

Territorios y Estrategia Competitiva



Desarrollo de contenidos a cargo de:

EDWIN RICARDO FLORES HERNÁNDEZ-
Universidad Centroamericana " José Simeón
Cañas"

El presente documento forma parte de la Serie de Materiales Didácticos para la Formación en Desarrollo Local, elaborados en el marco del Programa ConectaDEL a través de Fundación DEMUCA en Centroamérica.

Fueron elaborados con el objetivo de brindar puntos de debate iniciales en temas del desarrollo local desde una mirada centroamericana, por ello sus autores son investigadores y docentes de los países de la región.

El contenido es responsabilidad de las consultoras y en ningún caso debe considerarse que refleja la opinión o puntos de vista institucionales de la Fundación DEMUCA-CONECTADEL.

ConectaDEL es el Programa para la Formación en Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe, integrante de la Agenda DEL, FOMIN miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.



Contenido

El presente documento forma parte de la Serie de Materiales Didácticos para la Formación en Desarrollo Local, elaborados en el marco del Programa ConectaDEL a través de Fundación DEMUCA. Fueron elaborados con el objetivo de brindar puntos de debate iniciales en temas del desarrollo territorial desde una mirada centroamericana, por ello sus autores son investigadores y docentes de los países de la región. Los contenidos del presente documento, no necesariamente expresan la opinión del Programa ConectaDEL.*

**ConectaDEL es el Programa para la Formación en Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe, integrante de la Agenda DEL, FOMIN miembro del Banco Interamericano de Desarrollo.*

Introducción	i
I. Competitividad y su vinculación a territorios. Consideraciones conceptuales.	1
1.1. Definiciones y enfoques.....	1
1.2. Ventaja competitiva y ventaja comparativa	2
1.3. Valor compartido	4
Caso de Estudio: Nestlé en Centroamérica.	6
II. Enfoques para el análisis de la competitividad.....	7
2.1. Competitividad Sistémica	7
Caso de Estudio: República Dominicana	11
Caso de estudio 2: “Quebrada El Piro, El Salvador”	12
2.2. Diamante de Porter	13
Caso de Estudio: Industria Turística Guatemala	14
BIBLIOGRAFÍA	

Introducción

La globalización de la economía implica un esfuerzo adicional de los gobiernos locales y regionales por garantizar su participación en el mercado internacional a través de la creación de mecanismos que faciliten la competitividad y el fomento a la capacidad productiva y desarrollo local en el territorio. Como es de esperar, esta dinámica competitiva generada por la globalización hace que las sociedades interioricen sus experiencias y busquen nuevas formas de competir y superar los escollos encontrados para garantizar una mayor participación de sus economías en el entorno global. Esto será posible lograrlo si las empresas son capaces de proveer productos y servicios con precios y valores agregados que sean atractivos a los consumidores.

Esta capacidad debe ser concebida a partir de una visión de conjunto en el territorio, de tal suerte que su participación en los mercados internacionales genere desarrollo económico y social, basado en consensos realizados por los actores del territorio. Lo anterior supone un desafío para los gobiernos que deberán asumir la responsabilidad de liderar esfuerzos por consensuar estrategias que conduzcan a la construcción de ventajas competitivas.

En este módulo el lector podrá estudiar los diferentes enfoques de competitividad y su vinculación con los territorios. Además se explican las diferencias y relaciones entre los conceptos de ventaja competitiva y ventaja comparativa. Con el fin de consolidar una ventaja competitiva, se explican los factores críticos que intervienen en el proceso formativo del desarrollo de habilidades para competir, así como también los fundamentos en los que se basa el logro de las ventajas competitivas dinámicas. Se introduce el concepto de “Creación de valor compartido” que permite estructurar una propuesta competitiva con enfoque territorial y de amplia participación. Finalmente se desarrollan los enfoques para el análisis de la competitividad, destacándose entre ellos el de Competitividad Sistémica y el Diamante de Michael Porter.

Objetivos de este módulo:

- Conocer los fundamentos teóricos sobre los que se sustenta la competitividad y sus diferentes enfoques
- Desarrollar habilidades técnicas que faciliten al lector la aplicación de los instrumentos de diagnóstico de competitividad y ventaja competitiva.
- Identificar experiencias prácticas en los cuales se hayan aplicado los conocimientos teóricos aquí expuestos.

I. Competitividad y su vinculación a territorios. Consideraciones conceptuales

1.1. Definiciones y enfoques

El concepto de *competitividad* ha sido utilizado para identificar los elementos que deben estar implícitos dentro de una organización o territorio y que hacen posible la generación incremental de ingresos económicos de forma sostenida en el tiempo. Esos elementos conjugados de forma sistémica, proveen la capacidad de competir para alcanzar un fin específico. Por lo tanto, el desafío está centrado en la construcción, desarrollo y potenciación de esos elementos que permiten el desarrollo económico local en un mundo globalizado. Para entender la dinámica competitiva es necesario focalizar la perspectiva empresarial y su entorno territorial que hace posible y facilita su competitividad.

Idea importante: “La competitividad territorial requiere de metodologías distintas respecto al análisis de la competitividad empresarial” (Sobrino, 2005)

Competitividad empresarial

Podemos definir la competitividad como la capacidad que tiene una empresa o país para generar ingresos como resultado de un posicionamiento exitoso de sus productos (o servicios) en el mercado a través de la aceptación generada por el consumidor.

Se dice que un país, región u empresa alcanza la ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es capaz de colocar sus productos en el mercado y defender su posición de liderazgo. Algunos economistas critican esta dinámica pues no se puede aplicar al ámbito territorial puesto que “los países no compiten entre ellos como lo hacen las empresas, y el comercio internacional es un simple juego de suma cero” (Krugman, 1994).

Al margen de las críticas que se puedan realizar alrededor de la forma de competir, las empresas han buscado hasta hoy las diferentes formas de alcanzar la ventaja competitiva. Bajo la escuela de Porter, las estrategias más comunes que se han utilizado para alcanzar y mantener la ventaja han sido a través de la ventaja en costo o ventaja en diferenciación. Cualquiera de estos dos tipos de ventajas son resultado de una mayor productividad que la de sus competidores. El objetivo es mantener ese posicionamiento a lo largo del tiempo obteniendo con ello una “Ventaja Competitiva” respecto a otras empresas que compiten en el mercado (Porter, 1987).

Competitividad Territorial

La competitividad territorial tiene sus propias connotaciones, dadas las condiciones y factores que lo determinan desde el enfoque territorial. La competitividad territorial es la capacidad efectiva de un territorio (provincia o distrito) para aumentar su producción de manera sostenida cimentando sus bases en la inversión empresarial y en la elevación social de la productividad, como fuentes de generación de riqueza y bienestar con equidad.

Con este enfoque de competitividad territorial se han desarrollado esquemas de trabajo que permitan potenciar los recursos y en este sentido surge también el concepto de “cadenas productivas” el cual permite alcanzar ventajas competitivas (a nivel microeconómico en las empresas) y ventajas territoriales (a nivel macroeconómico) sin perder de vista los aspectos sociales, ambientales y político-administrativos.

1.2. Ventaja competitiva y Ventaja comparativa

La *ventaja comparativa* está relacionada a la propiedad y/o capacidad en el uso de los recursos de un territorio, lo cual permite producir bienes y servicios a un precio relativamente menor comparado con otros territorios. Todo lo dispuesto en el territorio es heredado y se encuentra en el inventario de recursos. No es necesario construir nada, únicamente hay que aprovecharlos y ponerlos a disposición de la maquinaria productiva para generar riqueza. Por otro lado, la *ventaja competitiva* es posible construirla a partir de las habilidades y recursos con los que se cuenta, lo cual implica una acción interna por parte del que la crea midiendo las necesidades del mercado y produciendo bienes y servicios únicos y diferenciados.

La *ventaja competitiva* resulta, pues, de la inversión en recursos humanos y tecnología y su correspondiente elección entre productos y mercados objetivos, impactando en las estrategias de reducción de *costos* o apuesta por la *diferenciación*. Su finalidad es la de construir ventajas en organizaciones empresariales para alcanzar el posicionamiento en el mercado (interno o externo). Es importante observar que el desarrollo de una ventaja competitiva está vinculado con las ventajas comparativas, las cuales -como hemos expresado- son el resultado de obtener menores costos en los territorios relacionados a la mano de obra, recursos naturales, infraestructura (construcción de carreteras y accesibilidad), entre otros. En muchas ocasiones la ventaja comparativa es inherente a los países (o territorios) en los cuales está inmersa la empresa.

Factores críticos de competitividad

Lo anterior expone los retos que deben asumirse en cualquier organización para desarrollar sus “competencias” conocidas éstas como el conjunto de habilidades, experiencias y conocimientos que permiten a las organizaciones y territorios desarrollar y consolidar su oferta. El desarrollo de esas competencias está determinado por factores internos y externos que marcan la pauta para alcanzar un nivel de desempeño superior.

Explícitamente podemos determinar los factores de competitividad (internos y externos) que intervienen en el proceso formativo de las competencias:

- Capital Humano – creatividad, iniciativa, destreza, conocimiento, valores y principios.
- Recursos naturales.
- Posición geográfica (vinculada con la economía internacional, se relaciona con el acceso a información y el transporte, con los clientes y mercados)
- Tecnología y equipamiento.
- Contexto político – administrativo: el Estado.
- Notoriedad, marca e imagen.
- Innovación y velocidad de cambio.

El desafío de alcanzar la ventaja competitiva de una empresa, no solo involucra a la entidad que la busca sino también a la sociedad en general. Esto es así, ya que toda organización es un ente vinculado a su entorno. Forma parte y es producto de ese entorno, por sus relaciones y decisiones, y corresponde a su naturaleza la interacción con otras unidades de negocio y la población en general. Congruente con su quehacer, la empresa retornará los efectos de su actividad en su conjunto, es decir, valor económico, social y político.

En una sociedad cada vez más crítica y selectiva de la organización se ha producido un nuevo ambiente que potencia el conocimiento. Es a partir de ésta nueva realidad que la competitividad se vuelve más dinámica y susceptible de cambios constantes y frecuentes. Como resultado de ellos obtenemos propuestas de valor agregado que implícitamente llevan elementos innovadores en los procesos productivos.

Como señala Albuquerque (2012), estas ventajas competitivas dinámicas se fundamentan en:

- Los conocimientos y habilidades de las empresas.
- Las aptitudes y actitudes de la dirección empresarial (estilo de dirección, experiencia, formación, motivación, actitud ante el riesgo, liderazgo).
- La forma de gestión y organización de la actividad productiva en su conjunto (innovación, producción, diseño, relación con proveedores y clientes, información de mercados, comercialización, servicio al cliente).
- La dotación y calidad de los servicios de apoyo a la producción (financieros y no financieros) existentes en el entorno territorial y el grado de utilización de los mismos.
- El nivel de cooperación empresarial y calidad de los eslabonamientos de la cadena productiva.
- La preparación y difusión de conocimiento sobre el tejido productivo y empresarial existente en el territorio.

La adquisición de estas ventajas competitivas depende exclusivamente de la capacidad que se tiene para construir capacidades, destrezas, habilidades y experiencias en la producción de bienes y servicios.

En este sentido, la competitividad se empieza a construir desde el primer eslabón de la cadena productiva, es decir, desde la esencia de la materia prima o su disposición oportuna en la fabricación del producto final. Esto implica que todos los actores, y en especial las empresas que se ven involucradas en el proceso productivo, deben contar con el adecuado nivel de tecnología y organización para responder a las necesidades de cada eslabón y trasladar con el máximo de eficiencia, a la siguiente fase de la cadena. La ausencia de este nivel de preparación disminuiría la calidad, eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios y su consecuente disminución en el nivel de competitividad.

Como una propuesta en la construcción de ventajas competitivas más justas y equitativas, Porter y Kramer (2011) proponen un nuevo esquema de trabajo que involucra un concepto más social y territorial, rompiendo con los esquemas tradicionales que él mismo identificó para competir. Este nuevo modelo se le conoce como “creación de valor compartido” y se expone a continuación.

1.3. Valor compartido

El concepto de *valor compartido* se define como las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. En este sentido, es necesario reconocer que los mercados se definen a partir de las necesidades económicas y las necesidades sociales de igual manera. Para que una empresa pueda crear valor compartido necesita abandonar los paradigmas con los cuales ha funcionado en su territorio. Bajo este nuevo enfoque, “las empresas necesitan una comunidad exitosa, no solo para crear demanda por sus productos, sino también para brindar activos públicos cruciales y un entorno que apoye el negocio. Así mismo las comunidades necesitan empresas exitosas que ofrezcan empleos y oportunidades de creación de riqueza para sus ciudadanos” (Porter y Kramer, 2011).

El abordaje más claro ante las circunstancias económicas y políticas actuales se encuentra en el principio de Valor Compartido “que involucra crear valor económico de una manera que también cree valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos” (Porter y Kramer, 2011)

La filantropía y la Responsabilidad Social Empresarial no han sido suficientes para atender necesidades de la sociedad, pues su fundamento está centrado en esquemas asistencialistas orientados a generar una nueva imagen corporativa para la empresa. Además este tipo de medidas son insostenibles y limitadas a los intereses de las empresas, en función de la proyección que pueda tener para un territorio y para la sociedad en general. El concepto de *valor compartido* va más allá de estas iniciativas, pues involucra de forma sistémica la creación de valor entre los actores de una sociedad.

El punto de partida para la creación de *valor compartido* es que las empresas deben cumplir con las leyes que regulan su actividad, gozar de una buena práctica ética y el resarcimiento de los

posibles daños ocasionados por su actividad. Solo al cumplir con estos requisitos previos, la empresa está preparada para crear *valor compartido*.

Una vez superadas estas exigencias básicas es posible pasar a la siguiente fase de construcción de ventajas competitivas, las cuales pueden realizarse bajo las siguientes tres modalidades:

- a. Reinención de productos y mercados,
- b. Redefiniendo la productividad en la cadena de valor,
- c. Construyendo clústers (redes empresariales) de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa.

Reinención de productos y mercados

Para iniciar un proceso de reinención, es importante entender la realidad y las necesidades de la sociedad. La detección de estas necesidades es tan diversa que su potencial es enorme, generando beneficio no sólo para la empresa sino también para la comunidad. Entre las áreas de trabajo específicas se cuentan las necesidades de salud, nutrición, vivienda, comunicación, entre otras. La propuesta de valor puede abarcar incluso a nuevos mercados en los cuales no haya sido posible atender o que no se haya pensado antes en crear nuevos productos o servicios para esos mercados.

Redefinición de la productividad en la cadena de valor

Desde la investigación y desarrollo de nuevos productos o innovación, hasta el sistema de distribución y servicio post-venta, es posible rediseñarlos de tal forma que disminuyan los efectos dañinos en el medio ambiente y se obtengan ingresos adicionales para las empresas. Para ello es necesario el estudio de los eslabones en la cadena de valor que permita identificar las potenciales mejoras en función de un beneficio social. Algunos aspectos específicos que abonan a esta temática son el uso de la energía eléctrica y logística en toda la cadena de valor, o la contratación de personas en condiciones de exclusión social.

Redes empresariales

En esa búsqueda constante de iniciativas innovadoras para competir, se ha visto una fuerte tendencia a establecer relaciones entre el conjunto de empresas a través de redes empresariales, cadenas productivas o clústers, obteniendo con ello nuevas herramientas que permitan desarrollar técnicas para alcanzar un mayor nivel competitivo.

Es importante mencionar que no debe pensarse únicamente en empresas al momento de crear cadenas productivas, sino también deben ser incluidas las organizaciones que conforman el territorio, entre ellas universidades, organizaciones políticas sociales, agencias de cooperación, gobierno municipal y gobierno central, por mencionar algunos.

Las empresas que busquen el desarrollo de redes empresariales deben concentrar sus esfuerzos en identificar sus principales limitaciones para la producción y aquellas donde se encuentren más capacitadas. Ello les permitirá construir relaciones con otras organizaciones que les permita

mejorar su productividad y generar riqueza para su entorno. Algunos resultados de las cadenas productivas son la creación de nuevas fuentes de trabajo, iniciativas emprendedoras, programas de formación y especialización, entre otras.

Caso de Estudio: Nestlé en Centroamérica.

Nestlé es una empresa proveedora de alimentos fundada en 1860 en Vevey (Suiza) por Henri Nestlé. Actualmente tiene presencia a nivel mundial y ha realizado trabajos en muchas comunidades a nivel centroamericano. El análisis de su cadena de valor ha proporcionado elementos importantes para la creación de valor en la región Centroamericana. Para Nestlé, las áreas con mayor potencial para optimizar el valor conjunto con la sociedad son Agua, Desarrollo Rural y Nutrición.

Mediante el desarrollo rural – creación de puestos de trabajo en la zona y fomento de prácticas de producción sostenibles – no sólo busca proteger el suministro y la calidad de sus materias primas, sino también tener un impacto positivo a largo plazo sobre la economía local y el nivel de vida de las comunidades rurales. En Centroamérica, son alrededor de cinco mil familias las que se benefician a lo largo de la cadena de producción de Nestlé, tomando en cuenta a proveedores de leche, transportistas, personal que trabaja en los centros de acopio, y jornaleros.

Experiencia en Costa Rica

En el Valle del Guarco en Costa Rica “Gerber Ingredients” es la compañía líder en producción y distribución global de productos procesados del banano, es la planta procesadora de banano más grande del mundo. Desde hace 16 años Nestlé -a través de su filial Gerber Ingredients- compra banano orgánico, el cual es producido por casi mil agricultores, en su mayoría indígenas de la zona de Talamanca, agrupados bajo cinco asociaciones. Cada familia cultiva un máximo de dos hectáreas, lo que constituye un buen sistema, pues garantiza una justa repartición de la riqueza.

Como parte de las iniciativas de Nestlé para la creación de valor compartido, en marzo de 2009 Nestlé lanzó una iniciativa para motivar a los productores de banano orgánico a entregar mayores cantidades de fruta. La estrategia consiste en una estratificación de precios basada en el volumen entregado más un adelanto en el pago equivalente a un mes de compra de fruta para apoyar a las asociaciones de productores con sus costos operativos.

Experiencia en El Salvador

Como parte del Proyecto Integral de Desarrollo Sostenible, en El Salvador se lanzó NESCAFÉ PARTNERS BLEND, una marca de café fabricado por Nestlé en el Reino Unido con granos de café salvadoreño y etíope. Este programa ayuda a los caficultores a cosechar café de la más alta calidad, diversificar sus cosechas, mejorar sus comunidades y alcanzar un mejor nivel de vida. También se enfoca en la protección ambiental, mejorando el tratamiento de la tierra después de la recolección de la cosecha de café verde. El proyecto está destinado a apoyar a 300 caficultores agrupados en cuatro cooperativas, cuyas fincas tienen menos de 10 hectáreas.

Experiencia en Nicaragua y Honduras

En Nicaragua y Honduras, Nestlé ha promocionado en conjunto con el Grupo ECOM el uso de sistemas de micro-irrigación en fincas cafetaleras. La irrigación de los cultivos de café puede lograr incrementos en productividad y mejora el crecimiento de la planta joven, además de asegurar una buena gestión del agua. El propósito de este proyecto fue introducir, implementar y monitorear la instalación de sistemas de micro-irrigación de bajo costo en plantaciones escogidas, e integrar esta tecnología como parte de una cadena de valor sostenible. El plan piloto inició en el año 2006, cuando se introdujo el sistema en once plantaciones en Nicaragua. Los resultados de este plan mostraron incrementos en producción muy significativos entre 40% y 60%, así como crecimientos acelerados en plantaciones nuevas.

II. Enfoques para el análisis de la competitividad

2.1. Competitividad Sistémica

Evolución del enfoque competitivo territorial

Desde los estudios realizados por Michael Porter en 1986, el enfoque competitivo estaba basado en la construcción de ventajas de desempeño estratégico por encima de sus rivales. Como resultado de aplicar estos conceptos, muchas empresas desaparecieron y otras se dedicaron a actividades comerciales diferentes para las cuales fueron creadas.

Los primeros esfuerzos por cambiar esta dinámica surgieron a partir de 1992 en la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) donde se realizaron diferentes estudios que le permitieron construir un modelo distinto de explicación de la competitividad. Este nuevo enfoque se denominó “competitividad estructural” y se basa en las siguientes premisas:

- a. Innovación como elemento central de desarrollo económico
- b. Capacidad de innovación y aprendizaje de la organización
- c. Redes de colaboración orientadas a fomentar las capacidades de innovación

Bajo este enfoque aparece la necesidad de construir alianzas entre diferentes organizaciones que permitan crecer y proponer nuevas alternativas de desarrollo económico territorial.

El concepto de *competitividad sistémica* surge a partir de los estudios realizados por un grupo de

 **Póngalo en práctica:** Forma un grupo de tres personas y elabora una propuesta de valor compartido en cualquiera de sus tres modalidades. Para ello debes escoger una organización o empresa que algunos de los integrantes del grupo conozca muy bien y elaborar un pequeño diagnóstico de las necesidades y potencialidades del territorio, así como también un análisis de la cadena de valor de la empresa seleccionada.

investigadores integrado por Klauss Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jorg Meyer Stamer,

del Instituto Alemán de Desarrollo de Berlín. Se destaca en su distintiva particularidad respecto al abordaje del análisis de competitividad, considerando al Estado y actores de la sociedad civil protagonistas en la creación de las condiciones para alcanzar un desarrollo económico y social exitoso. La profundidad del estudio permite evaluar los resultados de las estrategias de competitividad y considera que el desarrollo no se alcanza con la generación de riquezas de las empresas, ni por las condiciones de estabilidad con la que operan, junto con ello destacan la intervención de otros factores relacionados como son los gobiernos y la cultura de un país entre otros.

De este modo, la *competitividad sistémica* enfatiza en los siguientes aspectos:

- a. La competitividad de la economía se basa en medidas engranadas entre sí que apuntan a objetivos concretos desde cuatro niveles del sistema: meta, macro, micro y meso.
- b. Basado en un concepto pluridimensional de conducción que se compone de: competencia; diálogo; y toma conjunta de decisiones incluyendo a los actores relevantes.

La *competitividad sistémica* como instrumento de análisis y gestión, permite establecer un marco de referencia sobre el cual es posible desarrollar estrategias concretas en una realidad en la que interactúan no solamente las empresas de un territorio, sino también diferentes actores que afectan el desempeño productivo del tejido empresarial. El uso de este modelo orienta a los analistas para realizar un estudio detallado sobre los factores determinantes de la competitividad de un país, territorio u organización, en el cual hay que tener en cuenta los cuatro niveles citados que interactúan entre sí, esto es, los niveles **meta, micro, meso y macro**.

Nivel meta

En este nivel se contempla la capacidad para crear acuerdos básicos y políticas públicas orientados al desarrollo. Los acuerdos básicos aquí tomados tienen que ver con alanzar una visión de corto y largo plazo desde una perspectiva de desarrollo territorial concertada con los diferentes actores involucrados. Un principio básico para el establecimiento de este nivel es la concertación social sobre los modelos de desarrollo que se espera construir y las transformaciones necesarias a realizar en materia de gestión pública.

Entre otros aspectos, es importante destacar la promoción de la cultura emprendedora local, la animación y la movilización social, la cooperación público-privada y la modernización de las administraciones públicas (Alburquerque 2012).

Los temas a tratar y que pueden constituir una agenda de trabajo en este nivel son los siguientes:

- Memoria colectiva
- Actitudes y valores para aprendizaje y cambio
- Estilo de competencia
- Códigos de conducta
- Tipo de organización empresarial
- Habilidad para formular estrategias y políticas

- Cohesión social
- Modelo de mercado
- Misión de desarrollo
- Cultura y tradiciones

Nivel micro

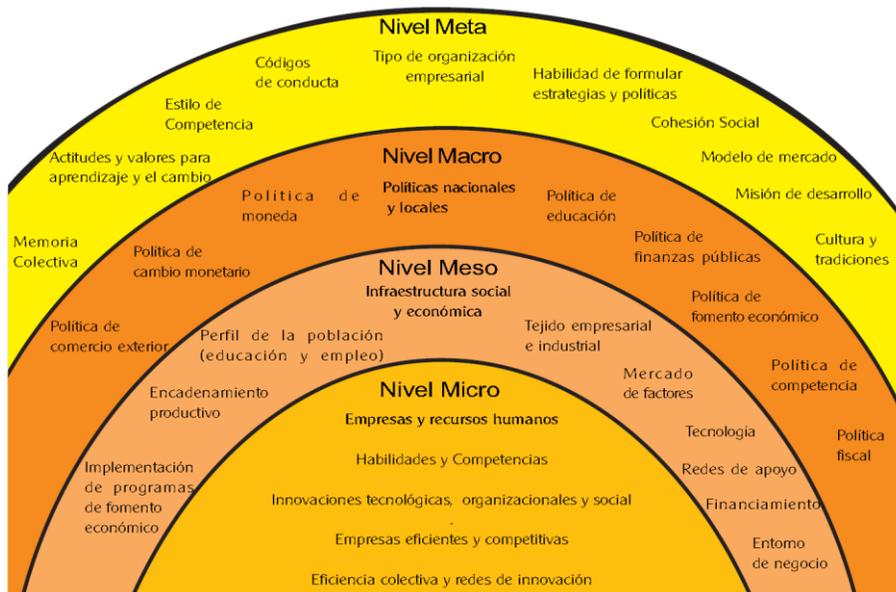
Este nivel puede resumirse en la capacidad que poseen las organizaciones para alcanzar una ventaja competitiva. Una característica de este nivel es la revisión del cumplimiento de requerimientos tecnológicos, incorporación de procesos de mejora continua e innovación en productos y procesos, capacidad asociativa para formar parte de redes empresariales o cadenas productivas.

La agenda de trabajo a este nivel, puede estar compuesto por las siguientes variables:

- Habilidades y competencia.
- Innovaciones tecnológicas, organizacionales y sociales.
- Eficiencia y competitividad empresarial.
- Eficiencia colectiva, redes de innovación.

Con más detalle, el gráfico siguiente muestra en forma de semicírculos cómo van ascendiendo las interacciones desde el nivel micro hasta alcanzar el nivel meta.

Gráfico: Modelo de Competitividad Sistémica



Fuente: GTZ, (2005)

Nivel meso

Conformado por políticas específicas e instituciones que participan en el desarrollo de la ventaja competitiva de las empresas a través de formación de redes de colaboración, capacitación profesional, instituciones financieras especializadas, instituciones de fomento a las exportaciones, cámara empresarial, etc. En este nivel es necesaria la intervención de instituciones que representen a los diferentes actores que conforman el territorio. Se incorpora el modelo de Universidad, Empresa, Estado, denominado el Triángulo de Sabato. Bajo este modelo, deberán coincidir en un punto de encuentro incorporando las iniciativas de territorio para fomentar la investigación y desarrollo, la innovación, la productividad, la simplificación de trámites, el mejoramiento de infraestructura física, el intercambio de experiencias y cooperación, entre otros. Las agencias de desarrollo económico local juegan un papel importante para fomentar el trabajo entre los diferentes actores

Elementos que deben considerarse en la revisión del nivel meso son los siguientes:

- Implementación de programas de fomento económico
- Encadenamientos productivos
- Perfil de la población (educación- empleo)
- Infraestructura social y económica
- Tejido empresarial e industrial
- Mercado de factores
- Tecnología
- Redes de apoyo
- Financiamiento
- Entorno de negocios

Nivel macro

Definida por la estabilización económica, reflejada en las condiciones generales macroeconómicas y políticas para el desarrollo del país y que impactan específicamente en la productividad y competitividad de las empresas. Los actores fundamentales para el desarrollo de este nivel son las instituciones de gobierno, la Asamblea legislativa o Parlamento y los partidos políticos. Esto es así pues se garantizará el éxito “únicamente si el gobierno se muestra resuelto a imponer las difíciles y conflictivas reformas, si consigue una coalición nacional y si logra captar al mismo tiempo el apoyo internacional” (CEPAL, 2001).

La agenda de trabajo para este nivel puede resumirse en el siguiente conjunto de elementos:

- Política de comercio exterior
- Política monetaria
- Políticas nacionales y locales
- Política de educación
- Política de finanzas públicas
- Política de fomento económico
- Política de competencia
- Política fiscal

Caso de Estudio: República Dominicana

En República Dominicana, los primeros procesos de planificación estratégica se realizaron a finales de la década de los noventa, sin tener una amplia participación ni consenso como propuesta de país. Esto ha implicado que la implementación de la estrategia haya sido “un proceso tormentoso, difícil y frustrante y no ha tenido legitimidad necesaria que le dé continuidad en el tiempo” (Álvarez, 2006).

Avances importantes en materia de organización gubernamental fueron apareciendo, es así que para el año 2000 se crea el Consejo Nacional de Competitividad (CNC). Con la llegada del presidente Leonel Fernández en el 2004, se adopta el concepto de Competitividad Sistémica y el propio mandatario pasó a presidir el CNC, imprimiéndole un carácter de mayor planificación y haciendo cambios fundamentales. En palabras de Álvarez (2006), “este plan será fundamental para el desarrollo de la competitividad sistémica de República Dominicana porque parte de la empresa -a nivel microeconómico, se desarrolla a nivel mesoeconómico con los sectores más importantes y dinámicos del país como el turismo, agronegocios, zonas francas e industria manufacturera y avanza hacia la “mentefactura”, que son las industrias más intensivas en conocimiento. Además toma en cuenta los sectores endógenos como la construcción y la vivienda que en 2006 ha sido el motor del crecimiento, con alrededor del 37 por ciento”.

De acuerdo al Plan Nacional de Competitividad Sistémica de la República Dominicana, la **Visión de futuro** tiene el siguiente enunciado: “Para el 2020 la República Dominicana será un país plenamente integrado a la economía mundial con una plataforma de desarrollo competitiva, sostenible y equitativa”.

El modelo de competitividad que adopta República Dominicana está esquematizado como sigue:



Según Álvarez (2006), para la implementación de la estrategia, se necesitan tres elementos fundamentales: a) el liderazgo del Presidente de la República, que garantice que el Gobierno haga su labor; b) la inclusión directa del sector privado; c) la inclusión de la academia y el sector



Ejercicio: ¿Cuáles son las diferencias que encuentras entre el modelo genérico de Competitividad Sistémica estudiado en el documento y el modelo de Competitividad Sistémica de República Dominicana? ¿Qué opinas sobre los elementos fundamentales que describe Álvarez para la implementación de la estrategia en el contexto de Competitividad Sistémica?

intelectual”.

Caso de estudio 2: “Quebrada El Piro, El Salvador”

El Piro es una quebrada profunda producida en la tierra por las corrientes de agua en la que transitan contaminantes líquidos y sólidos atravesando zonas habitacionales e industriales de la ciudad de Santa Tecla, La Libertad, en El Salvador. Nació en la cordillera “El Bálsamo” en Santa Tecla, y finalizaba en Antiguo Cuscatlán afectando a no menos de 90 empresas. Algunas de sus secciones carecían de muros de contención y de embaldosado, por lo cual, el agua contaminada se filtraba hacia las aguas subterráneas.

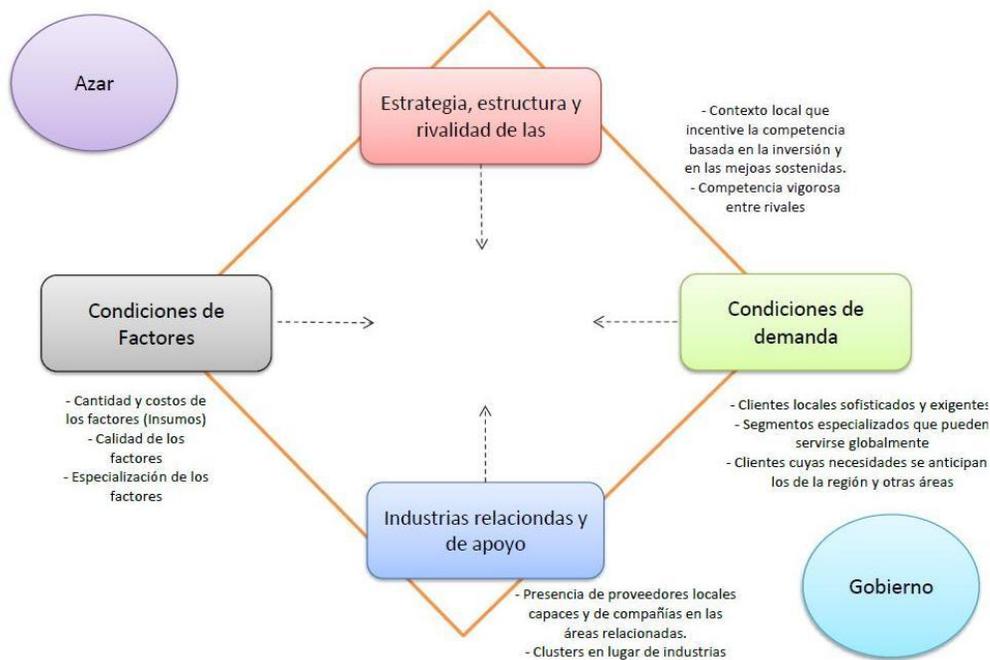
Para enfrentar esta problemática, uno de los actores más importantes y líderes de esta iniciativa fue *ConstruAmbiente*, organización social sin fines de lucro constituida por el auspicio de los empresarios del sector construcción e instituciones bancarias del país. En 1998 *ConstruAmbiente* lanzó el proyecto de saneamiento de la Quebrada El Piro, haciendo un estudio básico que le permitiera identificar las zonas de mayor filtración, las empresas que tiraban desechos y el tipo y grado de contaminación. La Alcaldía de Santa Tecla y *ConstruAmbiente* formaron un grupo de apoyo supervisor del proyecto con el fin de garantizar el avance de sus obras. Más adelante, el proyecto requería de otros colaboradores, sumándose de esta forma al proyecto la Administración de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS), y el recién creado Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN), así como también los empresarios del municipio de Santa Tecla organizados previamente al proyecto.

Como resultado de este proyecto se contabiliza la confianza generada por los diferentes actores, el nivel de organización, colaboración y coordinación interinstitucional, imagen y comunicación entre las participantes del proyecto y la comunidad, entre otros; pero el beneficio más importante de esta iniciativa fue la que “el agua de la quebrada disminuyó en su contenido de sólidos suspendidos” (Pérez y García, 2005).

Preguntas para discusión del caso:
 ¿Qué problemáticas conoces en tu comunidad o municipio que afectan a la mayoría de sus habitantes? ¿Qué organizaciones pueden (o deben) interesarse por resolver esta problemática?
 ¿Cómo te ayuda el modelo de Competitividad Sistémica para resolver este problema?

2.2. Diamante de Porter

Uno de los instrumentos que permiten identificar los factores vinculados a la competitividad, se le conoce como el “Dimante de Porter”. Su nombre hace referencia, primero a la forma en la que gráficamente se expresan los factores claves de éxito de competitividad y en segundo lugar el nombre de su creador.



De acuerdo al Diamante de Porter, en un país o territorio pueden identificarse cuatro elementos claves que explican el contexto en el que se desarrollan los sectores económicos, las industrias y su ventaja competitiva: (i) Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa; (ii) Condiciones de los factores; (iii) Industrias relacionadas y de apoyo; y (iv) Condiciones de la demanda

Además de los factores antes mencionados, Porter señala que el gobierno y la casualidad son factores que determinan las ventajas competitivas.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Este factor se refiere a las condiciones de creación, organización y administración de las empresas, así como también las diferentes modalidades de competencia que se desarrollan en el sector analizado. En condiciones de alto nivel de competitividad, empuja a las empresas a buscar un mayor nivel de innovación y mejora continua.

Condiciones de los factores

La condición de los factores está sujeta en primer lugar a las características del territorio como su ubicación, infraestructura, recursos naturales, humanos, tecnológicos, conocimientos, entre otros. Considera además los factores especializados que surgen de la experiencia y el conocimiento de la producción en el territorio y que permite potenciar la capacidad de competir más allá de sus fronteras, respondiendo a necesidades concretas demandadas por otros territorios.

Industrias relacionadas y de apoyo

Uno de los factores más importantes en los hallazgos de Porter es -sin lugar a dudas- la estructuración de empresas (clústers) vinculadas a un mismo sector con la capacidad de coordinar esfuerzos que les permitan incrementar su ventaja competitiva en el territorio.

Condiciones de la demanda

La exigencia de los clientes hace que las empresas busquen la innovación y la mejora continua de tal forma que les permita satisfacer la demanda en las condiciones requerida.

Es importante observar que cada uno de los cuatro elementos anteriores está relacionado con los demás y los impactos negativos o positivos serán absorbidos por todo el sistema. Es posible alcanzar la ventaja competitiva cuando las empresas son capaces de aprender rápidamente de los elementos antes mencionados y logran especializar técnicas y acumular activos. Sin embargo, para ello es importante que el gobierno forme parte de este esfuerzo facilitando la competitividad y estimulando a las empresas a mejorar su rendimiento.

En su conjunto, gobierno y resto de factores forman parte de un sistema de actividades económicas que facilitan o impiden la integración entre sí para generar valor en un mismo proceso productivo. Al mismo tiempo, la interrelación que poseen con otros actores de su entorno impacta en su productividad (de forma positiva o negativa), por lo que la competitividad de su producto en los mercados internos y externos está determinada no solamente por su productividad sino también por la capacidad que tienen los actores de influir positivamente en su entorno.

Caso de Estudio: Industria Turística Guatemala

El Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible y el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, realizan un estudio denominado “Turismo en Guatemala: El reto de la competitividad”, en el cual se realiza una evaluación del clima para la

competitividad del sector turismo en Guatemala. A continuación se reproducen los resultados más importantes del estudio.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En Ciudad Guatemala, la rivalidad es alta en hotelería, restaurantes y otros servicios relacionados. Esto beneficia la competitividad de la industria, ya que las empresas del sector se ven obligadas a mejorar e innovar constantemente para no perder terreno ante la fuerte competencia local. Con algunas excepciones notables, los componentes de la industria turística guatemalteca parecen carecer de diferenciación y enfoque. Las empresas de un mismo sector tienen un comportamiento similar, estando más dispuestas a imitar y continuar con las prácticas tradicionales o ambas, que a innovar. Esto es una seria limitante en el proceso de crear ventaja competitiva turística para Guatemala.

Condiciones de los factores

Guatemala cuenta con una posición privilegiada en términos mundiales. Su ubicación geográfica cercana al enorme mercado de Norteamérica; sus ruinas mayas, los vestigios históricos de la colonia española (reconocidos internacionalmente por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)), y su gran riqueza cultural de sus comunidades indígenas, favorecen la visita de todo tipo de turistas. En cuanto a la dotación de factores especializados (o creados), el país presenta más deficiencias que fortalezas. En el aspecto positivo, uno de los que más destaca es la existencia de infraestructura moderna y de alta calidad en la ciudad de Guatemala. Entre los aspectos negativos más evidentes destaca la frágil seguridad ciudadana en general, y la inseguridad para los turistas en particular fuera de los destinos tradicionales como la capital, Antigua, Panajachel y Chichicastenango.

Industrias relacionadas y de apoyo

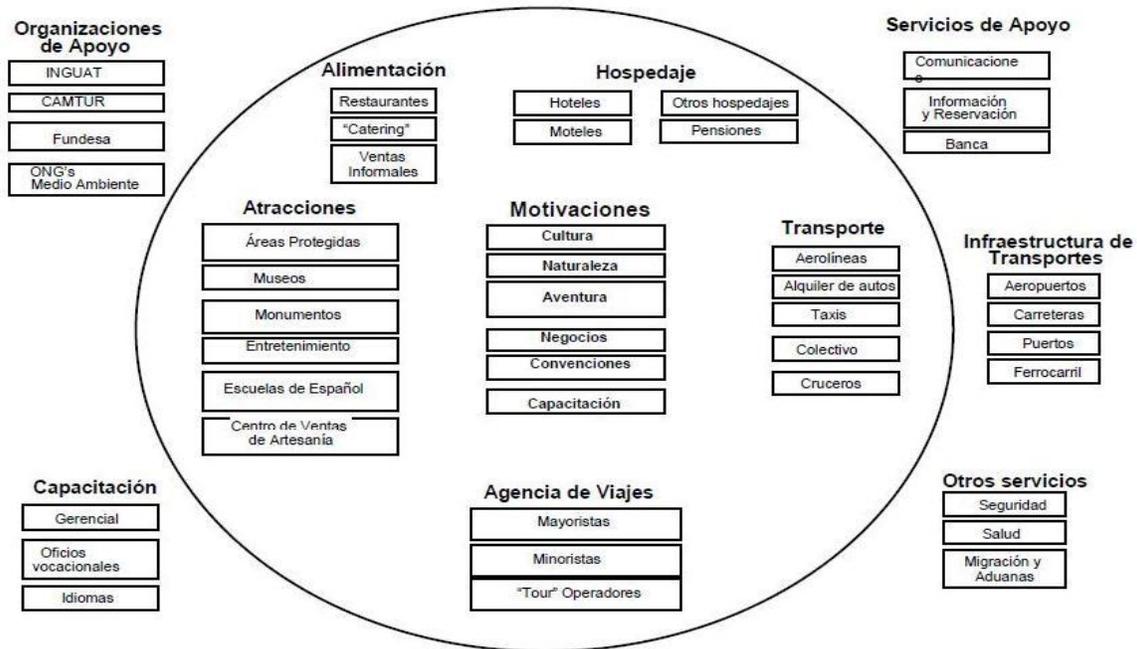
El sector turístico de Guatemala tiene un desarrollo incipiente en diversas áreas de apoyo y de servicios relacionados, tal como es el caso de las organizaciones del sector (Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT) y Cámaras), empresas proveedoras de alimentos, algunos centros de capacitación, etc. En educación se ha reconocido la necesidad de contar con personal capacitado y tecnificado, y se han creado recientemente entidades educativas para cumplir esta función. Sin embargo, falta mayor coordinación con la industria para que los graduados respondan a las necesidades de los empresarios.

Lo mismo ha sucedido en la tecnificación de los guías de turismo, los cuales si bien es cierto de que gran parte de ellos provienen de una autoeducación, muchos ya están graduados. A pesar de ello, hay gran número de guías de calidad dudosa que ofrecen sus servicios sin control en los centros de mayor afluencia de turistas.

El clúster de turismo de Guatemala está conformado de la siguiente forma:

GRÁFICO 3.1

EL “CLUSTER “ DE TURISMO EN GUATEMALA



Condiciones de la demanda

Una parte de los turistas que arriban a Guatemala son exigentes y de gustos especiales, ya que provienen de países desarrollados, tales como EEUU y Europa. Existe un porcentaje significativo de visitantes con título universitario, de edad media y de clase social media o media-alta. Ello obliga a la oferta local turística a mejorar la variedad y calidad de los servicios prestados para lograr mantener satisfechos a sus clientes. Un elemento desfavorable es la proporción importante (36% del total) de visitantes de negocios. Éstos buscan prioritariamente quedarse en la Ciudad de Guatemala, no solamente por la ubicación del aeropuerto, sino también por la concentración de la actividad comercial e industrial en la capital. Este hecho, aunque adecuado para el "sub-clúster" de turismo de convenciones y negocios, no favorece la prestación de servicios de calidad en el interior del país, ni constituye el mayor potencial para Guatemala.

El papel del gobierno

El papel del gobierno ha tenido algunos aciertos. Ha existido algún grado de protección y desarrollo del patrimonio histórico-cultural. Sin embargo, no ha sido todo lo efectiva que la industria requiere por la falta de implementación de planes integrales, asignación de recursos económicos y una débil legislación.

Su labor también presenta grandes deficiencias. Por ejemplo, la inversión pública en la creación, mantenimiento y modernización de infraestructura de apoyo adecuada: carreteras, puertos, aeropuertos, etc., han sido insuficientes hasta la fecha.

La Casualidad

La industria turística guatemalteca ha sido afectada en el pasado por acciones fuera de su control. La guerra civil prolongada, la imagen de inestabilidad e inseguridad personal han tenido una influencia muy negativa.



Ejercicios y Preguntas para discusión del caso: 1. ¿Cuáles son los factores del Diamante de Porter que más llaman la atención y por qué? 2. Elabora un análisis de competitividad de tu territorio utilizando el Diamante de Porter. 3. ¿Cómo puedes utilizar este instrumento en tu comunidad?

BIBLIOGRAFÍA

- **Alemán, Carlos (2002).** La competitividad sistémica y las MYPIME en El Salvador.
- **Alburquerque, Francisco.** Reflexión Estratégica sobre nuevos ámbitos de intervención de las agencias de desarrollo local. Recuperado el 14 de agosto de 2013 de <http://www.delalburquerque.es/redel.pdf>.
- **Álvarez, Andrés Van Der Horst.** Competitividad, desafío global para el reto local. Caso Dominicano. República Dominicana, Agosto 2006.
- **Anlló, Guillermo y Otros.** Innovación y Competitividad en tramas globales. 2009
- **CEPAL 2001.** Elementos de Competitividad Sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo centroamericano. Recuperado el 14 de agosto de 2013 de <http://www.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2007/01046.pdf>
- **CEPAL 2003.** Las Pequeñas Empresas en Países Subdesarrollados.
- **CEPAL 2005.** Empresas, Entorno Empresarial y Territorio: Introducción A Conceptos De Redes, Innovación y Competitividad.
- **Pérez, Felipe y García, Luz Marina.** Alianzas Intersectoriales para el Desarrollo Social Editorial Pearson, México 2005.
- **Hernández, René Antonio.** Elementos de la competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano. México, DF. Noviembre 2001.
- **Llisterri, Juan.** Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. Diciembre 2002. Washington Estados Unidos.
- **Meyer-Stamer, Jörg y otros.** Competitividad Sistémica. 1996
- **Krugman, Paul.** Competitiveness – a dangerous obsession, Foreign Affairs, volume 73, pp.28-44, 1994. Recuperado el 22 de abril de 2013 en <http://www.ucl.ac.uk/~uctpvhg/ECON1005/Readings/Krug%20comp.pdf>
- **López Carrión, Nehemías Obed.** Competitividad Sistémica en América central, 2004.
- **Porter, Michael.** Estrategia Competitiva, 1987
- **Porter, Michael & Kramer, Mark.** Creación de Valor Compartido, Harvard Business Review, Enero-Febrero 2011.
- **Segura, Gustavo y Inman Crist.** “Turismo en Guatemala: El reto de la competitividad”. Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible / Instituto Centroamericano de Administración de Empresas. Enero 1997.
- **Sobrino, Jaime (2005).** “Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis” Centro de Estudios Demográficos y de Desarrollo Urbano de El Colegio de México. Recuperado el 10 de abril 2013 en http://lepus.cmq.edu.mx/documentos/Revista/dossier/estdossier_5.pdf.
- Estrategia de Desarrollo Económico Local de la Región de los Nonualcos .
- Rojas Morán, Luis Miguel. Guía de herramientas municipales para la promoción del Desarrollo Económico Local / Fundación DEMUCA, San José Costa Rica: DEMUCA 2009.
- Mosqueira, P.L; Municipalidad Provincial de Espinar. (2006). Competitividad Territorial, Plan de Desarrollo económico y Local de la Provincia de Espinar para el Mediano Plazo 2006-2010. Recuperado el 12 de febrero de 2009, de <http://www.eumed.net/libros/2008c/429/Competitividad%20territorial%20en%20Espinar>
- <http://www.nestle-centroamerica.com/csv>