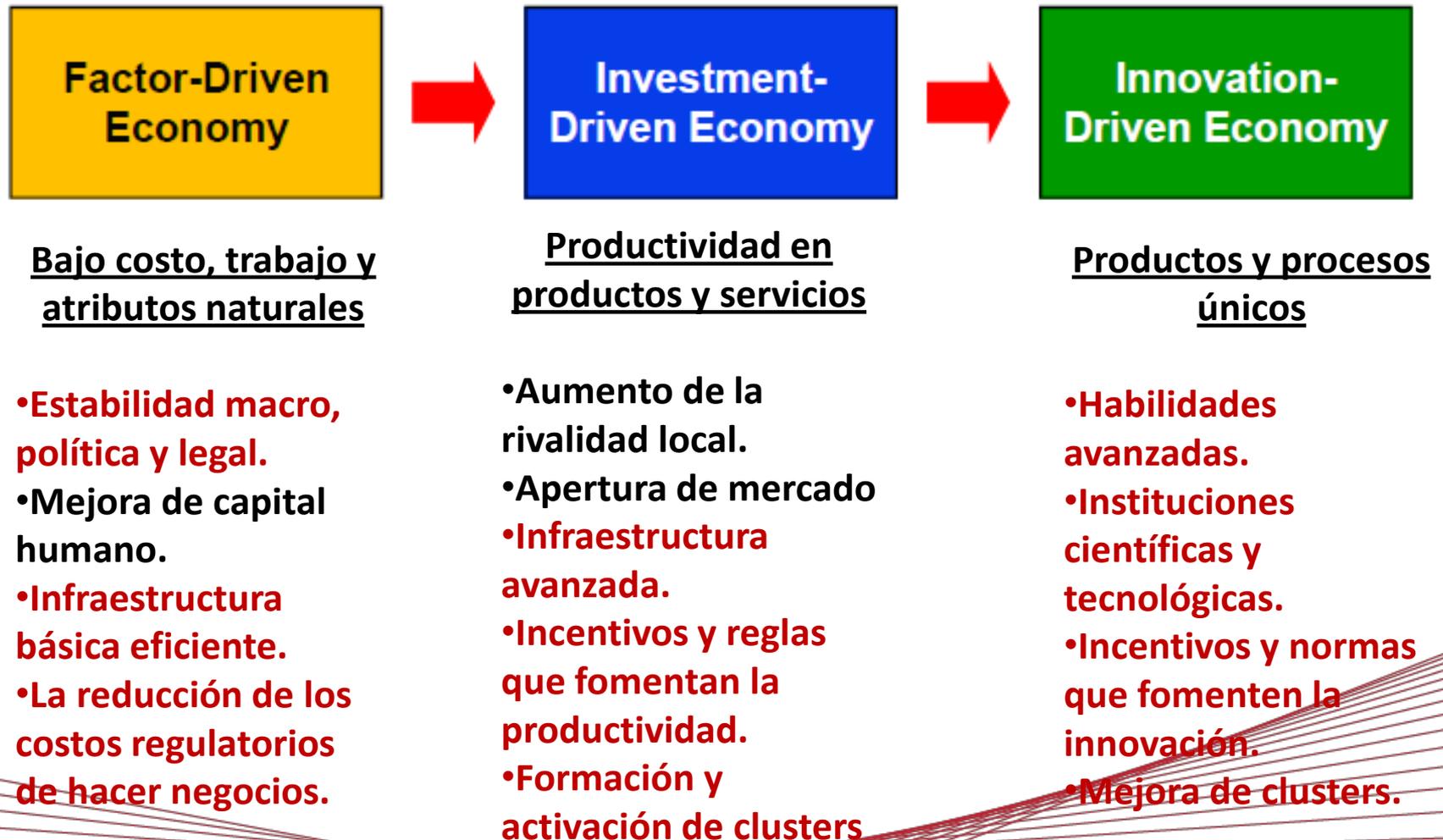
- Implementar las **mejores prácticas** en cada ámbito de actuación
- Hay un **gran número** de ámbitos políticos que importan
- Ningún país puede ni debe tratar de avanzar en **todas las áreas** al mismo tiempo

Estrategia económica

- Agenda de prioridades para crear una **posición competitiva única** para un país o región

Etapas del desarrollo competitivo nacional

Cambios imperativos en la política



LOS CLUSTERS Y LA DIVERSIFICACIÓN ECONÓMICA

Considerar el desarrollo de los clusters

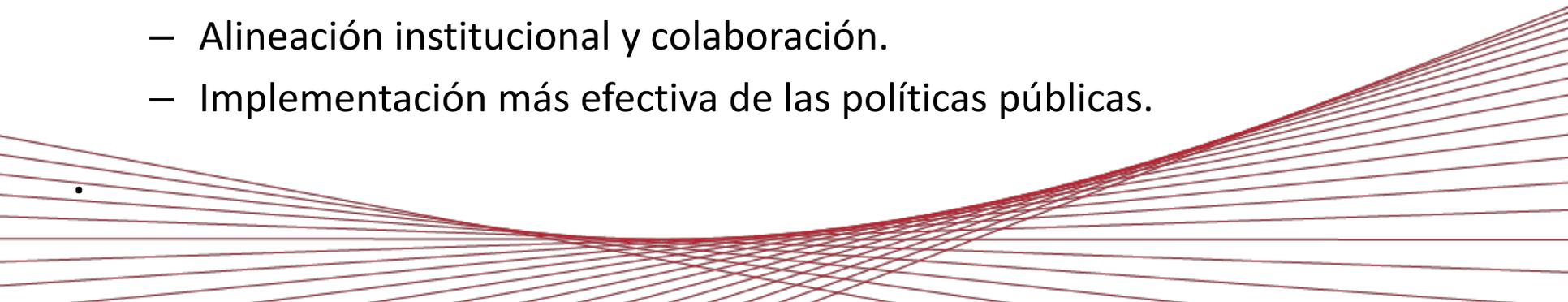
Profundizar en los clusters existentes

**Convertir los segmentos del mercado en
clusters**

**Construir clusters alrededor de los ETN'S
(MNC) consolidados**

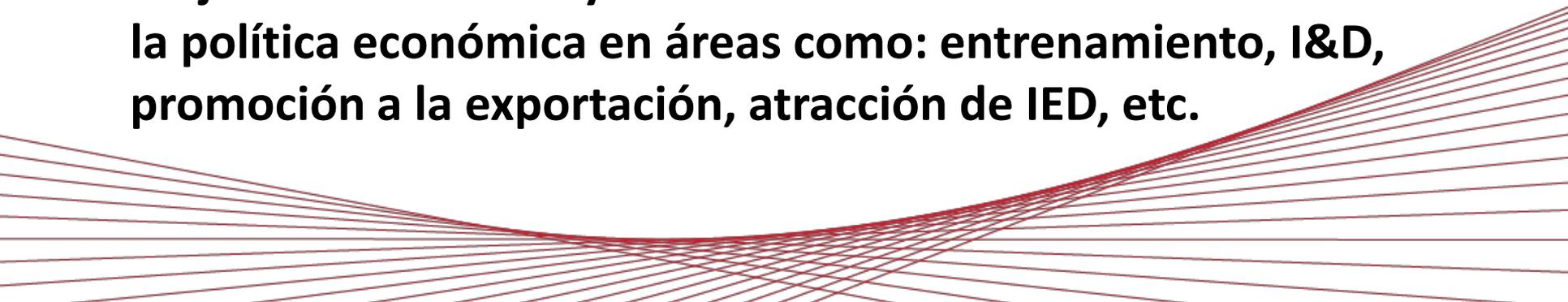
Clusters y Política Económica

Implicaciones

- Las políticas de cluster **son más rentables** y **distorsionan menos** que las políticas dirigidas a empresas e industrias individuales.
 - Las políticas basadas en cluster tiene por objeto **mejorar las externalidades positivas** de los clusters a través de:
 - Incentivos.
 - Plataformas por acción colectiva.
 - Alineación institucional y colaboración.
 - Implementación más efectiva de las políticas públicas.
- 

Clusters y Política Económica

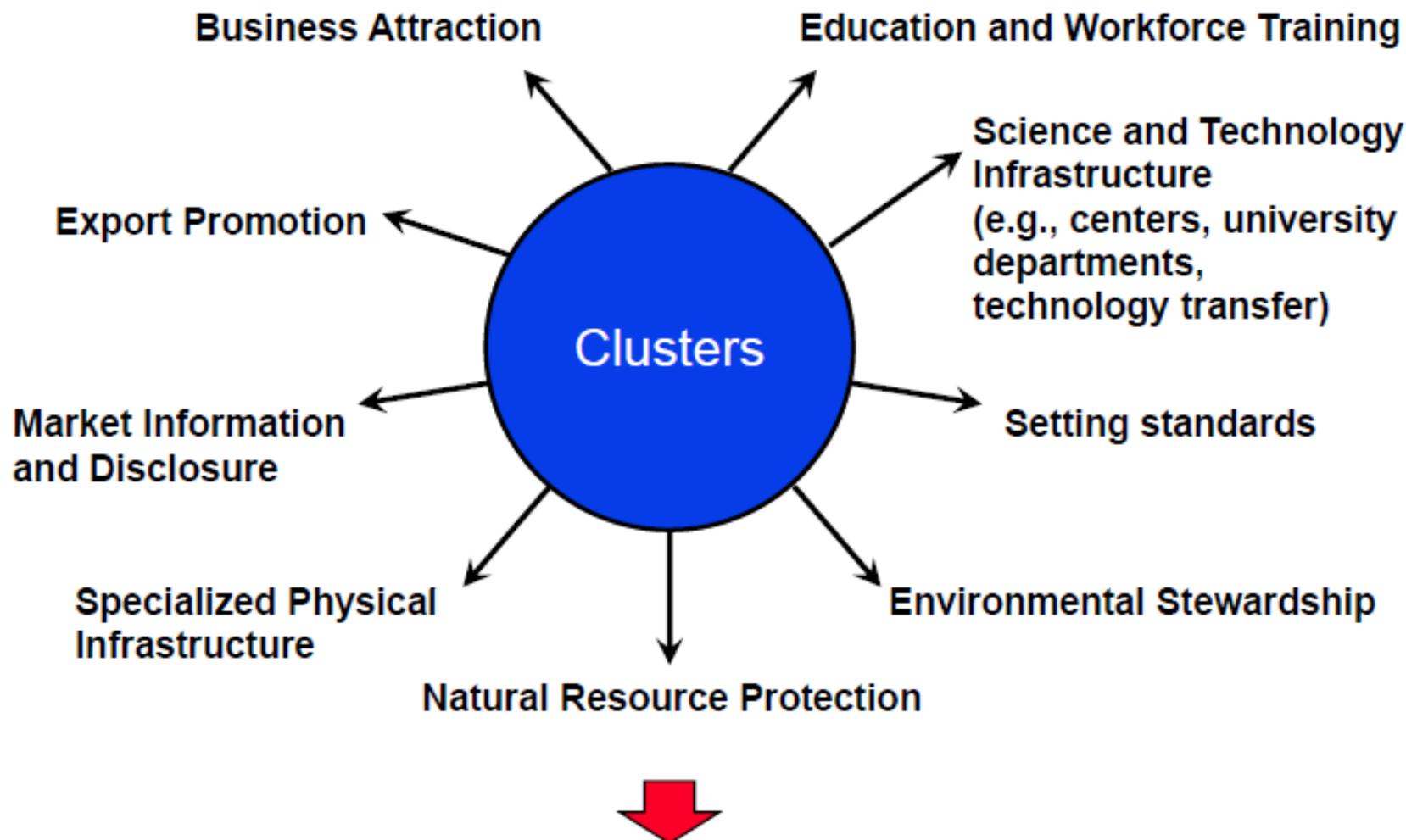
Implicaciones

- La teoría y política de cluster son neutrales entre clusters. Elegir a los ganadores, preferencias arancelarias o subsidios son un mal uso de las políticas de clúster.
 - Involucran las asociaciones público-privadas (que son diferentes a la intervención gubernamental o protección).
 - Una ventaja importante de las políticas basadas en clusters es mejorar la eficiencia y efectividad de las áreas tradicionales de la política económica en áreas como: entrenamiento, I&D, promoción a la exportación, atracción de IED, etc.
- 

Clusters como herramienta para la Política Económica

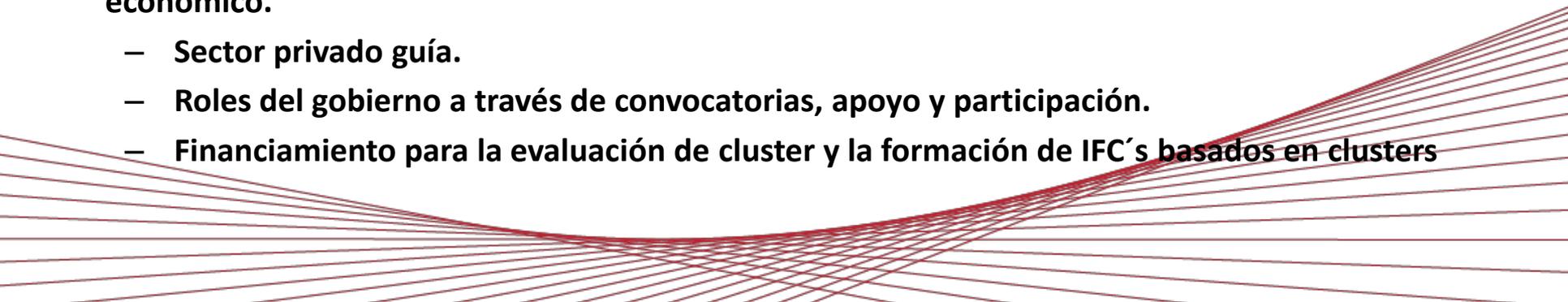
- Es un foro para la **colaboración** pre-competitiva entre el sector privado, las asociaciones de comercio, gobierno e instituciones educativas y de investigación.
 - Una herramienta para identificar **oportunidades, problemas** y desarrollar una **estrategia concertada** al igual que **recomendaciones de acción**.
 - Una forma de **organizar la implementación** de políticas económicas.
 - Un vehículo para fomentar las inversiones públicas y privadas que fortalezcan a **múltiples instituciones y empresas** simultáneamente.
 - Un enfoque para fomentar **una competencia más sofisticada** en lugar de distorsionar el mercado
- 

Organize Public Policy around Clusters



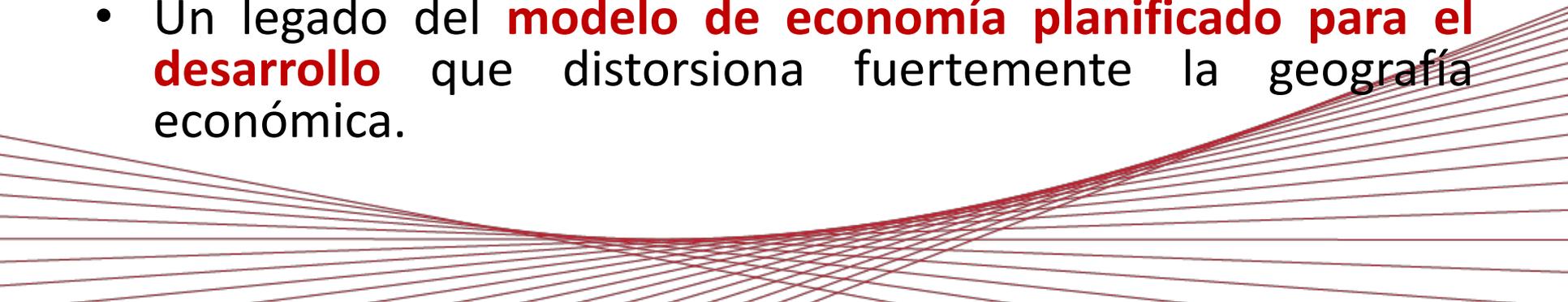
- Clusters provide a framework for **organizing the implementation** of many public policies and public investments directed at economic development

Clusters en Economías en Desarrollo

- Mejorar el ambiente general de negocios es esencial pero, el **desarrollo de cluster** requiere para alcanzar los niveles de ingresos medios.
 - Las economías en desarrollo deberían **mejorar los clusters tradicionales** (incluyendo la agricultura), nunca abandonarlos.
 - Las **ETN's existentes** en el país deben ser tratados como nodos para el desarrollo económico
 - La mejor forma de **retener** a las empresas es que sean parte del cluster.
 - La atracción de la **inversión extranjera directa** debe enfocarse en clusters existentes y emergentes, no generalizar atractivos para localizarse en el país.
 - Incentivos para atraer a las empresas deben inclinarse hacia la capacitación, infraestructura y otras áreas que mejoren los clusters y generan activos locales vs subsidios generalizados y beneficios fiscales.
 - **Zonas de libre comercio o zonas francas de exportación** deben organizarse alrededor de los clusters con regulaciones gubernamentales diseñadas para **fomentar los vínculos** con la economía local.
 - Un **proceso formal para el desarrollo de cluster** es un componente importante del desarrollo económico.
 - Sector privado guía.
 - Roles del gobierno a través de convocatorias, apoyo y participación.
 - Financiamiento para la evaluación de cluster y la formación de IFC's basados en clusters
- 

Impedimentos del Gobierno para formar cluster

Países en desarrollo

- Tolerancia a los **monopolios**, carteles, regulaciones proteccionistas y empresas estatales competitivas.
 - **Rigidez** en la capacitación vocacional y la *curricula* universitaria haciendo que la alineación con el cluster sea complicada.
 - Incentivos o requerimientos para localizar en **zonas de libre comercio** o **zonas francas aisladas** de la economía local.
 - **Políticas de desarrollo regional** que artificialmente distribuyen empresas e inversión en ubicaciones para beneficiar regiones deprimidas.
 - Un legado del **modelo de economía planificado para el desarrollo** que distorsiona fuertemente la geografía económica.
- 

Fuentes de prosperidad

Prosperidad Heredada

- Es derivada de la herencia de recursos naturales.
 - Es limitada.
- 
- Divide el “pastel”.
 - El Gobierno es el actor principal en la economía.
 - Los ingresos de la corrupción permiten las políticas improductivas y la persistencia de dicha práctica.

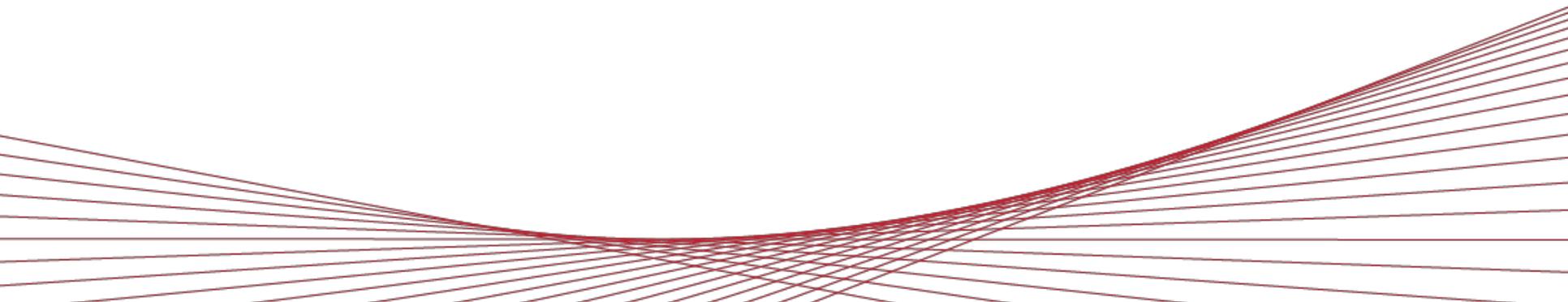
Creando Prosperidad

- Resulta de la productividad en producir bienes y servicios.
 - Es ilimitada.
- 
- Ampliación del “pastel”.
 - Las compañías son el principal actor de la economía.
 - El rol del gobierno es crear condiciones favorables para la productividad y el desarrollo del sector privado.

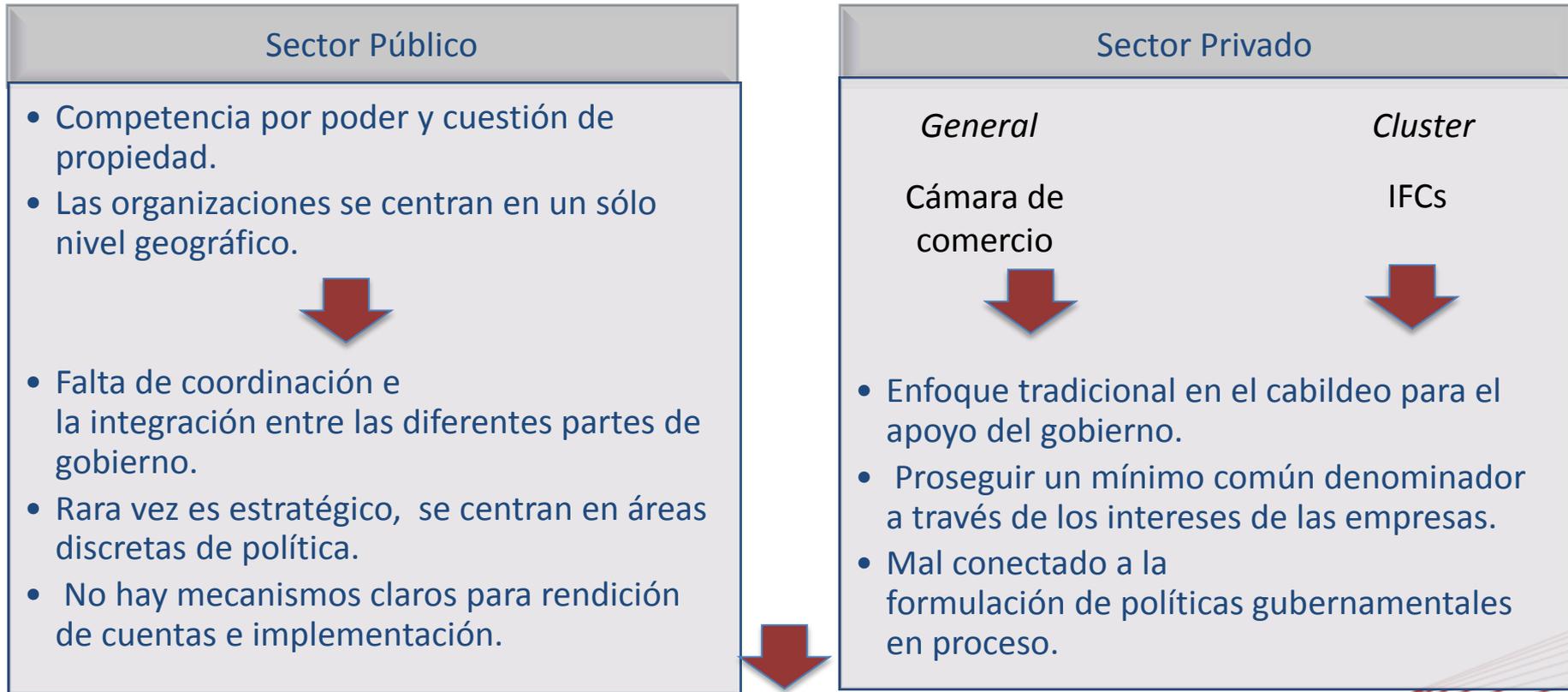
Pruebas de una estrategia económica nacional

- ¿El país ha articulado una **posición distintiva**?
 - ¿Crearé una identidad positiva para el país?
 - ¿Inspirará a los ciudadanos?
 - ¿La estrategia ha sido **comunicada claramente** a las partes interesadas?
 - ¿La estrategia se construyó en base a las **fortalezas**?
 - Son **realistas** las fortalezas vs vecinos y países vecinos
 - ¿Encaja con las tendencias en la región y en la economía mundial?
 - ¿Es factible la estrategia dada las debilidades del país? Las debilidades incompatibles con la estrategia ¿pueden ser neutralizados?
 - ¿Las prioridades de la política pueden ajustarse a la estrategia?
 - ¿Las reformas económicas, sociales y políticas se persigue **al mismo tiempo**?
- 

Pruebas de una estrategia económica nacional

- ¿Está el **sector privado** comprometido?
 - ¿Existe la **voluntad política y consenso** para implementar la estrategia?
 - ¿El **gobierno está organizado** en torno a la estrategia?
 - ¿Existen **puntos claros de referencia para el éxito**, así como el proceso para medir el progreso y revisar/modificar la estrategia a medida que cambian las condiciones?
- 

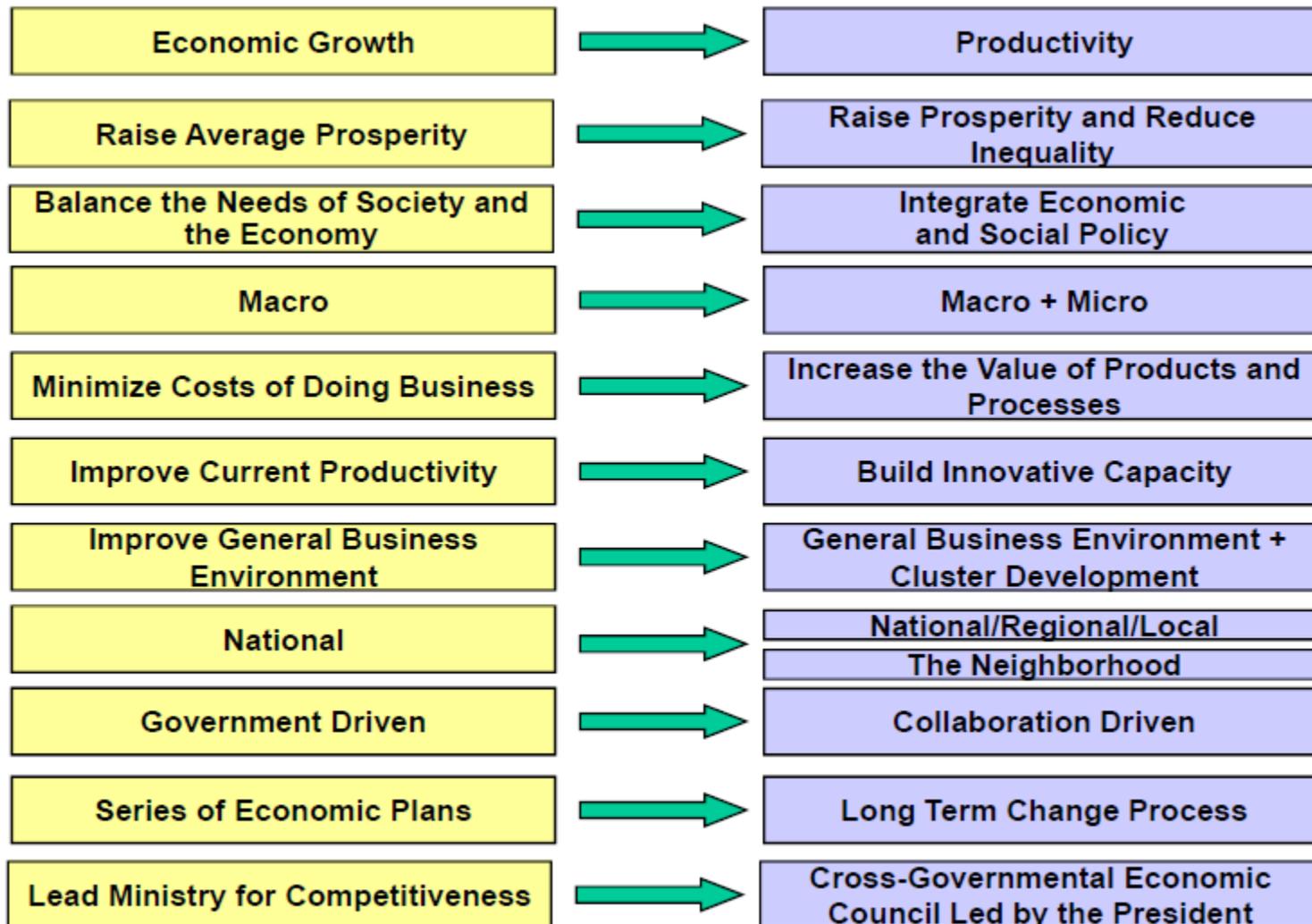
El fracaso de las organizaciones tradicionales de desarrollo económico



Se necesitan nuevas estructuras organizativas para la competitividad

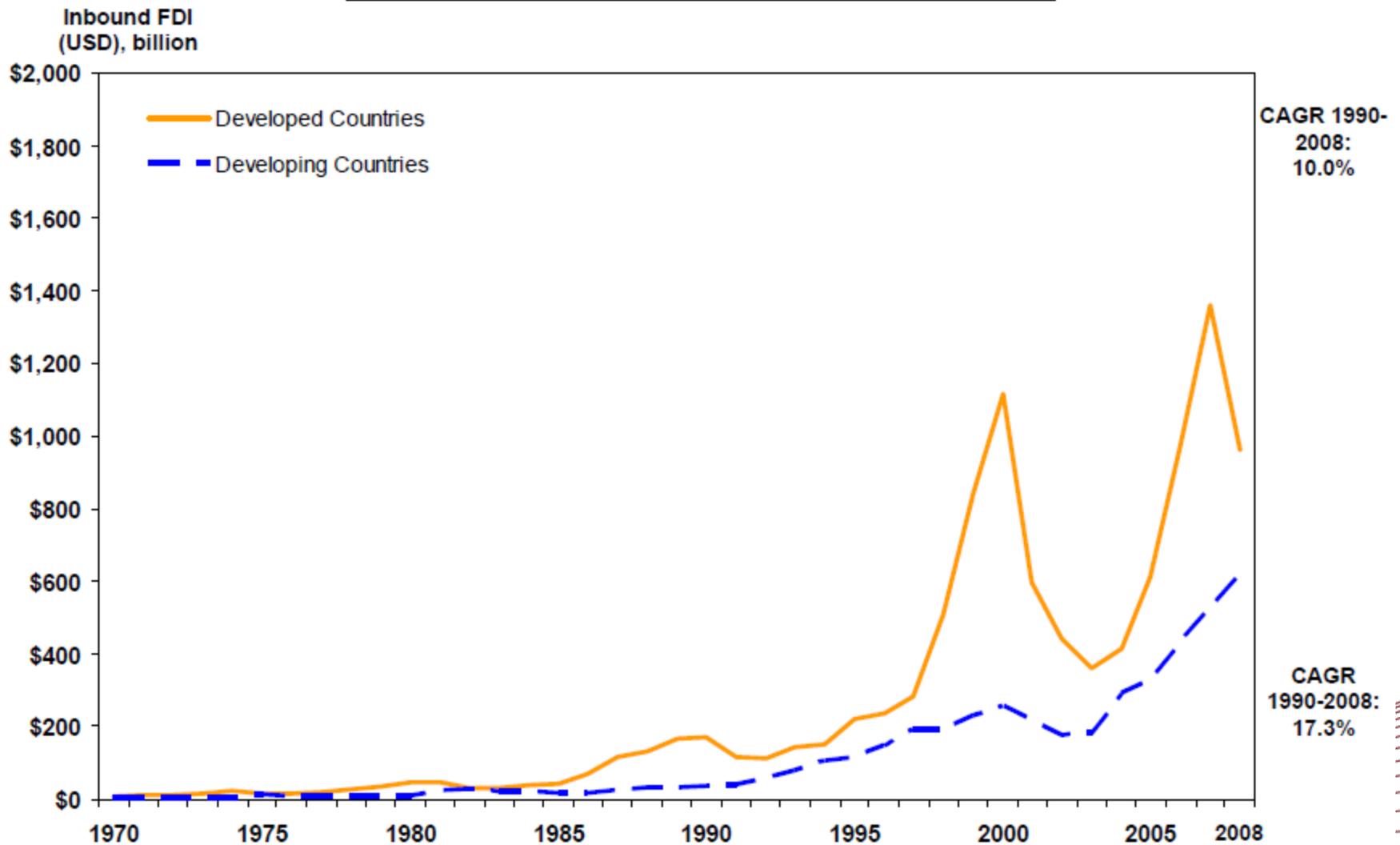
Mejora de la competitividad

Cambiando agendas y retos



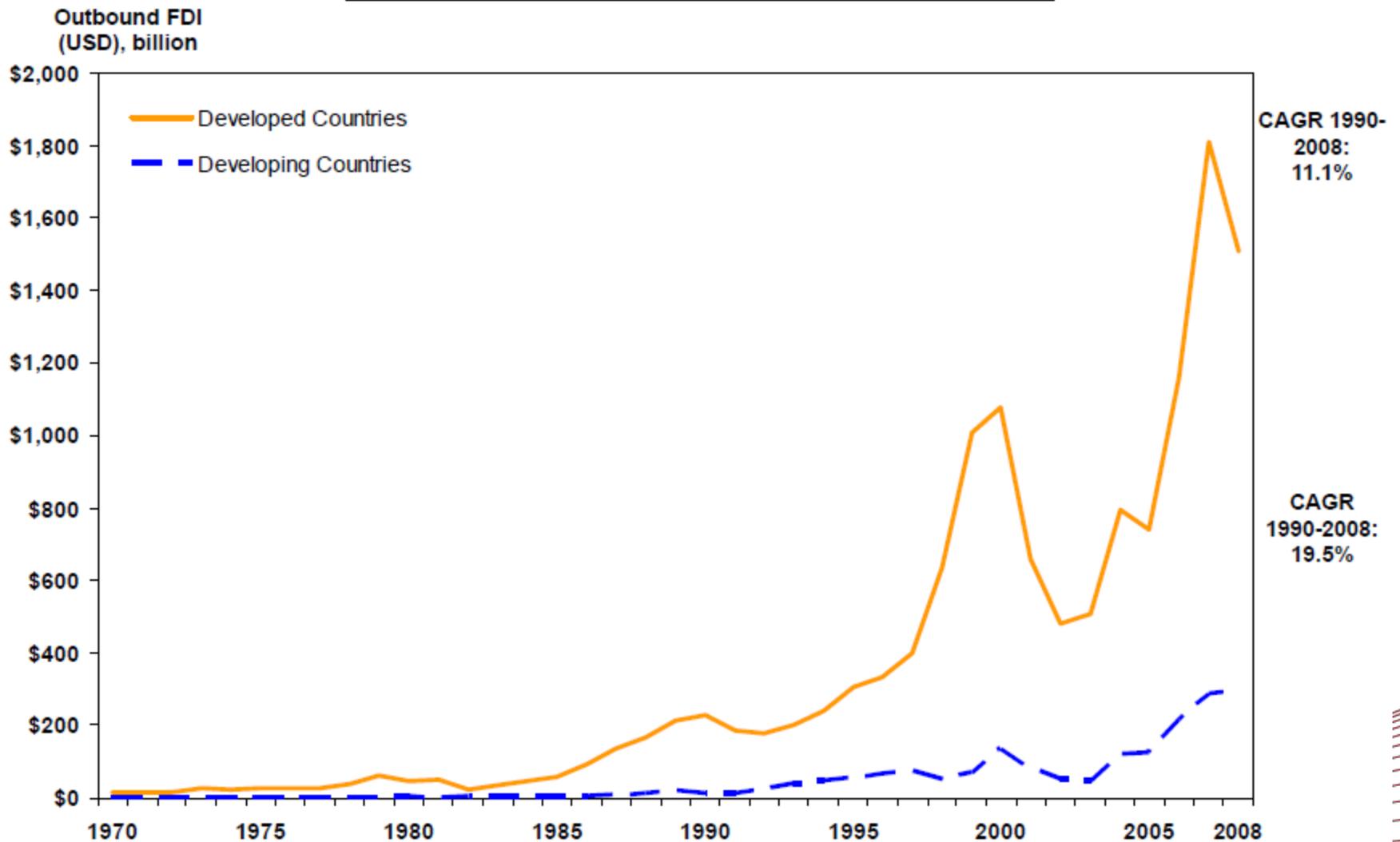
Total **Inbound** FDI Flows

Developed versus Developing Countries



Total Outbound FDI Flows

Developed versus Developing Countries



Diseñando herramientas IED apropiadas e incentivos

1. Mejorar la capacidad de los inversionistas para lograr una mayor productividad en comparación con los subsidios a costos de insumos.
 2. Mejorar la calidad de la ubicación es una forma que beneficia a varias empresas, no sólo a uno de los inversionistas.
 3. Invertir en los incentivos que están vinculados a la ubicación, no al inversionista.
- 

Diseñando herramientas FDI apropiadas e incentivos

4. Proporcionar beneficios que se obtienen a través del tiempo.
 5. Construir incentivos que fomentan la rentabilidad y motivar a los inversionistas para mejorar sus actividades en el país a través del tiempo.
 6. Compensar a los inversionistas locales para hacer las inversiones necesarias para mejorar el entorno empresarial.
- 

¿Cómo compiten los estados por inversión?

Táctica

Cero competencia

- Enfocarse atraer nuevas inversiones
- Competir por cada planta
- Ofrecer pausas generalizadas de impuestos
- Proveer subsidios
- Cada ciudad y sub-región por sí mismo
- Atracción de unidades de inversión

Estratégica

Competencia positiva

- Apoyar una mayor inversión local
- Reforzar áreas de especialización en clusters emergentes
- Mejorar la eficiencia de hacer negocios
- Gobierno y sector privado colaboran para construir la fuerza del cluster

¿Por qué IFC crece?

Imperfecciones del mercado

- Costos de transacción
- Externalidades
- Información imperfecta
- Monopolios naturales

Fallas gubernamentales

- Inadecuada infraestructura física e institucional
- Diseño pobre de la política macro y microeconómica

- Las empresas y los individuos pueden formar instituciones para la colaboración en respuesta a las desviaciones en el mercado real de los mercados perfectamente competitivos.
- IFC surge como una respuesta del sector privado al fracaso de los gobiernos a que proporcionen bienes públicos o políticas gubernamentales que impiden incrementar la productividad y la competitividad.
- Los objetivos del IFCS los puede hacer hincapié en la mejora de la productividad o la captura de valor a expensas de otras partes ("rent-seeking").

Rendimiento IFC

MEDICIÓN

Eficiencia vs competitividad

- Costos de transacción
- Externalidades
- Información imperfecta
- Monopolios naturales

INFLUYENTES

Características de la Organización

- Alcance de las actividades
- Mecanismos de gobernabilidad
- Mecanismos de financiación
- Liderazgo

Retorno de la inversión institucional

- Costo de oportunidad de recursos
- Valoración de los beneficios
- Impacto largo plazo-corto plazo

Factores contextuales

- Económica, política y condiciones sociales/instituciones
- Industria/cluster características
- Presencia y calidad de otras organizaciones económicamente relevantes

IFC en las economías menos desarrolladas vs avanzada

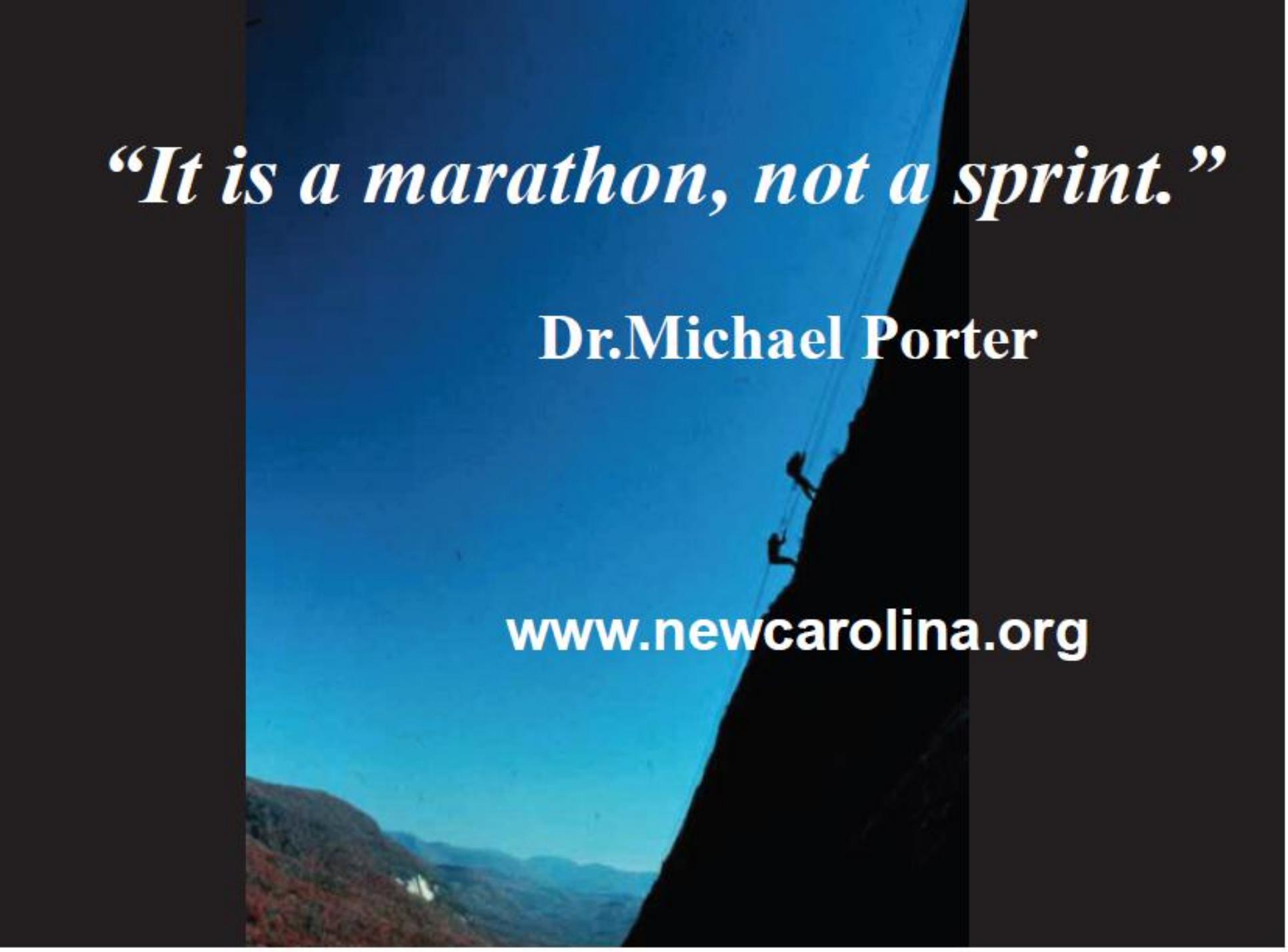
Menos desarrollada

- Mayor tendencia a la corrección
- Programas transicionales y de evolución

Avanzada

- Aumento de necesidades de coordinación
- Creciente presión de la flexibilidad IFC

- **Economías menos desarrolladas:**
 - Más imperfecciones del mercado
 - Más fallas del gobierno
 - Rango limitado de sofisticación de las empresas y otras organizaciones económicamente relevantes (por ejemplo, universidades, instituciones financieras, medios de comunicación)
 - Menos conexión internacional
- **Economías avanzadas**
 - Más extensos y frecuentes transacciones en el mercado.
 - Instituciones de gobierno e infraestructura más establecida.
 - Énfasis en la creación de conocimiento y la innovación.

A photograph of two rock climbers silhouetted against a clear blue sky as they ascend a steep, dark rock face. The background shows a valley with rolling hills and mountains under a bright sky. The text is overlaid on the upper portion of the image.

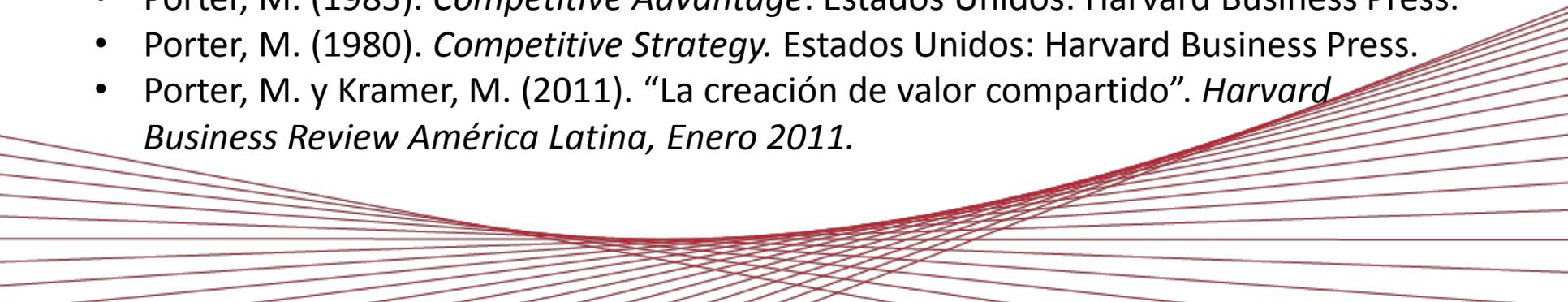
“It is a marathon, not a sprint.”

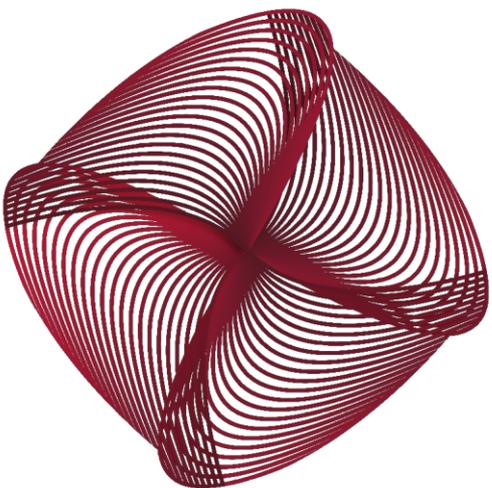
Dr. Michael Porter

www.newcarolina.org

Referencias

Esta presentación se basa en las ideas del Profesor Michael Porter, específicamente del siguiente material:

- Porter, M. (2008). “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. *Harvard Business Review América Latina, Enero 2008*.
 - Porter, M. (2008). *On Competition*. Estados Unidos: Harvard Business Press 2008.
 - Porter, M. (2007). “La ventaja competitiva de las naciones. Con comentario de Ángel Gurría”. *Harvard Business Review América Latina, Noviembre 2007*.
 - Porter, M. (2007). “La ventaja competitiva de las naciones. Con comentario de José Luis Machinea”. *Harvard Business Review América Latina, Noviembre 2007*.
 - Porter, M. (2001). “Strategy and the Internet”. *Harvard Business Review, March 2001*.
 - Porter, M. (1996). “What is Strategy”. *Harvard Business Review, Nov/Dec 1996*.
 - Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
 - Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
 - Porter, M. y Kramer, M. (2011). “La creación de valor compartido”. *Harvard Business Review América Latina, Enero 2011*.
- 



Sintonía

