

# TRANSPORTE

Por: Andrés Cerda Nieto, Jefe encadenamientos productivos Cámara de Comercio de Cartagena

## INICIATIVAS PARA EL REFUERZO DE LA COMPETITIVIDAD DE CLÚSTERES

### O RIGEN DE LAS INICIATIVAS CLÚSTER

A partir de la publicación de “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, por parte del profesor de Harvard Michael Porter en 1990, surge una serie de conclusiones, resultado de un juicioso estudio de cuatro años en diez naciones líderes en el mundo que contradicen el entendimiento tradicional respecto a los factores que hacen a una compañía o a una economía más competitiva. Básicamente, Porter (1990) declara que “la prosperidad nacional es creada, más no heredada” y que “la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria de innovar y de mejorar”, postulados que claramente van en contra de aquellos promulgados por la economía clásica en relación a la dependencia de la prosperidad nacional de variables como la disponibilidad de recursos naturales, de recursos humanos o el comportamiento de las tasas de interés y de cambio, entre otros.

Bajo este nuevo modelo, la competitividad de los países empieza a ser analizada enfocándose en las capacidades de innovación y de mejora de las compañías presentes en los diferentes clústeres ubicados en un determinado territorio, entendiendo clúster como una concentración de empresas e instituciones que están localizadas en un espacio geográfico limitado y que comparten relaciones de interdependencia en torno a un negocio o cadena de valor en común. Con la publicación del artículo de Porter, los clústeres se convierten en una nueva unidad de análisis empleada por los países y las regiones para planificar el desarrollo de sus sectores económicos.



Imagen: Contenedores Puerto de Cartagena. Archivo de imágenes Cámara de Comercio de Cartagena



**Imagen:** Grúa portica del Puerto de Cartagena. Archivo de imágenes Cámara de Comercio de Cartagena

Con esta nueva mirada, los responsables de la planificación económica en el mundo empiezan a preocuparse por aspectos como qué tan dinámicos y retadores son los mercados en los cuales operan sus compañías, pues la competitividad de una región dependerá de la capacidad que éstas tienen de reinventarse y competir en negocios más atractivos. Es así como surge la figura de las iniciativas clúster como proyectos, adelantados generalmente como resultado de alianzas entre los sectores público y privado, con el propósito de promover el desarrollo económico de una región a partir del mejoramiento de la competitividad de los actores de uno o varios clústeres o negocios.

En el caso de Colombia, a partir del año 2012 diferentes regiones del país empezaron a desarrollar iniciativas para el refuerzo de la competitividad de clústeres, gracias al programa Rutas Competitivas liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el fondo iNNpulsa Colombia. Este programa tuvo como propósito inicial transferir, a las cámaras de comercio de diferentes ciudades de Colombia, metodologías y herramientas para adelantar procesos de construcción e implementación de estrategias que permitan ser más competitivas a las em-

presas que hagan parte de clústeres o negocios con presencia en el territorio. Estos procesos fueron llamados rutas competitivas, que es la denominación nacional para referirse a iniciativas clúster.

### **METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS CLÚSTER**

Como objetivo, las rutas competitivas (denominación que reciben las iniciativas clúster en Colombia) buscan reforzar la competitividad de las empresas que hacen parte de un clúster, entendiendo como competitividad la capacidad que las compañías tienen, gracias al desarrollo de procesos de innovación, de competir exitosamente bajo modelos de negocio que se proyectan como más atractivos o sostenibles en el largo plazo. Este refuerzo es posible mediante intervenciones al clúster desde dos dimensiones: la estrategia empresarial y el entorno. En el caso de la estrategia empresarial, se busca lograr que las empresas sean capaces individualmente de encontrar nuevas y mejores alternativas para atender las necesidades de sus clientes; mientras que en la dimensión del entorno, las acciones están orientadas a coordinar el trabajo interinstitucional del negocio para facilitar el cambio estratégico de las empresas que hacen parte del clúster.





**Imagen:** Socialización Ruta Náutica, salón Daniel Lemaitre, Cámara de Comercio de Cartagena. Archivo de imágenes Cámara de Comercio de Cartagena

En su alcance, las rutas competitivas están compuestas por tres fases con objetivos y actividades propios. Durante la primera fase, los esfuerzos de la iniciativa se enfocan en entender la dinámica del negocio a nivel local, nacional e internacional, para lo cual se recurre a revisar publicaciones como artículos, estudios o estadísticas que ilustren la evolución del sector en los últimos años, así como realizar entrevistas con representantes de empresas e instituciones de los distintos eslabones que componen la cadena de valor del clúster, con el fin de entender de primera mano la visión que tienen del negocio y, sobre todo, la manera cómo interactúan entre ellos.

En la segunda fase, la atención se centra en comprender las ventajas y desventajas del segmento de negocio en que compiten las empresas del clúster, para lo cual se recurre al Modelo de Cinco Fuerzas de Porter como herramienta para este análisis estratégico. Una vez es comprendida la estrategia actual del clúster, se empieza a revisar, con base en experiencias de empresas en otros clústeres, segmentos de negocio más atractivos en los cuales pueden competir las empresas del clúster local. Las hipótesis respecto a los modelos de negocio más atractivos que pueden apropiarse las empresas del clúster son validadas mediante un ejercicio de benchmarking que permite conocer los factores claves de éxito para empezar a competir bajo la estrategia considerada como ideal para las empresas del negocio. Como resultado de la comparación entre la estrategia actual y la estrategia ideal, se identifican brechas o áreas sobre las cuales es necesario trabajar para que las empresas sean más competitivas. Finalmente, tomando como referencia las áreas de mejora identificadas, en la tercera fase del proyecto el trabajo consiste en construir, de manera participativa con empresas e instituciones del

negocio, líneas de acción que apunten al cierre de brechas detectadas, es decir al cambio estratégico hacia mejores modelos de negocio por parte de las empresas del clúster. Estas tres fases detalladas sólo corresponden a la etapa de análisis estratégico de la iniciativa, puesto que posteriormente el trabajo de las empresas e instituciones se centra en la implementación de las acciones definidas como estratégicas para lograr que las empresas empiecen a competir en el segmento estratégico identificado como más atractivo en el largo plazo.

## RUTAS COMPETITIVAS EN CARTAGENA

En el caso de Cartagena, a la fecha se cuenta con seis rutas competitivas: turismo de reuniones, industria náutica, cacao y servicios de mantenimiento industrial, que cuentan con las tres fases de análisis desarrolladas; y logística e industria astillera, que se encuentran actualmente en desarrollo.

Para Cartagena Náutica, que corresponde al ejercicio realizado con las empresas vinculadas a la cadena de valor de la industria náutica recreativa en Cartagena, los esfuerzos se han centrado inicialmente en el mejoramiento del entorno de esta actividad, es decir en lograr que exista coordinación interinstitucional para que sea más fácil desarrollar actividades náuticas recreativas en Cartagena y Colombia. Con este fin, en el mes de febrero del presente año fue constituida la Asociación Náutica de Colombia, gracias a la voluntad de un grupo de empresarios de este sector que desean “crear una voz única” para representar los intereses de esta industria. Por otro lado, otras acciones derivadas de la ruta competitiva se centran en fortalecer las capacidades de las empresas y contratistas del sector y mejorar los mecanismos de promoción de los destinos de turismo náutico de la región, entre otros.

## Referencias Bibliográficas

- Porter, Michael E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review March-April 1990.
- The Cluster Competitiveness Group. (2010). *Manual de metodología de Competitiveness para realización de Iniciativas de Refuerzo de la Competitividad*. Barcelona: TCCG.