



Las estrategias de competitividad territorial: el caso del Valle del Cauca y Cali como ciudad-región de Colombia

Strategies of Territorial Competitiveness: The Case of Valle del Cauca and Cali, as city-region of Colombia

RUBÉN DARÍO ECHEVERRI ROMERO¹, TULIO FERNEY SILVA CASTELLANOS²

Clasificación COLCIENCIAS-PUBLINDEX: Artículo de Investigación

Recibido: 18/05/2017

Revisado: 5/06/2017

Aceptado: 1/11/2017

Resumen

La preocupación por impulsar el desarrollo regional sobre la base de la competitividad ha generado un amplio escenario de experiencias que ha permitido al mismo tiempo una mayor comprensión del término, en su extensión y complejidad. No obstante, mayor precisión conceptual implica también mayores dificultades para diagnosticar y diseñar programas que impacten deliberadamente la capacidad de generación de ventajas competitivas regionales, que tienen como condición esencial la cooperación sistémica o sinergia cognitiva (Boisier, 2001). Los modelos clásicos para la comprensión de la competitividad regional, sectorial y empresarial han sido objeto de críticas que los han enriquecido. Desde que Michael Porter sugiere que la competitividad regional es una resultante de la combinación de elementos relacionados con factores productivos, mercados con potencial de expansión, empresas con determinado grado de complejidad en lo productivo y en lo gerencial y el potencial de generar encadenamientos productivos con industrias conexas como factor articulante, hacia esquemas más evolucionados que permiten pensar la competitividad como una sumatoria importante de esfuerzos que se realizan a nivel de la empresa, de las políticas estatales de corto y largo plazo, e incluso de factores socioculturales que aluden a atributos arraigados e inherentes a la región que se piensa competitiva.

Palabras clave: Competitividad sistémica, Ciudad-región, Sinergia cognitiva.

Abstract

The concern to promote regional development on the basis of competitiveness has produced a wide range of experiences allowing at the same time a greater understanding of the term, in its extension and complexity. Nevertheless, greater conceptual precision also implies greater difficulties in diagnosing and designing programs that deliberately impact the capacity to develop regional competitive advantages, having as essential condition the systemic cooperation or cognitive synergy (Boisier, 2001). The classic models for the understanding of the regional, sectorial and entrepreneurial competitiveness have been object of critics that have enriched them. Ever since Michael Porter suggests that regional competitiveness is a result of the combination of elements related to productive factors, markets with potential for expansion, companies with a certain degree of complexity in the productive and managerial, and the potential to create productive linkages with industries as an articulating factor, towards more evolved schemes that allow competitiveness to be thought

¹ Decano, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Economista, Universidad del Valle, Master en Ciencias Económicas, Universidad Católica de Lovaina Bélgica. Grupo de Investigación en Negocios Internacionales y Comercio Exterior, Categoría B Colciencias, Universidad del Valle. e-mail: ruben.echeverry@correounivalle.edu.co

² Profesor Auxiliar, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia. Administrador de empresas, Magister en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle. Grupo de Investigación en Negocios Internacionales y Comercio Exterior, Categoría B Colciencias, Universidad del Valle. e-mail: tulio.silva@correounivalle.edu.co

Como citar: Echeverri Romero, R. D., Silva Castellanos, T. F. (2017). Las estrategias de competitividad territorial: el caso del Valle del Cauca y Cali como ciudad-región de Colombia. *Revista de Administración Pública del GLAP*, 1(1), 40-61.

of as an important sum of efforts at the enterprise level, of short and long-term state policies, and even of sociocultural factors that refer to entrenched and inherent attributes in the region that is thought to be competitive.

Keywords: Systemic competitiveness, city-region, Cognitive synergies.

Introducción

La competitividad se ha convertido en un imperativo para promover el desarrollo regional, implicando una mayor comprensión del concepto. Algunos modelos clásicos como los de Michael Porter, permiten comprender la competitividad regional como el producto de la combinación de elementos relacionados con los factores productivos, mercados, dinámica empresarial, sectores conexos e instituciones de apoyo. En este sentido, la competitividad tiene un enfoque sistémico que es una sumatoria de esfuerzos de las empresas, las políticas estatales de corto y largo plazo, asimismo factores socioculturales propios de la región competitiva (Esser, 1999).

Precisamente, este enfoque sistémico es el que prevalece en la actualidad y es utilizado con variantes obligadas dependiendo de quién efectúa las mediciones y cuál es el enfoque que lo determina. Un elemento determinante para definir la ruta crítica de la competitividad de una región es precisamente la concepción de la misma, no como un simple espacio que contiene población e instituciones en unos límites determinados, sino como un escenario vivo en constante proceso de definición (Medina, 2003). En este sentido la presente investigación busca definir los aspectos esenciales de las estrategias, acciones, proyectos y demás actividades que permitan establecer las condiciones básicas para el desarrollo competitivo y la transformación productiva de una región.

Para abordar la perspectiva del enfoque sistémico es necesario incluir los lineamientos de la competitividad clásica de Michael Porter, para posteriormente tener una mirada ecléctica de la competitividad regional. El presente artículo inicia con la descripción evolutiva de la competitividad y las tendencias actuales, después se realiza una descripción sintética de la situación

actual de la competitividad regional del Valle del Cauca, con base en experiencias que en este sentido han sido realizadas a nivel local y departamental. Para finalizar, se muestra un resumen de iniciativas para el favorecimiento de los atributos competitivos regionales, desde una perspectiva clásica y sistémica de la innovación.

Aproximación conceptual sobre la competitividad regional y sistémica

El mundo está influenciado por la globalización y hoy las naciones están abocadas a este imperativo de responder a un mercado global (Dunning, 1993), por medio de regiones y empresas competitivas (Rugman y Verbeke, 2004). Porter (1990) quien define la competitividad a partir de la productividad de un país generada por el aprovechamiento y maximización del uso de sus recursos, concluye que la productividad en un activo creado, basado en la calidad, innovación, que permite un incremento paralelo del nivel de vida de la población. Esta propuesta de Porter está bajo el concepto de nación y se basa en cuatro atributos específicos plasmados en el diamante de Porter a saber: la condición de factores, la condición de la demanda, las industrias relacionadas y de apoyo, estrategia, estructura de las empresas y rivalidad y dos variables exógenas el papel de causalidad y el gobierno.

Las condiciones de factores, hacen alusión a los recursos necesarios para competir en cualquier sector. Estos recursos pueden estar presentes dentro de la Nación o pueden ser creados y se pueden dividir en un número de diferentes categorías: por ejemplo los recursos humanos, físicos, del conocimiento, de capital e infraestructura. Estos factores a su vez pueden ser básicos o avanzados. Los factores básicos comprenden los recursos naturales, los factores avanzados, por su parte, comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado y las universidades. Los factores básicos se heredan de forma pasiva o su creación requiere una inversión privada y social relativamente modesta o carente de com-

plicaciones. En contraste, los factores avanzados requieren niveles de inversión elevados, recursos humanos sumamente cualificados y una infraestructura moderna y eficiente.

Respecto a la condición de demanda interna es de vital importancia para la competencia internacional. Presenta tres características la primera la segmentación de la demanda interna, segunda la sofisticación de la demanda doméstica y por último la anticipación a las necesidades de los compradores. El tercer determinante de la ventaja competitiva es la presencia en la nación, por un lado, de industrias afines, es decir, de industrias que ofrecen productos y servicios complementarios y auxiliares, que coordinan o comparten sus actividades de marketing, distribución, servicios o tecnología en la cadena de valor; por el otro lado, de sectores de productos complementarios, lo que conlleva a menudo a la aparición de nuevos sectores competitivos.

El último determinante que es la estrategia, estructura y competencia de la empresa, se determina el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad. La existencia de rivales nacionales fuertes estimula la ventaja competitiva, puesto que genera presión para mejorar la estrategia competitiva. En su conjunto, estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, sino que funciona como un todo.

Por último, las fuerzas exógenas que son los hechos y fenómenos casuales o intervención del gobierno en el ambiente socioeconómico pueden impactar de manera positiva o negativa la competencia. Los acontecimientos casuales son importantes porque crean discontinuidades que propician algunos cambios en la posición competitiva. De igual manera, el gobierno también influye con mecanismos como las políticas fiscales, monetarias y comerciales.

El modelo del diamante de Porter descrito anteriormente ha sido probado por diversos investigadores para resolver problemas de la industria, la competencia en el mercado global en

investigaciones como las de Gawad, *et al.* (2014), Wyk (2010), Yoyo, *et al.* (2014), Bridwell y Kuo (2005), Sardy y Fetscherin (2009), Rugman and Oh (2008) y Hemphill (2009). Igualmente en muchas áreas de gestión estratégica en la industria y nivel nacional. Sin embargo, algunos investigadores, como Rugman y D'Cruz (1993) critican y modifican el modelo, porque argumentan que el modelo no explica contextos económicos de países en desarrollo abiertos a las competitividad internacional.

Asimismo, Hanafi *et al.* (2017) realizaron una revisión de la literatura en las principales bases de datos como Scopus sobre la aplicación del Modelo de Porter en diferentes contextos. Los principales hallazgos dan cuenta de la modificación del modelo, utilizado herramientas tanto cuantitativas como cualitativas. Por ejemplo Chikan (2008) proporciona un marco para la conexión de investigación de nivel macro (nación) y micro (empresa) sobre competitividad y la conexión entre ellos como la sugerencia para la base del marco de futuro investigaciones.

Por otra parte Sigalas *et al.* (2013) desarrollan una medición de la ventaja competitiva mediante la identificación de una definición estipulativa es decir, que la competitividad es una construcción colectiva, la cual requiere además de la composición de una definición operacional integral y la construcción de una variable de medición. Igualmente Lombana (2011) interpreta, crítica y ofrece la extensión modelo de Porter para ser más flexible e integral como alternativa a examinar la competitividad de las empresas al proponer un modelo de cadena de valor por grupo. Por otro lado, Ketels (2006) proporciona la representación coherente y actual de las variables clave del marco para delinear el pensamiento reciente, la investigación en curso y las percepciones erróneas relacionadas con los conceptos de competitividad de Porter.

No obstante, a pesar de la modificación del modelo original de Porter, la mayoría de los investigadores lo emplean para formular el nivel estratégico de las naciones, en dos categorías de nivel: nación e industria. También al incluir la

variable exógena, del papel del gobierno, motiva a los investigadores a generar estrategias y formulación de políticas tanto para la nación como para la industria (Hanafi *et al.* 2017). Los temas fundamentales que se tratan en este modelo es la competencia, el papel que juega la industria en la economía del país, el diseño de estrategias para mejorar la relación de la economía regional. Conjuntamente, como mejorar la innovación (Carayannis y Wang, 2012), la resiliencia de la crisis económica (Setyawan, 2011), el aumento de la producción (Patichol *et al.* 2014), la mejora de la industria (Wyk, 2010) y mejor aprovechamiento de los recursos.

Este modelo planteado por Porter, ha generado un aporte a la construcción del concepto de competitividad. Sus planteamientos se han enfocado en analizar las empresas como unidades competitivas y la competitividad se hace menos específica cuando la esfera se hace más genérica, es decir, cuando trasciende a nivel de sector, de región o de nación. Por lo tanto, la competitividad en estos niveles superiores depende de la estrategia competitiva empresarial y de una cultura organizacional orientada hacia la formulación de este tipo de estrategias.

Estas consideraciones han obligado a la comunidad académica y empresarial a tratar de comprender la complejidad en el logro de la construcción de ventajas competitivas, no tanto en la cantidad de variables que se deben tener en cuenta, sino también de los actores que participan de ella, llegando a la conclusión que se requiere de un complejo entramado de actores y relaciones de diverso nivel que influyan en la creación de este tipo de ventajas. Para dar cuenta de esta nueva tendencia autores como Klaus Esser, Thomas Hurtienne, Dirk Messner, Wolfgang Hillebrand y Jörg Meyer-Stamer desarrollaron el concepto de Competitividad Sistémica, en contraposición directa al concepto elaborado por Michael Porter donde sostienen que la competitividad requiere incluir los niveles analíticos macro, micro, meso y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional.

Precisamente, este enfoque sistémico es el que prevalece en la actualidad para estudiar la competitividad regional e involucra variables heterogéneas cuya relación se supone sistémica y, por lo tanto, compleja, lo más conveniente es desarrollar este análisis desde perspectivas eclécticas que permitan encontrar alternativas para comprender esta complejidad (Chaudhuri & Ray, 1997). Una alternativa interesante para el trabajo de esta concepción se puede encontrar en una perspectiva sociocultural, que lejos de constituir un enfoque conceptual en toda su profundidad, es más un ejercicio analógico que permite entender la competitividad regional como un conjunto de procesos culturales que impactan la evolución de la región que se autodefine permanentemente, a través de la correcta articulación de sus relaciones con el ambiente, la definición de sus instituciones y la conceptualización ideológica (Echeverri Romero, Medina Vásquez, & Silva Castellanos, 2013) (Figura 1).

Desde el punto de vista institucional, creación de un organismo capaz de coordinar los intereses públicos y privados para orientar los esfuerzos suele ser un asunto delicado que por fortuna ha evolucionado positivamente. En América Latina con los lineamientos de la CEPAL y en Colombia, desde el establecimiento de la primera experiencia de configuración de una red (Colombia Compite) hasta la creación de una alta consejería para la competitividad y la definición del papel de las Comisiones Regionales de Competitividad. Complementa el rector institucional, la concreción de la Política Nacional para la Productividad y la Competitividad, que con ejercicios de revisión periódicos, ha constituido el esfuerzo fundamental que Colombia ha canalizado en los últimos 20 años, logrando precisar una visión concreta al 2032.

Esta perspectiva analítica se puede configurar como una alternativa para mayor comprensión de la problemática competitiva de la región, al tiempo que permite entender cómo se puede concebir la base de articulación de los actores. Un atributo importante aquí es que ayuda a superar el problema del encasillamiento de la com-

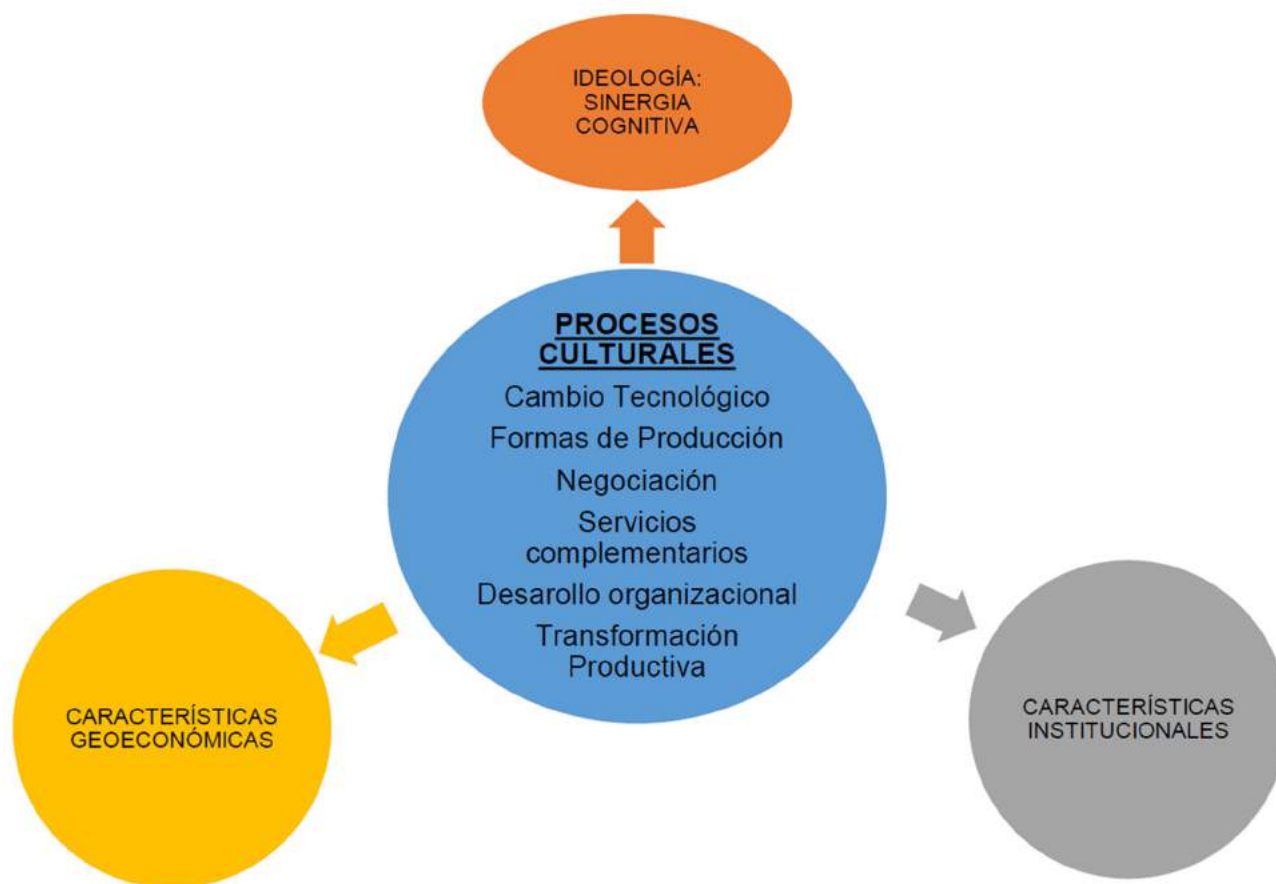


Figura 1. Construcción colectiva de la visión del desarrollo local. Fuente: Echeverry Romero, Medina Vásquez, & Silva Castellanos, 2013.

petitividad en fórmulas específicas y prediseñadas. En las más recientes exploraciones sobre competitividad regional, el tema de la cultura se ha convertido en un factor decisivo para generar una tendencia gravitacional al cambio.

Ejemplos tradicionales han sido tenidos en cuenta para soportar estas conclusiones como el caso de Japón donde la adopción de atributos que propenden por la producción sostenible se han arraigado en el comportamiento de su población, y China, donde su población adquirió conciencia de la necesidad de ser más productivos y actualmente se genera una tendencia a favorecer la cultura de la innovación (Snowdon & Stonehouse, 2006). Así las cosas, la competitividad regional se convierte en un paradigma complejo que no solamente impacta el ámbito de las relaciones económicas y las necesidades materiales, sino que constituye un fundamento

rector de la continuidad de una sociedad que se piensa y se define en evolución permanente.

Metodología

La presente investigación es de tipo cualitativa, descriptiva en la cual se pretende configurar la ruta crítica de la competitividad debe pasar tres pruebas de fuego fundamentales. La primera tiene que ver con la configuración de la visión de región, que no solamente alude a un ejercicio retórico y soñado, sino que debe ser la concreción de una discusión coordinada en la que los participantes o actores interesados, deben ponerse de acuerdo en la caracterización de la problemática y la determinación de las disposiciones para el cambio. La segunda prueba consistirá en la correcta elección de referentes que permitirán poner en dimensiones viables el complejo ejercicio de cooperación que a través de macroproyec-

tos conduzca a la región hacia su fin. Y la tercera prueba tendrá que ver con la determinación de la gestión de la competitividad, o lo que es mejor, la determinación de las responsabilidades y los espacios que garantizarán el entendimiento, la comunicación, el control y la retroalimentación del proyecto.

Los principales hallazgos en estos aspectos partieron del análisis de información primaria y secundaria que fue obtenida en un trabajo de campo desarrollado en dos etapas. Primero se realiza la caracterización de las principales ventajas y desventajas que determinan una región competitiva empresarial y sectorial. Para lograr esta caracterización se privilegió la descripción de seis aspectos fundamentales en el ámbito de los recursos productivos, en los aspectos sociales, en la infraestructura, el desempeño empresarial y sectorial, en la estructura del comercio exterior y en materia institucional y tecnológica.

Esta información permitió la elaboración de una primera aproximación al perfil competitivo de la región, el cual fue reforzado a través de una metodología de trabajo que identificó las temáticas específicas y las categorizó en seis tópicos especiales que dieron su nombre a igual número de mesas de trabajo, a saber: Desarrollo Empresarial y Sectores Estratégicos, Infraestructura y Logística, Desarrollo Territorial E Institucional, Ciencia y Tecnología, Desarrollo Social, Concertación e Integración Sector Público-Sector Privado.

La síntesis de las mesas de trabajo permitió establecer un grupo de sectores que se proponían como prioritarios y un acervo de proyectos que en diferentes niveles se asociaban como alternativas de solución a las principales problemáticas del ambiente competitivo. Paralelamente, se realizaba un trabajo de exploración que buscó experiencias de integración sectorial y mejoramiento competitivo regional. De este trabajo de contrastación se formularon iniciativas en el corto, mediano y largo plazo. Finalmente, tanto las conclusiones sobre los sectores productivos con potencial y las acciones que hacen posible una infraestructura física e institucional para el

desarrollo de los mismos, se sintetizaron en unos lineamientos fundamentales que constituyen los principios rectores de una agenda de competitividad.

Principales características competitivas de la región

La perspectiva es en cierta forma innovadora, los resultados se exponen desde la formulación tradicional de la competitividad por dos razones fundamentales. La primera, porque las perspectivas teóricas actuales sobre el tema se basan en las formulaciones de Porter, 1991, y la segunda, porque conviene a una síntesis la disposición pragmática y sencilla de los hallazgos para facilitar su discusión y toma de decisiones.

Por estas razones, los hallazgos expuestos en este acápite se exponen en las cuatro categorías de fuerzas fundamentales que generan la competitividad como resultante, a saber: condiciones relacionadas con factores de producción, condiciones relacionadas con el mercado, condiciones relacionadas con la dinámica empresarial y condiciones relacionadas con las industrias conexas y las actividades de apoyo. Se expone a continuación una síntesis de los hallazgos más importantes.

Características relacionadas con los factores de producción

Los factores de producción son claves para la generación de ventajas competitivas porque constituyen la base para el desarrollo de la actividad productiva y la satisfacción de necesidades materiales. Su disponibilidad, y sobre todo su calidad, son garantes de eficiencia en el proceso de obtención de bienes y servicios y de generación de riqueza.

Como se ha mencionado en la síntesis conceptual de este documento, los aspectos incluidos en esta categoría constituyen el elemento ecológico que describe no solo el inventario disponible de dichos factores, sino también los atributos esenciales que definen la relación de

los habitantes con su medio, en un contexto de sostenibilidad ambiental. En esta categoría de la caracterización, es posible sintetizar las siguientes ventajas:

Condiciones geográficas y de clima favorables:

En el Valle del Cauca se encuentran los caminos que comunican el suroccidente colombiano con el centro del país, lo que lo convierte en un eje vinculante de actividades económicas y regiones con diversas vocaciones productivas de trascendental importancia para la nación, como es el caso de los productos agroindustriales, con el clúster del azúcar a la cabeza que ocupa el 81,3% de la tierra dedicada a la siembra de cultivos permanentes, y cuya producción es una base fuerte para el desarrollo de la agroindustria, y los servicios en general, que componen las dos terceras partes del PIB regional, destacando dentro de ellos los servicios financieros y el comercio que son la mitad de este aporte. En general, el Valle del Cauca es la tercera economía del país, con una participación dentro del PIB nacional del 9,3% (Departamento Administrativo de Planeación, 2013).

Esta condición es consecuencia de haber identificado en la región una variedad de pisos térmicos favorables para los productos agropecuarios, con predominio de un valle geográfico amplio con un clima templado óptimo para cultivos permanentes y transitorios. El arraigo de la producción de caña se deriva de una excepción relacionada con esta característica.

En la zona del litoral, la consolidación del puerto de Buenaventura como epicentro tradicional del comercio exterior colombiano, le extiende un protagonismo especial en la competitividad regional y un aliado fundamental en la cadena de valor de las empresas y regiones de todo el país, puesto que este puerto conforma el único nodo portuario del país sobre el mismo mar, movilizándolo los mayores volúmenes del comercio exterior nacional, 30.5% de la carga marítima exportada, sin incluir petróleo y derivados en 2014, y el 21.2% en la carga importada (DANE - BanRep, 2014). Se destaca igualmente, la producción maderera y la mi-

nería como actividades complementarias a los servicios logísticos y portuarios que son los que mayor valor generan en esta subregión.

Amplias posibilidades de aprovechamiento territorial: El Valle del Cauca cuenta con amplia disponibilidad de tierras para expansión, especialmente en el sector rural. Más del 80% de la población se encuentra concentrada en el eje central del departamento, que incluye a Cali, Buenaventura y Palmira, con sus respectivas zonas de influencia.

Adicionalmente, esta población habita en las zonas predominantemente urbanas que corresponden a menos del 5% del territorio disponible, dejando un amplio margen de tierras al sector rural que es donde se desarrollan las actividades agroindustriales, principalmente en la región del valle geográfico del río Cauca. El litoral vallecaucano cuenta con mayores dificultades de aprovechamiento dado lo accidentado del terreno, aunque se destacan en él vocaciones como el comercio, los servicios portuarios y, en menor medida, la explotación maderera y minera, que normalmente son llevadas a cabo en condiciones informales con un impacto ambiental que compromete seriamente la sostenibilidad.

Hacia el norte del Valle del Cauca, la agroindustria es un poco más diversificada, destacándose mayor presencia de cultivos hortofrutícolas e industrias procesadoras de alimentos y productos químicos con destinos agroindustriales principalmente. Cerca de la frontera norte del departamento el panorama económico empieza a parecerse más a las vocaciones productivas del eje cafetero. Hacia el sur, el valle geográfico prolonga su vocación productiva cañicultora y de la industria azucarera, aunque existen jalosamientos industriales diversos promovidos por las zonas de excepción económica (Ley Páez) en el norte del Cauca.

Los nuevos planes de ordenamiento territorial intentan realizar un panorama esencial de los usos posibles del suelo tratando de encontrar mayor eficiencia en esta disponibilidad, a fin de que se puedan favorecer asentamientos

productivos (agropecuarios, industriales y de servicios), alternativas de vivienda de calidad y zonas protegidas para el aseguramiento alimentario, las reservas forestales y de las fuentes hídricas.

Condiciones favorables para la inversión foránea: En complemento de lo anterior, los encadenamientos agroindustriales y las condiciones ambientales han convocado intereses diferentes a la producción con fines comerciales. La presencia de empresas multinacionales interesadas en la investigación (CIAT) y la acción que en el mismo sentido desarrollan otras organizaciones privadas (CENICAÑA, PROCAÑA) y públicas (ICA, CORPOICA) y la Academia, han permitido destacar las condiciones de excepción de las tierras vallecaucanas como garantes del aseguramiento alimentario, promoviendo inversiones que impactan lo productivo pero que también promueven el aprovechamiento de la Biodiversidad de la región y la capacidad de integración de las actividades productivas, como es el caso del Parque Biopacífico.

Infraestructura vial: Es la principal ventaja del Departamento. El Valle geográfico se encuentra interconectado por una columna vertebral de vías cuyo eje principal está representado por una doble calzada que permite atravesar longitudinalmente la región en poco menos de cuatro horas. La mayor dificultad en este ensamble vial, excepcional en todo el país, se encuentra hacia el Litoral, cuyas condiciones geográficas difíciles y el abandono administrativo han relegado esa infraestructura a décadas de atraso. Sin embargo, hay expectativas por los avances en la doble calzada hacia el Puerto, que se priorizó en la última década del siglo pasado, pero que realmente comenzó a materializarse hacia finales de la primera década del presente siglo; se espera su culminación definitiva hacia el 2018.

Un problema más local, pero no menos importante es la malla vial urbana, que contrasta infortunadamente con la extraordinaria columna vertebral departamental. Los problemas de movilidad derivados de la concentración pobla-

cional en los centros urbanos y la desactualización y mal estado de la capa asfáltica, constituyen un común denominador al centro de las ciudades principales del Departamento. Si se considera que en el interior de dichas ciudades están los epicentros de servicios conexos a la Industria y las actividades comerciales, que generan más del 60% del PIB departamental, esta infraestructura es inconsecuente con este papel protagonista.

Es de destacar que la articulación vial de excepción ha convocado iniciativas importantes para el desarrollo de un Centro Logístico Integral, el Parque Científico y Tecnológico Biopacífico, y varios asentamientos tipo parques y corredores industriales y comerciales que se encuentran en prospecto.

Favorabilidad para articulación productiva y comercial con proyección internacional: Sin discusión, la evolución de las actividades agroindustriales, de los epicentros comerciales y de la actividad logística y portuaria empiezan a mostrar mayor capacidad de articulación. Anteriormente, sus desarrollos tenían un carácter más desarticulado y espontáneo. Al considerar mayor importancia en las posibilidades de integración y de sinergias para la competitividad frente a mercados nacionales e internacionales y el importante complemento mutuo de los mercados de estos municipios, la planificación central y empresarial se ha orientado a la configuración de nodos de desarrollo regional impulsadores de la actividad productiva en concordancia con la visión de ciudad - región.

La identificación de apuestas productivas en los ejes de desarrollo productivo propuestos en el mencionado documento “Narrativa estratégica de la competitividad. Un Valle que se atreve” (CRC, 2015), da cuenta de los resultados de un ejercicio de autoconocimiento de varias décadas de exploración sobre la vocación productiva de las subregiones del Valle del Cauca y que actualmente están claramente identificados en términos de propuestas concretas de desarrollo productivo en el corto, mediano y largo plazo, según se ha expuesto en el capítulo anterior.

Siguiendo el orden de esta síntesis, y equilibrando esta exposición, se pueden relacionar las siguientes desventajas:

Recurso humano poco calificado: Hay poca concordancia entre los requerimientos del sector empresarial y las cualidades del recurso humano disponible, lo que impacta negativamente el desarrollo empresarial y la calidad de vida de los vallecaucanos. Esto es consecuente con las múltiples apreciaciones de los empresarios que manifiestan que los profesionales que desempeñarán cargos con responsabilidades importantes deben conseguirlos de Cali en la mayor parte de los casos, pues son ausentes en las ciudades de la periferia. La oferta educativa se encuentra concentrada en el centro del Departamento, principalmente en su capital, y es más limitada y de menor calidad en la periferia, aunque para el norte del Valle la alternativa de las Universidades del eje cafetero constituye un alivio. Sin embargo, la educación superior sigue siendo una opción restringida para el grueso de la población que principalmente la encuentra muy costosa para sus presupuestos o, en menor proporción, decide que sus estudios terminan con la secundaria. En consecuencia, tres cuartas partes de la mano de obra disponible es no calificada y cuenta con el grado de bachiller como máximo título obtenido.

En términos generales, según proyecciones del DANE censo 2005, mientras en el Valle del Cauca la tasa de cobertura en los niveles básicos de educación es superior al 90%, la tasa de cobertura en educación superior asciende sólo al 37.9%, por debajo del promedio de la ciudad capital Cali que alcanza una tasa del 53.1% y del total nacional que asciende al 46.1% (MEN, 2014).

Escasa capacidad de ahorro, bajos ingresos y baja inversión interna: El predominio de la población en los estratos más bajos en el Valle del Cauca además de la mano de obra no calificada afecta sin duda el nivel de ingresos de los Vallecaucanos, lo que hace que las fuentes de ahorro que se destinan posteriormente a créditos para inversión productiva sean escasas.

Para 2014 se estima que el porcentaje de personas en situación de pobreza es del 22,7% - 5,2% en pobreza extrema – y que consecuentemente el Valle generó ese año el 6,8% de las captaciones del sistema financiero, pero representó poco más del 9% de la cartera neta del sistema (DANE, 2014). Lo cual muestra un panorama deficitario en lo que corresponde a la cultura del ahorro en la región.

A esto se suma que la inversión productiva que se ampara en capitales de riesgo para comenzar negocio es muy baja y limitada para muchas empresas pequeñas del sector servicios que se crean y se disuelven en muy poco tiempo debido al escaso apalancamiento, de otro lado, el riesgo implícito en estas operaciones obliga a que las tasas de interés sean relativamente altas, los requisitos de acceso a capital sean particularmente difíciles y los capitales disponibles busquen la seguridad de las inversiones de las grandes empresas en las que ha predominado la adecuación del negocio antes que la creación de más empleos.

Concentración del capital en pocas actividades productivas: Asociado con el punto anterior, los capitales importantes han buscado sobre todo la seguridad de las empresas tradicionales, mientras que las pequeñas inversiones se han concentrado en el sector servicios, principalmente los comerciales. Se estima que de los activos totales industriales el 44,4% corresponden a la agroindustria de alimentos (incluido el azúcar y sus derivados que son casi el 40% de ese renglón), seguidos de la elaboración de productos químicos (incluidos algunos procesos de refinamiento de petróleo) con el 17,3% y la fabricación de papel junto con las actividades de edición e impresión con el 15,6%. Es decir, en tres grandes renglones industriales se encuentran concentrados poco más del 77% de los activos totales.

Concentración de la propiedad de la tierra y difícil acceso a la misma: Este problema, generalizado en el Departamento, impacta negativamente el nivel de vida, la sobrevaloración de los terrenos y el incremento de los costos

de producción para las empresas que se instalen en la región. Según el PNUD y el IGAC, el Valle del Cauca es uno de los departamentos con mayor inequidad en la distribución de la tierra; problemática que se ha visto agravada por el accionar de grupos al margen de la ley que han despojado a campesinos de sus predios. El coeficiente de GINI en tenencia de la tierra aumentó del 0,89 a 0,91 durante la primera década del siglo XX (PNUD, 2011). Esto representa una seria amenaza ante las perspectivas de posconflicto, de diversificación de la actividad productiva y de generación de oportunidades productivas para los habitantes de la región.

Ordenamiento Territorial sin perspectiva estratégica: Las actualizaciones de los planes de desarrollo locales fueron demoradas y finalmente cumplieron con requisitos de ley, pero definitivamente están lejos de circunscribirse dentro de una visión prospectiva del territorio y adolecen de directrices fundamentales acordes con las necesidades actuales de expansión para la región. Debe hacerse una revisión de las posibilidades de dotar esta herramienta de política de desarrollo territorial tanto de una visión concreta del mismo en el tiempo, como de los instrumentos estratégicos para el cumplimiento de los propósitos de las Agendas de Competitividad específicas que se relacionen con este tema.

Débil infraestructura vial en los municipios: Como ya se mencionó en un acápite anterior, en contraste con las excelentes condiciones de las vías externas y las ventajas derivadas de ellas, la congestión y los problemas de movilidad en el interior de las ciudades tienen como causante una infraestructura vial obsoleta para las necesidades de una ciudad en crecimiento. Este factor constituye un ambiente poco amable y poco eficiente tanto con el transeúnte como con el desarrollo empresarial, a propósito de la concentración del sector servicios en la zona urbana.

Características relacionadas con el mercado

En el paradigma de la competitividad, la existencia de mercados con potencial de expansión y con diversidad en materia de sus

determinantes, constituye una garantía para la supervivencia de las empresas y la generación de oportunidades de desarrollo de nuevos negocios. No se debe olvidar que, aunque no es el factor exclusivo, la productividad pierde el sentido de su esencia si no hay mercados para los productos. En este aspecto se pueden considerar como ventajas:

Epicentro de mercados con buen poder adquisitivo: El centro de consumo de Cali y su área de influencia, así como la cercanía relativa con el centro del país le permite el complemento de productos y servicios que demandan empresas y consumidores en general, al tiempo que se presenta como una oportunidad de salida para la oferta de empresas instaladas en la región.

Este es un factor en el que el Valle del Cauca constituye referente nacional, ocupando el tercer puesto en el escalafón nacional, contrastando con este buen resultado aspectos relacionados con el grado de apertura del mercado, y la facilidad para registrar propiedades y obtener permisos de construcción (CPC & CEPEC, 2015), aspectos de baja calificación que se explican por las características estructurales de la propiedad de la tierra, expuestas en acápites anteriores. De la misma manera, la apuesta del Valle del Cauca se soporta en esta ventaja que se evidencia en el hecho de poseer 8 ciudades con más de 100.000 habitantes y un PIB per cápita de US\$ 7.729 (2014) por encima del promedio nacional (CRC, 2015).

Mercado potencial junto con el área de influencia: Teniendo en cuenta el área de influencia del Valle, el suroccidente colombiano, que se extiende hacia los departamentos del sur del país, éstos permiten el complemento del mercado regional, aunque sus características predominantes siguen siendo las limitaciones en el ingreso. No obstante, hay una importante actividad empresarial en la zona de influencia que posiciona al Valle del Cauca como un centro de aprovisionamiento relevante en las cadenas de valor de las empresas de esta región. Justamente, el informe sobre competitividad departamental destaca en este aspecto un potencial

importante no solo porque el mercado externo del Valle esté representado en su proyección hacia el pacífico sino también por ser abastecedor del mercado más importante en el centro del país (CPC & CEPEC, 2015).

Posibilidades de conexión con el mercado interno: Como ya se ha señalado, nuestra posición privilegiada nos permite pensar no solo en el mercado regional sino también en el mercado nacional. En este sentido, existen propuestas para extender la conectividad con otros Departamentos, sorteando el obstáculo que representa la cordillera hacia el oriente del país, lo que permitiría incluso llegar a las fronteras con Venezuela y Brasil. Estas propuestas aún ya se encuentran en proceso de formulación concreta, aunque se espera su desarrollo efectivo para un largo plazo. Una vez más, este aspecto es clave en la apuesta futura del Valle del Cauca, teniendo en cuenta su posición como abastecedor del mercado del centro del país.

Comodidad y costo de vida: Frente a otras regiones del país, especialmente el centro del mismo, el costo de vida es bajo, lo que junto con su clima templado y la diversidad de pisos térmicos, así como las condiciones de conectividad y de habitabilidad, se convierten en factores favorables para quienes toman su decisión de residencia tanto para vivienda como para actividades productivas.

En contraste, se pueden relacionar las siguientes desventajas:

Disminución en el crecimiento de la población y concentración de la misma: La población del Departamento crece a menores tasas que en décadas anteriores y es el tercer receptor de desplazados del país, lo que finalmente deriva en concentración de la población en los estratos bajos (1, 2 y 3) y tiene implicaciones en la informalidad y los bajos niveles de ingreso, que debilitan la capacidad de compra del mercado poniendo un límite a las posibilidades de salida de la producción de las empresas.

Riesgo de bajo poder adquisitivo derivado de las condiciones laborales: En relación con otras regiones circundantes, el ingreso me-

dio en el Valle, especialmente en su zona central, es relativamente alto, pero si consideramos que el grueso de su población se encuentra en los estratos más bajos, una importante cuota del mercado presenta bajo poder adquisitivo. La pérdida de la calidad del empleo y el problema del desempleo, que suelen estar por encima de los promedios nacionales, también afectan la capacidad adquisitiva de los vallecaucanos (CRC, 2015).

Características relacionadas con la dinámica empresarial

La caracterización del tejido empresarial, la estructura y rivalidad de estas empresas, constituye un elemento importante de competitividad porque representa la capacidad para transformar factores de producción en bienes y servicios concretos, al tiempo que se proyecta estratégicamente en una senda de desarrollo económico viable y sostenible. Un ambiente de competencia sana entre empresas permite fijar estándares que se renuevan y se vuelven más exigentes incorporando innovación y estrategias sofisticadas de expansión empresarial. Por el contrario, un ambiente de competencia que favorece concentración de cuotas productivas y de mercado, es excluyente y básico, con posibilidades de supervivencia pero estancado en el desarrollo productivo.

En concordancia con lo anterior, se pueden señalar para el Valle del Cauca las siguientes ventajas:

Existen empresas en todos los sectores productivos: Se estima que el Valle del Cauca tiene una cuarta parte de las empresas de todo el país, lo que representa alrededor de 22.000 negocios. Según Datos de la Encuesta Anual Manufacturera 2014, el Valle del Cauca concentra un poco más del 13% de establecimientos manufactureros del total nacional, los cuales concentran el 14.8% de la producción bruta manufacturera del país y el 13.8% del valor agregado. Aunque adolece de concentración de la producción en unos pocos sectores, como se ha señalado en acápites anteriores, existen empresas en todos los demás

renglones productivos (servicios comerciales y agroindustria del azúcar, por ejemplo), lo que implica potencial para la diversificación, la integración y el desarrollo empresarial. En este sentido, resulta positivo que la inversión neta en sociedades registrada a través de la Cámara de Comercio de Cali para el año 2014 aumentó en relación al 2013 en un 14,9%, jalonada por las actividades de transporte y almacenamiento, comercio, inmobiliarias e información y comunicaciones, sectores productivos que permiten el desarrollo del potencial de diversificación (DANE - BANREP, 2014).

Tradición Empresarial: El Departamento del Valle fue creado por iniciativa de empresarios que llevaron a cabo sus experimentos productivos hasta encontrar las vocaciones principales y se unieron para delimitar su campo de acción y liderar beneficios colectivos. Por lo tanto, su evolución sociopolítica ha estado íntimamente relacionada con el desarrollo empresarial, principalmente con el desarrollo del sector azucarero y las actividades conexas, que han sido y siguen siendo determinantes de la dinámica empresarial y del desarrollo de la región.

Grandes empresas rentables y en expansión: La inversión en la actividad productiva tradicional sigue siendo rentable y brinda la oportunidad de crecimiento para estas empresas, que pueden además utilizar su músculo financiero para promover la integración de los sectores e iniciativas incluyentes de trascendental importancia para la región, como las que se han mencionado en apartados anteriores (Parque Biopacífico, Centro Logístico Integral, Sociedad Portuaria de Buenaventura, por mencionar algunos).

Liderazgo de las grandes empresas: En consonancia con lo anterior, las grandes empresas con tradición no solamente influyen en las instancias en las que se piensa y se discute el desarrollo regional, sino que también generan estándares de planificación que constituyen referentes importantes para las empresas más pequeñas aún en otros sectores.

Existencia de empresas e instituciones generadoras de desarrollo empresarial: El Valle del Cauca

presenta una amplia dotación de organizaciones conexas generadoras de fuerzas integradoras como es el caso de Zonas Francas, Parques Industriales, Parque Científico y Tecnológico Biopacífico, etc. Al tiempo que tiene en su inventario formativo una amplia oferta de instituciones de educación superior y Centros de Investigación especializados en asuntos agroindustriales que permiten explorar posibilidades de desarrollo productivo e innovación con impacto empresarial. Estas concentraciones empresariales representan ventajas en el desarrollo de curvas de experiencia para la configuración de aglomeraciones con mayor impacto.

Por otro lado, se pueden relacionar las siguientes desventajas:

Concentración de la actividad empresarial en pocos sectores: Al menos el 70% de las empresas del Departamento se encuentran en el sector servicios, especialmente en el renglón comercio, restaurantes y hoteles. El sector industrial cuenta con poco más del 20% de los establecimientos productivos y genera múltiples encadenamientos con el sector primario, que constituye menos del 10% del total de establecimientos. En todos los casos, estas empresas son predominantemente MIPYMES. De esta manera, se presente como un elemento negativo una alta tasa de concentración de las empresas en unos pocos sectores productivos y el predominio de negocios pequeños o medianos, que merece un acápite aparte.

Predominio de las empresas pequeñas: Es evidente que la composición empresarial arroja un gran porcentaje de empresas pequeñas (cerca del 90% del total son microempresas), a las que se encuentra asociada una baja rentabilidad, un alto riesgo, una baja expectativa de vida y, por supuesto, un bajo impacto en el empleo. Adicionalmente, es de suponer que este rango de empresas son más susceptibles de la informalidad.

Estilos gerenciales de contingencia: De acuerdo con lo anterior y en contraposición de lo que se evidencia en las grandes empresas, el predominio de las pequeñas empresas y el alto riesgo característico de las mismas, permite

pensar también en la característica de un estilo gerencial orientado hacia la contingencialidad y la ausencia de mecanismos formales de planeación. Esto se manifiesta en problemáticas que impiden la definición de horizontes estratégicos para dichas empresas, limitados entre otras cosas por una alta dependencia de un sector productivo específico (y en ocasiones de una sola empresa grande), la baja cualificación del gerente, una escasa referenciación de la competencia y una baja disposición a la integración empresarial (Silva Castellanos, 2014).

Características relacionadas con los sectores conexos e instituciones de apoyo

Las organizaciones conexas e instituciones de apoyo soportan el elemento articulador por excelencia de la competitividad. Son los encargados de brindar los complementos estratégicos en aspectos que normalmente no puede atender el productor por su concentración en los procesos internos de su empresa. Constituyen el capital básico para la generación del tejido institucional para la competitividad y, por lo tanto, son el insumo para la definición de estrategias políticas para el favorecimiento de la competitividad regional.

Así las cosas, sobre este aspecto el Valle del Cauca cuenta con las siguientes ventajas:

Cobertura en educación básica y media: Se estima que en el Valle del Cauca, para el año 2012 la cobertura neta fue de 88.09%, mientras a nivel nacional se reportó una tasa de cobertura neta del 88.31%, operando en el Departamento el 8,7% de los establecimientos educativos del país en este nivel (MEN, 2012). Al mismo tiempo, se destaca en estos niveles de formación una de las tasas más bajas de deserción, lo que explica en parte que la cobertura sea relativamente más baja que la cifra a nivel nacional. Esto quiere decir que en el Valle del Cauca se requieren más establecimientos educativos para atender una demanda creciente en estos niveles de formación.

Existencia de instituciones de educación supe-

rior: Se destaca la presencia de 55 Instituciones de educación superior en la región, ocho de ellas acreditadas en alta calidad. De estas, 11 son instituciones universitarias, 5 de ellas acreditadas de alta calidad. De las tres instituciones oficiales se destaca la Universidad del Valle que cubre cerca de dos tercios de la demanda total, con una oferta académica de 284 programas académicos vigentes, lo que representa una ventaja especial para la apropiación de una realidad social, política y económica, al tiempo que permite la cualificación del recurso humano tanto para la conciencia de la realidad como para el desarrollo de herramientas para su transformación. La articulación de estas instituciones en las estrategias que permitan la creación y mejoramiento de ventajas competitivas para la región, es una garantía de éxito en el proceso.

Instituciones de desarrollo científico y tecnológico: las Instituciones que se encuentran en el área de influencia de zona agroindustrial por excelencia como el CIAT, CORPOICA, ICA, las universidades y sus centros y áreas de investigación, permiten desarrollar una clara ventaja en la perspectiva que se viene planteando desde hace mucho tiempo en la ciudad de promover el desarrollo de una especie de Clúster del desarrollo científico y tecnológico para la región que incluso podría convertirse, lo que ya se está materializando en la iniciativa del mencionado Parque Científico y Tecnológico Biopacífico.

Instancias que posibilitan la integración gremial: Es indudable la enorme ventaja que plantea la existencia de instituciones productivas y gremiales (Comités Intergremiales, Comisión Regional para la Competitividad, para citar algunos) con representatividad que permiten crear espacios para el debate y la construcción de estrategias favorables para la integración de las actividades productivas. Estas instancias representan el potencial de cohesión del sector productivo, en la medida en que puedan explotar el liderazgo para el consenso y la representación legítima ante los organismos de gobierno, a fin de influir positivamente en la construcción de una realidad empresarial deseada.

En el otro lado de la balanza, se pueden rela-

cionar las siguientes desventajas:

Baja calidad en la educación básica y secundaria: Asociado al gran número de instituciones se encuentra la dificultad para encontrar calidad en estos niveles de educación. A pesar de la baja deserción escolar, los resultados de las pruebas SABER en estos niveles hacen que la región se encuentre en los escalafones más bajos en las mediciones de competitividad regional (CPC & CEPEC, 2015).

Deficiencias en la calidad de la educación superior: Una mínima parte de la oferta de establecimientos educativos de este nivel se encuentra acreditada, lo que supone un efecto importante en las bajas calificaciones de las pruebas SABER PRO. A esto se suma el hecho de que una importante parte de esta oferta educativa se orienta hacia programas que no tienen un componente específico de formación que corresponda a las necesidades del sector productivo. El referente de calidad en la formación superior se puede encontrar en la Universidad del Valle, cuya oferta académica es variada y los resultados específicos de las pruebas hacen que sus estudiantes se encuentren por encima del promedio general. No obstante, prevalece un distanciamiento entre los programas académicos de la educación superior con las necesidades de formación específicas de las empresas.

Baja integración en el sector productivo: La tendencia a la concentración de la producción en unas pocas actividades productivas deriva en dificultades para hacer integración entre los sectores y conduce a mayor concentración de la actividad productiva.

Baja integración interinstitucional: A pesar de que los acercamientos que se han intentado y que se están haciendo recientemente (CRC) y otros que se han hecho en el pasado, constituyen un antecedente importante, este punto sigue presentando una debilidad que es necesario modificar. La construcción del desarrollo tiene como punto de partida el compartir una misma visión de la realidad que se pretende transformar. Los disensos provocados por los recalcitrantes re-

tos favorables a los intereses particulares crean campos estériles para el florecimiento del desarrollo, por el contrario, los espacios para la discusión razonada, los ejercicios que busquen el consenso con el propósito noble del interés general y la permanente retroalimentación entre los agentes del desarrollo, más que catalizadores constituyen detonantes para la evolución socioeconómica de la región.

Débil infraestructura para la calidad de vida: Este punto hace referencia al conjunto de actividades complementarias para vida de la comunidad, pero que constituyen un pilar fundamental en la salud física y mental de sus habitantes. Las condiciones de infraestructura para entretenimiento, para los servicios de salud, la existencia de planteles educativos de alto nivel (colegios bilingües), zonas de recreación específicas o zonas de esparcimiento donde el ciudadano pueda disfrutar de su tiempo de ocio y de descanso, la infraestructura hotelera para la recepción de visitantes tanto nacionales como internacionales. En general, una infraestructura que podríamos denominar social-urbana y de calidad de vida que hagan una ciudad más amable y más atractiva no solo para los que ahí habitan si no para que los que vienen de alguna manera de paso. Este es un punto crítico para las ciudades intermedias, y solo medianamente resuelto para la Capital.

Perspectivas y horizonte estratégico de la competitividad en la región

En las experiencias que han servido de base para la diagnosis de la competitividad regional en los diversos escenarios mencionados al inicio del acápite anterior, que se motivan además por las discusiones que al respecto se han desarrollado en escenarios gremiales, políticos y académicos, en el ámbito nacional e internacional, se ha podido establecer un conjunto de lineamientos estratégicos que se consideran esenciales para el enrutamiento de la competitividad regional. Se exponen a continuación, los aspectos más importantes relaciona-

dos con estos lineamientos, estableciendo dos perspectivas necesariamente complementarias, en concordancia con el esquema analítico que impacta finalmente la posibilidad de construir unos valores culturales arraigados en favor de la competitividad. Por lo tanto, se exponen estas propuestas en dos vertientes: Acciones específicas y las condiciones institucionales básicas para garantizar su cumplimiento.

Acciones específicas para la competitividad del Valle del Cauca

Con el fin de desarrollar el potencial competitivo regional, se propone enfocar los esfuerzos interinstitucionales en once líneas estratégicas que son:

La gestión del desarrollo territorial con visión prospectiva: Aunque se han tratado en diversos escenarios algunos aspectos generales sobre las reformas a los Planes de Ordenamiento Territorial, es claro que es necesario aún analizar y precisar todos los aspectos relacionados con las posibilidades de expansión territorial a nivel de los municipios y sistematizar un mapa actualizado de la disponibilidad y uso del suelo a nivel de la región, con fines estratégicos. Estos esfuerzos deberán canalizarse en el contexto de una metodología de prospectiva territorial, esto es, propender por una perspectiva de largo plazo que involucre las necesidades del desarrollo productivo de la ciudad en un contexto de mayores facilidades para las ventajas competitivas de las empresas, la sostenibilidad ambiental, el desarrollo urbano y la planificación de la infraestructura requerida para el sostenimiento de estos procesos, todo esto sobre la base del consenso.

Impulso de alternativas de integración empresarial para la innovación: Se debe diseñar un mapa de proyectos de integración empresarial vigentes, independiente de su estado de desarrollo (embrionario o avanzado), con el fin de determinar la estructura básica para la definición de redes de cooperación potencial para el apoyo a la productividad y la competitividad. En la medida en que estas redes tienen un inicio espontáneo e

informal, constituyen la base para la generación de redes formales que favorecen la creación de valor (Kingsley & Malecki, 2004).

Planificación estratégica del desarrollo sectorial: Como ya se ha venido tratando en la Comisión Regional de Competitividad, la definición de los sectores que se señalen como de alta prioridad en el desarrollo de atributos competitivos, como para aquellos que tengan procesos de más largo plazo en la construcción de sus ventajas competitivas, es necesario adelantar una caracterización específica de las actividades y encadenamientos existentes o posibles, con el fin de establecer los aspectos particulares a cada sector para involucrarlos gradualmente en la estructura de integración empresarial y sectorial que constituiría una apuesta determinada en el largo plazo.

Por contraposición a las apuestas transversales que a nivel de política de desarrollo económico suelen ser típicas en los países desarrollados aspectos (Rao & Tang, 2004), los países en desarrollo requieren de apoyos estratégicos específicos que impacten sectores y horizontes temporales determinados con la prerrogativa de la integración empresarial (Unger & Chico, 2004). En este sentido, acciones estratégicas como la realización y actualización del censo empresarial con cierta periodicidad, el diseño de programas de desarrollo competitivo sectorial y el establecimiento de unos lineamientos de política regional de apoyo al desarrollo de las MI-PYMES son experiencias útiles en el impulso del desarrollo empresarial.

Planificación de la infraestructura urbana de las ciudades: El crecimiento de la población urbana trae consigo necesidades de infraestructura en materia de dotación de servicios públicos, disponibilidad de suelos no productivos con buena calidad para vivienda y edificaciones, y el manejo del problema de la movilidad. Al igual que con la planificación del desarrollo productivo, el crecimiento, o mejor, el desarrollo urbano debe concebirse en el contexto de la sostenibilidad. Persiste en la región una fuerte necesidad de Planeación Estratégica de largo plazo, para lo cual deberán analizarse en profundidad los temas relacionados con estos procesos. Accio-

nes como la determinación del escenario tendencial del crecimiento demográfico, la planificación del desarrollo urbano manifiesta en planes específicos e innovadores y el diseño de un plan estratégico para la promoción turística son alternativas útiles para la promoción de este propósito.

Plan estratégico de conectividad regional:-

Tanto el desarrollo productivo como el desarrollo urbano y rural requieren de infraestructura con mayor especialización para mejorar la comunicación en términos de eficiencia y eficacia. Esto, además de lo que ya se ha planteado en infraestructura, un elemento adicional son las telecomunicaciones.

La cobertura y calidad de los servicios de conexión para la transmisión de datos son fundamentales para el manejo de información que resulta clave para la gestión del conocimiento. Una comunidad bien informada tiene mejor disposición para asimilar proactivamente los cambios que la globalización le impone a manera de retos de formación específica para la planificación de su prosperidad. En este sentido un diagnóstico cuidadoso del inventario actual de TICs se articularía efectivamente con un programa integral para masificar el uso de las TICs e incorporar estos medios a la vida cotidiana de los habitantes del municipio y a las actividades productivas, a fin de garantizar mayor difusión de la información y eficiencia en los procesos productivos y de mercadeo de las empresas.

Plan estratégico para mejorar la cualificación del recurso humano: Una de las debilidades más importantes detectadas en el análisis expuesto previamente ha sido el perfil del recurso humano de la región en cuanto a su formación. El predominio de los bajos niveles de educación y la baja calidad que en esta materia se hace predominante incluso a nivel nacional, constituye un obstáculo para la competitividad tanto del país como de sus regiones con lo cual se configura una verdadera prioridad en materia de desarrollo competitivo del país y sus regiones.

Por ello es de suma urgencia contar con un

programa de desarrollo educativo en concordancia con las prioridades de desarrollo productivo que está estableciendo esta Agenda de tal manera, que los diferentes niveles educativos medio, técnico, tecnológico y superior, provean el recurso humano adecuado a unas mejores condiciones competitivas para el desarrollo de la ciudad.

Es necesario utilizar la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica para que se retroalimente el sector productivo en materia de los cambios que los mercados internacionales y nacionales sufren tanto por razones tendenciales como por factores coyunturales. Además, es necesario involucrar en este sistema y de manera activa a todos los niveles de educación, para que se diseñe una estrategia de transformación educativa con su respectivo plan de acción flexible que permita la adaptación permanente frente a las necesidades del medio.

Hay que tener en cuenta que esto no solo impacta la formación por competencias para la producción, sino también el desarrollo de una cosmovisión con una crítica que no se concentre en resistencias sino que desarrolle capacidades de comprender y asimilar los rápidos y complejos cambios del entorno, y de promover procesos de transformación social y cultural que convoque la cooperación y no la confrontación. El debate razonado y aterrizado permite distinguir el camino compartido hacia una visión común de desarrollo en el largo plazo, lo suficientemente amplia para dar cabida a la multiplicidad de intereses en el largo plazo.

Plan de inversión estratégica (pública y privada) para la competitividad: No hay que indagar mucho para darse cuenta del excesivo costo operacional que le resta eficiencia al gasto público. Especialmente en los municipios que menor capacidad de generación de sus propios recursos y mayor dependencia de los recursos de la nación, que por virtud de los proyectos de descentralización contemplados en la Constitución Nacional, tienden a disminuir.

El problema de la eficiencia en el gasto público debe ser revisado en detalle, a fin de

mejorar la distribución del mismo a favor de la inversión social. Es necesario un plan de inversiones que diseñe y renueve la infraestructura para la producción y para el desarrollo de la comunidad, el mejoramiento de la conectividad y la movilidad al interior de la ciudad, la cobertura y calidad de los servicios públicos y, por supuesto, la atención urgente que se requiere en los temas de educación y salud.

Acciones estratégicas orientadas por un Plan Maestro de Inversiones para el mejoramiento de la plataforma competitiva de la ciudad en infraestructura para el transporte, las telecomunicaciones y los servicios públicos, la constitución de un fondo mixto (público y privado) para la infraestructura, con el fin de crear un banco de proyectos y definir estrategias de cooperación para el financiamiento de los mismos, sobre la base de los beneficios derivados de dichos proyectos, tanto para la calidad de vida de la comunidad, la competitividad empresarial y el empleo y el diseño de estrategias políticas que integren el esfuerzo público y privado para la atracción de inversiones nacionales y extranjeras a través de la promoción de las actividades productivas actuales y potenciales, así como las ventajas que ofrece la región para la competitividad empresarial, constituyen un buen referente para apoyar este propósito.

Estrategias y mecanismos de integración de actores públicos y privados: Está establecido el carácter predatorio que ha adquirido el ambiente político del Valle del Cauca. Es indispensable y perentorio que en nombre del liderazgo perdido pero reclamado por el país, de una región que ha sido tradicionalmente líder en lo productivo, genere sinergias valiosas para la integración y la generación de oportunidades de desarrollo. La convocatoria al pacto colectivo para la competitividad que ha tenido como iniciativa la Comisión Regional de Competitividad con el establecimiento de la Narrativa de sus antecedentes puede ser la base de la generación de la línea estratégica para la cooperación y el establecimiento de instrumentos estratégicos de política pública para la genera-

ción de atributos competitivos para la región en el largo plazo.

Programas específicos para el posconflicto:

El conflicto armado que tiene una connotación histórica en todo el país y la situación de violencia e inseguridad que viven las ciudades por cuenta de los problemas de marginalidad y exclusión social que generan la delincuencia común, tienen hoy día elementos complejos que han borrado las fronteras distintivas de estos dos vertientes del problema. A esto se agrega el avance que ha tenido la agenda de diálogos para un acuerdo de Paz con las FARC, que se espera pueda generar un antecedente y referente importante para resolver de una vez los conflictos con otros grupos al margen de la ley. La agenda del posconflicto nos dará la oportunidad de despejar el horizonte de una niebla estructural que dejará al desnudo problemáticas de delincuencia común que deberán ser atendidas con instrumentos adecuados y que pueden constituir oportunidad para fortalecer la fuerza pública generando oportunidades de trabajo para la población marginada.

Todos los estamentos deben ser convocados para participar de los programas de sensibilización que conduzcan a la generación de oportunidades de empleo en un contexto de tolerancia y conciencia cívica. Lo que se ha dicho en materia de la educación es clave para que la visión de desarrollo que compartimos se convierta, en este contexto, en la creación de la identidad vallecaucana que se busca en el largo plazo. Este ejercicio debe extenderse pensando en el largo plazo en la creación de capacidades para reducir las vulnerabilidades, superar las crisis y generar mecanismos que permitan aprovechar oportunidades que generen inclusión y reduzcan las diferencias y la pobreza (PNUD, 2014).

Plan de desarrollo de sectores agropecuarios asociados a la seguridad alimentaria: Es claro que el Desarrollo regional tiene una enorme deuda de gratitud con el sector agroindustrial del azúcar. El perfil económico y social del municipio gira en torno a este sector y las

mayores contribuciones fiscales provienen de él. Sin dejar de lado los líderes que han surgido de estas actividades y que no solo han impactado positivamente el desarrollo empresarial, sino que han sido determinantes en las apuestas que han enmarcado el desarrollo municipal y regional en el suroccidente colombiano.

Sin embargo, el aseguramiento alimentario y las mencionadas necesidades de diversificación de la plataforma productiva regional, hacen necesario explorar las necesidades de garantizar la supervivencia y el desarrollo de sectores que han sido relegados o han surgido en términos marginales. La excelente calidad del suelo y la curva de experiencia agropecuaria de la región obliga a pensar en ellos para el favorecimiento de su desarrollo como opciones inmediatas para la generación de empleo con los recursos más disponibles en el plazo inmediato: suelos productivos y recurso humano no calificado.

No obstante, el primero de esos recursos presenta concentración en su propiedad y un manejo económico con privilegio de la rentabilidad. En el pacto colectivo, al que se ha venido aludiendo, será necesario incluir la sensibilización de los propietarios de diferentes niveles para una participación activa en la generación de oportunidades referidas a estos renglones del sector primario de la región. Así mismo, el gobierno debe comprometerse en la dotación de infraestructura mínima para que estos proyectos sean posibles.

No debe perderse de vista que la propiedad de la tierra implica poder político, que la política es la búsqueda permanente del bienestar colectivo y que la propiedad tiene una función social favorecida constitucionalmente. Por lo tanto, es un deber político de las fuerzas vivas participar activamente del aseguramiento de estas fuentes de empleo y de alimento para la supervivencia de la comunidad.

Programa de protección Ambiental de Cuencas Hidrológicas: El aseguramiento de las fuentes hídricas y de la calidad de este recurso tiene el mismo grado de importancia para la supervivencia de la región. Todos

los aspectos cotidianos y estratégicos dependen de una provisión de agua suficiente y con calidad, especialmente cuando fenómenos climáticos ampliamente conocidos ponen en riesgo este aseguramiento.

Las reformas estructurales a los Planes de Ordenamiento Territorial deben incluir los principios rectores de conservación y aseguramiento de fuentes hídricas, al tiempo que el proceso sistemático de tratamiento de aguas residuales con las debidas especificaciones tanto para los procesos productivos como para las actividades urbanas.

Acciones específicas como la actualización de la Agenda Ambiental Departamental, en lo concerniente a la caracterización de los recursos naturales como la tierra, zonas forestales, calidad del aire, atmosfera, y la biota; así como el impacto de los asentamientos urbanos, el transporte, el manejo de residuos sólidos y reciclaje, el consumo de sustancias agotadoras de la capa de ozono (SAO), la emisión de gases con efecto invernadero (GEI), la concentración de partículas de gases, la producción y consumo de energía y los tipos de energéticos, y la gestión del riesgo de desastres naturales. Esto con el fin de determinar unos criterios estratégicos para la gestión del medio ambiente de la región.

Complementa lo anterior el fortalecimiento de la cooperación interinstitucional para la Gestión Ambiental Departamental. A fin de lograr mayor compromiso de los sectores productivos, instituciones de investigación, Academia y Gobierno para garantizar el aseguramiento de las fuentes hídricas y el desarrollo sostenible de la región.

Condiciones institucionales de base para la generación de sinergias competitivas

Las políticas públicas constituyen herramientas fundamentales que garantizan la legitimidad y operatividad a los propósitos de largo plazo involucrados con la competitividad. Contienen instrumentos concretos para la articulación de los actores y el diseño de caminos específicos

para el cumplimiento de los lineamientos estratégicos que determinan el camino de la transformación productiva y el mejoramiento de las condiciones competitivas de la región.

Los cambios en la estructura de las instituciones de gobierno que se han gestado en las últimas décadas hacen posible la adaptación de las mismas a las necesidades particulares de cada región para delinear su propia ruta de desarrollo endógeno. Para garantizar la materialización de los lineamientos de una propuesta estratégica para favorecer la competitividad regional se proponen modificaciones que acondicionan estas políticas en lo estratégico, en lo estructural y en lo programático.

Política local para la competitividad: Los lineamientos estratégicos contenidos en esta propuesta deben ser analizados en profundidad a fin de definir su carácter normativo y operativo de manera específica. La definición de políticas genéricas que sean comunes al desarrollo socioeconómico y que representen el componente instrumental transversal a las estrategias aquí dispuestas, debe posteriormente complementarse con el diseño de políticas específicas que se definen más adelante.

En este sentido, los aspectos prioritarios planteados, así como sus programas y proyectos deben constituirse en una política pública del Departamento, de manera que se le otorgue a esta un carácter político de largo aliento. Igualmente, a través de este andamiaje político, deben quedar definidas las responsabilidades y mecanismos endógenos para la retroalimentación de los procesos de desarrollo vinculados a las agendas de competitividad específicas (sectoriales y municipales), así como el compromiso político de las administraciones venideras para garantizar la continuidad, la vigencia y la actualización de la misma.

Estructura organizativa para la competitividad: La existencia del Consejo Regional de Competitividad es garante de la gestión de una apuesta estratégica de este nivel. Igualmente, se señala como importante que en esta instancia existan responsabilidades compartidas entre el

sector público y privado, por lo que se sugiere incorporar en la estructura de cooperación interinstitucional lo siguiente:

Fortalecimiento de las funciones de promoción de la Competitividad, la Inversión y el Empleo en materia de estructura, personal y financiera. Su participación fundamental como interlocutor entre la empresa privada y el sector público en los diferentes escenarios municipales y departamentales deben garantizarle soporte estratégico y operativo dada la alta relación entre la Agenda de Competitividad Departamental.

En segundo lugar, se propone la institucionalización de las Mesas de Concertación Permanentes para la Competitividad que, con la coordinación de la CRC, se convoquen para garantizar el seguimiento y retroalimentación del proceso en los temas específicos relacionados con la Agenda de Competitividad Regional. Estas mesas de concertación se corresponderán con las mesas temáticas que permitieron el desarrollo de la Agenda que aquí se presenta y cuya dinámica de constitución y trabajo se ha mencionado en capítulos anteriores.

Programas estratégicos específicos para la Competitividad: Con base en lo que se ha mencionado anteriormente, Se considera importante impulsar programas específicos en las líneas estratégicas expuestas en el acápite anterior, especialmente en lo relacionado con la prospectiva territorial, la planificación del desarrollo urbano, la viabilidad de los estímulos tributarios para el desarrollo de la actividad empresarial y la creación de empleo, la viabilidad de los esquemas de integración empresarial actuales y potenciales, la administración de fondos de inversión para la competitividad, el plan educativo integral para el mejoramiento del capital humano regional, y el plan maestro de conectividad.

Conclusiones

La generación de cultura de la competitividad es la confluencia del reconocimiento o apropiación intelectual y práctica de un hábitat, la articulación institucional para favorecer la sostenibilidad y evolución favorable del

mismo y la construcción de marcos ideológicos predominantes para la evolución sociocultural.

El Valle del Cauca, como tercera economía del país, tiene la obligación sociopolítica de convertirse en referente para el impulso de la creación de ventajas competitivas para la nación y, específicamente para su zona de influencia. La competitividad regional, entendida desde perspectivas holísticas constituye un esquema conceptual válido para concebir este papel protagónico también de su ciudad capital que puede comprenderse en términos macro como ciudad-región con suficientes elementos para la sostenibilidad de sus dinámicas tanto sociales como económicas.

La experiencia en la construcción de espacios institucionales favorables para la discusión y configuración de iniciativas competitivas desde el liderazgo territorial, han sido el resultado de un proceso arduo de construcción de bases institucionales que debe tener continuidad y al que se debe incorporar valores legales de peso para garantizar su efectividad en el impulso de dichos atributos. Tras casi tres décadas de exploración de los atributos competitivos del territorio, el ejercicio consignado en la Narrativa de la Competitividad para el Valle del Cauca (CRC, 2015) constituye un avance importante para la concreción de la visión consensuada de desarrollo y el impulso básico para la ejecución de los programas que se asocian a este propósito. En la experiencia desarrollada por el Grupo de Investigación en Negocios Internacionales y Comercio Exterior y el Instituto de Prospectiva, Innovación y Gestión del Conocimiento, se ha logrado establecer un mapa concreto de ventajas y desventajas que se pueden agrupar en cuatro categorías análogas a los vectores propuestos por los enfoques tradicionales de la competitividad regional: características relacionadas con los factores de producción, características relacionadas con el mercado, características relacionadas con la dinámica empresarial y características relacionadas con los sectores conexos e instituciones de apoyo.

Desde el punto de vista de las características relacionadas con los factores de producción se pueden relacionar como ventajas las condiciones geográficas y de clima favorables, amplias posibilidades de aprovechamiento territorial, condiciones favorables para la inversión foránea, excelente infraestructura vial y favorabilidad para la articulación productiva y comercial con proyección internacional; por otro lado, se pueden relacionar como desventajas el recurso humano poco calificado, escasa capacidad de ahorro dados los bajos ingresos e inversión interna, concentración del capital en pocas actividades productivas, concentración de la propiedad de la tierra y difícil acceso a la misma, ordenamiento territorial sin perspectiva estratégica y débil infraestructura vial al interior de los municipios.

En las características relacionadas con el mercado se destacan como ventajas el constituir un epicentro de mercados con buen poder adquisitivo, ser epicentro de conformación de un mercado potencial junto con su área de influencia, posibilidades de conexión con el mercado interno del país, comodidad y costo de vida; como desventajas se pueden considerar la disminución del crecimiento de la población y la concentración de la misma y el riesgo de bajo poder adquisitivo derivado del deterioro en las condiciones laborales. Desde el punto de vista de la dinámica empresarial, las ventajas son que existen empresas en todos los sectores productivos, se ha forjado una tradición empresarial que representa al Departamento, se han radicado grandes empresas rentables y en expansión, se ha consolidado un liderazgo empresarial representado por estas grandes empresas y existe un tejido de empresas e instituciones generadoras de desarrollo empresarial; como desventajas se pueden relacionar la concentración de la actividad empresarial en pocos sectores, predominio de pequeños negocios en el inventario empresarial y de estilos gerenciales contingenciales.

En lo que se refiere a los sectores conexos e instituciones de apoyo, las ventajas son cobertura en educación básica y media, buen in-

ventario de instituciones de educación superior, existencia de instituciones que promueven desarrollo científico y tecnológico, así como de instancias que posibilitan la integración gremial; por otro lado, se configuran como desventajas la baja calidad en la educación básica y secundaria, deficiencias en la calidad de la educación superior, baja integración en el sector productivo, baja integración interinstitucional y débil infraestructura para la calidad de vida en las ciudades de la periferia. Derivado de esta experiencia diagnóstica, se han logrado contrastar en grupos focales y consultas a especialistas iniciativas claves que pueden potencializar la competitividad regional, logrando sintetizar un acervo de propuestas estratégicas que tienen como condición articulante tres ejes transversales.

Encabezan la lista de propuestas la gestión del desarrollo territorial con visión prospectiva, proyecto clave para proyectar de manera racional y consensuada la región, articulando correctamente los ejes ecológico, institucional e ideológico. Siguen en su orden el impulso de alternativas de integración empresarial para la innovación, la planificación estratégica del desarrollo sectorial, la planificación de la infraestructura urbana de las ciudades, el diseño de un plan estratégico de conectividad regional, un plan estratégico para mejorar la cualificación del recurso humano, un plan de inversión estratégica (pública y privada) para la competitividad, el diseño de estrategias y mecanismos de integración de actores públicos y privados, diseño de programas específicos para el posconflicto, la elaboración de un plan de desarrollo integral de sectores agropecuarios asociados a la seguridad alimentaria, así como un programa de protección ambiental de cuencas hidrológicas. El desarrollo de estas iniciativas deberá garantizarse con tres elementos claves que garantizarán el engranaje institucional: una política concreta para la competitividad a nivel local, una estructura organizativa específica y sistémica (interinstitucional) para la competitividad y la definición (formulación, implementación y control) de programas específicos para

la competitividad, para sectores productivos, comunidades, grupos étnicos, etc.

En todos los casos, la Comisión Regional de Competitividad deberá fortalecerse como agente y espacio natural para la gestación, implementación y seguimiento de las iniciativas que se concreten, dada su naturaleza vinculante, de consenso y deliberación. La Academia deberá jugar un papel fundamental como actor imparcial y objetivo frente a la formulación, discusión y acompañamiento conceptual y técnico de las propuestas, y garante de una convocatoria masiva y de la legitimidad en el diseño del camino hacia la competitividad. Se trata pues de un punto importante, aspectos que trascienden la esfera económica, con la convicción que la maduración de los atributos que impactan la competitividad solo son posibles si se adquieren valores culturales que la favorezcan. Esto significa adquirir conciencia de una región rica en recursos naturales, de una sociedad que debe articularse para garantizar su mejor provecho y de una organización institucional que garantice el desarrollo regional, con el principio rector de la sostenibilidad.

Referencias

- Hanafi, M., Wibisono, D., Mangkusubroto, K., Siallagan, M., & Badriyah, M. J. K. (2017). Modelling competitive advantage of nation: A literature review. *Competitiveness Review*, 27(4), 335-365. doi:10.1108/CR-06-2016-0031
- Dunning, J. (1993). Trade, Location of Economic Activity and the Multinational Enterprise: a Search for an Eclectic Approach. in E. Dunning (Ed.), *The Theory of Transnational Corporations, United Nations Library on Transnational Corporations* (Vol. 1, pp. 83-218). London, UK: Routledge.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3-18.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nation*. New York, USA: Free Press.
- Gawad, G. M. M. A., Alkhteeb, T. T., & Intezar, M. T. (2014). Determinants of competitive advantages of dates exporting: An applied study on saudiarabia. *International Journal of Economics and Finance*, 6 (4), 79-87.
- vanWyk, J. (2010). Double diamonds, real diamonds: botswana's national competitiveness. *Academy of Marketing Studies Journal*, 14(2), 55-76.
- Yoyo, T., Daryanto, A., Gumbira-Sa'id, E., & Hasan, M. F. (2014). Competitiveness model and gap analysis of indonesian palm oil-based fatty acid and fatty alcohol industry. *International Journal of Economics and Finance*, 6(2).

- Bridwell, L., & Chun-JuiKuo. (2005). An analysis of the computer industry in china and taiwan using michael Porter's determinants of national competitive advantage. *Competitiveness Review*, 15(2), 116-120.
- Sardy, M., & Fetscherin, M. (2009). A double diamond comparison of the automotive industry of china, india, and south korea. *Competition Forum*, 7(1), 6-16.
- Rugman, A. M., & Oh, C. H. (2008). The international competitiveness of asian firms. *Journal of Strategy and Management*, 1(1), 57-71
- Hemphill, T. A. (2009). National standards strategy: Public/private cooperation for global competitiveness. *Competitiveness Review*, 19(4), 290-303.
- Rugman, A. M., & D Cruz, J.,R. (1993). The "double diamond" model of international competitiveness: The canadian experience. *Management International Review*, Vol.33(2), 17.
- Chikán, A. (2008). National and firm competitiveness: A general research model. *Competitiveness Review*, Vol.18(1), 20-28.
- Sigalas, C., Economou, V. P., & Georgopoulos, N. B. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-34.
- Lombana, J. (2011). Looking for a distinctive model with which to analyze competitiveness. *Advances in Competitiveness Research*, 19(3), 32-44.
- Ketels, C. H. M. (2006). Michael Porter's competitiveness framework--recent learnings and new research priorities. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6(2), 115-136.
- Carayannis, E. G., Wang, V. W., & Liu. (2012). Competitiveness model--A double diamond. *Journal of the Knowledge Economy*, 3(3), 280-293.
- Setyawan, A. A. (2011). Global crisis and country's competitiveness: Lessons from indonesia and malaysia. *European Research Studies*, 14(3), 103-118.
- Patichol, P., Wongsurawat, W., & Johri, L. M. (2014). Upgrade strategies in the thai silk industry: Balancing value promotion and cultural heritage. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 18(1), 20-35.