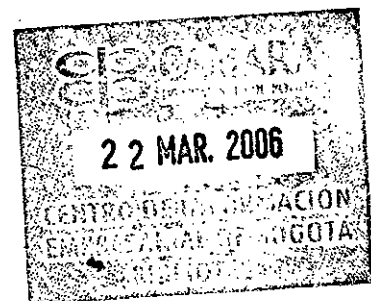


CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA

CCB1261  
Ej. 1  
NI=04866

**ESTUDIO E IMPLEMENTACION  
DE LA VENTAJA COMPETITIVA PARA BOGOTA**  
- Propuesta para análisis de la Junta Directiva -



338.06  
C17e  
ej.1

*Santafé de Bogotá, julio 18 de 1995*

## INDICE

- I. INTRODUCCION
- II. -1. RESUMEN DE LA PROPUESTA DE MONITOR
- II. -2. OBSERVACIONES A LA PROPUESTA DE MONITOR
- III. CONFORMACION DEL CONSEJO REGIONAL DE COMPETITIVIDAD Y SEMINARIO  
SOBRE COMPETITIVIDAD

## I. INTRODUCCION

El presente documento resume las dos principales actividades que la Cámara está desarrollando con el propósito de promover una "cultura" de la competitividad en la ciudad: La propuesta de la compañía Monitor para realizar un estudio de la competitividad para Bogotá y la creación del Consejo Regional de Competitividad.

La primera parte incluye los principales aspectos de la propuesta de la Compañía Monitor, y algunas observaciones preliminares sobre la misma. En la segunda, se presentan los avances del proceso de creación del Consejo Regional de Competitividad del Valle del Cauca, junto con algunas propuestas para la creación de un Consejo similar en Bogotá y una propuesta para hacer un seminario académico sobre competitividad que permita discutir las distintas visiones que sobre el tema existen en la actualidad.

Se considera conveniente evaluar simultáneamente la propuesta del estudio de competitividad con la creación del Consejo Regional de Competitividad. Este último sería el organismo adecuado para realizar el seguimiento y evaluación de las recomendaciones resultantes del estudio y al mismo tiempo, permitiría que la ciudad contara con una instancia de concertación de las políticas necesarias para promover la competitividad.

## II.-1 RESUMEN DE LA PROPUESTA DE MONITOR

*Esta sección presenta a la Junta Directiva de la Cámara de Comercio de Bogotá un resumen del contenido y costo de las fases del estudio de competitividad para Bogotá de acuerdo con la propuesta elaborada por el Compañía Monitor. Se han omitido las primeras cuatro partes del documento que hacen una presentación general del concepto de competitividad de la compañía Monitor. También se excluye la parte correspondiente al perfil de la compañía Monitor y los Anexos.*

### PARTE CINCO: La ventaja competitiva para Bogotá

#### A. La visión general:

Bogotá es la ciudad más grande de Colombia, desde todo punto de vista, y la competitividad de Bogotá es de una importancia fundamental para el destino del país. Bogotá recibe la mayor parte del presupuesto nacional, alberga la mayor parte del sector financiero, tiene las mejores universidades del país y el más dinámico contacto con el mundo. Sin embargo, éstos que deberían ser puntos claves de apoyo para la competitividad de la ciudad han sido ampliamente ineficaces, y la ciudad está rezagada en sus exportaciones per cápita (US\$200), en la productividad urbana, en infraestructura, entre otros.

Elevar el nivel de vida de la ciudad significa elevar el nivel de vida del 20% de la población colombiana. Es decir, si se mejora la plataforma competitiva de Bogotá el 20% de los colombianos estará mejor.

El papel de Bogotá como capital del país ha producido resultados mezclados. El carácter centralizado del gobierno colombiano ha creado incentivos para localizar todo en Bogotá, lo cual está bien lejos de los criterios de competitividad. En el modelo anterior de economía cerrada las empresas debían prestar más atención al gobierno que a los clientes. Ese gobierno estaba localizado principalmente en Bogotá, razón por la cual la ciudad tiene muchas industrias que no se adaptan bien a la ciudad. Por el mismo motivo, Bogotá creció en servicios, la mayoría de ellos gubernamentales, que no son los segmentos más atractivos para desarrollar la competitividad,

desde la perspectiva de la ciudad, pues ellos son precisamente los segmentos donde el crecimiento de la productividad es el más bajo.

En último lugar, pero no por ello menos importante, Bogotá se está convirtiendo en una ciudad muy poco atractiva para vivir. La contaminación, la congestión y la pobreza son factores cada vez más importantes de la calidad de vida. Las ciudades exitosas deben ser aquellas que ofrecen alta calidad de vida, pues la competencia estará centrada en los recursos humanos sofisticados, los cuales exigirán mejores niveles de vida y mayor movilidad en su trabajo. Estamos seguros de que cualesquiera sean las estrategias que propone este estudio para mejorar la competitividad de Bogotá, se tendrá que analizar el tema de la calidad de vida.

## **B. Una visión para Bogotá**

El futuro de Bogotá puede ser optimista, siempre y cuando se tomen hoy unas decisiones correctas y bien fundadas. Bogotá tiene excelentes puntos de apoyo con los cuales se puede inducir la competitividad. Para empezar, Bogotá tiene demanda sofisticada para muchas industrias, y algunas de ellas no están muy lejanas de los estándares internacionales. Bogotá también tiene un contacto dinámico con el mundo a través de universidades, conferencias, encuentros de negocios, que han hecho de la ciudad un moderno campo de acción para los negocios. El reto real está en la capacidad de los líderes bogotanos para tomar las mejores decisiones. Ellas son: competitividad sostenible y no proteccionismo, y confianza en el aprendizaje y la innovación. Si los dirigentes privados trabajan sobre esa visión, y adicionalmente los dirigentes públicos trabajan para que sus políticas sean más consistentes, predecibles y simples, la ciudad podrá ejercer su opción para lograr un mejor futuro. Si, por otro lado, la industria continúa pidiendo protección al gobierno, y éste continúa implementando políticas macroeconómicas para favorecer a algunos sectores por encima de otros, entonces la característica del razonamiento improductivo de la ciudad y del país continuará y, en consecuencia, las opciones estratégicas para la ciudad en su totalidad seguirán estrechándose.

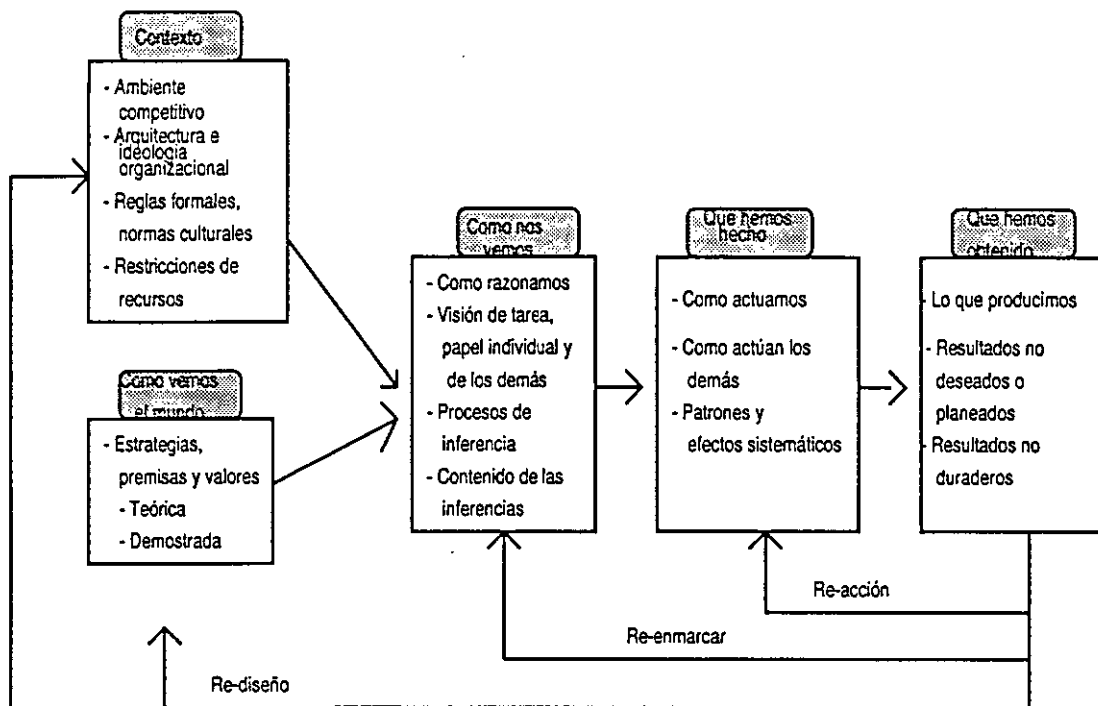
## PARTE SEIS: Diseño del proyecto

El diseño de un proyecto de esta magnitud requiere un estudio cuidadoso y sólo puede realizarse después de una rigurosa definición de objetivos, y de una clara identificación del papel de aquellos que toman decisiones. Ello se hará a través de la evaluación de la información disponible y de un cálculo detallado de las necesidades de recursos.

Creemos que el éxito del proyecto debe ser medido en términos de la acción que se desencadena para dar un paso más en el mejoramiento de la competitividad de Bogotá, lo cual se verá reflejado en el mejoramiento de la cantidad y la calidad de las exportaciones, la infraestructura y los mecanismos institucionales. Consideramos que esto sólo es posible si los encargados de tomar decisiones -bien sea del sector público o privado y de los sectores académicos y sindicales- están íntimamente involucrados en el proceso.

La compañía Monitor está interesada en desencadenar una permanente acción eficaz en la ciudad (no sólo unos cuantos meses de entusiasmo), que finalmente haga que la ciudad sea cada vez más competitiva. La manera como esta acción ocurre no es sencilla y requiere una aproximación explícita y sofisticada que integre el proceso de cambio al análisis. Hemos encontrado que las organizaciones y, en un espectro más amplio, las regiones y los países, no cambian solamente con la motivación de un análisis riguroso, como suele creerse, sino con una valoración explícita sobre la manera como la gente se ve a sí misma y al mundo, y sobre la manera como aprenden.

La primera fase se concentrará principalmente en el desarrollo de una comprensión estratégica sobre cómo la economía de Bogotá se ha convertido en lo que es hoy y cuáles son las presiones competitivas que enfrenta para desplazarse hacia el siglo XXI. A lo largo de esta fase también trabajaremos muy de cerca con usted y con la comunidad de negocios de Bogotá, para ayudar a desarrollar un consenso de lo que Bogotá debe hacer para que sus empresas mejoren la capacidad de competir globalmente. Además, quisiéramos iniciar con el componente de transferencia de tecnología tan rápido como sea posible, tanto para asegurar un amplio nivel de apoyo a esta iniciativa como para hacer una exposición tan amplia como sea posible a la comunidad de negocios y de gobierno de Bogotá.



A grandes rasgos, la primera fase incluiría:

- \* Análisis del desempeño pasado y de los retos actuales.
- \* Actores institucionales - valoración de los detentores del poder y sus roles históricos.
- \* Perfil económico estratégico de Bogotá.
- \* Valoración competitiva del perfil económico de Bogotá respecto de las regiones competidoras.
- \* Estudio de competitividad.
- \* Seminarios de transferencia de tecnología que deberán hacerse en diversos sitios de Bogotá.

La primera fase de este estudio también nos permitirá desarrollar hipótesis claras sobre las presiones competitivas que enfrenta la economía de Bogotá y facilitará la selección de prioridades estratégicas, que serán estudiadas en detalle en la segunda fase.

① Calidad de vida

② Competitividad ecológica Pg. 11

③ Ventajas comparativas sobre ventajas competitivas

La segunda fase de este estudio será más *intensiva en el proceso*, con la meta explícita de comprender y mejorar a los actores de los sectores público y privado de Bogotá, para que se hagan más competitivos. Durante esta fase, Monitor desplegará un equipo de consultores que vivirán y laborarán en Bogotá, para trabajar de cerca con dirigentes del gobierno, los gremios y las empresas con el fin de ayudar a construir una visión sobre los imperativos estratégicos que enfrenta la industria bogotana. También estudiaremos la naturaleza sistémica de la competitividad de Bogotá, y desarrollaremos recomendaciones específicas y cruzadas para mejorar el entorno competitivo.

Las áreas de estudio de la segunda fase son:

#### *Retos de la plataforma competitiva*

- \* Necesidades en recursos humanos: educación y entrenamiento.
- \* Calidad de vida en Bogotá.

#### *Retos de exportación*

- \* Identificar segmentos atractivos de mercado.
- \* Zonas francas.
- \* Capacidad institucional de desarrollo para comprender los mercados globales en constante cambio.

#### *Retos receptivos*

- \* Inversión extranjera directa.
- \* Turismo.

La tercera fase de este estudio incorpora todo el conocimiento de las fases anteriores en una aproximación *intensiva y participativa* para transferir nuestra tecnología a través de la enseñanza. Un componente esencial del mejoramiento del entorno competitivo de Bogotá es transferir nuestra tecnología sobre estrategia y competitividad a la mayor cantidad posible de personas encargadas de tomar decisiones. Uno de nuestros objetivos es asegurar que el sector privado sea capaz de llevar a cabo el tipo de análisis hecho en nuestro trabajo, después de que el proyecto mismo se haya realizado. En ese sentido la tercera fase también incluye la realización de diez seminarios sobre *Transferencia de Estrategia* para los dirigentes del gobierno y de las empresas, un programa de



entrenamiento de una semana de "*Conocimiento para la acción*" y el desarrollo de un *Foro de Competitividad* para personalidades políticas y empresariales de Bogotá.

En una palabra, la tercera fase es la transición de la etapa de la creación de conocimiento a su implementación.

Para ayudar a aclarar los resultados específicos de este estudio, presentamos la siguiente sección, que resume los puntos claves de las fases uno o dos.

### ***Resumen de los resultados de la fase uno***

#### ***1) Perfil estratégico económico de Bogotá***

Usando el modelo de Estadísticas Comerciales de las Naciones Unidas, desarrollado en conjunto por la Compañía Monitor y Michael Porter, realizaremos un análisis comprensivo de hasta 1600 segmentos individuales de la economía de Bogotá. Mediante el desarrollo de un perfil de la economía con base en sectores de importancia estratégica, podremos identificar segmentos competitivos de exportación, crecimiento de estos segmentos y áreas de la economía que son de particular interés para crear industrias de soporte y apoyo (clusters).

#### ***2) Perfiles estratégicos económicos de las regiones competidoras***

Desarrollar una clara comprensión de las fortalezas y debilidades del competidor, proporciona una valiosa visión tanto a quienes elaboran políticas en el sector público como a los dirigentes empresariales, con el fin de atraer inversión extranjera o para invertir en el exterior. Al proporcionar perfiles económicos estratégicos de los principales competidores que tiene Bogotá en Latinoamérica, lo mismo que en las economías de Europa, Asia y Norte América, la experiencia de Bogotá se ubica en un contexto más amplio y con mayor sentido.

### 3) *Evaluación de la industria bogotana*

Se harán dos tipos de evaluación. En primer lugar, una evaluación de las industrias bogotanas, según las siguientes dimensiones (dependiendo de lo apropiado de la medición para el sector en cuestión): decisión estratégica, posición competitiva, participación en el mercado mundial, o atractivo industrial.

En segundo lugar una evaluación real de los clusters más importantes de Bogotá, que incluirá la elaboración de hipótesis sobre los lazos ya establecidos y la importancia de la cooperación regional para crear competitividad.

### 4) *Seminarios de transferencia de tecnología*

Con el propósito de asegurar que el trabajo de la Compañía Monitor en Bogotá no se convierta en un "producto" creado en los Estados Unidos, quisiéramos estructurar un proceso que garantice la mayor cantidad posible de transferencia de nuestro conocimiento estratégico y tecnología. Según nuestra experiencia, lo mejor es hacer esto en dos o tres días de seminarios participativos de dos o tres días, con grupos de 30 ó 40 personas. Lo ideal sería realizar estos seminarios en distintos lugares de Bogotá.

### 5) *Estudio regional preliminar*

Este estudio estará diseñado para ser administrado a los participantes de los Seminarios de Estrategia y a los representantes industriales. Nos dará un claro sentido de las prioridades en los aspectos críticos que enfrenta la industria bogotana. Medirá *percepciones*, y así nos dará un punto de partida para futuros análisis más detallados, según el sector y las políticas a implementar.

## Legado histórico

### *Visión general*

La experiencia nos ha demostrado que uno de los aspectos más importantes para producir cambios, es comprender la importancia que tiene el pasado para limitar la capacidad de los actores que deberán diseñar el curso del futuro.

### *Módulos de análisis*

\* Estadísticas comerciales de la ciudad.

Este módulo estudia el comportamiento comercial de la ciudad e identifica los cuellos de botella sistemáticos que impiden el crecimiento, así como las exportaciones más dinámicas y prometedoras.

\* Análisis de decisiones históricas tanto implícitas como explícitas.

Esta parte analiza la historia de la ciudad para estudiar las decisiones y los valores pasados, así como las visiones y las creencias que los inspiraron. Esto se convierte en algo muy poderoso cuando la visión, los valores y las creencias actuales se examinan para evaluar, si la ciudad está aprendiendo o está atrapada en lo que llamamos conocimiento de una sola vuelta (single-loop learning).

\* Análisis del impacto del entorno sobre la competitividad de las empresas visto a través de un análisis financiero.

La competitividad es un sistema dinámico. Las buenas plataformas regionales permiten que haya más empresas competitivas y viceversa. Este módulo analiza ese fenómeno, mirando la eficacia y la eficiencia de las empresas que compiten fuera de la plataforma de Bogotá.

## *Resumen de los resultados de la fase dos*

### **Retos del entorno o plataforma**

#### *Visión general*

Tal como se explicó, la calidad de la plataforma competitiva de una región es un factor crítico para determinar qué tanto éxito pueden tener las empresas individuales. La actual plataforma competitiva de Bogotá muestra retos críticos tales como: sistemas de telecomunicación y transporte muy pobres, mala oferta de recursos humanos calificados y deterioro en la calidad de vida.

#### *Módulos de análisis*

##### \* Costo de hacer negocios en Bogotá.

En este módulo miraremos los aspectos críticos relacionados con los costos de hacer negocios en Bogotá. Los compararemos con regiones competidoras dentro y fuera de Colombia para encontrar una agenda de las cosas que Bogotá tiene que mejorar primero para convertirse en una plataforma más competitiva. Algunos de estos indicadores son:

- Costos de localización
- Costos de transacción
- Costos fijos (trabajo, energía, entre otros.)
- Productividad urbana
- Integración del aprendizaje y sus implicaciones para la competitividad
- Recomendaciones

##### \* Competitividad ecológica.

El factor ambiental tendrá una importancia cada vez mayor en la competitividad futura de las regiones. Es uno de los más importantes indicadores de la calidad de vida y, como tal, una de las variables más importantes para inducir la competitividad. Más aún, el acceso a los mercados

extranjeros se está volviendo muy difícil para los exportadores de regiones como Bogotá, debido al establecimiento de requisitos ambientales cada vez más estrictos. Bogotá puede usar sus regulaciones ambientales locales para ayudar a sus empresas a que aprendan tecnologías y procesos ambientales más limpios, sin lo cual cada vez será más difícil penetrar en los mercados sofisticados.

- Encontrar nichos donde la competitividad de las exportaciones se ha visto disminuida por las regulaciones extranjeras sobre medio ambiente.
  - Proporcionar a la ciudad un marco dentro del cual se pueda inducir la competitividad.
  - Desarrollar el estudio de casos en dos sectores, para entender cómo aplicar el marco y también para estimar algunas de las implicaciones financieras de la aplicación.
- \* Evaluación de los recursos humanos de la ciudad.

La calidad, cantidad y especialización de los recursos humanos es uno de los mejores puntos de apoyo para inducir la competitividad. No es un secreto que una buena parte de la hazaña de la industria alemana está en su sistema de aprendizaje. De manera similar, las naciones emergentes del lejano oriente tuvieron mucho cuidado de lanzar una ambiciosa política de recursos humanos, mucho antes de llegar a ser potencias económicas. Bogotá necesita una estrategia de recursos humanos bien integrada, que combine el aspecto del recurso humano con el de la competitividad, y no de la manera como tradicionalmente se ha hecho.

- Segmentación basada en la necesidad de los requerimientos de recursos humanos de la ciudad.
- Referenciación de los recursos humanos de la ciudad con regiones competidoras.
- Identificación de obstáculos para el mejoramiento de los mecanismos institucionales de la ciudad.
- Integración de una estrategia de recursos humanos para Bogotá.

## **Retos de exportación**

### *Visión general*

- \* Desarrollar una estrategia para hacer de Bogotá un mejor exportador.

Bogotá tiene que convertirse en un mejor exportador, tanto en calidad como en cantidad. Las grandes exportaciones hacen que se de un mayor intercambio y, de ese modo, una mayor productividad. Unas mejores exportaciones inducen el aprendizaje, hacen que los sectores sean más fuertes y produzcan una fertilización cruzada hacia otros sectores de la economía regional a través de la tecnología. Bogotá debe tener una estrategia realista pero bien diseñada para convertirse en una región de alta exportación.

- Analizar los nichos que pueden estar en los encadenamientos positivos hacia adelante en las exportaciones actuales.
- Identificar los nichos de potencial crecimiento de las exportaciones.
- Cuantificar el tamaño y el atractivo de estos sectores.
- Identificar los medios para cumplir los requerimientos de estos nichos.
- Ayudar a encontrar IED para asociarse con los recursos locales.
- Diseñar una estrategia para las zonas francas basada en el concepto de competitividad.

## **Retos receptivos**

### *Visión general*

### *Módulos de Análisis*

#### 1) Semana de la IED (inversión extranjera directa) organizada por Monitor y la Ciudad.

- Identificar la inversión correcta
- Desarrollar una estrategia promocional para Bogotá

#### 2) Talleres sobre grupos de actividades grupos estratégicos (clusters).

Parte de cada análisis sectorial será un seminario de un día, centrado en las necesidades específicas de cada sector de ese grupo. Nuestra experiencia en países en vías de desarrollo es que las industrias de soporte y apoyo (clusters) tienden a ser débiles.

La carencia histórica de cooperación y participación dentro del sector es responsable de unos grupos de actividades débiles. Para ocuparnos de este asunto dedicaremos un día al estudio de cada sector o grupo de actividad (taller "sistema de valor"). Este programa incluirá miembros de cada parte del sistema de valor y estará diseñado para facilitar una comprensión más clara del desarrollo futuro del sector y definir acciones específicas para lograr esas metas.

### *3) Estudio de competitividad regional.*

El estudio de competitividad nos permitirá entender las percepciones tanto del sector privado como público, respecto del estado actual de Bogotá en cuanto a su competitividad. Con el diseño de una encuesta cuantitativa, podremos examinar las actitudes existentes sobre objetivos nacionales, políticas específicas y la competitividad en general.

Si bien se han desarrollado técnicas innovativas para evaluar estadísticas comerciales, para segmentos del mercado en el sector industrial, para hacer el perfil de entornos competitivos industriales y otros elementos de la dinámica de la competitividad, existe un vacío analítico para la comprensión de la competitividad nacional. El vacío está en el conocimiento sobre la relación entre el sector público y el privado. Con frecuencia, el análisis cualitativo llena este vacío. En el mejor de los casos, se llevan a cabo estudios simples para los dos sectores, de manera independiente. Para el estudio de Competitividad Nacional en Colombia, el equipo de Monitor desarrolló un nuevo instrumento de estudio para analizar extensivamente prioridades y consensos sobre los objetivos nacionales, percepciones sobre la calidad de los sistemas colombianos, premisas de la empresa privada y el gobierno sobre la competitividad, visiones sobre la demanda y los mercados extranjeros, demandas de políticas específicas, al igual que otras dimensiones de la competitividad.

### *4) Generación de recomendaciones específicas.*

Un resultado final de la segunda fase serán las recomendaciones para mejorar el ambiente competitivo. Aunque es difícil definir antes de iniciar el estudio, esperamos generar al menos 30 recomendaciones razonables y específicas por sector, al igual que cerca de 30 recomendaciones horizontales a todos los sectores de la economía. La importancia de desarrollar estas recomendaciones está menos en las respuestas que en la manera como se desarrollan. La

Compañía Monitor utiliza una aproximación participativa para comprender las presiones que enfrenta el país, y creemos que las soluciones a estos problemas también deben ser participativas. Si una vez finalizado el proyecto la gente cree que las "recomendaciones de Monitor" son el resultado del estudio, no habremos logrado nuestro objetivo de producir un cambio en Bogotá. Las recomendaciones, aunque necesarias, son un componente insuficiente para hacer una Bogotá más competitiva.

### **Resumen de los resultados de la fase tres**

#### *1) Semana del conocimiento para la acción.*

La semana del Conocimiento para la Acción será un seminario de cinco días, diseñado para congregar a los dirigentes de los sectores público y privado, lejos de sus agendas de trabajo habituales, para enseñarles las herramientas y las técnicas de la estrategia. Estos cinco días serán una aproximación interactiva para aprender. Los participantes harán estudios de casos, trabajarán en grupos, desarrollarán claras hipótesis sobre el mejoramiento de la competitividad de Bogotá y recibirán instrucciones de los empleados de The Monitor Company University.

#### *2) Diez seminarios adicionales de transferencia de estrategia.*

Con el propósito de asegurar que el trabajo que adelantaremos sea reproducido después de que terminemos este proyecto, nos comprometemos a participar en la realización de diez seminarios sobre estrategia, en toda Bogotá. Lo ideal sería que estos seminarios permitieran que todos aquellos que toman decisiones importantes en Bogotá, desarrollen un conjunto similar de herramientas críticas para comprender y medir las presiones competitivas que tiene la ciudad, al igual que una clara metodología para comenzar a mejorar el ambiente competitivo.

#### *3) Foro de competitividad.*

En nuestro trabajo en Colombia, tuvimos la oportunidad de iniciar el Foro Nacional de Competitividad. A este evento asistieron más de 300 líderes empresariales, representantes de la



comunidad académica, la prensa, el Consejo de Ministros y el Presidente de Colombia. Este evento sirvió para catalizar a la nación para crear una Colombia más competitiva, y ofreció un foro para que muchos comenzaran el diálogo sobre lo que debe ser la competitividad en el país. El éxito de esta conferencia en Colombia, y nuestra conciencia sobre cómo se puede mejorar, hace que éste sea un componente crucial del trabajo de nuestra tercera fase en Bogotá. La conferencia debe tener lugar hacia el final del proyecto, para que podamos facilitar la discusión con resultados claros tomados de la experiencia de Bogotá.

## **Modelos mentales**

### *Visión general*

### *Módulos de análisis*

- \* Modelos mentales que prevalecen en la ciudad.
- \* Ejemplos de objetivos de aprendizaje, a través de estudios de casos de sectores pequeños.
- \* Presentaciones hechas con el propósito de desarrollar una visión compartida sobre la competitividad de la ciudad.
- \* Desarrollo de 50 recomendaciones a nivel de la ciudad para mejorar la competitividad de Bogotá.

## **PARTE SIETE: Costos y tiempo del estudio**

El costo de la fase uno es de US\$ 250.000. Podremos empezar a trabajar en la fase uno tan pronto como ustedes lo estimen conveniente, y consideramos que requerirá tres o cuatro meses, con un equipo de 8 ó 9 consultores de Monitor. Sólo el 80% del precio incluye honorarios profesionales; el resto es el costo estimado de lo que gastaremos haciendo el estudio.

El costo de la fase dos es de US\$ 780.000. Sería posible que un equipo de Monitor de hasta 20 consultores termine la fase dos en un tiempo de cuatro a seis meses.

El costo de la fase tres de este proyecto es de US\$170.000.

El costo total de este proyecto de tres fases sería de US\$ 1'200.000.

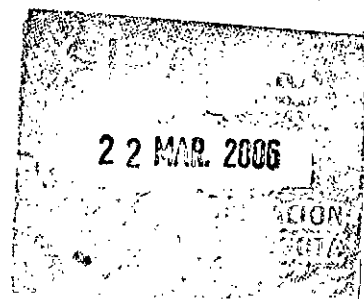
Módulos de Análisis	Costos	Tiempos
Primera fase	US\$250.000	tres meses
Segunda fase	US\$780.000	cuatro a siete meses
Tercera fase	US\$170.000	Tres meses o menos si se hace conjuntamente con la fase dos

## PARTE OCHO: Administración del estudio

### Comité directivo

El reto de involucrar acertadamente a quienes toman las decisiones está en que suelen ser personas supremamente ocupadas. Por eso su vinculación con el proceso debe ser altamente valorada. Hemos descubierto que la mejor manera de que se logre este objetivo es a través del mecanismo del comité directivo. El papel de dicho comité directivo es:

- Dar asesoría y dirección en puntos claves durante el proyecto.
- Decidir sobre los objetivos y el ámbito.
- Revisar y criticar los resúmenes de los hallazgos principales.
- Facilitar el proceso a través del uso de su red de contactos.
  
- Establecer un secretariado de proyectos.
  - oficina de infraestructura
  - apoyo secretarial y administrativo
- Desarrollar una estrategia de relaciones públicas y de prensa.



La elección de los miembros del comité directivo es muy importante y no puede tomarse a la ligera. Aunque los miembros del comité no pueden hacer gran parte del trabajo analítico del proyecto, los

que toman las decisiones son quienes, en último término, determinan el éxito de la iniciativa. Deben tener el poder para efectuar el cambio y el compromiso para hacerlo.

Es deseable, si no esencial, que la composición del comité directivo cambie durante la vida del proyecto. En la primera fase del trabajo, se requiere una visión general de todos los sectores de la economía, mientras que el trabajo posterior se concentra en un número específico de sectores de industrias. Cuando inicie la segunda fase será útil establecer grupos de trabajo con grupos específicos para cada sector que esté siendo examinado.

### **Grupos de trabajo**

Además del comité directivo recomendamos que se establezcan grupos de trabajo en el desarrollo de la segunda fase. Estos grupos estarán diseñados de tal manera que involucren a respetados miembros del gobierno, comunidades académica y de negocios que trabajen de cerca con el Equipo de Monitor. Su objetivo será aprender tanto como les sea posible sobre nuestro trabajo y la manera como se debe desarrollar, y ser los depositarios de los conocimientos y la información del proyecto cuando se haya terminado. Por otro lado, le proporcionarán a la Compañía Monitor un apreciable telón de resonancia sobre cuán razonables son nuestros análisis y nuestras conclusiones.

Después del estudio, las iniciativas de políticas públicas que probablemente se requieran, cruzarán las fronteras de muchos departamentos, incluyendo las finanzas, la educación, el transporte y la fuerza laboral. La coordinación de estos esfuerzos es una tarea crucial, que debe ser asumida por cada grupo de trabajo. Más aún, dado que muchas de las iniciativas de políticas públicas requerirán largos períodos de tiempo para su implementación, la coordinación será una tarea siempre presente y muy importante.

El liderazgo de cada Grupo de Trabajo será un determinante crítico para el éxito del proceso. Idealmente este papel deberá ser desempeñado por alguien con una estatura sustancial en la comunidad de negocios de Bogotá. Es importante que el individuo sea muy respetado, sea percibido como un visionario práctico, tenga una experiencia internacional significativa y una hoja de vida a toda prueba. El líder también debe estar en capacidad de consagrar una parte sustancial de su tiempo al proceso. También es importante anotar que una vez el grupo ha desarrollado un plan

de acción, puede seguir reuniéndose como comité para refinar planes, monitorear procesos y conservar el entusiasmo. De esa manera, el director idealmente debe poder cumplir su rol durante un número de años (aunque con un tiempo de compromiso mucho menor), y no durante algún número de meses.

Monitor aspira a dar un apoyo práctico a los grupos de trabajo durante el proceso de formulación del plan para el sector. El papel de Monitor incluye:

- Estructurar el trabajo.
- Hacer investigación internacional.
- Prestar su experiencia en estrategia, en particular para ayudar a los participantes a que identifiquen las fuentes claves de las ventajas competitivas.
- Proporcionar objetividad para la valoración de la competitividad internacional.
- Mantener el entusiasmo y asegurar que la fuerza de trabajo se concentre en la acción.
- Ayudar a entrenar al personal local tanto en el sector público como en el privado, de tal manera que el trabajo de mejorar la competitividad de los sectores continúe una vez Monitor se haya retirado.
- Ayudar a crear la organización que mantenga el proceso una vez haya terminado el trabajo de Monitor.

### **El Equipo de Monitor**

Nuestra experiencia en Colombia nos hace ver con claridad que necesitaremos un equipo de 30 consultores que trabajen conjuntamente durante todas las fases del proyecto. A parte de Michael Fairbanks, Stance Lindsay y Alejandro Salazar, quienes dirigieron y administraron los recientes proyectos colombianos, el equipo de Bogotá deberá incluir información de consejería por parte de los consultores senior de la Compañía Monitor que actualmente se encuentran trabajando en Europa, Asia y Africa, cuatro profesionales de facultades de administración de Estados Unidos y Europa; ocho consultores con amplia experiencia en países en vías de desarrollo y seis investigadores de tiempo completo.

Idealmente los equipos de Monitor deberán trabajar con los investigadores y analistas locales tanto del sector público como del sector privado para que haya una apropiada transferencia de tecnología. Siempre y cuando esto no reduzca la carga de trabajo de Monitor (en realidad, en algunos casos), creemos que esto es altamente deseable para el beneficio a largo plazo de Bogotá.

### **Infraestructura y apoyo**

Dado el alto número de profesionales de Monitor que estarán comprometidos en este proyecto, además de la necesidad de incluir tantos investigadores y analistas locales como sea posible, las necesidades locales de apoyo serán altas. Se requerirá una considerable infraestructura local para apoyar unas operaciones eficientes. Aspiramos a montar un secretariado y a instalar una capacidad de teléfono y fax internacional de 5 a 10 líneas, capacidad de fotocopiado, y un administrador bogotano de alto nivel que pueda ayudar a administrar el proceso de fijar las reuniones con los ejecutivos de nivel senior y con funcionarios de gobierno, y que coordine todos los seminarios y las relaciones públicas.

## Síntesis de la Propuesta

Fase	Objetivos	Instrumentos
<p><b>Fase Uno</b></p>	<p>Desarrollar una comprensión clara y estratégica de la economía de Bogotá y de las presiones económicas que enfrenta para llegar al siglo XXI.</p> <p>Desarrollar hipótesis sobre estrategias a nivel nacional industrial y empresarial, para mejorar el posicionamiento de las empresas bogotanas en la economía global.</p> <p>Aumentar el grado de conciencia sobre la importancia de la estrategia en el proceso de desarrollo de una economía y entrenar a economistas, los dirigentes del gobierno y de la industria con técnicas de estrategias avanzadas.</p> <p>Desarrollar una clara comprensión de los supuestos actuales sobre la competitividad y los objetivos "nacionales" de Bogotá.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perfil económico estratégico de Bogotá.</li> <li>• Estudio comparativo con otros perfiles económicos regionales.</li> <li>• Evaluaciones competitivas para las grandes industrias bogotanas.</li> <li>• Elaboración de hipótesis preliminares de los pasos a tomar.</li> <li>• Cuatro seminarios de dos días sobre transferencia de estrategia en diferentes sectores de Bogotá.</li> <li>• Administración de una corta encuesta a los participantes para examinar ésta y otras variables claves.</li> </ul>

<p><b>Fase Dos</b></p>	<p>Trabajar de cerca con los dirigentes del gobierno y de las empresas bogotanas para desarrollar una visión compartida y un consenso sobre los imperativos estratégicos que enfrenta la industria bogotana.</p> <p>Trabajar sobre el estudio preliminar de la fase uno midiendo y analizando las actitudes del sector público y el privado sobre la competitividad y los objetivos nacionales. Evaluar la eficacia <i>percibida</i> de las actuales políticas de Bogotá para mejorar la competitividad.</p> <p>Estudiar cuatro diversos sectores de la economía, para identificar imperativos estratégicos, principales obstáculos que hay que superar para la competitividad y actitudes cruciales a tomar.</p> <p>Mejorar las relaciones de trabajo en los clusters más importantes de Bogotá.</p> <p>Identificar pasos claros y orientados hacia la acción, para mejorar la posición competitiva de las industrias estudiadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones individuales con aproximadamente 500 líderes políticos, de negocios y académicos en Bogotá.</li> <li>• Establecer grupos de trabajo conformados por la Compañía Monitor, el gobierno de Bogotá y cada industria a ser estudiada.</li> <li>• Encuestas altamente detalladas sobre competitividad que serán diseñadas y administradas a cerca de 250 líderes del sector público y privado.</li> <li>• Reportes individuales por sectores que incluyen análisis de posición competitiva, diagnósticos de presiones competitivas y recomendaciones para mejorar las posiciones actuales.</li> <li>• Talleres de trabajo de un día de duración con participación de todos los miembros del "sistema de valor" para cada industria que sea estudiada.</li> <li>• Generación de por lo menos 150 recomendaciones horizontales y para los sectores específicos que redunden en una mejora del ambiente competitivo.</li> </ul>
------------------------	--	---

<b>Fase Tres</b>	Promover una comprensión más amplia de la importancia crucial de la competitividad nacional y los pasos necesarios para una mayor influencia en Bogotá, incluyendo: funcionarios del gobierno, comunidad de negocios, comunidad académica, trabajadores y la prensa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diez seminarios adicionales de transferencia de estrategia y una semana de entregamiento para 30 personas.</li> <li>• Desarrollar un foro de competitividad nacional para miembros del gobierno y dirigentes empresariales.</li> </ul>
------------------	--	---



## II.1-2 OBSERVACIONES A LA PROPUESTA DE MONITOR

La propuesta de la compañía Monitor sin lugar a dudas se constituye en el mejor instrumento para crear una cultura de competitividad en la ciudad. La propuesta metodológica es muy semejante a la que la compañía ha realizado con muy buenos resultados a nivel mundial<sup>1</sup> y a la que ya se realizó en Colombia. Existe además un conocimiento de esta metodología a nivel nacional que permitirá un mejor aprovechamiento de los nuevos estudios así como subsanar los errores de análisis e implementación que eventualmente pudieron ocurrir en el pasado. De esta manera se reduce la posibilidad de que haya "sorpresas" desagradables con los resultados del estudio.

Otro elemento importante que nos hace recomendar la contratación de los estudios con la compañía Monitor es que la consultoría permitirá implementar a nivel regional las recomendaciones y estudios que ya se hicieron a nivel nacional lo cual permitirá un uso beneficioso de los estudios ya realizados. De otra parte la propuesta contempla la creación de un comité directivo para hacer el seguimiento de la consultoría lo cual garantiza la transferencia efectiva de conocimiento.

Las siguientes son algunas observaciones relacionadas con la metodología propuesta por Monitor. Debemos señalar que estas observaciones son de forma o de énfasis y que en ningún momento se están cuestionando aspectos esenciales de la misma.

1. Es interesante anotar que son pocas las ciudades capitales del mundo que han logrado un desarrollo exportador de bienes importante en relación con otras ciudades dentro del mismo país. La circunstancia de ser capital parece afectar claramente el perfil competitivo aumentando la participación relativa del sector de servicios dentro de la actividad económica regional. Sería conveniente que, cuando la consultoría aborde la definición del perfil estratégico de la ciudad y entre a hacer el análisis de los clusters, concentrara buena parte de su esfuerzo en las actividades del sector servicios, sector que en la actualidad explica cerca del 58% del producto de la ciudad.

---

<sup>1</sup> Taiwan, Nueva Zelandia, Rusia, Escocia, Portugal, Perú, Surafrica entre otros son países que han contratado estudios similares.

Ampliando un poco este argumento, sería necesario que el estudio de Monitor analizará cómo podría Bogotá aprovechar la circunstancia de ser la sede del Gobierno Nacional para mejorar sus ventajas competitivas.

2. En relación con el análisis de los elementos que fortalecen o impiden el desarrollo de un entorno competitivo para Bogotá, se menciona el tema de calidad de vida y las necesidades de capacitación de la fuerza de trabajo. Sin embargo aunque estos dos aspectos son importantes para este propósito, la propuesta no considera explícitamente como objeto de estudio los elementos institucionales (tales como el régimen de impuestos y su administración, la eficiencia de las empresas de servicios públicos y el catastro, el régimen de licencias de construcción, entre otros) tanto de la administración distrital, como nacional, que impiden y retardan el desarrollo de las oportunidades de negocio en la ciudad. Estos elementos, sin duda, no pueden enmarcarse dentro del objeto de estudio "calidad de vida".

3. La metodología de la compañía Monitor propone "construir ventajas competitivas sobre las ventajas comparativas". Aunque es apenas natural que debe existir un sustento o base material para que se pueda dar el desarrollo de ciertas actividades, sin embargo existe amplia evidencia en el desarrollo industrial de los países del Sudeste Asiático, que muestra que las "ventajas comparativas" también son creadas por las políticas del gobierno y del sector privado. Un ejemplo muy claro es el de la calidad del capital humano en una economía. Incluso la frontera de recursos naturales puede expandirse o preservarse con la utilización de nuevas tecnologías.

De otra parte, los análisis que buscan establecer el posicionamiento de Colombia en los mercados internacionales que buscan determinar nuestras "ventajas comparativas" mediante las Estadísticas Comerciales de las Naciones Unidas, presentan grandes dificultades frente al nivel de desagregación que sería necesario realizar para muchos de los productos de exportación de Bogotá. Vale la pena recordar que cerca de un 60% de las exportaciones de la ciudad está representado por esmeraldas y flores siendo el resto de productos exportados muy diverso e insignificante dentro de los volúmenes transados a nivel mundial.

En consecuencia si bien los ejercicios de ventaja comparativa revelada son de gran utilidad, tienen un alcance parcial. Por tanto, se necesita establecer el costo de este componente para elaborar una apropiada relación costo-beneficio.

4. Si bien uno de los objetivos más importantes del estudio es lograr el fortalecimiento de las cadenas productivas de cierto número de sectores económicos, surgen dos dudas al respecto:

a. La propuesta no es clara respecto al logro de este objetivo. Mientras que en el texto principal se establecen dos sectores, en los cuadros de resumen de la propuesta se señalan cuatro. Es imperativo determinar el número de sectores que se analizarán.

b. Teniendo en cuenta que la mayor parte de las cadenas productivas de los principales productos de exportación no se localizan en la ciudad (en especial flores y esmeraldas), no existe claridad sobre si el estudio se concentrará en estos productos, o en aquellos que tienen localizada la mayor parte de sus cadenas productivas en la ciudad.

5. No se define con precisión el tiempo que será necesario para desarrollar la consultoría. La propuesta establece una duración de 3 a 7 meses. Obviamente los requerimientos de los consultores no serían los mismos en uno u otro caso. Por tanto el valor de la propuesta se debería ajustar con la mayor exactitud posible a los presupuestos hora/consultor que se determinen para el desarrollo de cada una de las fases programadas.

6. Respecto al costo de la propuesta, en el primer párrafo de la parte seis se señala: "El diseño de un proyecto de esta magnitud requiere un estudio cuidadoso que sólo puede realizarse después de una rigurosa definición de objetivos y de una clara identificación del papel de aquellos que toman decisiones. Ello se hará a través de la evaluación de la información disponible y de un cálculo detallado de las necesidades de recursos". Es obvio entonces que cualquier valoración del costo total de la consultoría es, en este tipo de trabajos, aproximada.

Sin embargo, existen dos elementos que hacen pensar que este costo está sobre-estimado:

a) Existe en la ciudad en general y en la Cámara de Comercio de Bogotá en particular, un inventario de información y cierto nivel de conocimiento de la metodología Monitor que facilitarían la ejecución de la consultoría. En especial de la primera fase.

b) La consultoría propone la realización de un "Foro Nacional de competitividad". Pensamos que no debe ser tarea de la consultoría la realización de un gran foro nacional. Es claro que en el estudio de competitividad para Colombia la realización de este foro era una prioridad. Obviamente es necesaria la difusión de los resultados de la consultoría pero su alcance puede ser mucho más modesto y orientado principalmente a los líderes empresariales de la ciudad.<sup>2</sup>

El estudio está planteado en tres fases. La segunda estaría dedicada al análisis de los clusters y el diagnóstico de consenso. La Cámara podría acoger la posibilidad de concentrar su aporte financiero en la primera fase, de tal manera que una vez definidos los sectores con mayor potencial competitivo se buscará un compromiso financiero mayor de estos sectores dado que serán ellos los mayores beneficiados por las recomendaciones, los análisis y los ejercicios planteados.

Para continuar con este tema se propone que, una vez debatido el tema al interior de la junta directiva, la Vicepresidencia de Apoyo Empresarial sostenga reuniones con funcionarios de la Compañía Monitor la última semana de julio para restimar el valor de la consultoría .

---

<sup>2</sup> Podría pensarse incluso que la realización de este "Foro Nacional" sea una recomendación del estudio.

### III. CONFORMACION DEL CONSEJO REGIONAL DE COMPETITIVIDAD

#### A. CONSEJO REGIONAL DEL VALLE

Con el propósito de conocer el estado de avance en que se encuentra el proceso de conformación del Consejo Regional de Competitividad del Valle, para que sirva como experiencia para la conformación del Consejo Regional para Bogotá se efectuó una visita a la ciudad de Cali.<sup>3</sup> A continuación se presentan las principales conclusiones de esta visita.

Para la conformación del Consejo se han establecido los siguientes criterios.

- El consejo estará integrado por representantes del sector público, privado y de la academia, de reconocida representatividad en la ciudad y el departamento.
- El número de sus miembros será reducido y la representación será indelegable.
- Los miembros del Consejo serían los siguientes: El Gobernador del Valle del Cauca, en representación del departamento, el señor alcalde de la ciudad de Cali o el director del Departamento de Planeación de la ciudad, un representante del Comité Empresarial, entidad que agrupa a 20 gremios representativos del sector privado, un representante de la universidad pública - Universidad del Valle, un representante de la universidad privada - ICESI, un representante de las organizaciones de Trabajadores, un representante de la Cámara de Comercio de Cali.

La presidencia del Consejo sería asumida por el sector privado. El Consejo contará con una secretaría técnica, que estaría a cargo de la Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca.

---

<sup>3</sup> La reunión se realizó con el Doctor Felipe Millán, director de la Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca.

El Consejo tendrá como objetivo fundamental, promover la creación de una nueva cultura que permita fortalecer la competitividad de la ciudad y del departamento. Con este propósito se le dará prioridad a las recomendaciones que para mejorar el ambiente competitivo, han sido formuladas por los estudios que a nivel nacional y de la ciudad realizó la compañía Monitor.

Se busca que el Consejo cuente a través de la secretaría, con una instancia de evaluación y soporte técnico de los proyectos que sean sometidos a su consideración. Los proyectos podrán ser presentados por iniciativa del propio Consejo, por la FDI, o de acuerdo al desarrollo de las recomendaciones del estudio de competitividad regional.

Adicionalmente, el Consejo contará con diferentes comités técnicos. Sin embargo, para garantizar la operatividad y funcionamiento de los comités, se vincularían los que en la actualidad están soportando la labor del Comité Empresarial Permanente.

Con el propósito de evitar que la labor del Consejo se traduzca en la elaboración de un nuevo documento de diagnóstico sobre los problemas de competitividad de la región, se buscará que el Consejo desarrolle sus actividades con base en proyectos específicos, que sean llevados a su consideración, previa evaluación de la FDI.

Los proyectos tendrían entre otras las siguientes características: que generen empleo, promuevan el desarrollo de las exportaciones regionales, busquen mejorar la productividad, o resuelvan problemas que estén afectando el desempeño de las cadenas productivas, así como también, dependiendo de la oportunidad de su desarrollo. Además, los proyectos estarían definidos a partir del análisis de los factores que estén afectando la competitividad de la región.

Una de las características importantes del Consejo Regional de Competitividad del Valle, será la de contar con proyectos específicos y con un soporte técnico importante.

La FDI como secretaría técnica, tendrá la función de identificar los proyectos que se estén desarrollando y que contribuyan a fortalecer la competitividad regional y recomendar líneas posibles de trabajo.

Adicionalmente y con el propósito de facilitar la identificación de nuevos proyectos se creará una junta de proyectos.

Además, el Consejo podrá apoyar otros proyectos que sean de gran importancia para el desarrollo regional como por ejemplo, los que promueve la Gerencia de Proyectos. Esta entidad se creó durante la Administración del alcalde Carlos Holguín, para desarrollar algunos proyectos prioritarios que se identificaron con base en el estudio "El Valle del Futuro".

En síntesis, se puede señalar que en la actualidad el Consejo Regional de Competitividad del Valle del Cauca, se encuentra en la etapa de conformación y de institucionalización. Falta por definir el presupuesto que se necesitará para su funcionamiento, junto con la conformación de los comités técnicos. Se espera que en el mes de julio se pueda proceder a la instalación oficial del Consejo.

#### B. CONSEJO DE PRODUCTIVIDAD PARA BOGOTA -CUNDINAMARCA.

Tal como se mencionó el Consejo Regional de Competitividad es una instancia importante para hacer el seguimiento de las recomendaciones del equipo de Monitor . El Consejo podría constituirse en instrumento permanente de concertación, entre los diferentes sectores representativos de la región y el Gobierno nacional.

Así mismo, el Consejo convocaría, respaldaría y apoyaría el desarrollo de proyectos específicos que sean definidos, a partir del análisis de los factores que inciden en la competitividad de la región. Específicamente, el Consejo realizaría las siguientes tareas:

- Seleccionar las prioridades de acción
- Analizar las oportunidades que ofrecen las políticas nacionales para el desarrollo económico de la región
- Establecer relaciones con el Consejo Nacional para fortalecer la capacidad de negociación de la región ante las instancias del Gobierno nacional y conseguir el apoyo necesario para el desarrollo de proyectos que requieran de su concurso

- Promover el apoyo institucional público y privado de la ciudad para desarrollar proyectos de interés regional que incidan positivamente en la competitividad.
- Convertirse en instancia de formulación de las políticas regionales.

Con este propósito sería conveniente:

1. Definir el alcance regional que tendría el Consejo, es decir si éste será exclusivo para Bogotá o se podrán vincular otros municipios bien sea del departamento, o del área de influencia de la ciudad. Esta definición implica hacer una serie de reuniones
2. Definir las entidades o personas que podrían hacer parte del Consejo, de tal forma que se garantice, que no sea numeroso, pero que al mismo tiempo sea representativo y sobretodo cuente con una amplia capacidad de convocatoria. En este sentido vale la pena señalar que el Consejo Nacional de Competitividad está conformado por ocho consejeros que, aunque representan los grandes intereses del país, son nombrados a título personal y no en representación de alguna agremiación o institución. Esta escogencia hace posible que los miembros que integran el Consejo tengan un alto compromiso con él.
3. Garantizar que el Consejo cuente con el apoyo técnico necesario, para que pueda concentrar su labor en la promoción de proyectos considerados estratégicos para la ciudad. En este sentido es necesario combinar las oportunidades que brinda un banco de proyectos empresariales, que podría organizar la Cámara de Comercio de Bogotá con un banco de proyectos de infraestructura y desarrollo social que podría coordinar el Departamento Administrativo de Planeación Distrital.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> En este sentido se podría evaluar la posibilidad de impulsar en forma prioritaria aquellos proyectos que: (a) desarrollen las recomendaciones del estudio de competitividad nacional, en especial las relacionadas con la capacitación de la mano de obra; (b) que se identifiquen en desarrollo del esfuerzo de diagnóstico que adelanta el Plan Estratégico Bogotá 2000; (c) que se propongan al Consejo por los diferentes sectores industriales de la ciudad y que cuenten con su apoyo y participación y; (d) los que identifique la compañía Monitor, como resultado del estudio sobre competitividad que realizará en Bogotá.



La conformación del Consejo exige una labor de presentación y concientización sobre el tema que podría verse beneficiado con el desarrollo de la consultoría de Monitor. Sin embargo es necesario empieza a actuar de una vez para lo cual se proponen varias reuniones con el Foro de Presidentes, El Director de Planeación Distrital y los principales gremios durante los próximos dos meses.