

INALOG
INSTITUTO NACIONAL DE LOGÍSTICA

 Uruguay
Logístico

 **UCU** Universidad
Católica del
Uruguay

TALLERES COMPETITIVIDAD Y CLUSTERS

TALLER 2
7 DE OCTUBRE DE 2021

Talleres Competitividad y Clusters

Taller 2

7 de octubre de 2021

Actividad 1:

Talleres sobre conceptualización de la competitividad y clusters

- Taller 1: Conceptos y marco general de la competitividad
- **Taller 2: La importancia del entorno de los negocios como factor de competitividad**
- Taller 3: Los cluster como fuente de ventaja competitiva
- Taller 4: La competitividad en Uruguay

Conceptualización de la competitividad (Resumen)

Competitividad y bienestar

Aiginger (2006): “Habilidad de generar bienestar”

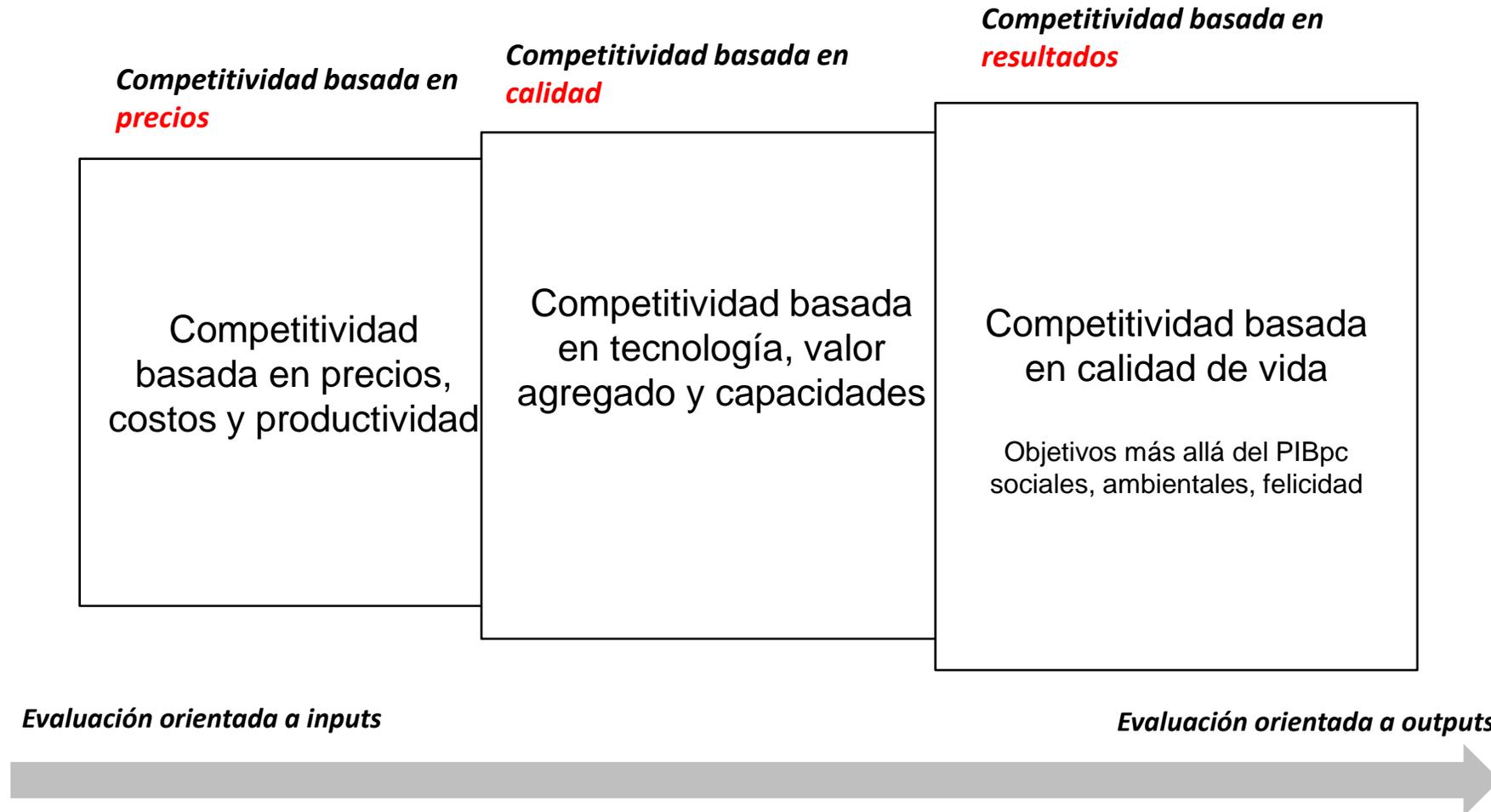
IC (Camacho, 2020) “Habilidad de generar bienestar sostenible”

“habilidad de generar”: implica aspectos relacionados con un proceso.

“bienestar”: involucra un concepto de resultado.

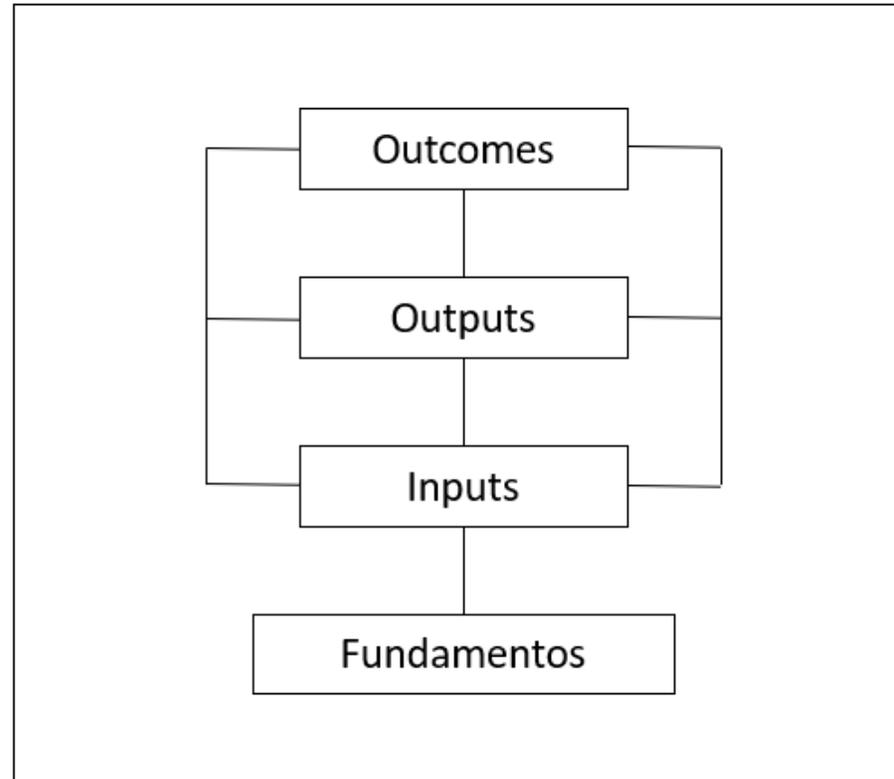
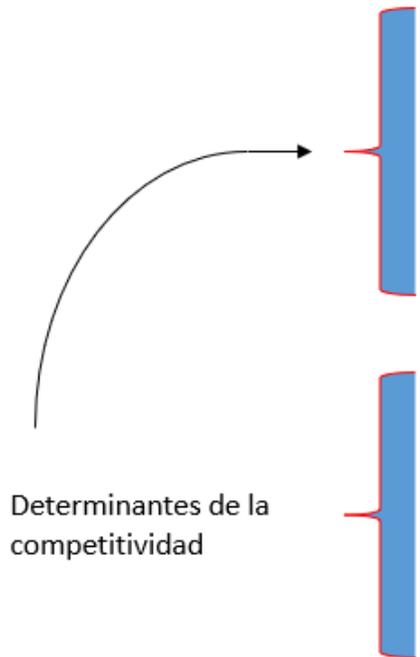
La **competitividad** es, entonces, un *proceso* que tiene *un objetivo de resultado*: el bienestar.

¿Cómo entender la evolución del concepto de competitividad?



Fuente: Elaborado a partir de Aiginger et al 2013 "Competitiveness under new perspectives"

El proceso competitivo



La construcción competitiva

“El proceso a través del cual, a partir de un conjunto de recursos y capacidades que son fuente de ventajas competitivas, un territorio puede alcanzar objetivos de bienestar y desarrollo sostenible previamente establecidos”

Instituto de Competitividad en base a Huggins et al., 2013

La medición de la competitividad: Rankings

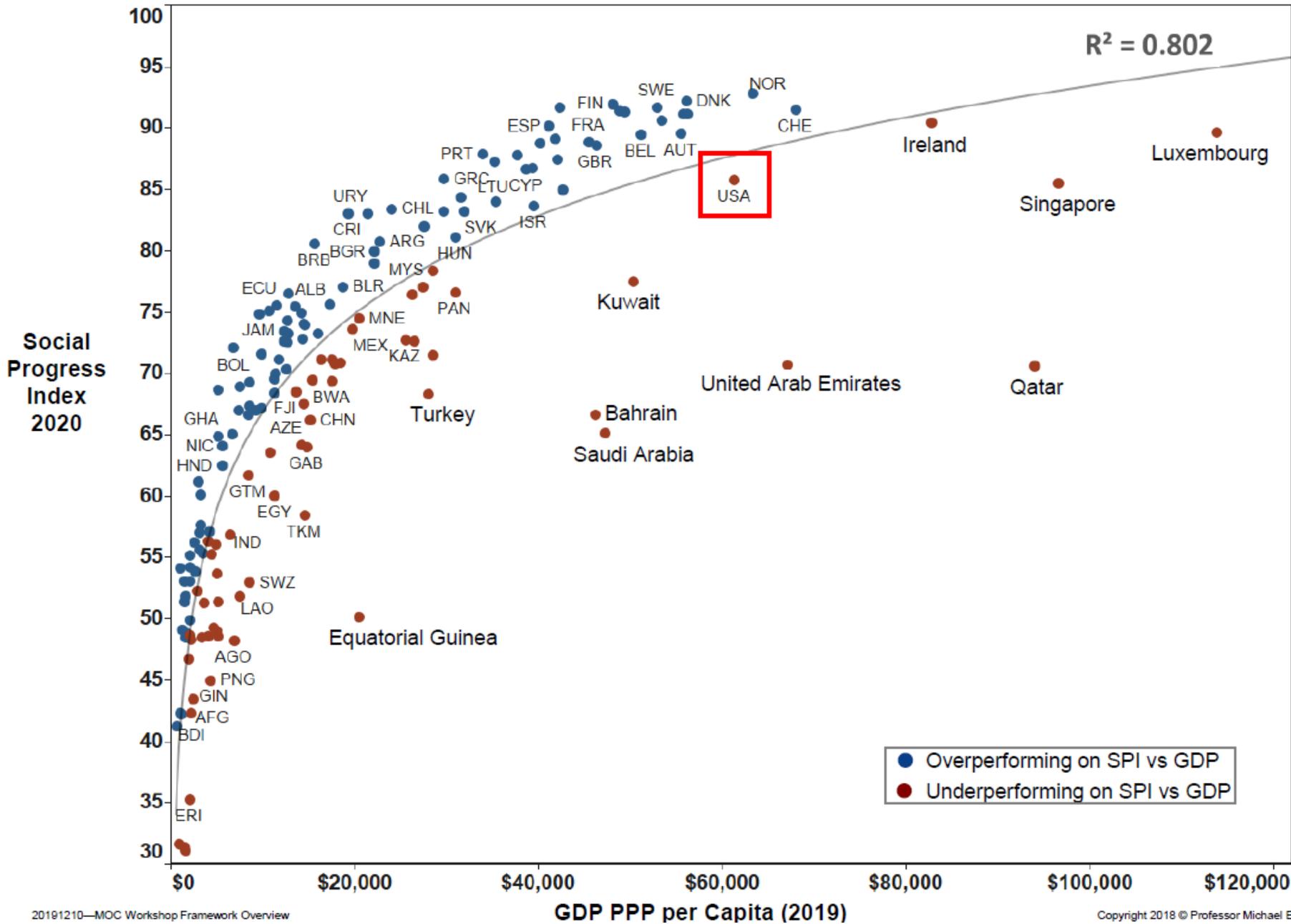
Fortalezas

- Permiten **evaluar** la performance de países/regiones en relación a **temas complejos** que no son definidos de una única forma y que no se pueden medir directamente (Ej. competitividad).
- Su **simplicidad**: brindan una imagen resumida de las múltiples dimensiones de un fenómeno.
- Ayudan a la **comunicación** con el público de temas complejos.
- Facilitan **generar rankings** (evaluaciones comparativas entre países/regiones), **analizar y monitorear políticas**, etc.

Debilidades

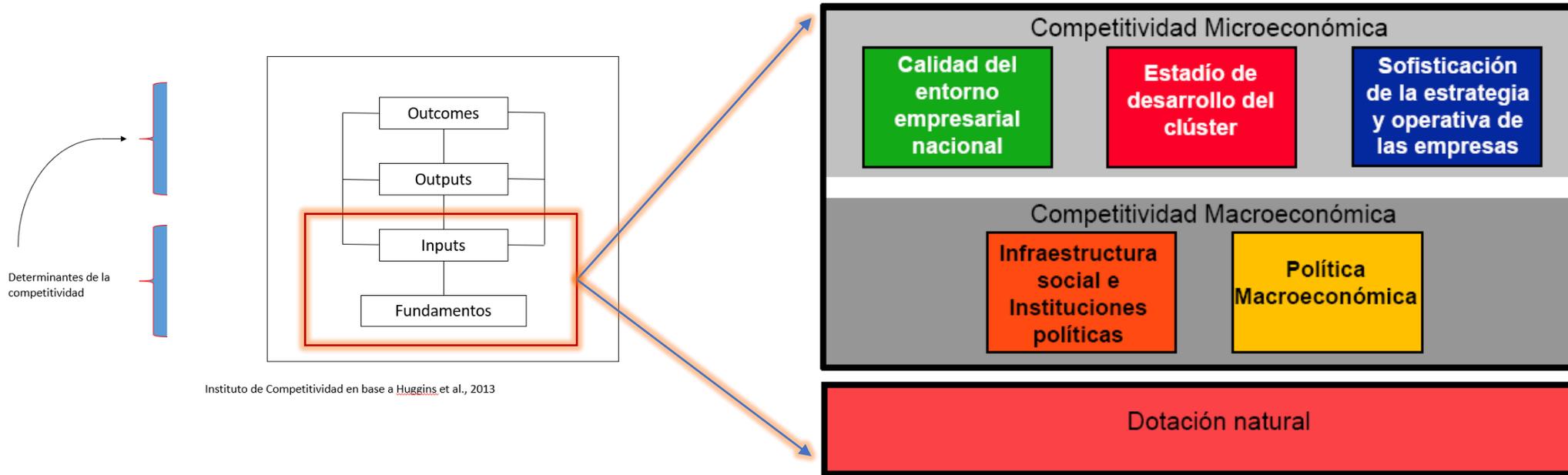
- Pueden **inducir a conclusiones simplistas** si están mal contruidos o mal interpretados. Mostrar **imágenes distorsionadas** de la realidad.
- **Marcos conceptuales poco claros**. Muchas veces las variables e indicadores se organizan de tal manera, que están mezclados desde un punto de vista conceptual.
- Pueden **ocultar fallas graves** en algunas dimensiones y aumentar la dificultad para definir medidas de políticas.
- **Falta de transparencia** en lo que se refiere al detalle de la metodología y relevamiento de datos.

Social Progress Index vs. GDP per Capita



Los determinantes de la competitividad

El proceso competitivo y el modelo de Porter



Determinantes de la Competitividad: Fundamentos

Dotación natural

La **dotación natural** incluye los recursos naturales, la ubicación geográfica, la población, la extensión territorial, genera una base para la prosperidad, pero la verdadera prosperidad proviene de la productividad en que se utiliza esa dotación natural.

Determinantes de la Competitividad: Competitividad Macroeconómica

- Desarrollo humano y social
- Educación básica, salud, igualdad de oportunidades
- Imperio de la ley
- Derecho de propiedad, seguridad personal, etc.
- Instituciones gubernamentales
- Eficiencia en la labor del gobierno

Política fiscal

- Gasto público alineado con los ingresos

Política monetaria

- Bajos niveles de inflación

Estabilidad macroeconómica

- Evitando desequilibrios estructurales y cíclicos

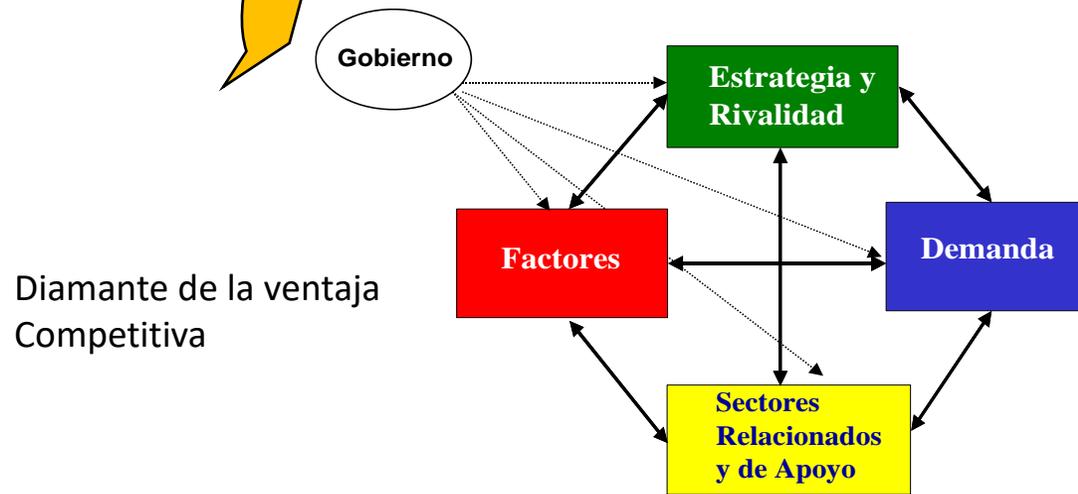


Competitividad macroeconómica es condición necesaria pero no suficiente para asegurar el crecimiento de la productividad.

Determinantes de la Competitividad: Competitividad Microeconómica



La **productividad** depende en última instancia de la mejora de la **capacidad microeconómica** de la economía:



El **DVC** permite evaluar las condiciones y calidad del entorno empresarial que apoyan a la productividad de las empresa, la innovación y el crecimiento.

El **desarrollo económico** exitoso es un proceso de mejora sucesiva, en el que el entorno empresarial mejora para permitir formas cada vez más sofisticadas de la competencia.

Determinantes de la Competitividad: Competitividad Microeconómica



La **productividad** depende en última instancia de la mejora de la **capacidad microeconómica** de la economía:



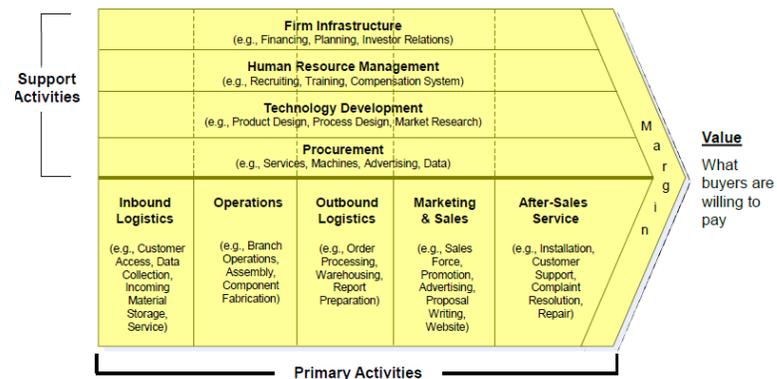
Un cluster

es un grupo geográficamente próximo de empresas e instituciones asociadas, interconectadas en un campo específico, ligadas por actividades e intereses comunes y complementarios.

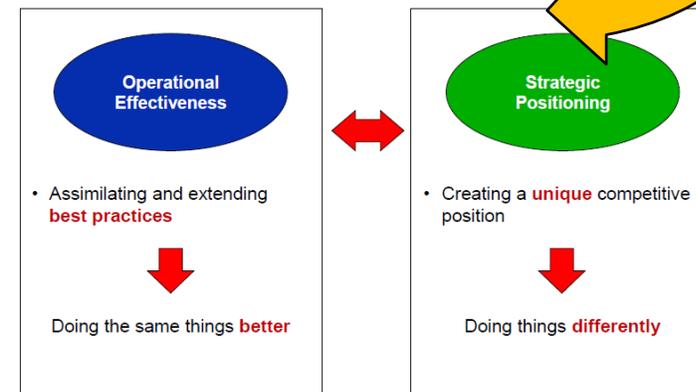
Determinantes de la Competitividad: Competitividad Microeconómica



La **productividad** depende en última instancia de la mejora de la **capacidad microeconómica** de la economía:



La estrategia se refleja en las decisiones sobre cómo se configuran las actividades en la cadena de valor.



Eficacia operativa versus posicionamiento estratégico

El entorno de los negocios como determinante de la competitividad

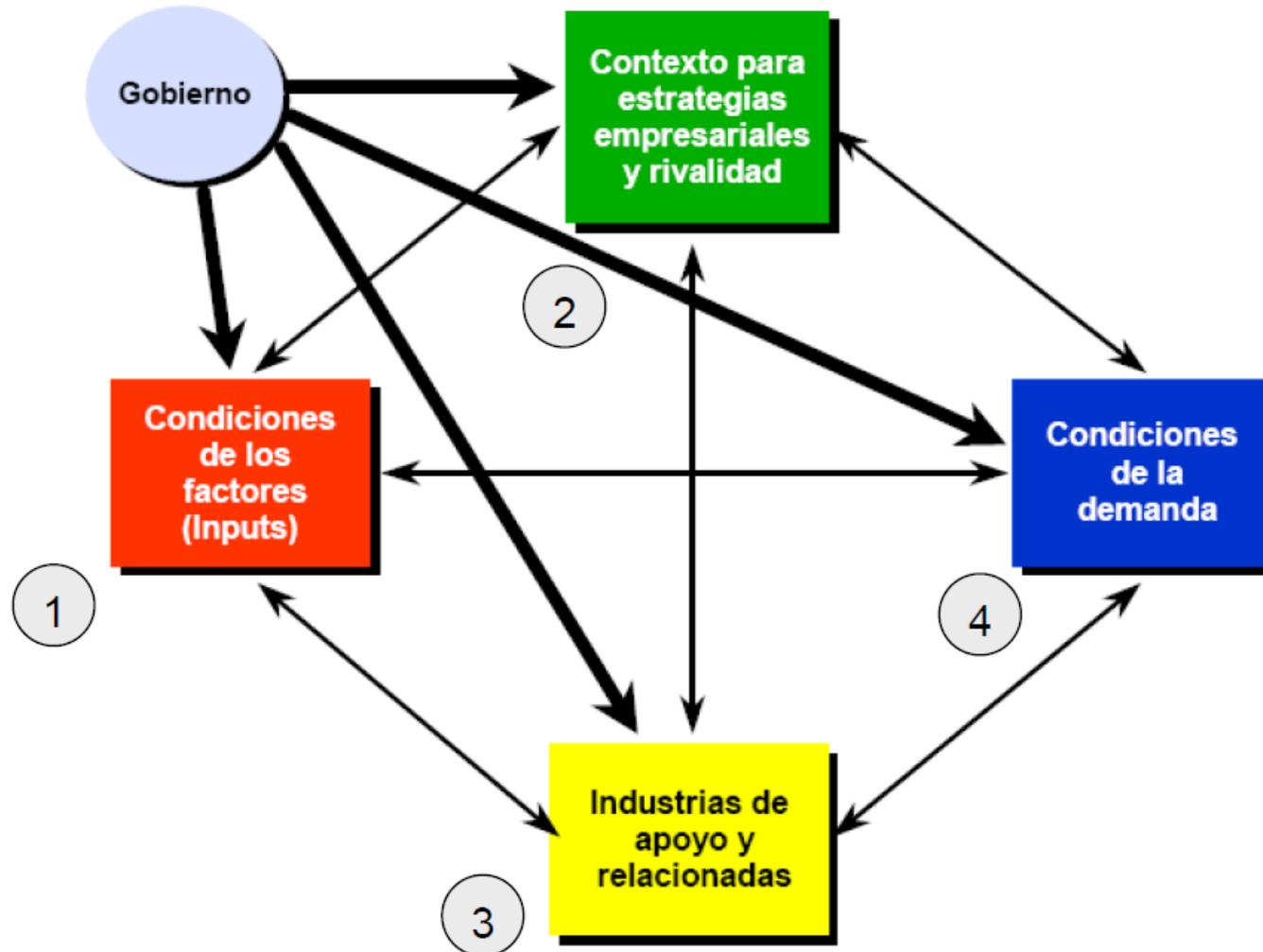
Valorando el entorno empresarial: el DVC

Muchos aspectos en el entorno empresarial son importantes para la competitividad

El desarrollo económico exitoso es un proceso de actualización sucesiva, en el que el entorno empresarial mejora para permitir formas cada vez más sofisticadas de competir.



Políticas del Gobierno y el entorno empresarial



Políticas del Gobierno y el entorno empresarial

Condiciones de los factores (Inputs)

- Regulación, precios y conservación de recursos naturales
- Desarrollo, regulación y precio de infraestructuras
- Educación y formación
- Política de ciencia y tecnología
- Registro y licencia de empresas
- Recolección y difusión de información económica
- Políticas que afectan al ahorro
- Regulación de los mercados de capitales

Contexto para estrategias empresariales y rivalidad

- Derecho laboral
- Políticas que afectan incentivos a la inversión (p.ej. impuestos, incentivos a la inversión, I+D créditos fiscales)
- Política comercial y de IDE
- Política de competencia
- Regulación de precios, mercados, capacidades y entradas
- Políticas de empresa pública
- Leyes de propiedad intelectual

Condiciones de la demanda

- Políticas (incluidos impuestos) que influyen los patrones de consumo (p.ej. accisas o impuestos sobre bienes de lujo)
- Regulación de la calidad de productos, sanidad, seguridad y medioambiente
- Información de productos y consumidores
- Leyes de responsabilidad del fabricante
- Compras del Gobierno

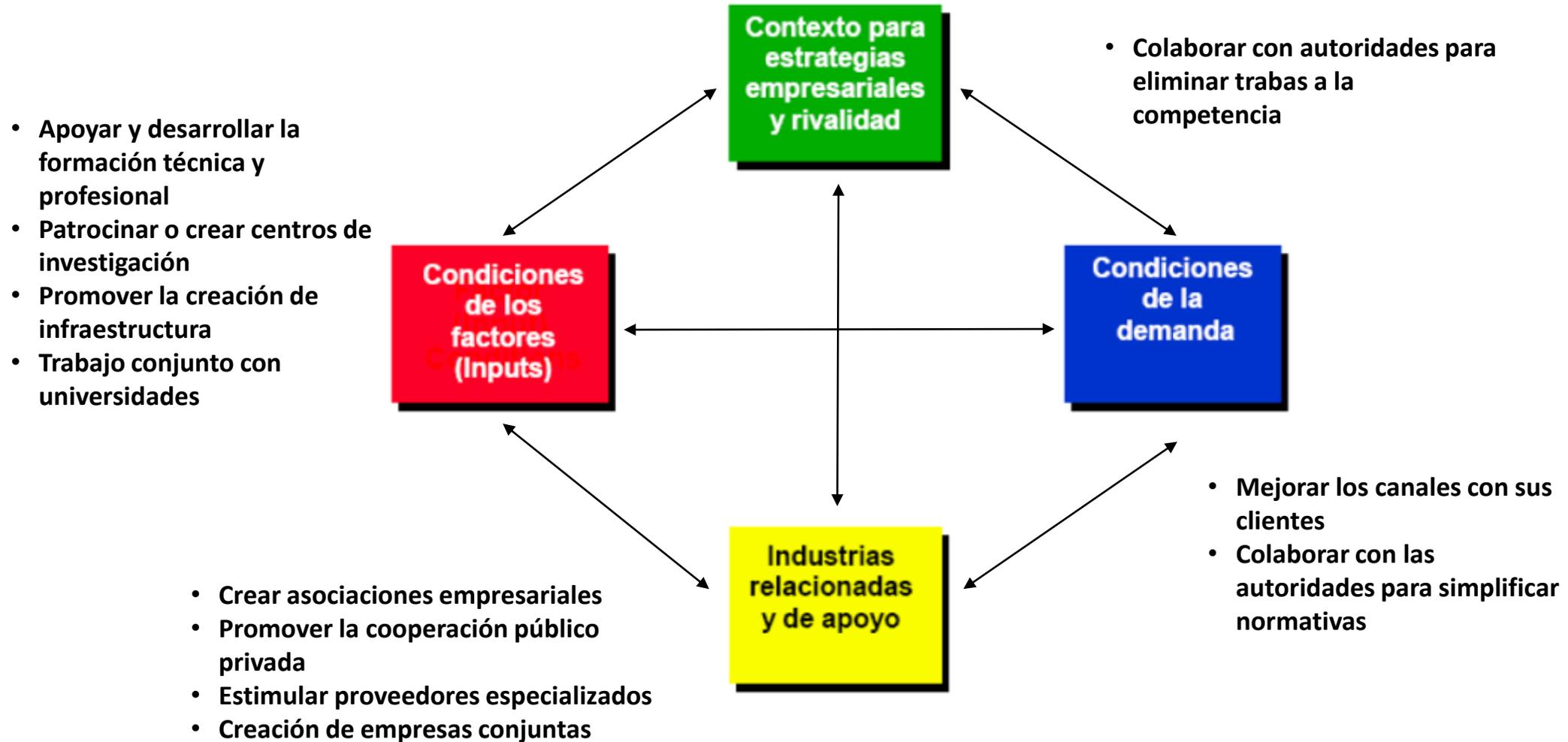
Industrias relacionadas y de apoyo

- Zonas de libre cambio / parques industriales
- Política comercial y de IDE que afectan a componentes y otros input
- Control de licencias, precios, distribución y políticas de impuestos sobre proveedores industriales
- Políticas de desarrollo regional y revitalización de áreas atrasadas
- Políticas de empresa pública



El Gobierno debe establecer **prioridades** en la aplicación

Las empresas también fortalecen el entorno de los negocios



El entorno de los negocios en Uruguay 2021

Trabajo en grupos

**Condiciones
de los
factores
(Inputs)**

**Contexto para
estrategias
empresariales
y rivalidad**

**Condiciones
de la
demanda**

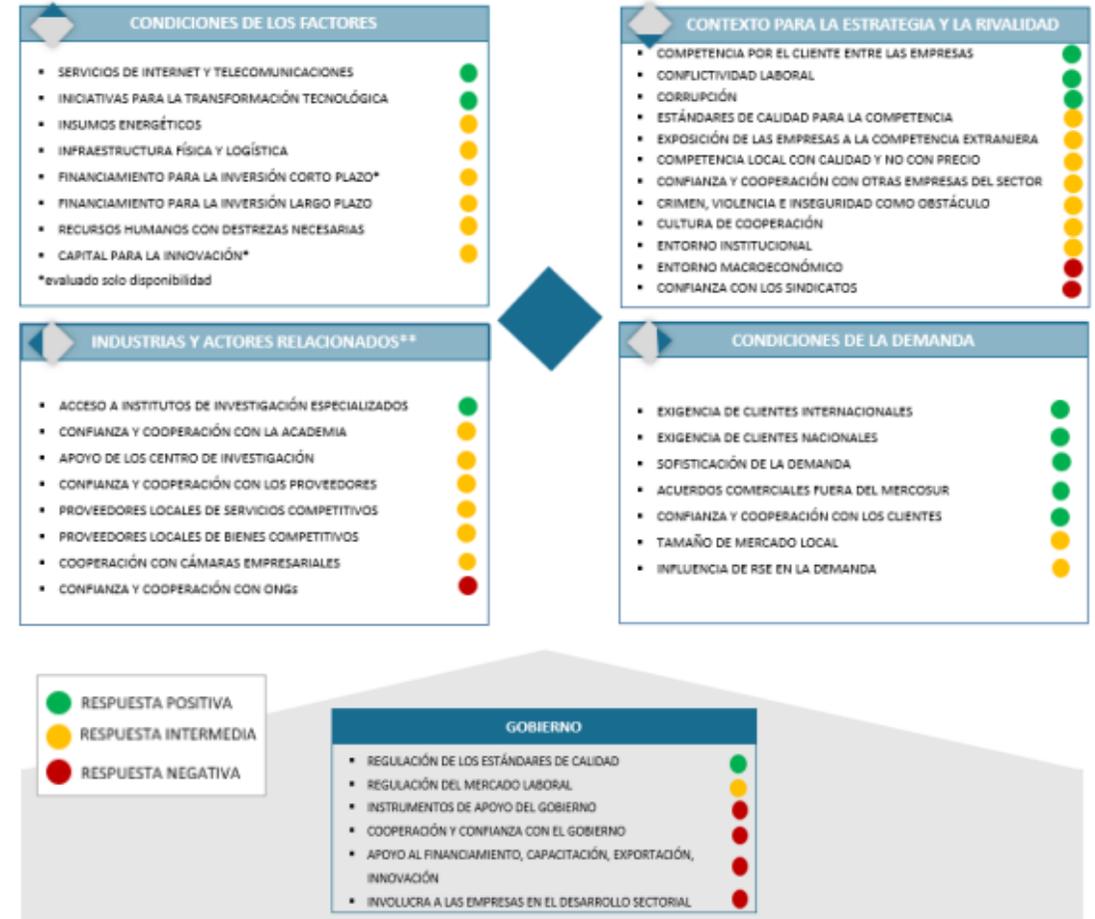
**Industrias
relacionadas
y de apoyo**

Figura 4.2: Diamante de las Ventajas Competitivas - Uruguay



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2 Diamante de las ventajas competitivas de Uruguay según percepción empresarial*



Fuente:
Encuesta Expectativas Empresariales
2018. Instituto de Competitividad.

Fuente:
Informe de Competitividad Uruguay
2016. Instituto de Competitividad.

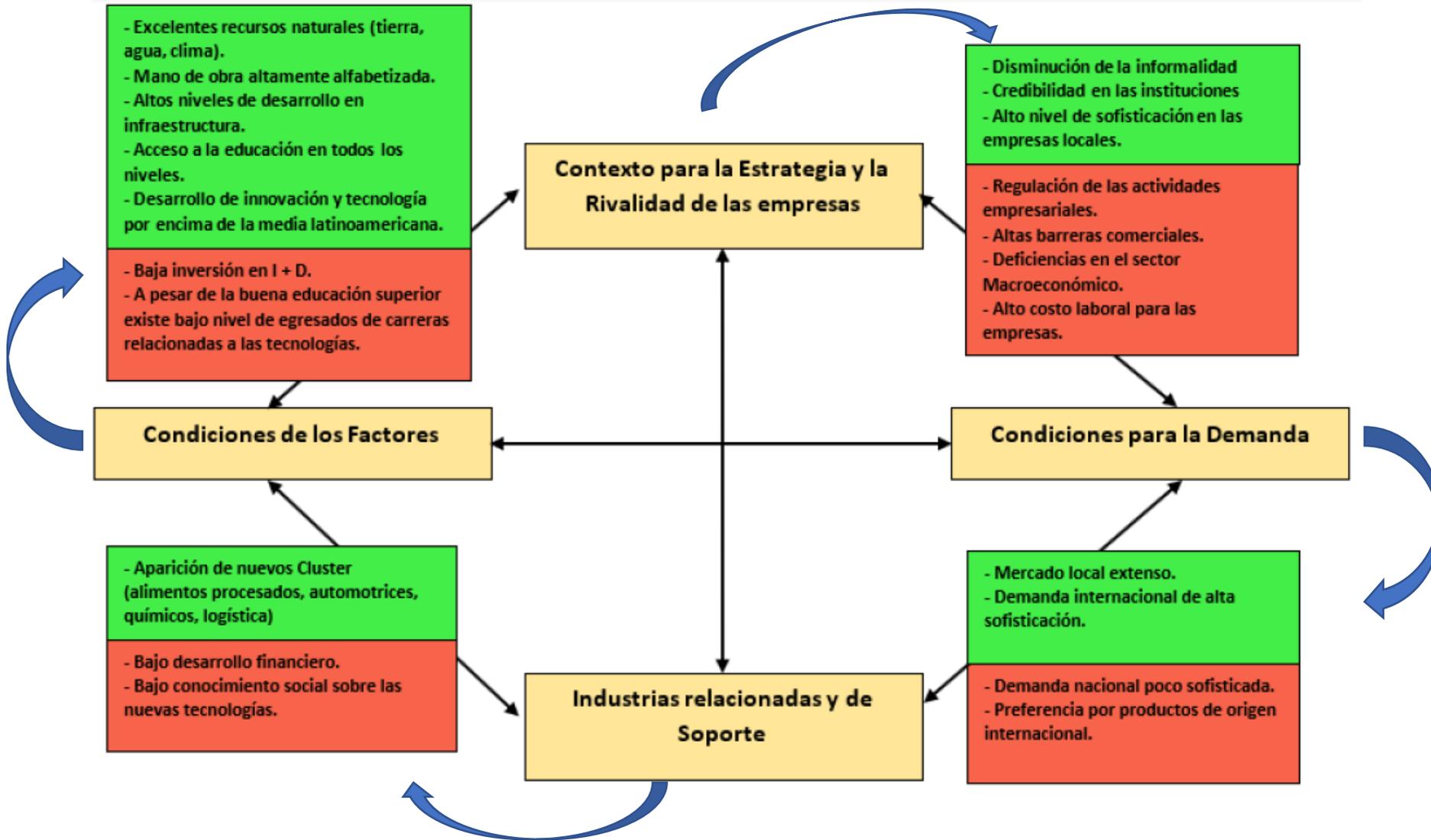


Figura 2.4 Diamante de Porter de Argentina. Fuente: elaboración propia

Fuente: El cluster TIC de Córdoba, Argentina. Curso MOC en ICDA, UCC.

Tourism Cluster in Lisbon

Factors:

- (+) Good quality endowments (good weather, natural resources, cultural heritage, strategic localization)
- (+) Hub airport and connectivity
- (+) Tourist Service Infrastructure
- (+) Good quality of infrastructures

- (-) Airport at capacity and heavy local traffic in historical center
- (-) Skilled human capital for tourism (limited availability)
- (-) Tension tourism growth/city inhabitants (challenges Urban Planning)

Related Industries:

- (+) Restaurants and nightlife
- (+) Wine industry
- (+) Food
- (+) Creative industries environment
- (+) Start ups (MIT Portugal, Incubators, Web Summit 2016)
- (+/-) Real estate (policies encouraging investments)
- (-) Gentrification through international chains (food, coffee, clothes, etc.)



Demand:

- (+) Robust events/festivals calendar
- (+) Safety and Security
- (+) Sophisticated demand due to a strong, authentic brand (Lonely Planet)

- (-) Seasonality
- (?) Visitor mix: city of something for everyone
- (-) Relatively short length of stay
- (-) Relatively low business tourism

Context for Firm Strategy:

- (+) T&T Enabling Conditions PT
- (+) International Openness PT
- (+) Rule of Law

- (-) IFCs for marketing purposes
- (-) Market failures (Labor, Financial)
- (-) Unfavorable tax system
- (-) Unstable regulatory environment
- (-) Macroeconomic framework

La IED y el entorno de los negocios en Uruguay



¿Por qué VW eligió a Uruguay para iniciar su desembarco 100% eléctrico en la región tras un proceso de siete años?

Ahora llegarán 10 unidades del nuevo automóvil eléctrico, las cuales estarán siendo evaluados por técnicos de Volkswagen para luego comenzar la comercialización

En el evento, estuvo presente el CEO de Volkswagen para América Latina Pablo Di Si, quien aseguró que "Uruguay ofrece la mejor infraestructura de movilidad eléctrica de la región". A su vez, explicó que el continente es un lugar "estratégico" para alcanzar estos "audaces e importantes objetivos".



¿Por qué Uruguay?

Una de las preguntas más frecuentes es "por qué Uruguay"; ¿qué hace que Uruguay sea el lugar ideal para una inversión tan importante? Las razones son varias. Como país, Uruguay es una excelente ubicación para una inversión a largo plazo con operaciones sostenibles. El país goza de una fuerte estabilidad política y social, así como de una sólida legislación y una tradición democrática basada en políticas gubernamentales transparentes, incluyendo un marco legal seguro que promueve la forestación sostenible. Además, UPM tiene más de 30 años de experiencia en Uruguay, contamos con un gran equipo, excelentes operaciones forestales y de producción de celulosa, y esperamos continuar por este camino.

Compañía global de tecnología abre segunda sede en Uruguay e incrementa recursos humanos

Creación: 10/07/2021
Última actualización: 09/07/2021



"Apostamos al talento, por eso nos instalamos en Uruguay", explicó Guibert Englebienne, cofundador de Globant, empresa de tecnología presente en 18 países. Radicados hace más de

GSK eligió Uruguay para instalar su Centro de Distribución Regional

Novedades September 20, 2021

Con la presencia de empresarios y autoridades de los gobiernos de Uruguay y Reino Unido, la compañía británica GSK anunció su decisión de instalar...

Las razones estratégicas que llevaron al laboratorio a optar por Uruguay, según Vincent incluyen su ubicación geográfica, la estabilidad macroeconómica, los altos niveles de transparencia, los avances en materia de conectividad y la existencia de un marco regulatorio que permite el desarrollo de negocios, entre otros.

La IED y el entorno de los negocios en Uruguay



Ejecutivos de PepsiCo se reunieron con Lacalle y anunciaron inversión de US\$ 64 millones: a qué se destinarán y por qué eligieron Uruguay

"En Uruguay tenemos la estabilidad económica y la estabilidad jurídica, la confianza en la gestión del país, que nos garantiza que nuestra inversión pueda tener un retorno económico para la compañía", dijo Santilli consultada acerca de por qué se decidió hacer esta apuesta por el país. Añadió que le agradeció a Lacalle Pou la "estabilidad" del país para hacer negocios.



Mega Pharma: Entrevista a Gianclaudio Broggi

- **EC —¿Por qué Mega Pharma toma la decisión de instalarse en Uruguay?**
- GB —Optamos por Uruguay por su **seguridad jurídica**, **sus recursos humanos calificados** —esta es una industria que necesita recursos humanos calificados—, por su **régimen de zonas francas**. Evaluamos varios regímenes de la región, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Colombia, al uruguayo lo conocíamos, y luego de analizar todo nos pareció que esta era la mejor opción.
- **EC —¿Cuáles son las ventajas de zona franca en particular?**
- GB —Este es un proyecto que está enfocado en la exportación, principalmente, por lo cual estar en **un régimen con un contrato a largo plazo**, por 30 años, nos daba la seguridad jurídica de poder invertir arriba de US\$ 100 millones con tranquilidad para poder desarrollar el plan de negocios de largo plazo.

EN PERSPECTIVA Lunes 11.04.2016, hora 8.20



MICHAEL E. PORTER

NIELS W. KETELHÖHN

Formación de un Aglomerado ("Cluster"): Electrónica e Informática en Costa Rica

En mayo de 1994, cuando José María Figueres asumió la presidencia, la economía de Costa Rica se basaba primordialmente en la agricultura, los textiles y el turismo. El nuevo gobierno trajo una nueva visión económica que exigía desviar la atención de las actividades tradicionales agrícolas de productos básicos que requerían del uso intensivo de mano de obra para centrarla en una competencia basada principalmente en la tecnología.

En noviembre de 1996, Intel Corporation anunció su compromiso de invertir \$300 millones en una planta de ensamblaje y pruebas (PEP) de microprocesadores en Costa Rica. La planta de Intel marcaba un hito en el desarrollo de la economía y era el último paso para formar lo que el gobierno llamaba el "aglomerado de electrónica e informática".

En junio de 1997, el presidente Figueres reflexionaba sobre los retos que estaban todavía por venir: "A nivel nacional, debemos concientizarnos más de la oportunidad singular que tiene Costa Rica. Debemos tener una visión nacional común. Debemos romper el ciclo político de cambios de estrategia económica cuando cambia el partido político gobernante, y concentramos en lo que es verdaderamente importante."

Estrategia, Estructura y Rivalidad

- + Estabilidad Macroeconómica
- +/- Régimen comercial y tratados de libre comercio
- +/- Derechos de propiedad intelectual
- +/- Régimen de ZF
- +/- Privatización y desregulación
- +/- Política de competencia

Factores

- + Telecomunicaciones
- Carreteras
- + Educación universitaria
- +/- Tecnología
- Puertos
- +/- Aeropuertos
- +/- Sistemas de información
- +/- Sistemas financieros

Demanda

- + Ley de protección al consumidor y su aplicación
- Ley de licitación y compras del gobierno
- +/- entes reguladores de los servicios públicos

Industrias conexas y de apoyos

- +/- Call centers
- + Telecomunicaciones
- +/- Desarrollo de software
- + Cinde y Procomer
- + Promoción de cluster
- +/- Relación Universidad Empresa



MICHAEL E. PORTER

CHRISTIAN KETELS

ÖRJAN SÖLVELL

Estonia: Transition, EU Membership, and the Euro

"I would distance myself from victory laps and back-patting, because Estonia still has not found an answer to what [...] to do next."

– Estonian President Toomas Henrik Ilves¹

Estonia, a small country on the Baltic Sea, had become a showcase for economic reform after regaining independence in 1991. After 50 years under the Soviet regime, Estonia had established modern government institutions and an open market economy. Growth had been rapid, outpacing most peers in the region. Skype, a Voice-over-IP platform developed by a team of software designers based in Tallinn, had become a proud symbol of "e-stonia." Following multiple cycles of boom and bust Estonia was by 2015 again in the top ranks of European growth tables. But the speed of catch-up towards the more prosperous countries of Western and Northern Europe seemed to have dropped. What was next for the famous Baltic tiger?

DIAMANTE

Factores

- Cultura abierta - prensa libre, proximidad a Finlandia (TV y turismo), inglés, diarios en internet *fiels.*

Requisitos
Avanzados
Buenos trabajadores a bajo costo

Alfabetización 100%, buena educación generalizada (9+3 años) *educación pública y gratuita*

- Rápida introducción IT en escuelas primarias
- Diáspora vuelta de Suecia (35000 estonios en S. En 1991)

- Buenos links con universidades en Suecia y Finlandia;
- Universidad antigua (Tartu 1632, establecida por rey sueco)
- Cooperación creciente universidad/ industria
- IT College *Nueva Facultad*

Infraestructura
Relativamente buena infraestructura. Inversión. Mejoran puertos, apuestan a telecom (crecimiento en la región)

- Fuertes inversiones en telecoms (inversión en últimas tecnologías) *mejoran aeropuertos*
1) empresas mixtas
2) se privatizan
- Infraestructura bancaria estable (4gdes bcos, de los cuales 3 suecos). Nuevas tecnologías (e-banking).
- Comienza a surgir venture capital. Mercado de capitales.
- Mentalidad "occidental" (abierta a nuevas ideas, educación, entrepreneurship)

Requisitos naturales → bosques → cluser forestal
→ pec. alimentos

2002

Demanda

- Personas interesadas en productos y servicios nuevos (IT)
- Adopción de EU standards
- E-government. Efecto validez e-signature.
- Penetración móviles por encima media EU (EST 170, EU 113, FIN 569 x1000h 98)
- Alta penetración de internet (EST 103, GER 91, SWE 395 x1000h 1998)
- Sofisticación en telecom e internet

Estrategia y Rivalidad

- Pertenencia a EU/ WTO siempre presente *Alfabeto*
- Incentivos a la inversión (reversión sin impuestos)
- Competencia creciente; Nueva política antitrust
- Entrada de empresas extranjeras (apertura a IED, privatizaciones). Neutralidad respecto a la IED.
- Empresas extranjeras diseñan estrategia para competir en mercado mundial
- Apertura comercial → $X/PIB = 109\%$
- Competencia desde el principio en telefonía móvil

Sectores Relacionados y de Apoyo

- Muy poco (débiles)
- Comienza a surgir a partir de clusters emergentes basados en empresas extranjeras
- Comienza relacionamiento universidad/ industria (pero no había tradición)

Empresas

Calidad y capacidad limitadas

Síntesis y principales reflexiones

Gracias

rhorta@ucu.edu.uy

mcamacho@ucu.edu.uy

INALOG
INSTITUTO NACIONAL DE LOGÍSTICA



Uruguay
Logístico



UCU

Universidad
Católica del
Uruguay