

# ELEMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS PARA EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD EN EMPRESAS, SECTORES PRODUCTIVOS Y PAÍSES

Álvaro Martín  
Parada Gómez  
Escuela de Economía.  
UNA<sup>1</sup>  
Wendy Chacón  
Escuela de Economía.  
UNA

## RESUMEN

El análisis teórico de la competitividad ha avanzado relativamente de acuerdo con cuatro referentes. El enfoque de la cadena del valor el cual analiza la competitividad de una empresa a partir de la formación del diamante, el cual tiene cuatro factores: condiciones de las demandas, condiciones de los factores, las industrias relacionadas y la estrategia o estructura de rivalidad. El segundo enfoque enfatiza en la formación de *clusters* y señala que la creación de encadenamientos productivos en la industria dentro de un espacio geográfico claramente delimitado genera ventajas competitivas en costos y diferenciación de productos. El tercer referente es el enfoque de competitividad sistémica el cual es más integral porque interrelaciona distintos factores localizados en el nivel micro, macro, meso y meta dentro de la economía y sociedad, que interactuando determinan la posición competitiva de la empresa o sector. El cuarto enfoque es la cadena global de mercancías, el cual hace énfasis en la definición de la estructura insumo producto, la dimensión institucional, la dimensión geográfica (lo local, regional, nacional e internacional) y la fuerza motriz que orienta la generación y

apropiación del valor agregado. Todos los enfoques muestran ventajas para el análisis de la capacidad competitiva de las empresas, sectores y países así como debilidades. Lo fundamental es interpretar sus orientaciones para apoyar el diseño y ejecución de política sectorial que ayude a fortalecer la capacidad productiva de los países en los mercados locales e internacionales.

## ABSTRACT

The analysis of competitiveness has developed four main theoretical referents. The value chain approach analyses enterprise competitiveness from the diamond scheme. This scheme focuses on four factors: demand conditions, production factor conditions, related industries and strategy or structure of competition. The second approach emphasizes in the cluster formation pointing out on the creation of productive linkages in the industry within specific geographic space. This cluster generates competitive advantages related to lower costs and product differentiation. Systemic competitiveness is the third theoretical referent. This is the most integral because relates factors from the micro, macro, meso

1. Los autores son investigadores de la Escuela de Economía ligados al proyecto de Análisis de la Competitividad del Sector Textil costarricense ejecutado por la Escuela de Economía de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional.

and meta levels in an economy and society. Their interaction determines a competitive position of the enterprise or productive sector. The fourth approach is global commodity chain, which pay attention to the input-output structure, the institutional dimension, geographic dimension (local, regional, national or international) and the governance structure as the motor force that orient the production and appropriation of added value. All these approaches show the pros and cons in using them for the competitive capacity analysis of enterprises, sectors and countries. The issue is to understand their orientations to support the design and implementation of sectorial policies for increasing the national productive capacity in local and international markets.

## INTRODUCCIÓN

La amplitud conceptual de la competitividad ha permitido generar una diversidad de definiciones, es posible encontrarlas en varios niveles: basados en la unidad industrial, en el sector y las que tienen como referencia la economía nacional. Usualmente, la competitividad ha sido enfocada desde el punto de vista de la participación que un sector productivo o país alcanza en los mercados internacionales. David Ricardo identificó a partir de la teoría de las ventajas comparativas que la participación en el comercio mundial estaba relacionada, directamente, con la abundante dotación de factores básicos de producción, tales como la tierra, mano de obra y capital. Siempre indicó que con la ventaja comparativa de una nación o región, un país que desee ser competitivo debe avanzar hacia la especialización en la producción y exportar los productos que le brinden ventajas

comparativas de acuerdo con su dotación de factores. Ya en años anteriores Adam Smith había promulgado la teoría de las ventajas absolutas señalando que una nación exitosa en el comercio internacional sería aquella que oriente a los productores de aquel país hacia la elaboración de bienes y servicios donde existen menores costos.

En las últimas décadas la globalización y toda una serie de elementos innovadores como tecnologías modernas, nuevos patrones de consumo, el acceso a la información, se han impuesto como rasgos característicos de la economía internacional; surge una reconceptualización del término "competitividad" donde las ventajas comparativas evolucionan hacia ventajas competitivas.

La necesidad de alcanzar una economía o sector productivo más competitivo se instaura como condición para lograr una inserción eficiente en los mercados internacionales, la cual debe garantizar no sólo un acceso más amplio a los mercados externos sino que también debe lograr consolidar una posición en los mercados internos. Es decir, estamos frente a la convergencia hacia mercados más abiertos y competitivos, y a la búsqueda cada vez más marcada del libre intercambio.

El presente artículo está estructurado en cinco partes. En la primera se hace una reflexión sobre el enfoque de Michael Porter basado en la cadena del valor y el diamante

de la competitividad. La segunda parte explica la importancia de la formación de *clusters* para el mejoramiento de la competitividad. El tercer apartado enfatiza en el concepto de competitividad sistémica y los diferentes componentes fortalecedores de la competitividad. En la cuarta se analiza el enfoque de cadena global de mercancías y sus dimensiones como referente para el análisis de la competitividad en sectores productivos.

Finalmente, se exponen algunas reflexiones que pueden orientar el análisis de la competitividad en las empresas, sectores productivos y países.

## **LA VENTAJA COMPETITIVA: UN ENFOQUE NECESARIO, PERO NO SUFICIENTE PARA EL ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD**

### ***La ventaja competitiva de la empresa***

El enfoque conceptual a nivel micro que propone Porter pretende centrarse en la búsqueda de las ventajas competitivas al interior de las empresas. Esto ocurre porque, como menciona el autor, "son las firmas, no las naciones las que



compiten en los mercados" (Porter, 1990). En dicha búsqueda logra una definición de los factores que pueden afectar tanto positiva como negativamente la posición competitiva de una empresa dentro de un sector en particular. Para este efecto, Porter utiliza el concepto de "cadena del valor". La cadena del valor es una herramienta analítica que consiste en desagregar, sin ignorar las interrelaciones, a las empresas en todas las actividades discretas (de diseño, producción, mercadotecnia y distribución) que generan valor.

De acuerdo con Porter, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona. "El valor se mide por el ingreso total, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y las unidades que puede vender. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto" (Porter, 1990: 54). Al conjunto de actividades de la empresa las llama el *panorama competitivo*.

Con las palabras de Porter, "La cadena del valor disgrega a las empresas en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más barato o mejor que sus competidores" (Porter, 1990: 51).

Además, el autor plantea que el obtener y mantener la ventaja competitiva depende de no solo comprender la cadena del valor sino también de cómo ésta encaja en el sistema de valor general. El sistema de valor es la interrelación de diferentes segmentos de valor desde los proveedores hasta los compradores. Es decir, está compuesta por la interacción entre las cadenas del valor de proveedores, la cadena del valor de la empresa, las cadenas de valor de canal (el canal se refiere a los diferentes canales por los que muchos productos pasan antes de llegar al comprador) y las cadenas de valor del comprador.

En cuanto a las actividades de la empresa, o actividades de valor como las llama Porter, estas pueden dividirse en dos grandes tipos: primarias y de apoyo. Las actividades primarias son aquellas que afectan directamente la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. Las actividades primarias a su vez pueden dividirse en cinco categorías: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicio. Las actividades de apoyo son aquellas que sustentan las actividades primarias y que se apoyan entre sí. Ellas son la administración de recursos humanos, el desarrollo tecnológico, el abastecimiento y las actividades relacionadas en la infraestructura de la empresa. La figura 1 nos muestra el esquema general de una cadena de valor.

Es importante resaltar que la cadena del valor no consiste en un conjunto de actividades aglomeradas, sino en un sistema de actividades interdependientes. Dichas actividades están relacionadas por eslabones dentro de la cadena del valor de la empresa (eslabones "horizontales") y por eslabones

**Figura 1**  
**Cadena de valor**



Fuente: Porter, 1990.

verticales que son aquellos eslabones que la relacionan con el sistema de valor. Porter enfatiza en la importancia del análisis sectorial donde la competencia se evalúa a partir de lo que él denomina las cinco fuerzas fundamentales de la competencia: 1) la que ejercen los competidores, 2) la amenaza de posibles sustitutos del producto, 3) la fuerza negociadora de clientes compradores, 4) el poder de los proveedores o vendedores y, finalmente, 5) los posibles nuevos competidores. Adicionalmente, también se deben considerar las barreras para salir del sector y entrar en él. El autor concreta el análisis de las diversas fuerzas que inciden en el sector en tres posibles estrategias competitivas genéricas: i) ser líderes en costos, ii) ser líderes por diferenciación, o bien, iii) ser líderes con base en una alta segmentación. La importancia de lo anterior radica en que la planificación estratégica de las empresas es fundamental para lograr beneficios significativos que aseguran un mayor nivel de competitividad. Según Porter, toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita, si ha sido desarrollada mediante un proceso de planeación, o implícita donde ha sido producto de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa.

### **El Diamante de la competitividad**

Desde un punto de vista más amplio y complementario al anterior enfoque de cadena de valor, se des-

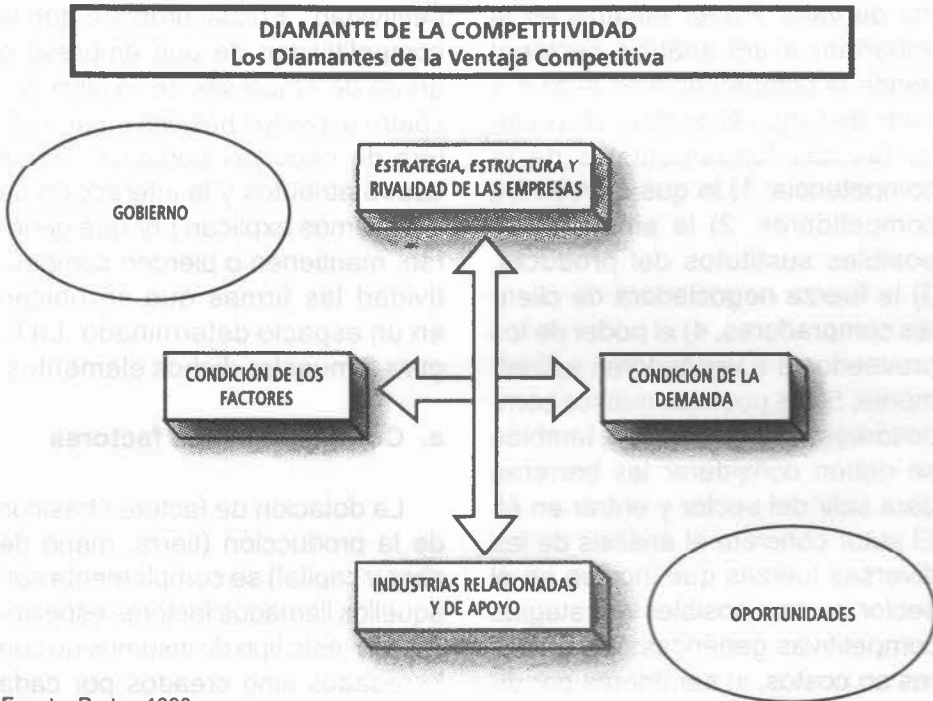
taca el modelo conceptual de Porter llamado "El Diamante de la Competitividad". El cual propone que la competitividad de una empresa o grupo de empresas se explica por cuatro aspectos básicos en una esfera de negocios particular. Estos cuatro atributos y la interacción de los mismos explican por qué generan, mantienen o pierden competitividad las firmas que se ubican en un espacio determinado. La figura 2 muestra dichos elementos.

#### **a. Condición de los factores**

La dotación de factores básicos de la producción (tierra, mano de obra y capital) se complementa con aquellos llamados factores especializados, este tipo de insumos no son heredados sino creados por cada país, por ejemplo, habilidades específicas derivadas de un sistema educativo, *know-how* tecnológico, institutos de investigación, infraestructura especializada, entre otros. Para aumentar la productividad los insumos de factores deben mejorar su eficiencia y calidad. Los factores especializados generalmente son los que propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y tienden a ser más difíciles de replicar o acceder por la competencia. Sin embargo, se requiere de inversiones considerables y continuas por parte de empresas y gobiernos para mantenerlos y mejorarlos.

Según Porter, los factores básicos corresponden al legado patrimonial de un país de tierras cultivables y características climáticas que permiten el desarrollo de algunas

Figura 2



Fuente: Porter, 1990.

actividades productivas. No obstante, la competitividad de un país reside en la calidad de los factores especializados que permiten valorizar esa herencia patrimonial por encima de países con un legado similar.

#### b. Condición de la demanda

En la actual economía mundial podría suponerse que la calidad de la demanda local no es importante. Sin embargo, la necesidad de abandono de servicios imitadores y de baja calidad, y la presencia de clientes nacionales sofisticados y exigentes presiona a las empresas para que mejoren y satisfagan necesidades emergentes, lo que se convierte en otro incentivo a la in-

novación. Al desarrollarse mercados locales más exigentes, la empresa contará con una demanda local muy desarrollada lo que le permitirá mayor competitividad en el ámbito internacional.

Economías en desarrollo como las de Centroamérica y América Latina tienen en materia de las condiciones de la demanda el enorme reto de modificar la cultura de los consumidores para que estos sean más exigentes en relación con la calidad de los productos que demandan en los distintos mercados. A la vez, hay que aceptar que un determinante fundamental para ser exigente es el nivel de ingresos, al respecto, los bajos niveles de ingresos

percápitas persistentes en la región centroamericana, aún siguen siendo un serio limitante para asumir un comportamiento mucho más exigente en materia de calidad<sup>2</sup>.

### **c. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

El contexto de este determinante de la ventaja competitiva está relacionado con la rivalidad existente entre las empresas que forman parte de una economía. Las economías con baja productividad se caracterizan por tener poca rivalidad local, una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a reducir costos, mejorar la calidad del producto, a brindar un mejor servicio y así se genera un incentivo que motiva a la innovación y resulta en mayor productividad. Todo esto requiere grandes niveles de inversión y un ambiente de negocios y políticas que no signifiquen un obstáculo sobre la competencia.

Sin embargo, la teoría de la cadena del valor propuesta por Porter no reconoce que la competencia agresiva e indiscriminada puede causar efectos perjudiciales en pequeñas y medianas empresas, debido a la existencia de condiciones estructurales y endógenas que no son las más idóneas para producir de forma eficiente comparativamente

con los competidores inmediatos. El enfoque de cadena del valor debe avanzar hacia la comprensión de la existencia de empresas pertenecientes a sectores rezagados típicamente localizadas en países en desarrollo. Por lo tanto, se hace necesario avanzar en el desarrollo de mecanismos de regulación de la competencia, para evitar una posible “quiebra” de pequeñas empresas y resguardar los niveles de empleo e ingresos en los sectores más vulnerables persistentes en economías no desarrolladas.

En resumen, cuanto mayor sea el grado de rivalidad en un sector y si se cuenta con normas y reglas que propicien la competencia, mayor será la presión e incentivos para mejorar estándares e introducir nuevos productos y servicios lo que se traduce en mayor competitividad básicamente en sectores y empresas de punta (sectores avanzados).

### **d. Industrias relacionadas y de apoyo**

La existencia de industrias relacionadas y de apoyos especializados y eficientes puede significar el acceso a un menor costo a insumos especializados, por ejemplo, maquinaria, componentes, servicios, entre otros, hechos a la medida; con calidades superiores y suministradas de manera rápida y preferente. El acceso a insumos dentro de un *cluster* puede significar reducción

2. Los ingresos per cápitas en Centroamérica oscilan entre 700 y 1200 dólares por mes, con excepción de Costa Rica donde el ingreso per cápita fue de 4,650 dólares en el 2004. Este nivel de ingresos es muy bajo comparativamente con el existente en países desarrollados, ingresos que están por encima de los 25,000 dólares.



de costos de transacción, comunicación, transporte, creando ventajas competitivas para un país, región o sector. Todo esto es el resultado de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del grupo de empresas relacionadas.

Lo referente a industrias relacionadas y de apoyo pone de manifiesto indirectamente la necesidad de analizar el concepto de competitividad de forma integral. La integralidad en la cadena del valor significa que todos los agentes económicos son responsables de la calidad; por ejemplo, la calidad de la leche podría ser baja a pesar de un uso adecuado de la tecnología si se demuestra que la leche no reúne los niveles adecuados de grasa, esto puede ser explicado por mala alimentación de las vacas. Por lo tanto, la eficiencia y productividad en la cadena puede ser afectada por cualquier agente que opera en la cadena, lo cual obliga a revisar exhaustivamente la totalidad de las industrias relacionadas.

Es así como la contribución de Porter en el tema de la dinámica de generación de valor por parte de las empresas en sus procesos productivos y otras actividades complementarias, conlleva a la dinámica concreta de los *clusters*, derivada de la interacción simultánea y combinada de las cuatro fuentes de competitividad anteriormente mencionadas.

## **EL ENFOQUE DEL CLUSTER: LOS ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL**

Como bien se ha señalado, las empresas, para ser exitosas dentro de una determinada rama de la industria, buscan desarrollar capacidades para lograr niveles de productividad y ventajas competitivas que les permitan ofrecer un producto o servicio de mayor calidad que sus competidores. Sin embargo, no es correcto analizar la competitividad como si las empresas operaran independientemente unas de otras. El enfoque del *cluster* pone de manifiesto que la competitividad de una empresa está fuertemente afectada por el núcleo geográfico en el cual se desarrolla, así como de la disponibilidad y calidad de factores que se localizan dentro de éste.

La formulación y operacionalización de un *cluster* implica aceptar que la cooperación debe imponerse a la acción individual. La cooperación no es la principal virtud de la empresa, por el contrario, el empresario siempre actúa individualmente para proteger sus ventajas competitivas, este comportamiento en poco favorece la elaboración de *clusters*. Teóricamente, la cooperación genera ventajas relacionadas con economías de escala que se traducen en ahorro de costos e incrementos en los beneficios de la empresa, situación que ha impulsado el agrupamiento de empresas en algunos sectores como la alta



tecnología, los textiles, lácteos, entre otros ejemplos. Sin embargo, aún falta por hacer y por investigar.

### a. Cómo comprender el *cluster*

Esta visión de competitividad que surge de la contribución de Porter, coloca claramente el papel de la ubicación geográfica de las empresas como un factor determinante dentro del esquema de generación de ventajas competitivas.

*"La ventaja competitiva es creada y sostenida mediante un proceso que ocurre en un espacio geográfico claramente delimitado. Las diferencias en las estructuras de las economías nacionales, los valores, las culturas, las instituciones y las historias, contribuyen profundamente al éxito competitivo. El papel de la nación de origen parece ser tan fuerte como siempre o más fuerte que nunca"* (Dorrian et al., 2001).

El planteamiento de Dorian es bastante consecuente porque implica aceptar que la competitividad no es estrictamente productividad, es decir, no depende de las condiciones tangibles que median en la estructura insumo-producto en la empresa. Por el contrario, al igual que Klaus Esser, reconoce los factores meta (valores, cultura, otros) que marcan la pauta de comportamiento de los distintos agentes económicos que participan en los sectores productivos de la economía.



Esto significa reconocer las diferencias culturales existentes entre las economías, por ejemplo, la cultura de trabajo de los asiáticos contra la cultura de trabajo de los trabajadores latinoamericanos. Por lo tanto, las ventajas competitivas entre los países no estrictamente surgen de sus diferencias tecnológicas.

A diferencia de un sector industrial tradicional, el cual está definido por sus insumos, productos, canales de distribución y otros elementos comunes, los participantes de un *cluster* tienen en común la localización, un clima empresarial compartido y la red que forman, donde su relación dinámica los convierte en una fuerza singular dentro del mercado en el que participan, lo que tiende a propiciar la eficiencia y la especialización. Siguiendo el argumento de varios autores como Michael Porter, Buitelar, Dorian, entre otros, se afirma que la agrupación de empresas interrelacionadas por el desarrollo de una misma actividad productiva favorece el surgimiento de proveedores y factores productivos más especializados; se crean condiciones para la atracción de apoyo institucional y de centros de investigación, se

emplean métodos sofisticados de producción y tecnología avanzada, se estimula la formación de nuevos negocios los cuales crecen y se fortalecen en el mismo *cluster* y hay un mayor acceso a la información. Todo esto contribuye a que se eleven los niveles de productividad, innovación y demás, que en su conjunto generan más competitividad.

En términos de definición, "un cluster es una concentración geográfica de empresas e instituciones interrelacionadas entre sí, creando un proceso dinámico donde todas ellas pueden mejorar su desempeño, competitividad y sostenibilidad en el largo plazo en una actividad determinada" (Porter, 1998). Entre las principales ventajas originadas por los *clusters* pueden citarse: reducción en costos unitarios de producción, externalidades positivas, fomento de innovación, mejor posición de negociación para cada empresa tanto con proveedores de materias primas como distribuidores de productos, mejor posicionamiento geográfico en el mercado, mayores posibilidades de capacitación y calificación del recurso humano, acceso a las últimas tecnologías en diseño de productos y procesos productivos, entre otras.

#### **b. Consecuencias para la competitividad**

El análisis de este tipo de complejos productivos es útil para entender las relaciones económicas entre empresas y los demás actores que participan en un sistema productivo que afectan la compe-

tencia. El *cluster* es una nueva forma de comprender cómo las instituciones y universidades pueden contribuir al éxito competitivo y cómo los gobiernos pueden promover el desarrollo económico a través del impulso de los encadenamientos productivos. Estos promueven la competencia y la cooperación. La cercanía de las compañías e instituciones en un *cluster* mejora la coordinación y la confianza y por ende el nivel competitivo.

Sin embargo, este enfoque de alianzas productivas también muestra debilidades. Hay que mencionar que sin una vigorosa competencia el *cluster* puede fracasar, y con seguridad los costos del cierre de operaciones generarían pérdidas considerables. Además, es importante mencionar que un *cluster* o grupo de empresas necesita 10 años para madurar, esto significa que los resultados no son mediatos y en una economía en vías de desarrollo puede tardarse unos años más. Es un modelo difícil de aplicar en aquellas micro y pequeñas empresas que presentan una débil estructura productiva, se enfrentan a una gran desventaja tecnológica y manejan poca información, entre otras cosas, lo que perjudica directamente economías como la nuestra. Desde este punto de vista, se requiere de un esfuerzo institucional significativo para impulsar políticas de cooperación que logren generar cimientos fuertes para desencadenar actividades productivas conjuntas en sectores productivos como los lácteos, los textiles, la industria cárnica, la confitería, entre otros.

## COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

Entre las teorías más amplias para analizar la competitividad se puede mencionar el enfoque de la competitividad sistémica de Esser, el cual parte de que la competencia no solo se da entre empresas sino que también existe a nivel de sistemas, los cuales son redes donde interactúan agentes y factores en todos los niveles de la sociedad (Esser, 1996).

Partiendo de este concepto se reconoce que un desarrollo industrial exitoso no se logra únicamente a través de una función de producción en el nivel micro o de condiciones macroeconómicas estables, sino también de la existencia de medidas específicas del gobierno y de organizaciones privadas de desarrollo orientadas a fortalecer la competitividad de las empresas. Además, la capacidad de vincular las políticas meso y macro está en función de un conjunto de estructuras políticas y económicas, y de un conjunto de factores socio-culturales y patrones básicos de organización.

Esta concepción pone de manifiesto una serie de elementos básicos del análisis sistémico que culminan en la interacción de los componentes de cuatro esferas o niveles de la sociedad: el meta nivel, el meso nivel, el micro nivel y el macro nivel.

### a. Nivel meta: estructura social

Este nivel corresponde a los factores socio-culturales, de escala de

valores, capacidad estratégica y política. Enfatiza en que para optimizar el potencial de efectividad en los niveles micro, macro y meso resultan decisivas la capacidad estatal de conducción de la economía y la existencia de patrones de organización que permitan movilizar la creatividad de la sociedad. La modernización económica y el desarrollo de la competitividad sistémica no pueden dar resultados sin la formación de estructuras en la sociedad entera.

En este proceso de integración social deben distinguirse tres cualidades fundamentales: la determinación de un consenso mínimo, es decir, la orientación común para solucionar los problemas existentes; la capacidad de aprendizaje y transformación por parte de los actores sociales ante las exigencias de adaptación; y lograr expectativas de comportamiento estable en el mediano y largo plazo. Recuérdese que la estabilidad social se constituye en un pilar esencial para garantizar un clima de negocios adecuado para la inversión de las empresas tanto grandes como pequeñas.

### b. Nivel meso: aparato institucional

El nivel meso representa la red institucional de apoyo que juega un papel importante en la competitividad. Este caso se refiere a la infraestructura física, educación, la tecnología, ambiente, investigación y desarrollo, entre otros patrones de organización social. Entre los principales agentes sociales públicos y

privados que se pueden identificar en este nivel están el Estado, las cámaras empresariales, universidades, las organizaciones gremiales, centros de investigación y capacitación, donde la capacidad de interacción entre ellas y la organización para la toma de decisiones es clave para lograr el mejor desempeño de las empresas.

En la actualidad, el flujo de la información y la eficiencia de los procesos de aprendizaje se han convertido en importantes factores que afectan el nivel competitivo de una industria o grupo de firmas, por todo esto se desprende la relevancia del meso nivel en la construcción de un marco institucional que asegure el juego conjunto de todas las dimensiones de la competitividad sistémica.

#### **c. Nivel macro: estabilidad macroeconómica**

Se trata, en este nivel, del aseguramiento de un marco de estabilidad macroeconómica el cual actúa como factor exógeno que afecta el nivel competitivo de las empresas. Por un lado, en la economía interna es de suma importancia que el Estado practique una política presupuestaria, fiscal y monetaria que garantice el valor del dinero lo suficientemente estable. Por otra parte, es necesario el mantenimiento del equilibrio del comercio exterior, como es sabido es una de las fuentes más significativas de inestabilidad macroeconómica en el frente externo de la economía y ésta genera múltiples efectos que limitan a

una industria, un sector o una economía a ser competitivos.

Por otra parte, el buen manejo de las variables precio en el área fiscal y monetaria se constituye en un reto esencial para los distintos gobiernos. La conducción de la tasa de interés, el control de la inflación y el tipo de cambio así como una buena definición de las tasas impositivas y salariales se convierte en una tarea compleja, no obstante, los definidores de la política económica deben asumir esto con responsabilidad y buscando siempre el crecimiento económico y una adecuada distribución de los ingresos.

#### **d. Nivel micro: La unidad productiva**

Este último nivel tiene que ver con la gestión empresarial. La firma debe estar a la altura de las nuevas exigencias del mercado tanto local como mundial. Se deben tomar en cuenta elementos como la eficiencia, flexibilidad, calidad y rapidez de reacción, la innovación, entre otros; para desarrollar las condiciones necesarias que aumentan la productividad y por



**Figura 3**  
**Competitividad Sistémica**



Fuente: Esser, Klaus (1996). *Systemic Competitiveness, New governance patterns for industrial development*, Krank Cass, London.

ende la competitividad de la empresa, sector y nación.

Los factores críticos en el nivel micro o endógeno de la empresa están relacionados con el desempeño en áreas estratégicas como: recurso humano, tecnología, sistemas de información, gestión estratégica, normalización y control de la calidad, entre otros.

En resumen, la competitividad sistémica es la interacción de cuatro niveles, unos económicos y otros sociales, de un país o región denominados macro, micro, meso y meta; tal y como se muestra en la siguiente figura. Este enfoque teórico presentado es una aproximación analítica para entender la función de los factores que contribuyen

a alcanzar el desarrollo industrial exitoso. El concepto trata de ir más allá de la discusión entre Estado y mercado, y se centra en encontrar los diferentes actores y elementos relacionados con la competitividad que deben conjugarse y reorganizarse constantemente para generar la flexibilidad y capacidad necesarias para afrontar y continuar con una exitosa participación en el mercado. La figura 3 muestra la interrelación existente entre los distintos niveles.

Una debilidad del enfoque de competitividad sistémica reside en que los elementos relacionados con el mercado intencional desde la competitividad no están bien definidos e incluso en muchos análisis son obviados. Por otra parte, una seria limitante del enfoque es su nivel

operativo, es decir, es bastante complejo y difícil el trabajo investigativo desde la dimensión sistémica debido a las múltiples variables que interactúan en los diferentes niveles.

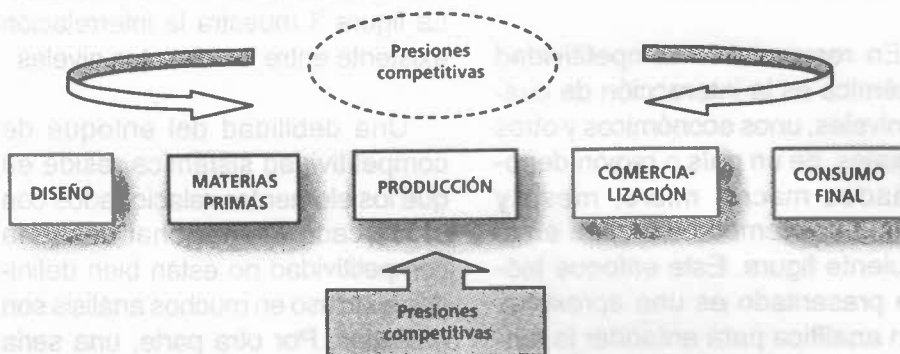
### CADENA GLOBAL DE MERCANCÍAS (CGM)

La amplitud conceptual sobre la competitividad ha permitido generar nuevas teorías para su análisis, una de ellas se denomina la Cadena Global de Mercancías (Global Commodity Chain, GCC). Entre los principales investigadores que promueven este enfoque se encuentran Gereffi y Korzeniewics (1994) quienes señalan que una CGM está conformada por un conjunto de redes entre sí, que están agrupadas alrededor de una mercancía o producto, conectando unidades familiares, empresas y gobiernos, dentro de la economía mundial. Para Kaplinsky (2001), una cadena de valor describe la variedad total de actividades que son requeridas

para conducir un producto o servicio desde la concepción, por medio de las fases intermediarias de producción, hacia la entrega al consumidor y hasta la disposición y desecho finales.

La cadena global de mercancías (CGM) está compuesta por el análisis de cuatro dimensiones: en primer lugar, la estructura insumo-producto, ésta permite determinar factores críticos de la competitividad del producto o servicio que se elabora. En segundo lugar, la dimensión geográfica y temporal, la cual se refiere a la ubicación y localización de los lugares en donde se desarrolla la cadena. En tercer lugar, la dimensión institucional, ésta se refiere al conjunto de organizaciones públicas y privadas que ofrecen apoyo logístico a las empresas que actúan dentro de la cadena. Por último, la dimensión que estudia la fuerza motriz, esto significa que existe un elemento que dirige/orienta las distintas dimensiones de la cadena. Según investigadores, el

**Figura 4**  
**Cadena Global de Mercancía**



Fuente: Kaplinsky, 2001



estudio de estas cuatro dimensiones permiten el entendimiento de la organización de la cadena productiva donde se crea y se distribuye valor (Gereffi, 1994; Kaplinsky, 2001; Díaz, 2004; Pelupessy, 2004). Por lo tanto, el análisis de las partes de la cadena es esencial para determinar los factores críticos que afectan la competitividad de empresas y sectores productivos. La figura 4 muestra el esquema de esta teoría y su dinámica.

#### **a. Estructura insumo-producto**

Constituye una dimensión clave dentro del análisis de la cadena pues abarca todo el proceso de creación de valor, que inicia en la recolección y procesamiento de la materia prima para la elaboración de la mercancía, pasando por fases intermedias de la cadena y finaliza en el consumo final, deshecho o reciclaje del bien producido.

Los agentes que intervienen en esta etapa de la cadena de producción son proveedores, fabricantes y todos aquellos responsables del proceso productivo. Suponiendo que dicho proceso productivo se encuentra en el centro de la cadena, como lo muestra la figura anterior, se puede afirmar que alrededor de este se desarrollan eslabones hacia atrás y hacia adelante, esto quiere decir que existen vínculos entre la estructura insumo-producto y las demás fases de una cadena de producción. En un eslabón hacia atrás, se ubican las materias primas necesarias para producir el bien o servicio y, hacia adelante, podemos

encontrar actividades relacionadas con la comercialización y el consumo final del producto o servicio.

Analizar la estructura insumo-producto permite determinar los factores críticos en la generación de valor y establece el grado de importancia de la interrelación existente entre el proceso productivo y cada una de las fases de la cadena global.

#### **b. Dimensión geográfica**

Esta se refiere a la ubicación o espacio de actividades productivas o empresas dentro del complejo de producción y distribución. Trata de analizar la organización de la cadena a nivel local, nacional y regional, así como la participación que alcanza cada ámbito geográfico en la generación y apropiación del valor creado en la cadena. Puede incluir países desarrollados o en desarrollo, una CGM cruza fronteras, culturas, clases sociales (Pelupessy, 2003); lo importante es determinar los vínculos que dinamizan la estructura insumo-producto y la participación relativa que cada uno asume.

Hay que destacar que la cadena global posee un carácter extrafronterizo; sin embargo, no dejan de tener importancia los movimientos de mercancías entre límites geográficos así como los factores internacionales que pueden afectar la competencia.

#### **c. Contexto institucional**

La dinámica de la estructura de una cadena de mercancías está



constantemente afectada por políticas estatales e institucionales, lo cual además cumple un papel sumamente importante en el fortalecimiento y organización de la cadena. Esta dimensión se refiere al conjunto de organizaciones públicas y privadas que ofrecen y ejecutan funciones de apoyo logístico, de regulación a las empresas que actúan dentro de la cadena, las cuales generalmente se traducen en la formulación de planes estratégicos.

Según Pelupessy (2003), citado por Romero Padilla (2002), el contexto institucional y socio-político puede afectar la creación y distribución de valor dentro de la cadena, considerando que la estructura y dinámica de una CGM se ve afectada, entre otros, por políticas estatales y arreglos institucionales, que limitan o fortalecen el desempeño competitivo de una empresa, complejo productivo, país o región.

La dimensión institucional es un punto clave para el fortalecimiento y organización de la cadena, porque está en sus manos la formulación de políticas y planes estratégicos que apoyen y regulen los distintos segmentos de la cadena lo que genera una operación productiva eficiente.

#### **d. Fuerza motriz**

Cada CGM tiene una estructura de control, es decir, una empresa o grupo de ellas que coordinan, organizan, dirigen y determinan cómo los flujos de recursos son asignados dentro de la cadena, lo cual obedece también al dominio de los

factores de producción fundamentales para la producción de ese bien o servicio. En la mayoría de las cadenas, este elemento coordinador o fuerza motriz opera y está localizado en el segmento de la cadena más protegido y con rentabilidad más alta. Siguiendo a Gereffi (1994), la cadena global de mercancías puede ser clasificada de acuerdo con la naturaleza de la fuerza orientadora en dos tipos:

**Dirigidas por el productor:** también conocidas como cadenas orientadas por la oferta, se refiere a aquellas industrias en la que las empresas transnacionales u otras corporaciones controlan la producción. Por lo general, son industrias intensivas en capital y tecnología que organizan los eslabonamientos hacia atrás y adelante, y además ejercen el control por medio de la "casa matriz" de la corporación transnacional. Un ejemplo de esta es la industria automovilística.

**Dirigidas por la demanda o por el comprador:** en la cual grandes casas comerciales, detallistas, poseedores de marcas y productos finales, que compran el bien pero no lo producen, son las que establecen las especificaciones del producto. En este caso, podemos hablar de industrias de productos de consumo no duradero, que exigen mucha mano de obra con producción en serie o manufacturas intensivas en mano de obra. Por ejemplo, la confección de prendas de vestir, la fabricación de calzado, la elaboración de frutas y vegetales, entre otros.

La fuerza motriz establece la orientación de la cadena con el propósito de maximizar beneficios e incrementar las ganancias, esto significa un dominio absoluto en la distribución y apropiación de dichos beneficios, lo que va de la mano con el poder ejercido sobre los factores productivos que se necesitan para crear el bien final.

La organización de la cadena global de mercancías está dinamizada por distintos mercados: mercado de factores, mercados intermedios y mercados de consumidores. Estos mercados son imperfectos porque las barreras de entrada originadas por presencia de economías de escala, integración vertical, externalidades, así como otros factores: información asimétrica, diferenciación de productos, investigación y desarrollo, costos de transacción, tienen como consecuencia concentración de mercado.

Además, la creación y distribución de valor en la cadena se afecta seriamente, porque los flujos y vínculos en la cadena, permiten la transferencia de valor entre los distintos actores sociales, quienes se apropian de valor en función del papel asumido en la cadena. Es sumamente importante, desde la estructura de la cadena, comprender quien controla la cadena o su fuerza orientadora, porque indica la concentración de beneficios y ganancias.

Los mercados cada vez más se tornan más imperfectos que perfectos. Asumiendo los supuestos fundamentales de mercados perfectos

(perfect competition) como: existencia de bienes homogéneos, racionalidad del consumidor y productor, información perfecta, entre otros; nos damos cuenta de que la lógica bajo la cual actúa el mercado es distinta. Es decir, las firmas, a partir de la racionalidad individual, actúan tratando de alcanzar una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo y espacio, por lo cual operan buscando reducción en costos y diferenciación de productos, el objetivo fundamental es apropiarse de un mayor segmento del mercado con relación a su competidor inmediato.

Entre las acciones que realizan para tal propósito están: fomentar economías de escala, lograr control de la producción del bien desde su inicio hasta el consumo final, realizar inversión en investigación y desarrollo para diferenciar los productos, incrementar la promoción y publicidad para modificar los gustos y preferencias de los consumidores de acuerdo con las características del producto, innovación en diseño de productos y procesos, entre otros.

Al respecto, las variables no-precio son las que hacen la diferencia entre productores, forjan la diferenciación entre ellos y generan una brecha de funcionamiento entre las firmas, es decir, firmas grandes y pequeñas, firmas que innovan y firmas que no innovan, firmas con marcas consolidadas y firmas con productos desconocidos, empresas líderes y empresas rezagadas, etc. Por lo tanto, la competición

existe a partir de la profundización de la heterogeneidad que se experimenta en los diferentes mercados, eso significa, que la concentración de mercados hace los mercados más competitivos y a la vez genera una amplia brecha entre las compañías más competitivas en relación con las no competitivas.

En síntesis, una cadena global de mercancías está constituida por cinco fases. En primer lugar se encuentra el diseño, seguido por el acceso y compra de materias primas para generar el producto, como dimensión central está el proceso productivo, seguido por la comercialización y por último el consumo final del bien producido. En cada una de las fases de la cadena de producción se crea y agrega valor y actúan distintos actores económicos, políticos y sociales que se apropian de las ganancias de acuerdo con la capacidad que cada uno posea.

Las presiones competitivas en la cadena provienen del entorno en el cual operan las empresas que están dentro de ella y su principal desafío es obligar a estas firmas a mejorar la capacidad de reacción ante la presencia de competidores cercanos a través de elevación de productividad, calidad y reducción de precios.

#### **e. Algunas interpretaciones**

En resumen, de acuerdo con la teoría neoclásica, la competitividad puede entenderse como un problema propio de la empresa y que, por lo tanto, es estudiando y optimizando la organización y asignación efi-

ciente de los factores internos que se logra mejorar la competitividad de dicha firma en el mercado, a través del control de un nicho de mercado específico. Sin embargo, queda claro que este enfoque resulta insuficiente ya que no analiza los vínculos de la unidad empresarial con el mercado internacional, no incorpora el elemento geográfico, ni el análisis institucional, los cuales intervienen como factores determinantes y con distinto grado de impacto en la generación de valor.

Por otra parte, el planteamiento de Michael E. Porter (1990) sobre el tema se enmarca complementariamente en el análisis estructural, donde la competitividad se logra a partir de la comprensión y reacción a las presiones que ejerce su medio ambiente o entorno (mercado); no obstante, esta teoría tampoco abarca todas las esferas de un marco integral competitivo, por lo que se considera insuficiente para el análisis de la competitividad, pues hay que tomar en cuenta que en el mundo actual no compiten las empresas solas sino interrelacionadas y con otras dimensiones de la dinámica productiva.

Adicionalmente, la competitividad puede ser definida en forma estructural, entendiendo el desempeño competitivo de la empresa mediado no solo por sí misma (factores internos) sino también por la estructura de la economía en la que se enmarca (marco institucional, política gubernamental hacia el sector) y por las interrelaciones que se dan entre las estructuras.

Existen enfoques que enmarcan la competitividad vinculada a factores sociales, políticos, económicos y transnacionales que inciden sobre la actividad productiva de una empresa, sector o país. Dentro de ellos están el enfoque de la competitividad sistémica desarrollada por autores como Klaus Esser, el cual trata de un enfoque más integral que aporta a la identificación y comprensión de las dificultades que las empresas enfrentan para competir en la economía mundial. Este último caso, se considera que el enfoque sistémico es un marco teórico metodológico que se adapta en mejor medida al análisis de la competitividad de una economía o nación en su conjunto.



Cabe mencionar que si bien el nivel competitivo de la empresa se refiere a la capacidad de mantener una posición en el mercado, local o internacional, el concepto de competitividad sistémica expuesto en este particular, se refiere a países, regiones, sectores industriales, más que a empresas individuales. El concepto trata de ir más allá de la discusión Estado-Mercado y se centra más en encontrar el equilibrio entre las fuerzas del merca-

do y la intervención para lograr un desarrollo industrial exitoso, pues en el mundo actual no compiten solo empresas sino sistemas.

Por último, el enfoque de Cadenas Globales de Mercancías abarca el ciclo completo de generación de valor que va desde el diseño del bien que se planea producir o servicio que se desea brindar hasta su uso final. Focaliza el análisis en los eslabonamientos que se generan entre los participantes de cada segmento de la cadena sin dejar de lado las presiones competitivas que afectan el desempeño eficiente de las empresas.

Desde este punto de vista, la CGM se considera una base teórico-metodológica que incluye en su marco de análisis las interrelaciones entre el nivel empresarial con procesos más agregados que influyen en la competitividad global. De acuerdo con el balance realizado, se indica que el enfoque de cadena global es el que mejor se aproxima para analizar los factores que están afectando la competitividad de las economías en desarrollo en el mercado mundial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Artavia, Roberto (2000). "Dinámica de los clusters: una nueva inquietud de los gerentes". *Serie Percepción Gerencial*, INCAE, Vol. 3, N° 5.
- Bair, Jennifer and Gary Gereffi (2001). "Local Clusters in Global Chains: The causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue jeans industry" *World Development*, Vol. 29, N° 11.
- Benavides, Shirley, Juan José Muñoz y Alvaro M. Parada (2003). *El Enfoque de Competitividad Sistémica como Estrategia para el Mejoramiento del Entorno Empresarial*. Escuela de Economía. Universidad Nacional. Heredia, Costa Rica.
- CEPAL (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. México.
- Dirven, Martine (2000). *El cluster: un análisis indispensable una visión pesimista*. Unidad de Desarrollo Agrícola. CEPAL.
- Díaz, Rafael (2004). Comparación de tres cadenas agroalimentarias en Costa Rica: El café, el queso y los minivegetales. Editado en el libro: *La Generación de Valor en las Cadenas Globales de América Latina*. PROMEC. Cochabamba, Bolivia.
- Doryan, Eduardo, José A. Sánchez y Guillermo Monge (2001). "La competitividad genuina y el bienestar sostenible". En: Trejos, Alberto y Arturo Condo. *Competitividad Empresarial en Centroamérica*. Editores. INCAE, CLACDS. Alajuela, Costa Rica.
- Doryan, Eduardo et al. (1999) *Competitividad y Desarrollo Sostenible: Avances Conceptuales y Orientaciones Estratégicas*. CLACDS/INCAE.
- Esser, Klaus (1996). *Systemic competitiveness: New governance patterns for industrial development*. FRANK CASS and German Development Institute of Berlin. London.
- Gereffi, Gary (1999) "International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain". *Journal of International Economics* 48.
- Gereffi, Gary (2001). "Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy. The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era". *IDS Bulletin*, Vol. 32, N° 3.
- Gereffi, Gary and Miguel Korzeniewicz (1994) *Commodity Chains and Global Capitalism*. Westport, Connecticut. London.
- Gibbon, Meter (2000). "Upgrading Primary Production: A Global Commodity Chain Approach". *World Development*, Vol. 29, N° 2.
- López Carrión, Nehemías et al. (2003). *Competitividad Sistémica en América Central*. Fundación Friedrich Ebert. Managua.
- Parada Gómez, Martín (2002). "Competitividad de las PYMES: ¿Hacia un referente teórico que mejor oriente el desarrollo de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de Costa Rica en el mercado local e internacional". *Economía y Sociedad*, N° 20. Setiembre-Diciembre.
- Parada Gómez, Martín (2003). *Los mercados imperfectos y la competitividad en el análisis de la cadena global de mercancías*. Escuela de Economía. UNA. Documento Borrador.
- Parada Gómez, Martín (2004). "La Cadena Global de Prendas de Vestir en Centroamérica y las posibilidades de fortalecer su competitividad". En Romero Padilla, César y Wim.
- Pelupessy, Wim (2003). *Teoría y Prácticas del Enfoque Cadenas Globales de Mercancías en América Latina*. Editores. Cochabamba, Bolivia.

- Pelupessy, Wim (2004). *El enfoque de la cadena global de mercancías como herramienta analítica en las economías de desarrollo*. Instituto de Estudios del Desarrollo (IVO). Universidad de Tilburg, Holanda.
- Porter, Michael. "Clusters and the new economics of competition". CEPAL. Taller de trabajo sobre conceptos y metodologías en el análisis de los clusters. Documento #10. Santiago de Chile, 17 y 18 de mayo de 1999.
- Porter, Michael (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. MACMILLAN. First Edition. London.
- Porter, Michael (1998). "Clusters and the new economics of competition". *Harvard Business Review*, November-December.
- Raikes, Philip, Michael F. Jensen and Stefano Ponte (2000). "Global commodity chain analysis and the French filière approach comparison and critique". *Economy and Society*, Vol. 29, Nº 3.
- Rojas, Patricia y Sergio Sepúlveda (1999). *¿Qué es la competitividad?* Serie Cuadernos Técnicos, IICA. Nº 9. San José, Costa Rica.
- Rollins, R.P., K. Porter and D. Little (2002). "Modelling the changing apparel supply chain". *International Journal of Clothing Science and Technology*, Vol. 15, Nº 2, 2003.
- Romero Padilla, César (2002). *La Gestión Económica-Ambiental en la Cadena de la Agroindustria Lechera Cochabambina*. Instituto de Estudios Sociales y Económicos.
- Romero Padilla, César y Wim Pelupessy (2004). *Teoría y práctica del enfoque cadenas globales de mercancías en América Latina*. Cochabamba, Bolivia.
- Sánchez, José Alfredo (1995). *Diagnóstico del Cluster de Textiles en Centroamérica*. CLACDS/INCAE.
- Wood, Adrian (2001). "Value Chains. An economist's perspective". *IDS Bulletin*, Vol. 32, Nº 3.
- Kaplinsky (Eds.) (2001). "The value of value chains: Spreading the gains from globalization". *IDS Bulletin* 32 (3). 30-40.