

# MERCADOS y Negocios

Mercados y Negocios

ISSN: 1665-7039

revistamercadosynegocios@cucea.udg.mx

x

Universidad de Guadalajara

México

Pacheco Ornelas, Ma. Cristina

Competitividad: reto interconectado empresa-país

Mercados y Negocios, núm. 11, enero-junio, 2005, pp. 25-36

Universidad de Guadalajara

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864036004>

- ▶ Cómo citar el artículo
- ▶ Número completo
- ▶ Más información del artículo
- ▶ Página de la revista en redalyc.org



Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal  
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Competitividad: reto interconectado empresa-país

M. en A. Ma. Cristina Pacheco Ornelas

Profesora e Investigadora del Departamento de Mercadotecnia y

Negocios Internacionales, CUCEA, Universidad de Guadalajara.

Correo electrónico: cristypacheco2003@yahoo.com.mx.

## Resumen

Las nuevas economías de apertura creciente en materia de comercio internacional han suscitado el reto en las empresas para que desarrollen ventajas competitivas ante la hipercompetencia global. En este trabajo se exponen algunos modelos teóricos en que han sido propuestos distintos factores determinantes de ventajas competitivas para las empresas. Además se presenta el enfoque holístico, que enmarca el sistema de competitividad para el desarrollo de ventajas competitivas sustentables. El análisis de los distintos modelos da una visión de que la ventaja competitiva se sustenta en factores multidimensionales que deben gestarse dentro de las empresas y propugnarse con el apoyo de políticas públicas integrales y coherentes, puesto que de las ventajas competitivas de las empresas depende la consecución de la competitividad del país, lo cual representa un reto interconectado empresa-país.

## Abstract

The new economies of increasing opening in the matter of international trade have provoked the challenge in the companies so that they develop competitive advantages before the global hypercompetition. In this work some theoretical models are exposed in which different determining factors from competitive advantages for the companies have been proposed. In addition the holistic approach appears that frames the system of competitiveness for the development of sustainable competitive advantages. The analysis of the different models gives a vision of which the competitive advantage is sustained in multidimensional factors that must be developed within the companies and be advocated with the support of integral and coherent public policies, since on the competitive advantages of the companies the attainment of the competitiveness of the country depends, which represents an interconnected challenge company-country.

**Palabras clave:** Competitividad, comercio internacional.

## INTRODUCCIÓN

Las economías actualmente están más interconectadas a través de las actividades de exportación e importación que se han visto facilitadas e intensificadas al irse eliminando las barreras de comercio, lo cual a su vez ha facilitado la movilidad internacional del capital, la inversión extranjera, así como la incursión y crecimiento de las corporaciones transnacionales, lo cual ha intensificado la competición

y la presión en las empresas no sólo sobre los costos de producción, sino también en la inseguridad económica y el riesgo de inestabilidad. De aquí que la competitividad de las empresas e industrias de las ciudades y regiones de un país viene a ser un imperativo por la hipercompetencia global dentro del mercado local, dada la formación de nuevos poderes económicos derivados de la integración regional entre países (Unión Europea, Asia y América del Norte).

Estos aspectos son punto clave de los grandes retos que implica el entorno de globalización de los mercados, de acuerdo a los continuos cambios que se derivan de la apertura e interdependencia de las economías y los negocios que hacen más compleja e incierta la carrera por la competencia y supervivencia de las empresas.

La competitividad es un punto central que debe desarrollarse a nivel empresa, industria y país a través de la generación de ventajas competitivas.

vas sustentables que permitan a las empresas competir ante la hipercompetencia global, así como para fortalecer su participación como resultado de las transformaciones gestadas por múltiples actores en la economía mundial (de nivel micro o empresa hasta nivel país y mercado global). El nuevo reto demanda que las empresas desarrollen atributos de una empresa inteligente, flexible y ágil para que alcance la competitividad y trascienda mediante ventajas competitivas sustentables en cerrar la brecha existente con relación a las economías más desarrolladas del mundo, tendientes al crecimiento económico y la creación de riqueza en el país.

Desde luego que la competitividad es un asunto que ha adquirido gran importancia en relación con la estrategia de crecimiento. Lo que ésta implica y la manera de medirla es un asunto de interés no sólo académico, sino también para los sectores gubernamental y empresarial, ya que conjuntamente deben participar en la deliberación de políticas y acciones en el amplio sentido de crear y realzar ventajas competitivas de las empresas e industrias como punto central para el progreso económico a largo plazo, así como para asegurar su participación en los mercados y trabajos mundiales. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que la empresa llega a perder competitividad cuando las condiciones políticas o macroeconómicas no son favorables.

El punto central de este trabajo es desarrollar un marco que explique qué es lo que genera ventajas competitivas sustentables en la empresa ante el nuevo marco de integración económica y de globalización. El desarrollo del trabajo toma como punto de partida la interpretación de algunos conceptos vinculados con la com-

petitividad. Posteriormente se mencionan algunos modelos basados en la competición, incluyendo el marco competitivo de la cadena de valor, del capital informático y del centrado en los recursos de la propia empresa para competir en mercados más amplios, destacando los distintos factores determinantes de ventaja comparativa y/o ventaja competitiva. En el último apartado se presenta la perspectiva holística de la competitividad sistémica y los indicadores de competitividad para el desarrollo de la empresa ante el entorno de hipercompetencia global.

Aunque entre los investigadores no existe un consenso generalizado sobre lo que significa e implica la competitividad, ni en la forma en que sea medida, en este trabajo se presentan los indicadores del enfoque de la competitividad sistémica, ya que la competitividad no sólo ha sido un fenómeno macroeconómico, sino también de gran importancia a nivel local, urbano y del país, ya que las empresas e industrias de los lugares son las que contribuyen a las expectativas de crecimiento, vía producción, empleo, salarios y niveles de vida de la población.

## INTERPRETACIÓN DE VENTAJA COMPARATIVA, VENTAJA COMPETITIVA Y COMPETITIVIDAD

El análisis del desempeño de los países en el mundo permite determinar las diferencias en la nueva riqueza e ingreso producido en períodos particulares, especialmente en la forma con que los niveles comparativos y competitivos de desempeño cambian en el tiempo. Veamos ahora la interpretación de ventaja comparativa,

ventaja competitiva y competitividad.

La expresión *ventaja comparativa* ha sido empleada en las actividades económicas que pueden realizarse a costos relativamente menores entre un país u otro, es decir, se determina por la diferencia costo-precio entre países, lo que significa que cada país cuenta con determinadas fortalezas y estructuras propias para la producción y el comercio.

La *ventaja competitiva*, al contrario, no se centra en los países, sino que se enfoca en lo que las empresas hacen para superar a la competencia, es decir, la serie de acciones que implementan las empresas para ampliar la brecha con los demás competidores mediante la diferenciación y mejoras continuas.

*Competitividad*, en cambio, es un término genérico aplicado ampliamente en el análisis económico de los países para indicar su posición en el mundo en materia de comercio internacional. Su significado implica la velocidad y capacidad para aprender, crear y aplicar el conocimiento más rápido que la competencia, desde luego orientado al desarrollo de los países,<sup>1</sup> y como las empresas e industrias son las que producen los bienes y servicios en un país, este término también puede ser aplicado específicamente en el análisis de las mismas. Con el propósito de esclarecer el enfoque de competitividad, se enuncian otros significados:

- La habilidad para producir los productos y servicios correctos, con la calidad correcta, el precio correcto y en el tiempo correcto (modelo 5 C's). Significa satisfacer las necesidades del cliente más eficiente

1. Villarreal, René y Tania Villarreal (2003). *IE4: la empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, McGraw Hill, México, pp. 24.

temente y más efectivamente que otras firmas.<sup>2</sup>

- El grado al que se puede, bajo libres y justas condiciones de mercado, producir productos y servicios que saltan la prueba de los mercados internacionales, mientras simultáneamente se mantienen y amplían los ingresos de la propia gente en el largo plazo.<sup>3</sup>
- Es una manera de hablar sobre el desempeño relativo de las economías en un sentido de *benchmarking*. Puede ayudar a identificar las áreas de la economía que están rezagadas, pero no las razones de esos rezagos.<sup>4</sup>
- Se refiere a la capacidad de la economía local y de la sociedad para proveer un aumento en el estándar de vida de su población, lo cual radica en la competitividad de los lugares (localidades, regiones y naciones).<sup>5</sup>

Porter señaló que la explicación de la competitividad como un todo de la economía de la nación no es convincente, sino que más bien la competitividad debería enfocarse en industrias específicas y segmentos de la industria. La principal tarea, según destacó Porter, es explicar por qué las empresas ubicadas en una nación son capaces para competir exitosamente contra los rivales extranjeros en segmentos particulares e industrias. Desde luego que también Porter reconoció que la “ventaja competitiva es crea-

da y sustentada a través de procesos altamente localizados”, sin embargo, como se expone más adelante, la ventaja competitiva implica algo más que procesos.

Evidentemente, la idea de competitividad comprende la identificación de un determinante fundamental de sitio de prosperidad, lo cual implica una base para el crecimiento sustentable en las economías modernas. La competitividad no es un fin en sí mismo, sino una indicación de los conductores y dinámicas del éxito económico, por lo que resulta básico examinar algunos modelos que exponen fuentes de ventajas dentro de las dinámicas de la competición.

## MODELOS DE VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS

Los modelos que han sido propuestos sobre el crecimiento de comercio y desarrollo regional no han dado una respuesta integral sobre lo que es la fuente de ventajas competitivas de una empresa, industria o país sobre otras. Existen diversas teorías que intentan explicar por qué algunos países y empresas gozan de ventajas sobre otros y qué es lo que genera dichas ventajas. Para dar una idea entre lo que ha sido considerado como fuente de ventajas en el desempeño, se describen algunos modelos que predicen y han predominado en discusiones de globalización:

- Modelo neoclásico: sugiere que el desempeño económico regional depende del crecimiento en el volumen de capital, insumos de trabajo y el aumento en la productividad. Este modelo destaca que la ventaja comparativa se logra disminuyendo los retornos al ca-
- pitál y las constantes ganancias a escala, así como la forma en que la difusión de la tecnología y del conocimiento cierran las brechas de tecnología y productividad.<sup>6</sup>
- Modelo endógeno: se sustenta en que el aumento acumulativo en la productividad se debe a los mejoramientos en el conocimiento de las personas y en la tecnología.<sup>7</sup> Tal aumento acumulativo aumenta la habilidad y el saber cómo (*know how*). La ventaja comparativa se desarrolla en el sentido de que los costos fijos de desarrollar nuevos productos y tecnologías pueden extenderse sobre un gran volumen de ventas, produciendo fuertes reducciones en costos como resultado del aumento de la productividad, en tanto que el aumento del conocimiento tiene un efecto positivo en las posibilidades de producción de las empresas.
- Estos dos modelos de competición identifican dos series de mecanismos para el logro de ventajas competitivas, en que el relativo desempeño en el tiempo de las diferentes economías regionales dependerá del peso relativo que asignen a las dos siguientes series de fuerzas:
1. La transferencia de conocimiento tecnológico y organizacional hacia las áreas menos desarrolladas o empresas menos avanzadas.
  2. Las áreas y empresas que están más desarrolladas crean nuevas fuentes de cuidadosa ventaja competitiva, en particular mediante inversiones a futuro en conocimiento y habilidades.
- .....
2. Ministerio de Comercio e Industria (1998). *Regional Competitiveness Indicators*, HMSO, Londres.
  3. Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (1996). *Industrial Competitiveness*, OECD, París.
  4. Dunning, J., E. Bannerman y S.M. Lundan (1998). “Competitiveness and Industrial Policy in Northern Ireland”, en *Monograph*, núm. 5, marzo, *Northern Ireland Research Council*.
  5. Malecki, E.J. (2000). “Knowledge and regional competitiveness”, en *Erdkunde*, vol. 54, 338 pp.
  6. Barro, R. y Martin X. Sala (1992). “Convergente”, en *Journal Politics Economics*, vol. 100, núm. 2, 231 pp.
  7. Myrdal, G. (1958). “Economic Theory and Undeveloped Regions”, en *Methuen*, Londres.

Similares conclusiones se han señalado de los modelos de la geografía económica, que buscan explicar las causas o localización de las personas y actividades económicas.

• Modelo geográfico: se basa en la idea de que la evidente concentración espacial de algunas actividades económicas resulta en aumento de ganancias a escala en el nivel de la planta, debido a que los productos y servicios pueden producirse más baratos si la producción tiene lugar a una escala amplia y, por lo tanto, concentrada en un pequeño número de lugares y, a la vez, cerca de los clientes.<sup>8</sup> La ventaja comparativa, de acuerdo a este modelo, se logra de la interacción de las economías a escala, los costos de transporte, por el tamaño y localización de los mercados de producción y de insumos, la movilidad del trabajo y la producción de diferentes variedades de productos y servicios.

El propósito de alcanzar el desarrollo económico regional acumulativo tiende a explicar la concentración geográfica de industrias para adaptarse al impacto de la globalización y para lograr la integración de la especialización industrial y su localización. La serie de factores<sup>9</sup> que se han señalado como fuentes de ventajas competitivas más importantes para dar lugar a la concentración geográfica, son:

1. Las economías de escala, medidas tal vez por promedio del tamaño de la empresa.

8. Krugman, P. (1998). "Space: the final frontier", en *Journal Economic Perspectives*, vol. 12, núm. 2, pp. 161-174.

9. Dunford, Michael (2003). "Theorizing regional economic performance and the changing territorial division of labour", en "Critical Surveys by Stephen Roper", en *Regional Studies*, vol. 37.8, noviembre, 844 pp.

2. El tamaño y localización relativa del mercado del cual depende la distribución de industrias y la gente, y en las diferencias en estructuras de gastos.
3. La fortaleza, intensidad y geografía de canales verticales entre empresas de las que depende en la producción de mercancías intermedias.
4. La intensidad de los factores y dotación de recursos (insumos, tecnología, mano de obra o conocimiento especializado), que refleja el punto de vista de Heckscher-Ohlin, de que las empresas de los países logran ventajas comparativas al especializarse en esas actividades que usan intensivamente recursos que son relativamente abundantes en ese lugar. También se enlaza con el punto de vista ricardiano, relativo al papel de las diferencias tecnológicamente inducidas en la productividad.

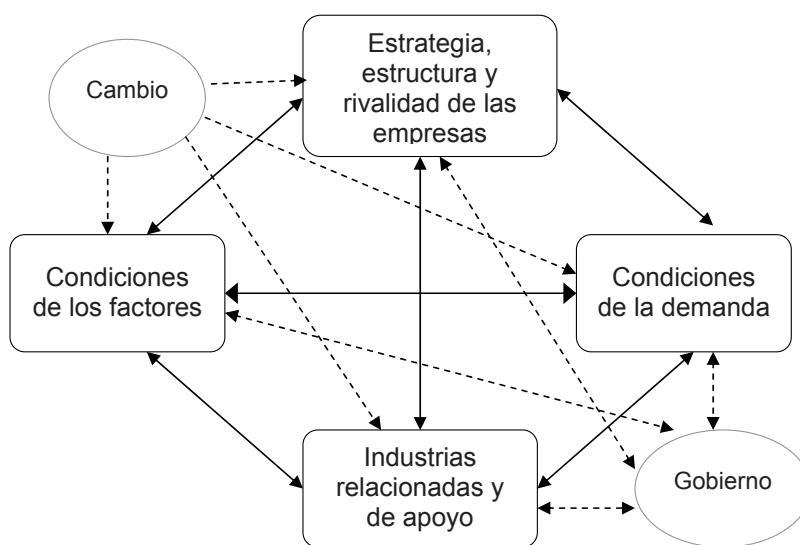
Las interdependencias de apoyo ahora son entendidas como la base de las economías de aglomeración dinámica, las cuales contribuyen a aumentar las ventajas competitivas y las oportunidades para el aprendizaje tecnológico, que es opuesto a la simple reducción de los costos de producción con una tecnología dada.<sup>10</sup> La competencia regional, según enfatiza Lawson —que comparten un grupo de empresas y se basan en su interacción— "producen un sistema regional de capacidades de alto orden, que son distintas de las capacidades de las empresas individuales".

## MARCO COMPETITIVO EN EL SISTEMA DE CADENA DE VALOR

Los años noventa, que se caracterizaron por el cambio continuo, acelerado y complejo por la globalización, dio lugar a que los investigadores tomaran en cuenta las nuevas tendencias en cuanto a la expansión de empresas transnacionales, inversión, comercio y creación de redes productivas, por lo que se desarrollaron nuevos modelos orientados más hacia la empresa y centrados en el logro de ventajas competitivas ante el panorama global que empezaba a vislumbrarse. Porter aporta una nueva perspectiva enfocada a nivel empresa, donde propone que la fuente de ventaja competitiva radica en la estrategia de selección de actividades competitivas en el marco de un sistema de la cadena de valor de la empresa.

El modelo de Porter, denominado "diamante", delimita como fuentes de ventajas competitivas de la empresa cuatro formas: dos se vinculan con el ambiente (condiciones de la demanda y de los factores de abastecimiento) y las otras dos con las organizaciones situadas en esos lugares (empresas rivales e industrias de apoyo), aspectos que son explicados líneas abajo. Además especificó otros dos factores que afectan la ventaja competitiva de las empresas, que son el cambio y el gobierno, aunque señaló estos dos aspectos como determinantes únicamente de influencia. En la figura 1 se muestra el sistema dinámico en el que la interacción entre los determinantes refuerza o puede hacer perder, en las empresas o industrias, la ventaja o desventaja competitiva sostenida.

Figura 1.  
Factores que determinan la ventaja competitiva de la empresa



Fuente: M. E. Porter (1990).

Los entornos en que se desempeñan las empresas se caracterizan básicamente por los factores citados, los cuales permiten hacer el análisis de la realidad empresarial y el diseño de estrategias competitivas, en el cual han de considerarse las siguientes variables:

- Condiciones de los factores: las empresas requieren de la dotación de recursos naturales (básicos), creados para competir en una industria dada. Los primeros son recursos “no mejorados” y la fuerza de trabajo no calificada; los segundos constituyen capacidades generadoras de riqueza de un país, como infraestructuras, mano de obra calificada, capacidad tecnológica, recursos financieros y otros.
- Condiciones de la demanda: el nivel, composición y respuesta que conforma a la demanda condiciona el proceso de intercambio y las exigencias de calidad, que en consecuencia motivan la actividad económica de un país y sus industrias.

- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: el modo en que se crean, organizan y gestionan las empresas, sus motivaciones y rivalidad en el mercado local o internacional, son elementos básicos en la productividad de un país al afectar a las estrategias innovadoras y competitivas de las empresas domésticas.
- Industrias relacionadas y de apoyo: la industria relacionada y/o complementaria es un elemento fundamental en la construcción de agrupaciones y redes de empresas interconectadas en la cadena de valor añadido, las cuales se influyen recíprocamente en el aspecto de su competitividad.
- Gobierno: el papel del gobierno puede ser crucial y determinante en la actividad de las empresas, tanto en las procedentes de otros países como en las del propio país.<sup>11</sup> Las políticas pueden ser dic-

11. Zysman, J. y L. Tyson (1983). “American

taminadas para favorecer o con el fin de alterar la competitividad de las empresas extranjeras, mediante controles de intercambio o tarifas arancelarias.

- Cambio: queda representado por cualquier evento causal, ya se trate de una catástrofe natural, un conflicto bélico, decisiones de gobiernos extranjeros (embargos) o de acontecimientos políticos o sociales relevantes, como lo representó la caída del muro de Berlín. En la actualidad, los agentes económicos, sociales y políticos se enfrentan a entornos más volátiles y tendrán que transformar sus estructuras dotándolas de una mayor capacidad de adaptación a los cambios, es decir, de mayor flexibilidad.<sup>12</sup>

Un aspecto central del análisis de las empresas propuesto por Porter, es la importancia que el lugar tiene en el potencial de la concentración geográfica de industrias que apoyen la elevación y amplificación de las interacciones en los factores determinantes de la ventaja competitiva. Aunque este modelo no toma en cuenta que a través de las interacciones sociales se expanden la información y la creación de conocimiento, que son factores básicos para la innovación productiva y, por ende, para la competitividad. Sin embargo, el modelo es atractivo para empresas locales y más adecuado que las estrategias sistemáticas enfocadas únicamente en costos bajos.

Industry in International Competition: Government Policies and Corporate Strategies”, en Cornell University Press, Ithaca, N.Y.

12. Dunning, J. H. (1992). “The competitive advantage of countries and the activities of transnational corporations”, en Transnational Corporations, febrero, vol. 1, núm. 1, pp. 135-168.

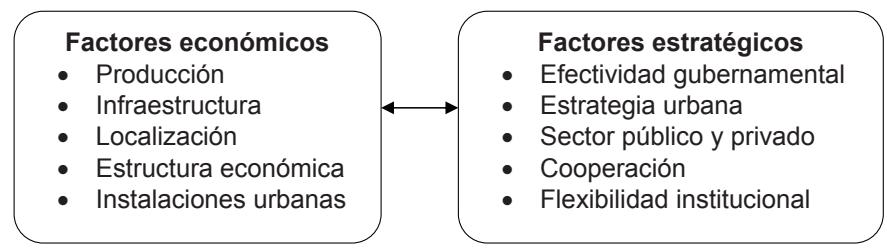
## MARCO COMPETITIVO ECONÓMICO Y ESTRATÉGICO

Otro modelo basado en la competición entre lugares, es el propuesto por Kresl, quien dividió los determinantes de la ventaja competitiva en dos tipos de factores: económicos y estratégicos, como se muestra en la figura 2.

El marco de este modelo señala que algunos de los determinantes económicos que contribuyen a la competitividad de la empresa son los centros de investigación, los trabajadores con formación universitaria y los conocimientos educacionales de los residentes de la población,<sup>13</sup> ya que las características de competitividad no surgen por sí mismas, sino que son resultado de las universidades locales, establecimientos relacionados con la investigación en la zona y una serie de amenidades locales que se vinculan con el gran consumo de la población, por lo que las actividades culturales están siendo vistas como una parte central de una ciudad competitiva.<sup>14</sup>

Las ventajas acumulativas para el éxito de la competición espacial y en respuesta al cambio hacia la producción flexible, según señala Begg, sólo puede mantenerse a través de la capacidad de las empresas en la innovación y el aprendizaje. Las empresas de las localidades deben responder a dos objetivos: mantener el crecimiento

Figura 2.  
Determinantes competitivos económicos y estratégicos



soportado por las condiciones que demandan las empresas globales, y con el fin de crear y mantener una cultura local distintiva. Tal cultura no sólo debe estar reflejada hacia el consumo, sino, como destacan Maskell et al., también en aquellos rasgos valiosos que se difunden en las economías locales y que les dan características únicas, como los “activos de conocimiento”.

El papel de las instituciones o su capacidad de organización local refleja la habilidad para enlistar actores que con su ayuda generen nuevas ideas, con las cuales se crean las condiciones para el desarrollo sustentable. La capacidad de organización incluye varios pilares, como la organización administrativa, redes estratégicas públicas y privadas, visión y estrategia, apoyo político y social, además de una serie de condiciones económicas espaciales que induzcan a las partes a colaborar en el sostenimiento de las ventajas competitivas de las empresas.

### LA RED GLOBAL COMO ELEMENTO DE COMPETITIVIDAD

En la actualidad, complejas redes internas y externas están establecidas mediante corporaciones transnacionales. La red interna se enfoca en rutinas de comunicación entre em-

presas y en el aprendizaje compartido e interiorizado que es obtenido de la red externa; esto involucra tanto la cooperación con empresas locales como con una red global, hecho que se traduce al contexto de lugares y ciudades que deben desarrollar y mantener enlaces hacia fuentes de conocimiento fuera de la comunidad, a lo que Flora y Flora llaman “ligas verticales” que se desarrollan y mantienen como activas guardabarreras empresariales.

Aunque el monitoreo ambiental es una actividad común dentro de las empresas, mayor es su requerimiento cuando éstas operan a escala global, nacional, regional y local, porque en esencia necesitan constantemente monitorear fuentes de información en orden para tener visión y creatividad, así como para reunir conocimiento vía interacción social. El nivel de innovación y competitividad de las empresas depende, en cualquier lugar, no sólo del grado en que estén integradas dentro de las redes locales de proveedores, sino también de la presencia de enlaces con mercados externos, por lo que se ve a las redes entre empresas como uno de los varios mecanismos para generar y mantener el desarrollo local.<sup>15</sup>

13. Kresl, P. K. y B. Singh (1999). “Competitiveness and the urban economy: twenty-four large US metropolitan areas”, en *Urban Studies*, vol. 36, pp. 1017-1027.

14. Florida, R. (2000). “Competing in an Age of Talent: Environment, Amenities and the New Economy”, en *Carnegie Mellon University*, Pittsburgh, P. A. Véase <http://www.heinz.cmu.edu/florida/talent.pdf>.

15. Malecki, E. J. y D. M. Tootle (1997). “Networks of small manufacturers in the USA: creating embeddedness”, en M. J. Taylor y S. Conti (eds.)

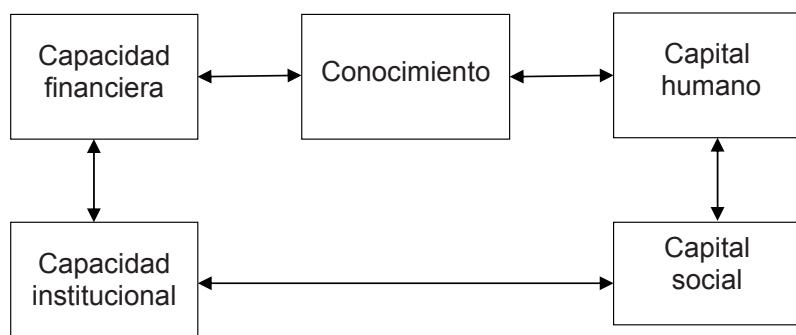
Dentro de la carrera de competición, se supone que ganarán las ciudades y regiones que en mayor cantidad alberguen los recursos que hoy se requieren. Taylor sugiere que los recursos que favorecen la competitividad dentro de la competición global son la capacidad financiera, el conocimiento, el capital humano, la capacidad institucional y el capital social.

En el contemporáneo orden industrial se despliega la adquisición y absorción interna de recursos externos y de conocimiento, en tanto que la reducción de costos y de riesgos se deriva de participar en redes y, especialmente, debido a la tendencia de las empresas a concentrarse en competencias centrales (capital humano), las que dan mayor peso a las economías externas derivadas de la división del trabajo entre empresas y por las relaciones de redes con otros actores (capital social). Estas relaciones incluyen relaciones con proveedores y clientes domésticos y/o extranjeros en su cadena de valor y con organizaciones de mercado, instituciones políticas, institutos de investigación e investigación de mercado y grupos de consulta (capacidad institucional) y organizaciones financieras de apoyo (capacidad financiera).

## CAPITAL INFORMÁTICO COMO VENTAJA COMPETITIVA

@PP = Los sistemas de información a través de las tecnologías de comunicación y el conocimiento compartido en red a nivel empresa, dan lugar al capital informático. El

**Figura 3.**  
Recursos determinantes para la competitividad global



Fuente: M. Taylor (2000).

aumento del uso de las telecomunicaciones genera un enfoque de integración local en los mercados globales, por lo que éstas son una herramienta para el desarrollo. Internet ha promovido nuevos tipos de inversión para que las empresas de las ciudades y países compitan. El capital informático trasciende en la capacidad de las empresas para utilizar tecnologías de información y de comunicación, así como para desarrollar sistemas de fabricación integrales asistidos por computadora, que permiten crear redes de información y comercialización integrales e inteligentes.

El reconocimiento de la competitividad digital refleja el hecho de que todas las empresas se obligan a vivir al menos en dos dimensiones de la realidad: la llamada “geografía virtual” o el “continente invisible”. Lo anterior descansa en que una geografía multidimensional ha surgido, incorporando al espacio físico el ciberspacio y las tecnologías que los enlazan.<sup>16</sup> Tal como señala Arthur,

los sectores pueden ser más o menos identificados dentro de la producción masiva mundial o basados en el conocimiento mundial. De hecho, se espera que las empresas operen en ambos. Esencialmente, en la actualidad las empresas competitivas han de desempeñarse de acuerdo a lo que se demanda, incorporando velocidad en los ciclos de los productos y servicios.

Además, la administración por la red o *e-management*, como señala Byrne, significa tanto Internet como una red de vínculos con empresas socias, empleados, contratistas externos, proveedores y clientes en colaboración interdependiente. La telecomunicación digital, como fuente de ventaja competitiva para las empresas, ha de enfocarse en el cliente, la disponibilidad y conveniencia de la información y/o productos y servicios, la rápida entrega y la personalización a sus demandas.

## DETERMINANTES COMPETITIVOS DEL CAPITAL INFORMÁTICO

Las actuales tecnologías de la comunicación colocan a la información y

16. Ohmae, K. (2000). “The invisible continent: four strategic imperatives of the new economy”, en *Harper Business*, Nueva York.

el conocimiento en sistemas que permiten crear la inteligencia colectiva de la empresa. El factor clave de la competitividad es el conocimiento productivo y éste se genera mediante redes de información y conocimiento compartido, dando así lugar al capital informático, cuya función debe servir como:

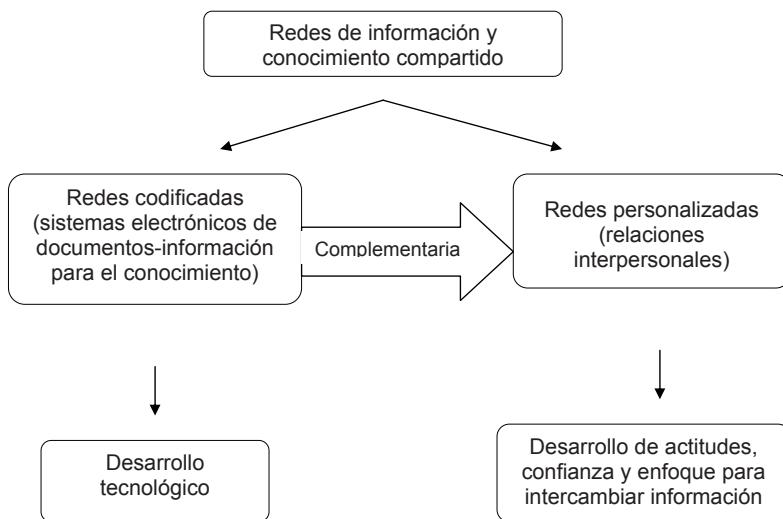
- *Infraestructura*: facilitar la comunicación rápida y confiable dentro de la empresa y con las fuentes externas (clientes, proveedores, etcétera).
- *Mecanismo de producción*: dar información correcta, ágil y oportuna en todos los niveles de la empresa para la toma de decisiones eficaz en los procesos.
- *Medio de conocimiento e información*: contribuir a la generación y manejo de datos y hacia el desarrollo del conocimiento, sirviendo como depósito y al mismo tiempo permitiendo el acceso a los mismos.

## MODELO COMPETITIVO BASADO EN RECURSOS INTERNOS

La trayectoria de la economía no sólo depende de la localización de las actividades económicas, sino también en su evolución *in situ* y los consecuentes cambios en producción, empleo e ingresos. Para explicar esta trayectoria se examinan las estrategias de la empresa y las condiciones que las explícan de acuerdo al modelo productivo (véase figura 5) que se centra en los recursos internos de la empresa.

El punto inicial de tal análisis es la estrategia de ganancia de la empresa y las estrategias productivas, ya que las empresas desarrollan estrategias para tratar con el imperativo de que: a) el capital invertido gane al menos la tasa promedio de ganancia fijada;

Figura 4  
Redes de información como fuente del capital informático



Fuente: Elaborado por CECIC, citado en René Villarreal y Tania Villarreal (2003).

y además con las incertidumbres de: b) si los productos y servicios producidos serán vendidos; c) si los costos incurridos en la empresa serán recuperados; y, d) si la fuerza de trabajo producirá los productos y servicios con la calidad correcta, en la cantidad correcta y en el tiempo correcto.

Boyer y Freyssenet sugieren que un modelo productivo involucra tres elementos:

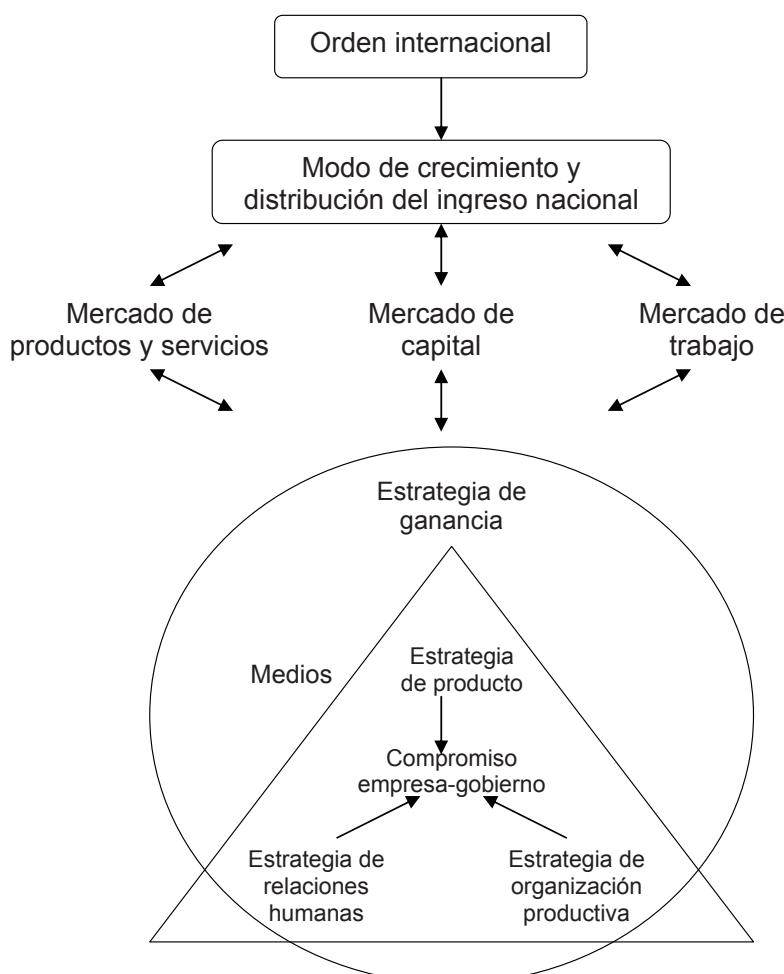
- La *estrategia de producto*: se refiere a la identificación de mercados y segmentos de mercados, objetivos de volúmenes de venta, rango, diseño y calidad de productos, y márgenes planeados.
- La *estrategia productiva*: incluye decisiones acerca de la organización del diseño del producto, fabricación y *marketing*, las alternativas de las técnicas de producción, la organización espacial de las actividades, estrategias de abastecimiento y criterios administrativos.
- La *estrategia de relaciones humanas*: comprende la cobertura de sistemas de reclutamiento, clasificación

nes de trabajo, determinación de salarios y modos de representación de los intereses de los trabajadores.

Estos aspectos se enlazan con los medios materiales e intelectuales, que también implican el establecimiento de un compromiso (una estrategia de gobierno) con todos los principales actores. Entre estos actores, algunos son internos (propietarios, directivos, trabajadores, etcétera), mientras que otros son externos (proveedores, socios conjuntos, empresas adquiridas, etcétera). De aquí que la implementación de una estrategia de ganancia o mejora implica la existencia de medios apropiados y coherentes (un modelo productivo).

El modelo productivo se concentra en los determinantes internos del crecimiento de la empresa. El crecimiento se manifiesta de la capacidad de la empresa para obtener ganancias a través de sus recursos y competir por la participación en el mercado. Los intentos que haga la empresa para mejorar involucran intentos

**Figura 5.**  
Modelo productivo y su contexto



Fuente: M. Dunford (2003).

para explotar fuentes específicas de ganancia. El cambio hacia estrategias que son fuentes de ventajas competitivas (véase cuadro 1) implica que la empresa implemente acciones de mejoramiento a nivel productivo, a nivel producto/mercado y a nivel cadena de valor.

### CAPITAL INTELECTUAL DE LA EMPRESA PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO SUSTENTABLE

El nuevo mundo de la economía y los negocios requiere un nuevo modelo que se adapte a cambios continuos y radicales que enmarcan el entorno de competición global, por lo que el reto de hoy no es administrar empresas sino desarrollar empresas competitivas con bases sustentables, es decir, empresas que sean hábiles en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización.

Para ello, las empresas han de desarrollar la capacidad de dar respuesta al cambio, apoyadas en: a) los insu-  
mos generadores de conocimiento productivo (capital humano como enfoque de "creación de riqueza o va-

**Cuadro 1.**  
Mejoras en la empresa que incrementan ventajas competitivas

Mejoras en la organización productiva	Mejoras a nivel producto/mercado	Mejoras a nivel cadena de valor
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevas tecnologías.</li> <li>- Nuevos métodos para manejo de material y flujos de información (reducen costos).</li> <li>- Economías a escala (reducen costos unitarios).</li> <li>- Flexibilidad productiva.</li> <li>- Permanente reducción de costos mediante transferencias de ciertas operaciones a áreas de salarios bajos, fuentes más baratas de energía, materiales y componentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Introducción de nuevos productos comercialmente relevantes.</li> <li>- Aumento en la variedad de productos (para capturar nuevos segmentos).</li> <li>- Mejoras en la calidad o diseño de productos existentes.</li> <li>- Entrada a nuevos mercados (permite la expansión de ventas y el uso de la capacidad existente).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en el peso relativo de diferentes roles funcionales dentro del sector o de la cadena de valor agregado, como:           <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Concentración en actividades de conocimiento intensivo.</li> <li>b) Concentración en <i>marketing</i> y distribución en la misma cadena de valor.</li> <li>c) Concentración en lo que es concebido como competencias centrales.</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: Elaborado a partir de la información de Michael Dunford (2003).

lor"); b) los sistemas de información y de conocimiento compartido en red, mediante las nuevas tecnologías de información, comunicación y manufactura computarizada (capital informático); y, c) la capacidad organizacional para responder en forma ágil y flexible a los cambios que requiera la dirección del negocio (producción y/o comercialización) hacia las necesidades del mercado y del cliente (capital organizacional). Estos tres elementos integran el capital intelectual de la empresa y constituyen el factor estratégico y la fuente de competitividad para el mejoramiento y la innovación de la gestión administrativa.

## MODELO DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA PARA EL DESARROLLO

La creciente incertidumbre por la hipercompetencia global, presente hasta en los mercados locales, se traduce en un cambio discontinuo y multidimensional que dificulta la toma de decisiones en la empresa. La competitividad adquiere un carácter sistémico, puesto que la ventaja competitiva sustentable de la empresa depende de distintos niveles económicos, así como de la toma de decisiones de múltiples actores en cada nivel económico, como son: micro (empresa), mesoeconómico (organización entre empresas), macroeconómico (políticas y acuerdos económicos), internacional (comercio con otro país), institucional (marco jurídico, regulatorio y gubernamental favorable a la inversión) y político-social (estabilidad y confianza).

El modelo de competitividad sistémica (véase figura 6) ofrece un enfoque que permite identificar los ob-

táculos para la competitividad de las empresas en el marco de la globalización a partir de indicadores (capitales que deben desarrollarse), y a su vez, la identificación de las políticas públicas necesarias para superarlos. Este modelo se integra mediante los seis niveles económicos de competitividad y con los diez capitales que suponen el desarrollo de ventajas competitivas sustentables, siendo el caso de que en cada nivel económico se requiere la formación de capitales específicos, ya que son los indicadores de la competitividad.

El modelo de competitividad sistemática es inherente a los seis niveles del sistema económico y político-so-

cial, que ofrece una perspectiva holista a partir de la empresa e integrada a su entorno. Tiene particular importancia la necesidad de instrumentar una política integral y coherente que posibilite la eficiencia operativa en el uso de recursos e impulse las ventajas competitivas pilares del desarrollo, de tal forma que vaya del nivel empresa al nivel político-social del país.

## CONCLUSIONES

Las tendencias contemporáneas hacia una mayor integración económica y de globalización han implicado la apertura e interdependencia de las

**Figura 6.**  
Modelo de la competitividad sistémica



Fuente: René Villarreal y Tania Villarreal (2003).

economías y los negocios, originando vulnerabilidad para la competitividad de las empresas. La nueva economía mundial se ve impulsada por la globalización de los mercados, así como por la nueva era de la información y del conocimiento. La principal razón para el nuevo papel de las ciudades es, tal vez, la importancia del crecimiento de la capacidad creativa e innovadora en la determinación del desempeño económico.

Las ventajas competitivas que conducen la prosperidad de las empresas dependen de activos intangibles específicos, integrados en una base de conocimiento y competencia que es sostenida y reproducida por los patrones de interacción en un arreglo particular institucional, lo que explica por qué el desarrollo es un patrón dependiente. Las regiones ofrecen una serie de oportunidades y restricciones que no solamente dirigen el proceso de investigación de las empresas, sino que también actúan como una selección ambiental que promueve a las empresas con competencias centrales para ajustarse al contexto local.

La competitividad de la empresa depende de su habilidad para mejorar su base económica, mediante la creación de nueva variedad de procesos, productos y/o servicios para atender las exigentes demandas del mercado y los clientes. Las tecnologías de comunicación e información desarrollan ventajas competitivas porque facilitan la comunicación con fuentes externas, la cooperación y la generación de conocimiento productivo, a través de las interacciones entre empresas, por lo que las escalas geográficas involucran un interactivo proceso de aprendizaje al mismo tiempo.

Anteriormente, las empresas implementaban estrategias competitivas basadas en la reducción de costos a

través de las economías de escala, mientras que el *marketing* se sustentaba en el producto uniforme y estandarizado. La estrategia tradicional de competencia era vía precio y calidad. En cambio, en la economía moderna las fuentes de la ventaja competitiva de las empresas son la innovación, las mejoras continuas y una efectiva administración de la cadena de abastecimiento, que abarca tanto la coordinación y optimización de la información y de los procesos internos de la empresa como el sistema de cadena de valor en toda ella, desde el proveedor hasta el cliente.

La empresa debe insertarse en la nueva economía con un enfoque integral y estratégico, como empresa hábil en la organización, flexible en la producción y ágil en su respuesta a los cambios, para que sea capaz de desarrollar ventajas competitivas sustentables. Un aspecto central es que la competición internacional entre empresas necesita ser entendida como parte de un sistema económico más amplio, como redes y flujos de recursos, no como unidades individuales. Esto significa que la fortaleza de las conexiones externas de la empresa, la eficiencia de las comunicaciones externas y los vínculos con otras fuentes externas, como las de transporte, también son importantes, junto con las políticas nacionales e internacionales y el cambio de estructura de los mercados externos. Además, la empresa puede obtener ventaja competitiva del tamaño y diversidad de la actividad económica concentrada, porque mejora el acceso al mercado, los proveedores, los colaboradores y a una amplia reserva de trabajo. La estrategia de desarrollo de la ventaja competitiva va más allá de la efectividad operacional de la empresa, por lo que se trata de crear un nuevo tipo

de empresa, para que desarrolle velocidad y capacidad de respuesta organizacional en la carrera de la competición global. El carácter sistémico de la competitividad involucra distintos niveles, sobre todo en la toma de decisiones de múltiples actores, cuya coherencia establece las condiciones favorables para la competitividad, ya que ésta requiere una red de interconexiones en la cadena productiva de las empresas, que son la fuente de las ventajas competitivas sustentables.

## BIBLIOGRAFÍA

- Angel, D. P. (2002). "Inter-firm collaboration and technology development partnerships within US manufacturing industries", en *Regional Studies*, vol. 36.
- Arthur, W. B. (1996). "Increasing returns and the new world of business", en *Harvard Business Review*, vol. 74, julio-agosto.
- Barro, R. y Sala, Martin (1992). "Convergence", en *Journal of Political Economy*, vol. 100.
- Begg, I. (1999). "Cities and competitiveness", en *Urban Studies*, vol. 36.
- Best, M. H. (1990). *The New Competition: Institutions of Industrial Restructuring*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Boyer, R. y Freyssenet, M. (2000). "Les Modèles Productifs", en *Editions La Découverte*, París.
- Budd, Leslie y Hirmis, Amer K. (2004). "Conceptual framework for regional competitiveness", en *Regional Studies*, vol. 38.9, diciembre.
- Byrne, J. A. (2000). "Management by web", en *Business Week Review*, vol. 28.
- Casson, M.C. (1994). "Internationalization as a learning process: a model of corporate growth and geographical diversification", en *Economics of International Investment*, Aldershot, Y. K.
- Chacholiades, Miltiades (1992). *Economía internacional*, segunda edición,

- McGrawHill, Colombia.
- Clarke, S. E. y Gaile, G. L. (1998). *The Work of Cities*, University of Minnesota Press, Minneapolis, MN.
- Department of Trade and Industry (1998). *Regional competitiveness indicators*, HMSO, Londres.
- Dunford, Michael (2002). "Italian regional evolutions", en *Environmental Planning*, vol. A 34.
- (2003). "Theorizing regional economic performance and the changing territorial division of labour", en "Critical Surveys by Stephen Roper", en *Regional Studies*, vol. 37.8, noviembre.
- Dunning, J. H. (1992). "The competitive advantage of countries and the activities of transnational corporations", en *Transnational Corporations*, febrero, vol. 1.1.
- Dunning, J., E. Bannerman y S. M. Lundan (1998). "Competitiveness and industrial policy in northern Ireland", en *Monograph*, núm. 5, marzo, Northern Ireland Research Council.
- Flora, C. B. y J. L. Flora (1993). "Entrepreneurial social infrastructure: a necessary ingredient", en *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, vol. 529.
- Gertler, M. S. (1995). "Being there: proximity, organization, and culture in the development and adoption of advanced manufacturing technologies", en *Economic Geography*, vol. 71.
- Healey, Michael J. y Philip J. Dunham (1994). "Changing competitive advantage in a local economy: the case of Coventry, 1971-90", en *Urban Studies*, vol. 31. 8.
- Huggins, Robert (2003). "Creating a UK competitiveness index: regional and local benchmarking", en *Regional Studies*, vol. 37.1.
- Kitson, Michael; Martin, Ron y Tyler Peter (2004). "Regional competitiveness: an elusive yet key concept?", en *Regional Studies*, vol. 38.9, diciembre.
- Kresl, P. K. (1995). "The determinants of urban competitiveness: a survey", en P. Kresl y G. Gappert (eds.). "North American Cities and the Global Economy", en *Sage*, Thousand Oaks, CA.
- Kresl, P. K. y Singh, B. (1999). "Competitiveness and the urban economy: twenty-four large US metropolitan areas", en *Urban Studies*, vol. 36.
- Lawson, C. (1999). "Towards a competence theory of the region", en *Journal of Economics*, vol. 23, Cambridge.
- Lorenz, E. H. (1992). "Trust, community and cooperation: toward a theory of industrial districts", en Storper M. y A. J. Scott (eds.). *Pathways to Industrialization and Regional Development*, Routledge, Nueva York.
- Malecki, Edward J. (2004). "Jockeying for position: what it means and why it matters to regional development policy when places compete", en *Regional Studies*, vol. 38.9, diciembre.
- (2002). "Hard and soft networks for urban competitiveness", en *Urban Studies*, vol. 39, núm. 5-6.
- Malecki, Edward J. (2000). "Knowledge and regional competitiveness", en *Erdkunde*, vol. 54.
- Malecki, E. J. y D. M. Tootle (1997). "Networks of small manufacturers in the USA: creating embeddedness", en: M. J. Taylor y S. Conti (eds.). *Interdependent and uneven development: global-local perspectives*, Aldershot, Avebury.
- Markusen, A. (1996). "Sticky places in slippery space: a typology of industrial districts", en *Economic Geography*, vol. 72.
- Maskell, P., H. Eskelinen, I. Hannibalsson et al. (1998). *Competitiveness, localized learning and regional development: possibilities for prosperity in open economies*, Routledge, Londres.
- Myrdal, G. (1958). "Economic Theory and Underdeveloped Regions", en *Methuen*, Londres.
- Odagiri, H. (1992). "Growth through competition: competition through growth", en *Strategic Management and the Economy in Japan*, Clarendon, Oxford.
- Ohmae, K. (2000). "The invisible continent: four strategic imperatives of the new economy", en *Harper Business*, Nueva York.
- Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (1996). *Industrial competitiveness*, OECD, París.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, Free Press, Nueva York.
- (1990). *The competitive advantage of nations*, Macmillan, Londres.
- Storper, M. (1995). "The resurgence of regional economies, ten years later: the region as a nexus of untraded interdependencies", en *European Urban and Regional Studies*, vol. 2.
- Taylor, M. (2000). "Communities in the lead: power, organizational capacity and social capital", en *Urban Studies*, vol. 37.
- Turok, Ivan (2004). "Cities, regions and competitiveness", en *Regional Studies*, vol. 38.9, diciembre.
- Villarreal, René y Tania Villarreal (2003). *IEA: La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, McGraw Hill, México.
- Zysman, J. y L. Tyson (1983). *American industry in international competition: government policies and corporate strategies*, Cornell University Press, Ithaca, Nueva York.

