



MÓDULO 2.

CAMBIO ESTRUCTURAL
Y GLOBALIZACIÓN.
COMPETITIVIDAD GLOBAL Y
TERRITORIAL

MÓDULO 2: CAMBIO ESTRUCTURAL Y GLOBALIZACIÓN. COMPETITIVIDAD GLOBAL Y TERRITORIAL

Unidad 2.A: El contexto internacional: cambio estructural y globalización

1. Cambio estructural y globalización.
2. La importancia de la microempresa y la pequeña y mediana empresa.
3. Territorio y desarrollo. Proximidad territorial y competitividad empresarial.

Unidad 2. B: Competitividad sistémica territorial

1. El enfoque de la competitividad sistémica territorial.
2. La estrategia competitiva de las empresas, la cadena de valor y el sistema de valor.
3. Factores determinantes de las ventajas competitivas.
4. La dinámica de la ventaja competitiva territorial y la importancia de los agrupamientos sectoriales de empresas (clusters).

Lecturas seleccionadas

- 2.1 La declinación de la producción masiva y el surgimiento de un nuevo escenario competitivo.
- 2.2 Contenidos medulares de la competitividad sistémica
- 2.3 El papel de las circunstancias nacionales en el éxito competitivo.

Herramientas

- 2.1 El Cuadro de Mando Integral
- 2.2 Observatorio de las Pymes europeas

Bibliografía

Introducción al Módulo 2

En el módulo 2 se muestran las exigencias del actual proceso de cambio estructural en el contexto de la globalización económica internacional, a fin de comprender su naturaleza y alcance como elemento de referencia para la introducción de innovaciones en la base productiva y empresarial de un territorio. Asimismo, se expone la importancia de la producción y mercado interno, así como la presencia mayoritaria de microempresas y pequeñas y medianas empresas, lo cual obliga a actuaciones de desarrollo desde los diferentes sistemas productivos locales.

Igualmente, se señalan las relaciones existentes entre la proximidad territorial y el desarrollo económico y se insiste en la necesidad de desplegar una actitud pro-activa desde los territorios para asegurar la oferta territorial de servicios de apoyo a la producción de las microempresas y pequeñas y medianas empresas locales.

El módulo expone también el concepto de competitividad sistémica territorial y sus diferentes niveles de análisis (micro, meso, meta y macro), presentando los elementos básicos de la estrategia competitiva de las empresas, donde destacan los conceptos de cadena de valor y sistema de valor, así como los factores determinantes de las ventajas competitivas de territorios y regiones.

Según datos del Observatorio de MyPymes del Banco Interamericano de Desarrollo, las microempresas y pequeñas y medianas empresas en América Latina y El Caribe constituyen, en promedio, el 99% del total de empresas existentes y explican más del 70% del empleo formal. Dada la importancia de este sector de empresas de pequeña y mediana dimensión en América Latina, y la trascendencia de las mismas desde el punto de vista del empleo e ingreso de amplias capas de la población, la promoción de actividades de integración productiva puede ayudar de forma decisiva a incorporar innovaciones que logren incrementos sostenibles en la productividad de las empresas locales, con una incidencia relevante en el empleo y el ingreso.

Hay que señalar, igualmente, la importancia de este colectivo mayoritario de empresas para una difusión territorial más equilibrada del progreso técnico y el crecimiento económico, lo cual permite abordar una política frente a la pobreza desde una lógica no únicamente asistencial, combinando el fortalecimiento institucional de los gobiernos locales y el fomento de las microempresas y Pymes desde un enfoque de competitividad territorial.

Estas empresas contribuyen, asimismo, al mantenimiento de la población en los territorios y al aprovechamiento de las capacidades endógenas siendo, además, más fácil enfrentar en el plano local las causas del deterioro medioambiental provocado por actividades empresariales que están siendo llevadas a cabo con desconocimiento de la fragilidad del medio natural.

Igualmente, las microempresas y pequeñas y medianas empresas son importantes para el dinamismo del mercado interno y para igualar las condiciones de competitividad en los mercados frente a las empresas grandes, así como para la estabilidad social y política. Sin embargo, pese a esta decisiva contribución de las microempresas y Pymes a la economía y la sociedad, este colectivo de empresas suele encontrarse en una situación de fragilidad ante las crecientes exigencias competitivas. De esta forma, una actuación territorial de fomento de la competitividad de este tipo de empresas constituye una cuestión crucial para el desarrollo económico y la generación de empleo e ingreso.



Objetivos del Módulo 2

- Mostrar las exigencias del actual proceso de cambio estructural en el contexto de la globalización económica internacional, y comprender su naturaleza y alcance como elemento de referencia para la introducción de innovaciones en la base productiva y empresarial de un territorio.
- Exponer la importancia de la producción y mercado interno, así como la presencia mayoritaria de microempresas y pequeñas y medianas empresas en la producción mundial, lo cual obliga a actuaciones de desarrollo desde los diferentes sistemas productivos locales.
- Mostrar las relaciones existentes entre la proximidad territorial y el desarrollo económico e insistir en la necesidad de desplegar una actitud pro-activa desde los territorios para asegurar la oferta territorial de servicios especializados para el apoyo a la producción de las microempresas y pequeñas y medianas empresas locales.
- Exponer el concepto de competitividad sistémica territorial y sus diferentes niveles de análisis (micro, meso, meta y macro).
- Presentar los elementos básicos de la estrategia competitiva de las empresas, destacando los conceptos de cadena de valor y sistema de valor, así como los factores determinantes de las ventajas competitivas de territorios y regiones.

Unidad 2.A: El contexto internacional: cambio estructural y globalización

1. Cambio estructural y globalización.
2. La importancia de la microempresa y la pequeña y mediana empresa.
3. Territorio y desarrollo. Proximidad territorial y competitividad empresarial.

OBJETIVOS DE LA UNIDAD 2.A

Exponer los desafíos y exigencias del actual proceso de cambio estructural en el contexto de la globalización económica internacional, y centrar la atención en las características del nuevo “paradigma tecnoeconómico”, comprendiendo su naturaleza y alcance como elemento de referencia para la introducción de innovaciones en la base productiva y empresarial de un territorio.

Mostrar la heterogeneidad del sistema económico mundial y la importancia de la producción y mercado interno, así como la presencia mayoritaria de microempresas y pequeñas y medianas empresas.

Señalar la necesidad de una actitud pro-activa desde los territorios para asegurar la oferta territorial de servicios especializados de apoyo a la producción de las microempresas y pequeñas y medianas empresas locales.

Mostrar la relevancia de las economías de proximidad para el desarrollo de la competitividad empresarial.

CAPACIDADES A LOGRAR:

Al término de esta Unidad usted será capaz de:

- Distinguir los factores que influyen en el proceso de cambio estructural de aquellos otros que se refieren al contexto de la globalización económica internacional, a fin de orientar adecuadamente los esfuerzos por el desarrollo económico local y el desarrollo empresarial.
- Conocer la importancia que tiene la microempresa y pequeña y mediana empresa para la economía, el empleo y el ingreso.
- Comprender las vinculaciones entre territorio y desarrollo.

UNIDAD 2.A:

EL CONTEXTO INTERNACIONAL: CAMBIO ESTRUCTURAL Y GLOBALIZACIÓN

1. Cambio estructural y globalización

A lo largo de las últimas décadas, las economías de todos los países vienen conociendo, a distinta escala y con diferente intensidad, procesos de *cambio estructural* de una amplitud y profundidad considerables. Se trata de una nueva fase de reestructuración tecnológica y organizativa que afecta tanto a las formas de producción y gestión empresarial, como a la propia naturaleza del Estado y la regulación socio-institucional, así como al funcionamiento eficiente de cualquier tipo de organizaciones, públicas o privadas.

EL CAMBIO DE PARADIGMA TECNOECONÓMICO

Como es bien sabido, el crecimiento económico ha conocido desde fines del siglo XVIII diversas etapas sucesivas, caracterizadas por diferentes revoluciones tecnológicas, esto es, un conjunto de nuevas tecnologías, productos, industrias e infraestructuras capaces de sacudir los cimientos de la economía y la sociedad, y de impulsar "oleadas de desarrollo" de largo alcance. Estas oleadas de desarrollo que impulsan las revoluciones tecnológicas tienen una manifestación y secuencia temporal distintas según países y territorios, en lo cual influye el contexto socio-institucional y cultural existente.

Las revoluciones tecnológicas incluyen también cambios en los principios organizativos, que afectan a las actividades económicas y las relaciones laborales tradicionales, así como al sistema económico en su conjunto. De este modo, el vehículo principal de difusión de estas prácticas es un "paradigma tecnoeconómico" el cual define y orienta el sentido de las actividades innovadoras tanto en el ámbito empresarial privado como en el conjunto de las administraciones públicas y organizaciones de la sociedad civil.

Carlota Pérez: *Revoluciones tecnológicas y capital financiero*, México, 2004.

Dicha fase de reestructuración tecnoeconómica y organizativa constituye un profundo proceso de cambio social, institucional y cultural, en el que hay que identificar la introducción de innovaciones tanto incrementales como, sobre todo, de carácter radical, que abren nuevos horizontes en lo relativo a los óptimos de producción y funcionamiento competitivo, alentando la emergencia de nuevos sectores y actividades económicas y el declive de otros sectores maduros. Se despliega así todo un conjunto de procesos de "destrucción creadora" (Schumpeter, 1978), con movimientos de desestructuración y reestructuración del tejido productivo y empresarial preexistentes, de desinversión y reinversión de capitales y de destrucción neta de empleos, todo ello con efectos diferentes en cada territorio.

Los ritmos y la amplitud de estos cambios, así como la secuencia temporal en que son advertidos, son distintos en cada caso pero, no obstante, constituyen exigencias y retos que caracterizan la fase actual de transición tecnológica y organizativa a escala mundial, con efectos diferenciados según las circunstancias de cada territorio, lo cual obliga a un inteligente y complejo diseño de actuaciones para encarar estos retos desde la especificidad de dichos ámbitos territoriales.

Así pues, los factores que, en último término, están exigiendo mejoras sustantivas en los diferentes sistemas productivos locales, se refieren, entre otros:

- Al tránsito hacia nuevas formas de producción más eficientes, que concretan la actual revolución tecnológica y de gestión.
- La introducción de nuevas tecnologías de la información y telecomunicaciones, que posibilita la vinculación de las diferentes fases de los procesos productivos y de gestión trabajando en la misma unidad de tiempo real, esto es, conociendo el previsible comportamiento de la demanda con anterioridad a la toma de decisiones de producción.
- La renovación incesante y rápida de productos y procesos productivos, acelerando notablemente los ritmos de obsolescencia técnica y amortización de los activos físicos.
- La importancia de la calidad y diferenciación de los productos como estrategia de competitividad dinámica.
- La identificación más precisa de la segmentación de la demanda y la promoción de la diversificación productiva según la existencia de diferentes nichos de mercado.

Todo ello depende de actuaciones eficientes que deben llevarse a cabo tanto en el sector privado empresarial como en las administraciones públicas, a fin de mejorar su gestión empresarial u organizativa, y promover su participación en procesos de cooperación para el fomento del desarrollo económico y el empleo.

SISTEMAS PRODUCTIVOS LOCALES

El concepto de SISTEMA PRODUCTIVO LOCAL alude a las características y elementos que intervienen en la actividad productiva en una determinada sociedad o territorio. Se trata del conjunto de aspectos que integran el proceso de transformación productiva en sentido amplio, en el cual se utilizan recursos y factores productivos diversos (recursos humanos, recursos naturales, información, maquinaria, tecnologías, recursos financieros, infraestructuras, etc.) con el fin de obtener una determinada cantidad de productos (bienes y servicios) para el consumo, generando durante dicha actividad un impacto ambiental medido por los residuos, contaminación y agotamiento de recursos no renovables.

El concepto de SISTEMA PRODUCTIVO LOCAL incluye, pues, no solamente las actividades específicas de las empresas, sino también las características del ecosistema local, las infraestructuras y equipamientos básicos (energía, agua, transporte, saneamiento, etc.), los servicios de apoyo a la producción, la capacitación de recursos humanos, la investigación y desarrollo para la innovación local, el marco jurídico y regulatorio, el sistema fiscal, el sistema crediticio y los aspectos sociales, institucionales y culturales específicos de dicho territorio.

El **Gráfico 2.1** muestra la diferencia existente entre los conceptos de *cambio estructural* y *globalización* y cómo resulta necesario dedicar al primero de ellos una atención fundamental desde los diferentes ámbitos territoriales. El cambio estructural plantea exigencias ineludibles en relación a la reestructuración de formas de producción y de organización empresarial, así como en el conjunto de las administraciones públicas, a fin de que éstas ganen en eficiencia de funcionamiento y asuman sus nuevos roles como animadoras o constructoras de los espacios de colaboración público privada que requiere la creación de entornos competitivos territoriales.

En lo relativo al sector privado empresarial estas exigencias del cambio estructural apuntan al fomento de la asociatividad y la cooperación empresarial, así como a la búsqueda de fórmulas de integración productiva para incrementar la eficiencia de las actuaciones, en particular cuando se trata de microempresas y pequeñas y medianas empresas.

Gráfico 2.1: Cambio estructural y globalización económica



Por lo que se refiere a las administraciones públicas, se destaca la importancia funcional de los procesos de descentralización de competencias hacia los niveles más cercanos a los diferentes territorios, así como las nuevas funciones que deben asumir dichas administraciones en el fomento del desarrollo productivo y la generación de empleo, junto al impulso de la participación ciudadana y la concertación público privada. En todo ello se advierte la importancia de las economías de proximidad para facilitar la realización de estos cambios, los cuales deben ser acometidos desde cada ámbito local, con la participación de los diferentes actores territoriales.

A estos cambios estructurales debidos a la fase de transición tecnológica actual hay que sumar los condicionantes de la creciente *globalización* de importantes sectores de la economía internacional, en un contexto caracterizado por la desregulación financiera; la mayor apertura externa de las economías; la emergencia de bloques geoeconómicos como respuesta a las mayores exigencias competitivas existentes y la necesidad de ampliar mercados; y las recurrentes prácticas neo-proteccionistas, en contraposición a las declaraciones habituales en favor del libre comercio. Todo ello plantea mayores exigencias de *competitividad*, adicionalmente a los retos de mayor eficiencia productiva o *productividad* correspondientes a la fase de transición tecnológica estructural ya señalados.

Es importante, pues, no confundir los desafíos del *cambio estructural* con el contexto de la *globalización*, aunque existe interdependencia entre ambos aspectos, es decir, los cambios tecnológicos tienen también una influencia importante en el aliento del proceso de globalización, del mismo modo que las mayores exigencias de competitividad en los mercados internacionales inducen a adoptar innovaciones para alcanzar mayores niveles de eficiencia productiva interna. Pero dicho esto, es claro que los citados procesos se refieren a esferas diferentes, siendo el cambio estructural un aspecto

que apunta esencialmente a las formas de producción interna (y a retos relativos al logro de mayor *productividad*), mientras que la globalización se refiere a la circulación en los mercados internacionales y a exigencias relativas a la *competitividad* en ellos.

Otra cuestión relevante que exige ser planteada correctamente se refiere a que, a pesar de las frecuentes simplificaciones que a menudo suelen realizarse en sentido contrario, el sistema económico mundial está lejos de constituir un mercado único y globalizado. En su lugar, hay que insistir en que coexisten en el mismo un núcleo globalizado de actividades dinámicas cuya lógica de funcionamiento es el mercado mundial, junto al cual existe también un grupo mayoritario de actividades productivas que se desenvuelven en mercados locales o nacionales.

Según cifras del Banco Mundial, las exportaciones de bienes y servicios suponían en el año 2005 el 26% del producto interno bruto (PIB) mundial. Esto quiere decir que la parte del producto mundial que no es objeto de exportaciones es casi equivalente a las tres cuartas partes del PIB mundial (**Cuadro 2.2**).

Cuadro 2.2: La importancia de la producción interna a nivel mundial

Exportaciones de bienes y servicios en porcentaje del producto interno bruto			
	1990	2003	2005
Mundo	19%	24%	26%
Estados Unidos	10%	10%	10%
Japón	10%	12%	13%
Reino Unido	24%	25%	26%
Francia	21%	26%	26%
Alemania	25%	36%	40%
Italia	20%	26%	26%
España	16%	26%	25%
Grecia	18%	20%	21%
Portugal	33%	30%	31%

Fuente: World Development Indicators. The Little Data Book, Banco Mundial, Washington DC, 2007

Igualmente, el cuadro 2.3. muestra la participación promedio de las exportaciones de bienes y servicios en el producto interior bruto de los países de América Latina y El Caribe.

Hay que tener en cuenta, además, que estas cifras constituyen solamente una aproximación a la producción real, ya que dejan fuera las actividades de producción para el autoconsumo, trueque y economía informal, las cuales tienen una presencia importante, en especial, en los países en desarrollo.

El sistema productivo mundial está constituido, por tanto, por un conjunto heterogéneo de actividades, parte de las cuales integran un núcleo globalizado en dicho sistema, junto a otro conjunto mayoritario de actividades que se desenvuelven en ámbitos y mercados internos, protagonizadas de forma predominante por microempresas y pequeñas y medianas empresas¹. La producción interna es, por tanto, un componente principal en todos los países, lo cual obliga a dedicar una atención importante al fomento del desarrollo productivo territorial como parte de la política de desarrollo en los respectivos países.

>>1 Ver más adelante el Gráfico 2.5.

Lo que estos datos estadísticos muestran, en definitiva, es que incluso con las limitaciones que los mismos contienen en el sentido de no incorporar las transacciones informales y de más difícil cuantificación, la generación y distribución de riqueza y empleo en los diferentes ámbitos territoriales depende esencialmente de las actuaciones y políticas específicas que los diferentes actores sociales, a partir de iniciativas locales, logren concertar en términos de desarrollo económico local y empleo, a fin de alcanzar los niveles de eficiencia productiva y competitividad adecuados y, con ello, contribuir a una superior difusión del crecimiento económico y la generación de empleo e ingreso, colaborando de ese modo a atenuar la pobreza y la inequidad social de una forma no solamente asistencial.

Cuadro 2.3. Exportaciones de bienes y servicios de América Latina y el Caribe en porcentaje del Producto Interno Bruto

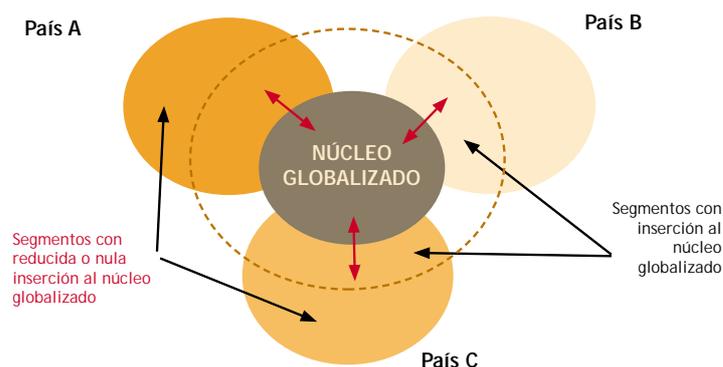
	1990	2003	2005
Argentina	10%	25%	25%
Bolivia	23%	25%	36%
Brasil	8%	16%	17%
Chile	35%	32%	42%
Colombia	21%	20%	22%
Costa Rica	35%	47%	49%
R. Dominicana	34%	52%	34%
Ecuador	33%	24%	31%
El Salvador	19%	27%	27%
Guatemala	21%	16%	16%
Honduras	36%	37%	41%
Jamaica	48%	40%	41%
México	19%	28%	30%
Nicaragua	25%	24%	28%
Panamá	87%	64%	69%
Paraguay	33%	32%	47%
Perú	16%	18%	25%
Uruguay	4%	26%	30%
Venezuela	39%	34%	41%

Fuente: World Development Indicators. Banco Mundial, Washington DC, 2007

No debe, por tanto, simplificarse la heterogeneidad del sistema económico mundial reduciéndolo únicamente al núcleo globalizado del mismo. Como se señala, no estamos en un único mercado globalizado, tal como se plantea en algunas exageraciones o simplificaciones sobre el mismo. La lógica de funcionamiento de los sectores del núcleo globalizado no es la misma que caracteriza a las actividades diversas que componen la gran mayoría de la producción mundial en los diferentes territorios o ámbitos locales.

El **Gráfico 2.4** trata de mostrar que la existencia de un núcleo globalizado y dinámico en el sistema económico mundial no puede explicar por sí sola el funcionamiento de los segmentos con menor o nula inserción al mismo, los cuales requieren políticas específicas para la incorporación de las innovaciones requeridas en la actual fase de cambio estructural.

Gráfico 2.4: Heterogeneidad del sistema económico mundial



En suma, la reestructuración productiva y organizativa actual tiene lugar en un periodo de transición tecnológica de la economía mundial, lo cual plantea la necesidad de mejorar la eficiencia productiva y la competitividad mediante la incorporación de innovaciones tecnológicas y organizativas en la base misma de los distintos sistemas productivos locales, evitando reducir la economía mundial al núcleo globalizado de la misma.

La globalización económica incorpora, adicionalmente al núcleo globalizado de la economía mundial, exigencias no menores a los diferentes sistemas productivos locales debido a la creciente exposición externa de éstos, lo cual subraya la necesidad de atender al nivel microeconómico de la producción local, a fin de mejorar su eficiencia productiva y competitividad. Para ello se precisan nuevos esquemas de regulación e intermediación en el nivel mesoeconómico, con el fin de facilitar las alianzas y concertación de actores territoriales para el desarrollo económico local y la generación de empleo e ingreso.

El logro de mayor capacidad exportadora suele ser reflejo de la eficiencia productiva y competitividad existente en un sistema económico y, de igual modo, el comercio internacional puede procurar posibilidades de progreso y nuevos conocimientos siempre que la base productiva interna tenga el grado suficiente de articulación como para lograr difundir dichos impactos favorables de crecimiento e innovación.

Por consiguiente, en la actual fase de globalización de la economía mundial, con crecientes exigencias de eficiencia productiva y competitividad, y en escenarios en los que la mayor apertura externa de las diferentes economías nacionales y territoriales constituye un dato del contexto, conviene no olvidar que los imperativos de la fase de transición tecnológica en la que nos encontramos plantean una cuestión principal que es la de asegurar la introducción de innovaciones productivas y organizativas en el conjunto del tejido empresarial existente al interior de los diferentes territorios de cualquier país, hecho éste que no puede abandonarse a la simple suposición de que ello puede lograrse sólo mediante la inserción a los segmentos productivos dinámicos del núcleo transnacional de la economía mundial.

En ambos casos, esto es, tanto en el núcleo globalizado de la economía mundial como en los diferentes sistemas productivos locales, la política de desarrollo empresarial debe incorporar una mayor atención al hecho territorial. En un mundo de comunicaciones más fluidas, reducción de los costes de transporte y mayor facilidad de movimientos, la territorialidad no sólo no pierde relevancia sino que, por el contrario, se acentúa como factor potenciador de nuevos modelos de organización productiva y empresarial, representando -además- los elementos de identidad territorial características distintivas que permiten una diferenciación de productos en el contexto global.

2. La importancia de la microempresa y la pequeña y mediana empresa

Según datos del Observatorio de MyPymes del Banco Interamericano de Desarrollo (Guaipatín, 2003), las microempresas y pequeñas y medianas empresas en América Latina y El Caribe constituyen, en promedio, el 99% del total de empresas existentes y explican más del 70% del empleo formal (**Cuadros 2.5 y 2.6**).

Dada la importancia del sector de las microempresas y pequeñas y medianas empresas en América Latina, y la trascendencia de las mismas desde el punto de vista del empleo e ingreso de amplias capas de la población, la promoción de actividades de integración productiva puede ayudar de forma decisiva a incorporar innovaciones que logren incrementos sostenibles en la productividad de las empresas locales, con una incidencia relevante en el empleo y el ingreso.

Hay que señalar, igualmente, la importancia de este colectivo mayoritario de empresas para una difusión territorial más equilibrada del progreso técnico y el crecimiento económico, lo cual permite abordar una política frente a la pobreza desde una lógica no únicamente asistencial, combinando el fortalecimiento institucional de los gobiernos locales y el fomento de las microempresas y Pymes desde un enfoque de competitividad territorial.

Cuadro 2.5: Empresas según tamaño en América Latina (en porcentaje del total de empresas formales)

Países	Microempresas	Pymes	Empresas grandes
Argentina	87%	12%	1%
Brasil	92%	7%	1%
Chile	89%	10%	1%
Colombia	97%	2%	1%
Costa Rica	78%	20%	2%
Guatemala	77%	22%	1%
México	96%	3,8%	0,2%
Panamá	69,8%	28,7%	1,5%
Rep. Dominicana	96%	3%	1%
Venezuela	99,5%	0,4%	0,1%
América Latina	88%	11%	1%

Fuente: Carlos Guaipatín: Observatorio Mypyme. BID, Washinton DC, Abril 2003

Estas empresas contribuyen, asimismo, al mantenimiento de la población en los territorios y al aprovechamiento de las capacidades endógenas siendo, además, más fácil enfrentar en el plano local las causas del deterioro medioambiental provocado por actividades empresariales que están siendo llevadas a cabo con desconocimiento de la fragilidad del medio natural (Listerri, 2000).

Igualmente, las microempresas y pequeñas y medianas empresas son importantes para el dinamismo del mercado interno y para igualar las condiciones de competitividad en los mercados frente a las empresas grandes, así como para la estabilidad social y política. Sin embargo, pese a esta decisiva contribución de las microempresas y Pymes a la economía y la sociedad, este colectivo de empresas suele encontrarse en una situación de fragilidad ante las crecientes exigencias competitivas. De esta forma, una actuación territorial de fomento de la competitividad de este tipo de empresas constituye una cuestión crucial para el desarrollo económico y la generación de empleo e ingreso.

Ejercicio 2.1

¿Cómo cree usted que una focalización de la política de desarrollo empresarial en las microempresas y Pymes puede tener impactos favorables en la disminución de la pobreza o de la inequidad social en América Latina y el Caribe?

Cuadro 2.6: Empleo según tipo de empresas (en porcentaje del empleo total formal)

Países	Microempresas	Pymes	Empresas grandes
Argentina	53%	31%	16%
Brasil	26%	22%	52%
Chile	38%	25%	37%
Colombia	49%	32%	19%
Costa Rica	21%	34%	45%
Guatemala	13,7%	43,6%	42,7%
México	47%	28%	24%
Panamá	12,7%	59,3%	28,0%
Rep. Dominicana	55%	21%	24%
Venezuela	89%	5%	6%
América Latina	41%	30%	29%

Fuente: Carlos Guaipatín: Observatorio Mypyme. BID, Washinton DC, Abril 2003

En efecto, una estrategia orientada al desarrollo de la especialización y complementariedad de este tipo de empresas resulta decisiva. Existe, como recuerda Bianchi (1996), una rica y heterogénea literatura que muestra cómo el éxito de las pequeñas empresas se basa en las características de las aglomeraciones de una variedad de firmas individualmente especializadas pero que trabajan en un contexto de complementariedad, de modo que el grupo de empresas o aglomeraciones de empresas es el sujeto colectivo que protagoniza la pugna competitiva desde los respectivos ámbitos territoriales.

En opinión de Bianchi (1996), las pequeñas empresas pueden ser competitivas:

- Si avanzan en su especialización, es decir, si concentran el conocimiento productivo (tecnológico, comercial y organizacional) en un rango específico de problemas, logrando ventajas y liderazgo innovador.
- Si operan al mismo tiempo en un contexto de cooperación, esto es, aceptan incrementar el coste vinculado a la especialización porque están seguras de encontrar otras empresas poseedoras de una especialización complementaria en el agrupamiento de empresas.
- Si las externalidades positivas de todo ello favorecen la cohesión del conglomerado de empresas permitiendo la entrada de nuevas iniciativas y empresas eficientes e innovadoras.

IMPORTANCIA DE LAS PYMES EN EUROPA

Según el "Observatorio de las PYME europeas" existen en Europa 20,5 millones de empresas, las cuales proporcionan empleo a 122 millones de personas. De estas empresas, aproximadamente el 93% son microempresas (entre cero y nueve empleados), el 6% son pequeñas (de 10 a 49 empleados), menos del 1% tienen un tamaño mediano (entre 50 y 249 empleados) y únicamente el 0,2% corresponden a empresas grandes, de más de 250 empleados (Cuadro 2.7).

Dos tercios del empleo existente en el sector privado (excluida la actividad agraria), se genera entre las Pymes, de forma que el tercio de empleo restante es proporcionado por las grandes empresas. Entre las Pymes el empleo total está repartido de forma equilibrada entre las microempresas por un lado, y las pequeñas y medianas empresas, por otro (Comisión Europea, 2002).

Cuadro 2.7. Datos básicos sobre las PYMEs y las grandes empresas en Europa, 2000

	Microempresas y Pymes	Empresas Grandes	Total
Número de empresas (miles)	20.415	40	20.455
Empleo (miles)	80.790	40.960	121.750
Personas ocupadas por empresa en promedio	4	1.020	6
Facturación por empresa (millones de euros)	0,6	255,0	1,1
Exportaciones en porcentaje de la facturación	13%	21%	17%
Valor añadido por persona ocupada (miles)	65	115	80
Costes laborales en porcentaje del valor añadido	63%	49%	56%

Fuente: Observatorio de las PYMEs europeas 2002.

Dada la importancia y la mayor fragilidad del tejido de empresas de pequeña dimensión en los diferentes sistemas productivos locales, se hace necesario promover la introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas en los diferentes territorios, para lo cual las políticas de formación profesional y de innovación tecnológica aplicada deben incorporar la especificidad, problemática y potencialidades de cada uno de los territorios, facilitando así el ejercicio de concertación estratégica de los actores sociales locales y alentando, de ese modo, la construcción de la institucionalidad apropiada para la promoción económica y fomento empresarial a nivel territorial.

Como vemos, junto al desarrollo basado en la gran empresa, hay que tener también en cuenta la elaboración de estrategias de desarrollo orientadas hacia las microempresas y pequeñas y medianas empresas. La creciente globalización y apertura externa de las diferentes economías obliga a repensar los enfoques e instrumentos del análisis económico tradicional basado en el Estado-nación. La importancia de los procesos de transnacionalización y la necesidad de asegurar la difusión del progreso técnico en todos los sistemas productivos locales, ahora mucho más expuestos a escenarios más competitivos, obligan a dicho replanteamiento.

Las empresas de sectores decisivos como son las telecomunicaciones, las finanzas, los seguros, la industria aeronáutica, el sector automotriz, y otros, tienen como espacio económico estratégico el mercado global. Pero, al mismo tiempo, hay un conjunto mayoritario de sistemas productivos locales, basados en decisiones productivas que se desenvuelven en ámbitos territoriales, protagonizadas por microempresas y Pymes, lo que obliga a visualizar la economía nacional en su auténtica heterogeneidad.

El Estado-nación no es, pues, desde el punto de vista económico, un conjunto guiado por idéntica lógica de desenvolvimiento de sus diferentes actores económicos. Dicho en otras palabras, el tránsito hacia la nueva fase de la sociedad del conocimiento y la globalización obliga a pensar más en la heterogeneidad de las diferentes situaciones sectoriales y territoriales en las que se desenvuelve la actividad productiva real.

Igualmente, la diversificación del tejido productivo así como el incremento del valor agregado de la producción local, debe ayudar a sentar bases más sólidas de difusión de los efectos positivos del crecimiento económico, el empleo y el ingreso. Las estrategias de desarrollo deben, pues, estar dirigidas fundamentalmente a lograr la mayor articulación productiva interna de las respectivas economías territoriales. Del mismo modo, la mayor vinculación de estas economías locales permite disponer de una base más potente de sustentación de las actividades orientadas hacia los segmentos de mercado internacionales, a fin de que ellos logren difundir impactos de crecimiento económico internos y no queden únicamente como enclaves de exportación.

Además, en una fase de transición tecnológica como la actual, es muy importante identificar las debilidades del conjunto de las unidades productivas, las cuales deben introducir mejoras relacionales y posicionarse de forma más eficiente en su actividad organizativa interna y en el conjunto de la red de eslabonamientos productivos en que se encuentran dichas empresas.

La presencia mayoritaria de empresas de pequeña dimensión muestra, pues, el enorme esfuerzo a realizar en términos de innovación productiva y empresarial, una cuestión para la cual las políticas genéricas dictadas desde el nivel central del Estado no suelen ser eficaces. En otras palabras, sin una política específica de desarrollo de los diferentes sistemas productivos locales resulta difícil atender adecuadamente a la modernización del tejido empresarial mayoritario de microempresas y Pymes.

Ejercicio 2.2

Observe el Cuadro 2.7 de este módulo, que resume los datos sobre las PYMEs en Europa, y vea el grado de participación en las exportaciones en porcentaje de la facturación de dichas empresas, así como el porcentaje que representan los costes laborales en relación al valor añadido por esas empresas.

¿Cuál es la relevancia de esos datos en relación al empleo, el ingreso y a la magnitud del mercado interno?

¿Cree usted que el mismo aporta elementos al debate sobre la necesidad de tener una política de fomento de las microempresas y Pymes en América Latina y el Caribe?

Razone sus respuestas en cualquier caso, por favor.

3. Territorio y desarrollo. Proximidad territorial y competitividad empresarial

Como ha podido apreciar, la aceleración del cambio tecnológico y la posibilidad abierta por las tecnologías de la información y las comunicaciones para la incorporación de innovaciones en las formas de producción y gestión de todo tipo de organizaciones, han generado nuevos retos y oportunidades para empresas y territorios. Asimismo, el creciente dinamismo y segmentación de los mercados y la necesidad de incorporar mayores niveles de diferenciación y calidad en los procesos productivos y productos, incluyendo asimismo procedimientos mucho más eco-eficientes desde el punto de vista de la sostenibilidad medioambiental, llevan consigo un requerimiento de flexibilidad productiva muy alto, que replantea las anteriores formas de producción basadas en la producción en serie.



La innovación productiva, la incorporación de componentes de calidad y diferenciación del producto, la orientación por la demanda, el diseño y la promoción territorial de los productos locales, son todos ellos aspectos destacados de la capacidad competitiva conjunta de empresas y territorios. El cambio de paradigma tecnoeconómico obliga a una incorporación de valor agregado de conocimiento, que hace que el logro de la competitividad contenga en la actual fase de desarrollo una elevada presencia de componentes intangibles o de carácter cualitativo.

Así pues, las exigencias del nuevo paradigma tecnoeconómico y el contexto generado por la creciente globalización, obligan a un replanteamiento profundo de las estrategias empresariales y las políticas de fomento de la competitividad desde las administraciones públicas territoriales, dada la importancia que tienen las relaciones con el entorno próximo en el logro de la competitividad empresarial. En efecto, las variables y relaciones estratégicas, tanto internas como externas a las empresas y grupos de empresas, han cambiado radicalmente, haciendo de la capacidad de desarrollar y movilizar sus recursos y conocimientos y de la relación con su entorno territorial, las condiciones fundamentales de la competitividad.

LA COMPETITIVIDAD, UN HECHO SISTÉMICO

Todas las actividades productivas, ya sean de carácter primario, industrial o de servicios, en los diferentes territorios, están obligadas a introducir componentes de innovación tecnológica y de gestión apropiados, para lo cual se requieren adaptaciones sociales, institucionales y políticas, ya que la lógica de los mercados por sí sola no garantiza la realización de tales procesos, siendo obligada la intervención inteligente para facilitar la innovación empresarial y la calificación de los recursos humanos.

El fomento de la competitividad se ha convertido, por tanto, en un objetivo fundamental de las estrategias empresariales y territoriales. Se trata de un objetivo estratégico, de cuya consecución depende la supervivencia de las empresas y el empleo. Por ello, constituye un referente fundamental para la asignación de recursos, la incorporación de innovaciones y la selección de políticas, tanto de empresas como de instituciones públicas territoriales. En realidad, la competitividad constituye un hecho sistémico que exige la cooperación de actores públicos y privados desde cada ámbito territorial.

Este profundo cambio del contexto económico, tecnológico e institucional, ha hecho de la preocupación por la competitividad una cuestión de la máxima importancia para orientar las actuaciones públicas y privadas, incorporando un diseño territorial en temas decisivos para el desarrollo y la competitividad empresarial en los respectivos territorios, como son:

- la política de fomento empresarial,
- la política de capacitación de recursos humanos según las necesidades de cada ámbito territorial,
- la política de investigación y desarrollo para la innovación en cada ámbito territorial,
- la política activa para el empleo desde cada mercado de trabajo local,
- la política de infraestructuras y equipamientos básicos para la producción local, y
- la adecuación del marco jurídico y el contexto socio-institucional y cultural.

Por otro lado, como se ha señalado, las empresas no compiten en el vacío, sino en un determinado entorno territorial, de cuya calidad y adecuación dependen de forma decisiva los niveles de eficiencia productiva y competitividad de las actividades empresariales.

LA CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDAD COMPETITIVA TERRITORIAL

Cuando el tejido empresarial está compuesto mayoritariamente por pequeñas empresas y microempresas, el acceso a la oferta de servicios de apoyo a la producción no está, por lo general, asegurado. Esto es, dicho mercado no está "construido" territorialmente para este tipo de empresas, dificultando con ello sus procesos de transformación y modernización.

La oferta de los servicios de apoyo a la producción no puede ser, además, genérica sino especializada, esto es, debe responder a las circunstancias específicas de cada territorio (perfil productivo, características medioambientales, problemática social, laboral y cultural). De ahí la necesidad de que la creación de tales mercados de factores o construcción del "entorno innovador" deba ser, esencialmente, resultado de un proceso de concertación estratégica de actores locales y de una eficiente coordinación de los diferentes niveles de las administraciones públicas territoriales (central, regional, provincial y municipal).

Las grandes empresas pueden costear los servicios especializados para su desarrollo empresarial, bien interiorizando dentro de ellas la producción de los mismos, o bien subcontratándolos fuera. Pero la mayoría del tejido empresarial, compuesto por microempresas y pequeñas y medianas empresas, no puede producir ni adquirir aisladamente tales servicios especializados. Por ello resulta necesario promover procesos de cooperación entre este tipo de empresas desde una actuación pro-activa, orientada por los requerimientos productivos y de gestión empresarial que tienen las microempresas y Pymes en cada ámbito territorial.

Naturalmente, esto exige una animación local para la identificación de dicha demanda e intermediar para la vinculación eficiente de la misma con la oferta disponible de servicios de apoyo a la producción para ese colectivo de empresas locales, que no siempre reconoce la importancia de dicha oferta de servicios como parte de la construcción necesaria de su propia competitividad.

La reestructuración económica requiere, pues, nuevas formas de producción y organización empresarial que busquen mayor flexibilidad, tanto en la capacidad de adaptación de los procesos de producción y gestión ante condiciones de cambio incesantes y escenarios de mayor incertidumbre, como en los mercados de trabajo, a fin de facilitar la calificación de los recursos humanos a las nuevas circunstancias y exigencias productivas en cada territorio. Así pues, no es la precarización de las relaciones laborales ni la reducción de salarios la base de la construcción de ventajas competitivas duraderas, sino la búsqueda de ventajas competitivas dinámicas basadas en la calificación de los recursos humanos y el fomento del trabajo digno, lo cual incluye un claro compromiso con la cohesión social incluyendo muy especialmente la dimensión de género y la atención a los grupos más vulnerables de la sociedad.

En este sentido se plantea la necesidad de una apuesta orientada por el acceso a la información estratégica y el conocimiento, lo cual obliga a dar prioridad a la calidad de los recursos humanos y las condiciones de involucramiento de los mismos en los procesos productivos, circunstancia ésta que es inimaginable en condiciones de precarización de las relaciones laborales y sobreexplotación de niños, mujeres o minorías étnicas, como sucede en algunas regiones de los países en desarrollo.

En todo caso, las decisiones de inversión productiva y el surgimiento de nuevas empresas, o la readaptación de empresas antiguas, están condicionadas por la existencia o no de circunstancias favorables en los territorios respectivos, que estimulen la transformación de los sistemas productivos locales.

En resumen, el óptimo de eficiencia en la organización empresarial no se basa ya en la interiorización dentro de la empresa de las diferentes actividades sustantivas de la producción (dirección, diseño, administración, contabilidad, fabricación, marketing, ventas, etc.), sino que está vinculado a la cooperación interempresarial a fin de asegurar a

través de redes de empresas, los diferentes servicios que anteriormente se solían alcanzar al interior de las grandes empresas. De ahí la necesidad de fomentar territorialmente la existencia de dichas redes de empresas, como un elemento clave para el logro de la productividad y la competitividad empresarial desde cada territorio.

La proximidad territorial facilita el desarrollo de interdependencias, de carácter formal e informal, entre los actores socioeconómicos e institucionales, lo cual puede generar una dinámica empresarial específica favorecedora de la competitividad. Desde esta perspectiva, el territorio constituye una construcción social dinámica, originada por acciones llevadas a cabo por los actores económicos e institucionales de un contexto espacial determinado, razón por la cual el territorio es resultado de un proceso animado por dichos actores y no sólo un espacio geográfico determinado.

En este enfoque de la “economía de la proximidad” (Ballet, Colletis y Lung, 1993) existen varios aspectos comunes de interés:

- Importancia de la dimensión histórica de los diferentes territorios.
- Énfasis en los fenómenos productivos y, en especial, en los procesos de incorporación de innovaciones.
- Importancia de las relaciones que se desarrollan fuera del mercado y relevancia de las instituciones, tanto formales como informales.

A partir de estos aspectos comunes, el análisis se basa en dos dimensiones principales de las relaciones de *proximidad territorial*, definidas como proximidad geográfica y proximidad organizacional (Gilly y Torre, 2000). La *proximidad geográfica* se refiere a la distancia física y la distancia funcional, es decir, no solamente alude a los límites naturales o físicos, sino que incluye, asimismo, aspectos relativos a la estructura socioeconómica como, por ejemplo, las infraestructuras de transporte que pueden influir en los tiempos de acceso, o el aseguramiento de los recursos financieros.

La proximidad organizacional se refiere, por el contrario, a la vinculación económica entre las empresas, instituciones y organizaciones existentes. La proximidad geográfica se ocupa, pues, de aspectos relacionados con la distancia, mientras que la proximidad organizacional se refiere a los vínculos existentes en la organización productiva. La noción de proximidad territorial incluye, pues, la intersección de ambas formas de proximidad, geográfica y organizacional.

La *proximidad organizacional* se basa, a su vez, en las categorías de pertenencia y similitud. Según la lógica de pertenencia se consideran próximos en términos organizacionales, los actores, empresas e instituciones que pertenecen al mismo espacio de relaciones económicas, en el cual despliegan interacciones diversas según su función en la cadena productiva o el agrupamiento empresarial. Por otra parte, la lógica de similitud se refiere a los actores, empresas e instituciones que tienen el mismo espacio de referencia y comparten en él los mismos conocimientos. En este caso, la dimensión institucional es más importante. Sin embargo, estos dos aspectos pueden estar, con frecuencia, integrados entre sí. La articulación de los dos componentes de la proximidad territorial pone de relieve la importancia de la dinámica de la proximidad, y evidencia que el territorio constituye un elemento decisivo en el análisis de la competitividad.

El reconocimiento de la existencia e importancia de vínculos de proximidad entre agentes (empresas e instituciones) cuestiona, además, la hipótesis de que la globalización tiende a disminuir el interés por las relaciones locales. Lejos de ello, la creciente expansión de las tecnologías de la información y las comunicaciones no supone la desaparición

de lo local, ni debilita la importancia de las relaciones de proximidad entre las empresas, sino más bien al contrario (Gilly y Torre, 2000).

RELEVANCIA DE LAS ECONOMÍAS DE PROXIMIDAD

Las mayores exigencias competitivas derivadas de la creciente globalización económica internacional, obligan a abordar acciones colectivas orientadas por esquemas de integración productiva, particularmente entre los colectivos de microempresas, pequeñas y medianas empresas, que tienen mayor debilidad relativa frente a las grandes empresas en la pugna competitiva en los diferentes mercados.

La relevancia de las economías de proximidad alude, pues, a la existencia de interacciones entre actores, empresas e instituciones, lo cual posee una naturaleza espacial y organizacional. De esta forma, se deja de lado un concepto tradicional de proximidad basado en una concepción física del mismo, que alude sólo a la distancia existente entre diferentes puntos en el espacio, lo cual se traduce en distintos costes de transporte, una visión que identifica el territorio como simple espacio físico, sin tener en cuenta las relaciones que lo sustentan.

Alternativamente, lo que el nuevo enfoque de las economías de proximidad implica es el reconocimiento de la dimensión social y económica del mismo. En otras palabras, la importancia y la frecuencia o densidad de las interacciones entre actores, empresas e instituciones, representan un factor de dinamismo que se contraponen al carácter estático que tienen los factores tradicionales en el análisis de la localización de empresas.

De este modo, la naturaleza interactiva de la proximidad territorial y la densidad de las interacciones entre empresas e instituciones, muestran la importancia de los mecanismos de cooperación empresarial y el establecimiento de acciones colectivas, con la finalidad de acceder a los elementos estratégicos de conocimiento, en particular aquellos que no pueden divulgarse a través de manuales o información codificada, sino que incorporan elementos importantes de un aprendizaje práctico o de carácter tácito.

CONOCIMIENTOS CODIFICADOS Y TÁCITOS

Algunos aspectos del conocimiento científico y tecnológico están bien articulados y son escritos con detalle y de manera sistemática o mediante fórmulas en libros de texto y manuales de las escuelas técnicas y universidades. Cuando eso sucede, se dice que los conocimientos están *codificados*. Esta situación facilita su transferencia de manera formal, con un lenguaje sistemático y reduce los costos de la difusión y absorción.

Sin embargo, otros conocimientos son *tácitos*, esto es, consisten en la experiencia personal adquirida en la práctica profesional de actividades específicas, lo cual resulta más difícil de formalizar y de comunicar mediante textos y manuales. Este tipo de conocimientos tácitos contienen elementos cognitivos y técnicos y según Dosi (1988), las personas que los poseen no los pueden formular plenamente, pero los pueden compartir con los colaboradores y colegas con los que tienen una experiencia común.

Los conocimientos tecnológicos asocian siempre la utilización de informaciones codificadas, productos de la investigación científica y tecnológica o sacadas de la experiencia anterior, con saberes no codificados o tácitos, que son específicos de una rama o subsector económico determinados, o bien de una empresa o grupo de empresas. La experiencia de la transferencia de tecnologías "llave en mano" ha demostrado que los conocimientos científicos no resultan suficientes para dominar completamente las innovaciones científicas y tecnológicas y requieren como complemento básico los conocimientos tácitos incorporados en las personas, resultantes del aprendizaje y la acumulación de experiencias.

La existencia de conocimientos tácitos por parte del personal de las empresas facilita, pues, la difusión y absorción de las innovaciones y la apropiación de los conocimientos codificados. Al mismo tiempo, son factores claves de creación de nuevos conocimientos.

Julio César Neffa: *Las innovaciones científicas y tecnológicas*, 2000.



Evaluación de la Unidad 2.A

1. Señale los principales rasgos que caracterizan la actual fase de cambio estructural en la economía mundial, los cuales constituyen retos importantes para el desarrollo empresarial y territorial.
2. Señale la importancia que posee la microempresa y la pequeña y mediana empresa en su país o territorio, indicando los diferentes aspectos favorables de una política de fomento productivo que centre su atención hacia este colectivo de empresas. Razone su respuesta, por favor.
3. Explique, en su opinión, la importancia de la proximidad territorial para la competitividad empresarial, tanto en el núcleo globalizado de la economía mundial como en los diferentes sistemas productivos locales.
4. Reflexione acerca de la diferencia entre conocimiento codificado y conocimiento tácito. Ponga algunos ejemplos de ello relacionados con su actividad profesional.

Unidad 2.B: Competitividad sistémica territorial

1. El enfoque de la competitividad sistémica territorial.
2. La estrategia competitiva de las empresas, la cadena de valor y el sistema de valor.
3. Factores determinantes de las ventajas competitivas.
4. La dinámica de la ventaja competitiva territorial y la importancia de los agrupamientos sectoriales de empresas (clusters).

OBJETIVOS DE LA UNIDAD 2.B

Presentar el enfoque de la competitividad sistémica territorial y sus diferentes niveles de análisis.

Mostrar los elementos básicos de la estrategia competitiva de las empresas, destacando los conceptos de cadena de valor y sistema de valor, así como los determinantes de las ventajas competitivas de territorios y regiones.

CAPACIDADES A LOGRAR

Al término de esta Unidad usted será capaz de:

- Comprender el enfoque de la “competitividad sistémica territorial” y distinguir sus diferentes componentes o niveles de análisis.
- Comprender la importancia de factores intangibles no económicos (pero sumamente importantes) en la competitividad empresarial, como son la existencia de una cultura emprendedora local, la capacidad para alcanzar acuerdos y la cooperación público privada, entre otros.
- Saber que la competitividad empresarial involucra actuaciones coordinadas no solamente de actores empresariales, sino de responsables públicos, universidades, centros de capacitación, instituciones de apoyo tecnológico y otras entidades de la sociedad civil del territorio respectivo.
- Conocer los factores determinantes de la construcción de ventajas competitivas y la importancia de los agrupamientos territoriales de empresas (clusters).

UNIDAD 2.B:

COMPETITIVIDAD SISTÉMICA TERRITORIAL

1. El enfoque de la competitividad sistémica territorial

Como muestra el **Gráfico 2.8**, en una fase de transición tecnoeconómica como la actual, la atención a las exigencias del *nivel microeconómico* se convierte en una cuestión clave, ya que se trata de garantizar la incorporación de innovaciones tecnológicas y de gestión en las actividades productivas y tejido de empresas existente en cada territorio. Por ejemplo, asegurar la existencia de redes eficientes para la capacitación de los recursos humanos según las necesidades locales, vincular adecuadamente la oferta territorial de asistencia técnica a los usuarios locales, impulsar la cooperación empresarial y tecnológica, etc.

Gráfico 2.8: Factores determinantes de la competitividad sistémica



Fuente: Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer. Revista CEPAL, Santiago de Chile, nº 59 (1996)

Para ello, se precisa, igualmente, una actuación a *nivel meso*, a fin de crear entornos innovadores para el desarrollo empresarial competitivo, integrando las políticas sectoriales e impulsando la coordinación eficiente entre los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas.

El *nivel meta* hace alusión a la necesidad de dotarse de una visión de medio y largo plazo en las estrategias de desarrollo territorial concertadas entre los diferentes actores, lo cual exige casi siempre incluir en las citadas estrategias la construcción de condiciones para la concertación social, así como promover la cultura emprendedora local, la animación y movilización social, la cooperación público privada y la modernización de las administraciones públicas.

Por último, el *nivel macro* trata de asegurar las condiciones generales de estabilidad y promover la adecuación de normas y marco regulatorio general, a fin de colaborar a la promoción del desarrollo productivo de las microempresas y pequeñas empresas y la creación de empleo.

La competitividad es, pues, resultado de una acción sistémica que se despliega desde los diferentes niveles citados, lo cual requiere la participación del conjunto de la sociedad. Ante tales exigencias no cabe una actitud pasiva, ni tampoco limitada a las actuaciones de nivel macroeconómico, siendo obligado buscar iniciativas desde el nivel microeconómico (de la actividad productiva y empresarial), así como intermediar desde el nivel meso para el diseño conjunto y coordinado de políticas e instrumentos y, sobre todo, para impulsar la creación de la institucionalidad local para el desarrollo económico de forma concertada con los diferentes actores sociales territoriales, públicos y privados. Adicionalmente, ello requiere también alentar la capacidad social de concertación estratégica entre los diferentes actores locales desde el nivel meta, a fin de dotar a dicha estrategia de una determinada visión, actuando también en la promoción de valores culturales favorables a la creatividad y el emprendimiento en los diferentes ámbitos locales.

Como se aprecia, la competitividad es *sistémica o estructural* (Esser y otros, 1996), lo cual significa que las empresas no enfrentan la pugna competitiva en los mercados por sí solas, ya que dependen decisivamente de otros aspectos como la disponibilidad de los servicios de apoyo a la producción; la dotación de infraestructuras básicas; la naturaleza y magnitud de la investigación y desarrollo para la innovación (I+D+i); la capacitación en gestión empresarial; la vinculación del sistema educativo y de capacitación de recursos humanos con los requerimientos productivos y empresariales; la red de proveedores y competidores locales; el nivel de exigencia de los usuarios locales; y el grado de interacción creativa entre el sector público y los agentes socioeconómicos.

En suma, la competitividad empresarial depende de tres tipos de actuaciones distintas:

- Las realizadas al interior de la empresa en la búsqueda de eficiencia organizativa y calidad en la producción.
- Las llevadas a cabo con la red de proveedores y clientes que conforma la cadena productiva a la que pertenece la empresa.
- Las orientadas a construir un "entorno territorial" propicio para la incorporación de innovaciones, asegurando básicamente el acceso a los servicios de apoyo a la producción para el conjunto de empresas, en especial, las microempresas y pequeñas y medianas empresas.

La introducción de innovaciones productivas incluye, pues, una diversidad de aspectos concernientes a cuestiones técnicas, organizativas y sociales. Esta introducción de innovaciones se realiza, además, en un contexto territorial que puede ser facilitador de las innovaciones.

Entre los elementos del contexto externos a la empresa cabe señalar el sistema de Ciencia y Tecnología, la política de investigación y desarrollo para la innovación (I+D+i), el estímulo social y cultural hacia la creatividad y la asunción

de riesgo empresarial, la vinculación del sistema educativo a los requerimientos y problemas productivos local, el grado de exigencia planteado por proveedores y consumidores locales, y el acceso a líneas de financiamiento para microempresas y pequeñas y medianas empresas. De otro lado, están los elementos internos a la empresa, tales como el tipo de gestión y organización empresarial, el estilo de dirección, el grado de involucramiento y motivación de los trabajadores, la calidad de las relaciones laborales, la capacitación empresarial y tecnológica, y la calificación de los recursos humanos.

En entornos territoriales favorables, la innovación provoca un efecto multiplicador que incrementa más que proporcionalmente el rendimiento individual de los factores. La construcción de tales entornos territoriales favorables constituye, pues, una tarea primordial para el impulso de la productividad y la competitividad del tejido empresarial. En ello pueden colaborar de forma decisiva los diferentes agentes sociales, públicos y privados, en cada territorio. En efecto, tanto los diferentes niveles territoriales de las administraciones públicas, como las organizaciones empresariales y otras organizaciones de la sociedad civil (universidades, institutos de investigación y desarrollo, organizaciones no gubernamentales u otras) pueden concertar actuaciones conjuntas para la construcción de dicho entorno facilitador del desarrollo económico local.

En definitiva, la empresa, en la pugna competitiva frente a las empresas rivales, depende no sólo de las mejoras internas que introduce en su propio funcionamiento interno, sino de la calidad de sus relaciones en la red de proveedores y clientes, así como de la existencia en el "entorno territorial" de componentes facilitadores de la introducción de innovaciones. Como se aprecia, el *territorio* es un elemento decisivo del desarrollo, y la competitividad de la empresa debe contemplarse siempre como una construcción territorial en la que participan tanto el sector privado como el sector público y las instituciones de apoyo existentes.

Por otra parte, desde el punto de vista del empleo, cabe señalar el impacto de la introducción de innovaciones tecnológicas en el sentido de provocar una modificación de contenidos y calificaciones de los recursos humanos, así como una alteración sustancial de la organización del trabajo, con tendencia hacia una mayor heterogeneidad del mercado de trabajo, precariedad en los empleos (fundamentalmente en la mano de obra no calificada) e incremento de la informalidad contractual.

INNOVACIÓN Y POLÍTICAS DE EMPLEO

Las políticas de empleo no pueden seguir dependiendo únicamente de las políticas de crecimiento económico cuantitativo a nivel estatal, requiriéndose políticas específicas para la generación de empleo productivo en cada ámbito territorial, ya que la introducción de tecnologías intensivas en el uso de equipo capital, el incremento de los niveles de productividad de los factores, así como la posibilidad de deslocalización y segmentación de partes de la actividad productiva, hacen posible que los esfuerzos por incrementar la producción no tengan un reflejo paralelo en el aumento del empleo en un determinado territorio.

Las tecnologías de la información y las comunicaciones contribuyen también a incrementar el ritmo de obsolescencia de los equipos y productos y a reducir los plazos de amortización del capital fijo, acelerándose o recortándose las fases de concepción, diseño y manufactura del producto.

La introducción de innovaciones tecnológicas cuestiona también la clásica división sectorial agregada (primario, secundario y terciario), ya que la incorporación de tecnologías tiende a diferenciar esencialmente entre productos (bienes o servicios) de alto o bajo contenido de conocimiento, con independencia del origen sectorial de los mismos.

Finalmente, una adecuada gestión de la innovación estimula también la creatividad y motivación de los miembros de la organización (ya sea ésta pública o privada) y facilita la identificación de ideas con potencialidad de convertirse en proyectos rentables.

Como puede apreciarse, la innovación tecnológica es algo más que una alternativa o posibilidad competitiva, ya que constituye, de hecho, un imperativo para la organización productiva y empresarial. De ahí la necesidad de que las administraciones públicas territoriales (regionales, provinciales y municipales) asuman un papel activo como agentes animadores o facilitadores para el acceso a las innovaciones tecnológicas, organizativas y sociales fundamentales para el tejido empresarial, mayoritariamente formado por emprendimientos de pequeña dimensión, los cuales no pueden acceder por sí solos a las exigencias necesarias para su modernización. De otra parte, entre el sector privado empresarial hay que fomentar los procesos de integración productiva a través de la formación de redes empresariales con capacidad de incrementar la eficiencia productiva de forma conjunta.

LA BÚSQUEDA DE CONDUCTAS ESTRATÉGICAS COMPARTIDAS

La introducción de innovaciones productivas crea nuevas condiciones competitivas que influyen directamente en el desarrollo empresarial. Cuando el tejido empresarial está compuesto fundamentalmente por microempresas y pequeñas y medianas empresas, la concertación estratégica entre las administraciones públicas territoriales, el sector privado empresarial y las entidades oferentes de servicios de desarrollo empresarial (agencias de desarrollo productivo, entidades de asistencia técnica, laboratorios de certificación, normalización y homologación, investigación de mercados, entre otras) resulta decisiva para garantizar el acceso de las empresas a estos servicios de apoyo a la producción y para facilitar la cooperación entre empresas.

La intensificación de la competencia en los diferentes mercados y el hecho de que la progresiva obsolescencia tecnológica haga más difícil rentabilizar las inversiones productivas ya realizadas, obliga a las empresas a buscar conductas estratégicas asociativas, a fin de subcontratar algunas actividades de la cadena productiva o alcanzar alianzas estratégicas, con el fin de acceder al conocimiento tecnológico básico en su sector de actividad.

En la pugna competitiva actual existen componentes de cooperación empresarial sin los cuales no es posible explicar el logro del éxito competitivo. Hoy día, las diferentes fases de la cadena productiva pueden ser interiorizadas por las propias empresas, subcontratadas a otras empresas o entidades organizativas prestatarias de tales servicios, o llevadas a cabo mediante alianzas estratégicas.

Por supuesto que la existencia de un "entorno territorial" facilitador del acceso a todos estos contactos empresariales y servicios de apoyo a la producción resulta decisivo para el desarrollo económico local. Sin el mismo, es difícil pensar en la fertilización de iniciativas empresariales y la generación de empleo productivo.

La participación de las administraciones públicas territoriales puede asegurar de mejor manera las condiciones básicas de formación de dichos factores estratégicos, así como la identificación de recursos potenciales endógenos. Asimismo, dicha participación puede resultar decisiva en actividades de fomento económico y creación de empleo productivo, facilitando la construcción del entorno que permita el acceso a los servicios de apoyo a la producción para las microempresas y pequeñas y medianas empresas. En tal sentido, deben alentarse los esquemas de cooperación empresarial y de concertación estratégica entre actores sociales (públicos y privados), a fin de posibilitar la construcción territorial del marco institucional apropiado, como parte del "entorno innovador" antes citado.

El hecho de innovar, en suma, no sólo depende de la existencia de recursos financieros, sino de la actitud y predisposición al cambio, lo cual puede facilitarse mediante la promoción de una cultura innovadora (no rentista o simplemente especulativa) en el seno de las empresas y la sociedad local. La asunción de riesgos, el estímulo de la participación de los miembros de las organizaciones, o el incentivo de la creatividad, son algunos de los rasgos principales en este sentido.

Igualmente, hay que enfrentar la herencia de administraciones centralistas y organizadas sectorialmente, lo cual no debe considerarse como un obstáculo insalvable. La reforma de las administraciones públicas en el sentido de la descentralización territorial es también, como se verá en el módulo 3, una parte fundamental de las estrategias de desarrollo económico empresarial en los respectivos territorios.

Ejercicio 2.3

En la visión sistémica, la competitividad de la empresa no se construye sólo hacia dentro de la misma sino que tiene varias dimensiones. Amplíe esta afirmación, por favor.

¿Cree usted que el análisis sobre los determinantes de la competitividad sistémica es compartido por los distintos actores locales en su territorio?

2. La estrategia competitiva de las empresas, la cadena de valor y el sistema de valor²

Las empresas y las redes que ellas constituyen alrededor de sus actividades productivas son los agentes que compiten directamente en los mercados, aunque los territorios -como sujetos organizados socialmente- desempeñan indirectamente un importante papel en la pugna competitiva, al facilitar la construcción de un entorno favorable para la competitividad empresarial. Así pues, hay que comprender cómo las empresas crean y mantienen las ventajas competitivas, con objeto de ver el papel desempeñado por los territorios en dicho proceso.

a. Aspectos esenciales de la estrategia competitiva de las empresas

La estrategia competitiva de las empresas es el método a través del cual dichas empresas tratan de definir y establecer cómo competir en su sector o segmento intrasectorial de manera rentable y sostenida. No existe una estrategia competitiva de carácter universal, ya que las estrategias empresariales dependen de los sectores concretos de actividad y de las técnicas y activos de las empresas en particular.

La unidad básica de análisis es el sector o segmento intrasectorial claramente diferenciado. Es decir, no podemos quedarnos en niveles excesivamente generales o agregados (la industria química, el sector agroindustrial, el turismo, etc.) en los cuales, tanto la naturaleza de la competencia como las fuentes de ventajas competitivas, pueden variar mucho dentro de ellos. De este modo, hay que referirse a lo que Porter (1991) llama "sectores estratégicamente significativos" o diferenciados, los cuales fabrican productos o prestan servicios en los que las fuentes de ventajas competitivas son similares.

En la elección de la *estrategia competitiva* de la empresa hay que considerar dos aspectos esenciales:

- La estructura del sector en que compite la empresa, la cual da cuenta de las características económicas y técnicas del mismo (es diferente competir en productos farmacéuticos o en aceros especiales que en confección, calzado o turismo rural sustentable, por ejemplo).
- El posicionamiento de la empresa dentro del sector, ya que algunas posiciones son más rentables que otras, con independencia de la rentabilidad media del sector.

Ambos aspectos son dinámicos y, asimismo, la estrategia competitiva debe ser fruto de una buena comprensión de la estructura del sector ya que los cambios en la misma son la razón fundamental de los cambios sustanciales en la posición competitiva.

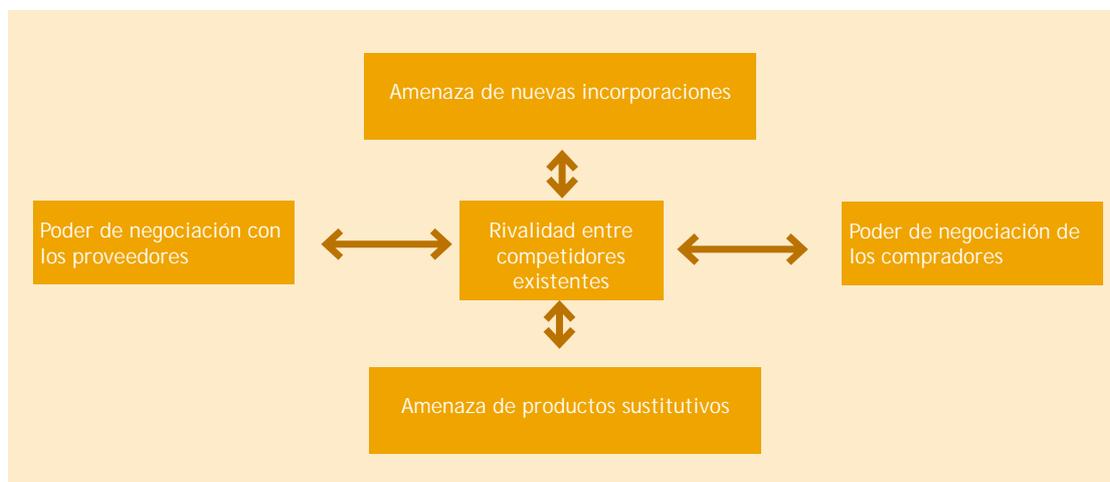
>>2 Lo que sigue resume la teoría de la estrategia competitiva de Michael Porter (1991).

b. El análisis estructural de los sectores

En cualquier sector, tanto si está orientado hacia el mercado interno como al internacional, la naturaleza de la competencia se compone, en opinión de Michael Porter (1991), de cinco *fuerzas competitivas* (Gráfico 2.9):

- La amenaza de nuevas incorporaciones, lo cual depende -esencialmente- de la existencia de barreras de entrada, economías de escala, gastos de investigación y desarrollo para la innovación (I+D+i), patentes, canales de distribución y lealtad a la marca.
- La amenaza de productos o servicios sustitutos.
- El poder de negociación de los proveedores.
- El poder de negociación de los compradores.
- La rivalidad entre los competidores existentes, lo cual puede trastocar los beneficios empresariales al exigir costos superiores de publicidad, estudios de mercado más sofisticados, mayores gastos en investigación y desarrollo, entre otros.

Gráfico 2.9: Cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en los sectores



Fuente: Michael Porter (1991).

La intensidad de cada una de estas fuerzas competitivas es función de la estructura del sector, razón por la que dicha intensidad varía de un sector a otro. Las fuerzas competitivas determinan, pues, la rentabilidad a medio y largo plazo del sector en cuestión, ya que influyen en los costes de producción de las empresas, en las inversiones necesarias para competir y en los precios de los productos.

Obviamente, existe una cierta estabilidad en el corto y medio plazo en la estructura sectorial, aunque ello puede variar con la propia evolución del sector, a veces de forma bastante rápida, como sucede en la actual fase de cambio tecnoeconómico. Las empresas, a través de sus estrategias, pueden también influir en estas cinco fuerzas competitivas, y en ello interviene de forma decisiva el entorno territorial favorable a la incorporación de innovaciones. La forma como dicho entorno territorial ayude a las empresas a percibir los cambios estructurales a fin de darles respuestas adecuadas, es de vital importancia para la competitividad empresarial.

c. El posicionamiento dentro de los sectores

Además de reaccionar de acuerdo con la estructura del sector, las empresas han de elegir su posición dentro del mismo. Este posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa en lo relativo a su forma de competir.

En realidad, puede hablarse de dos tipos fundamentales de ventajas competitivas:

- Las que se basan en el logro de *costes inferiores*.
- Las logradas mediante la *diferenciación del producto*, ya sea por las características especiales del mismo, su garantía de calidad, la existencia de servicio posventa, u otros aspectos.

Intentar alcanzar ambas metas resulta difícil, aunque las empresas pueden mejorar la tecnología o los métodos de organización del proceso productivo de manera que simultáneamente se reduzcan costes y se mejore la diferenciación del producto. No obstante, según Porter (1991), la presión competitiva de los rivales en el sector suele acabar dando prioridad a uno de estos dos tipos de ventaja. De este modo, si bien cualquier tipo de estrategia empresarial debe prestar atención a ambos tipos de ventaja competitiva, resulta necesario concentrar la prioridad en uno de ellos.

El tipo de ventaja competitiva es, pues, una de las variables importantes en el posicionamiento dentro de los sectores, siendo otra de las variables relevantes el *ámbito competitivo*, el cual se refiere a la amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector. Esto es, la empresa debe elegir también la gama de variedades del producto a fabricar, los canales de distribución a emplear, el tipo de compradores (o clientela) a atender, y las zonas geográficas de venta, entre otros aspectos sustantivos.

El ámbito competitivo es importante, ya que los sectores están segmentados, esto es, existen variedades de productos, de canales de distribución, de clientes, etc., de manera que servir a diferentes segmentos requiere distintas estrategias y capacidades. En este sentido, la elección básica es la que se establece entre la búsqueda de un ámbito competitivo amplio o la que se centra en un segmento determinado.

La combinación de estrategias genéricas resultado de cruzar las dos variables relevantes en el posicionamiento, es decir, el tipo de ventaja competitiva y el ámbito competitivo, se muestra en el **Cuadro 2.10**. Cada una de estas estrategias genéricas representa un concepto diferente de la forma de competir. Y cada empresa, para conseguir ventajas debe elegir el tipo de ventaja competitiva que pretende alcanzar y el ámbito competitivo dentro del que poder conseguirla. Como se ha dicho, es preciso optar, no perseguir simultáneamente todas las estrategias.

Cuadro 2.10: Estrategias genéricas

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costes inferiores	Diferenciación
ÁMBITO COMPETITIVO	Objetivo amplio	Liderazgo en costes	Diferenciación
	Objetivo reducido	Centrado en costes	Diferenciación centrada

Fuente: Michael Porter (1991).

d. La cadena de valor y el sistema de valor

El concepto de "*cadena de valor*" ha sido difundido a partir de los trabajos de Michael Porter, para quien es preciso analizar todas las actividades de la empresa y el modo cómo interactúan entre sí, a fin de comprender los factores que explican su ventaja competitiva. Dichas actividades pueden clasificarse en dos grupos:

- Actividades primarias (Producción, logística de entradas y salidas, comercialización, servicio posventa).
- Actividades de apoyo (Infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo de tecnologías, aprovisionamientos).

Las actividades primarias son las involucradas en la logística de abastecimientos, la transformación del producto, su transporte, el marketing y ventas, y el servicio posventa. Mientras tanto, las actividades de apoyo son las que dan soporte a las actividades primarias y a ellas entre sí, incluyendo la gestión de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías, los aprovisionamientos y la infraestructura de la empresa (**Gráfico 2.11**).

El concepto de cadena de valor se restringe a los límites internos de la empresa, lo cual permite una clara diferenciación con el concepto de cadena productiva o cadena de suministros analizado en el módulo anterior, ya que éste incorpora una visión integrada del ciclo productivo incluyendo las relaciones entre las empresas e instituciones que intervienen en el mismo. En este sentido, Porter propone el concepto de "*sistema de valor*" para referirse al conjunto de cadenas de valor de las diferentes empresas vinculadas mediante eslabonamientos productivos hacia atrás y hacia delante, en una concepción similar a la de las cadenas productivas o cadenas de suministros.

Gráfico 2.11: La cadena de valor de la empresa



Fuente: Michael Porter (1991).

La estrategia empresarial marca la forma en que una empresa realiza sus actividades y, en suma, organiza su cadena de valor. Dichas actividades varían en importancia según cada sector: en unos puede ser más importante la tecnología, la calidad del producto o los servicios posventa (como en los electrodomésticos), y en otros puede serlo la publicidad, como en los detergentes y cosméticos. Las empresas pueden conseguir ventajas competitivas al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías, cambiar el diseño de los productos, o utilizar diferentes insumos, entre otras posibilidades.

Pero una empresa es algo más que la suma de sus actividades, ya que la cadena de valor es un sistema interdependiente, o red de actividades conectado mediante "enlaces", lo que exige la coordinación de las actividades eslabonadas (como las entregas de insumos a tiempo para la fabricación), a fin de reducir los costes de transacción y el tiempo total de producción. De ahí que la cuidadosa gestión de los enlaces en la red de actividades sea una fuente decisiva de ventajas competitivas. Naturalmente, la manera como el territorio puede facilitar la vinculación o creación de toda esta red de enlaces constituye una aportación decisiva en el logro del éxito competitivo.

Ello quiere decir que para alcanzar ventajas competitivas la cadena de valor de una empresa debe gestionarse como un *sistema de valor*, y no como una colección de partes separadas. Igualmente, la cadena de valor de una empresa forma parte de una corriente mayor de actividades que incluye tanto las cadenas de valor de los proveedores que aportan insumos (maquinaria, materias primas, componentes, servicios varios a la empresa), como las cadenas de valor de los distribuidores y de los compradores.

3. Factores determinantes de las ventajas competitivas

La forma en que las empresas crean y mantienen ventajas competitivas sectoriales permite comprender gran parte del papel que los territorios deben desempeñar en dicho proceso. Se ha señalado asimismo que:

- La naturaleza de la competencia y las fuentes de las ventajas competitivas difieren bastante de unos sectores a otros y entre segmentos de un sector.
- Lo importante es explicar cómo el territorio o región puede ser un lugar deseable como base central para la instalación de empresas.
- Las empresas consiguen y mantienen ventajas competitivas mediante la mejora, innovación y perfeccionamiento continuos.

Igualmente, la innovación se entiende de forma amplia, esto es, incluyendo la incorporación de nuevas tecnologías, nuevos productos, nuevos métodos de producción, nuevas formas de comercialización, identificación de nuevos "nichos" de mercado, promoción de redes empresariales, entre otras acciones posibles. En suma, las empresas consiguen inicialmente ventajas competitivas alterando las bases en que se fundamenta la competencia. Pero una vez conseguida dicha ventaja, deben seguir mejorando y perfeccionando las bases de la misma e identificando nuevos segmentos de mercado, todo lo cual exige inversiones continuadas, ya que el carácter de la competencia es dinámico.

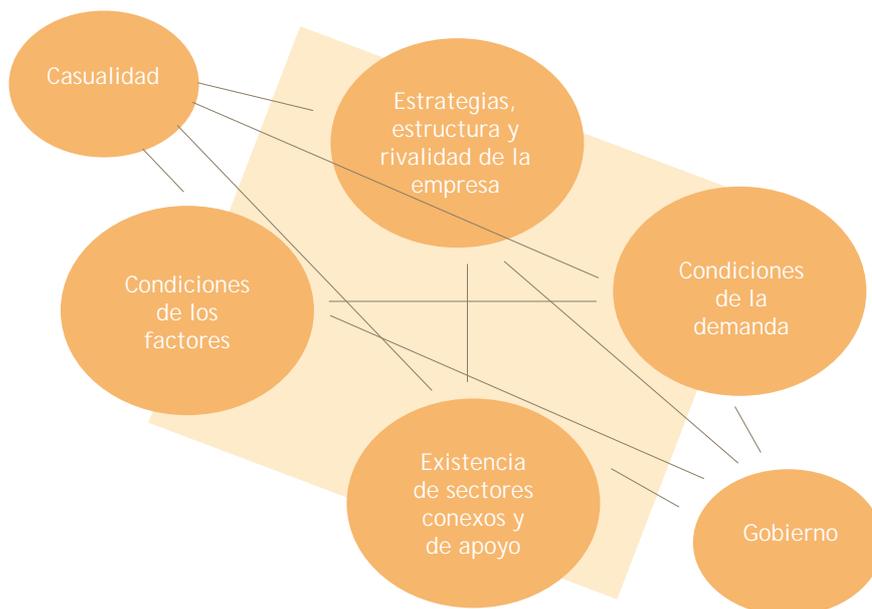
LA MEJORA Y LA INNOVACIÓN CONTINUAS

Como señala Michael Porter (1991), la naturaleza de la competencia económica no es el "equilibrio", sino un perpetuo estado de cambio. Lo que se requiere es, por tanto, una teoría del desequilibrio y no una que asuma un conjunto fijo de recursos y una tecnología constante dentro de los cuales han de optimizarse las empresas. Al adoptar estos supuestos, una gran parte de la teoría económica neoclásica, incluida la teoría del crecimiento, descarta lo que debe explicarse. De hecho, la tecnología está en constante evolución y los recursos se crean y perfeccionan continuamente. Los frutos no están en optimizar dentro de las limitaciones existentes, sino en cambiar las limitaciones.

Además, no sólo se trata de detectar nuevas necesidades en los mercados o el potencial de nuevas tecnologías; también es necesario reaccionar a tales cambios con prontitud y eficacia. Por ello es tan importante el papel que debe desempeñar el territorio mediante la creación del entorno capaz de proporcionar el acceso a la información y conocimiento de mercados y tecnologías, y de estimular la mejora e innovación competitivas.

Las causas del éxito competitivo de las naciones o territorios (ciudades o regiones) pueden presentarse, según Porter (1991) mediante un "diamante competitivo", que resume en torno a cuatro determinantes básicos el contexto en el que nacen y compiten las empresas, a lo que suma también la presencia de las políticas públicas así como la incidencia de factores casuales imprevisibles (**Gráfico 2.12**).

Gráfico 2.12: Determinantes de la ventaja competitiva



Fuente: Michael Porter (1991).

Estos determinantes aluden, en primer lugar, a las *condiciones de los factores*, esto es, la posición del territorio respecto a la disponibilidad de recursos humanos especializados e infraestructura adecuada para competir en un sector determinado. Obviamente en ello desempeñan un papel fundamental las políticas públicas de aplicación territorial.

Asimismo, hay que señalar la importancia de la *naturaleza de la demanda interna* de los productos y servicios del sector, así como las condiciones de la demanda y los requerimientos y exigencias de los clientes, un aspecto que las empresas deben tener siempre en cuenta para tomar sus decisiones de producción.

El despliegue de actividades productivas se ve favorecido también por la capacidad de respuesta de los *sectores conexos y de apoyo*. En este sentido, las relaciones horizontales entre empresas que fabrican una misma familia de productos pueden contribuir a mejorar la calidad de dichos productos y facilitar la adaptación a la evolución del mercado. Este es, sin duda, uno de los hallazgos más destacados del análisis de Porter, al señalar que la fortaleza competitiva de los territorios está relacionada con las agrupaciones sectoriales de empresas (*clusters*) en determinadas localizaciones territoriales.

Finalmente, las modalidades de la *estrategia, estructura y rivalidad de la empresa* en su territorio son rasgos que influyen también de forma importante en la construcción de ventajas competitivas.

El “diamante competitivo” de Michael Porter es un modelo interrelacionado y autoreforzante, en el que las ventajas en uno de los determinantes pueden crear o perfeccionar ventajas en otros, o viceversa. Esta interacción de las ventajas en todo el diamante competitivo es lo que hace precisamente más difícil a los competidores anular o imitar el proceso seguido. La ventaja competitiva basada en sólo uno o dos determinantes resulta insostenible ya que cambia con rapidez y los competidores pueden superarla fácilmente. Es necesario alcanzar y mantener el éxito competitivo en sectores intensivos en conocimiento, buscando ventajas en todo el diamante.

Pero hay también otras dos variables que pueden influir en el logro de ventajas competitivas. Se trata de los acontecimientos casuales o de difícil previsión (acontecimientos políticos inesperados, nuevos inventos, conflictos bélicos, cambios sustanciales en la demanda, desastres naturales, etc.); y las políticas gubernamentales en los diversos ámbitos y niveles (educación y capacitación de recursos humanos, infraestructuras y equipamientos básicos, regulación socioeconómica, política de compras públicas, normas ambientales, etc.). Como es sabido, las administraciones públicas de nivel territorial han pasado a desempeñar en las últimas décadas acciones relevantes en el fomento del desarrollo empresarial y el empleo como parte de las nuevas funciones de la gestión pública local, a fin de impulsar la coordinación institucional y la cooperación público privada, aspectos fundamentales para el fomento de la competitividad empresarial en cada ámbito territorial. Nos ocupamos de ello en el módulo 3 de esta Guía de Aprendizaje.

4. La dinámica de la ventaja competitiva territorial y la importancia de los agrupamientos sectoriales de empresas (clusters)

Todos los determinantes de la ventaja competitiva de un territorio se combinan e influyen entre sí, integrando un sistema dinámico. Entre ellos, la *rivalidad doméstica* y la *concentración geográfica* del sector poseen una importancia destacada para transformar el diamante en un sistema. La primera porque fomenta el perfeccionamiento de todo el diamante interior, y la segunda porque facilita y amplifica las interacciones dentro del diamante competitivo territorial.

Otra cuestión importante a resaltar es que los sectores competitivos de un país no se distribuyen uniformemente por su territorio, sino que se encuentran en agrupamientos de sectores, que consisten en actividades conexas a través de enlaces diversos (*clusters*).

La naturaleza sistémica del diamante propicia el agrupamiento de los sectores competitivos de un territorio o región. Este agrupamiento puede darse mediante relaciones de carácter vertical (vinculaciones entre proveedores y empresas compradoras) o de carácter horizontal (clientes, tecnologías, canales comunes, por ejemplo). En realidad, los agrupamientos sectoriales constituyen una característica de las economías avanzadas, al lograrse una mayor cohesión del tejido productivo interno.

Una vez formado el agrupamiento, la totalidad del grupo de sectores se presta apoyo mutuo, con efectos beneficiosos en los eslabonamientos productivos hacia atrás, hacia delante, u horizontalmente. Asimismo, la información e innovación pueden circular más rápidamente, facilitándose la introducción de nuevas técnicas y nuevas estrategias. El agrupamiento (cluster) se convierte así en un medio para mantener la diversidad y superar las inercias, todo lo cual impulsa la creación de factores, procura numerosos efectos multiplicadores (derramamientos), estimula inversiones y crea imagen y prestigio como territorio competitivo.

Los gobiernos territoriales pueden facilitar el logro de ventajas competitivas favoreciendo estos intercambios, así como la coordinación y confianza entre los actores privados empresariales. El agrupamiento de sectores competitivos representa, pues, bastante más que la suma de sus partes.

Los competidores de muchos de los sectores de éxito competitivo se encuentran frecuentemente en determinadas localizaciones geográficas, próximas entre sí. La concentración geográfica de las empresas en sectores se produce debido a la influencia de cada uno de los determinantes del diamante y a su mutuo reforzamiento, que se ven potenciados por la proximidad territorial. Una concentración de rivales, clientes y proveedores fomenta, naturalmente, la eficacia y la especialización. Sin embargo, lo más importante es la influencia de la concentración geográfica en la mejora de la innovación.

En este sentido puede señalarse como efectos favorables los siguientes:

- Los rivales se ven más estimulados a competir profesionalmente.
- Los centros de formación y perfeccionamiento de recursos humanos pueden advertir más adecuadamente la capacitación requerida.
- Las tareas de investigación y desarrollo (I+D) pueden ser asumidas colectivamente por los diferentes agentes territoriales.

- Los clientes exigentes transmiten información sobre necesidades y mejora de productos.
- La concentración geográfica con éxito competitivo atrae recursos humanos e inversiones.
- Los nuevos emprendimientos tienden a localizarse en dichas concentraciones, estimulando la innovación.
- La proximidad incrementa el volumen y la rapidez de los flujos de información dentro del sector, lo cual determina el ritmo al que se propagan las innovaciones.
- La proximidad aumenta también la notoriedad territorial, generando una imagen y hasta un orgullo de pertenencia a dicho territorio, el cual se suma a las motivaciones estrictamente económicas revitalizando el comportamiento empresarial.
- La propagación de estos efectos (o economías externas locales) refuerza a la propia concentración en su posición competitiva frente a otros rivales, ya que la comunicación interna al territorio suele tomar formas (como los contactos personales) que dificultan las fugas hacia fuera del territorio.

De este modo, la concentración geográfica territorial facilita la concepción sistémica del diamante competitivo. La ventaja competitiva territorial se deriva, pues, de las condiciones existentes en dicho territorio que sepan facilitar, orientar, canalizar o llevar a las empresas locales a la percepción de oportunidades para la mejora y la innovación y al temprano movimiento para aprovechar dichas oportunidades. La creación de un entorno territorial favorecedor de estas acciones es parte fundamental del desarrollo empresarial y territorial.





Evaluación de la Unidad 2.B

1. Utilice el enfoque de la competitividad sistémica territorial para intentar un primer diagnóstico de los diferentes niveles de análisis a tener en cuenta en su territorio.
2. Analice las fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter e indique en cuales de estas fuerzas competitivas influye el entorno territorial de las empresas.
3. Señale cuales son los elementos que integran el "diamante competitivo" de Michael Porter y trate de utilizarlo para esbozar la situación de la competitividad empresarial en su territorio.

LECTURAS SELECCIONADAS

Lectura 2.1. LA DECLINACIÓN DE LA PRODUCCIÓN MASIVA Y EL SURGIMIENTO DE UN NUEVO ESCENARIO COMPETITIVO

La modalidad clásica de producción fordista (esto es, la producción en serie para el consumo de masas) se ha desarrollado en un contexto histórico bastante específico:

* Una demanda creciente de bienes masivos para mercados de primera adquisición y, por esta razón, poco sofisticados y fáciles de estandarizar.

* Una tecnología basada en el paradigma mecánico y orientada a las industrias básicas, que exigían elevados costos de las plantas y, por lo tanto, estaban vinculadas a economías de escala integradas al interior de la fábrica, con un control fuertemente centralizado de las decisiones y tareas repetitivas.

* Una extensión de las relaciones económicas y sociales que coincidía con los contextos nacionales, lo que brindaba a los gobiernos centrales el poder-deber de intervenir en el proceso de reglamentación de la economía.

Las políticas económicas keynesianas, la presencia del Estado en las producciones estratégicas, el desarrollo de sistemas de bienestar y, más en general, las lógicas de la programación de largo plazo representan (en los países desarrollados) el corolario político de la economía fordista. Los "distritos industriales" desempeñaban un rol complementario a la gran empresa y operaban como subcontratistas, ocupando espacios productivos en los que no funcionaba la lógica de las economías de escala (artesanía, producciones de calidad, etc.).

El éxito de la producción masiva, caracterizado por un largo periodo de crecimiento y de difusión social de sus beneficios, generó las condiciones para su superación: la crisis del fordismo clásico se manifiesta en especial a través del aumento en la complejidad, que ya no puede ser manejada por la lógica de la producción masiva. Los cambios se desarrollan de acuerdo a tres caminos:

a) El primero alude al crecimiento de la variedad e incertidumbre que tienen los mercados, que se caracterizan cada vez más -por lo menos en las sociedades en las que los modelos de consumo ya han superado la etapa de "primera dotación"- por fenómenos de sustitución y por una creciente demanda hacia la diferenciación y personalización de los productos y servicios. Las principales fuentes de ventajas de las economías desarrolladas no se caracterizan más por elevados volúmenes de producción, sino por el elevado valor agregado incorporado en los productos y servicios.

b) La segunda razón de crisis del fordismo consiste en el continuo impulso que la ciencia da a la innovación tecnológica, lo que implica continuos cambios potenciales (que la presión competitiva convierte en reales) en los procesos productivos y en los modelos organizacionales de la actividad económica. La rapidez que tiene la innovación, junto a la lentitud con que se desarrollan los cambios en las plataformas tecnológicas del fordismo, produce continuamente cambios en las ventajas competitivas y favorece los sistemas productivos más flexibles en términos tecnológicos, organizacionales y sociales. Además el paso del paradigma mecánico a las nuevas tecnologías de la información estimula la fragmentación técnica del ciclo productivo, lo que permite y favorece la creación de redes en la organización productiva. Las economías de escala no desaparecen, sino que se valorizan a través de las economías de relación, que representan una estructura más apropiada para la emergente economía del conocimiento.

c) Por último, el tercer camino alude a la globalización de las relaciones productivas y de mercado, que implica un aumento en la presión competitiva (que requiere los ajustes que estimulan los otros dos caminos), y en las potencialidades de la división técnica y social del trabajo, lo cual pone en crisis a las organizaciones fordistas y abre espacios para la acción de los distritos industriales (o sistemas productivos locales). Esta situación se acentúa tanto por fenómenos de naturaleza técnica -la reducción de los costos de transporte y la difusión de las tecnologías de la información-, como por la aparición de modelos culturales y de consumo de "nivel mundial". Las estrategias orientadas a la internacionalización de las Pymes encontraban obstáculos relevantes en las condiciones tecnológicas y de mercado en las que se fundamentaba el capitalismo industrial durante su "fase de oro" del

fordismo y en la subdivisión en bloques geopolíticos característica de la guerra fría. En efecto, solamente los grandes grupos transnacionales, debido a sus mayores economías de escala y a su poder de negociación, podían negociar directamente con los gobiernos nacionales y crear redes para la división del trabajo a escala mundial. El cambio de las condiciones económicas, tecnológicas y geopolíticas implica que las estrategias de internacionalización dejan de ser de competencia exclusiva de los grupos transnacionales y se convierten en una esfera de acción en la que se desarrollan las ventajas competitivas de los sistemas productivos locales.

En suma, el aumento de la complejidad pone en evidencia las insuficiencias de las macro-estructuras industriales y urbanas del fordismo y, por el contrario, estimula la generación de sistemas de especialización flexible que reaccionan mejor frente a los cambios en el escenario actual.

Giancarlo Corò, 2000.



Lectura 2.2. CONTENIDOS MEDULARES DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

La tesis inicial del concepto de competitividad sistémica señala que el desarrollo exitoso no se genera solamente por el desempeño de la mano invisible del mercado, sino a través de esfuerzos específicos. No sólo la permanente lucha individual de empresarios dinámicos es la que determina el desarrollo, sino también, y especialmente, la actuación colectiva con objetivos determinados. Por consiguiente, resulta insuficiente considerar únicamente el nivel micro en las empresas, los consumidores y las transacciones del mercado, y el nivel macro en las tasas de interés y de cambio, la política presupuestaria y de comercio exterior. Naturalmente, esto no significa que estos niveles sean menos significativos. Al contrario: el descuido de los aspectos macroeconómicos ha sido un rasgo importante de los conceptos de desarrollo tradicionales, en especial de la industrialización sustitutiva de importaciones, que finalmente desembocó en obstáculos para el desarrollo.

Aparte de ocuparse de la micro y macroeconomía, resulta esencial preguntarse ¿por qué el Estado crea condiciones marco más o menos favorables para el desarrollo económico? ¿Qué papel juegan en ello los diferentes actores locales? ¿Cómo interactúan los actores públicos y privados? ¿Qué puntos angulares del desarrollo social y económico se definen en esa interacción? A este plano de análisis lo denominamos nivel meta, porque aquí tratamos temas que van más allá de las condiciones macroeconómicas.

Finalmente, como cuarto nivel analizaremos el nivel meso. Éste es el de las políticas e instituciones específicas entre el nivel macro, es decir, las condiciones marco generales e iguales para todos, y el nivel micro de las empresas e industrias. Es aquí donde, a través de la actuación colectiva –concretamente a través del Estado, de asociaciones empresariales, así como en el marco de la asociación público privada (public-private partnership)- se formulan medidas que ejercen una influencia decisiva sobre la productividad de los diferentes rubros o localizaciones.

El modelo de los cuatro niveles (micro, macro, meso y meta) se puede operativizar de dos maneras: como pauta de búsqueda para analizar países o regiones, y como pauta normativa gruesa para formular recomendaciones. El Cuadro siguiente resume esas dos variantes.

Competitividad sistémica como pauta de análisis y prescripción		
Nivel	Categorías de búsqueda	Situación ideal
Meta	¿Existe una visión del desarrollo económico ampliamente aceptada? ¿Existe un consenso básico (local o regional) sobre los sectores que constituyen los soportes del desarrollo? ¿Cómo funciona la interacción entre los actores claves? ¿Están en condiciones de realizar procesos de negociación por resultados? ¿Cuán rápido reaccionan los actores clave ante problemas, desafíos y oportunidades? ¿Cuál es el grado de desarrollo del capital social?	<ul style="list-style-type: none"> - Los factores culturales favorecen al empresariado; existe un amplio consenso sobre la necesidad de desarrollo económico y la conveniencia de la industrialización. - Los mecanismos de negociación entre importantes grupos sociales funcionan bien. - El Estado dispone de competencia para formular e implementar políticas. - Existen mecanismos desarrollados para la conservación y renovación del <i>capital social</i>.
Macro	¿Son estables las condiciones marco macroeconómicas? ¿Es previsible la política macroeconómica? ¿Son favorables las condiciones marco macroeconómicas para el desarrollo empresarial?	<ul style="list-style-type: none"> - Condiciones marco macroeconómicas estables y previsibles. - Existe un marco macroeconómico que favorece el desarrollo empresarial (marco jurídico y regulatorio apropiado, acceso al crédito, etc.).
Meso	¿Existe un contexto institucional del nivel <i>meso</i> orientado hacia la empresa? ¿Existen asociaciones empresariales operativas? ¿Cómo funciona la interacción entre las instituciones del nivel <i>meso</i> y las empresas?	<ul style="list-style-type: none"> - Instituciones del nivel <i>meso</i> se ajustan al perfil de especialización de la economía. - Asociaciones empresariales operativas. - Estrecha interacción entre empresas, asociaciones e instituciones del nivel <i>meso</i>; intensa articulación de oferta y demanda.
Micro	¿Están las empresas a la altura de la época en cuanto a sus conceptos de gestión y nivel tecnológico? ¿Cuan intensivas son las relaciones de cooperación vertical y horizontal?	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas como organizaciones en proceso de aprendizaje permanente. - Redes entre empresas para acelerar procesos de aprendizaje colectivo.

Fuente: Jörg Meyer-Stamer (2002)

Lectura 2.3 EL PAPEL DE LAS CIRCUNSTANCIAS NACIONALES EN EL ÉXITO COMPETITIVO

Los principios de estrategia competitiva en sectores mundiales resaltan el punto de vista que debemos adoptar al establecer el papel de la nación de origen en la competencia internacional. Hay diferentes estrategias apropiadas para diferentes sectores, porque la estructura sectorial así como las fuentes de ventaja competitiva son diferentes. Dentro del mismo sector, las empresas pueden elegir diferentes ventajas competitivas o si se centran en diferentes segmentos del sector.

Las naciones tienen éxito cuando las circunstancias del país apoyan el seguimiento de la estrategia más adecuada para un sector o segmento en particular. Lo que funciona bien en el país debe llevar a una ventaja competitiva en el sector. Muchos atributos nacionales afectan a la mayor o menor facilidad o dificultad en el seguimiento de una estrategia en particular, desde las normas de conducta que configuran la forma en que se gestionan las empresas hasta la disponibilidad de determinados tipos de personal especializado, la naturaleza de la demanda interior y las metas de los inversores locales.

Crear ventaja competitiva en sectores complejos exige mejoras e innovación: encontrar mejores formas de competir y explotarla a escala mundial y mejorar incesantemente los productos y procesos de la empresa. Las naciones triunfan en más o menos sectores en la medida en que sus circunstancias nacionales brinden un entorno que apoye esta clase de conducta. Crear ventaja requiere una fina sensibilidad para percibir las nuevas formas de competir y la voluntad de asumir riesgos y hacer inversiones para ponerlas en práctica. Las naciones triunfan cuando el entorno nacional permite que las empresas desarrollen nuevas estrategias para competir en un sector. Las naciones triunfan cuando las circunstancias locales brindan a las empresas el ímpetu necesario para perseguir estas estrategias pronta y agresivamente. Las naciones fracasan cuando las empresas no reciben las señales correctas, no están sometidas a las presiones correctas y no tienen las capacidades correctas.

Mantener la ventaja competitiva durante mucho tiempo exige la mejora de sus fuentes. Mejorar la ventaja requiere unos métodos, técnicas y tecnologías más refinadas, así como inversiones continuadas. Las naciones triunfan en los sectores cuando están presentes las técnicas y recursos necesarios para modificar las estrategias. Las empresas que se basan en un concepto estático de la ventaja acaban por verse imitadas y pierden posición de mercado.

Mantener la ventaja exige un continuo cambio que resulta incómodo y organizativamente difícil. Las naciones triunfan en sectores cuando se crean presiones que vencen la inercia y fomentan la mejora y la innovación continuadas en lugar de la buena vida. Las naciones fracasan en sectores cuyas empresas interrumpen el proceso de mejoras.

Las naciones triunfan en sectores cuyas ventajas derivadas de la ubicación de la sede central son valiosas en otras naciones y cuyas innovaciones y ventajas prevén o prefiguran las necesidades internacionales. El éxito en la competencia internacional exige que las empresas traduzcan sus posiciones domésticas en posiciones internacionales. Esto permite que las ventajas derivadas de la ubicación de la sede central experimenten el apalancamiento y refuerzo de una estrategia mundial. Las naciones triunfan en sectores cuyas empresas domésticas se ven empujadas o estimuladas a competir a escala mundial. La búsqueda de los determinantes de la ventaja competitiva nacional en sectores debe sacar a la luz estas circunstancias.

Michael Porter: La ventaja competitiva de las naciones, 1991.

Ejercicio 2.4

Lea detenidamente la lectura 2.3 anterior, que incluye párrafos de Michael Porter relativos a la relevancia de las circunstancias territoriales en el éxito competitivo. Reflexione sobre los comentarios que hace el autor sobre el papel de las circunstancias nacionales en ello, y señale si es posible utilizar estos argumentos para referirnos a regiones o territorios.

Escriba el comentario que le sugiera dicho texto pensando en la ventaja competitiva de las regiones o territorios.

HERRAMIENTAS

Herramienta 2.1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral o *The Balanced Scorecard (BSC)* fue expuesto inicialmente por Robert Kaplan y David Norton en 1992, como un sistema de administración de empresas basado en la medición de las actividades de una compañía u organización, en términos de su visión y estrategia. Los autores trataban de ir más allá de los indicadores financieros habituales en la evaluación de la marcha de una empresa u organización, proporcionando una visión integrada de las diferentes áreas o departamentos de la misma, tratando de mostrar en qué medida la entidad avanza hacia los objetivos perseguidos por su estrategia.

La estrategia constituye la respuesta de la empresa, red de empresas, organización o territorio, ante sus retos específicos, lo cual implica un modo de utilización de sus recursos, de acuerdo con sus capacidades, a partir de los condicionantes del entorno, y con el fin de alcanzar determinados objetivos.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS DE UNA EMPRESA U ORGANIZACIÓN

La MISIÓN define la actividad a la que se dedica la empresa u organización, es decir, las necesidades que atienden con sus productos o servicios, el mercado en el cual se despliega dicha actividad y la imagen pública que proyecta la empresa u organización. La misión trata de responder a la pregunta de para qué existe la organización o empresa.

La VISIÓN define y describe la situación futura que desea alcanzarse, es decir, expone una imagen objetivo compartida por los integrantes de la empresa, organización o territorio, que resume las expectativas o aspiraciones de futuro de sus integrantes, y que sirve de orientación colectiva de su estrategia de actuación. La creación de una visión compartida es imprescindible para elaborar una estrategia de desarrollo empresarial o territorial. Dicha visión está referida, por lo general, a un horizonte de medio y largo plazo, expresando de ese modo el propósito a alcanzar por la organización empresa o territorio.

Finalmente, los VALORES CORPORATIVOS de la empresa u organización son los principios, creencias o reglas que regulan su gestión, constituyendo la filosofía institucional y soporte de su cultura organizacional. Se trata del marco de referencia que trata de inspirar y regular la vida de la organización o empresa.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) trata de complementar la perspectiva financiera habitual que caracteriza la mayoría de los sistemas de medición actuales en las empresas, mediante la incorporación de indicadores no financieros, logrando así un balance más integrado del esfuerzo llevado a cabo por la empresa desde sus distintas áreas de funcionamiento³.

Como señalan Kaplan y Norton (1996), el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que cambia la forma en que se mide y gerencia una empresa, proporcionando un sistema de aprendizaje para probar, realimentar y actualizar la estrategia de la organización. El Cuadro de Mando Integral provee, pues, un sistema gerencial para que las empresas inviertan en el largo plazo (en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas) y no solamente se ocupen de las actividades orientadas a la obtención de ganancias de corto plazo. De este modo, el Cuadro de Mando Integral puede ayudar a una empresa u organización a expresar los objetivos e iniciativas para cumplir con su estrategia.

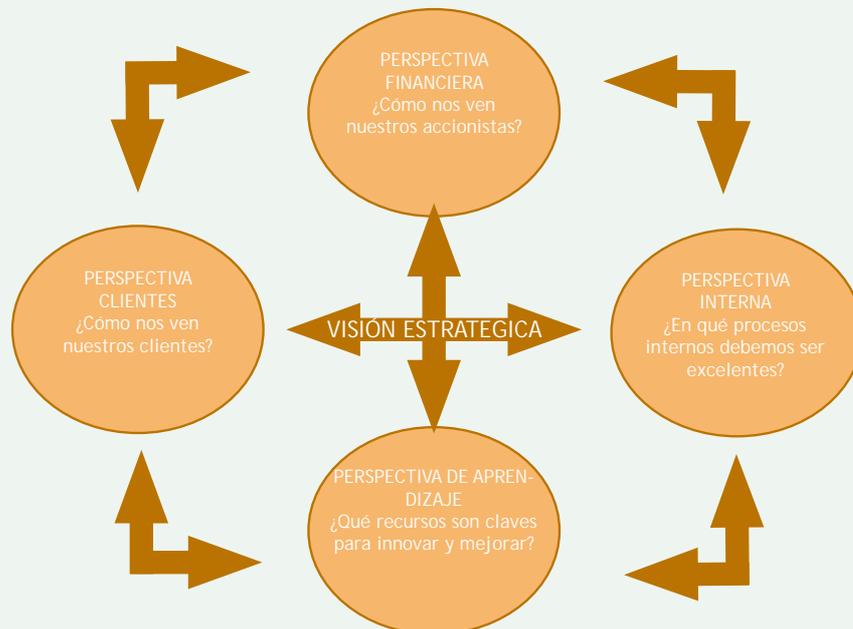
>>3 Aunque el CMI tiene su origen en el ámbito de la administración y dirección de empresas, es posible aplicar igualmente esta herramienta a las administraciones públicas o la estrategia de un territorio. Vea más adelante un ejemplo de aplicación del CMI en una Municipalidad.

El CMI proporciona, pues, a los responsables de la organización un modelo e instrumento de medida que permite traducir la visión (hacia donde se quiere dirigir en un plazo de tiempo determinado) y la estrategia en un conjunto coherente de indicadores de actuación, convenientemente relacionados con los objetivos que definen dicha estrategia (Bueno y otros, 2006).

El Cuadro de Mando Integral contempla cuatro perspectivas o categorías de análisis de la empresa u organización, con la finalidad de coordinar las diferentes iniciativas promovidas por la misma y señalar procesos nuevos a incorporar con el fin de cumplir con los objetivos perseguidos. Las cuatro perspectivas o categorías de análisis son las siguientes (Gráfico 2.13):

- Desempeño financiero.
- Conocimiento de los clientes.
- Procesos internos clave de la empresa u organización.
- Aprendizaje y mejora permanente.

Gráfico 2.13. Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton, 1996

VISIÓN INTEGRADA, BALANCEADA Y ESTRATÉGICA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual de una empresa u organización y de orientar la dirección futura de la misma en coherencia con la visión, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en torno a las cuatro perspectivas de análisis citadas, a fin de incorporar todas las áreas de la empresa y organización en su conjunto.

- * La visión integrada incluye las cuatro perspectivas básicas de la empresa u organización, para verificar el grado en que se orientan por la visión de forma exitosa.
- * La visión balanceada trata de incorporar indicadores financieros y no financieros, indicadores de resultados y de proceso, indicadores de corto y de largo plazo, e indicadores internos y externos.
- * La visión estratégica trata de incluir la relación entre los objetivos de las distintas áreas o departamentos de la empresa u organización (o de las diferentes empresas e instituciones que integran una red), y verificar si tienen en cuenta la estrategia de la empresa, de la organización o de la red de empresas, a través de un mapa de enlaces causa-efecto.

Martínez, Ricardo (2007).

El **Gráfico 2.14** muestra un ejemplo sencillo de relaciones causa-efecto de un mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral aplicado a una empresa. Como se aprecia, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en la mejora de las competencias del personal empleado y la mejora del acceso a la información estratégica para la empresa, lo cual es medido a través de indicadores de aumento de la productividad del personal empleado, que vienen inducidos por las actividades de capacitación realizadas y la incorporación de nuevas tecnologías de información y comunicaciones en las diferentes áreas de la empresa.

Las actividades de mejora de los procesos internos se miden a través de indicadores que muestran el aumento de nuevos segmentos de mercado y el incremento de nuevos clientes, inducidos por la incorporación de estándares de calidad en la producción. De este modo, en la perspectiva de los clientes se incluye como indicador de resultados el aumento de las ventas realizadas por la empresa, lo cual viene inducido por la mejora de los servicios de atención al cliente. Finalmente, la perspectiva financiera incorpora como indicador de resultados el incremento de la rentabilidad del capital invertido en la empresa.



Objetivos estratégicos	Indicadores de resultados	Indicadores inductores de las actuaciones
Perspectiva Financiera • Mejorar las ganancias de la empresa.	• Rentabilidad del capital invertido.	
Perspectiva de los Clientes • Satisfacer la demanda de los clientes.	• Aumento de las ventas.	• Mejora de los servicios de atención al cliente.
Procesos Internos • Mejorar la productividad. • Mejorar la orientación de la producción según los mercados.	• Aumento de nuevos segmentos de mercado. • Aumento del número de clientes.	• Incorporación de estándares de calidad en la producción.
Perspectiva de Aprendizaje • Incrementar las competencias del personal empleado. • Mejorar el acceso a la información estratégica.	• Aumento de la productividad del personal empleado.	• Desarrollo de la capacitación del personal. • Incorporación de nuevas tecnologías en proceso productivo.

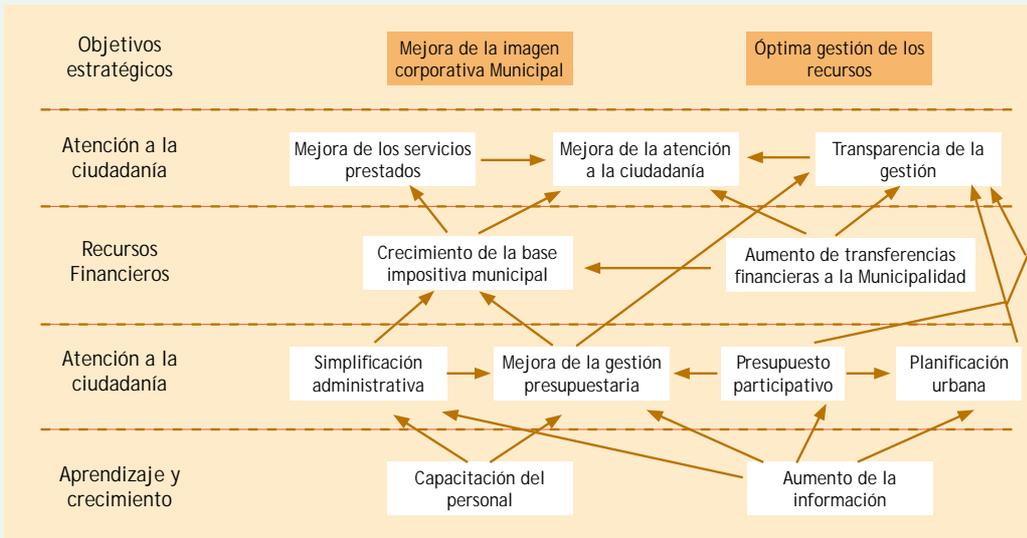
Elaborado a partir de Kaplan y Norton (2005).

El **Gráfico 2.15** presenta un ejemplo de relaciones causa-efecto de un mapa estratégico para una Municipalidad. En este caso, la perspectiva de atención a la ciudadanía para ser el elemento orientador de la estrategia en lugar de la perspectiva financiera, la cual sigue siendo un elemento fundamental del Cuadro de Mando Integral.

En este ejemplo, los objetivos estratégicos son la óptima gestión de los recursos municipales y la mejora de la imagen corporativa de la Municipalidad. A partir de ellos, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento incluye como actividades la capacitación del personal empleado y el aumento de la información estratégica. Por su parte, los procesos internos contemplan actividades orientadas a la simplificación de trámites administrativos, mejora de la gestión presupuestaria, aplicación del presupuesto participativo municipal y mejora del planeamiento urbano.

La perspectiva financiera incluye el crecimiento de la base impositiva municipal, así como el aumento de las transferencias financieras a la Municipalidad derivadas del avance del proceso de descentralización. Con todo ello, se incide en la atención a la ciudadanía a través de la mejora de los servicios prestados y la transparencia de la gestión municipal, en coherencia con los objetivos estratégicos señalados.





Herramienta 2.2 OBSERVATORIO DE LAS PYMES EUROPEAS

En diciembre de 1992, la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea estableció el “Observatorio de las PYMES europeas” con el objetivo de mejorar el seguimiento del comportamiento empresarial de las PYMES y proporcionar información necesaria a todos los agentes socioeconómicos en la región.

Los informes del Observatorio de las PYMES europeas ofrecen una visión de la situación actual del sector de las PYMES en Europa a través de estadísticas sobre el número de empresas, participación en el empleo y en la producción, siempre diferenciando el tamaño empresarial. Asimismo, los informes elaborados anualmente por el Observatorio cubren un amplio espectro de temas sobre las Pymes, como los resultados de las encuestas realizadas periódicamente entre este colectivo de empresas, la demografía de las empresas europeas, el análisis de clusters regionales de empresas, el análisis de las Pymes de alta tecnología, las cargas administrativas existentes en la contratación de empleados, o la responsabilidad social y medioambiental de las Pymes europeas.

OBSERVATORIO DE LAS PYMES EUROPEAS

El objetivo de alcanzar un mayor grado de competitividad y dinamismo en una economía basada en el conocimiento, capaz de proporcionar un crecimiento sostenible, más y mejores empleos y mayor grado de cohesión social, depende en última instancia de la existencia de un conjunto empresarial exitoso, del cual las microempresas y pequeñas y medianas empresas forman una parte especialmente importante.

Un instrumento clave para el estudio de las microempresas y pequeñas y medianas empresas europeas es el Observatorio de las Pymes europeas, el cual ha contribuido de manera importante al debate europeo sobre las Pymes, destacando su papel en la economía y la problemática que afrontan, convirtiéndose de este modo en un valioso instrumento para el análisis de la situación de las Pymes. En este sentido, el Observatorio constituye actualmente una referencia clave para los investigadores, analistas, actores políticos y para las propias empresas.

Erkki Liikanen, Comisario Europeo responsable de Empresa y Sociedad de la Información. *Observatorio de las PYME europeas 2002*.

La investigación para los informes del Observatorio de las Pymes Europeas es realizada en nombre de la Dirección General de Empresa de la Comisión Europea, por la *European Network for SME Research (ENSR)*, o Red Europea para la Investigación de las Pymes, la cual constituye una red de institutos especializados en la investigación sobre PYMES, que incluye investigaciones cualitativas y cuantitativas de aspectos de nivel macro, meso y micro, así como estudios sectoriales.

Para más información sobre el Observatorio de las PYMES europeas puede consultar: www.europa.eu.int/comm/enterprise

Bibliografía

Alburquerque, F (1997): *Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico. Una respuesta a las exigencias del ajuste estructural*. Cuadernos del ILPES N° 43, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

_____ "La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina". *Revista de la Cepal*, Naciones Unidas, Santiago de Chile, diciembre.

Altenburg, Tilman y Messner, Dirk (2002): *América Latina competitiva. Desafíos para la economía, la sociedad y el Estado*. Nueva Sociedad/GTZ/IAD, Caracas.

Altenburg, T; Hillebrand, W; y Meyer-Stamer, J (1998): *Policies for building systemic competitiveness. Conceptual framework and case studies of Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand*, Berlin.

Ballet, M; Colletis, G y Lung, Y (eds.) (1993): "Economie de proximités", Número especial de la *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n° 3.

Bianchi, P. (1996): Nuevo enfoque en el diseño de políticas para las PYMES. Aprendiendo de la experiencia europea, *CEPAL, Documento de Trabajo 72*, Buenos Aires.

_____ (1997): *Construir el mercado. Lecciones de la UE: el desarrollo de las instituciones y de las políticas de competitividad*. Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.

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.

Bruguè, Q y Gomà, R (coords.) (1998): *Gobiernos locales y políticas públicas*. Barcelona.

Bueno, E. y Morcillo, P (1993): *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*, Madrid.

Bueno, E.; Salmador, M^a Paz; Merino, C.; Martín, J.I. (2006): *Dirección estratégica. Desarrollo de la estrategia y análisis de casos*. Madrid.

Comisión Europea (2002): *Las PYME europeas en estudio. Principales resultados del Observatorio de las PYMEs Europeas 2002*. Dirección General de Empresa. Luxemburgo.

Corò, Giancarlo (2000): «Contingencia, aprendizaje y evolución en los sistemas productivos locales», en Boscherini y Poma.

Dosi, Giovanni (1988): «Sources, procedures and microeconomic effects of innovation», *Journal of Economic Literature*, XXVI, 3

Esser, K; Hillebrand, W; Messner, D y Meyer-Stamer, J (1996): "Competitividad sistémica: nuevos desafíos para las empresas y la política", *Revista de la Cepal*, No. 59, Santiago de Chile, Agosto.

Gilly, Jean-Pierre y André Torre (2000): "Proximidad y dinámicas territoriales", en Boscherini y Poma.

Guaipatín, Carlos (2003): *Observatorio MYPYME. Compilación estadística para 12 países de la Región*. Departamento de Desarrollo Sostenible. División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa, BID.

Kaplan, Robert y Norton, David (1992): "The Balanced Scorecard. Measures that drive performance", *Harvard Business Review*, enero-febrero.

_____ (1996): *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000. Barcelona.

Llisterri, Juan José (2000): *Competitividad y desarrollo económico local. Nuevas oportunidades operativas*. Grupo Asesor de Pequeña y Mediana Empresa SDS/SME. Departamento de Desarrollo Sostenible, BID, Washington DC.

Martínez, Ricardo (2007): www.areas.com/rrhh/balanced_scorecard2.htm

Meyer-Stamer, Jörg (2002): "La competitividad sistémica: de un concepto casual a una herramienta del benchmarking", en Altenburg y Messner, obra citada.

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

OCDE (1994): *Desarrollo territorial y cambio estructural*, Paris.

Pérez, Carlota (1986): "Las nuevas tecnologías: una visión de conjunto", en Ominami, C. (ed.): *La tercera revolución industrial. Impactos internacionales del actual viraje tecnológico*, RIAL/GEL, Buenos Aires.

_____ (1992): "Cambio técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo", *El Trimestre Económico*, No. 233, Enero-Marzo.

_____ (2004): *Revoluciones tecnológicas y capital financiero*, México, 2004.

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

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

Vázquez Barquero, A: *Política Económica Local*. Madrid, 1993.

