DIRECCION DE POLITICAS Y PLANIFICACION REGIONALES

Distr.
GENERAL

LC/IP/G.76
18 de julio de 1994

ORIGINAL: ESPAÑOL

COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL
DE REGIONES

Felipe Millán Constaniz

Documento 94/22 Serie Ensayos

(*) El autor es Abogado y Sub-Director de la Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca (Colombia). Diplomado en Gestión del Desarrollo Regional del LIDER-92, realizado en Santiago de Chile, es profesor de estos mismos Laboratorios en Colombia (Popayán 1993 y Manizales 1994). Las opiniones expresadas en este documento, el cual no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad del autor y pueden no coincidir con las de la Organización. Santiago de Chile, julio de 1994.
<table>
<thead>
<tr>
<th>1.</th>
<th>LA COMPETITIVIDAD</th>
<th>1</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1.1.</td>
<td>EL PROPOSITO DE LA COMPETITIVIDAD</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>1.2.</td>
<td>LA FUENTE DE LA COMPETITIVIDAD ES LA INNOVACION</td>
<td>4</td>
</tr>
<tr>
<td>1.3.</td>
<td>EL FUNDAMENTO DE LA COMPETITIVIDAD ES LA PRODUCTIVIDAD</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>1.4.</td>
<td>TECNOLOGIA DE LA INFORMACION: EL FACTOR CRITICO DE LA COMPETITIVIDAD</td>
<td>11</td>
</tr>
<tr>
<td>1.5.</td>
<td>LOS INDICADORES DE LA COMPETITIVIDAD</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>1.6.</td>
<td>LA COMPETITIVIDAD ES ESPECIFICA</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>1.7.</td>
<td>LA COMPETITIVIDAD ES SISTEMICA</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>1.8.</td>
<td>LA REGION INTELIGENTE</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>2.</td>
<td>LA VENTAJA COMPETITIVA SE CONSTRUYE</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>2.1.</td>
<td>EL SECTOR COMPETITIVO</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>2.2.</td>
<td>EL DIAMANTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA</td>
<td>52</td>
</tr>
<tr>
<td>2.3.</td>
<td>EL PAPEL DE LA REGION</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>2.4.</td>
<td>EL PAPEL DEL GOBIERNO CENTRAL</td>
<td>67</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>BIBLIOGRAFIA</td>
<td>73</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICO 1.</td>
<td>AMERICA LATINA: CRECIMIENTO-EQUIDAD</td>
<td>Página 3</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICO 2.</td>
<td>OTROS PAÍSES EN DESARROLLO: CRECIMIENTO-EQUIDAD</td>
<td>Página 3</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICO 3.</td>
<td>FACTORES DE IMPULSO DEL DESARROLLO</td>
<td>Página 5</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICA 4.</td>
<td>RACKING DE COMPETITIVIDAD REGIONAL</td>
<td>Página 15</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICA 5.</td>
<td>LA COMPETITIVIDAD COMO SITEMA</td>
<td>Página 28</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICO 6.</td>
<td>SECUENCIA DE CONSTRUCCION DE LA VENTAJA</td>
<td>Página 33</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICO 7.</td>
<td>EL SECTOR COMPETITIVO</td>
<td>Página 43</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICO 8.</td>
<td>ESTRATEGIAS GENERICAS</td>
<td>Página 46</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICO 9.</td>
<td>LA CADENA DEL VALOR</td>
<td>Página 47</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICO 10.</td>
<td>EL DIAMANTE COMPETITIVO</td>
<td>Página 53</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICO 11.</td>
<td>EL DIAMANTE DE LA COMPETITIVIDAD LA INDUSTRIA COLOMBIANA DE LAS FLORES</td>
<td>Página 58</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICO 12.</td>
<td>EL DIAMANTE COMPETITIVO - LA INDUSTRIA HOLONDESA DE LAS FLORES</td>
<td>Página 59</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICO 13.</td>
<td>POLITICAS DE FORTALECIMIENTO DE VENTAJAS COMPETITIVAS</td>
<td>Página 61</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICO 14.</td>
<td>POLITICAS E INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO DE LA POSICION COMPETITIVO</td>
<td>Página 62</td>
</tr>
<tr>
<td>GRÁFICO 15.</td>
<td>INSTRUMENTOS DE POLITICA Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EXPORTACIONES</td>
<td>Página 69</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1. LA COMPETITIVIDAD

El término competitividad es un concepto en construcción; carece de una definición ampliamente aceptada que recoja todos los elementos de esencia y fenómeno, de contenido y forma, de particularidad y concreción, que lo diferencien; pese a las muchas acepciones que de él se conocen y utilizan, es una palabra que no se encuentra en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

Pareciera entonces, que antes de ocuparse en proponer la definición de competitividad, diferentes autores han centrado su esfuerzo en aportar los elementos básicos que la caracterizan, de los cuales se comentan en la primera parte de este documento algunos de los más importantes.

1.1 EL PROPOSITO DE LA COMPETITIVIDAD

La década de los años ochenta que para América Latina se constituyó en lo que se ha dado en llamar "la década perdida", bien puede ser reconocida como el escenario en el cual se gestó un enfoque más sistémico para la interpretación de la situación del continente y la proposición de los nuevos desafíos; en ese escenario y como un aspecto del nuevo enfoque, la competitividad representa finalmente, un papel estelar.

De alguna manera, se puede afirmar que la centralidad de la competitividad en los países latinoamericanos durante la presente década, tiene su origen en lo que Fernando Fajnzylber llamó ‘la situación del casillero vacío’, y que se muestra en el gráfico No. 1, en el cual se ve claramente lo que pasó entre 1965 y 1985 en materia de crecimiento económico y equidad y, que en verdad no ha cambiado sustancialmente desde entonces a hoy.
"Algunos países como Brasil, México, Colombia y varios más, han tenido particular éxito en materia de crecimiento. Algunos países han tenido particular éxito en materia de equidad, como Argentina y Uruguay. Algunos no han tenido tanto éxito ni en crecimiento ni en equidad, como Argentina y Uruguay, es decir no se han distinguido por ser particularmente dinámicos ni equitativos. Pero lo más importante que dice este gráfico es que en América Latina nadie ha conseguido crecimiento con equidad."

Esta situación del casillero vacío que inicialmente se creyó que era normal y por consiguiente, a los que les había ido bien en el crecimiento económico, mañana tal vez les iría mejor en materia de equidad y viceversa, luego cuando se hizo manifestó que había países en el resto del mundo en desarrollo, con los mismos indicadores y parámetros, en el mismo periodo (gráfico No. 2), que han compatibilizado crecimiento y equidad, se puso en evidencia el gran drama de América Latina y la urgencia de actualizar las propuestas para reencauzar el continente por la senda del desarrollo.

Así entonces, y asumiendo que se trata de un concepto todavía difuso, la competitividad se relaciona cada vez más con el propósito central de la concepción humanista del desarrollo que establece su cometido en el mejoramiento del bienestar del hombre, expresado en mejores niveles y calidad de vida. Dicha relación consiste en que el logro del desarrollo así entendido, es cada vez más interdependiente con el incremento de la productividad, la sustentabilidad ambiental, y el tipo y grado de inserción de la economía de un país o región, en el contexto mundial.

1/ Fajnzylber, Fernando. Industrialización y Desarrollo Tecnológico CEPAL/ONUDI, Informe No. 12, Santiago de Chile, 1992, pág. 9 y 10.
### GRAFICO 1. AMÉRICA LATINA: CRECIMIENTO - EQUIDAD

<table>
<thead>
<tr>
<th>TASA PIB/HABITANTES</th>
<th>40% MENORES INGRESOS</th>
<th>10% MAYORES INGRESOS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>&lt; 2.4</td>
<td>BOLIVIA</td>
<td>COSTA RICA</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>CHILE</td>
<td>EL SALVADOR</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>PERÚ</td>
<td>GUATEMALA</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>VENEZUELA</td>
<td>HONDURAS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>HAITÍ</td>
<td>NICARAGUA</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>PIB: 21.0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>POB: 22.1</td>
</tr>
<tr>
<td>≥ 2.4</td>
<td>BRASIL</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MÉXICO</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>COLOMBIA</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ECUADOR</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>PARAGUAY</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>PANAMA</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>REP. DOMINICANA</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>PIB: 66.0</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>POB: 69.2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### GRAFICO 2. OTROS PAÍSES EN DESARROLLO: CRECIMIENTO-EQUIDAD

<table>
<thead>
<tr>
<th>TASA PIB/HABITANTES</th>
<th>40% MENORES INGRESOS</th>
<th>10% MAYORES INGRESOS</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>&lt; 0.4</td>
<td>KENIA</td>
<td>BANGLADESH</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ZAMBIA</td>
<td>INDIA</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>FILIPINAS</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>COSTA DE MARFIL</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>PIB: 3.5</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>POB: 3.5</td>
</tr>
<tr>
<td>≥ 2.4</td>
<td>TÚRQUÍA</td>
<td>CHINA</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MAURITANIA</td>
<td>COREA, REP</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MALASIA</td>
<td>EGIPTO</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>ESPAÑA</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>HONG KONG</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>HUNGRÍA</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>PIB: 6.4</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>POB: 2.7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** División conjunta CEPAL/ONUDI de Industria y tecnología.

En la gráfica 1, América Latina incluye: los países miembros de ALADI, los países miembros del MCCCA, Haití, la República Dominicana y Panamá.

Los otros países en desarrollo incluidos en la gráfica 2, representan el 80% de la población y 79,5% del PIB del total de los países en desarrollo, excluida América Latina.

La tasa de crecimiento de referencia es la del PIB por habitante de los países industriales entre 1965 y 1985. El indicador de referencia para la equidad equivale a la mitad de la misma relación en los países industriales.

Los porcentajes indicados en la esquina inferior derecha de cada casillero se refieren a la participación de los países incluidos en este casillero, respecto al PIB y a la población total del grupo de referencia.
De consiguiente, la competitividad no se refiere solamente a lo que un país o una región poseen y, antes que aumentar la rentabilidad de las empresas, el objetivo económico de una nación o una región es mejorar el nivel y calidad de vida de sus habitantes, incrementando el valor de lo que pueden aportar a la economía mundial. Lo que importa no es aquello que poseemos, sino lo que somos y lo que hacemos.2

La capacidad de aportar mayor valor a la economía es en sí misma, una posibilidad real de mayor bienestar presente, así como el incremento permanente de dicha capacidad es la condición de un mayor bienestar en el futuro. Promover las habilidades y capacidades, perfeccionar los recursos para compatibilizarse con los requerimientos del mercado mundial, es el desafío.

1.2. LA FUENTE DE LA COMPETITIVIDAD ES LA INNOVACION

La historia económica de los países, en sus diferentes etapas, se encuentra en función de los factores básicos que han impulsado su desarrollo: los recursos naturales, la inversión de capital, la innovación productiva o la riqueza acumulada (gráfico No. 3).

El desarrollo de un país con base en sus recursos naturales, es expresión del aprovechamiento de las ventajas comparativas que el país posee; el desarrollo basado en la innovación sugiere un mayor despliegue de las ventajas competitivas; a su turno, sustentar la economía de un país en la riqueza acumulada es sinónimo de decadencia.

Los conceptos de "ventaja comparativa" y "ventaja competitiva" son diferentes.

FACTORES DE IMPULSO DEL DESARROLLO

IMPULSADO POR LA INNOVACION
* EL "DIAMANTE COMPETITIVO"
* ALEMANIA, JAPON

IMPULSADO POR LA INVERSION
* INVERSION AGRESIVA
* COREA, SINGAPUR

IMPULSADO POR LOS FACTORES
* RECURSOS NATURALES
* AUSTRALIA, COLOMBIA

VENTAJAS COMPARATIVAS  \ /  VENTAJAS COMPETITIVAS

LAS INDUSTRIAS DE UNA NACION ESTAN MEJORANDO Y AMPLIANDO SUS VENTAJAS COMPETITIVAS O... SE ESTAN QUEDANDO ATRAS.

COMO SE PUEDE EXPLICAR LA COMPETITIVIDAD?

ADAPTADO DE MONITOR COMPANY
El primero, surgido de la teoría clásica de la economía, refiere la dotación de recursos naturales (agua, suelo, clima, ubicación geográfica, etc.) en los cuales muchas empresas y países han sustentado inicialmente su desarrollo económico. Las ventajas comparativas se identifican al interior de cada país al comparar diferentes productos y seleccionar aquellos en los cuales existe un rendimiento o eficiencia de los factores naturales, mas elevado. Las ventajas comparativas se expresan básicamente en los menores costos de producción, y existen técnicas depuradas para su medición, como la de evaluación de costos de recursos internos - CRI. Las ventajas comparativas son estáticas, algunas corresponden a recursos que tienden a ser permanentes, en tanto que otras corresponden a recursos naturales no renovables, que en cualquier caso son insuficientes para sustentar una actividad o negocio en el más largo plazo.

Por su parte, el concepto de ventajas competitivas, sugiere que los factores de producción no son solamente tierra, capital y trabajo como originaria y tradicionalmente se ha considerado y, que modernamente, la tecnología, información, infraestructura, conocimiento y estrategia, constituyen verdaderos factores productivos en los cuales descansa finalmente, la diferencia de una y otra empresa o sector. La ventaja competitiva se establece mediante la comparación de un producto entre varios países. De consiguiente, la ventajas competitiva es creada, es dinámica o cambiante y se puede expresar no solamente en los menores costos de producción, sino también en la diferenciación de productos para clientes especializados o segmentados, y en el mayor avance tecnológico, entre otros aspectos; las ventajas competitivas también son medibles, la matriz de competitividad es uno de los instrumentos desarrollados para ello.

La construcción de la ventaja competitiva está asociada al desarrollo del conocimiento, de la tecnología de la
información, y tiende a expresarse en la mayor especialización dentro del sector o industria de que se trate.

Las ventajas competitivas son fruto de la presencia de empresas e instituciones de categoría que, en primer lugar, crean los factores especializados y, luego, trabajan continuamente por perfeccionarlos; por ello, la innovación permanente y anticipada (a los rivales) es fuente de la ventaja competitiva.

Innovar es la acción de producir un bien, ofrecer un servicio, usar un método o un nuevo insumo que representa un cambio tecnológico.

La innovación incorpora no solo el progreso técnico a los procesos productivos, (innovación en el sentido convencional) sino también los intangibles de la actividad empresarial: diseño, publicidad, marketing, gestión, etc).

Para que la innovación contribuya al desarrollo de la ventaja competitiva debe responder a necesidades identificadas o lo que es igual, aprovechar las oportunidades del mercado; debe expresarse en algo objetivo, concreto o efectivo y debe constituir el origen de un nuevo liderazgo.

1.3. EL FUNDAMENTO DE LA COMPETITIVIDAD ES LA PRODUCTIVIDAD3

En relación con los factores que determinan la competitividad, algunos autores consideran que se trata de un fenómeno macroeconómico producido por variables tales como tasa de intercambio, tasas de interés, y déficit

---

gubernamentales. Sin embargo, Japón y Corea han aumentado su nivel de vida, a pesar de su déficit presupuestario; Alemania y Suiza, no obstante el alto valor de sus monedas e Italia y Corea, incluso con altas tasas de interés.

Otros sostienen que la competitividad se da en función de una fuerza laboral barata y abundante. Alemania, Suiza y Suecia, han prosperado, con sueldos altos y por épocas, con escasez de fuerza laboral.

Otro punto de vista relaciona la competitividad con la abundancia de recursos naturales, pero Alemania, Japón, Suiza, Italia y Corea del Sur poseen respecto de otros países, recursos naturales limitados.

La idea de que la competitividad es fruto de políticas gubernamentales, contrasta con la situación de países exitosos donde la intervención Estatal directa en la propiedad y operación de la industria exportadora es escasa como en Alemania, Japón o Corea del Sur pero determinante en la orientación, concertación, representación y promoción internacional.

Otra explicación de la competitividad sugiere la diferencia en las prácticas de administración; no obstante, industrias diferentes requieren distintos enfoques de administración. Las prácticas existentes en empresas familiares Italianas pequeñas, organizadas flexiblemente, produciría un desastre si se aplicara a empresas Alemanas de autos.

Adicionalmente, como factores y políticas que inciden en el desarrollo de la capacidad competitiva de los países, frecuentemente se mencionan entre otras, el aumento del gasto en investigación y desarrollo, el aumento del nivel y cobertura educativa, el crecimiento del ingreso percápita, el mayor grado de apertura de sus economías, la reducción del tamaño del Estado, el crecimiento de las exportaciones.
Ninguna de estas explicaciones es suficiente por sí sola para explicar la posición competitiva de una nación. Cada una tiene algo de verdad, pero un conjunto de fuerzas amplias y complejas parece estar en juego.

Para Michael E. Porter, autor representativo de la concepción de "Estrategia Competitiva de las Naciones", el único concepto significativo de la competitividad parece ser la productividad.4

"El principal objetivo económico de una nación consiste en crear para sus ciudadanos un nivel de vida elevado y en ascenso. La capacidad para lograrlo no depende de la "competitividad", concepto amorfo, sino de la productividad con que se aprovechan los recursos de una nación: el capital y el trabajo. La productividad es el valor del rendimiento de una unidad de mano de obra o de capital. Depende a la vez, de la calidad y de las características de los productos (las cuales determinan los precios que se pueden asignar) y de la eficiencia con que se manufacturan.

La productividad es, a la larga, el determinante primordial del nivel de vida de un país y del ingreso nacional por habitante. La productividad de los recursos humanos determina los salarios y la productividad proveniente del capital determina los beneficios que obtiene para los propietarios del mismo.5

La productividad consiste en aumentar la calidad de los productos, mejorar la tecnología, la eficiencia en la producción, competir con éxito en segmentos de mercado cada vez más sofisticados e incluso, competir en industrias


totalmente nuevas y eficientes, todo lo cual, se expresa finalmente, en el valor del producto generado por unidad de trabajo ó capital.

La competitividad entonces, se construye mediante el incremento gradual y permanente del rendimiento de todos los factores productivos, lo cual denota el carácter totalizante o multifactorial que debe conseguir el proceso de desarrollo.

No obstante, el desarrollo de la productividad laboral sigue siendo determinante, más no concebido solamente en su relación con el trabajo productivo propiamente dicho, sino en sus múltiples relaciones con la cultura, el comportamiento humano, la política, y tanto otros aspectos confluyentes. Robert Reich, es insistente en afirmar que:

"En vista de que casi todos los factores de la producción -dinero, tecnología, plantas y equipos- se trasladan fácilmente a través de las fronteras, el verdadero concepto de economía nacional está perdiendo sentido, así como las nociones de empresas, capitales, productos y tecnologías nacionales.

De modo que la respuesta a quienes somos "nosotros" estriba en el único aspecto de una economía nacional que es universal y relativamente estable: el trabajador nacional, la mano de obra de un país. El verdadero desafío económico que afrontan los Estados Unidos para los próximos años -lo mismo que todas las demás naciones- es incrementar el valor potencial que sus ciudadanos pueden agregar a la economía global, al promover sus habilidades y capacidades, y perfeccionar los recursos para compatibilizar esas habilidades y capacidades, con los requerimientos del mercado mundial.6

6/ Reich, Robert B. Ob cit pág. 18.
1.4. TECNOLOGIA DE LA INFORMACION: EL FACTOR CRITICO DE LA
COMPETITIVIDAD.

La formulación de las políticas macroeconómicas como
decisiones que contribuyen a elevar o inhibir el desarrollo
de las ventajas competitivas, igual que la formulación de
una estrategia corporativa, encuentran en la información y
el conocimiento, la función clave del proceso de
diagnóstico, diseño y ejecución.

A nivel de las empresas, el conocimiento y la gestión
tecnológica se ha convertido o tiende a convertirse en uno
de los insumos que representa la mayor participación en los
costos de producción.

"La cuestión de la competitividad descansa cada vez más en
el conocimiento (científico, técnico, la capacidad de
diseño, los sistemas de información) y en la gestión de
technología. Esta última ya no cabe concebirla en
departamentos formalmente constituidos y limitados a la
investigación y desarrollo; por el contrario, hoy en día la
gestión tecnológica constituye una dimensión estratégica de
la empresa, la cual abarca el conjunto del modo de accionar
de la misma (proveedores de materias primas, componentes y
equipos; servicios de ingeniería, diseño y organización;
servicios de investigación contratados de la universidad y
centros tecnológicos, cooperación empresarial) en la
investigación y desarrollo, fabricación y distribución"7.

Más aún, si la competitividad internacional de un país o
una región depende de qué exporta, y con que eficiencia lo
hace, el progreso técnico tiene que ver con las dos
dimensiones. Está presente en el contenido de lo que se
exporta, y está presente en la forma en que la empresa, el

7/ Rosales, Oswaldo (Economista Asesor de la Secretaría
Ejecutiva de la CEPAL). COMPETITIVIDAD Y CAMBIO
TECNOLÓGICO: Una tarea de planificación. Revista
Interamericana de Planificación (SIAP) Volumen XXIV,
sector, la región, el país se organiza para producir los bienes, luego entonces, el progreso técnico no tiene que ver solamente con los equipos, sino también con la dimensión institucional, organizacional, logística, etc.8.

Los datos que se convierten en información; la información que se convierte en conocimiento; el conocimiento destinado a ser tecnología y la tecnología destinada a ser producto y a ampliar los mercados, sobre la base que la tecnología permite bajar los costos, apoyada en insumos disponibles, constituye 'La mejor Tecnología'.

De consiguiente, es concluyente que el conocimiento y la tecnología convertidos en "información" dominan las relaciones modernas de producción, la gestión del Estado y los agentes del desarrollo productivo y social.

Tecnología e información es clave maestra del desarrollo, "Factor Crítico" del desarrollo, por ser, al tiempo, un insumo y un producto que articula todos los factores de producción y el desarrollo regional o nacional.

La "información" como insumo realiza la síntesis entre la investigación y el desarrollo, la acumulación del conocimiento orientado a la producción, el cambio tecnológico, la reorganización productiva, e integra las condiciones para el control estratégico de la producción y comercialización, y las variables claves del desarrollo regional.

Alcanzar el desarrollo en tecnologías e información tiene un alto costo; resistirse a él, un costo de marginamiento histórico y, dejarse sumergir sin él, un costo de soberanía y sobrevivencia9.


1.5. LOS INDICADORES DE LA COMPETITIVIDAD

Los indicadores para establecer la competitividad también se encuentran en construcción; la comparación de los países a través de los indicadores del nivel del ingreso percápita, el coeficiente de exportaciones, el peso relativo del gasto público en el producto, el grado de inserción en el mercado internacional, la participación de las manufacturas no basadas en los recursos naturales en las exportaciones totales de cada país, la cobertura y el desempeño educativo, el gasto en investigación y desarrollo, el crecimiento del producto en un período considerado, permite concluir que el conjunto de tales indicadores no tiene relación y consistencia suficientes cuando se comparan con las variaciones de los países en las importaciones y exportaciones mundiales.

Por ello, para Fajnybergh, "los aspectos que más peso parecen tener en la competitividad son la participación de exportaciones de las manufacturas no basadas en recursos naturales y el dinamismo de las economías nacionales. Pero aún en esos casos, la evidencia empírica está lejos de ser concluyente."10.

El Análisis Competitivo de las Naciones C.A.N. es un programa computacional, desarrollado por CEPAL, Naciones Unidas, con base en el trabajo de Ousmene J. Manden que condensa la información sobre las importaciones y exportaciones de 88 naciones, hacia los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico -OCDE- desde 1963, los cuales representan más del 70% del comercio mundial. Este software permite establecer para cada país aquellos productos que representan "estrellas nacientes", "estrellas menguantes", "oportunidades perdidas" o "retrocesos", según el comportamiento del

mercado y la participación del país en un período determinado.

Con base en esta matriz de competitividad se puede hacer inteligencia comercial haciendo uso de diferentes bases de datos privadas y públicas sobre ofertas y demandas, importaciones y exportaciones de que disponen especialmente algunos organismos de promoción del comercio (gremios, cámaras de comercio) o empresas privadas especializadas en este tipo de servicios.

Otro instrumento para establecer la competitividad de los países y las regiones, es el World Competitiveness Report - W.C.R.- publicado anualmente y desde 1980 por el World Economic Forum, de Ginebra -Suiza, el cual establece la posición competitiva de un gran número de países, mediante su comparación a través de 370 variables de análisis.

La misma casa, World Economic Forum, publicó por vez primera y muy recientemente (1993), en la Revista World Link, dos (2) encuestas contratadas con sendas agencias especializada en la materia, sobre las diez (10) regiones (subnacionales) de mayor competitividad a nivel mundial, por su capacidad de atracción de la inversión extranjera.

El resumen de las regiones seleccionadas y sus respectivos puntajes, aparecen en el gráfico No. 4. Los bloques o temas que agrupamn los criterios de selección son los siguientes:

- Contribución de la región a la fortaleza económica nacional.

- Percepción internacional de la región.

- Calidad / Disponibilidad de los servicios financieros.

- Oferta y calidad de los recursos humanos.

- Instrumentos para desarrollar negocios.

- Grado en que las actividades de la región han sido éxito.
### GRAFICO No. 4.

### RANKING DE COMPETITIVIDAD REGIONAL *

<table>
<thead>
<tr>
<th>ERNEST &amp; YOUNG</th>
<th>TOTAL MAX.=24</th>
<th>P.L.I.</th>
<th>TOTAL MAX.=28</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. MANCHESTER (UK)</td>
<td>23</td>
<td>1. NORTE DE INGLATERRA (UK)</td>
<td>26</td>
</tr>
<tr>
<td>2. CATALUÑA (ESPAÑA)</td>
<td>22</td>
<td>2. CAPE PROVINCE (SUDAFRICA)</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>3. SEUL (COREA DEL SUR)</td>
<td>22</td>
<td>3. SHENZHEN (CHINA)</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>4. FLANDES (BELGICA)</td>
<td>21</td>
<td>4. CAROLINA DEL NORTE (USA)</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>5. BAVARIA (ALEMANIA)</td>
<td>20</td>
<td>5. BUENOS AIRES (ARGENTINA)</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>6. GUANGDONG (CHINA)</td>
<td>18</td>
<td>6. REPUBLICA CHECA</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>7. YUCATAN (MEXICO)</td>
<td>17</td>
<td>7. VALPARAISO/CONCEPCION (CHILE)</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>8. HO CHI MINH (VIET NAM)</td>
<td>16</td>
<td>8. YUCATAN (MEXICO)</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>9. JOHANNESBURGO (SUDAFRICA)</td>
<td>16</td>
<td>9. MEUSING / ADANA / ISKENDERUN (TURQUIA)</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>10. SAN PETERSBURGO (RUSIA)</td>
<td>13</td>
<td>10. VIET NAM DEL SUR</td>
<td>18</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** Revista World Link, Londres, 1993.
1.6. LA COMPETITIVIDAD ES ESPECIFICA

El carácter específico de la competitividad se reconoce en dos (2) aspectos fundamentales:

- Solo se presenta en algunas industrias o sectores y,
- Se localiza en espacios subnacionales.

En relación con el primer aspecto, se reconoce que ningún país y de consiguiente ninguna región puede ser productiva en todo; los países y regiones con los más altos niveles de vida tienen muchas industrias en las cuales las empresas locales no son competitivas. Tratar de explicar la competitividad a nivel nacional es entonces, contestar a una pregunta equivocada, lo que se debe comprender -sugiere Porter- son los determinantes de la productividad, de la velocidad de crecimiento de la productividad. Para encontrar respuestas hay que centrarse no en la economía como un todo, sino en industrias específicas y segmentos de industrias.

En relación con el segundo aspecto, la nueva teoría de la "estrategia competitiva" trata de explicar porque una nación provee una ‘base doméstica’ favorable a empresas que compiten internacionalmente. La ‘base doméstica’ es el país y en el la región) en donde las ventajas competitivas esenciales de las empresas son creadas y mantenidas; donde se fija la estrategia de la empresa, donde se crea y mantiene el producto esencial y la tecnología, donde se ubican los trabajos más productivos, las capacidades y habilidades más avanzadas (Porter, 1991).

Cuales son los factores que contribuyen a configurar los espacios subnacionales como regiones competitivas?

La funcionalidad de los espacios subnacionales en los cuales se localizan algunos de los factores del éxito de la competitividad), encuentra argumentos y experiencias
representativas de diferentes lados. A continuación se presentan de manera no estructurada algunos hechos y tendencias que validan la argumentación:

1.6.1. EL NUEVO PATRON TECNO-PRACTICO.

Los elementos que configuran el nuevo patrón tecnoproductivo funcionales con la conformación de espacios regionales competitivos presenta varios hechos y tendencias:

- La producción a escala flexible y diferenciada para segmentos cada vez más personalizados y exigentes, en principio puede ser mejor atendida en espacios regionales que constituyan lugares de demanda exigentes, los cuales permitan crecer haciendo escalamientos y ajustes de producción, control y retroalimentación, antes de salir a conquistar mercados más grandes.

- La deslocalización de procesos que estimulan el crecimiento de las empresas 'hacia afuera', mediante la creación de unidades estratégicas o de negocios como empresas satélites y la mayor vinculación con proveedores, reclama de espacios que permitan la comunicación directa y oportuna, mediante sistemas de información en red, los cuales es posible conseguir más fácilmente en espacios regionales.

- La integración de 'Clusters' sectoriales mediante la diversificación del portafolio de inversiones de las empresas en las actividades que conforman la cadena de valor de su actividad, como estrategia para el fortalecimiento de la capacidad competitiva de las empresas, suele tener un marcado carácter regional.

- La inserción de las empresas en el mercado internacional, es recomendable que tenga como soporte una adecuada participación en el mercado doméstico
regional y nacional, de manera que ofrezca seguridad y respaldo ante las eventuales dificultades del mercado internacional.

En fin, la integración de 'networks', alianzas estratégicas, corporaciones virtuales, son todas formas de organización empresarial competitiva que implican descentralización y, por consiguiente revalorizan la importancia de los espacios regionales bien dotados, pro-activos e integrados.

1.6.2. LA ESCALA FLEXIBLE DE PRODUCCION

La razón por la cuál las regiones alcanzan preeminencia, estriba en el hecho que constituyen espacios económicos adecuados para conseguir la flexibilidad y la eficiencia productiva necesarias en cuanto a escala, costos de producción y funcionalidad para articularse a la economía global.

No es el modelo de producción 'Fordista', caracterizado por la producción en serie, de productos homogéneos, para consumidores no diferenciados, la clave para entender la reemergencia y el desarrollo de las regiones, sino el hecho que las empresas alcancen en ellas (las regiones) economías de escala flexible y eficiente, en cuanto a costos, bienes y servicios.

"En otras palabras -dice Kenichi Omhae-, el Estado-región no está definido por economías de escala en la producción (las cuales, después de todo, pueden medirse con base en el tamaño de cualquier exportación sobre el resto del mundo), sino por haber alcanzado economías de escala eficientes en cuanto a consumo, infraestructura y servicios profesionales."
...La escala flexible de eficiencia se encuentra a nivel regional, no nacional. Este factor es de gran importancia porque son las técnicas de mercado modernas y la tecnología las que definen la economía del Estado-región"11.

1.6.3. LOS COSTOS DE PRODUCCION

En esta dirección también Porter comenta que: "Uno de los viejos paradigmas sobre la competitividad era el modelo de la ventaja competitiva, la noción de que la competitividad es impulsada por el costo, y el costo es impulsado fundamentalmente por el costo de las entradas-inputs, el costo de mano de obra, el costo de los recursos naturales, el costo del capital, etc. Bajo este paradigma, por supuesto, el nivel nacional es muy importante porque las tasas nacionales de salarios varían, y tales cosas como el costo de capital son establecidos principalmente a un nivel nacional. Pero las grietas están apareciendo en este paradigma. Los costos de entradas ya no parecen impulsar el éxito competitivo sobre una base internacional. ¿Por qué? Primero, por causa de la globalización... Cada vez más las empresas pueden encontrar sus materias primas a un nivel global.

La tecnología tienen un papel de igual importancia en socavar el paradigma tradicional porque capacita a las empresas que son competitivas en encontrar formas de eliminar o hasta sobrepasar el papel de estas entradas de costo. Si uno tiene costos altos de salarios uno no es competitivo, uno sencillamente automatiza la actividad laboral del proceso:

Cada vez más, no es el costo de la entrada que uno tiene lo que determina su éxito, es qué tan eficientemente y que tan efectivamente uno puede utilizar esas entradas para

determinar el éxito competitivo. Las empresas más innovadoras de hoy día pueden eliminar el papel de las entradas completamente.12

El hecho que la nación ya no tenga una participación determinante en el establecimiento de los costos, si bien no significa que las regiones tiene por ello un mayor protagonismo si es un factor que les concede ventaja a las regiones que tienen una infraestructura y servicios adecuados para conectarse con los flujos de comercio nacional e internacionales de manera que permitan conseguir menores costos.

De consiguiente, un argumento que contribuye a explicar el dinamismo de las regiones, es el hecho de aprender a ser competitivas dando respuestas a la lógica de la competencia en el mercado global y no con arreglo a la intervención del Gobierno Central.

La región situada dentro de las fronteras de una nación comparte sus metas políticas, depende de ella en materia de seguridad y defensa, política exterior, política macroeconómica y monetaria, impuestos e inversiones públicas, educación y entrenamiento; sin embargo, las decisiones macroeconómicas son insuficientes en el largo plazo para impedir que en ambientes de apertura e internacionalización económica sea la competencia en el mercado lo que determine la posición del país, las regiones y sus empresas, y es allí donde se observa que las regiones son mas funcionales a la lógica de ser eficientes en costos, demanda, exportaciones, etc.

1.6.4. LAS CONDICIONES BASICAS

Adicionalmente, Kenichi Ohmae advierte que las regiones competitivas o Estados-región, como él las llama, se distinguen por poseer como elementos que las caracterizan, entre otros, los siguientes:

- Vocación para insertarse en la economía mundial, esto es, un planteamiento de estrategia a nivel global.

- Un mercado interno suficientemente grande y atractivo para el desarrollo de productos de consumo con eficiencia en el diseño y montaje de las cadenas de ventas y servicios, programas de satisfacción al consumidor, encuestas de mercado y sistemas de satisfacción al consumidor, entre otros.

- El Estado-región reúne entre 5 y 20 millones de personas. El rango es amplio, pero los extremos son claros: no es medio millón, ni 50 o 100 millones.

- Un tamaño geográfico adecuado para justificar la infraestructura, los vínculos de transporte, comunicaciones y servicios profesionales de calidad, necesarios para participar económicamente a escala global, lo cual debe incluir al menos un aeropuerto internacional, y, lo que sería más deseable, un puerto con facilidades de tipo internacional para el manejo de carga.

- Sentido de identidad o pertenencia regional que permita a sus ciudadanos compartir ciertos intereses económicos y consumos.

1.6.5. LA CONCENTRACION GEOGRAFICA

Cuál es el papel de la región en el proceso de la competitividad, se pregunta Porter y el mismo responde: "Si uno mira el mapa de los Estados Unidos y busca áreas de firmas e industrias verdaderamente competitivas internacionalmente, uno ve algo muy llamativo en América que, en realidad, aplica a todos los países del mundo. Y eso es que el éxito de la competitividad es localizado. No se extiende a través de la nación. Las compañías de clase mundial y sus clientes y proveedores son muchas veces concentrados en un área muy reducida geográficamente."
Virtualmente todas las alfombras en los Estados Unidos son producidas en un pueblo de Georgia, por ejemplo, los muebles de la oficina vienen casi exclusivamente de Michigan; los farmacéuticos vienen en New Jersey; los computadores personales de California.

¿Por qué es el éxito competitivo tan localizado en estos días? Porque cuando uno tiene competidores, sus clientes, sus proveedores y sus programas especializados universitarios de investigación todos en la misma área geográfica, uno tiene un clima extremadamente positivo para la mejora y la innovación. Es una situación donde las líneas de comunicación son cortas, donde las presiones están sentidas muy agudamente, porque es su vecino compitiendo contra uno, y no es alguien de un lugar distante.

Encontramos que alrededor del mundo en país tras país, el lugar relevante del éxito competitivo es cada vez más local. La habilidad de crear una concentración única de talento local, de tecnología local, de infraestructura local, de proveedores locales y de competidores locales en campos relevantes le da a uno de los ingredientes para el éxito competitivo. Esto es lo que pasó en la parte sureña concentración de Alemania con la industria automotriz; esto es lo que pasó en Japón con los motocicletas, y eso es lo que pasó en muchísimas industrias italianas.

Uno necesita concentración para los talentos especializados y pericia para impulsar la competitividad. Uno necesita que el nivel local y estatal estén donde está la acción verdadera. Eso implica unos cambios muy profundos en cómo pensamos sobre la política gubernamental y la estrategia empresarial. Bajo este nuevo paradigma de la competitividad, las políticas económicas del estado o de la región llegan a ser profundamente importantes porque es en el nivel regional o local donde surge esta concentración única. Las industrias que van a ser exitosas no lo harán en momentos de energía aislados, localizados uno aquí y
otro ahí. Cada vez más las industrias tendrán éxito donde hay masa crítica, donde una agrupación de compañías toma forma"13.

En el estudio de los factores causales que explican la concentración geográfica de la actividad económica al interior de los países, Paul Krugman aporta algunos elementos que se deben considerar.14

En primer término, este autor reconoce la conveniencia de comprender la economía internacional, a partir de lo que sucede en el interior de las naciones, dado que solo allí se puede explicar porque existen áreas con determinada especialización productiva o porque los ritmos de crecimiento regional son diferentes.

En segundo lugar, afirma que la concentración de la actividad económica en determinadas áreas se explica por la influencia permanente de algún tipo de rendimientos crecientes a escala, gracias a las economías externas que la región genera, y que tales rendimientos crecientes a escala de una región surgen de sucesos accidentales a lo largo de su historia, que se inician con la acumulación de recursos, empresas y trabajadores y al final, su resultado estará determinado por la existencia de materias primas, tecnologías, etc. que consigue a nivel agregado.

Luego entonces, Krugman considera que el comercio internacional es el resultado de una especialización arbitrarias, de las regiones (subnacionales) basada en la existencia de rendimientos crecientes, antes que el resultado de un esfuerzo consciente por aprovechar de diferencias de recursos o la mayor productividad.


Sin embargo, este planteamiento es discutible, pues hay tres factores que en geografía económica se reconocen como inductores del establecimiento de las empresas en una región determinada:

- La existencia de factores básicos atractivos como recursos naturales (bosques, minerales, pesca) en cantidad y calidad estimables o, mano de obra abundante y barata.

- Aceptable ubicación e infraestructura para proveerse de insumos y acceder a los mercados domésticos o internacionales.

- Una plataforma o base doméstica, esto es una dotación de factores (básicos y especializados) y una integración productiva (Cluster) atractivos para la localización de empresas de talla mundial.

1.6.6. LA DESCENTRALIZACION Y AUTONOMIA SUBNACIONALES

Las demandas de mayor descentralización y autonomía de las regiones y localidades, revaloriza su papel de agentes del desarrollo encargados de:

- Proveer las condiciones necesarias de infraestructura y servicios para la actividad productiva;

- Representar y promocionar nacional e internacionalmente los productos de exportación de la región, así como los atributos y ventajas de la misma para recepcionar inversión extranjera;

- Apoyar la conformación de redes de servicios interpresariales y de circuitos tecnológicos al interior de la región,
- Participar en la creación de centros de investigación y desarrollo regional para definir los proyectos estratégicos de la región y para realizarlos conjuntamente;

- Encauzar la formación del capital humano en el sistema educativo regional hacia las necesidades del sector productivo;

- Estimular los valores que configuran la identidad regional y el imaginario colectivo de metas y aspiraciones, entre tantos aspectos.

1.6.7. LAS EXPERIENCIAS EXITOSAS

Los tecnopólis en Japón; los clusters industriales o sectoriales; los distritos industriales en Italia; los parques tecnológicos en Alemania, Francia, España, constituyen expresiones de la importancia de los espacios locales y regionales para el desarrollo de las ventajas competitivas de las empresas y de la competitividad de las naciones.

En relación con los distritos industriales, italianos, es importante resaltar algunas de los principales características que los configuran15.

- Se trata de conjuntos de firmas industriales pequeñas y medianas, PYMES.

- Cada sector especializado suele estar concentrado en un área geográfica.

- Tienen experiencias competitivas a nivel internacional.

- Estan impulsados por una fuerte tendencia hacia la innovación, en lo cual compiten entre sí.

- Poseen relaciones inter e intraempresarial muy arraigadas impregnadas por la identidad sociocultural.

1.6.8. LOS FACTORES AVANZADOS DE PRODUCCION

Los nuevos factores de producción, especialmente aquellos que Porter y otros autores llaman 'especializados' y que están referidos al desarrollo de las habilidades y destrezas del capital humano, a la capacidad de gestión estratégica, al establecimiento de centros de investigación avanzados, al servicio de sectores económicos representativos, entre otros, son aspectos en los cuales las regiones, por razones de economía, de inmediación, de concentración geográfica, de interacción de los actores, de interdependencia entre el sector público y privado, pueden, y de hecho, suelen conseguir una mayor permanencia y profundidad en la realizaciones.

1.6.9. LA INTEGRACION COMUNIDAD - EMPRESAS

Los espacios sociales concentrados permiten el desarrollo de relaciones interpersonales, interempresariales y laborales permanentes, confiables y recíprocas, en torno a los problemas comunes y a los desarrollos individuales; en dichos ambientes se pueden generar normas de conducta no escritas, formas propias de control social matizadas por la idiosincracia y la ética local, más fuertes y estimulantes que de cualquiera otra manera (Maggi, 1994).

1.7. LA COMPETITIVIDAD ES SISTEMICA

Los elementos y agentes que contribuyen a crear la ventaja competitiva constituyen, en sí mismos, un sistema en permanente actividad, cuya connotación más importante es la
de comprometer todos los factores y agentes del desarrollo, en todos los niveles y procesos de la sociedad; por regla general, obran simultáneamente y acumulativamente en relaciones Input-Output, son interdependientes y autorreforzantes, en ambientes de gran competencia doméstica y concentración geográfica.

La construcción de la ventaja competitiva es favorecida por la concurrencia armoniosa y sinérgica de actividades estratégicas en los niveles macroeconómico, regional y empresarial.

La Teoría General de Sistemas, el enfoque sistémico de las organizaciones y la dialéctica, ayudan a entender mejor el alcance o dimensión del concepto "sistema competitivo".

Concebir la competitividad como un sistema implica entender que cada componente del sistema competitivo es un subsistema que contiene en 'micro', todos los elementos del sistema; y a su vez, cada subsistema se comporta como un sistema respecto de sus componentes. Así, suprasistema, sistema y subsistema, son conceptos relativos, pues, lo que es universal en un contexto determinado, se hace particular en otro contexto y viceversa. Así, el diamante competitivo, la cadena de valor del sector, -son en sí mismos, sistemas que condensan en 'micro' el sistema competitivo macro.

De otro lado, lo 'micro' (subsistema) no siempre está determinado por lo 'macro' (sistema y suprasistema), y, este puede estar influenciado e incluso determinado por lo micro.

Todos los elementos del sistema cumplen una función determinada al mismo tiempo, como el engranaje de un reloj, cuyas partes grandes y pequeñas en movimiento rápido unas y lentamente otras, están sincronizadas.
El Gráfico No. 5, recoge una visión de los procesos y agentes básicos que integran el sistema competitivo; los cuales se comentan enseguida:

**GRAFICO No. 5.**

**LA COMPETITIVIDAD COMO SISTEMA**

FUENTE: MONITOR COMPANY, 1993
En los sistemas abiertos (el reloj es un sistema cerrado) - la sociedad, la empresa- mantenerse armonizado con el cambio de los tiempos es cuestión de alta ingeniería y reclama el desarrollo de mentes estrategas que logren la construcción de posiciones competitivas en el marco de procesos de desarrollo regional.

Finalmente, la ventaja competitiva (de las empresas, las regiones y las naciones) es el resultado del sistema; de las oportunidades del entorno general, de la correspondencia entre los objetivos de interés público y del sector privado, de los instrumentos y políticas gubernamentales, de las presiones con que actúa el sector competitivo.

1.7.1. LAS FUERZAS BÁSICAS

Las fuerzas básicas son el escenario donde se desarrolla la competitividad; este se compone de las características demográficas, económicas, culturales, políticas y ambientales, entre otras, que sustentan y distinguen a cada país, y en él a cada región.

Las fuerzas básicas son las variables del entorno general o externo que provee los impulsos de vida al sistema y condicionan el que-hacer de los actores y organismos agentes del desarrollo, sin que estos, individualmente considerados, puedan por sí mismos, modificar su incidencia.

Estos factores generales son, desde luego, cambiantes y a veces, aparecen de imprevisto, lo cual denota que las leyes que los rigen son internas o no manejables por el hombre.

La interacción de las fuerzas básicas se dá en función de algunos aspectos determinantes para la conformación del sistema competitiva entre las empresas, la región y las naciones. Tales aspectos son: los objetivos comunes de los
agentes socioproductivos, las políticas e instrumentos de los organismos de gobierno, la acción de las empresas que integran el sector económico.

Al concebir una estrategia competitiva en el marco de un proyecto de desarrollo nacional o regional, se reclama conocer, como es obvio, la situación "actual" de las fuerzas básicas, su desempeño global, en términos que establezcan su estructura y dinamismo económico, el grado de equidad social, el balance ambiental, los valores culturales que caracterizan la sociedad y la posición competitiva o estratégica que tiene.

1.7.2. LOS OBJETIVOS NACIONALES/ REGIONALES/ EMPRESARIALES

Con base en la situación de las fuerzas básicas y la posición competitiva, cada nación y región así como las empresas, definen sus políticas, objetivos y estrategias.

De hecho, toda nación, región y empresa, siempre tienen unos objetivos y una estrategia, los cuales finalmente se expresan en los resultados de sus realizaciones tangibles y verificables.

Sin embargo, la definición de los objetivos no es siempre el producto de rigurosos ejercicios de análisis técnicos, sino el resultado de las decisiones de coyuntura, sin la necesaria visión de conjunto, perspectiva y horizonte, que adviertan los impactos, en el largo plazo.

La definición de los objetivos constituye el fundamento técnico, (Buisier, 1992) el soporte de la gestión del desarrollo, e implica "establecer el espacio de posibilidades para el diseño de políticas y la interacción social y económica entre los diversos agentes"16 una

concertación, (o al menos la tolerancia implícita o tácita) de los agentes del desarrollo, y aquí es donde se encuentra la mayor dificultad.

La dificultad entonces no estriba en establecer el fundamento técnico del desarrollo, sino en encontrar los concensos necesarios para sacar adelante la estrategias.

1.7.3. LAS HERRAMIENTAS DEL GOBIERNO

Este componente hace referencia a las políticas y actividades que en los campos de su competencias, el Estado en sus niveles nacional, regional y local, ejecutan para dar sentido y dirección a los objetivos estratégicos.

Aquí es donde el Estado juega un papel protagónico como concertador de los objetivos generales entre los agentes o actores del desarrollo.

El proceso de ajuste institucional que actualmente están realizando buen número de países del tercer mundo, conduce a la definición de un nuevo rol del Estado, en el marco de procesos de apertura, de cara al desafío una inserción internacional.

En general, el gobierno provee el ambiente macroeconómico que regula las relaciones de los agentes socio-productivos, establece la capacidad de acción (políticas, competencias y recursos) de sus organismos, en los niveles nacional, regional y local, y permite a cada nivel crear u operar los instrumentos correspondientes para conseguir sus cometidos.

La acción del gobierno configura el 'entorno' que le permite a los agentes consolidar la 'base doméstica competitiva'. Dicho entorno está conformado por los aspectos básicos siguientes17:

- Ambiente macroeconómico (política cambiaria, impuestos, tasas de intereses, inflación régimen de incentivo);

- Existencia y características de la red institucional y de servicios financieros.

- Disponibilidad y calidad de infraestructura física (transporte y telecomunicaciones).

- Cantidad y calidad de recursos humanos.

- Articulación de los sistemas educativos, tecnológicos y de servicio, con el aparato directivo.

1.7.4. EL DIAMANTE COMPETITIVO

El diamante competitivo lo constituyen los elementos específicos que determinan la productividad del sector económico; hacen parte de él, aquellos factores que como la demanda interna, la existencia de proveedores, clientes e industrias de apoyo, los factores productivos naturales o creados y, la estructura de las firmas competidoras, tienen incidencia directa y determinante en la construcción del sector competitivo.

El concepto de diamante competitivo ha sido introducido recientemente a la literatura sobre el desarrollo económico por Michael Porter y, si bien ha sido un concepto polémico por no incluir al Estado como un componente del mismo, - siendo que el diamante es la síntesis de todos los factores que determinan la competitividad y de suyo, el papel del Estado es incontrovertible, - hay que convenir que el concepto constituye un aporte muy importante para establecer de manera más nítida, esto es diferenciando los roles de los agentes, la capacidad competitiva de las empresas o del sector.
1.7.5. LA AGRUPACION O SECTOR DE EMPRESAS

Hace referencia a la actividad de las unidades productivas que pertenecen al sector competitivo, por hacer parte de la cadena de relaciones del mismo.

Su importancia radica en el hecho que la agrupación es el laboratorio donde se desarrolla finalmente la ventaja competitiva de un sector.

El sistema competitivo estimula el desarrollo de "conjuntos únicos de factores especializados", valga decir, "conglomerados" o "racimos" de industrias o sectores competitivos, unidos a través de relaciones verticales (vendedor-comprador) u horizontales (clientes, tecnologías y canales comunes), que tienden a estar geográficamente concentrados, permitiendo que una región o país albergue y desarrolle más de una industria o actividad competitiva.

El cuadro siguiente No. 6, recoge de manera muy general, una secuencia probable del proceso de construcción de la ventaja competitiva.

**GRAFICO No. 6.**

**SECUENCIA DE CONSTRUCCION DE LA VENTAJA COMPETITIVA.**

<table>
<thead>
<tr>
<th>1. DOTACION DE RECURSOS Y DESARROLLO PRODUCTIVOS</th>
<th>LA VENTAJA COMPETITIVA SE CONSTRUYE A PARTIR DE AQUELLOS BIENES Y SERVICIOS CUYA PRODUCCIÓN ES MAS BARATA INTERNAMENTE, VIS A VIS, LOS PRECIOS DEL MERCADO INTERNACIONAL.</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>2. MENORES COSTOS COMPETITIVOS DE RECURSOS INTERNOS (CRI)</td>
<td>MAS ESPECIFICAMENTE, EL DESARROLLO DE LA VENTAJA COMPETITIVA SE FACILITA EN AQUELLOS BIENES Y SERVICIOS CUYO COSTO INTERNO PARA GENERAR UNA DIVISA, ES INFERIOR AL COSTO DE GENERAR ESA DIVISA EN EL PROMEDIO DE ACTIVIDADES PRODUCTIVAS REGIONALES.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<p>| | |</p>
<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>3.</td>
<td><strong>REDUCCION DE VULNERABILIDAD DE LAS EXPORTACIONES</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>CON EL TIEMPO, LAS EMPRESAS CONSIGUIEN ESTABLECER ALGUN GRADO DE DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS EXPORTABLES, AL INTERIOR DE CADA SECTOR, COMO DE MERCADOS DE DESTINO FINAL.</td>
</tr>
<tr>
<td>4.</td>
<td><strong>AUMENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA ECONOMIA REGIONAL.</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>AL TIEMPO CON EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS DE CADA SECTOR, EN LA REGION SE LOGRA EL DESARROLLO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LOS SECTORES NO TRANSABLES, DE BIENES DE CONSUMO Y SERVICIOS, -UTILIZANDO PREFERIBLEMENTE EXCEDENTES DEL SECTOR EXPORTADOR AL CUAL LE SIRVEN.</td>
</tr>
<tr>
<td>5.</td>
<td><strong>IMPACTOS MULTIPLES</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>LOS ANTERIORES PROCESOS GENERAN IMPACTOS MULTIPlicADORES GRACIAS A LA SINERGIA LOGRADA CON LA INCORPORACION DEL VALOR AGREGADO DE LAS EXPORTACIONES, BUSCANDO UNA ARTICULACION MAS FUERTE INTER E INTRASECTORIAL, INTER E INTRAREGIONALMENTE.</td>
</tr>
<tr>
<td>6.</td>
<td><strong>GENERACION DE ECONOMIAS DESECONOMIAS</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>EL DESEMPEÑO GLOBAL DE LA REGION SE CONSOLIDA SEGUN QUE LOS COSTOS Y LA DIFERENCIACION DE LOS DEMAS SECTORES AUMENTE O SE REDUZCA, DE ACUERDO CON LA INTENSIDAD DE LA DEMANDA SOBRE LOS SECTORES; EJEMPLO: EL DESARROLLO CIENTIFICO Y TECNOLOGICO DE UN SECTOR EXPORTADOR QUE SE APLICA A OTROS PARA IMPULSAR SU DESARROLLO.</td>
</tr>
<tr>
<td>7.</td>
<td><strong>IDENTIFICACION DEL DINAMISMO DE LA DEMANDA MUNDIAL</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>EL SECTOR Y LA REGION PROSPECTAN EL COMPORTEAMIENTO DE LA DEMANDA EXTERNA Y DE LOS POSIBLES NICHOS DE ESPECIALIZACION, BASANDOSE EN COEFICIENTES ELASTICIDAD-PRECIOS, EL MARCO DE LAS POLITICAS Y LA CAPACIDAD REGIONAL DE APOYO.</td>
</tr>
<tr>
<td>8.</td>
<td><strong>ALTERNATIVAS PARA SUPERAR ASPECTOS CRITICOS EN EL DESARROLLO DE NUEVAS ACTIVIDADES EXPORTADORAS</strong></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>EL SECTOR Y LA REGION SE MANTIENEN ALERTA SOBRE:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>A. LA FACTIBILIDAD DE INCORPORAR AVANCE TECNOLOGICO EN LOS DIFERENTES SECTORES.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>B. LA POSIBILIDAD DE APLICAR NUEVOS ESQUEMOS DE ORGANIZACION PARA NEUTRALIZAR BARRERAS DE ENTRADA.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>C. LA POSIBILIDAD DE AMPLIAR LAS REDES DE COMERCIALIZACION, PENETRANDO BARRERAS DE PROTECCION IMPUESTAS EN LOS MERCADOS EXTERNOS.</td>
</tr>
</tbody>
</table>
1.8 LA REGION INTELIGENTE

La existencia de los sistemas competitivos antes señalados se encuentra como es obvio, vinculada al espacio o territorio que les da cabida y soporte.

El tamaño del área geográfica y las divisiones político-administrativas que sobre dicho territorio coexistan, si bien se reconocen como algo, por demás, necesario, su importancia también está dada -y cada vez más- en sentido negativo, esto es, de manera que no sean obstáculo para lo que es realmente fundamental e imprescindible: La integración, funcionalidad y sinergia del sistema.

Sin embargo, no todo sistema competitivo es una región, y no toda región constituye un sistema competitivo. Así que hay que entender la dialectica de estos dos conceptos que se corresponden y se complementan.

Una región es más, mucho más que un sistema competitivo entendido como un complejo encadenamiento económico, o un 'espacio organizado'; pero una región que no se constituya en un sistema competitivo tenderá a convertirse en un contenedor sin contenido. (Boisier, 1992).

Los problemas surgen de inmediato. Cómo armonizar la región-objeto y la región-sujeto; cómo armonizar la región formal con la región-estructural; cómo lograr correspondencia entre la cultura, la institucionalidad regional y las entidades centrales o nacionales; cómo lograr que el capital humano de una región sea realmente competitivo, esto es que incorpore su producción de bienes y servicios en la economía nacional e internacional?

La situación es aún más compleja. De qué concepto de región estamos hablando, cuando este cambia, es dinámico y tiene un desarrollo difícil de validar en una gran cantidad de lugares y comunidades. Que es finalmente una región? Abordemos esto más detenidamente.
La definición de región ha estado siempre sometida a un constante proceso de formación y deconstrucción conceptual.

- Desde el origen del concepto, el territorio ha estado asociado como factor básico de su definición, como lo ha estado también la división político-administrativo correspondiente.

- Sin embargo, en la actualidad también se reconoce la importancia de la comunidad (esto es la integración, identidad y compromiso) de los agentes del desarrollo para desplegar su potencialidad endógena, como factor caracterizante de una región.

- Y más recientemente, también se alude a la 'complejidad estructural' como aspecto central y determinante del concepto en cuestión.

En todo caso, y como conclusión preliminar, la región de la cual tratamos, siempre ha sido abordada en la relación nación-espacios subnacionales, y esta dimensión es francamente insuficiente, pues, el horizonte de la globalización, abre una nueva perspectiva y relativiza la incidencia de algunos de los aspectos mencionados.

- Así, en relación con el territorio hoy se reconoce que poco importa su extensión o tamaño, y más bien se enfatiza la importancia del conocimiento y la apropiación sustentable de la dotación de recursos naturales que la región posee.

- Respecto de las divisiones político-administrativas se afirma que no importa que una región socioeconómica pertenezca a más de una (1) jurisdicción político-administrativa, regional o local, siempre que este hecho no atrasé su funcionamiento básico. Y de hecho, se imponen los acuerdos de integración entre espacios subnacionales en torno a objetivos comunes que denotan formas de región virtual (Boisier, 1993).
A su turno, la identidad regional o pertenencia con la región no tiene sentido como fuente de actitudes separatistas, independentistas, de repliegue cultural, o autarquía, sino como algo funcional a la formación de los consensos básicos entre los agentes de las regiones y la nación para hacer viable su desarrollo.

- De otro lado, la complejidad estructural de una región que se ha propuesto en función:

  a) De la variedad de las estructuras (productivas, sociales, políticas) que es posible identificar en el sistema y,

  b) Los diferentes niveles de jerarquía a través de los cuales se establecen mecanismos de construcción de una región,

Ha dado paso a la idea de que la integración y la correspondencia entre las estructuras, diluye la complejidad y hacen viable los sistemas regionales, como sujeto o no, de su propio desarrollo y en esta medida generadores de los mecanismos de construcción, autocontrol y reprogramación del sistema.

De consiguiente, sólo en la medida que las estructuras social, cultural, política, económica y ambiental de una región sean funcionales con la definición de unos objetivos comunes, de unos instrumentos de política pública y corporativa coherentes, estaremos en presencia de un región-sistema, o región-sujeto y el término 'complejo estructural' quedaría referido a la integración de las cadenas de valor de los sectores económicos dinámicos, que la región posee.

En consecuencia, el carácter sistémico de una región puede establecerse hacia el interior, por su grado de integración y hacia el exterior de la región, por su adaptabilidad, en
términos de inserción económica (competitividad), equilibrio región-nación (grado de autonomía), modernidad o premodernidad, entre otros aspectos.

Este carácter, de ser al tiempo integrada y adaptable y en un equilibrio armonioso, de manera que permanezca articulada y dinámico hacia el interior, y flexible frente a los cambios externos, es lo que le da a un sistema regional la connotación de 'región inteligente' o 'sistema regional inteligente'.

Así entonces, en la frontera de las nuevas tendencias, una nueva 'visión', una imagen un tanto postmoderna de la región, sugiere que se trata de construcciones sociales en las cuales se advierte algunas características básicas:

a) Un territorio básico de referencia, con relativa importancia de su extensión o tamaño y alta disposición a la articulación interregional.

b) Una articulación social adecuada, es decir, la integración, identidad y el compromiso convergente de los actores básicos del desarrollo regional, en función de objetivos posibles de realizar y expresados en un planteamiento coherent de estrategia de desarrollo regional, sin importar que se encuentre o no escrita en un Plan-libro.

c) Una estructura económica conformada por actividades dinámicas, integradas en 'clusters' o sectores competitivos, vinculadas a la economía mundial, adaptables y con gran sentido de su importancia y de su responsabilidad social.

d) Una red de instituciones regionales 'propias' autónomas respecto de la nación, pero integradas con ésta, que den soporte técnico al proceso de desarrollo regional; obren como interlocutores ante las
instancias del Gobierno Central; coordinen el esfuerzo concurrente de los diferentes actores; sirvan de escenarios para el debate de los conflictos de intereses intrarregionales; asuman el liderazgo y la ejecución de los programas y proyectos de interés para la región: infraestructura, capacitación, investigación, transferencia de tecnología, promoción de la región, atracción de inversión extranjera, información e inteligencia comercial.

e) Identidad de la región, esto es, un conjunto de valores, costumbres y símbolos, una cosmovisión compartida y una ética manifiesta en el estilo de realizar la gestión del desarrollo, de construir los acuerdos y desacuerdos y de 'promocionar' la región, los cuales en conjunto y al tiempo, dan cuenta de la fortaleza interna de la región, de 'la marca de su diferencia', de aquello que la gente de esa región está dispuesta a defender como suyo, y de la vocación colectiva para asimilar e insertarse a los flujos de actividad mundial.

f) Compromiso social para que haya niveles crecientes de inclusión social, equidad y compromiso ambiental para garantizar la sustentabilidad del uso y manejo de la dotación de recursos naturales que posee la región.

Como quiera que estos elementos, muy difícilmente se encuentran realizados de manera acabada en cualquier territorio o comunidad, hay que aceptar finalmente que la región, si es que puede definir, debe ser entendida antes que nada como el proceso de aprendizaje, como el ambiente formativo que una comunidad ofrece para construirse a sí misma, de manera permanente y cambiante.
2. LA VENTAJA COMPETITIVA SE CONSTRUYE

En esta segunda parte del documento se desarrolla con algún detalle los elementos que construyen un sistema competitivo en el marco de un proceso de desarrollo regional.

2.1. EL SECTOR COMPETITIVO

La unidad básica donde se construye la competitividad es el sector. Un sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. Los sectores genéricamente considerados - maquinaria, banca - no son susceptibles de análisis competitivo, pues no hay estrategias competitivas generales sino adaptadas al sector y concretas para cada empresa en particular.

Los mecanismos o instrumentos con los cuales se caracteriza, evalúa y diseña el desempeño del sector, son los siguientes:

2.1.1 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DEL SECTOR

En cualquier sector, tanto a nivel nacional como internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas:

18/ Adaptado de Estrategia Competitiva. Michael Porter.
- La amenaza de nuevas incorporaciones
- La amenaza de productos o servicios sustitutivos
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores, y
- La rivalidad entre los competidores existentes

Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque inciden en la fijación de precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tienen que soportar y las inversiones necesarias para competir en el sector. La amenaza de nuevas incorporaciones limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector, porque los recién incorporados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes. Los compradores y proveedores incluso sacrifican sus beneficios para mantener su capacidad de negociación frente a las empresas. La feroz rivalidad entre las empresas del sector competitivo erociona los beneficios al exigir unos costos superiores de la actividad (publicidad, gastos de venta, o I + D) o la cesión de una parte de los beneficios en forma de precios inferiores a los clientes. La presencia de productos sustitutivos parecidos limita el precio que pueden cobrar los competidores para no inducir a la sustitución y rebajar el volumen de facturación del sector.

El Gráfico No. 7 recoge la relación de los cinco elementos e indica para cada uno de ellos, los factores que constituyen barreras de ingreso o salida de los otros competidores del sector.

Nótese que el análisis del sector se realiza mediante la comparación de una empresa de referencia (benchmark) o 'empresa princesa', con el resto de 'empresas tipo' del sector en la región, el país o los países. Aquí ya se
advierte que algunos factores de competitividad del sector no sólo son asunto de interés directo de las empresas, sino que el gobierno de la región y la nación toman decisiones que constituyen barreras o facilitadores de la actividad competitiva del sector ejm. los aranceles, las normas y controles fitosanitarios, etc.

**GRAFICO No. 7.**

**EL SECTOR COMPETITIVO**

**Barreras de entrada**
- Economías de escala
- Diferencias propias del producto
- Identidad de marca
- Costos intercambiables
- Requerimientos de capital
- Acceso a la distribución
  - Venta absoluta de costo
  - Curva de aprendizaje de propietario
  - Acceso a los insumos necesarios
  - Diseño propio de productos de bajo costo
- Políticas gubernamentales
- Rentos esperados

**Determinantes del poder del proveedor**
- Diferenciación de insumos
- Costos intercambiables de proveedores
- Presencia de insumos sustitutos
- Concentración de proveedores
- Importancia del volumen para el proveedor
- Costo relativo a las compras totales en el sector industrial
- Impacto de insumos en el costo o diferenciación
- Amenaza de integración hacia adelante en relación con la amenaza de integración hacia atrás en las empresas en el sector industrial

**Determinantes del poder de los consumidores**
- Amenaza de nuevos ingresos
- Amenaza de sustitutos
- Intensidad de la rivalidad

**Determinantes para el poder del comprador**
- Palanca negociadora
- Sensibilidad al precio
- Concentración de compradores
- Precio/compras totales
- Diferencias en productos
- Volumen de compra
- Negociación para la absorción de costos por parte del comprador
- Información del comprador
- Capacidad de integrarse hacia atrás
- Productos de sustitución
- Empuje

**FUENTE:** Estrategia Competitiva, Michael Porter y Materiales de Estudio INCAE, Costa Rica.
La importancia del análisis de la estructura del sector con base en la comprensión de las cinco fuerzas, estriba en que incide en la determinación de los costos y la fijación de los precios, permite establecer las necesidades de la empresa para ser competitiva, es la base para definir la estrategia genérica de la compañía y permite establecer de manera muy concreta el impacto que las decisiones macroeconómicas generan. Esto último es perfectamente claro en escenarios de apertura económica en los que decisiones como la desgravación arancelaria, los controles cambiarios mínimos, la igualdad de acceso al capital, los controles limitados sobre los salarios y los precios, los subsidios mínimos, los tipos de cambio del mercado y en general, todo el menú de políticas económicas para la apertura, obliga a las empresas a realizar su análisis del sector ya no solamente considerando las empresas establecidas en el país o región, sino a nivel internacional.

2.1.2 EL POSICIONAMIENTO

Además de actuar con base en el comportamiento de la estructura del sector e influir en ella, las empresas eligen una posición dentro del sector. El posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa en lo que atañe a su forma de competir. En el centro de posicionamiento está la ventaja competitiva. A la larga, las empresas alcanzan el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible. Hay dos tipos fundamentales de ventaja competitiva: costo inferior y diferenciación.

El costo inferior viene dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores.

La diferenciación es la capacidad de brindar al comprador un valor superior y singular en términos de calidad, características especiales y servicio presente del producto.
La ventaja competitiva de cualquiera de estos tipos es expresión de una productividad más alta que la de los competidores. La empresa que trabaja con costos inferiores fabrica una cantidad dada de producción con el empleo de menos insumos que sus competidores.

La empresa que trabaja con una clara diferenciación consigue más ingresos por unidad de productos superiores a los de sus competidores. Así pues, la ventaja competitiva está directamente vinculada a la sustentación de la renta nacional.

Es difícil, aunque no imposible, tener a la vez unos costos inferiores y una clara diferenciación respecto a la competencia, como acontece cuando una empresa incorpora nueva tecnología que reduce el proceso y establece la diferencia, antes que las otras empresas.

El otro elemento del posicionamiento es el 'ámbito competitivo', o sea la amplitud del objetivo de la empresa dentro del sector, esto es la segmentación o variedades de productos que fabrica, los canales de distribución que emplea, los tipos de compradores a los que atiende, las zonas geográficas en las que vende y el conjunto de sectores afines en los que compite.

Las fuentes de ventaja competitiva, consecuentemente, son bastante diferentes en diferentes segmentos, aunque formen parte del mismo sector.

El tipo de ventaja y el ámbito de ella se combina en la noción de 'estrategias genéricas', que permite a las empresas definir, diferentes enfoques de actuación en un sector (Gráfico No. 8).

En síntesis, mediante el análisis de la estructura del sector, las empresas moldean sus estrategias genéricas y eligen una posición dentro del sector; la ventaja competitiva es parte central del posicionamiento o forma de competir de las empresas.
2.1.3 LA CADENA DE VALOR

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos, las cuales pueden agruparse en lo que denomina "la cadena de valor".

En un enfoque ampliado de la cadena de valor, las diversas actividades que se realizan en la cadena productiva pueden ser agrupadas en varias categorías: actividades estratégicas, actividades de apoyo, actividades básicas y actividades primarias. (ver Gráfico No. 9).

---

19/ Esta parte (2.1.3) es adaptado de DORYAN G. EDUARDO, referido en la bibliografía.
2.1.3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

Son todas aquellas actividades implicadas en la creación física del producto, en su venta, en la transferencia hacia los consumidores, y el servicio post-venta. Las actividades primarias se pueden dividir en las siguientes categorías:

- **Logística Interna.**

Son aquellas actividades asociadas con el recibo, almacenamiento y asignación de los insumos del producto,
como el manejo de los materiales, el almacenamiento, el control de los inventarios, la programación de vehículos y las devoluciones a los proveedores.

- **Operaciones.**

Son aquellas actividades asociadas con la transformación de insumos en su forma final de producto terminado. Por ejemplo, el maquinado, el empaque, el ensamble, el mantenimiento del equipo, las pruebas, impresión u otras operaciones de instalación.

- **Logística Externa.**

Son las actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores. Por ejemplo, el almacenamiento de los productos finales, el manejo de los productos, la operación de entrega al cliente, el procesamiento de pedidos, la programación de entrega, etc.

- **Mercadeo y Ventas.**

Son las actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como las actividades de publicidad, promoción, fuerza de ventas, selección de los canales de distribución, y el establecimiento del precio de los productos.

- **Servicios de Apoyo.**

Son las actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, la reparación, el entrenamiento, la venta de repuestos y ajustes en los productos.
2.1.3.2 ACTIVIDADES DE APOYO

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y además se sustentan entre sí. Se puede dividir en cuatro categorías:

- **Abastecimiento, Gestión de la Información e Infraestructura.**

Son todas aquellas actividades de compra de insumos para la empresa. No se refieren a la compra de materia prima referida en la logística interna, sino en el abastecimiento de insumos como maquinaria, equipo de oficina, provisiones, etc.

Además, comprende la administración general, la planificación, las finanzas, la contabilidad, y los asuntos legales y gubernamentales. Así mismo, se refiere al manejo competitivo de los sistemas de información de la empresa.

2.1.3.3 ACTIVIDADES BASICAS

Son aquellas actividades que toda empresa debe desarrollar. Es decir aquellas actividades que son básicas para el desarrollo de una empresa. Estas actividades están comprendidas por:

- **Desarrollo de los Recursos Humanos, Capacitación y Entrenamiento.**

Consiste en las actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensación de todo tipo de personal

- **Actividades Tecnológicas.**

Cada actividad dentro de una empresa involucra la utilización de tecnología, ya sea a manera de conocimientos (Know how, procedimientos), o la tecnología implícita en
los equipos utilizados. El desarrollo de tecnología es el conjunto de actividades orientadas a mejorar el producto y el proceso, ya sea adquiriendo nuevos conocimientos, implementado nuevos procedimientos o adquiriendo/desarrollando nuevo equipo.

- **Gestión de la Calidad.**

Se refiere al control de la calidad, metodología, normalización y búsqueda de calidad en todas las actividades de la empresa.

**2.1.3.4 ACTIVIDADES ESTRATEGICAS**

Son aquellas actividades que afectan o que engloban todas las demás actividades, y tiene un gran impacto sobre la competitividad global de la empresa. De ahí que sean actividades estratégicas. Las actividades estratégicas se pueden dividir en:

- **Gestión de la Tecnología.**

Se refiere a la administración integral de cada uno de los aspectos tecnológicos que inciden en los atributos competitivos y en la productividad de la empresa.

- **Gestión de la Organización y Gerencia General.**

Se refiere a las actividades encaminadas a alcanzar un ambiente laboral positivo, así como a los mecanismos de motivación propios de una estructura organizacional más eficiente y más flexible.

El estudio de la cadena de valor de cada empresa y su cooperación con las cadenas de sus competidores-nacionales y del exterior permite definir de manera concreta -no ya genérica como en los puntos anteriores- las fuentes de la ventaja competitiva y la estrategia específica de la empresa.
Cada uno de los elementos enunciados al comentar los componentes de la cadena de valor permiten entender que la 'salud' de la empresa, está en función directa de la 'salud' del entorno regional y el país donde se localiza; en consecuencia, es imposible conseguir que los 'enclaves' o 'polos' de desarrollo como formas de desarrollo exógenos, puedan sostenerse en el largo plazo.

En el Gráfico No. 9 muestra los componentes de la Cadena del Valor.

La importancia del estudio concreto de la cadena del valor estriba en que permite establecer 'la salud' de la empresa, los aspectos en los cuales su situación es satisfactoria porque tiene proveedores adecuados; los aspectos en los cuales depende de importaciones; los insumos frente a los cuales su capacidad de negociación es buena o mala; los factores que corresponden a servicios públicos (carreteras, transporte, energía eléctrica, etc) en los cuales incide la región; finalmente, con base en este tipo de análisis la empresa puede definir su estrategia concreta y la ventaja competitiva que la diferencia de otras empresas.

2.1.4 EL SISTEMA DE VALOR

La estrategia corporativa constituye la forma en que una empresa realiza sus actividades y organiza toda su cadena de valores, y consigue la ventaja competitiva. La cadena de valor de una empresa es un sistema interdependiente de actividades, conectado mediante 'enlaces'; los enlaces se producen cuando la forma de llevar a cabo una actividad afecta al costo o la eficacia de otras actividades. La cadena de valor de una compañía forma parte de una corriente mayor de actividades que se denomina el 'sistema del valor' que incluye las cadenas de valor de los proveedores, distribuidores y el comprador final.

La ventaja competitiva es, cada vez más, una función de lo acertadamente que una empresa puede gestionar todo este
sistema. Aquí se hace evidente que la ventaja competitiva surge en la interacción empresa - entorno.

El sistema de valor o cadena productiva puede ser definida como el conjunto de actividades económicas relacionadas entre sí, que realizan diferentes agentes tales como compraventas, servicios.

Los límites del sistema de valor están determinados por la importancia y cantidad de enlaces o eslabonamientos de la cadena, pero es cada empresa, cada sector el que define los límites de su interés.

El estudio de la cadena de valor, generalmente se realiza a partir de una empresa importante del sector que se toma como referencia (benchmarking) o una empresa tipo para compararla con otras empresas de la región, del país y de otros países.

La importancia de comprender la cadena productiva o sistema de valor estriba en el hecho que la competitividad de una empresa es expresión de la competitividad de los agentes con los cuales se relaciona.

2.2. EL DIAMANTE DE LA VENTAJA COMPETITIVA

El diamante como mineral, es un carbón natural transformado luego de cientos de años de estar sometido a cambios de temperatura y diferentes fuerzas o factores. El carbono tiene una estructura molecular tetraédrica y el diamante como piedra preciosa, es expresión de la perfección final de esa particular composición molecular. La existencia y estabilidad de la molécula de carbono está dada por el enlace y la actividad de los cuatro átomos que lo constituyen.

De igual manera, el 'diamante competitivo' está formado por cuatro factores básicos que sintetizan el sistema competitivo; cada uno de los factores se compone de
elementos que gravitan, interactúan y se aíslan en la competencia, hasta conseguir la configuración óptima que se reconoce como un estado o posición diferente.

El diamante competitivo es la composición de factores que posibilitan o dificultan la creación de la ventaja competitiva y como antes se dijo, sintetiza todos los elementos del sistema competitivo. (Ver Gráfico No. 10). A continuación se reseña con algún detalle, cada uno de los componentes, con la advertencia que el alcance o utilidad del diamante es didáctica, es decir que ayuda a ordenar los elementos básicos de la competitividad pero que difícilmente captan a todos y nunca los explica en su relación de causalidad esto aclara que el diamante competitivo de una empresa es cambiante y no perfecto.

**GRAFICO NO. 10. EL DIAMANTE COMPETITIVO.**

**FUENTE:** La Ventaja Competitiva de las Naciones.
Michael E. Porter.
2.2.1 DOTACION DE FACTORES PRODUCTIVOS

Hace referencia al conjunto de factores de que dispone cada nación y cada región y las empresas como capacidad instalada o soporte para el desarrollo del sector competitivo.

La disponibilidad de mano de obra calificada, materias primas, condiciones físicas, ubicación geográfica no constituyen hoy factores productivos que concedan ventajas suficientes, pues, la ventaja competitiva sólo se da en los países y regiones cuyos sectores son eficientes en la creación de los factores productivos.

"La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir en el sector particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados"20. 

La ventaja competitiva que se deriva de los factores productivos depende del grado de eficiencia y efectividad con que se despliegan.

Los factores pueden diferenciarse en "factores básicos" que comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra y, "factores avanzados" que comprenden la infraestructura, comunicaciones, el personal especializado, los institutos de investigación.

Los factores también pueden clasificarse en "generalizados", que aluden a factores como las carreteras, los empleados y, factores "especializados" que comprenden personal con formación específica, infraestructura sofisticada y conocimientos particulares en campos específicos.

20/ La Ventaja Competitiva de la Nación. Michael Porter, pág. 120.
2.2.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA

Las empresas de un país logran ventajas competitivas si los compradores domésticos son los más sofisticados y exigentes del mundo, de manera que obliguen a las empresas a responder a sus necesidades, con la más alta calidad, con productos diferenciados, ofrecidos en forma anticipada a los productos que se elaban en otros países.

La creación de una demanda interna exigente es una condición necesaria para consolidar el carácter competitivo de un sector pues, contribuye al desarrollo de nuevos productos y servicios con una dinámica que crea rivalidad y, por lo tanto, especialización, sobre todo si se presenta en economías abiertas21.

Existen básicamente dos formas para mejorar la demanda; una, induciendo su creación a través del sector privado y la otra, respondiendo a la demanda potencial o existente. El problema de responder a una demanda ya creada es que alguien puede ofrecer en forma más económica los mismos bienes; entre tanto, la bondad de crear la demanda es que se forman segmentos y nichos de mercado en los cuales las empresas se posicionan y construyen su ventaja competitiva pues, se interpreta las necesidades del cliente.

2.2.3 INDUSTRIAS RELACIONADAS Y DE APOYO

Refiere la existencia en el mercado doméstico de industrias y actividades que obren como proveedores o clientes; ello garantiza no sólo el suministro eficiente y preferencial de materias primas, sino que también facilita los flujos de información e intercambios de ideas e innovaciones, mediante esfuerzos técnicos conjuntos, pruebas de trabajo, investigación y desarrollos, etc, los cuales pueden adoptarse más fácilmente por las otras empresas regionales del sector.

21/ Stacy Lindsay. Monitor Company. La Demanda y el Cliente en la Competitividad. Rev. Cámara de Comercio de Bogotá No. 90, año 1990, pág. 19.
2.2.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURAS Y COMPETIDORES DE LAS FIRMAS

El contexto y las circunstancias nacionales o regionales crean fuertes tendencias, según las cuales las empresas se crean, organizan, administran y compiten entre sí.

La competitividad en una industria determinada es la expresión de las estrategias, las prácticas de administración y los modelos organizacionales predominantes en el país o región.

Ningún sistema de gestión (administración) es universalmente apropiado, incluido el fascinante sistema japonés, pues los objetivos que los individuos y las empresas tratan de lograr, varían de una a otra región o país.

El éxito de un país depende fundamentalmente del tipo de educación que su gente talentosa elige, de dónde decide trabajar y de su compromiso y esfuerzo. (Porter, 1992).

La presencia de competidores locales fuertes es, probablemente, el vértice más importante del diamante, por el efecto fuertemente estimulante sobre todos los otros.

La competencia doméstica ejerce presión sobre las empresas para que innoven y mejoren y, a menudo esta competencia llega a ser intensamente personal.

El diamante se comporta como un sistema dinámico y se perfecciona continuamente mediante dos procesos claves: la rivalidad doméstica y la concentración geográfica de un sector. Estos dos elementos: "tienen un poder especialmente grande para transformar el 'diamante' en un sistema: la rivalidad doméstica porque fomenta el perfeccionamiento de todo el 'diamante' nacional y la concentración geográfica porque eleva y magnifica las interacciones dentro del diamante"22.

\[22/\text{Ibid. pág. 186.}\]
"La concentración geográfica de las empresas en sectores que han alcanzado el éxito internacional se produce frecuentemente debido a la influencia de cada uno de los determinantes del diamante y a su mutuo reforzamiento, que se ven potenciados por la estrecha proximidad geográfica dentro de la nación. Una concentración de rivales, clientes y proveedores fomentará la eficacia y especialización. Más importante es la influencia de la concentración geográfica en la innovación. Los rivales situados a escasa distancia el uno del otro otro tenderán a competir con una carga nada despreciable de emulación y celos profesionales"23.

La concentración geográfica aumenta el poder de la actividad doméstica, anula las ventajas que surgen por el hecho de estar en la región, ya que todas comparten tales ventajas (suelo, clima, etc) y se ven forzadas a alcanzar ventajas más sustentables.

La competencia doméstica presiona a las empresas domésticas a buscar mercados globales para alcanzar mejores utilidades.

En los Gráficos Nos. 11 y 12, condensan la información del diamante competitivo de la industria de las flores en Colombia y Holanda respectivamente, permitiendo comprender el tipo de análisis que a través del diamante es procedente realizar, especialmente para establecer políticas en relación con los costos, los consumidores, los competidores y el gobierno.

2.3. **EL PAPEL DE LA REGION**

La globalización es la fuerza que impulsa los procesos de apertura externa e interna, de los países del tercer mundo.

23/ Ibid. pág. 215.
La apertura externa sugiere mayor intercambio económico de doble vía entre los países; sin embargo, el proteccionismo, las barreras normativas y las invisibles que han levantado los países industrializados, dificultan en extremo la adecuada inserción de las economías tercemandústicas, forzándolas a ser más decididas, audaces, innovativas e incluso, estimulándolas a convertir la construcción de la ventaja competitiva en una cuestión de Estado.
Entre tanto, la apertura interna hace referencia a los mayores grados de descentralización y autonomía de las regiones, a efecto de alcanzar una mayor capacidad de negociación frente al poder central y una mayor actividad propia en el propósito de lograr una adecuada inserción en la economía nacional y mundial.
Las regiones constituyen, como hemos dicho, la plataforma o base doméstica donde se construye la ventaja competitiva y si bien las empresas son depositarias de las ventajas, esto solo es posible en la medida que exista un entorno igualmente competitivo. propicio y proactivo para su construcción y mantenimiento.

Corresponde entonces a la región, conformar ese entorno adecuado para estimular el establecimiento de firmas y apoyar su desarrollo, mediante la dotación de infraestructura y servicios, la promoción nacional e internacional de la región, la definición de una oferta educativa de acuerdo con la demanda del sistema productivo, el apoyo a los centros de investigación y desarrollo en las actividades representativas de la economía regional, entre otros procesos.

En el gráfico No. 13, refiere los campos de política regional en los cuales los agentes del desarrollo de cada región son depositarios de la iniciativa y responsabilidad directa o preferencial de su ejecución; el cuadro contiene en cada fila las políticas que favorecen la formación de las ventajas competitivas mediante su incidencia, en los factores o vértices del diamante, señalados en las columnas; así, el signo positivo (+) en uno u otro casillero indica la relación entre las medidas instrumentales y sus impactos en el fortalecimiento de los vértices del diamante competitivo.

El tipo de región proclive al desarrollo de la competitividad no necesariamente es el que corresponde a la jurisdicción de ningún poder político o administrativo de carácter subnacional; es más bien, la región como espacio construido cuyos límites pueden corresponder o no a los de una porción del Estado.

El gráfico No. 14 desarrolla en alguna medida los componentes o políticas referidos en el gráfico anterior, dando una referencia de cada política o señalando algunos
programas que constituyen el 'Portafolio de Servicios Regionales' para fortalecer su competitividad internacional.

Tal portafolio de servicios regionales permite establecer el grado de competitividad de la región, vista como la mayor o menor dotación de factores que facilitan la localización de nuevas inversiones empresas.

**GRAFICO No. 13.**

**POLITICAS DE FORTALECIMIENTO DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

<table>
<thead>
<tr>
<th>MEDIDAS INSTRUMENTALES</th>
<th>DOTACION DE FACTORES PRODUCTIVOS</th>
<th>ESTRATEGIAS GESTION Y COMPETIDORES DEL SECTOR</th>
<th>DESARROLLO DE INDUSTRIAS CONEXAS</th>
<th>CONEXIONES DE LA DEMANDA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>POLITICAS EMPRESARIALES</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>POLITICAS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>ASISTENCIA TECNICA Y DIFUSION TEC.</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>POLITICAS DE TRANSPORTE Y SEGUROS</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>POLITICAS DE INCENTIVOS FISCALES</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>POLITICAS DE CAPACITACION LABORAL</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>SERVICIOS FINANCIEROS A LAS EXPORTACIONES</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>GASTO PUBLICO INFRAESTRUCTURA</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>GASTO PUBLICO EN EDUCACION Y SALUD</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
<tr>
<td>CONSERVACION REC. NATURALES Y MEDIO AMBIENTE</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
<td>+</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**FUENTE:** ISABEL FIGUEROA C., BASADA EN PORTER, MICHAEL (1990) "THE COMPETITIVE ADVANTAGE OF NATIONS". HARVARD BUSINESS REVIEW. MARZO - ABRIL.
<table>
<thead>
<tr>
<th>POLITICAS</th>
<th>NACE REFERENCIA A</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1. POLITICA EMPRESARIAL-COMERCIAL</td>
<td>- ASOCIATIVIDAD PARA LA INVERSION EN PROYECTOS REGIONALES</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- GRADO DE AGRANCIACION POR ACTIVIDADES ECONOMICAS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- CENTRO DE INFORMACION DE COMERCIO INTERNACIONAL</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- REGULACION SOBRE LA COMPETENCIA</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- PROGRAMAS DE PROMOCION Y LA 'VENTA' DE LA REGION</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- LIDERAZGO DE LOS DIRIGENTES EMPRESARIALES</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- CAPACIDAD DE ATRAER INVERSION EXTRANJERA.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- SISTEMAS DE BUSQUEDA DE INFORMACION: MERCADOS,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>TECNOLOGIAS.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- REDES INTERNACIONALES DE BASES DE DATOS POR SECTORES.</td>
</tr>
<tr>
<td>2. POLITICAS INVESTIGACION Y DESARROLLO I &amp; D.</td>
<td>- LA ASIGNACION DE RECURSOS REGIONALES A LOS ORGANISMOS Y</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>PROGRAMAS DE I &amp; D.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- INCUBADORAS DE EMPRESAS.</td>
</tr>
<tr>
<td>3. ASISTENCIA TECNICA Y DIFERENCIACION TECNOLOGICA</td>
<td>- SERVICIOS CCAD/CAM.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- EMPRESAS PILOTOS PARA ADAPTACION Y DIFUSION TECNOLOGICA.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- PROGRAMAS DE SERVICIOS Y ASESORIAS Y PYMES.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- MECANISMOS DE COOPERACION INTEREMPRESARIAL.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- EXPERIENCIA DE COINVERSION, JOINT VENTURE, FRANQUICIAS,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ETC.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- BANCOS DE EXPERTOS NACIONALES E INTERNACIONALES.</td>
</tr>
<tr>
<td>4. POLITICAS DE TRANSPORTE</td>
<td>- LA EFICIENCIA DEL CORREDOR DE EXPORTACIONES REGIONALES:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>CENTROS DE ACOPIO-CUARTOS FRIOS-PUERTOS SECOS-ZONAS DE</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>RECARQUE, SERVICIOS DE CONTENEDORES, PUERTOS DE CARGA.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>AEREA Y MARITIMA, ADUANAS, SEGURIDAD PUBLICA,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>TRANSPORTES MULTIMODALES.</td>
</tr>
<tr>
<td>5. INCENTIVOS</td>
<td>- ZONAS FRANCAS, INDUSTRIALES Y TURISTICAS.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- DISTRITOS EDUCATIVOS.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- PARQUES TECNOLOGICOS.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- SUBSIDIOS A ACTIVIDADES ECONOMICAS ESTRATEGICAS;</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- CREDITOS BLANDOS A ACTIVIDADES INNOVADORAS.</td>
</tr>
<tr>
<td>6. POLITICAS DE CAPACITACION LABORAL</td>
<td>- ACUERDOS EMPRESARIALES-TRABAJADORES PARA FACILITAR SU</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>MEJORAMIENTO, MEDIANTE:</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- REENTRENAMIENTO</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- VISITAS A EMPRESAS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- ASISTENCIA A CURSOS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- INVESTIGACION EN LA EMPRESA.</td>
</tr>
<tr>
<td>POLITICAS</td>
<td>HACE REFERENCIA A</td>
</tr>
<tr>
<td>-----------------------------------------------</td>
<td>----------------------------------------------------------------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>7. SERVICIOS FINANCIEROS A LA EXPORTACIÓN</td>
<td>- ASESORIA EN INGENIERIA FINANCIERA.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- CREDITO PARA RECONVERSION Y CONSULTORIA.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- MONTAJE Y VENTA DE EMPRESAS.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- LA OFERTA DE SERVICIOS PARA LOS EXPORTADORES.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- INVERSION A CENTROS TECNOLOGICOS.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- LA ARTICULACION EMPRESAS-ENTIDADES FINANCIERAS</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- POSIBILIDADES DE COINVERSION</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- POLITICAS SOBRE GARANTIAS Y DE CREDITOS.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- CAPITAL DE RIESGO A ACTIVIDADES INNOVADORAS Y ESTRATEGICAS.</td>
</tr>
<tr>
<td>8. INFRAESTRUCTURA</td>
<td>- CARRETERAS, FERROCARRILES, PUERTOS, AEROPUERTOS, ENERGIA,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>AGUA, CENTRO DE CONVENCIONES.</td>
</tr>
<tr>
<td>9. EDUCACION Y SALUD</td>
<td>- PROGRAMAS DE FORMACION RELACIONADOS CON ACTIVIDADES</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>ECONOMICAS DINAMIZADORAS DEL DESARROLLO.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- FORMACION DE 'ESTRATEGAS' DEL DESARROLLO: GERENTES,</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>DIRIGENTES, INVESTIGADORES.</td>
</tr>
<tr>
<td>10. CONSERVACION DE LOS RECURSOS NATURALES</td>
<td>- SUSTENTABILIDAD DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- TRATAMIENTO O MANEJO DE DESHECHOS DE LOS PROCESOS PRODUCTIVOS.</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>- PROGRAMAS DE REFORESTACION.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Entre tanto, la segunda generación de ADR surgidas durante las últimas décadas, se perciben nacidas gracias al impulso y a la capacidad de desarrollo endógeno de los agentes de cada región. A este tipo de agencias pertenecen la Sociedad para la Reconversión Industrial -SPRI- del país Vasco - España; el Instituto de la mediana y pequeña empresa de Valencia España; la Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca -FDI- Colombia; la Confederazione Nazionale Dell Antigiato -CNA de la Terza - Italia-, por mencionar solo unas cuantas organizaciones.

Hoy es claro, que las ADR tienen a convertirse en puntas de lanza de los sectores público y privado de las regiones; en una especie de exploradoras que abren el camino hacia nuevos mercados y el acceso a información útil para las empresas de la región y que orientan los cambios estratégicos que las regiones deben dar para adaptarse a las dinámicas internacionales.
Así es que la innovación es la idea-fuerza que orienta el que-hacer de las ADR en su lucha por contribuir al desarrollo regional.

Es comprensible distinguir en las ADR de la nueva generación diferentes tipos de actividades de acuerdo con el nivel de desarrollo de cada región y el país donde se localizan.

Así, en las regiones de los países menos desarrollados se observa que las ADR, por lo general se inspiran en una visión asistencialista, con programas dirigidos ha promover el desarrollo económico y social básicos a través del apoyo a las pequeñas y medianas empresas. Ejemplo: FUSADES en El Salvador.

2.3.1 LAS AGENCIAS DEL DESARROLLO REGIONAL (ADR)

En el proceso de revitalización de las regiones hay que destacar la creciente importancia de las Agencias del Desarrollo Regional -ADR.

Surgidas luego de la gran depresión de los años veinte como instrumento del Estado para impulsar el desarrollo de las regiones mediante la construcción de grandes obras de infraestructura -distritos de riego, adecuación de tierras, electrificación, vías, etc.- que mejorarán la capacidad de desarrollo productivo, se establecieron gradualmente a diferentes países.

Así, la Agencia para el Desarrollo del Valle del Tennesse -T.V.A- en USA; la Corporación Autónoma Regional del Cauca -CVC en Colombia; la Corporación de la Guyana -Venezuela; IDA, de Irlanda; la Cassa per il Mezzogiorno -Italia; la Enterprice Boards de Gran Bretaña; la Agencia para el Desarrollo del Nordeste Brasileño, son algunos de los ejemplos representativos de este tipo de entidades creadas en el marco del modelo de desarrollo regional llamado hidráulico.
Es evidente que las ADR han tenido cambios importantes en las últimas décadas, pero hay muchas diferencias en la dirección que han tomado, así que la siguiente es apenas una tímida aproximación, a manera de hipótesis, sobre las características de las ADR de hoy.

Quizá lo que se observa con mayor claridad es que la primera generación de ADR (años 30, 40 y 50) fueron creadas con el impulso del sector público, y se ocuparon de construir grandes obras que soportaran el desarrollo industrial de tipo fordista, es decir obras que mejoraran el acceso a los recursos naturales y a los mercados.

Otro tipo de ADR localizadas en regiones más desarrolladas centran su actividad en la elaboración de estudios básicos, la evaluación de proyectos y la promoción de nuevas empresas. La Fundación para el Desarrollo Integral del Valle del Cauca - FDI- Colombia es un ejemplo característico.

Los Centros Tecnológicos Especializados; la Sociedades de Capital de Riesgo en actividades de interés estratégico; los Parques Tecnológicos y los Distritos Industriales son ejemplos propios del tipo de actividades que despliegan ADR en España, Italia.

Finalmente, en Japón las tecnópolis constituyen formas especiales de ADR.

Como se observa, en los países más desarrollados la actividad de las ADR contribuye a consolidar la plataforma de factores básicos especializados para la competitividad de las regiones, algo totalmente lejano y diferente a lo que hacen las ADR en los países pocos desarrollados.

A diferencia de las primeras ADR las nuevas agencias nacen al amparo del sector privado o de los gobiernos regionales y, en el caso de las creadas en los países en vía de desarrollo es la tendencia que trabajen con el apoyo de agencias de cooperación de los países industrializados.
Una aproximación al tipo de servicios que se sitúan en la frontera del desarrollo de las ADR sugiere que hay varios campos en las cuales se especializan. El listado siguiente elaborado con base en la observación de diez (10) ADR de siete (7) países muestra un panorama general:

- **Tecnología:**

  En este campo las ADR promueven la creación de parques tecnológicos, centros de productividad y calidad total; ofrecen servicios de CAD-CAM; promueven la constitución de empresas piloto para la adaptación y difusión tecnológica.

- **Investigación:**

  Las ADR promueven el diseño y montaje de sistemas de búsqueda de información sobre mercados, tecnologías, etc. utilizando redes computarizadas.

- **Financiamiento:**

  La aportación de capital de riesgo en actividades innovadoras y en sectores estratégicos para la región, así como la inversión en centros tecnológicos, el montaje y venta de empresas y la oferta de crédito para reconversión, consultoría son algunas de las formas de contribución más utilizadas.

- **Información:**

  Este es quizás el área que constituye la base de los servicios de las ADR; sin embargo, de manera específica se ocupan con mayor tendencia en la creación de centros de información sobre el comercio internacional. (Trade Point)
- Capacitación y Asesoría:

Es uno de los servicios más comunes y de mayor continuidad, especialmente en aspectos especializados y en capacitación gerencial. Algunas ADR crean y al tiempo se vinculan a bancos de expertos nacionales e internacionales, entre ellos los de cooperación (ECTI, Francia; CESO, Canadá; CIME, Suiza; etc.).

- Promoción:

Las ADR se ocupan de la promoción de las regiones cada vez más con criterios selectivos, es decir dirigidos a los sectores y personas de su interés y no de manera general e indeterminada como se acostumbraba.

2.4. EL PAPEL DEL GOBIERNO CENTRAL

El Gobierno -dice Porter- no es el quinto vértice del diamante competitivo. El papel del Gobierno en la ventaja competitiva es el de influir positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes y verse influído por ellos.

Los factores de producción pueden ser afectados por los subsidios y los aranceles; las condiciones de la demanda pueden ser afectados por el Gobierno central, mediante normas y reglamentos sobre el producto, que delimitan las necesidades de protección de los compradores y pudiendo ser incluso, un comprador importante de muchos productos; las circunstancias de los sectores de apoyo y anexos pueden ser moldeados mediante normas sobre control publicitario; finalmente, la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas puede ser influenciada mediante la política fiscal y la legislación antimonopolio, entre otras normativas.

En síntesis, las decisiones del gobierno pueden causar impacto en las empresas, afectando entre otros, los aspectos siguientes:
- La rentabilidad promedio, entendida como la utilidad sobre la inversión.
- El crecimiento de la producción visto en la comparación de las unidades producidas por período.
- El nivel de exportaciones.
- La productividad, dada por la razón entre la producción anual dividida por la cantidad promedio de horas-hombre en planta.

La política del Gobierno puede verse influenciada, a su vez, por los componentes del diamante competitivo.

Algunos instrumentos de política macroeconómica que contribuyen a conseguir o inhibir el mejoramiento de la posición competitiva de una actividad o sector en el comercio exterior, están dados en la Gráfica No. 15 y corresponden a decisiones que toman las autoridades económicas de cada país.

"En la gráfica se destacan las principales vías a través de las cuales diferentes instrumentos de política podrán intervenir sobre dos elementos claves de la competitividad: 1) el valor unitario expresado en dólares al cual cada país puede exportar, incluidos los costos de transporte y de seguros; y 2) la capacidad de expansión de la oferta de exportaciones en rubros ya existentes o en nuevos rubros identificados como poseedores de un potencial de penetración en los mercados externos.

La determinación de los precios nacionales de exportación de los diferentes productos, dependerá de la evolución de los costos acumulados en factores primarios internos y en insumos importados como también de la fijación de los márgenes de ganancia empresarial. A su vez, los costos de los insumos importados se verán influenciados por la evolución exógena de los precios internacionales de estos insumos (expresado en dólares) y por las políticas nacionales de carácter arancelario y de gestión del tipo de cambio nominal."
GRAFICA No. 15.

INSTRUMENTOS DE POLITICA Y SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EXPORTACIONES

INSTRUMENTOS

- POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL TIPO DE CAMBIO NOMINAL
- POLÍTICAS ARANCELARIAS
- POLÍTICAS DE INDIZACION SALARIAL
- TRIBUTACION Y SUBSIDIOS
- GESTION DEFICIT FISCAL
- POLÍTICA MONE-TARIA ACTIVA
- POLÍTICAS MANEJO TASAS DE INTERES INTERNO
- POLÍTICAS CREDITICIAS
- POLÍTICAS INVERSION EXTRANJERA

VARIABLES ENDOGENAS

- COSTOS INSUMOS IMPORTADOS
- FORMACION DE PRECIOS INTERNOS

VARIABLES EXGENAS

- EVOLUCION PRECIOS EXTERNOS
- VALOR UNITARIO EXPORTACIONES (EN DOLARES, CIF)

ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD

- MARGENES GANANCIA PRIVADA FLEXIBLES
- EVOLUCION TASA INTERES INTER-NACIONAL
- EXPANSION CAPACIDAD PRODUC-
TIVA RUBROS EXPORTABLE

- EXPECTATIVAS DE GANANCIA EXPORTADORES
- AUMENTO VOLUMEN FÍSICO DE EXPORTACION

Los costos acumulados en factores primarios internos dependerán de la evolución tanto de los precios internos como de la productividad de los factores. La formación de los precios internos de acuerdo a la óptica neokeyesiana recogerá el efecto de las políticas de indexación salarial y de las políticas de tributación y de subsidios, mientras bajo un régimen de política monetaria activa recogerá también las presiones provenientes de la gestión del déficit fiscal y de variaciones en el crédito total otorgado al sector privado.

Los márgenes de ganancia empresarial calculados sobre los costos de producción podrán en términos flexibles variar en función del grado de utilización de la capacidad instalada, permitiendo este enfoque introducir las presiones de demanda en la determinación de los precios nacionales de las exportaciones.

A su vez, la evolución de la capacidad productiva potencial dependerá del ritmo de las nuevas inversiones y del aumento de productividad del stock de capital existente, mientras su grado de utilización se verá influenciado por las presiones de demanda ejercidas en el mercado de bienes transables.

En el flujo de nuevas inversiones intervendrán las políticas de manejo de la tasa de interés interno, las políticas de disponibilidad crediticia y las políticas de atracción y de incentivos a la inversión extranjera. Participarán además como variables exógenas las expectativas de ganancia del sector privado exportador y la evolución de la tasa de interés internacional"24.

Cada día se torna más inexcusable la tarea de establecer y evaluar permanentemente la sensibilidad de las empresas y el sector, ante las variaciones de los factores exógenos, especialmente de los llamados macroprecios, que

24/ Figueroa Isabel, ver bibliografía.
corresponden a las decisiones que toman las diferentes autoridades del Gobierno, en sus correspondientes niveles.

En concreto, se trata de conocer y medir —si es posible— el impacto que tienen los principales precios a factores de la economía como la inflación, salarios, tasas de interés, tipo de cambio, aranceles, subsidios, impuestos, servicios públicos, -combustibles, energía, agua, transporte-, en los costos y la competitividad de la cadena productiva o sistema de valor.

La metodología MAP / Matriz de Análisis de Políticas desarrollada por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo -FUSADES-25 permite establecer el efecto que tienen los cambios en la estructura del mercado y en la política gubernamental sobre la rentabilidad de las empresas, razón por lo cual se convierte en una herramienta realmente útil para evaluar el nivel de competitividad del sector.

BIBLIOGRAFÍA


BOISIER, Sergio y ZURITA, Gladys. Gobierno Regional y Desarrollo Económico (el caso Chileno) ILPES, Santiago de Chile, 1993


C.A.N. Análisis de la Competitividad de los Países. Versión 1.1. CEPAL / ONUDI Santiago de Chile, 1993


COLCIENCIAS, Tecnología y Calidad para la Competencia, Santafé de Bogotá, 1992.

DISTRITOS INDUSTRIALES ITALIANOS / Quintar Aida; Gatto Francisco CEPAL - PRIDE, Bs Ars, 1992.

FANJZYLBER, Fernando. Inserción Internacional e Innovación Institucional. Revista CEPAL No. 44, pág. 149.


ILPES, Inserción Externa, Competitividad y Crisis fiscal. VII Conferencia de Ministros y Jefes de Planificación de América Latina y el Caribe, Montevideo (Uruguay), Mayo 1989.

ILPES, Funciones de la Planificación en los años 90, Santiago de Chile, 1992.

INDUSTRIALIZACION Y DESARROLLO TECNOLOGICO. CEPAL UNUDI. Informe No. 12, 1992.


LA REGION INTELIGENTE. Philip Cook y Kevin Morgan. Regional Industrial Research, Inglaterra.


