

**MÓDULO 1: EMPRESAS, CADENAS PRODUCTIVAS Y TERRITORIO.  
INTRODUCCIÓN A LOS CONCEPTOS DE INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y  
COMPETITIVIDAD**

**Unidad 1.A: Empresas y entorno empresarial**

1. Entorno sectorial y entorno territorial de la empresa.
2. El concepto de cadenas productivas.
3. Empresas, instituciones, organizaciones y redes.

**Unidad 1.B: Innovación, productividad y competitividad**

1. Cambio tecnológico e incorporación de innovaciones.
2. Factores impulsores de la productividad y la competitividad.
3. Competitividad, ventajas competitivas y adquisición de competencias.

**Bibliografía**

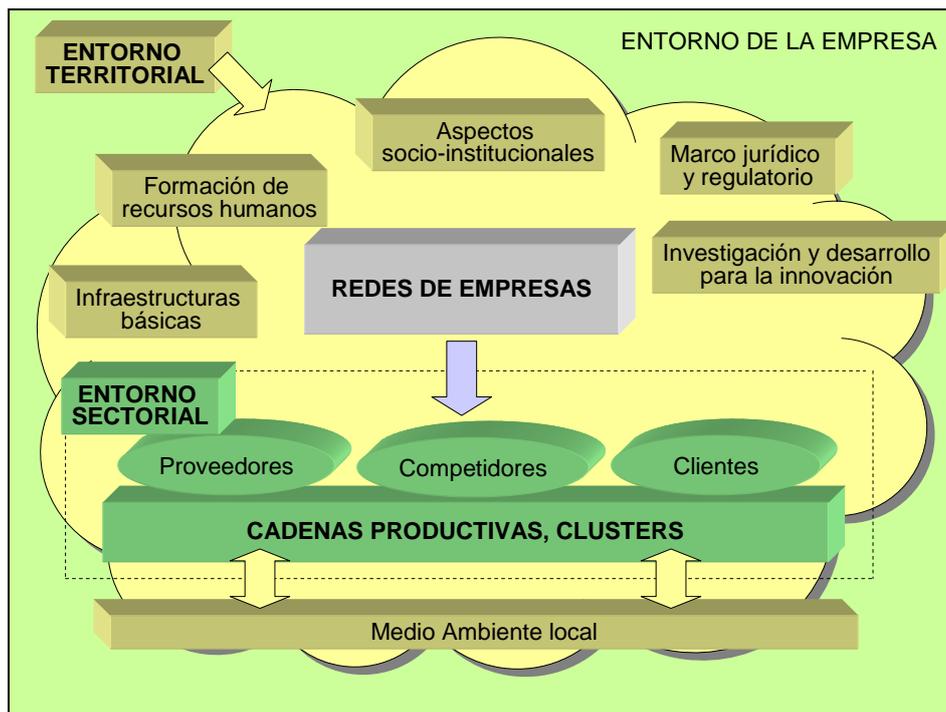
## Unidad 1.A: Empresas y entorno empresarial

### 1. Entorno sectorial y entorno territorial de la empresa

La distinción entre las características internas de la empresa y los rasgos de su entorno es una cuestión central en el análisis estratégico empresarial. Cualquier *estrategia empresarial* debe decidir cómo organizar los recursos y capacidades de la empresa, a fin de alcanzar sus objetivos a largo plazo, teniendo en cuenta las características del entorno, el cual incluye no solamente el entorno *sectorial* sino también el entorno *territorial*.

El entorno *sectorial* de la empresa se refiere a las relaciones de la misma con los proveedores, competidores y clientes, mientras que el entorno *territorial* de la empresa se refiere a la dotación de infraestructuras y equipamientos básicos, el sistema educativo y de formación de los recursos humanos, la investigación y desarrollo para la innovación (I+D+i) o el marco jurídico y regulatorio, el medioambiente local y los aspectos sociales e institucionales, entre otros, todo lo cual posee una incidencia importante en la competitividad empresarial (Gráfico 1.1).

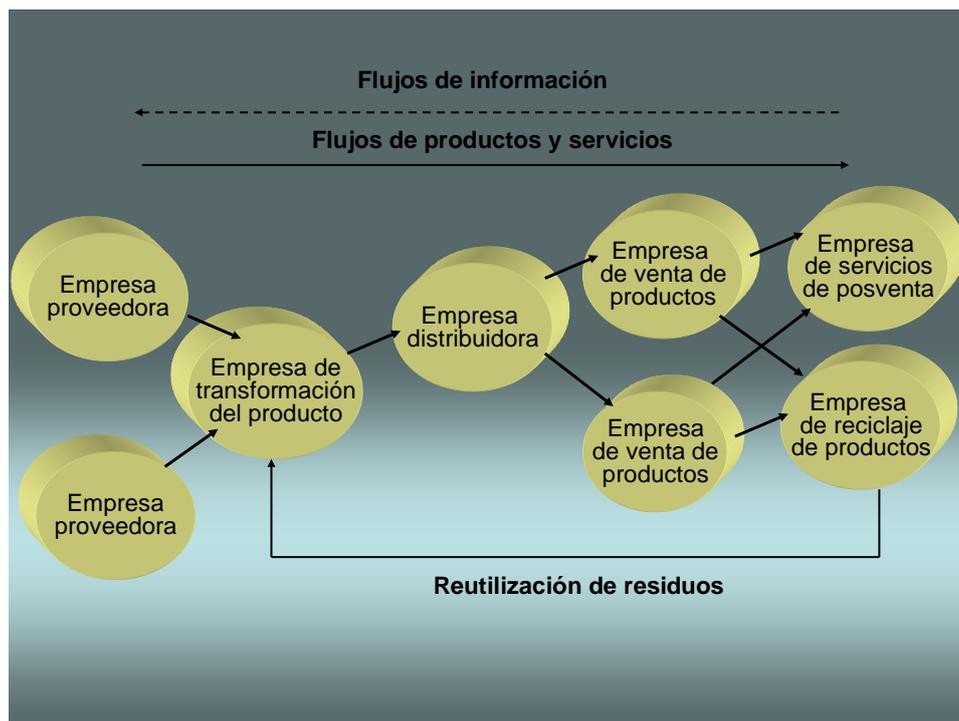
**Gráfico 1.1: Entorno sectorial y entorno territorial de la empresa**



El entorno sectorial contempla las relaciones de las empresas en sus respectivas *cadena productivas*, las cuales vinculan a los proveedores de materias primas, energía, agua, insumos y bienes de capital, con las empresas encargadas de la transformación del producto, las empresas de logística, comercialización y venta del producto, así como las empresas de los servicios posventa y las encargadas del reciclaje del producto o de la gestión de los residuos generados en el proceso productivo.

La cadena productiva incluye, pues, no sólo los flujos de productos y servicios que van “hacia delante”, esto es, desde los proveedores hasta los clientes y el consumo final, sino también los flujos de información “hacia atrás”, es decir, que vienen desde las empresas encargadas de la venta de los productos y los servicios posventa a las empresas transformadoras y sus proveedores. La información enviada desde los clientes indicando los comportamientos de la demanda es un ejemplo claro de este tipo de flujos de información para la toma de decisiones en la producción (Gráfico 1.2).

**Gráfico 1.2: Flujos en las cadenas productivas**

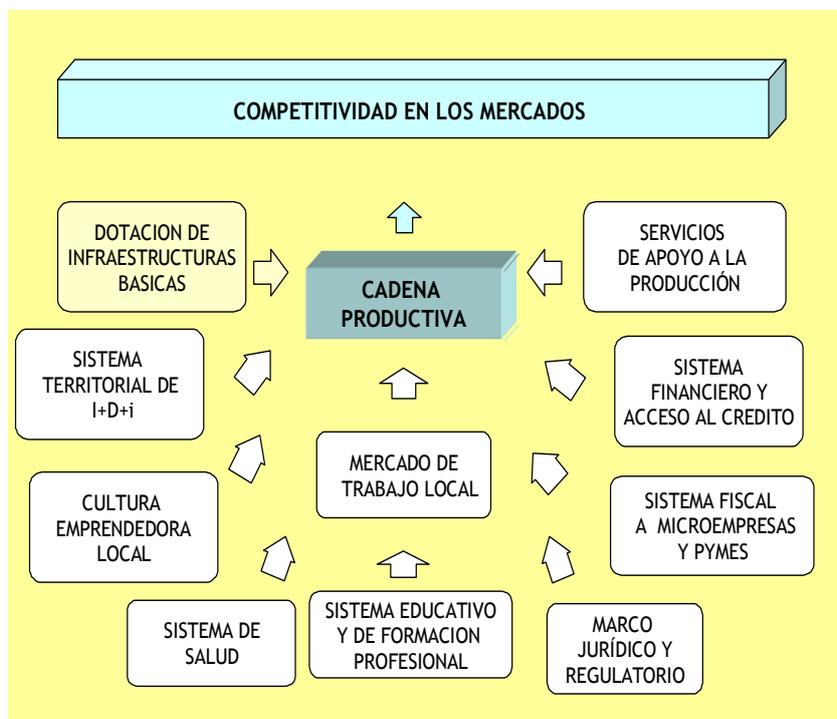


El análisis del entorno empresarial no puede limitarse, por tanto, al entorno sectorial de las relaciones entre empresas, sino que debe incorporar todos los factores que conforman el entorno territorial, el cual constituye una *red* de empresas, instituciones y organizaciones de apoyo mucho más amplia. Asimismo, la cadena productiva es un concepto más amplio que el de *logística*, ya que incluye también las relaciones con los proveedores y los clientes. En este sentido, la logística suele definirse como la planificación, implementación y control del flujo efectivo y el stock de bienes, servicios e informaciones pertinentes desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de atender las necesidades de los clientes. El involucramiento de los proveedores desde la fase inicial de la concepción de un producto, así como la gestión de la relación con los clientes son prácticas de uso creciente en la gestión de la cadena productiva, ninguna de las cuales puede considerarse parte de la logística (Pires y Carretero, 2007).

El Gráfico 1.3 ayuda a visualizar cómo la pugna competitiva en los mercados no depende únicamente de la capacidad desplegada por la red de vinculaciones entre empresas en la respectiva cadena productiva, sino que dicha capacidad competitiva se ve influida también por las características del mercado de trabajo local, el sistema de salud, el sistema educativo y de

formación de recursos humanos, la dotación y calidad de las infraestructuras básicas, la oferta territorial de servicios de apoyo a la producción, el sistema de investigación y desarrollo para la innovación local, el sistema de acceso al crédito, el sistema fiscal, la existencia de cultura emprendedora local y el marco jurídico y regulatorio.

**Gráfico 1.3: Cadena productiva y entorno territorial**



## 2. Una visión amplia del enfoque de cadenas productivas

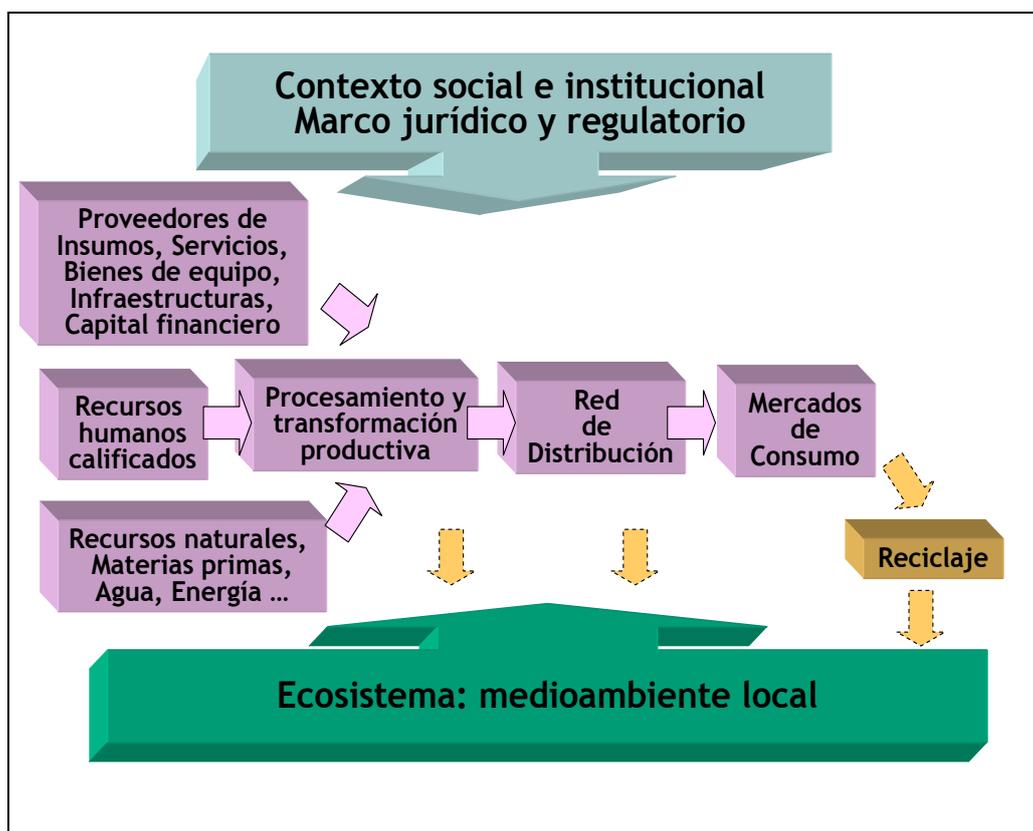
Como se ha señalado, en la actividad productiva, las empresas se relacionan con otras empresas y con organizaciones no empresariales, formando cadenas productivas que incluyen desde el abastecimiento de materias primas, insumos, energía, agua, etc., hasta la producción final de los productos (bienes o servicios), recorriendo las diferentes fases del proceso de transformación productiva. En una visión amplia del concepto de cadena productiva cabe distinguir, pues, no sólo las relaciones entre empresas proveedoras y clientes, sino también:

- El ecosistema en el que se realiza la actividad, esto es, el conjunto de elementos y relaciones que caracterizan los equilibrios ecológicos de un territorio. Estos factores inciden en las perspectivas de desarrollo de un sistema económico determinado ya que definen sus límites y características distintivas.
- La dotación de recursos humanos calificados, es decir, la dotación y niveles de especialización de los recursos humanos que pertenecen al sistema económico considerado.
- El contexto social e institucional territorial, esto es, el conjunto de actores colectivos, normas y tradiciones que determinan la propensión a la asociatividad entre entidades

productoras, y las instancias concretas (formales e informales) de encuentro y coordinación entre los distintos actores sociales.

- El marco jurídico y regulatorio, que constituye el conjunto de normas que afectan al desarrollo de las actividades socioeconómicas y de las acciones colectivas.

**Gráfico 1.4: Componentes de la cadena productiva**



Cada eslabón de la cadena productiva está constituido por uno o varios agentes económicos o institucionales que realizan actividades similares en el proceso de transformación y agregación de valor al producto. En cualquiera de dichos eslabones de la cadena productiva pueden introducirse elementos de innovación, lo cual constituye una de las principales ventajas de incorporar un enfoque de cadenas productivas con preferencia al tradicional planteamiento agregado sectorial, ya que permite identificar puntos de actuación posibles para la mejora de la eficiencia de dicha cadena productiva y de sus empresas integrantes.

Esta visión de conjunto de la cadena productiva no suele estar instalada –por lo general- en la percepción que suelen tener los agentes empresariales (sobre todo entre los de pequeña dimensión), lo cual obliga a explicitarla desde el primer momento de la asesoría técnica dirigida a la mejora de la eficiencia productiva y la competitividad empresarial y territorial.

Por otra parte, es importante señalar que la actividad productiva constituye una expresión *multisectorial*, ya que en cualquier proceso de fabricación se utilizan insumos procedentes de diferentes sectores económicos (primario, secundario y terciario), lo cual convierte a las

estadísticas sectoriales en una información agregada con reducido valor interpretativo en el análisis de la realidad productiva y, sobre todo, poco útil para el diseño de programas de mejora de la eficiencia productiva.

Asimismo, en una economía como la actual, donde las exigencias de calidad, atención al cliente, diferenciación productiva y sustentabilidad ambiental son crecientes, la cadena productiva debe incluir no solamente las actividades de la transformación productiva en sentido estricto, sino también las fases posteriores a la venta del producto como son los servicios posventa, lo cual incluye la atención al cliente ante posibles reclamaciones por desperfectos, averías o insatisfacción del producto, y las actividades de reciclaje y reutilización del producto tras el final de su vida útil, así como la gestión de los residuos generados.

La incorporación de las crecientes exigencias de producción limpia o producción ecológica constituye un ejemplo claro de la necesidad de contemplar estos aspectos como elemento de superioridad competitiva en las empresas y cadenas productivas. Estas exigencias están llevando a las empresas más competitivas a incorporar entre sus costes de producción los gastos requeridos para la retirada, reciclaje y reutilización de las mercancías producidas al final de su vida útil así como la gestión de los residuos generados, tratando así de mostrar las ventajas competitivas de la producción *ecoeficiente*.

El enfoque de cadenas productivas ofrece una visión estratégica y de carácter integrado, que facilita la planificación de los negocios y la toma de decisiones, ya que:

- Permite identificar los eslabonamientos productivos susceptibles de innovación y la necesidad de atender nuevas actividades y empleos para incorporar elementos de especificidad y diferenciación en la cadena productiva, tales como la certificación de productos, la incorporación de denominaciones de origen, la producción ecológica, etc.).
- Posibilita un seguimiento y control de la calidad a lo largo de la cadena productiva.
- Hace posible la identificación de los puntos de control críticos y el consiguiente análisis de riesgos.

Asimismo, este enfoque sugiere el tránsito desde estrategias empresariales basadas en la reducción de costos de producción hacia estrategias basadas en la mejora de la calidad y la diferenciación del producto. Estas últimas estrategias requieren una gestión empresarial orientada por la cooperación, lo cual conlleva el despliegue de iniciativas de coordinación vertical a través de convenios y redes entre actores situados en los diferentes eslabones de la cadena productiva.

La proximidad e identidad territorial facilita estas estrategias de articulación o coordinación vertical de actores (empresas e instituciones) relacionados en la cadena productiva. Algunas de estas redes pueden estar formadas por proveedores locales de una empresa mayor, pero en muchas ocasiones suelen darse agrupamientos de pequeñas y medianas empresas independientes.

### 3. Empresas, instituciones, organizaciones y redes

En el sentido más amplio del término, las *instituciones* son el conjunto de reglas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos y los grupos sociales. Las instituciones son construcciones históricas que, a lo largo de su evolución los individuos erigen expresamente. Las instituciones asumen características peculiares, de acuerdo con los rasgos estructurales dominantes de una determinada economía y sociedad y, por supuesto, es importante la influencia de los valores, tradiciones culturales y religiosas y, en general, de las convenciones existentes.

A menudo suelen identificarse las instituciones con las *organizaciones* públicas y privadas que administran y aplican políticas y programas de acuerdo con reglas establecidas. Sin embargo, mientras las instituciones son un conjunto de reglas y normas, las organizaciones son las instancias en las cuales los individuos se relacionan y organizan en grupos para emprender acciones cooperativas y actuar como “actores colectivos” en el mercado, de acuerdo con las reglas contenidas en las instituciones existentes (Ayala, 1999).

Las instituciones pueden ser formales e informales. Las *instituciones formales* son las reglas escritas en las leyes y reglamentos, y son construcciones expresamente creadas para encarar problemas específicos de coordinación económica, social y política. Su aplicación y cumplimiento son obligatorios y se refieren al ámbito del dominio público. Por su parte, las *instituciones informales* son las reglas no escritas que se van acumulando a lo largo del tiempo y que quedan registradas en los usos y costumbres. Son, pues, el resultado de la evolución de los códigos de conducta, de los valores, las ideas y tradiciones de las sociedades. Las instituciones informales están referidas al ámbito de la esfera privada y las sanciones derivadas de su no cumplimiento son únicamente de carácter moral.

Las organizaciones con las cuales las empresas interactúan suelen ser:

- Otras empresas (proveedores, entidades financieras, clientes, competidores)
- Cámaras empresariales y asociaciones de productores.
- Organizaciones no empresariales: Universidades y centros de investigación; Entidades de asesoramiento técnico; Institutos Tecnológicos Sectoriales; Centros de Promoción de Empresas e Innovación; Centros educativos e institutos de capacitación de recursos humanos; Agencias de desarrollo territorial; etc.

El resultado del esfuerzo competitivo es, pues, un hecho en el que participa una *red* de empresas e instituciones u organizaciones de apoyo, en la que se integran actores privados y públicos. El conjunto de las interacciones entre empresas, organizaciones e instituciones va más allá de las transacciones de mercado, e involucra información adicional a la de precios y volúmenes de producción, siendo elementos esenciales para la innovación y el desarrollo competitivo.

## UNIDAD 1.B: Innovación, productividad y competitividad

### 1. Cambio tecnológico e incorporación de innovaciones

El *cambio tecnológico* hace referencia a la incorporación y difusión de innovaciones tecnológicas, así como a sus efectos e impactos. Las *innovaciones tecnológicas* son aquellas actividades o procesos que incorporan nuevas posibilidades o alternativas técnicas en la producción, orientadas por la existencia o identificación de oportunidades de mercado o de necesidades de la población. El origen de las innovaciones tecnológicas puede ser resultado de una *invención* o de la transferencia de tecnologías.

La *invención* es producto del conocimiento e implica un proceso de comprensión de la realidad (o la materia) con la ayuda de los recursos intelectuales. Pero la invención no implica automáticamente la introducción de innovaciones ya que ello requiere, esencialmente, un proceso económico y social. Asimismo, la innovación no implica siempre la existencia de invenciones, ya que los cambios en las formas de organización productiva son innovaciones importantes. Hablamos, pues, de *innovaciones* para referirnos a nuevas aplicaciones tecnológicamente dirigidas a atender a determinadas demandas del mercado o la sociedad. Finalmente, la *difusión de innovaciones* es el proceso por el cual éstas pasan a ser incorporadas por un número creciente y masivo de usuarios.

El proceso de incorporación de innovaciones no es lineal sino complejo. No existe una secuencia simple desde la invención al desarrollo innovador y la mejora de la producción. El enfoque más tradicional establece una relación causal o lineal entre ciencia y tecnología, mientras que el *enfoque interactivo* más actual contempla la introducción de innovaciones como un proceso complejo con múltiples retroalimentaciones, que requiere adecuadas vinculaciones (o interfases) entre los actores productivos y los poseedores de conocimiento en los distintos ámbitos territoriales.

La capacidad para introducir *innovaciones* en la base productiva y en el tejido empresarial de un territorio constituye, pues, una cuestión crucial para su desarrollo. La inversión de recursos financieros, por sí sola, no es suficiente para alcanzar dicho desarrollo, ya que ello depende de la aplicación de dichos recursos hacia una inversión productiva real, de carácter sostenible y generadora de empleo, una cuestión diferente a las aplicaciones especulativas. Asimismo, para que las *innovaciones* tengan lugar es necesario que los usuarios de las mismas se involucren en la adaptación y utilización de los resultados de las actividades de investigación y desarrollo para la innovación territorial (I+D+i) en los diferentes procesos productivos o de gestión concretos. De ahí la importancia, cada vez mayor, de *sistemas territoriales* que aseguren la vinculación entre las empresas e instituciones de apoyo a la innovación y los actores clave del desarrollo económico territorial, tanto privados como públicos.

Las *innovaciones tecnológicas* han estado siempre en el origen de las transformaciones de los procesos productivos. Sin embargo, todas las innovaciones tecnológicas requieren cambios o mejoras gerenciales y organizativas en el funcionamiento de las empresas (y de la administración pública en general), así como diferentes tipos de involucramiento entre los agentes socioeconómicos e institucionales, a veces como condición previa para la introducción de dichas mejoras. En realidad, nunca se dan las innovaciones tecnológicas en el vacío, sino como parte de las transformaciones sociales e institucionales señaladas. Por ello,

hemos de entender las innovaciones tecnológicas en su sentido más amplio, es decir, incluyendo las *innovaciones gerenciales, sociales e institucionales* que las acompañan y hacen posible.

El crecimiento de la productividad se encuentra, pues, estrechamente vinculado a la incorporación de *innovaciones productivas* en los diferentes ámbitos en que éstas se despliegan, es decir: innovaciones tecnológicas y ambientales (de producto y de proceso productivo); innovaciones de gestión y organización empresarial; e innovaciones sociales e institucionales.

Entre las innovaciones de producto pueden citarse la incorporación de nuevos materiales, la mejora en el diseño, la diversificación de productos, la creación de marcas y la certificación de calidad. Por su parte, entre las innovaciones de proceso productivo se incluyen la incorporación de nueva maquinaria y bienes de equipo, nuevas instalaciones, mejoras en la línea de producción, control de calidad, informatización, y control de la contaminación ambiental.

Dentro de las innovaciones de gestión y organización empresarial cabe citar la renovación del tejido empresarial, las mejoras en la flexibilidad y eficiencia productiva, el acceso a redes de información, el fomento de la integración productiva, la mejora de las relaciones con proveedores, la mejora de la calificación de los recursos humanos, y la mejora en los procesos de trabajo.

Finalmente, dentro de las innovaciones socio-institucionales hay que incluir el fomento de actividades innovadoras, la concertación de agentes públicos y privados, la difusión del conocimiento, la información y las “buenas prácticas”, la mejora de las relaciones laborales, incluyendo la práctica del diálogo y la protección social, la descentralización de decisiones sobre innovación, así como los servicios a las empresas y redes de empresas.

Las empresas y organizaciones en general deben dotarse –por tanto- de competencias estratégicas y organizativas que faciliten los procesos de innovación. Entre las *competencias estratégicas* cabe citar la visión de largo plazo, la capacidad para anticipar las tendencias de los mercados y el análisis de las necesidades, y la aptitud para recopilar, tratar e integrar la información socioeconómica y tecnológica. Por su parte, las *competencias organizativas* aluden a la capacidad para la asunción de riesgos, la coordinación al interior de los diferentes departamentos funcionales de la empresa u organización, la cooperación eficiente en la red de empresas, organizaciones e instituciones de la cadena productiva en la que se integra la empresa, la implicación en el proceso de cambio y formación de recursos humanos, así como la integración con las entidades públicas y privadas de investigación y desarrollo (Comisión Europea, 1996).

Como vemos, la investigación, el desarrollo y la utilización de nuevas tecnologías, esto es, el “factor tecnológico” en sentido estricto, es un elemento clave de la innovación pero no es el único. Para asegurar la incorporación de innovaciones en la empresa, es decir, para mejorar su desempeño, hay que actuar también sobre el conjunto de la cadena productiva o red de empresas, instituciones y organizaciones de las que forma parte. Si los diferentes integrantes de dicha cadena productiva no comparten similar empuje a favor de la incorporación de las innovaciones productivas, toda la cadena se resiente.

## 2. Factores impulsores de la productividad y la competitividad

La *productividad* puede definirse como la relación entre la producción de bienes y servicios que se obtiene mediante un determinado sistema de producción y los recursos empleados para obtenerla, es decir, trabajo, capital, energía, materiales, tierra, información y tiempo. Se trata, pues, de un indicador del uso eficiente de los recursos utilizados en la producción de bienes y servicios, el cual puede ser utilizado para referirnos a una empresa o un agrupamiento o conglomerado de empresas.

La productividad no depende sólo de la reducción de costes sino de la incorporación de mejoras orientadas por la calidad y la capacidad de responder de forma apropiada a la demanda de los consumidores o la ciudadanía. La calidad induce la búsqueda de nuevas soluciones tanto a nivel de producto como de proceso productivo que, a menudo, inciden en la productividad al sugerir soluciones originales en relación con los materiales utilizados y los diseños empleados, lo cual permite aumentar la eficiencia de los factores productivos. Asimismo, la superior calificación de los recursos humanos y la mejora de sus condiciones de trabajo, favorecen el involucramiento de trabajadores y trabajadoras en los procesos productivos y, por ende, mejora la productividad del trabajo.

La productividad no es, pues, únicamente un tema técnico o gerencial, ya que también intervienen en ella de forma decisiva las actitudes hacia el trabajo y la participación de los trabajadores/as en la discusión de las metas de las empresas, la puesta en práctica de los procesos productivos, y la distribución de los beneficios generados por incrementos de la productividad.

En resumen, el aumento del ingreso y el bienestar social depende, entre otros factores, de los incrementos de la productividad, el cual es resultado de la mejora de la eficacia y calidad de los recursos humanos y no sólo de la reducción de costes. Asimismo, la mejora de la productividad produce aumentos de bienestar si la distribución de los beneficios de aquella se lleva a cabo conforme a la contribución de los factores.

Además, dichos incrementos de productividad deben incorporar formas de producción cada vez más sustentables ambientalmente, de forma coherente con las crecientes exigencias de calidad, eficiencia y diferenciación productivas, lo que permite vislumbrar una nueva frontera de competitividad basada, precisamente, en las tecnologías y procesos productivos *ecoficientes*. Esto requiere analizar los diferentes eslabonamientos productivos y de empleo de las respectivas cadenas productivas, a fin de indagar las oportunidades de una progresiva sustitución de sistemas de producción y de trabajo que pueden ser mejorados por la incorporación de innovaciones sustentables y recursos humanos calificados para ello.

El Esquema 1.5 trata de recordar que la *competitividad* se sustenta inicialmente en los factores explicativos de la *productividad*, esto es, en la incorporación de progreso técnico y organizativo en la actividad productiva, lo cual depende esencialmente de la gestión empresarial, la infraestructura tecnológica disponible, la calidad de los recursos humanos y las relaciones laborales, y el nivel de vinculación existente entre los sistemas de educación y capacitación y el sistema productivo y empresarial.

### ESQUEMA 1.5



Por otro lado, los factores explicativos de la competitividad hacen alusión a la mejora de la calidad y diferenciación del producto, la entrega a tiempo, o la eficiencia en el servicio posventa. En suma, tienen que ver con la disponibilidad de información estratégica sobre mercados y pautas de consumo, así como con una apuesta clara por la calidad del producto.

La introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas en la base productiva y el tejido empresarial constituye, pues, un elemento fundamental del incremento de la productividad y la competitividad y, como tal, es un aspecto decisivo de la estrategia de la empresa.

### 3. Competitividad, ventajas competitivas y adquisición de competencias.

Se entiende por *competitividad* de una empresa o grupo de empresas su capacidad para mantener o incrementar su presencia en los mercados, o para abrir nuevos mercados. Se trata de un término que tiene un sentido comparativo y contextual, esto es, se refiere tanto a la competitividad de una empresa en relación con las empresas competidoras en los mercados, como al contexto socio-institucional y territorial desde el que la empresa o grupo de empresas despliega su actividad competitiva.

En otras palabras, cualquier cambio en el dinamismo de las empresas competidoras o en el contexto socio-institucional y territorial en el que se encuentran (marco jurídico y legislativo, relaciones laborales, dotación de infraestructuras y equipamientos básicos, etc.), tiene una incidencia clara en la posición competitiva de la empresa o grupo de empresas. Así pues, en una economía dinámica, la competitividad es algo que hay que construir continuamente, tanto a nivel interno de la empresa como en el conjunto de la cadena productiva, así como en el contexto socio-institucional y territorial donde se ubican.

El concepto de *competitividad* se encuentra vinculado con otros dos conceptos relacionados, que son la creación de *ventajas competitivas* y la adquisición de *competencias*. Aunque se trata de términos parecidos son, sin embargo, diferentes y su comprensión ayuda a

profundizar algo más en el análisis de los elementos determinantes de la construcción de ventajas competitivas dinámicas o duraderas.

Una competitividad duradera no puede basarse en la reducción de los precios de los factores (reducidos salarios y precios bajos de los recursos naturales), sino que debe sustentarse en una apuesta por la superior calificación de los recursos humanos y la calidad y diferenciación de los productos, así como en la sustentabilidad ambiental de los procesos productivos. De este modo, la competitividad duradera debe incorporar como condición de eficiencia, la retribución real de los factores de la producción, haciendo factible la elevación de la renta real y las condiciones de vida y trabajo de los actores del proceso productivo (Tomás Carpi, 1998).

En suma, la competitividad de una organización empresarial o de una cadena productiva, consiste en su capacidad para mantener o incrementar su presencia en el mercado, o para abrir nuevos mercados, basándose para ello en el aumento de la eficiencia en la utilización de los factores productivos (*productividad*) y la eficacia en el acceso a los elementos de información estratégica de mercados y competidores, en la calidad y diferenciación de los productos, y en la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes en dichos mercados.

En la fase actual de la “sociedad del conocimiento” es importante distinguir las *ventajas comparativas estáticas*, basadas en menores costes de los factores y las *ventajas competitivas dinámicas*, basadas en la incorporación de valor agregado de conocimiento, así como la construcción de estructuras socio-institucionales y territoriales orientadas a la mayor calificación de los recursos humanos para la introducción de innovaciones productivas.

Las *ventajas comparativas estáticas* se sustentan en la existencia de recursos naturales de un territorio, como la dotación de materias primas, el clima, la población, el medio ambiente local, la situación geográfica, etc., mientras que las *ventajas competitivas dinámicas* son las habilidades, tecnologías y formación de alianzas sociales e institucionales en el territorio, junto a las innovaciones de gestión y organización empresarial, la apuesta por la calidad, la diferenciación productiva y la sostenibilidad ambiental.

La competitividad depende, pues, de la capacidad para desplegar ventajas competitivas respecto a los competidores en los mercados. Dichas ventajas competitivas consisten en la existencia de atributos o circunstancias que las empresas y los territorios donde éstas se ubican, logran construir para incrementar su posicionamiento favorable en los mercados actuales o para acceder a nuevos mercados.

Las *ventajas competitivas dinámicas* se basan fundamentalmente 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 local existente en el territorio.

La capacidad de la empresa o grupo de empresas para elaborar su combinación de recursos, tecnologías y reglas de funcionamiento y, sobre todo, su capacidad de incorporar un proceso de aprendizaje permanente, son elementos clave de la construcción de ventajas competitivas. En otras palabras, el logro de competencias distintivas y la capacidad de innovar sustentan la existencia de ventajas competitivas y, por tanto, la competitividad de las empresas y territorios.

Los factores de los que depende la construcción de ventajas competitivas no son sólo *internos* a las empresas, sino que hay también factores *externos* a las empresas (pero internos al territorio) que son igualmente determinantes. Entre estos factores externos a la empresa cabe citar el mercado de trabajo local y el sistema de formación de recursos humanos, el marco jurídico y legislativo, el sistema de investigación y desarrollo para la innovación local (I+D+i), así como la dotación de infraestructuras y equipamientos básicos para el desarrollo económico local (agua, energía, saneamiento, telecomunicaciones, transportes, etc.).

Así pues, las empresas, las cadenas productivas y el territorio donde se ubican, son tres elementos básicos que hay que tener en cuenta en la generación de las ventajas competitivas dinámicas. En todo caso, la relación entre las empresas y el territorio es biunívoca, esto es, de la misma manera que las ventajas competitivas de las empresas y grupos de empresas se ven influidas por las características del entorno territorial, también la estrategia e interacción entre empresas influyen en la dinámica y estructura territorial.

Finalmente, la existencia de *competencias* para enfrentar y resolver problemas suele estar relacionada con la habilidad para captar y utilizar elementos de información estratégica o de conocimiento. Por ello puede señalarse que el logro de competencias depende de la experiencia, conocimientos, recursos y organización.

En el ámbito empresarial suelen distinguirse varios tipos de competencias (Dosi y otros, 1988):

- Competencias *técnicas*, relacionadas con la capacidad de diseñar productos y procesos productivos en términos científicos o ingenieriles.
- Competencias *asignativas*, referidas a la habilidad para la asignación de recursos y toma de decisiones sobre la producción y la capacidad de adaptación a las circunstancias de los mercados cambiantes.
- Competencias *asociativas*, relativas a la capacidad organizativa y de construcción de redes.
- Competencias basadas en la capacidad *de aprendizaje* de las anteriores competencias.

Todas estas competencias son fuertemente dependientes de la calidad de los recursos humanos, así como de la experiencia acumulada por las organizaciones y los territorios, en lo cual inciden el marco socio-institucional, cultural e histórico respectivos.

Lógicamente, la capacidad de un territorio para abordar los problemas económicos y para afrontar los cambios va más allá de la capacidad que poseen los empresarios, comerciantes, inversores y gerentes, ya que en todo ello influyen también:

- La calificación de los recursos humanos, así como la existencia de valores, actitudes y cultura emprendedora local, las relaciones sociales imperantes y la propensión a la cooperación y participación que dichas relaciones estimulan.
- El grado de adaptación de las entidades de investigación científica y desarrollo tecnológico para la innovación local (I+D+i), y del marco institucional para estimular la movilización y desarrollo de los recursos y capacidades económicas territoriales.
- El grado de cohesión y movilidad social existente.
- Las cualidades de representantes, líderes y organizaciones para movilizar a los actores y capacidades locales, y para estimular la creación de instancias mixtas (público privadas) de gestión del desarrollo económico territorial (Tomás Carpi, 1998).

Los territorios definen, por tanto, un campo más amplio de aspectos que los relativos al mundo empresarial, mostrando con ello la relevancia de las circunstancias sociales, institucionales, políticas y culturales para la construcción de competencias favorables a la incorporación de innovaciones y la generación de actitudes emprendedoras.

En los proyectos de fomento de la cooperación empresarial y formación de redes y conglomerados de empresas, las competencias *asignativas*, esto es, las relativas a la habilidad para la asignación de recursos y toma de decisiones de producción y orientación según los mercados, están fuertemente unidas a las competencias *asociativas*, es decir, a la capacidad de interacción entre las diferentes unidades empresariales y la organización de redes entre ellas.

En el mismo sentido, cabe señalar que la capacidad de aprendizaje dentro de una cadena productiva no depende exclusivamente de la obtenida por las empresas que se conectan directamente con los mercados finales, sino que depende -asimismo- de la capacidad de aprendizaje del conjunto de los eslabones de dicha cadena productiva. Todo ello incrementa la presión por la innovación en empresas y actividades y, por tanto, incide en el incremento de oportunidades de desarrollo de competencias empresariales y territoriales.

La coordinación entre empresas, instituciones y organizaciones amplía, pues, las competencias empresariales y territoriales. En ello influyen las transacciones no mercantiles en las relaciones económicas entre organizaciones, así como la reputación, confianza y estabilidad de dichas relaciones, las instituciones que las regulan y la cultura que informa las actitudes y comportamientos de los agentes económicos (individualismo, oportunismo, propensión a la cooperación). Asimismo, también influye el grado de desarrollo y actividad de las organizaciones empresariales y la participación, comunicación y liderazgo desde las instancias públicas territoriales.

Muchos de los conocimientos, aptitudes técnicas y fuentes de información, así como las capacidades formativas y de asesoramiento y apoyo a la innovación y promoción comercial, suelen estar en buena medida en instituciones públicas o de carácter mixto. De ahí que el grado de interacción de estas entidades con las empresas motrices de la economía local sea una cuestión fundamental en la definición de competencias asignativas, asociativas, de

aprendizaje y técnicas. Por ello constituyen ámbitos esenciales en una política de fomento empresarial basada en el desarrollo de *entornos territoriales competitivos*.

El desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones y su aplicación a todas las áreas funcionales de las empresas y sectores económicos, ha permitido crear sistemas de trabajo en los que el hecho más importante es el valor agregado de información estratégica o conocimiento. De este modo, en la actual sociedad de la información se ha producido un cambio fundamental en el concepto tradicional de trabajo vinculado a la aportación del esfuerzo físico. Asimismo, el paulatino incremento de la participación de los servicios en las diferentes economías supone la incorporación de competencias, habilidades, actitudes y aptitudes de los recursos humanos no sólo basadas en el esfuerzo físico.

Así pues, la vieja idea del trabajo como suma de conocimientos, habilidades y destrezas prácticas es insuficiente, ya que hay que tener en cuenta nuevas *competencias laborales*, tales como la capacidad de comprender, procesar y aplicar un gran número de informaciones, dentro de un escenario incesante de cambios.

Las competencias laborales son la suma de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, desplegados por las personas en sus puestos de trabajo. La Organización Internacional del Trabajo ([www.ilo.org](http://www.ilo.org)) distingue tres grandes grupos de competencias laborales: competencias básicas, competencias genéricas o transversales y competencias específicas.

Por otra parte, la interacción social en los equipos de trabajo hace que se valoren de forma importante las habilidades de comunicación interpersonal y de trabajo en grupo. De este modo, tras una fase de especialización extrema, pasan a tener mucha más importancia *competencias básicas* como la comunicación, el trabajo en equipo y la capacidad de negociación, entre otras.

### Competencias laborales básicas

Las *competencias básicas* son las adquiridas en etapas formativas previas a la actividad laboral, es decir, en la educación familiar, el sistema educativo o el entorno social y cultural. Dentro de las competencias básicas se distinguen:

- \* *Habilidades básicas*: lectura, redacción, aritmética y matemáticas básicas, expresión y capacidad de escuchar.
- \* *Aptitudes analíticas*: pensar y razonar, tomar decisiones, solucionar problemas, comprensión de situaciones, procesar información, representación visual y saber aprender.
- \* *Cualidades personales*: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

Por su parte, las *competencias genéricas*, también llamadas competencias transversales, se refieren a comportamientos laborales propios del desempeño en las diferentes actividades productivas.

### Competencias genéricas o transversales

- \* *Gestión de recursos*: tiempo, recursos humanos, recursos financieros, distribución de materiales.
- \* *Relaciones interpersonales*: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicios a clientes, capacidad de liderazgo, negociar y trabajar con otras personas.
- \* *Gestión de información*: buscar y evaluar información, interpretar y comunicar, conocer y usar tecnologías informáticas.
- \* *Comprensión sistémica*: comprender relaciones complejas, entender sistemas, realizar monitoreo y mejorar y diseñar sistemas de trabajo.
- \* *Dominio tecnológico*: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en las tareas, mantenimiento y reparación de equipos.

Finalmente, las *competencias específicas* son las que corresponden directamente al ejercicio de ocupaciones concretas y requieren procesos de aprendizaje específicamente orientados a esas habilidades.

La alusión que se hace a las competencias laborales en esta parte final de este módulo es un aspecto importante de la estrategia territorial, ya que constituye la apuesta explícita por el desarrollo del capital humano, base de todo conocimiento. Al mismo tiempo, ello permite incorporar, desde la lógica de una estrategia de desarrollo territorial, los aspectos relativos a la *empleabilidad* y la obtención de empleo e ingreso, un objetivo fundamental para impulsar al mismo tiempo la competitividad empresarial y la cohesión social, esto es, la lucha contra la pobreza y la inequidad social.

En sociedades basadas en el desarrollo del conocimiento, la calificación de los recursos humanos y su involucramiento en los procesos de mejora de la actividad productiva, resultan temas cruciales. En este sentido, la generación de *empleo de calidad*, la ampliación de la *protección social* (asegurando la atención a la salud y necesidades básicas), el establecimiento de un *diálogo social* en la empresa, y el respeto de los *derechos fundamentales en el trabajo*, esto es, los componentes de la agenda de “trabajo decente”, según el lema de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), no son exclusivamente una cuestión ética, sino una base fundamental para la construcción de ventajas competitivas de carácter duradero. En efecto, la protección social, el diálogo social y el reconocimiento de los derechos fundamentales en el trabajo, interactúan de forma positiva con la calidad del empleo y la generación de ingresos, de un lado, mientras que asientan una mayor capacidad competitiva de futuro de las empresas, al involucrar plenamente sus recursos de conocimiento<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Véase OIT (2008): *Desarrollo Económico Local + Empleo. Manual de Promotores*. Centro Internacional de Formación, Turín, Italia.

## BIBLIOGRAFÍA

Albuquerque, Francisco (1997): *Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico*. Cuadernos ILPES N° 43, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 1997.

Alonso, J.L. y Méndez, R. (coord.) (2000): *Innovación, pequeña empresa y desarrollo local en España*. Madrid.

Ayala, J. (1999): *Instituciones y Economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. FCE, México DF, 1999.

Becattini, G; Costa, M<sup>a</sup>T y Trullén, J (dir.) (2002): *Desarrollo local: teorías y estrategias*. Madrid.

Bianchi, Patricio y Miller, Lee (2000): “Innovación, acción colectiva y crecimiento endógeno: un ensayo sobre las instituciones y el cambio estructural”, en Boscherini y Poma (2000).

Boscherini, F y Poma, L (comps.) (2000): *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires.

Bueno, E. y Morcillo, P. (2003): *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*, Madrid.

Comisión Europea (1996): *Libro Verde sobre la innovación*. Luxemburgo.

Cooke, Philip & Mikel Gómez Uranga (1998): “Dimensiones de un sistema de innovación regional: organizaciones e instituciones”, *Ekonomiaz* n° 41, 2° cuatrimestre.

Dosi, G y otros (eds.) (1988): *Economic change and economic theory*. Printer Publishers, Londres.

Fundación Tomillo (2003). [www.sieres.org](http://www.sieres.org)

Fussler, Claude (1999): *Ecoinnovación. Integrando el medio ambiente en la empresa del futuro*. Ediciones Mundi Prensa, Madrid.

Hawken, Paul (1997): *Negocios y ecología. Una declaración de sostenibilidad*. Flor del Viento Ediciones, Barcelona.

Lundvall, B. (ed.) (1995): *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London.

Neffa, Julio César (2000): *Las innovaciones científicas y tecnológicas. Una introducción a su economía política*. Buenos Aires, Argentina.

OIT: *Desarrollo local en América Latina: Oportunidades y desafíos para el trabajo decente*, Ginebra, Departamento de Integración de Políticas, Ginebra, 2005.

Olazarán, M y Gómez Uranga, M (editores): *Sistemas Regionales de Innovación*, Universidad del País Vasco, Bilbao, 2001.

Pietrobelli, C y Rabellotti, R (2005): *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina*. El papel de las políticas. Banco Interamericano de Desarrollo. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible, Washington, DC, 2005.

Porter, Michael (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, Barcelona.

Pires, Silvio y Carretero, Luis (2007): *Gestión de la cadena de suministros*. McGraw Hill, Madrid.

Porter, M y Van der Linde, C (1999): “Verdes y competitivos. Acabar con la disyuntiva”, en Porter, M: *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Bilbao.

Prokopenko, J: *La gestión de la productividad. Manual práctico*. Organización Internacional del Trabajo. Ginebra, 1989.

Schumpeter, J.A. (1978): *Teoría del desenvolvimiento económico*, FCE, México.

Tomás Carpi, J.A. (1998): “Las regiones españolas y el fomento de la competitividad”, en Mella Márquez, J. M<sup>a</sup> (coord.): *Economía y política regional en España ante la Europa del siglo XXI*. Akal Textos, Madrid.

Vázquez Barquero, Antonio (1999): *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*, Madrid.