



Sistema Económico  
Latinoamericano y del Caribe

Latin American and Caribbean  
Economic System

Sistema Econômico  
Latino-Americano e do Caribe

Système Economique  
Latinoaméricain et Caribéen

# Políticas Públicas para la promoción de actividades de Articulación Productiva

**Carlos Gramillo**

**Asesor del Presidente del INADEM-México**

**Relaciones Intrarregionales**

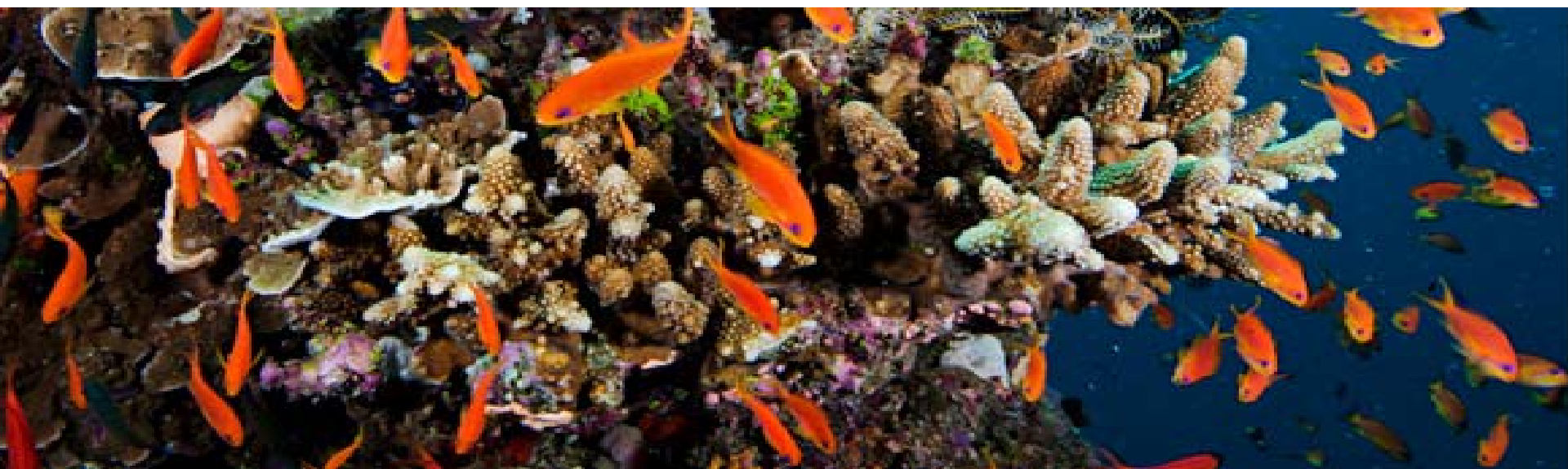
*Seminario-Taller sobre experiencias de Articulación Productiva  
Ciudad de Guatemala, Guatemala.  
19 y 20 de septiembre,  
SP/STSEAP/ Di N° 6-13*

Copyright © SELA, septiembre, 2013. Todos los derechos reservados.  
Impreso en la Secretaría Permanente del SELA, Caracas, Venezuela.

---

La autorización para reproducir total o parcialmente este documento debe solicitarse a la oficina de Prensa y Difusión de la Secretaría Permanente del SELA ([sela@sela.org](mailto:sela@sela.org)). Los Estados Miembros y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir este documento sin autorización previa. Sólo se les solicita que mencionen la fuente e informen a esta Secretaría de tal reproducción.

# Políticas Públicas para la Promoción de Actividades de Articulación Productiva

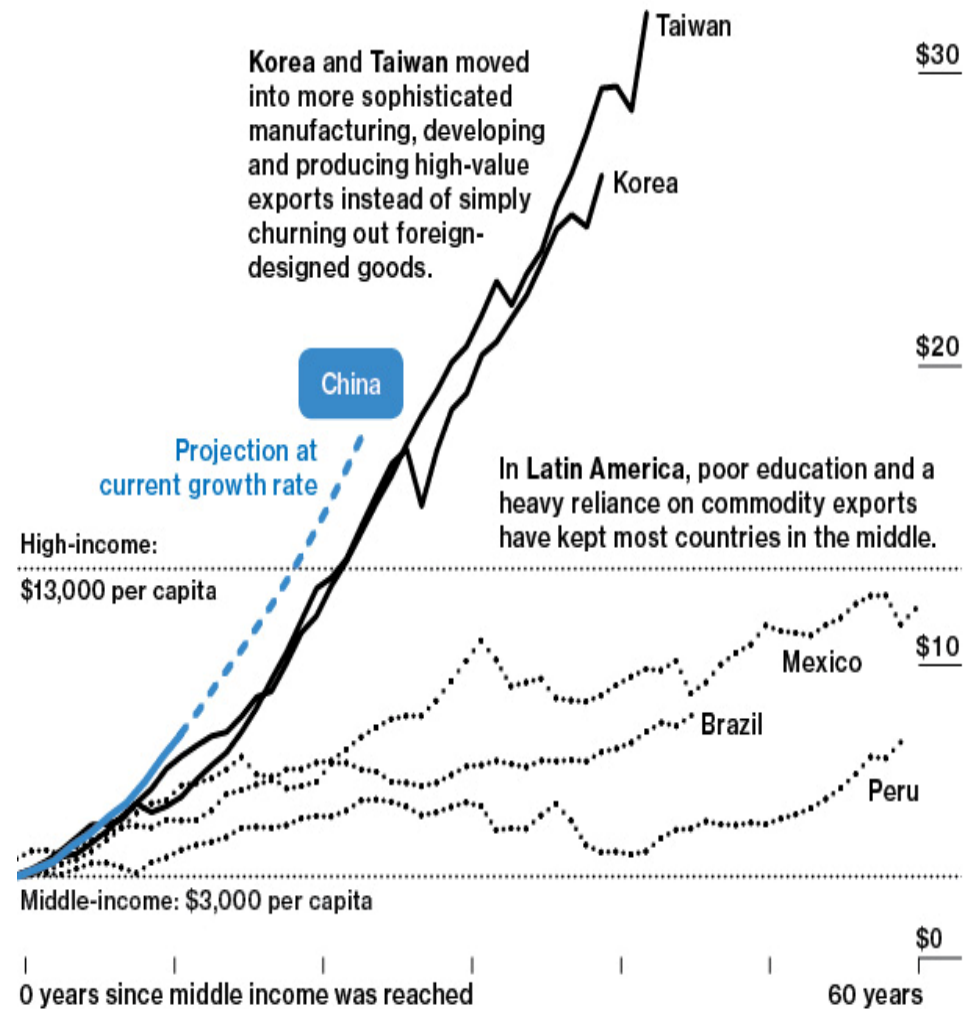


Carlos Gramillo Flores  
INADEM-México  
*SELA. Seminario-Taller sobre  
Experiencias de Articulación Productiva  
19-20 de Septiembre de 2013  
Ciudad de Guatemala*

¿Qué retos económicos  
principales enfrentamos en  
México?

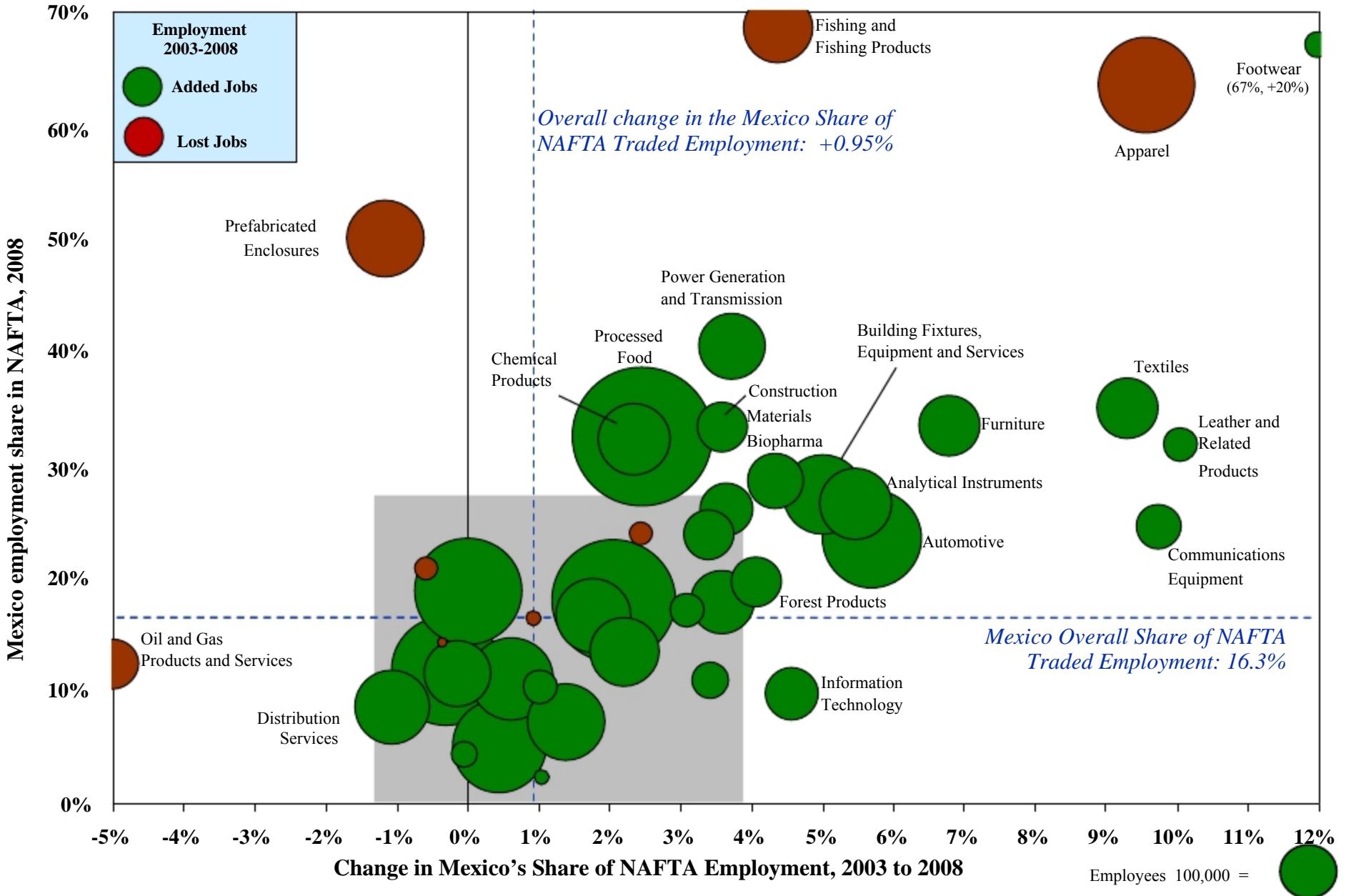
- Nivel y dinámica de la productividad insuficientes
- Creciente disparidad regional
- Concentración de exportaciones manufactureras en pocos sectores y con un componente importado elevado

GDP per capita, inflation-adjusted dollars: Latin American and Asian economies



GRAPHIC BY BLOOMBERG BUSINESSWEEK. DATA: INTERNATIONAL MONETARY FUND, PENN WORLD TABLES, AIYAR, DUVAL, PUY, WU, ZHANG 2013

# Especialización de Clusters de México dentro de NAFTA



Source: Prof. Michael E. Porter, Cluster Mapping Project, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School

¿Cuáles son nuestras políticas  
públicas de promoción de  
actividades de articulación  
productiva?

# Estrategias y Líneas de Acción del PND 2013-2018

## **Estrategia 4.8.1 Reactivar una política de fomento económico enfocada en incrementar la productividad de los sectores dinámicos y tradicionales de la economía mexicana, de manera regional y sectorialmente equilibrada**

### **Líneas de acción**

- Implementar una política de fomento económico que contemple el diseño y desarrollo de agendas sectoriales y regionales, el desarrollo de capital humano innovador, el impulso de sectores estratégicos de alto valor, el desarrollo y la promoción de cadenas de valor en sectores estratégicos y el apoyo a la innovación y el desarrollo tecnológico
- Articular, bajo una óptica transversal, sectorial y/o regional, el diseño, ejecución y seguimiento de proyectos orientados a fortalecer la competitividad del país, por parte de los tres órdenes de gobierno, iniciativa privada y otros sectores de la sociedad

## **Estrategia 4.8.4. Impulsar a los emprendedores y fortalecer a las micro, pequeñas y medianas empresas**

### **Líneas de acción**

- Apoyar la inserción exitosa de las micro, pequeñas y medianas empresas a las cadenas de valor de los sectores estratégicos con mayor dinamismo, con más potencial de crecimiento y generación de empleo, de común acuerdo con los gobiernos de las entidades federativas del país
- Impulsar programas que desarrollen capacidades intensivas en tecnologías de la información y la comunicación, así como la innovación para promover la creación de ecosistemas de alto valor agregado de las micro, pequeñas y medianas empresas
- Incrementar la participación de micro, pequeñas y medianas empresas en encadenamientos productivos, así como su capacidad exportadora
- Fomentar los proyectos de los emprendedores sociales, verdes y de alto impacto



# Estrategias y Líneas de Acción del PND 2013-2018

## Estrategia 3.5.3 Impulsar el desarrollo de las vocaciones y capacidades científicas, tecnológicas y de innovación locales, para fortalecer el desarrollo regional sustentable e incluyente

### Líneas de acción

- Diseñar políticas públicas diferenciadas que permitan impulsar el progreso científico y tecnológico en regiones y entidades federativas, con base en sus vocaciones económicas y capacidades locales
- Fomentar la formación de recursos humanos de alto nivel, asociados a las necesidades de desarrollo de las entidades federativas de acuerdo con sus vocaciones
- Apoyar al establecimiento de ecosistemas científico-tecnológicos que favorezcan el desarrollo regional
- Incrementar la inversión en CTI a nivel estatal y regional con la conurrencia de los diferentes ámbitos de gobierno y sectores de la sociedad

# INADEM: Alineación y Criterios

## Alineación con objetivos de política industrial de SE

- Impulsar sectores estratégicos con alto potencial de crecimiento, generación de empleo y que participen en las cadenas productivas de exportación
- Favorecer el desarrollo regional potenciado por las vocaciones productivas de cada estado
- Agilizar y diversificar los esquemas de crédito para la actividad productiva
- Propiciar el crecimiento basado en la innovación para generar empleos mejor remunerados

## Criterios de Actuación

- Transparencia y rendición de cuentas
- Programas medibles y en permanente mejora continua
- Metas e indicadores claros y cuantificables
- Cercanía con el interés de los emprendedores y MiPyMES
- Eficiencia
- Apertura a las mejores prácticas internacionales

# INADEM: Apoyo Directo a Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional

- Identificación de sectores estratégicos, clave y futuros, por estado
- Desarrollo de proveedores
- Competitividad regional
- Reactivación económica de áreas geográficas especiales
- Apoyos de mejora regulatoria en estados y municipios
- 34% ( $\cong$  113 millones de dls.) de los programas de apoyo concurrentes del Fondo PYME



¿Cómo podemos instrumentar  
y mejorar nuestras políticas?

# Los Dos Lados de la Competitividad

Competitividad Macroeconómica	
Infraestructura Social e Instituciones Políticas	Políticas Macroeconómicas

- Decisiones en gran parte impulsadas por el gobierno central
- Estándares de “buena práctica” se aplican de manera universal
- Nivel moderado de interdependencia entre áreas de política



- El reto es la **voluntad política** para implementar un conjunto genérico de políticas

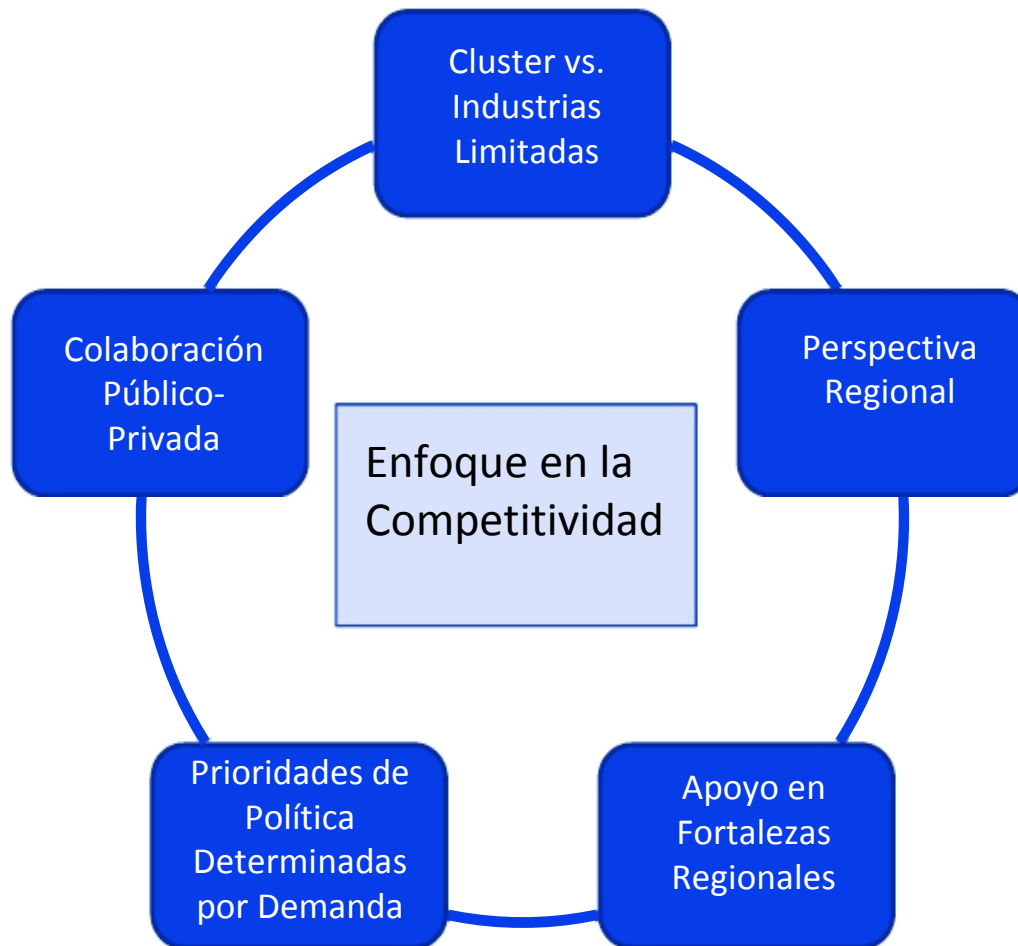
Competitividad Microeconómica		
Sofisticación Empresarial	Clusters	Entorno de Negocios

- Decisiones tomadas por diversos actores independientes
- Prioridades de acción dependen en gran medida del contexto
- Nivel alto de interdependencia entre áreas de política

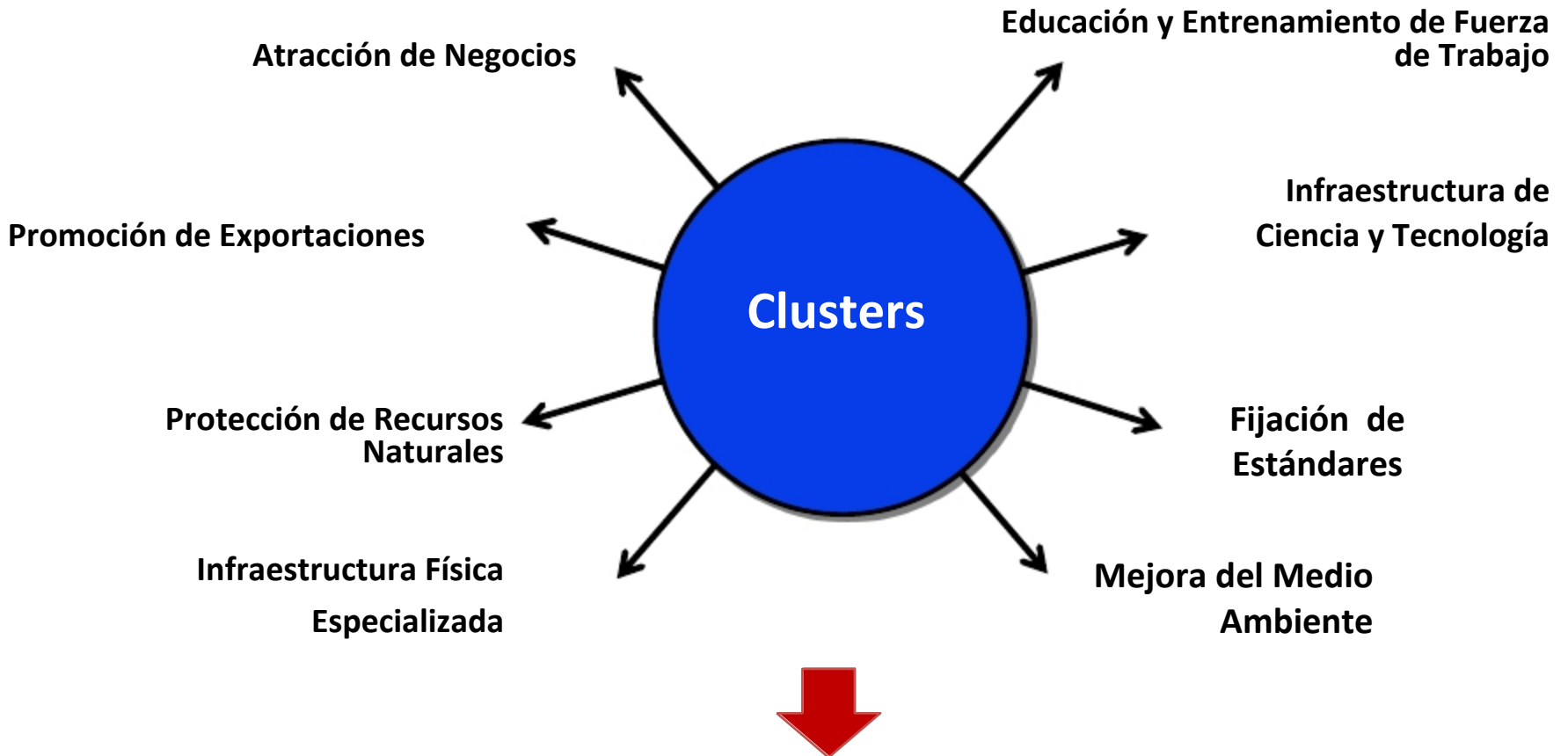


- El reto es la **elección consensuada** de un conjunto integrado de acciones donde los recursos limitados tengan el más alto impacto en un contexto dado

# ¿En Qué es Diferente una Política Basada en Clusters?



# Alineación de Política Económica y Clusters



Los clusters proveen un marco para **organizar la implementación** de numerosas políticas e inversiones públicas con el objetivo de alcanzar una efectividad mayor

# Lo Malo y Lo Feo de las Iniciativas de Clusters

## LO MALO

- Fondeo gubernamental –carga burocrática- , incentivos inapropiados para la participación
- Demasiado énfasis en el fondeo vs. estrategia/resultados
- Evaluación/indicadores de resultados insuficientes
- Demasiado énfasis en agendas personales vs. visión compartida
- Presión de tiempo – demasiado poco tiempo para trabajar juntos
- Falta de confianza – Inclusión limitada
- Fracaso en encontrar y mapear el terreno común
- Plan de acción sin diagnóstico apropiado
- Enfoque solamente en tendencias globales en lugar de fortalezas regionales
- Ausencia de directores de clusters neutrales y profesionales
- Fracaso en incluir interesados de otras regiones/países en el proceso
- Estar abierto a lo que los competidores odian de los otros competidores

## LO FEO

- Control gubernamental excesivo
- Énfasis exagerado en reportes, planeación y estructura; poco énfasis en acción y resultados

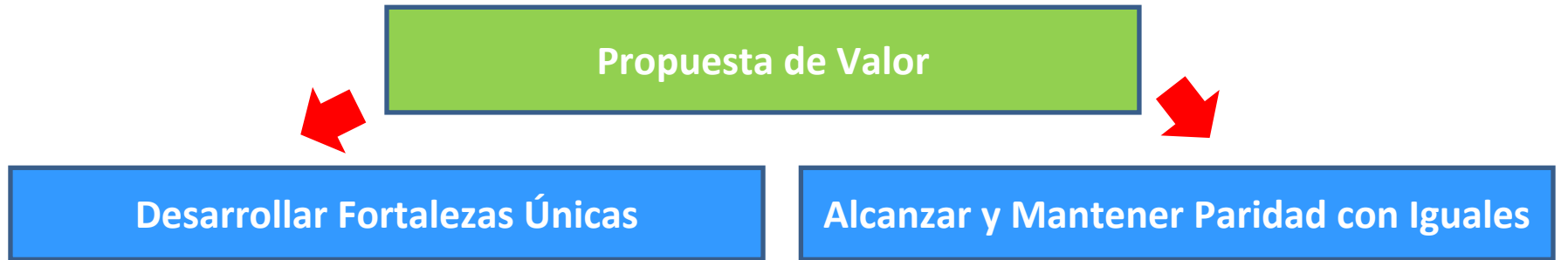


# Intervenciones en Cadenas Globales de Valor



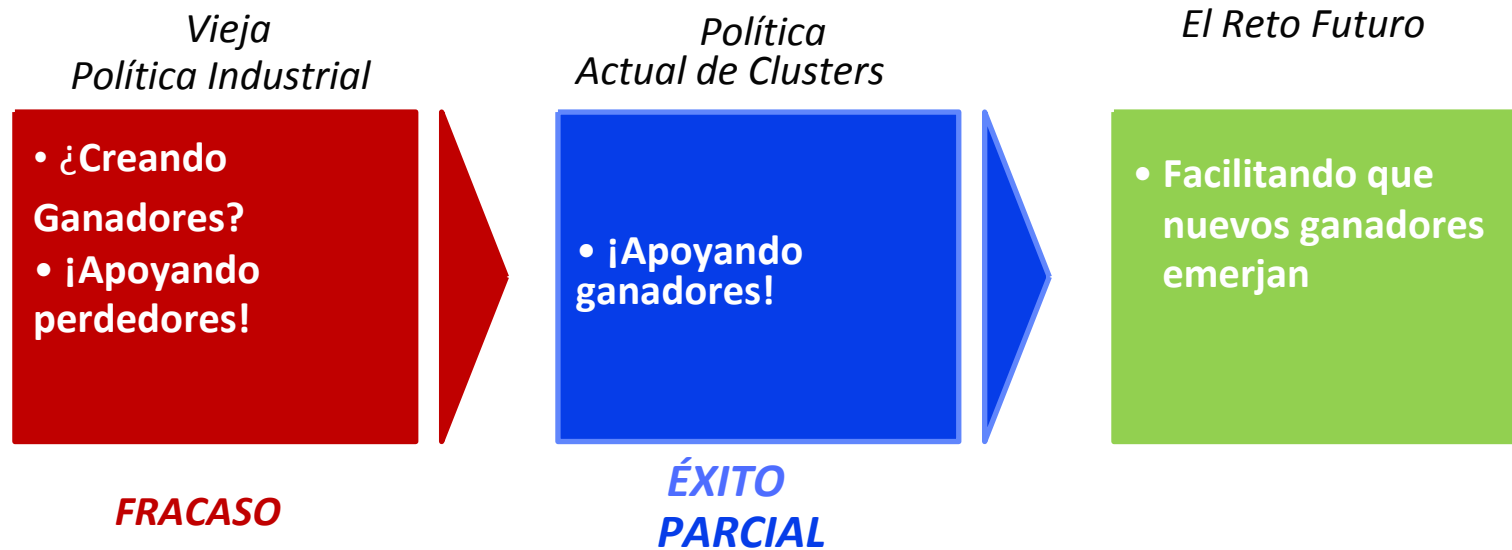
# De Iniciativas Aisladas a una Estrategia Integral

- ¿Cuál es la **posición competitiva distintiva** del país/región dada su ubicación, legados, fortalezas existentes y fortalezas potenciales?
  - ¿Cuál el valor único como ubicación de negocios?
  - ¿Para qué tipo de actividades y clusters?
  - ¿Qué papel con los países/regiones vecinos y el mundo?

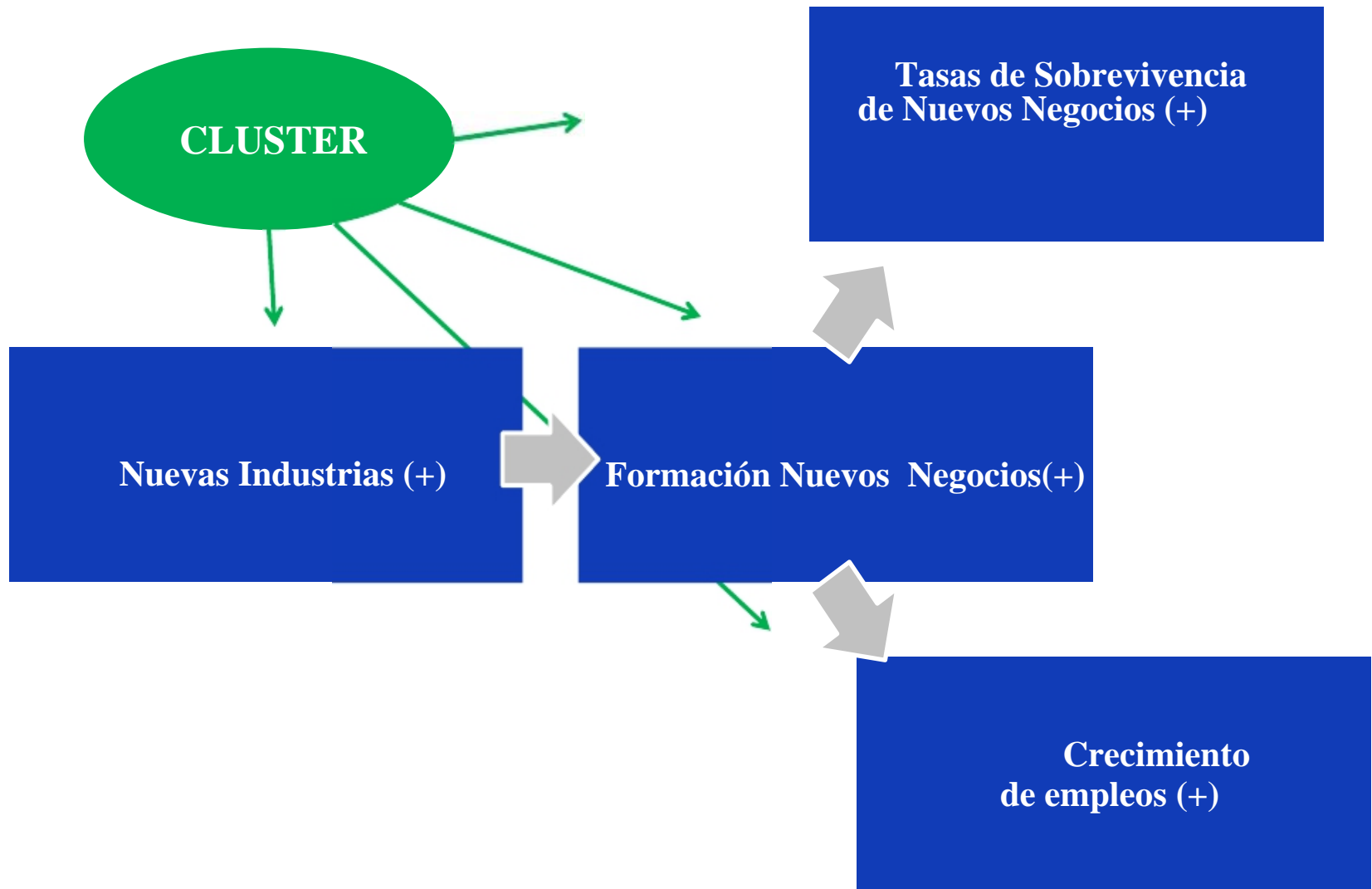


- ¿Qué **elementos** del **entorno de negocios** pueden ser fortalezas únicas con relación a pares/vecinos?
  - ¿Qué clusters **existentes** y **emergentes** representan fortalezas locales ?
  - ¿Qué **debilidades** deben ser enfrentadas para remover limitaciones clave y alcanzar igualdad con países/regiones pares?
- ↓
- **Establecer prioridades y secuenciar acciones** son necesarias en el desarrollo económico

# Habilitando el Cambio Estructural



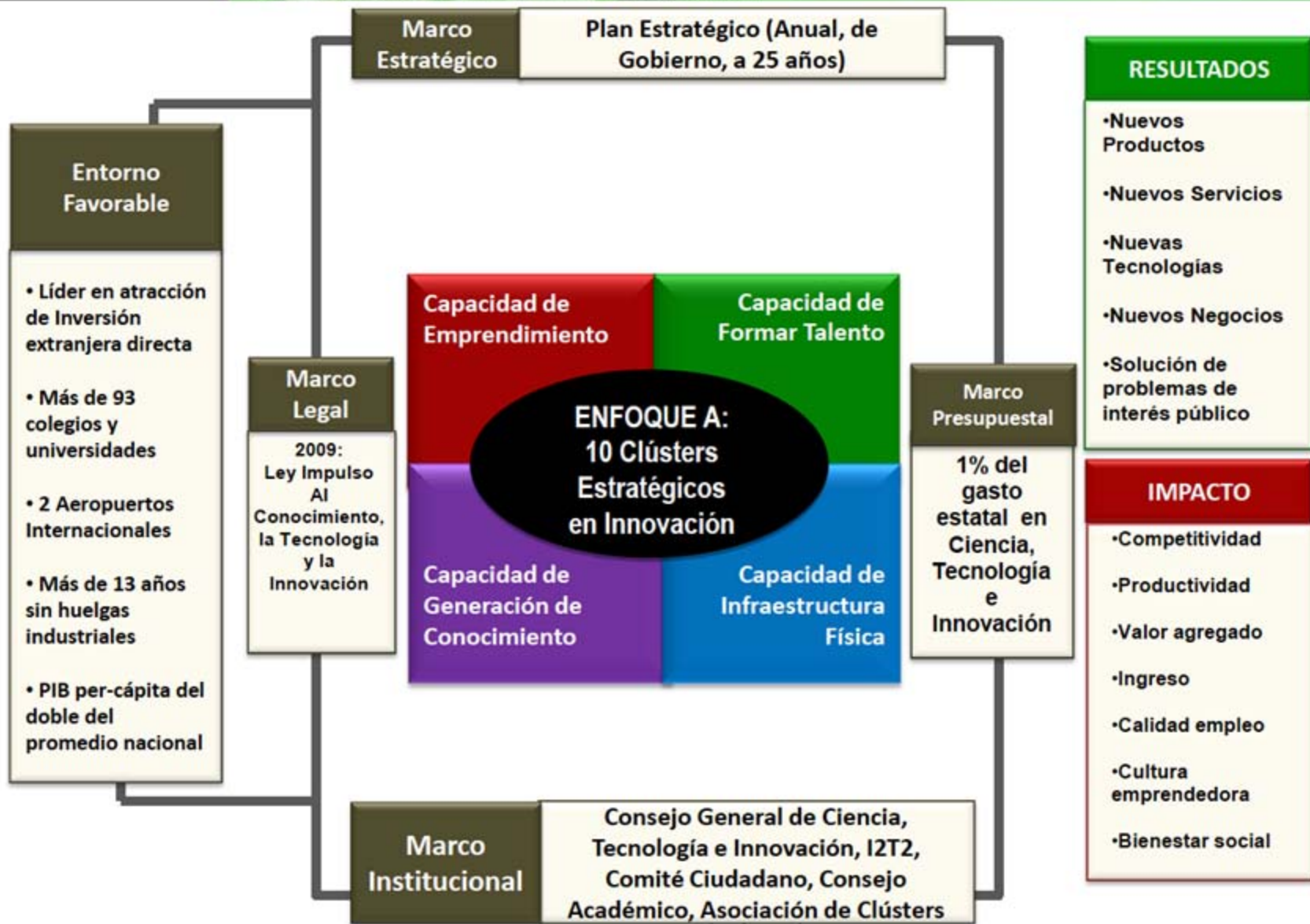
# Clusters y Cambio Estructural: El Emprendimiento



# Lecciones

- **Para el gobierno nacional** – *reconocer la diversidad regional*
- **Para el gobierno regional** – *tener una estrategia integral*
- **Para las empresas** – *tomar la iniciativa*
- **Para las iniciativas de clusters** – *utilizar y servir (también) a la región*

¿Qué tipo de mejores prácticas  
internas tenemos?



# Sistema Estatal de Innovación en Nuevo León



- **Operaciones financiadas por fondos públicos y privados**
- **Plan estratégico a largo plazo**
- **Agenda estratégica y comités especializados:**
  - **Recursos humanos**
  - **Inversión y crecimiento**
  - **Innovación**

- **Modelo de la triple Hélice: Gobierno-Academia-Industria:** Cooperación para la competitividad y el crecimiento:
- **10 clústers estratégicos:**
  - **TI & Software**
  - **Automotriz y de autopartes**
  - **Electrodomésticos**
  - **Biotecnología**
  - **Servicios Médicos**
  - **Agronegocios**
  - **Nanotecnología**
  - **Aeronáutica**
  - **Multimedia e Industrias creativas**
  - **Vivienda sustentable**





Propuestas aprobadas por el Comité		
Área	Propuestas	Monto (Miles de dólares)
Mecatrónica	16	\$2 175
Salud	6	\$670
Biotecnología	5	\$552
Energía alternativa	4	\$469
Tecnologías de Inf.	4	\$399
Otras	2	\$269
Nanotecnología	1	\$185
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>\$4 719</b>

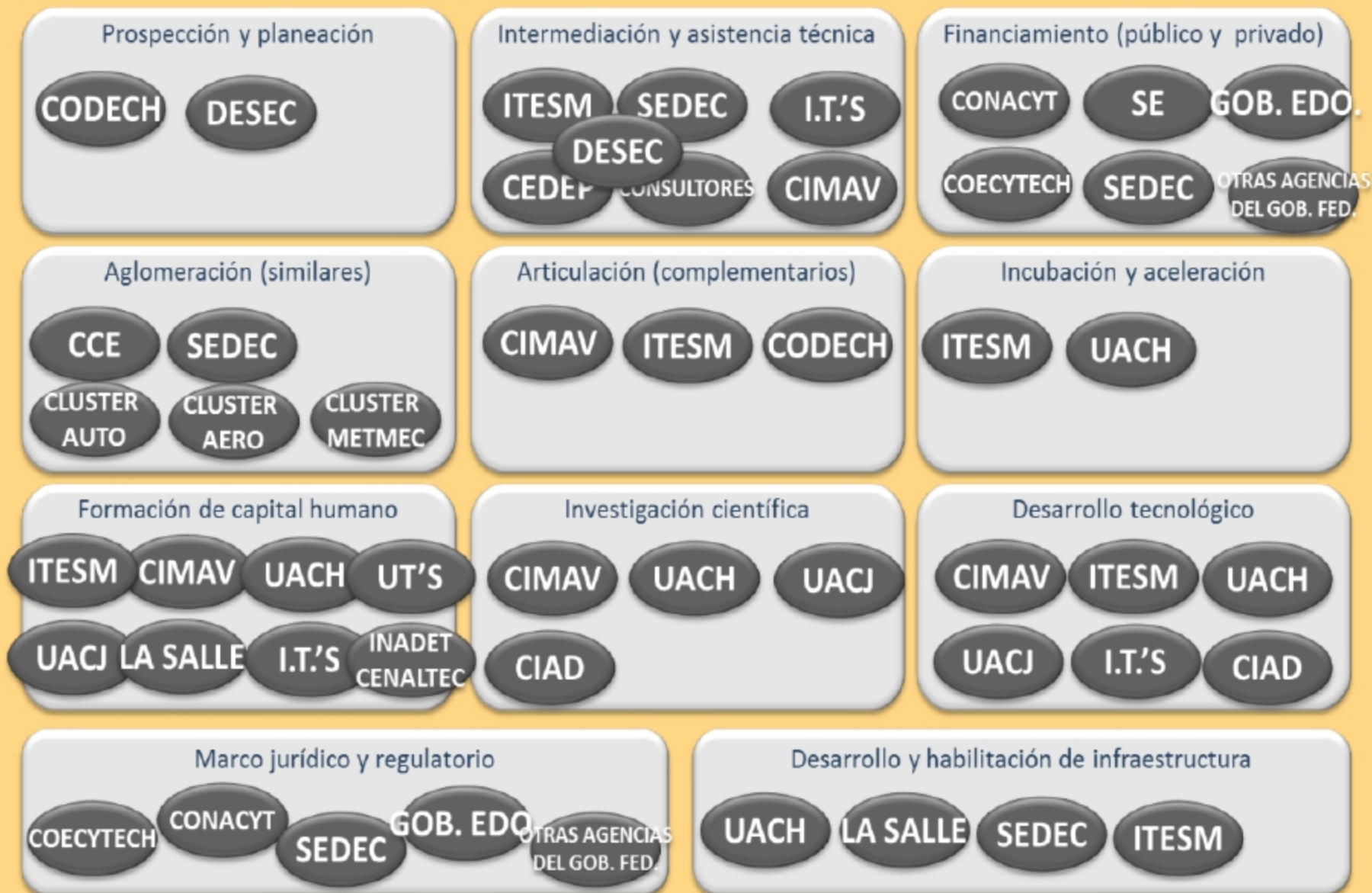
## FONDO NUEVO LEÓN PARA LA INNOVACIÓN (FONLIN)

- Propuestas de nuevos productos o servicios cuya ventaja competitiva se basa en la innovación científica y tecnológica y que se encuentran en su etapa pre-comercial
- El monto de apoyo depende de las características del proyecto y la disponibilidad del fondo.
- Tiempo de ejecución máximo 2 años
- Fondos concurrentes CONACYT, I2T2, FUNTEC y BID
- Inversionistas Angel:
  - Monterrey Global Ventures
- Emprendimiento social basado en tecnología:













Arranque del programa GENERA

Beca  
USD \$8 000  
Por empresa  
(10 empresas)

# Mapeo de Actores y Roles. Ecosistema en BC ([www.froncytec.info](http://www.froncytec.info))



Validación de los principales sectores de la economía estatal definidos en documentos oficiales respecto a la visión de actores clave.


Aeroespacial	
Agroindustria – alimentos	
Automotriz – autopartes	
Biotecnología	
Confección	
Eléctrico-electrónica y telecomunicaciones	
Electrodomésticos	
Energía	
Materiales para construcción	
Metalmecánica	
Minería	
Muebles	
Tecnologías de la información	

SIMBOLOGIA

 Coincidente – alineado     Intermedio     No coincidente –no alineado

Fuente: Froncytec, 2012.

Validación de los principales sectores de la economía estatal determinados respecto a su aporte en variables clave de generación de valor y empleo, respecto a la visión de actores clave

SECTORES PRINCIPALES DE LA ECONOMÍA (EN FUNCIÓN DE GENERACIÓN DE VALOR Y EMPLEO)	
Aeroespacial	
Dispositivos médicos	
Eléctrico-electrónica	
Metal-mecánica	
Transformación de plásticos	
Aeroespacial	

SIMBOLOGIA

 Coincidente – alineado     Intermedio     No coincidente –no alineado

Fuente: Froncytec, 2012.

BAJA CALIFORNIA

# Plan de acción para la mejora del Ecosistema (ilustrativo y aplicable para cualquier Estado si se aplica el modelo Froncytec)

Acciones de Política

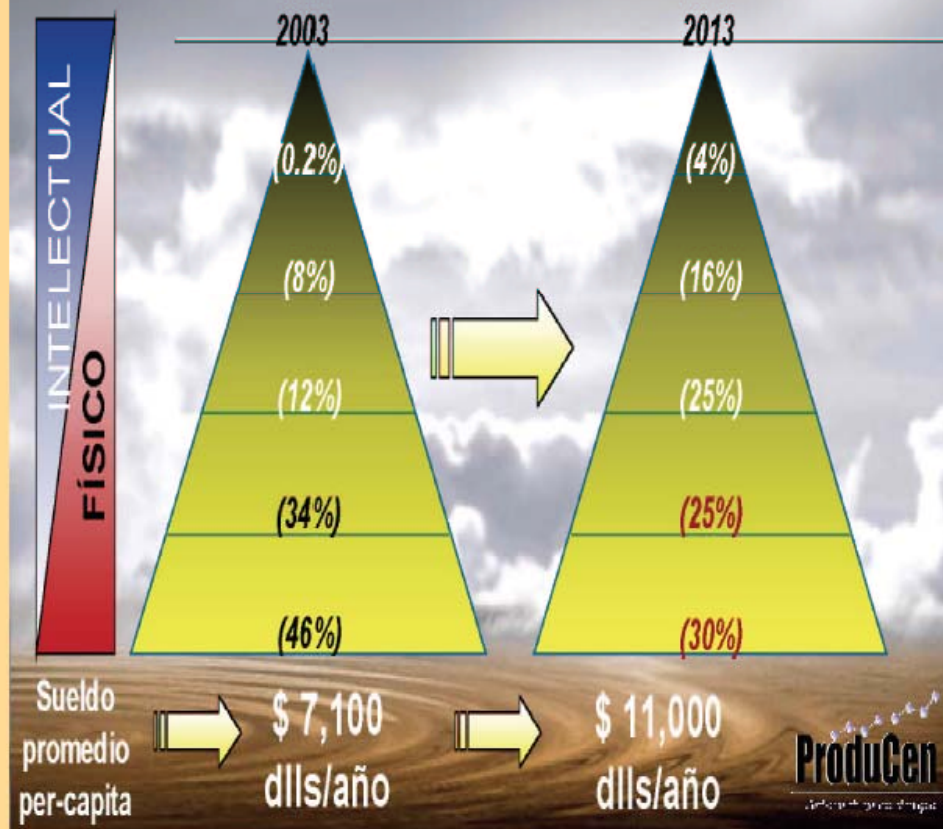
Política Impacto en el tiempo	Economía basada en el conocimiento	Financiamiento	Organización de clusters	Cultura Empresarial	Transferencia Tecnológica	Incubadoras
Corto Plazo (< 2 años)		★		★		★
Mediano Plazo (entre 2 y 5 años)		★	★		★	
Largo Plazo (> de 5 años)	★				★	

# Cambio esperado en la estructura del empleo de la industria del TV en Baja California, 2003

## COMPOSICIÓN DEL EMPLEO EN LOS OEM'S



## COMPOSICIÓN OBJETIVO DEL EMPLEO EN LOS OEM'S



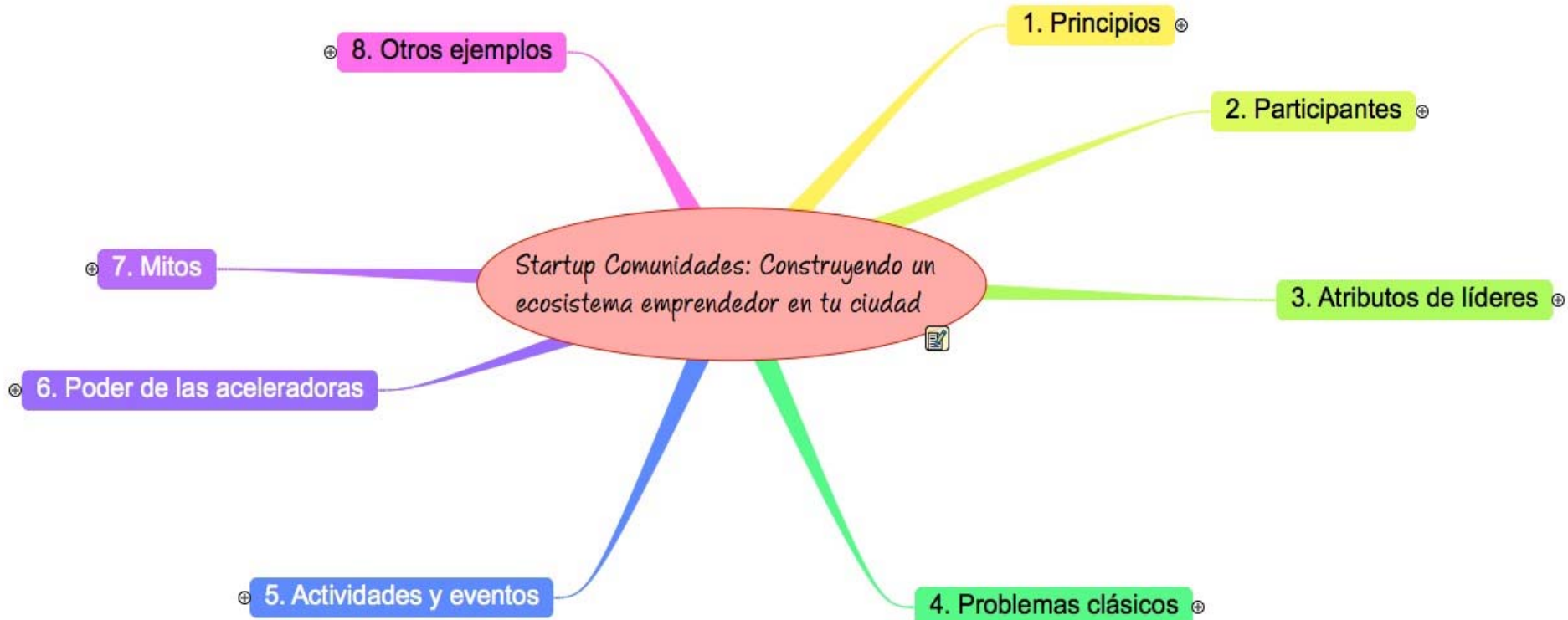
Salario inicial: 2,760 vs. 3,840 dlls.

¿Qué estamos aprendiendo de  
otros países?

# Temas de Cooperación con EUA

- Marco jurídico para el emprendimiento innovador
- Promoción para el emprendimiento femenino
- Participación de la diáspora
- Promoción de integración de infraestructura de apoyo a las MiPyMES de ambos países
- Intercambio de conocimientos especializados y mejores prácticas sobre desarrollo de **clusters regionales de innovación**
- Intercambio de conocimientos especializados y mejores prácticas sobre apoyo a **cadenas de comercialización**
- Intercambio de conocimientos especializados y mejores prácticas sobre financiamiento y origen del emprendimiento innovador y de alto impacto

# Construcción de Ecosistemas de Emprendimiento de Alto Impacto





# Comisión Europea: Estrategias Regionales de Especialización Inteligente (RIS3)

## ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE La turbina de la competitividad



**ESPECIALIZACIÓN** + **INTERRALACIONES** + **PERSPECTIVA GLOBAL**

*Espíritu emprendedor*



**VENTAJA COMPETITIVA**  
A través de la masa crítica y la excelencia



**REINVENCIÓN ECONÓMICA**  
A través de la variedad relacionada



**VENTAJA COMPARATIVA**  
En la lógica de una cadena de valor global

# Política Regional Basada en Especialización Inteligente

## El Reto:

- ¿Cómo apoyar el cambio estructural hacia actividades de mayor valor agregado?



## La vieja respuesta:

- Identifica **mercados en crecimiento** y trata de entrar a ellos (bio, nano, eco, ...)



- Incapacidad de tener éxito en mercados muy competitivos sin activos únicos

## La nueva (Especialización Inteligente) respuesta:

- Identifica tus activos, incluyendo tu **base de clusters** existente
- Busca activamente oportunidades en áreas **adyacentes a fortalezas actuales** y conducentes a mayor valor agregado



- Desarrollo de ventajas competitivas sostenibles a más largo plazo

# Comisión Europea: Estrategias Regionales de Especialización Inteligente (RIS3)

## Cuestiones para un CONTEXTO GLOBAL

- ✓ ¿Cuáles son los dominios tecnológicos/ sectores a nivel internacional donde puedo alcanzar una ventaja comparativa frente a otras regiones?
- ✓ ¿Cuál es la tipología de regiones entre las que debo construir mi ventaja comparativa? ¿Cuáles son competidoras directas? ¿Cuáles son complementarias?
- ✓ ¿En qué parte de la cadena de valor global se insertan los dominios tecnológicos y/o sectores de la especialización escogida?

## Cuestiones para la ESPECIALIZACIÓN

- ✓ ¿En qué dominios/sectores la región puede alcanzar una ventaja competitiva basada en la excelencia?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de valor añadido de los dominios tecnológicos y/o sectores a priorizar?
- ✓ ¿Qué activos (agentes) puede impulsar la excelencia en los dominios/sectores escogidos?

## Cuestiones para el ALCANCE RELACIONAL

- ✓ ¿Cuál es el grado de horizontalidad de los dominios/sectores de la especialización escogida? ¿En qué posición especialización-diversificación me encuentro?
- ✓ ¿Cuáles son las fronteras de la diversidad relacionada? ¿Cuál es su dinámica de interacción?

# Comisión Europea: Estrategias Regionales de Especialización Inteligente (RIS3)

¿**CÓMO** la especialización inteligente se materializa en una política?

**ESPECIALIZACIÓN  
INTELIGENTE**

**LA ESTRATEGIA**

## IDENTIFICACIÓN

Iniciar el PROCESO REFLEXIÓN

Identificar la especialización inteligente a través de un proceso de reflexión colectivo “bottom-up” y de apoyo “top-down”

## DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN

Materializar la ESTRATEGIA

Materializar la estrategia de especialización inteligente a través de objetivos, líneas y programas que involucren a todos los agentes

## EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Asegurar un PROCESO CONTINUO

Establecer un sistema de evaluación y seguimiento que entienda la especialización inteligente como un proceso continuo de aprendizaje y mejora

**¡Gracias!**

[www.carlosgramillo.com](http://www.carlosgramillo.com)