



UNIVERSIDAD AMERICANA DE ACAPULCO
EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA
INCORPORADA A LA UNIVERDIAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE DE INCORPORACIÓN 8852-02

**DETERMINACIÓN DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD DEL
SECTOR HOTELERO DE LA ZONA DORADA DEL PUERTO
DE ACAPULCO.**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
Licenciado en Administración

PRESENTA
VÍCTOR HUGO ALARCÓN FLORES

DIRECTORA DE LA TESIS
DRA. HOXMAYRA MIRANDA CATALÁN.



ACAPULCO, GRO., 25 DE ABRIL DE 2024.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
<i>CAPÍTULO I. DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACION</i>	7
I.1. Planteamiento del problema	7
I.2. Objetivo, hipótesis y preguntas de investigación	9
I.3. Justificación	10
I.4. Alcance	12
<i>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</i> <i>Fundamentos Teóricos</i>	14
II.1. Adam Smith	14
II.2. David Ricardo	15
II.3. Michael Porter	17
II.3.1. El Modelo de las “Cinco Fuerzas”	17
II.3.2. Estrategias Competitivas Genéricas	21
II.3.3. Modelo del Diamante	24
II.4. Competitividad Sistémica	32
II.4.1. Competitividad Sistémica	33
II.4.2. Teoría de Recursos y Capacidades	48
II.5. Importancia de estudiar la Competitividad	57
<i>CAPÍTULO III. MARCO REFERENCIAL</i>	65
III.1. FEM (Foro Económico Mundial)	65
III.1.1. El Índice de Crecimiento de Competitividad	66
III.1.2. Reporte de Competitividad en Viaje y Turismo 2008	71
III.2. CECIC (Centro de Capital Intelectual y Competitividad)	73
III.3. IMCO (Instituto Mexicano de Competitividad)	79
III.4. IMD (Escuela de Competitividad a nivel mundial – Suiza)	82
III.5. Institute for Strategy and Competitiveness at Harvard Bussiness School	84
<i>CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA</i>	86
IV.1. Determinación de variables	91
IV.2. Tratamiento y Análisis Estadístico de los Datos	92
IV.3. Trabajo de Campo	98
<i>CAPÍTULO V. ANÁLISIS, RESULTADOS Y CONCLUSIONES</i>	99

Referencias bibliográficas	102
Anexos	107

INTRODUCCIÓN

La siguiente Tesis está estructurada de la siguiente manera:

El **Capítulo I** se refiere al desarrollo de la propuesta de esta investigación y se estructura de la siguiente forma: *planteamiento del problema, objetivo, hipótesis, preguntas de investigación, justificación y alcance.*

Planteamiento del problema:

A pesar de tener Acapulco una tradición turística importante y de haber estado posicionado como uno de los destinos turísticos a visitar por excelencia, en los últimos años esta preferencia ha cambiado hacia otros destinos de playa nacionales (Cancún, Puerto Vallarta, Los Cabos, etc.) y hacia otros destinos internacionales.

El Turismo es el sustento de la economía del Puerto de Acapulco (41.6% del PIB estatal) y es uno de los sectores prioritarios para el Gobierno en todos sus niveles. Esta investigación trata de analizar la situación competitiva de las empresas hoteleras (por ser las empresas más representativas del sector), partiendo del enfoque de la competitividad sistémica para poder plantear estrategias que les permitan ser competitivas a largo plazo.

El Objetivo general establecido es:

Obtener el Índice de Competitividad de los hoteles de 4 y 3 estrellas que conformen la Zona Dorada del puerto de Acapulco para contrastar su desempeño con el Índice del sector y determinar estrategias Competitivas a largo plazo.

Hipótesis:

Probar que, las empresas del sector turístico del puerto de Acapulco necesitan establecer una estrategia de asociación para elevar su nivel de competitividad actual.

Las preguntas de investigación establecidas son:

- ¿Cuál es el nivel de competitividad que tienen actualmente las empresas que integran la cadena de valor del sector turístico cuyo segmento de mercado son las personas del nivel socioeconómico C/C+¹ del puerto de Acapulco?
- ¿Qué factores son los que determinan la competitividad en las empresas del sector turístico del puerto de Acapulco?
- ¿Será un Cluster un elemento importante para que las empresas del sector turístico eleven su competitividad?
- ¿Se puede afirmar que se está en presencia de un fenómeno de conformación de un Cluster de manera explícita e implícita?

Justificación

Durante los últimos años los ámbitos académico, político y económico han tomado gran interés en el estudio y desarrollo del tema de la competitividad, esto sobre todo porque se le ha considerado como una de las estrategias más sólidas para hacer frente a las exigencias que la globalización de los mercados impone.

- Relevancia Social
- Implicaciones prácticas
- Valor teórico

Alcance:

- Puerto de Acapulco Guerrero
- Sector turístico
- Hoteles de 4 y 3 estrellas de la Zona Dorada
- 2008-2009

La investigación que se hará será Exploratoria, Descriptiva y Explicativa debido a las características que presenta.

¹ Niveles Socioeconómicos establecidos por la AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública). Ver Anexo.

El **Capítulo II** se conforma por el marco teórico y conceptual sobre los que se basa esta investigación.

Este trabajo se centra en la base teórica de Michael Porter, uno de los más destacados intelectuales en el debate sobre este tema, Porter define a la competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, manifestándose en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales.

Otra base teórica de esta investigación es la Competitividad Sistémica que maneja cuatro niveles analíticos distintos de estudio, maneja que para elevar la competitividad deben efectuarse esfuerzos a nivel de empresa y deberán estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones.

El **Capítulo III** se refiere a las instituciones más destacadas, que a criterio de la autora, proporcionan el marco referencial de esta investigación y se explican los criterios que maneja cada uno de ellos para medir la Competitividad a nivel empresa, región y/o país.

De acuerdo al Banco Mundial, la competitividad es uno de los aspectos que deben tener las regiones y ciudades para promover el bienestar de sus residentes, ya que refiere la competitividad a la presencia de bases sostenibles para el crecimiento del empleo, de los ingresos y de la inversión y el comercio en respuesta a las oportunidades del mercado.

El **Capítulo IV** se refiere a la metodología utilizada para el diseño, recopilación y análisis de los datos necesarios para esta investigación.

Se desarrolla en el siguiente orden: *determinación de variables de estudio, estimación de la muestra y diseño del instrumento* utilizado para recabar la información necesaria para esta Tesis.

El **Capítulo V**, presenta los resultados, conclusiones y recomendaciones correspondientes a la investigación.

CAPÍTULO I.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

I.1. Planteamiento del problema

Para que un país tenga éxito en su desempeño competitivo en la economía global, requiere empresas y sectores que sean capaces de contender favorablemente en ella. En parte, el éxito de éstas deriva del clima de negocios que priva en la economía (leyes y regulaciones, las ventajas comparativas, la disponibilidad de insumos a costos competitivos, la estructura económica y de competencia dentro de los sectores, etcétera.), pero también deriva, de la escala, tecnología y destrezas de las mismas empresas y su capacidad para generar valor económico en los mercados en que participan.

En suma, para definir el éxito de las empresas, cuentan tanto las condiciones del entorno como las capacidades de las empresas, es por eso que el aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello, es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Una condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.

A continuación se presentan los principales indicadores turísticos de Acapulco en un cuadro comparativo 2019-2021.

CONCEPTO	UNIDAD DE MEDIDA	2019	2020	2021	Variación %
Oferta de hospedaje	Establecimientos	237	256	257	0.4
Oferta de cuartos	Habitaciones	18,424	18,919	18,861	-0.3
Ocupación hotelera	Porcentaje	51.9	54.6	53.6	1.0
Afluencia turística	Visitantes	5,706,760	6,029,452	6,752,986	12.0
Derrama económica	Pesos	14,947,277,113	17,363,315,325	20,664,137,160	19.0
Empleos generados	Empleos	136,821	157,444	180,690	14.8
. Directos	Empleos	39,092	44,984	51,626	14.8
. Indirectos	Empleos	97,729	112,460	129,064	14.8

Fuente: Dirección General de Turismo Municipal.

Al observar todos los datos anteriores nos podemos dar cuenta de la importancia de este sector para la economía del puerto de Acapulco.

El sector turístico requiere de estrategias que permitan aprovechar todo el potencial de crecimiento. Para ello, es necesario que el desarrollo del sector sea incluyente en lo referente a las condiciones de vida de las poblaciones locales donde se ubique la actividad.

Siendo el Turismo la palanca de desarrollo en el Puerto de Acapulco (41.6% del PIB estatal), es de vital importancia que pueda competir con los diferentes destinos turísticos regionales, nacionales y mundiales, de ahí la necesidad de estudiar la competitividad de sus empresas en este sector y analizar la posibilidad de implementar una estrategia que permita elevar la competitividad del Puerto de manera sustentable.

I.2. Objetivo, hipótesis y preguntas de investigación

Como ya habíamos mencionado, el Turismo es el sustento de la economía del Puerto de Acapulco (41.6% del PIB estatal) y es uno de los sectores prioritarios para el Gobierno en todos sus niveles, de ahí la necesidad de estudiar la competitividad de las empresas más representativas del sector para establecer estrategias que permitan aumentarla, de manera que ésta competitividad sea sustentable para competir con los diferentes destinos turísticos regionales, nacionales y mundiales.

El Objetivo general de esta investigación es:

Obtener el Índice de Competitividad de los hoteles de 4 y 3 estrellas que conformen la Zona Dorada del puerto de Acapulco para contrastar su desempeño con el Índice del sector y determinar estrategias Competitivas a largo plazo.

Hipótesis:

Probar que, las empresas del sector turístico del puerto de Acapulco necesitan establecer una estrategia de asociación para elevar su nivel de competitividad actual.

Las preguntas de investigación establecidas son:

- ¿Cuál es el nivel de competitividad que tienen actualmente las empresas que integran la cadena de valor del sector turístico cuyo segmento de mercado son las personas del nivel socioeconómico C/C+² del puerto de Acapulco?
- ¿Qué factores son los que determinan la competitividad en las empresas del sector turístico del puerto de Acapulco?
- ¿Será un Cluster un elemento importante para que las empresas del sector turístico eleven su competitividad?
- ¿Se puede afirmar que se está en presencia de un fenómeno de conformación de un Cluster de manera explícita e implícita?

² Niveles Socioeconómicos establecidos por la AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública). Ver Anexo.

1.3. Justificación

Durante los últimos años los ámbitos académico, político y económico han tomado gran interés en el estudio y desarrollo del tema de la competitividad, esto sobre todo porque se le ha considerado como una de las estrategias más sólidas para hacer frente a las exigencias que la globalización de los mercados impone.

- Relevancia Social
- Implicaciones prácticas
- Valor teórico

Relevancia Social

El siglo XXI inició un entorno mundial caracterizado por la ascendente introducción de un conjunto de nuevas relaciones globales, entendidas como un proceso progresivo de internacionalización de las finanzas, la producción, el comercio, del modo de vida y los patrones de consumo; de integración de las actividades de negocio a escala mundial.

La inserción de México en este nuevo contexto internacional empezó a fines de la década de los 80 y continúa profundizándose hasta la actualidad. Como parte de este proceso destacan los siguientes aspectos:

- La amplia apertura comercial del país realizada por medio de la disminución de la protección arancelaria de productos importados y la firma de tratados y acuerdos comerciales con un significativo número de países.
- Reducción del tamaño y del papel del Estado en la economía.
- Desregulación de la economía., lo cual, entres otros aspectos, comprende la disminución de las restricciones para la participación de los particulares, nacionales y extranjeros, en esferas económicas anteriormente vedadas para ellos o de competencia exclusiva del Estado; la expansión del porcentaje de participación del capital extranjero en las empresas, el cual en determinadas áreas puede llegar a ser de 100% y el otorgamiento de facilidades a la inversión de cartera para moverse hacia México y al exterior.
- Instituir las exportaciones manufactureras como eje central de la nueva política económica.

Como resultado de este proceso de apertura, de desregulación de la economía y globalización de los mercados, se ha generado en el país un nuevo panorama

singularizado por los cambios en la naturaleza de la competencia, en las fuentes de la ventaja y rivalidad competitiva; por las afectaciones favorables en algunos sectores y adversas en los eslabones más débiles del aparato productivo del país.

Esto último, especialmente en el subsector que comprende 99% de las unidades económicas: las micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes), el cual se ha visto dañado en forma considerable en ramas como la textil, prendas de vestir, cuero, calzado, juguetes, productos de madera y comercio al menudeo.

Ante este horizonte resalta la necesidad de fortalecer en mayor medida el subsector de la Mipymes de manera que en la resolución de su compleja problemática confluyan todos los elementos y actores involucrados; así como lo procedente en un esfuerzo articulado para elevar su nivel de desempeño, asegurar su sobrevivencia y crecimiento, afianzar su posición competitiva frente a firmas de mayor tamaño, productos y servicios provenientes del exterior y para insertarlo eficientemente en las grandes tareas del desarrollo económico y social nacional.

Los esfuerzos más importantes para elevar la competitividad deben efectuarse a nivel de empresa. Ahora bien, la competitividad internacional no se explica exclusivamente a nivel empresarial. Las empresas se hacen competitivas al cumplirse dos requisitos fundamentales: primero, estar sometidas a una presión de competencia que las obligue a desplegar esfuerzos sostenidos por mejorar sus productos y su eficiencia productiva; segundo, estar insertas en redes articuladas dentro de las cuales los esfuerzos de cada empresa se vean apoyados por toda una serie de externalidades, servicios e instituciones. Ambos requisitos están condicionados a su vez por factores situados en el nivel macro (contexto macroeconómico y político-administrativo) y en el nivel meso.³

En un mundo globalizado donde México tiene firmado 11 Tratados de Libre Comercio y un Acuerdo para el fortalecimiento con la Asociación Económica entre los Estados Unidos y Japón es inevitable competir e inevitable hacerlo de forma eficiente, debido a la vorágine del sistema en el que interactuamos.

Es aquí, en este contexto, donde para que un país tenga éxito en su desempeño competitivo en la economía global, requiere empresas y sectores que sean capaces de contender favorablemente en ella. En parte, el éxito de éstas deriva del clima de

³ Klaus Esser / Wolfgang Hillebrand / Dirk Messner / Jörg Meyer-Stamer

negocios que priva en la economía (leyes y regulaciones, las ventajas comparativas, la disponibilidad de insumos a costos competitivos, la estructura económica y de competencia dentro de los sectores, etcétera.), pero también deriva, de la escala, tecnología y destrezas de las mismas empresas y su capacidad para generar valor económico en los mercados en que participan.

Si tomamos en cuenta que el Sector Turismo arrojó para el puerto de Acapulco \$20,664,137,160 en el año 2007, y conforma el PIB estatal con el 41.6%, generó 180,690 empleos, de los cuales 51,626 fueron directos e indirectos 129,064 podemos darnos cuenta lo importante de este rubro.

Si esta investigación ayuda a establecer algunos lineamientos para elevar la competitividad del puerto de Acapulco habrá logrado su objetivo.

Implicaciones prácticas

Con esta investigación se pretende analizar el nivel de competitividad que tienen las empresas que integran la cadena de valor de este sector para poder estudiar la posibilidad de establecer una herramienta de asociación que permita elevar la competitividad del puerto de Acapulco.

Esta investigación sentará las bases para que las empresas objetos de estudio tomen medidas para elevar su competitividad y también se analizará si es posible establecer un Cluster en este momento en el puerto, debido a las condiciones de las empresas que conforman la cadena de valor turística, si no es así se harán las observaciones pertinentes.

Valor teórico

Esta investigación estudiará la posibilidad de seguir un camino para elevar la competitividad de acuerdo a las condiciones actuales de este sector, lo cuál permitirá establecer un antecedente más en este rubro y que podría ayudar a futuras investigaciones para seguir escalando peldaños en el infinito mar del conocimiento.

1.4. Alcance

- Puerto de Acapulco Guerrero
- Sector turístico
- Hoteles de 4 y 3 estrellas de la Zona Dorada
- 2019-2021

La investigación que se hará será Exploratoria, Descriptiva y Explicativa debido a que tienen las siguientes características según los autores Babbie (1979) y Selltiz (1965) y Dankhe(1986).

- Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión de la literatura. En pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos, establecen el tono para investigaciones posteriores y se caracterizan por ser más flexibles en su metodología, son más amplios y dispersos, implican un mayor riesgo y requieren de paciencia, serenidad y receptividad por parte del investigador. El estudio exploratorio se centra en descubrir.
- Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.
- La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significatividad dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

Esta investigación tendrá como marco teórico la Escuela de la Economía Clásica cuyos principales exponentes: Adam Smith y David Ricardo cimientan las bases de los términos Ventaja Competitiva y Ventaja Comparativa entre naciones y nos centraremos principalmente en la escuela de la Administración Estratégica con Michael E. Porter que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva, tema principal de esta investigación.

II.1. Adam Smith.

La riqueza de las naciones, cuyo título completo es “Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones” (en inglés “An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations”), es la obra más famosa de Adam Smith. Publicado en 1776, se considera el primer libro moderno de economía.

Según la tesis central de *La riqueza de las naciones*, la clave del bienestar social está en el crecimiento económico, que se potencia a través de la división del trabajo. La división del trabajo, a su vez, se profundiza a medida que se amplía la extensión de los mercados y por ende la especialización.

La obra centra su análisis en el valor, y concepto bastante definido por Smith: *valor de uso*, derivado de la utilidad del objeto y *valor de cambio*, que es la capacidad del objeto para ser intercambiado por otros bienes. Pero el factor principal que determina el valor de cambio es el trabajo que el objeto lleva incorporado. Todo ello da lugar a un precio natural, que puede estar por debajo o por encima del mercado, pero solo de forma pasajera. Aunque esta parte de la teoría de Smith es la que habla concretamente del texto expuesto a comentario, no se comprende sin entender la teoría completa. Las cosas que por lo general tienen un gran valor de cambio, suelen ser poco útiles, y viceversa.

El libro I expone una especie de teoría general de la producción, el valor y la distribución. Supera a los mercantilistas y a los fisiócratas. Según él la riqueza de las naciones depende del grado de productividad y la cantidad.

El examen de la primera causa de la riqueza estudia la división del trabajo, señalando que esta misma está determinada por la extensión del mercado. Dice que la división del trabajo no se da porque el hombre piense que va a generar un excedente de riqueza, sino que es producto de la propensión de cambiar una cosa por otra

En el libro II señala, por ejemplo, que lo más importante para un país en crecimiento es el capital, definido como una masa monetaria disponible gracias al ahorro. Según Smith este ahorro se invierte inmediatamente sin distinguir entre ahorro e inversión.

Los libros III y IV tratan de una relación histórica del progreso de las riquezas de las diferentes teorías económicas, así como una crítica al mercantilismo y a la fisiocracia.

Por último, el libro V trata de las finanzas públicas y expone sus ideas sobre las partidas de gastos públicos que considera legítimas de acuerdo con su opinión general sobre las funciones del gobierno. Su estudio sobre la forma de recaudar los ingresos públicos ha constituido el punto de partida de toda la teoría liberal sobre tributación.

II.2. David Ricardo.

David Ricardo formuló la Teoría de la ventaja comparativa, un argumento a favor del libre comercio. Esta teoría supone una evolución respecto a la teoría de Adam Smith. Para Ricardo, lo decisivo en el comercio internacional; no son los costos absolutos de producción en cada país, sino los costos relativos.

Los supuestos básicos que subyacen en el modelo de Ricardo, aunque él nunca los hizo explícitos, son los siguientes:

Desde el punto de vista de la producción:

Cada país produce dos bienes mediante el empleo de un solo factor de producción que es totalmente homogéneo y del que hay una dotación fija: el trabajo.

La tecnología se representa mediante una función de producción de coeficientes fijos, lo que tiene como consecuencia que las productividades marginales y medias del trabajo van a ser iguales entre sí.

Desde el punto de vista de la demanda.

Se cumple la ley de Walras, todo lo que se produce es vendido y no se puede gastar más de lo que se produce.

Respecto al comercio internacional.

El mundo sólo tiene dos países, (en el ejemplo Inglaterra y China).

El comercio es libre. No existen restricciones al comercio.

No hay costes de transporte.

El trabajo es inmóvil internacionalmente.

Supuestos institucionales:

Existe competencia perfecta en todos los mercados y en todos los países.

El valor de un bien se determina por el número de horas que incorpora el trabajador.

Los gustos están dados.

La estructura y distribución de la renta está dada y es conocida.

Formulación de la Teoría.

Si el país A produce un bien a un menor costo que el país B, conviene a este último comprarlo que producirlo. Se dice entonces que el país A tiene una ventaja comparativa respecto al B. Consecuentemente, los aranceles tienen un efecto negativo sobre la economía, ya que privan al consumidor de productos baratos, y a los que producen el bien más barato, de beneficios. También cabe aclarar que David Ricardo sostenía que el valor de los bienes se establece a partir del trabajo, y por eso se interesó en analizar los precios individuales, tema que fue retomado por economistas posteriores.

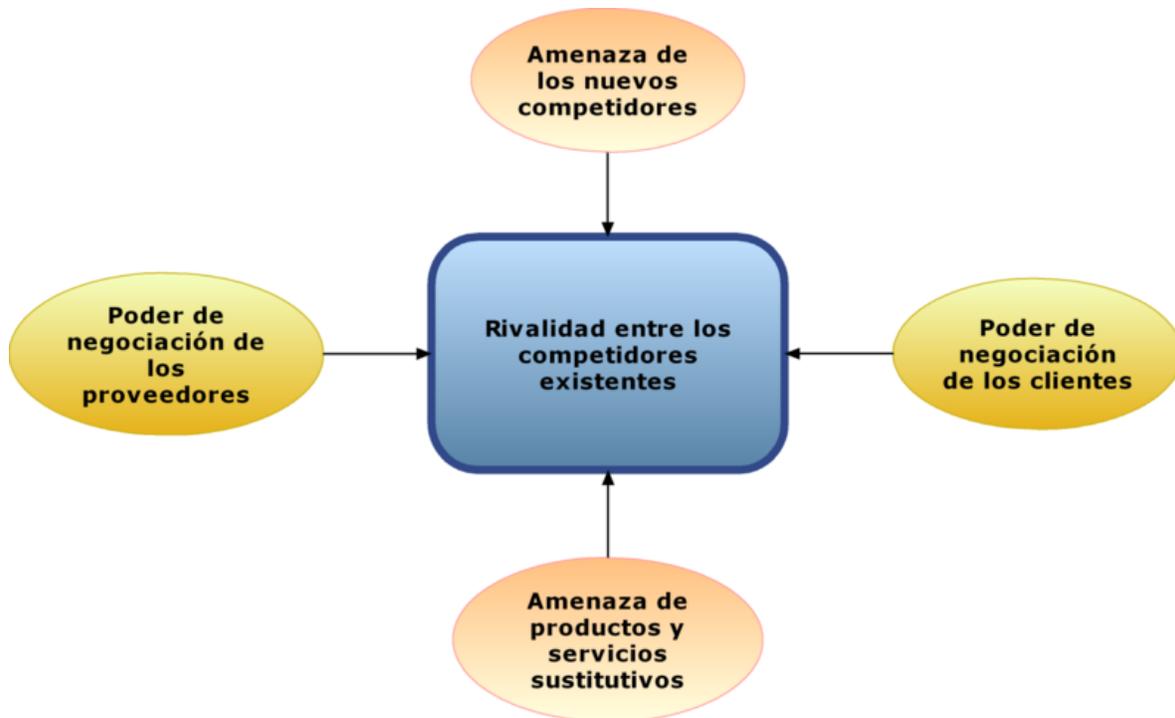
Consecuencias.

La teoría de David Ricardo constituye la esencia del argumento a favor del libre comercio. En la actualidad los supuestos de David Ricardo han sido criticados fundamentalmente porque él consideraba los costos constantes, a cualquier nivel de producción y no tomó en cuenta los rendimientos decrecientes.

II.3. Michael Porter.

II.3.1 El Modelo de las “Cinco Fuerzas”.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro: Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.



El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de flanquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o un segmento no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- Poder de negociación de los compradores.

Un mercado o un segmento no será atractivo cuando los clientes estén muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Un mercado o un segmento no serán atractivos si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podría utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter indentificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de escala.

Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

2. Diferenciación del producto.

Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan esta barrera.

3. Inversiones de Capital.

Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

4. Desventaja en costos independientemente de la escala.

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no puede ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materia prima, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar esta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

5. Acceso a los canales de distribución.

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. Política Gubernamental.

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y de seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes.

La estrategia es incrementalmente dinámica. El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; esta competencia nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como reaccionar, ahora se debe anticipar

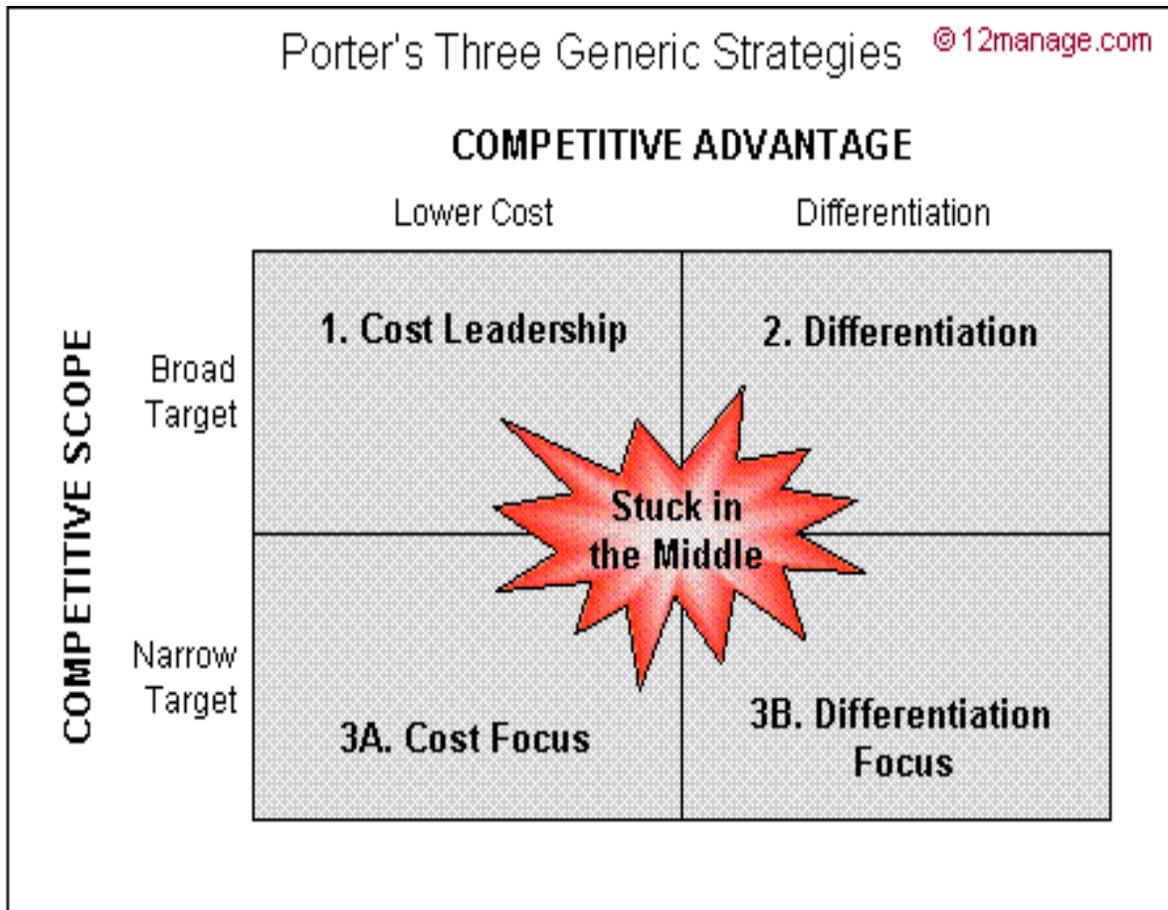
y prepararse ante cualquier eventualidad *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.*

II.3.2. Estrategias competitivas genéricas

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las 5 fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que superara el desempeño de los competidores en una industria. Éstas tres estrategias genéricas fueron:

- Liderazgo en costos totales bajos.
- La diferenciación.
- El enfoque.



Liderazgo en costos totales bajos.

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's debido al concepto muy arraigado de la curva de la experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto en las ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante, los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, persona y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las 5 fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precios, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes, eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación de una empresa en el mercado con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, establecer una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

La diferenciación.

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en la industria como único. La diferenciación se consideraba la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia.

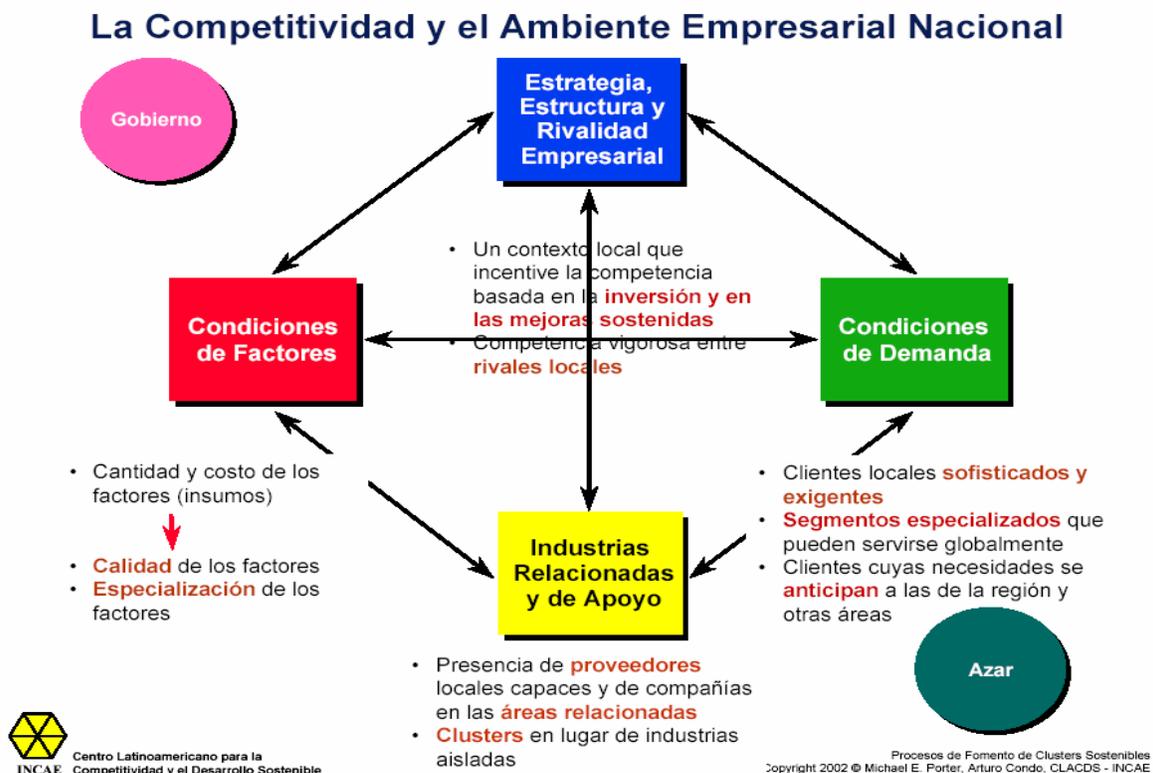
Enfoque.

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta más específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas.

Las estrategias genéricas de Porter eran alternativas, maneras viables de enfrentar a las fuerzas competitivas. Estas estrategias pertenecen a los modelos estáticos de estrategia que describen a la competencia en un momento específico. Fueron útiles cuando en el mundo los cambios se daban lentamente y cuando el objetivo era sostener una ventaja competitiva. La verdad es que las ventajas sólo duran hasta que nuestros competidores las copian o las superan. Copiadas o superadas las ventajas se vuelven un costo. el copiator o el innovador solo podrá explotar su ventaja, durante un espacio de tiempo limitado antes que sus competidores reaccionen. Cuando los competidores reaccionan, la ventaja original empieza a debilitarse y se necesita una nueva iniciativa.

II.3.3. Modelo del Diamante.

En este enfoque, se enfatiza menos en los indicadores macroeconómicos o en las instituciones de nivel nacional, pero sí en los niveles microeconómicos que dan forma a la competitividad de un país, región, conglomerado o Cluster industrial en particular.



“¿Por qué algunas naciones tienen éxito mientras que otras fracasan en la competencia internacional?” Este fue el principal interrogante que en 1990 Porter comenzó a contestar en su obra “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. Por “competitividad nacional”, Porter se refiere simplemente a la productividad nacional, porque es esta el principal determinante, en el largo plazo, del estándar de vida de un país. Porter marcó un distanciamiento con el pensamiento económico tradicional, el cual se enfocaba en las ventajas comparativas. Esencialmente, las ventajas comparativas son heredadas (disponibilidad de los factores básicos de producción, tales como fuerza laboral, energía barata o recursos naturales), mientras que las ventajas competitivas tienen que crearse.

El modelo del diamante de Michael Porter ayuda a entender la posición comparativa de una nación en la competencia mundial y también se puede utilizar para regiones geográficas más amplias. Tradicionalmente la teoría económica menciona los siguientes factores de la ventaja comparativa para las regiones o países:

- Tierra
- Ubicación
- Recursos naturales (minerales, energía, agua...)
- Mano de obra, y
- Tamaño de la población local

La competitividad a nivel de país es un asunto complejo, donde la mayoría de las explicaciones clásicas han sido tanto insuficientes como contradictorias. La competitividad no es solamente un fenómeno macroeconómico derivado de variables tales como las tasas de cambio, las tasas de interés o el déficit del Estado.

Tampoco depende solamente de si el país tiene mano de obra abundante y barata o de si posee abundantes recursos naturales. Ni siquiera una política gubernamental eficiente, incluyendo la promoción a las exportaciones y a los subsidios, puedan por si solas lograr que una nación sea competitiva. Una explicación más bien reciente y popular, aunque todavía con carencias, sostiene que la competitividad de un país depende de las prácticas gerenciales, incluyendo la administración de las relaciones laborales. Todas estas explicaciones tienen su raíz en las teorías clásicas sobre el comercio, como por ejemplo “el progreso absoluto” de Adam Smith y la “ventaja comparativa” definida por David Ricardo.

En muchas industrias, sin embargo, la ventaja comparativa ha sido durante largo tiempo una explicación inconclusa sobre el comercio. Esto ha sido particularmente cierto en aquellas industrias que operan con tecnología sofisticada y empleados altamente calificados, y que son precisamente una de las más importantes para la productividad nacional. Este vacío en la explicación, es causado principalmente por el cambio tecnológico y la globalización, pero también por ventajas transitorias: ser la fuente más baja de costo para un recurso natural puede cambiar de la noche a la mañana, en la medida en que la nueva tecnología permita la explotación de recursos en lugares que antes se consideraban económicamente incosteables o imposibles.

Durante el siglo XX se propuso una amplia gama de explicaciones para el comercio. Una es la de “las economías de escala”, que le da a las empresas de un país, una ventaja de costos que les permite exportar. Otra explicación es el de “la brecha tecnológica”, que aduce que las naciones podrán exportar si cuentan con industrias cuyas empresas lleven ventaja en la carrera tecnológica. También “la demanda temprana” en el mercado interno de los países se ha usado como explicación para el éxito comercial. Una explicación de finales del siglo sugiere que el éxito de un país depende principalmente de que la nación sea la sede principal de compañías multinacionales destacadas, en lugar de ser solamente la sede de empresas domésticas.

Al considerar todas las anteriores explicaciones como insuficientes, Porter hizo un sumario de las materias que deberían tenerse en cuenta en la teoría de la competitividad nacional. Esta sinopsis explicaría por qué empresas de una nación particular, desarrollan mejores estrategias que las de otros países, así como también por qué una determinada nación es escogida como sede principal de compañías globales exitosas.

Más aún, explicaría por qué algunas naciones son mejores que otras en la creación de ventajas que son esenciales para alcanzar una alta productividad y, finalmente, cómo una nación crea un entorno donde las empresas de una industria en particular, están en capacidad de mejorar e innovar más rápidamente que sus rivales extranjeros. A su teoría se le ha denominado “El Diamante de Porter”. Porter usó este diamante para determinar que empresas e industrias tenían ventajas competitivas, e hizo énfasis en la importancia en las industrias relacionadas y de soporte y mostrando un denodado interés en los clusters o conglomerados. Aunque su tesis original se aplicó a las naciones considerándola como un todo, Porter reconoció que la mayoría de la actividad económica se da a nivel regional. En consecuencia, sus ideas se aplican no solo a regiones sino también a ciudades.

“El Diamante de Porter” sobre la ventaja de una nación consta de cuatro determinantes:

- Condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda
- Industrias relacionadas y de apoyo
- Estrategia, estructura de la empresa y rivalidad

Al diamante se le agregaron otros dos factores que influyen en todos los otros determinantes: el azar y el gobierno.

Las Condiciones de los factores.

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explicaba que una nación o región es competitiva en determinada industria, por su abundante dotación de recursos o factores básicos de producción: tierra, mano de obra y capital. Entre las preguntas que se hizo Porter estaba ¿Cómo se explica entonces la competitividad de Holanda en la industria de las flores? Holanda es responsable por dos tercios de las exportaciones de flores frescas en el mercado mundial. Sin embargo, su escasa dotación de factores básicos no le permitiría a Holanda ser competitiva en el comercio de flores frescas, según la teoría clásica: sufre una notoria escasez de tierra, tiene una temporada corta de producción, su clima es inhóspito para el cultivo de flores frescas y su mano de obra es cara en relación a otros países. La respuesta a esta aparente paradoja es que la ventaja competitiva no se deriva de los factores básicos de producción sino de otra categoría de factores.

Las condiciones de los factores de un país están conformadas por la capacidad de varios factores que se pueden dividir en un número de diferentes categorías: (1) recursos humanos, como por ejemplo, la cantidad, la calidad, las habilidades y el costo del personal disponible, (2) recursos físicos, incluyendo la abundancia, calidad, accesibilidad y el costo de la herencia física de una nación, (3) recursos del conocimiento: la acumulación de conocimiento científico, técnico y del conocimiento del mercado que tienen una nación para darle soporte a la producción de bienes y servicios, (4) recursos de capital, que se refiere a la cantidad y al costo de capital disponible para financiar la industria, (5) infraestructura: el tipo, la calidad y el costo para el usuario del sistema de transporte, del despacho de carga, de los cuidados de la salud, etc. Aunque los grupos que se mencionan son, generalmente hablando, igualmente importantes, estos se pueden dividir jerárquicamente por lo menos de dos maneras diferentes. Primero, hay que hacer una distinción entre factores básicos y factores avanzados.

Los factores básicos, que incluyen los recursos naturales, el clima, la ubicación, la mano de obra semicalificada y las deudas de capital, son importantes fundamentalmente para las industrias basadas en la agricultura, y para aquellas con modestas exigencias en materia de tecnología y habilidades. En contraste, los factores avanzados – tales como la infraestructura para la transmisión de información, el personal altamente calificado y la investigación universitaria en disciplinas sofisticadas – son hoy en día los más significativos para lograr ventaja competitiva. La segunda distinción puede hacerse entre los factores indiferenciados y los factores especializados. Los factores indiferenciados se refieren a cosas como el sistema de carreteras o el suministro de capital de deuda que pueden ser distribuidos entre un amplio rango de industrias.

Los factores especializados se refieren al personal entrenado en campos limitados, en conocimientos específicos y en otros factores que sólo son relevantes para un rango restringido de industrias. Los factores también se pueden dividir en aquellos que son heredados por una nación y aquellos que son creados. Porter sostiene, que los factores más importantes para lograr un posicionamiento más alto y una ventaja competitiva más sustentable son los creados y no los heredados. Más aún, Porter resalta que ninguna nación tiene la posibilidad de crear y manejar todos los tipos de factores a través de la inversión. Actualmente, se afirma, que la ventaja competitiva también puede surgir de las desventajas que se tengan en algunos factores y que obligan a las empresas de un país a reinventarse.

Las condiciones de la demanda.

Condiciones de la demanda. Si los clientes en una economía son muy exigentes, la presión que se pone sobre las empresas será mayor y las obligará a mejorar constante su competitividad vía productos innovadores, de alta calidad, etc.

Porter presenta tres características de la composición de la demanda interna:

1. Segmentación de la estructura de la demanda interna, que significa que el tamaño de los segmentos podría ser importantes en industrias donde se pueden lograr economías de escala, y lo que es más importante: la relevancia de ciertos segmentos en el país atrae la atención y las prioridades de las empresas de una nación.
2. La sofisticación de los compradores domésticos. Las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores domésticos están dentro de los más sofisticados y exigentes del mundo para los productos y servicios.

3. Anticipación a las necesidades de los compradores, significa que la demanda interna aporta una señal temprana de las necesidades del comprador que debe tener amplia resonancia, para poder convertirse en ventaja para la nación. Si la composición de la demanda interna tiene las características apropiadas, su tamaño y trayectoria de crecimiento puede reforzar la ventaja nacional de una industria. Grandes mercados domésticos pueden conducir a ventajas competitivas en industrias con economías de escalas, al incentivar a las empresas del país a invertir agresivamente. Más aún, la presencia de muchos compradores independientes, en lugar de uno o dos clientes dominantes, crean un mejor ambiente para la innovación. La tasa de crecimiento también es importante, ya que logra que las empresas adopten más rápidamente nuevas tecnologías y construyan plantas eficientes con la seguridad que van a ser utilizadas. Una demanda interna adecuada permite también anticiparse a las necesidades de los compradores de otros países. La demanda temprana por los productos y servicios de una nación, crean una ventaja para las empresas locales frente a sus rivales extranjeros. Lo mismo se aplica también a la saturación temprana del mercado, pues crea presiones para reducir precios, introducir nuevos usos, mejorar el desempeño del producto y crear otros incentivos para reemplazar productos viejos con versiones más nuevas.

Las Industrias Relacionadas y de Apoyo.

La proximidad espacial de industrias ascendentes y descendentes facilitará el intercambio de información y promoverá un intercambio continuo de ideas e innovaciones.

La complementariedad y nexos entre industrias, es importante para producir primariamente una demanda cruzada de los productos de unas y otras. Internacionalmente industrias abastecedoras competidoras, crean ventajas en las industrias que sirven, por ejemplo, mediante un acceso temprano, rápido y eficiente a los suministros más efectivos en costo. Más importante aún, es que los proveedores con sede en el país pueden ayudarle a las empresas a aplicar nuevas tecnologías mediante un rápido acceso a la información y a las innovaciones recientes, cuando entre las empresas existen estrechas relaciones de trabajo. La situación óptima para las empresas de un país es cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de fuertes industrias relacionadas, esto es, empresas que coordinan y comparten actividades al mismo tiempo, que compiten o tienen productos complementarios, con frecuencia propician la creación de nuevas industrias competidoras.

Elas aportan oportunidades para el flujo de información y el intercambio técnico. Sin embargo, los beneficios tanto para los proveedores con sede en el país y las industrias relacionadas, dependen del resto del “diamante” del país.

La estrategia, la estructura y la rivalidad entre las firmas.

El mundo es dominado por condiciones dinámicas. La competencia directa impulsa a las firmas a trabajar para aumentar en productividad e innovación.

Se conforma por la manera como se crean, organizan y administran las empresas, así como por la naturaleza de la rivalidad entre ellas en el país. Ningún sistema gerencial es universalmente apropiado; las naciones tienden a tener industrias exitosas donde se aplican las mejoras prácticas gerenciales y cuando están favorecidas por el entorno nacional. Las diferencias entre naciones con respecto a las estrategias y estructuras empresariales, son numerosas: el vigor de la iniciativa empresarial, las relaciones entre los trabajadores y la empresa, las actitudes generales hacia la autoridad y la disposición a operar globalmente, son algunos de los asuntos más importantes.

Las metas de las empresas, individuos y de una nación entera, son también un asunto donde encontramos profundas diferencias. Los países podrán ser exitosos en industrias donde las metas y las motivaciones estén en armonía con las fuentes de ventaja competitiva. Generalmente a estas industrias se les da el status de prioridad nacional y están en condiciones de hacerse al personal más talentoso y convertirlo en gente fuertemente comprometida con su trabajo. Las metas empresariales son definidas por la estructura de la propiedad, la naturaleza del gobierno corporativo y varias otras cosas que ante todo están reflejando las características de los mercados de capital del país. Con respecto a los factores que afectan las metas de los individuos, Porter enfatiza en varios incentivos económicos, tales como sistemas de remuneración y tributarios, sin embargo, especialmente en país como los nórdicos, la motivación individual, para muchos, va más allá de lo simplemente financiero y la gente quiere que se le respete y se le reconozca como persona competente.

Las naciones competitivas tienen con frecuencia un buen número de fuerte rivales locales, que se presionan entre sí para reducir costos, mejorar la calidad y el servicio, y crear nuevos productos y procesos. La rivalidad doméstica exige no limitarse al precio; la rivalidad en otras formas tales como la tecnología perfectamente puede conducir a una ventaja nacional sustentable.

Tener un número de competidores domésticos no es por sí mismo suficiente como determinante de éxito. Si no hay una rivalidad efectiva entre los competidores, las ventajas de la competencia doméstica se anulan. También la formación de nuevas empresas es vital para escalar en la ventaja competitiva, puesto que alimenta el proceso de innovación en una industria. Las nuevas empresas atienden nuevos segmentos y ensayan nuevos enfoques, que rivales más antiguos fallan en reconocer o ante los que se muestran demasiado inflexibles para responder.

El Azar.

También los eventos imprevistos han jugado un papel en la historia de la mayoría de las empresas exitosas. Algunos ejemplos de eventos imprevistos que influyen en la ventaja competitiva son los derivados de la innovación pura, las grandes discontinuidades tecnológicas, virajes significativos en los mercados financieros mundiales o en las tasas de cambio, y las guerras. Los eventos repentinos son importantes porque crean discontinuidades que permiten hacer cambios en la posición competitiva. Estos pueden anular las ventajas de competidores previamente establecidos y ayudar a las nuevas empresas a obtener ventaja competitiva en respuesta a nuevas y diferentes condiciones. Los eventos súbitos hacen su efecto alterando parcialmente condiciones en el “diamante”. Con frecuencia tienen impactos asimétricos sobre diferentes naciones.

El Gobierno.

El papel del gobierno en el diamante de Porter es actuar como un catalizador y desafiador; es animar – o aún empujar – a las compañías para que levante sus aspiraciones y se muevan a niveles más altos del desempeño competitivo. Debe animar a las compañías para que levante su desempeño, estimulen la demanda primaria por productos avanzados, se enfoque en la creación de factores especializados; y estimular la rivalidad local limitando la cooperación directa, y haciendo cumplir las regulaciones anticompetitivas.

La ventaja competitiva de las naciones.

Porter introdujo este modelo en su libro: “The competitive advantages of nations”, después de hacer una investigación en diez naciones líderes en comercialización. el libro era la primera teoría de la competitividad basada en las causas de la productividad, por la que las compañías compiten. En vez de las ventajas comparativas tradicionales como materia prima y mano de obra barata.

La Crítica

No obstante que el diamante de Porter es la cimentación más conocida en el campo de la competitividad nacional, para algunos autores el campo de aplicación de esta teoría parece ser muy estrecho como para usarlo globalmente. A pesar de que Porter usó varios países como estudio de casos, su punto de vista hoy es considerado por muchos como demasiado Americano y que no se ajusta bien a los países pequeños. En 1993 Dunning argumentó que el punto de vista de Porter subestimaba la trascendencia de la globalización de la producción y de los mercados para la ventaja competitiva.

El Modelo del Diamante de Porter ha sido criticado por diferentes autores (Dunning, Cartwright, Rugman, Verbeke, Lintunen, Reynolds y otros), y en distintas áreas tales como las variables económicas, la cultura nacional, la localización geográfica, etc. La principal conclusión que se obtiene de todas estas discusiones alrededor del modelo del diamante y el impacto de la globalización, es que la estructura básica conceptual de Porter está ligeramente desfasada de la realidad actual. Sin embargo, sigue siendo una base apropiada para estudiar la competitividad nacional aún en el siglo XXI. Sus críticos han presentado una amplia gama de modificaciones y de modos alternativos, pero la esencia de la estructura del Modelo del Diamante de Porter permanece hasta ahora inmutable.

II.4. COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

En la década de los 80, en el marco de ajuste estructural mundial, se llegó a considerar que exclusivamente en las reformas macroeconómicas (estabilización, apertura comercial, desestatización, etcétera) y en los procesos de modernización empresarial (nivel micro) residía la clave para mejorar la competitividad de las empresas, o sea, que el concepto ortodoxo de ajuste estructural se movía únicamente en dos niveles: macro y micro. Sin embargo, en la práctica tales intentos de vitalizar y dinamizar el sector empresarial quedaron frecuentemente por debajo de las expectativas, principalmente por haberse subestimado la complejidad de los requerimientos empresariales y la importancia del entorno industrial.

Frente a tales resultados, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) empezó a realizar considerablemente esfuerzos para sistematizar los diferentes enfoques existentes sobre el fenómeno de la competitividad. Como parte de estos esfuerzos, investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo de Berlín desarrollaron "competitividad sistémica".

Para ello, analizaron en un gran número de países las características de sus entornos empresariales, de la relación existente entre el grado de desenvolvimiento del

contexto y la elevación de los niveles de competitividad. De igual manera, situaciones en donde aun cuando las políticas de estabilización a nivel macro fueran exitosas no se conseguía fomentar adecuadamente el sector empresarial.

II.4.1. Competitividad Sistémica

El concepto de competitividad sistémica plantea que la competitividad empresarial, el logro de superiores niveles de competitividad, es el resultado de la interacción compleja y dinámica entre la capacidad organizativa de una sociedad, el Estado, las instituciones intermedias y las empresas. Es decir, entre cuatro niveles de un sistema nacional: meta, macro, meso y micro, teniendo como marco el contexto internacional.

El nivel meta se refiere al modelo general de organización de la vida política, jurídica y económica de una sociedad, al conjunto de elementos socioculturales y de valor, a los acuerdos explícitos e implícitos sobre los grandes propósitos nacionales en el mediano y largo plazo; a la capacidad de organización y gestión de la sociedad para su logro, para movilizar los recursos y las aptitudes creativas y de resolución de conflictos.

El nivel macro representa la concreción de los acuerdos del nivel meta plasmados en las políticas macroeconómica y macrosociales, especialmente del contexto económico y social.

El nivel meso corresponde a las políticas específicas de fomento económico formuladas y ejecutadas por los sectores público, privado y social, a su capacidad para articularse entre sí y satisfacer las necesidades de las empresas de servicios de apoyo y asesoría, para promover el desenvolvimiento de las condiciones generales para la producción.

El nivel micro se conforma por el conjunto de empresas de los diferentes tamaños y sectores de actividad, la cultura empresarial donde se encuentran inmersas, su capacidad gerencial y para integrarse a las diversas formas de asociación y cooperación interempresarial, por las actividades que desarrollan para subsistir, crear y desarrollar ventajas competitivas.

Este enfoque de la competitividad sistémica no sólo se aplica a las economías nacionales, sino que permite también ayudar a la comprensión de fenómenos importantes en los niveles supranacionales, regionales y locales.

1. ¿Qué es la Competitividad?

La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, teniendo incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que provoca, obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa o competitiva de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone, y los mismos de los que carecen sus competidores o tienen en menor medida, haciendo esto posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El concepto de competitividad nos hace pensar en la idea “excelencia”, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Las empresas competitivas son aquellas capaces de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos apreciados por sus clientes. A este conjunto de características que distinguen al producto de una empresa de sus competidores lo denominamos ventajas competitivas. Lo único seguro acerca de las ventajas competitivas es su dinamismo; los mercados pueden cambiar sus exigencias o la tecnología de la empresa puede verse desplazada por las de la competencia. Si una empresa no invierte en mantenerlas, renovarlas, tarde o temprano estará condenada a perderlas.

Existen dos categorías de ventajas competitivas: de costes y de valor añadido. Las ventajas de costes están asociadas con la capacidad de ofrecer a los clientes un producto al mínimo coste. Las ventajas competitivas de valor; por su parte, están basadas en la oferta de un producto o servicio con atributos únicos, discernibles por los clientes, que distinguen a un competidor de los demás. (Julián Villalba)

Michael Porter afirmaba que *la competitividad está determinada por la productividad, definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital*. Para hablar de competitividad, continúa Porter, habría que irse a la empresa, y al sector, e identificar cuáles son los factores que determinan que las empresas generen valor añadido y que ese valor se venda en el mercado, y si realmente esos factores son sostenibles en el mediano y largo plazo.

El ser competitivo hoy en día significa tener *características especiales que nos hacen ser escogidos dentro de un grupo de empresas que se encuentran en un mismo mercado buscando ser los seleccionados. Es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas.* (Michael Porter, “Ventajas Competitivas”).

Asimismo, Michael Porter establece cuatro factores que pueden ser determinantes en la competitividad:

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

2. La naturaleza de la Demanda Interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

Además,

- La *competitividad significa un beneficio sostenible para su negocio.*
- *Es el resultado de una mejora de calidad constante y de innovación.*
- Como se ha mencionado antes, la competitividad está relacionada fuertemente con la productividad: para ser productivo, los Atractivos Turísticos, las Inversiones en Capital y los Recursos Humanos tienen que estar completamente integrados, ya que son de igual importancia.

- La estimulación necesaria para que un país, una empresa nacional, o internacional sea más competitiva, es el resultado de una política fomentada por el Estado que produzca las condiciones para proveer la estabilidad necesaria para crecer requiriéndose la construcción de un Estado civil fuerte, capaz de generar comunidad, cooperación y responsabilidad. (Carmen García Pelayo)

Porter (1995) ha afirmado que la competitividad supone un proceso fuertemente localizado que fomenta la especialización y la eficacia local. Por ello, las ciudades son espacios que pueden ofrecer ventajas competitivas, en la medida en que poseen diferentes factores de atracción.

En este sentido, suelen identificarse dos tipos de ventajas competitivas:

- Estáticas, que son las que se derivan de la aglomeración o concentración geográfica y de la desintegración vertical.
- Dinámicas, que provienen de la capacidad innovadora y que son ventajas construidas o creadas por empresas o gobiernos locales, asociaciones, o redes de ciudades. Es en estas últimas donde el concepto de competitividad debe integrarse con el de cooperación.

Las ventajas competitivas estáticas provienen principalmente de los siguientes elementos o activos de las ciudades:

- Localización y concentración geográfica
- Disponibilidad de infraestructuras (suelo, edificaciones, sistemas de comunicación y transporte)
- Estándares medio-ambientales aceptables

Las ventajas competitivas dinámicas es cuando las ciudades pueden ofertar un entorno con:

- Recursos humanos calificados (universidades, centros de investigación, cultural)
- Costo de la fuerza de trabajo
- Capacidad de innovación tecnológica y empresarial
- Cooperación inter-empresarial

- Gobiernos locales promotores del desarrollo económico
- Entorno institucional propicio (calidad de las regulaciones)
- Pertenencia a redes de cooperación entre ciudades y gobiernos

Para elevar la Competitividad de una empresa Porter introduce el término Cadena de Valor:

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La Cadena de Valor es un modelo que ayuda a analizar las actividades específicas con las cuales las empresas pueden crear valor y ventaja competitiva.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- Actividades primarias (línea funcional), que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
 - Logística de entrada. Incluye la recepción, almacenamiento, control de inventario, planeamiento del transporte.
 - Operaciones. Incluye maquinaria, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y el resto de las actividades creadoras de valor que transforman la materia prima en el producto final.
 - Logística de salida. Las actividades requeridas para conseguir que el producto final llegue a los clientes: almacenamiento, atención de pedidos, transporte, gestión de la distribución.
 - Marketing y ventas. Las actividades asociadas a conseguir compradores que compren el producto, incluyendo: selección de canal de distribución,

publicidad, promoción, ventas, asignación de precios, gestión de ventas minoristas, etc.

- Servicio. Las actividades que mantiene y realizan el valor del producto, incluyendo: soporte de cliente, servicios de reparación, instalación, entrenamiento, gestión de repuestos, actualizaciones, etc.
- Actividades de apoyo (procesos de personal, margen) a las actividades primarias:
 - Adquisiciones. Consecución de las materias primas, mantenimiento, piezas de repuesto, construcciones, maquinaria, etc.
 - Desarrollo de tecnología. Incluye el desarrollo de tecnología para apoyar a las actividades de la cadena de valor. Por ejemplo: Investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño, rediseños.
 - Administración de recurso humano. Las actividades asociadas al reclutamiento, al desarrollo (educación), a la retención y a la remuneración de empleados y gerentes.
 - Infraestructura de la empresa. Incluye la gerencia general, la gerencia de planeamiento, las finanzas, la contabilidad, los asuntos públicos, la gerencia de calidad, etc.
- El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Un Cluster Aumenta La Productividad:

Cluster (Cadenas Productivas)

Un Cluster en el mundo industrial (o *cluster industrial*) es una concentración de empresas relacionadas entre sí, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo productivo especializado con ventajas competitivas.

Michael Porter *The Competitive Advantage of Nations* (1990).

Porter dice que el crecimiento industrial sostenido difícilmente se podrá construir siempre sobre la base de los factores básicos heredados. La abundancia de estos factores puede minar realmente la ventaja competitiva. Porter introduce un concepto llamado “racimos” o grupos de firmas interconectadas, de proveedores, de industrias relacionadas, y de las instituciones, que se presentan en ciertas ubicaciones.

Estos “racimos” son concentraciones geográficas de compañías interconectadas de proveedores especializados, proveedores de servicios, y de instituciones asociadas, en un campo particular. Crecen en las ubicaciones en donde hay suficientes recursos y capacidades; se amontonan y alcanzan un umbral crítico, dándole una posición dominante en una determinada actividad económica, con una decisiva y sostenible ventaja competitiva sobre otros lugares, o aún logrando la supremacía mundial en este campo.

Porter dice que los racimos pueden influenciar la competitividad de tres maneras:

- Pueden aumentar la productividad de las compañías en el cluster.
- Pueden conducir a la innovación en el campo de actividad.
- Pueden estimular nuevos negocios en el campo.

Según Porter, en general la ventaja competitiva de naciones es el resultado de 4 avanzados factores y actividades ligados, en, y entre, las compañías que participan de estos clusters. Estos factores se pueden influenciar de una manera proactiva por el gobierno.

b) Estructura de un cluster.

- Empresas de productos/servicios finales.
- Proveedores (materias primas, maquinaria, equipo...)
- Instituciones financieras
- Instituciones educativas, de investigación y capacitación
- Empresas de sectores afines o complementarios

También pueden integrarse:

- Canales de distribución o clientes
- Fabricantes de productos complementarios
- Proveedores de infraestructura
- Prestadores de servicios y especializados y AT
- Organismos privados de apoyo al Cluster
- Organismos gubernamentales

ORGANISMOS QUE INTERACTÚAN EN UN CLUSTER



EJEMPLOS DE CLUSTER:

SILICON VALLEY- California, KISTA-Suecia, DETROIT –Motor City...

De acuerdo al Banco Mundial, la competitividad es uno de los aspectos que deben tener las regiones y ciudades para promover el bienestar de sus residentes, ya que refiere la competitividad a la presencia de bases sostenibles para el crecimiento del empleo, de los ingresos y de la inversión y el comercio en respuesta a las oportunidades del mercado.

Por su parte Michael Porter, uno de los más destacados intelectuales en el debate sobre este tema, define a la competitividad como la producción de bienes y servicios de mayor

calidad y de menor precio que los competidores domésticos e internacionales, manifestándose en crecientes beneficios para los habitantes de una nación al mantener y aumentar los ingresos reales⁴.

Por otro lado, la definición de Porter puede ser analizada considerando tres directrices principales:

- 1) *Producción de bienes y servicios de buena calidad a buen precio.* El autor se refiere con esto a que la competitividad de una región dependerá en gran parte de la productividad de las empresas existentes en ella.
- 2) *Competencia doméstica e internacional.* Básicamente a la competitividad se le relaciona con la capacidad de un país para competir a nivel internacional, y en la actualidad, con la creciente introducción de productos importados en el mercado, este principio se vuelve indispensable no solo para competir, sino para sobrevivir y permanecer en el mercado.
- 3) *Se manifiesta en crecientes beneficios para los habitantes de la región al mantener y aumentar los ingresos reales.* Es el supuesto más fuerte en que Porter y varios autores coinciden y al cual se enfocará exclusivamente la presente investigación, ya que como se mencionaba anteriormente, se considera que el nivel de competitividad de una región guarda una fuerte relación con el nivel de bienestar y desarrollo que disfruten sus habitantes.

Productividad.

La capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos. Esto redundará en un costo bajo que permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).

El aumento de la competitividad internacional constituye un tema central en el diseño de las políticas nacionales de desarrollo socioeconómico. La competitividad de las empresas es un concepto que hace referencia a la capacidad de las mismas de producir bienes y servicios en forma eficiente (con costos declinantes y calidad creciente), haciendo que sus productos sean atractivos, tanto dentro como fuera del país. Para ello,

⁴ Quijano Vega, G.A. "La importancia de la Competitividad Económica en el Desarrollo de los Municipios Sonorenses" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 77, 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/mx/>

es necesario lograr niveles elevados de productividad que permitan aumentar la rentabilidad y generar ingresos crecientes.

Una condición necesaria para ello es la existencia, en cada país, de un ambiente institucional y macroeconómico estable, que transmita confianza, atraiga capitales y tecnología, y un ambiente nacional (productivo y humano) que permita a las empresas absorber, transformar y reproducir tecnología, adaptarse a los cambios en el contexto internacional y exportar productos con mayor agregado tecnológico. Tal condición necesaria ha caracterizado a los países que, a su vez, han demostrado ser los más dinámicos en los mercados mundiales.

2. ¿Qué es un Cluster?

Un Cluster en el mundo industrial (o *cluster industrial*) es una concentración de empresas relacionadas entre sí, en una zona geográfica relativamente definida, de modo de conformar en sí misma un polo productivo especializado con ventajas competitivas.

Porter dice que el crecimiento industrial sostenido difícilmente se podrá construir siempre sobre la base de los factores básicos heredados. La abundancia de estos factores puede minar realmente la ventaja competitiva. Porter introduce un concepto llamado “racimos” o grupos de firmas interconectadas, de proveedores, de industrias relacionadas, y de las instituciones, que se presentan en ciertas ubicaciones.

Estos “racimos” son concentraciones geográficas de compañías interconectadas de proveedores especializados, proveedores de servicios, y de instituciones asociadas, en un campo particular. Crecen en las ubicaciones en donde hay suficientes recursos y capacidades; se amontonan y alcanzan un umbral crítico, dándole una posición dominante en una determinada actividad económica, con una decisiva y sostenible ventaja competitiva sobre otros lugares, o aun logrando la supremacía mundial en este campo.

Porter dice que los racimos pueden influenciar la competitividad de tres maneras:

- Pueden aumentar la productividad de las compañías en el cluster.
- Pueden conducir a la innovación en el campo de actividad.
- Pueden estimular nuevos negocios en el campo.

Según Porter, en general la ventaja competitiva de naciones es el resultado de 4 avanzados factores y actividades ligados, en, y entre, las compañías que participan de

estos clusters. Estos factores se pueden influenciar de una manera proactiva por el gobierno.

b) Estructura de un cluster.

- Empresas de productos/servicios finales.
- Proveedores (materias primas, maquinaria, equipo...)
- Instituciones financieras
- Instituciones educativas, de investigación y capacitación
- Empresas de sectores afines o complementarios

También pueden integrarse:

- Canales de distribución o clientes
- Fabricantes de productos complementarios
- Proveedores de infraestructura
- Prestadores de servicios y especializados y AT
- Organismos privados de apoyo al Cluster
- Organismos gubernamentales

Del estudio de los marcos citados anteriormente se desprende la siguiente hipótesis para la presente investigación:

3. Cadena de Valor y Ventaja Competitiva

En 1985 Porter introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage (Ventaja Competitiva)*. Al presentar sus ideas, le dio el crédito al trabajo de McKinsey & Co. Había hecho al comienzo de la década de los 80's sobre el concepto de los "sistemas empresariales". McKinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Con relación al trabajo de McKinsey, la sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las

actividades individuales que l constituan, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actibideaes y sus relaciones entre sí.

El punto de partida del concepto del análisis de la cadena de valor de Porter lo encontramos en su primer libro Competitive Strategy (Estrategia Competitiva) publicado en 1980, donde identificaba dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costo bajo y la diferenciación. Porter enfocó su nuevo concepto, argumentando que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla un empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos q2ue el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente, la cadena de valor de una empresa está conformad por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

La Cadena de Valor es un modelo que ayuda a analizar las actividades específicas con las cuales las empresas pueden crear valor y ventaja competitiva.



Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

Actividades primarias (línea funcional), que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.

- Logística de entrada. Incluye la recepción, almacenamiento, control de inventario, planeamiento del transporte.
- Operaciones. Incluye maquinaria, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y el resto de las actividades creadoras de valor que transforman la materia prima en el producto final.
- Logística de salida. Las actividades requeridas para conseguir que el producto final llegue a los clientes: almacenamiento, atención de pedidos, transporte, gestión de la distribución.
- Marketing y ventas. Las actividades asociadas a conseguir compradores que compren el producto, incluyendo: selección de canal de distribución, publicidad, promoción, ventas, asignación de precios, gestión de ventas minoristas, etc.
- Servicio. Las actividades que mantiene y realizan el valor del producto, incluyendo: soporte de cliente, servicios de reparación, instalación, entrenamiento, gestión de repuestos, actualizaciones, etc.

Actividades de apoyo (procesos de personal, margen) a las actividades primarias:

- Adquisiciones. Consecución de las materias primas, mantenimiento, piezas de repuesto, construcciones, maquinaria, etc.
- Desarrollo de tecnología. Incluye el desarrollo de tecnología para apoyar a las actividades de la cadena de valor. Por ejemplo: Investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño, rediseños.
- Administración de recurso humano. Las actividades asociadas al reclutamiento, al desarrollo (educación), a la retención y a la remuneración de empleados y gerentes.
- Infraestructura de la empresa. Incluye la gerencia general, la gerencia de planeamiento, las finanzas, la contabilidad, los asuntos públicos, la gerencia de calidad, etc.

El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

El análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:

Las Actividades directas, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.

Las Actividades indirectas, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continua las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.

El Aseguramiento de la Calidad, en el desempeño de todas las actividades de la empresa.

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que genérica:

Las cadenas de valor de los proveedores, las cuales crean y aporten los abastecimientos esenciales la propia cadena de valor de la empresa.

Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.

El costo de la calidad de esos suministros influye en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.

Las cadenas de valor de los canales, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.

Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.

Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.

Las cadenas de valor de los compradores, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

Lo anterior indica al gerente que:

Debe construir una cadena de valor con las actividades de su empresa.

Examinar las conexiones que hay entre las actividades

Creando Una Ventaja De Costos Basada En La Cadena De Valor

Una firma puede crear una ventaja de costo:

- Reduciendo el costo de actividades individuales de la cadena de valor, o
- Configurando nuevamente la cadena de valor.

Porter identificó 10 factores conductores de costos relacionados con las actividades de la cadena de valor:

Economías de escala.

Aprendizaje.

Utilización de la capacidad instalada.

Mecanismos de articulación entre actividades.

Correlación entre las unidades de negocio.

Grado de integración vertical.

Sincronización de la entrada al mercado.

Política estratégica empresarial orientada a costos o a la diferenciación.

Ubicación geográfica.

Factores institucionales (regulación, actividad sindical, impuestos, etc.)

Una firma desarrolla una ventaja de costos controlando estos factores directivos de mejor forma de lo que lo hacen sus competidores. Una ventaja de costos también puede ser alcanzada “reconfigurando” la cadena de valor. “La reconfiguración” implica cambios estructurales; por ejemplo, un nuevo proceso de producción, nuevos canales de distribución o nuevas metodologías de ventas.

Normalmente, la cadena de valor de una compañía está conectada con otras cadenas de valor y es parte de otra (cadena de valor) más grande. Desarrollar una ventaja competitiva también de que tan eficiente es el que analiza la cadena de valor en su totalidad. Esta idea se llama Admón. de la cadena logística.

II.4.1. Teoría de Recursos y Capacidades

El entorno contemporáneo se caracteriza por continuos y vertiginosos cambios derivados esencialmente de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC), además de un proceso de globalización de las economías que ha cambiado las formas de la competencia empresarial, las cuales están dominadas actualmente por los activos intangibles y por las personas que, o bien los componen o bien los utilizan. Por dicha razón, las empresas que actúan globalmente prestan atención especial a la dirección de sus Recursos Humanos, concibiendo a estos activos como un componente estratégico.

La globalización ha puesto al alcance de cualquier empresa los mismos recursos competitivos, por lo que la necesidad de encontrar fuentes de ventajas difíciles de imitar por la competencia se ha vuelto imperiosa para el éxito organizacional. De ahí que, en nuestros días, se ha producido un auge en la gestión de los activos intangibles debido a sus características propias que los hacen difíciles de copiar o imitar.

Se está conformando un nuevo modelo de sociedad que muchos autores califican de “sociedad del conocimiento” o “era de la Información”, que ha conducido a las organizaciones a buscar nuevos modos de gestión en los que factores como el aprendizaje continuo, la innovación y la creatividad se convierten en elementos decisivos y críticos para lograr organizaciones más eficientes y competitivas.

Frente a estos retos y nuevos desafíos, los recursos humanos y su dirección se convierten en una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible en las empresas. En este contexto, su correcta gestión se ha convertido en el fundamento de la competitividad empresarial moderna, demostrando que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización. En el ámbito contemporáneo incluso predomina el debate sobre el llamado capital humano y la gestión del conocimiento como vías para obtener mayores rendimientos en las entidades.

Sin embargo, aunque se ha evidenciado la importancia cobrada en los últimos años por las personas en las empresas, las organizaciones empresariales no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus recursos humanos, ni tampoco

al problema específico de cómo conseguir que estos recursos tengan más éxito en su tarea en aras de alcanzar una ventaja competitiva sustentable y duradera.

Por ello este trabajo pretende exponer algunas consideraciones acerca de los recursos humanos como fuentes potenciales de ventajas competitivas para las organizaciones, así como analizar aspectos esenciales sobre el rol de la gestión de Recursos Humanos en la consecución de dichas ventajas. Se aspira a su vez, a incentivar la reflexión sobre la necesidad de aprovechar este recurso intangible en las entidades cubanas, en tanto que nuestro país tiene una abundante dotación de personal calificado.

Para comprender cómo la Gestión de los Recursos Humanos puede contribuir al logro de ventajas competitivas en las organizaciones es necesario, primeramente, introducir algunas definiciones.

Usualmente se habla que una empresa tiene ventaja competitiva cuando todo el mercado o parte de éste prefiere sus productos o servicios. Las empresas constantemente buscan formas de competir que puedan durar durante un largo tiempo y no puedan ser imitadas por sus rivales. De ahí que la noción de ventaja competitiva se encuentre relacionada con una superioridad relativa que se establece con los competidores de la entidad.

En este sentido la Dra. Martha Zaldívar se refiere a aquellas habilidades, recursos, conocimientos, atributos, etc., de que dispone una empresa, de lo que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos. Por su lado, Porter indica que “cuando nos referimos constantemente al concepto de ventaja competitiva siempre lo hacemos en el entendido de ventaja sostenida. La base del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja sostenida y si no se comporta así es un simple resultado coyuntural que no hace a la empresa competitiva” De ahí que una de las cuestiones vitales para la empresa es alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Pfeffer sugiere que aquellas empresas que cuentan con algún tipo de ventaja competitiva sostenible, tienen que, primero, distinguirse de sus competidores; segundo, generar beneficios económicos efectivos; y, tercero, que dicha ventaja competitiva no sea imitable de manera rápida y fácil.

Otra definición interesante ofrecida por Barney revela que “la empresa consigue ventaja competitiva cuando esté implantando una estrategia de creación de valor que no haya sido implantada simultáneamente por algún competidor potencial. Dicha ventaja es

además sostenible, cuando otras empresas no sean capaces de imitar los beneficios de dicha estrategia”.

A partir de estos conceptos queda claro que las organizaciones deben implementar una estrategia creadora de valor, que permita generar y mantener una ventaja competitiva que las diferencie de su competencia y que ésta última no pueda imitarla con facilidad. Además, debe ser factible alcanzar una rentabilidad sostenida en el tiempo y defenderse contra las fuerzas competitivas.

La ventaja competitiva se obtiene a partir de los recursos de la propia organización. Según la Teoría de Recursos y Capacidades, los recursos son el elemento básico para la creación de capacidades y, a partir de ellas, de la ventaja competitiva.

En dicha teoría se denomina recurso a cualquier factor de producción que esté a disposición de la empresa, o sea, cualquier factor que ésta pueda controlar de forma estable, aún cuando no posea unos claros derechos de propiedad sobre él. Entre estos factores de producción, los activos son medios que la empresa posee, mientras que las capacidades son algo que la organización puede hacer a partir del empleo de dichos activos.

En este contexto se entienden como recursos: los recursos financieros, físicos, humanos, organizativos y tecnológicos, en tanto que las capacidades se generan utilizando como inputs dichos recursos y son un conjunto de sistemas de valores compartidos y rutinas derivadas de decisiones anteriores (por la experiencia alcanzada a lo largo de la vida de la empresa).

Los recursos en las organizaciones se pueden agrupar en las siguientes categorías:

Recursos tangibles: son más fáciles de identificar y valorar pues aparecen recogidos en los estados contables de las empresas, tratándose de aquellos activos con una materialización física, y de los recursos financieros.

Recursos intangibles: pueden ser: tecnológicos (las tecnologías y conocimientos disponibles aplicables a procesos, productos, etc.), organizativos (el prestigio, la marca comercial), capital humano (la experiencia, el know-how, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad y la sabiduría de los individuos asociados a la empresa, el capital social o red de relaciones que posee un individuo).

¿Cuándo un recurso es una fuente de ventaja competitiva sostenible? Para que los recursos tengan el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles deben ser:

Valiosos: permiten crear o implementar estrategias que mejoran la eficacia y eficiencia.

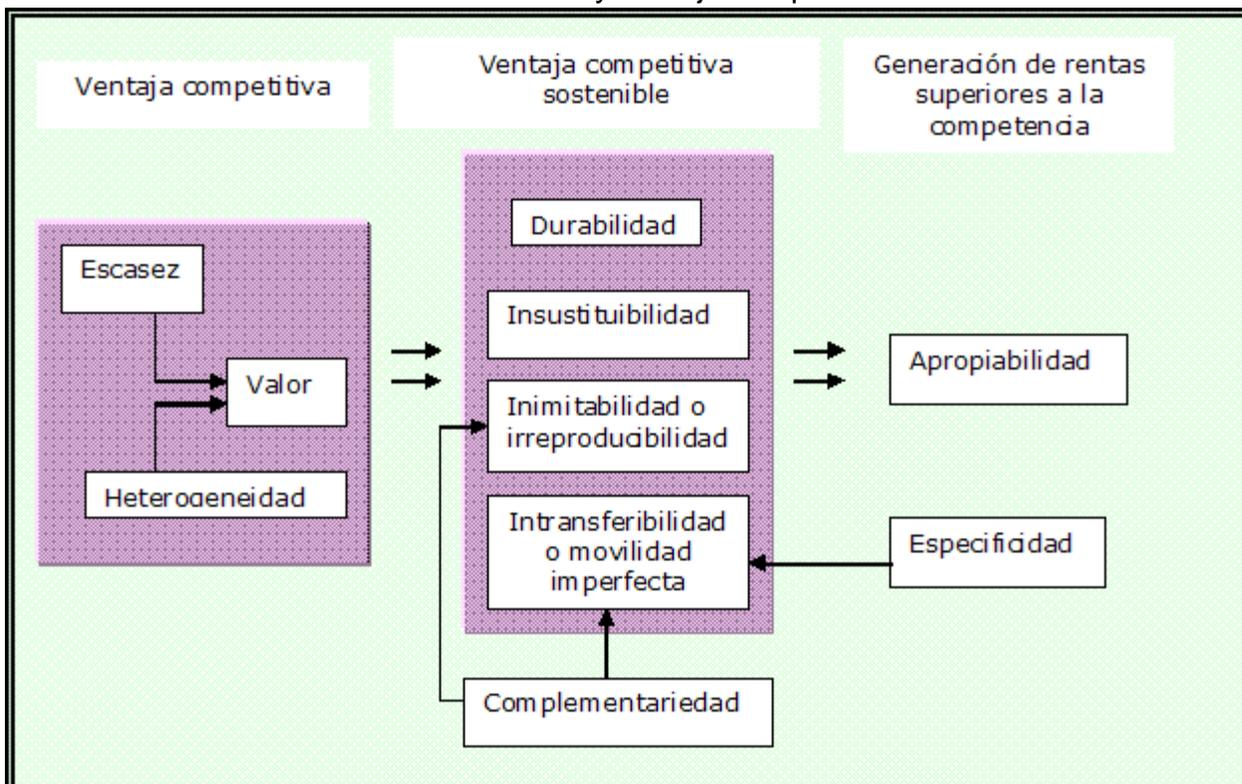
Poco comunes: si los recursos valiosos los poseen también los competidores, estos recursos no serán de por sí una fuente de ventajas competitivas

No imitables: los competidores no pueden obtenerlos, ej. cultura de la empresa, relaciones
interpersonales

No sustituibles: no son reemplazables por otros recursos o combinación de los mismos. Considerando los recursos físicos, humanos, organizacionales, financieros, etc., son los recursos humanos los que muestran indudablemente el mayor cumplimiento con estos criterios.

A continuación, se muestran las características de los recursos que son fuentes de ventajas competitivas disponibles. Este modelo propuesto por Sastre y Aguilar, el cual se ilustra en el Gráfico 1, evidencia que los recursos podrán ser fuente de ventaja competitiva cuando tengan un alto valor para la empresa, para lo cual además deben darse dos condiciones: la escasez y la heterogeneidad del recurso.

Gráfico 1. Características de los recursos y ventaja competitiva sostenible.



Fuente: Sastre, C. y Aguilar, E. "Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico". McGraw- Hill, Madrid 2003.

Para que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo, los recursos deben cumplir otras 4 características adicionales: durabilidad, insustituibilidad, la inmutabilidad o irreproducibilidad y la transferibilidad o movilidad imperfecta. Aquellos recursos o capacidades que satisfagan dichas características se etiquetarán como recursos estratégicos.

En lo referente a la durabilidad, es necesario que los recursos y capacidades sobre los que se base la ventaja competitiva no se deprecien con el paso del tiempo, mientras que en relación a la insustituibilidad, es preciso que estos recursos no sean superados por innovaciones. De igual forma, la empresa debe evitar su transferibilidad en el mercado mediante mecanismos de aislamiento (por ej. derechos de propiedad).

Epígrafe III. La ventaja competitiva a través de la gestión de Recursos Humanos.

Muchos autores mencionan entre las fuentes de ventajas competitivas la elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los competidores, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia. No obstante, es cada vez más recurrente en la literatura actual sobre el tema encontrar criterios que afirman que los recursos humanos son una fuente potencial de ventaja competitiva sostenible y, en consecuencia, su dirección debe adoptar un enfoque estratégico.

Esta concepción se consolidó realmente en la década de los 90 con el desarrollo de la teoría de los Recursos y Capacidades, a pesar de que autores como Porter y Miller defendieron la idea de los recursos humanos como fuentes generadoras de ventajas competitivas en los años 80.

Hoy en día se ha difundido, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, que las personas que integran la organización son la principal fuente de la tan buscada ventaja competitiva sostenible. Sastre y Aguilar incluso se refieren, dentro de las principales tendencias contemporáneas, a la idea de generar ventaja competitiva a partir de la creación y la protección del conocimiento humano, lo cual ha dado lugar a una corriente con un alto impacto en el campo profesional denominada "gestión del conocimiento".

También se hace énfasis actualmente en el capital humano, y se concibe a los recursos humanos ya no sólo como un activo cuyo coste hay que minimizar, sino como activos de carácter estratégico.

El factor humano es, sin lugar a dudas, el punto de apoyo y la palanca de todos los procesos empresariales. Como bien señala la Dra. Zaldívar “es el grupo humano (equipo de dirección y todos los trabajadores) quien es capaz de darle coherencia al trabajo de cada subsistema empresarial, usa o no usa la información para tomar decisiones, fomenta o no el espíritu innovador, estudia el mercado y diseña estrategias competitivas”.

Empresas exitosas como Cisco, Southwest Airlines y The Container Store usan sus enfoques para administrar recursos humanos y así obtener una ventaja competitiva sostenible. Algunos autores sugieren que para conseguir una ventaja competitiva sostenible a través de la gestión de recursos humanos se deben cumplir tres condiciones:

1. los empleados deben ser una fuente de valor agregado
2. los empleados deben ser “raros” o únicos de alguna manera los competidores no deben ser capaces de copiar o imitar fácilmente el enfoque de la compañía para la administración de recursos humanos.

Tratemos con mayor profundidad estos aspectos:

Trabajadores que agregan valor: Al ser el empleado un recurso intangible su valor no se puede contabilizar, no obstante el conocimiento de los trabajadores, la forma en que se sienten y se comportan pueden ser útiles para predecir el desempeño financiero. Esto se explica porque los inversionistas prefieren las compañías con empleados satisfechos, puesto que éstos dan como resultado clientes satisfechos, sobre todo en el sector de los servicios. Además al lograr que los clientes se sientan felices con la organización los empleados tendrán una sensación de orgullo y satisfacción de formar parte de la misma.

Trabajadores que son raros o únicos: Los empleados deben ser un recurso único de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible. En el caso de que la competencia pueda acceder fácilmente a dicha reserva de talento, ésta dejará de proporcionar una ventaja sobre los competidores.

Un enfoque que no pueda copiarse: Las prácticas de negocio que no son fáciles de copiar por la competencia generan ventajas competitivas sostenibles.

Según Pfeffer “la consecución del éxito competitivo a través del personal exige, sobre todo, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral, lo que significa que el éxito se logra trabajando con personas, no sustituyéndolas ni

limitando el alcance de sus actividades. Ello exige que se vea a los empleados como una fuente de ventaja competitiva, y no sólo como un coste que hay que minimizar o evitar. Muy a menudo, las empresas que asumen esa perspectiva diferente son capaces de mostrarse mucho más hábiles y de conseguir mejores resultados que sus rivales”.

Este autor concluye que a medida que otras fuentes de ventaja competitiva se han ido haciendo cada vez menos importantes, lo que sí permanece como factor crucial y diferenciador de una empresa es su organización, sus empleados y la manera en que éstos trabajan. De igual forma, ejemplifica que gran parte de la ventaja en cuanto a los costes que posee Southwest Airlines se debe a su personal, caracterizado por su enorme productividad, por su gran motivación y, sorprendentemente, por estar sindicalizado.

A partir de lo expuesto hasta ahora se puede afirmar que los recursos humanos pueden ayudar a crear y sostener una ventaja competitiva, si bien son recursos escasos, generadores de valor, inimitables e insustituibles. En el Gráfico 1 quedan representadas las características que definen a dichos recursos intangibles como fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

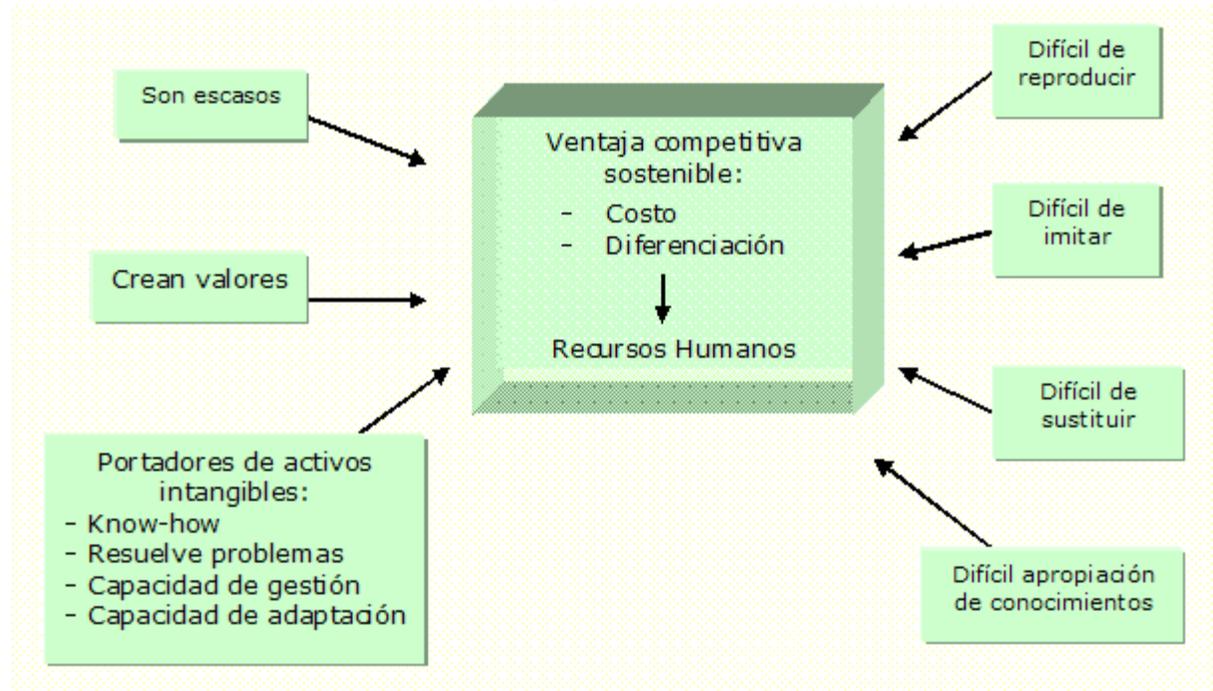
Como se puede observar en dicho gráfico, los recursos humanos son portadores de activos intangibles relacionados con el saber hacer (know-how), son capaces de resolver problemas y poseen habilidades de gestión y capacidad de adaptación.

Su carácter escaso viene dado porque no todas las personas poseen las mismas habilidades, conocimientos y otras particularidades. Un personal altamente cualificado para aquellos puestos de trabajo claves es un activo difícil de conseguir.

Además son difíciles de reproducir e imitar por la competencia, son difíciles de sustituir y no es fácil la apropiación de conocimientos. El capital humano y las capacidades por él generadas serán más difíciles de imitar o reproducir en la medida en que se formen a partir de condiciones históricas únicas y propias de la empresa. También resultará más difícil cuanto mayor ambigüedad causal presente y mayor sea el componente de complejidad social. Una plantilla cualificada, integrada y con un adecuado ajuste a la cultura de la empresa es un activo que no puede ser fácilmente imitado.

Ello conduce a que las empresas puedan seguir estrategias de liderazgo en costes o por diferenciación donde los recursos humanos sean fuentes de ventajas competitivas sostenibles, atendiendo a las dos estrategias principales para aumentar el valor añadido de las empresas propuestas por Porter. Además, como bien sugieren Sastre y Aguilar, los mismos producen complejas relaciones sociales, están embebidas en la historia y cultura de la empresa y generan un conocimiento organizacional.

Gráfico 2. Los recursos humanos y la generación de ventajas competitivas



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos del Colectivo de la asignatura Gestión de Recursos Humanos del Dpto. de Ciencias Empresariales. Facultad de Economía, Universidad de la Habana. 2008.

Los recursos humanos pueden contribuir a la reducción de costes tanto de forma indirecta, debido al rol que ejercen en la generación de costes de los productos y servicios, como directamente, en tanto los gastos de personal constituyen una de las partidas de coste más importantes para las empresas.

Su papel en la estrategia de diferenciación resulta más evidente puesto que, al contar con personal altamente cualificado, que adquiere conocimientos y habilidades con rapidez, se puede fomentar la innovación y la creatividad, lo cual repercutirá en el rendimiento de la organización.

Otra característica importante del capital humano es su heterogeneidad, en tanto que se trata de seres humanos individuales con capacidades distintas, y esta cualidad debe ser contemplada y explotada por las entidades empresariales.

Asimismo, los recursos humanos manifiestan durabilidad ya que los intangibles, a diferencia de los recursos materiales que tienden a depreciarse con el tiempo, pueden comportarse de diversa manera, y concretamente, los conocimientos y habilidades de los empleados se incrementan cuando son utilizados habitualmente y se adquiere práctica y experiencia.

En lo que se refiere a la sustitución, la existencia de posibles sustitutos para determinados recursos y capacidades amenaza con volverlos obsoletos; pero los recursos humanos juegan en este sentido con una doble ventaja, ya que la habilidad cognitiva inherente les permite ser transferibles y adaptables entre una gran variedad de tecnologías, productos y mercados, al tiempo que la aplicación de prácticas de recursos humanos adecuadas contribuye a mantener y potenciar dicha habilidad cognitiva, evitando la obsolescencia. No obstante, es importante desarrollar las habilidades de las personas de forma que las innovaciones tecnológicas difícilmente puedan actuar como sustitutivas de las mismas.

Para imitar una ventaja competitiva basada en los recursos humanos es necesario, por un lado, que los competidores sean capaces de identificar exactamente cuáles son los componentes relevantes del sistema de recursos humanos que subyacen bajo esa ventaja y, por otro, que tengan capacidad para reproducirlos o adquirirlos, lo cual implica superar las barreras que dificultan la movilidad de los recursos humanos entre las empresas.

Finalmente, de nada le serviría a la empresa contar con unos recursos humanos con altos niveles de habilidad cognitiva, no sustituibles ni imitables, si el valor que aportan en la empresa no redundan en ésta, es decir, si no es posible la apropiación. La organización debe, por tanto, desarrollar mecanismos adecuados que garanticen la capacidad para retener el valor añadido por los recursos en su propio beneficio. En el caso de los recursos humanos, el problema de la apropiación es particularmente complejo, al no existir mecanismos formales que garanticen la acumulación de valor añadido dentro de la organización.

La Dirección de Recursos Humanos debe convertirse en apoyo importante en la construcción de ventaja competitiva sostenida para la empresa puesto que el éxito no radica en poseer los mejores recursos humanos sino en utilizar mejor dichos recursos con relación a las empresas de la competencia, a través del diseño de adecuadas políticas de recursos humanos.

De ahí que la Dirección o Gestión de Recursos Humanos desempeña un rol estratégico en las empresas de nuestros días, donde la mayoría de las grandes entidades poseen un departamento de Recursos Humanos que realiza no sólo tareas relacionadas con la administración del personal sino también aquellas de carácter estratégico. En este sentido Sastre y Aguilera proponen que se debe considerar la actividad de dicho departamento como una parte de la estrategia empresarial y no como un simple plan funcional.

En este sentido, dichos autores proponen que “el análisis de los recursos humanos debería centrarse en dos ideas fundamentales:

El análisis de las características del capital humano desarrollado en la empresa en función de su capacidad para sustentar ventajas competitivas y el análisis de las prácticas propias de RRHH más adecuadas a la estrategia de la empresa, que conduzcan a la creación de competencias distintivas”.

La dirección de Recursos Humanos juega un papel fundamental en la recopilación de información sobre los conocimientos específicos de la empresa, las relaciones, las habilidades y los valores de los empleados, la cual servirá para atraer y mantener aquellos recursos humanos con ventajas superiores a las de los competidores y de esa forma conservar la ventaja competitiva. Se trata de realizar un inventario de los recursos y capacidades desarrolladas a partir de los recursos humanos de la empresa, con el objetivo de analizar las fortalezas y debilidades de la misma en dicha área.

Para esta autora, la función básica de la gestión de Recursos Humanos debe estar encaminada a ayudar a la empresa a crear o mantener una fuerte ventaja competitiva sustentable y duradera en el tiempo.

II.5. *Importancia de estudiar la Competitividad*

El concepto de Competitividad no es nuevo, pero sí lo es el contexto en el que ésta ocurre y las fuentes que la alimentan; primero el modelo tradicional, basado en las ventajas comparativas (dotación de recursos y ventajas naturales) y segundo, el nuevo enfoque basado en las ventajas competitivas (estrategias empresariales, políticas públicas, relaciones interinstitucionales que buscan la máxima generación de valor); es en este segundo enfoque en el que se basa esta investigación.⁵

El término de Competitividad toma mayor importancia en el contexto de la Globalización debido a la necesidad de las empresas, de los sectores económicos y de los países por

⁵ Actualmente se reconoce que la fuente principal de riqueza en las naciones de la OCDE deriva de la creación de capital intelectual, principalmente a través de la educación y la investigación, muy por encima de las fuentes relacionadas con la dotación de recursos naturales de los países e, inclusive, de la existencia de capital físico.

Véase, *Competitividad y Sistemas de Innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global*: José Luis Solleiro y Rosario Castañón.

permanecer en el mercado, por ser competitivos; no obstante, su estudio es necesario para llegar a entender cómo puede ésta impulsarse, a partir de la comprensión de las fuentes que la alimentan y, desde luego, cómo puede traducirse en la elevación del nivel de vida de la sociedad.

La Competitividad, entendida como la capacidad de una empresa para mantener o reforzar su participación en el mercado, se funda en nuevas estrategias empresariales, en el aumento sostenido de la productividad, en la capacidad empresarial para participar en negociaciones con diversas instituciones y empresas de su entorno, y en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el tejido empresarial y de consumidores existentes en el mercado y las políticas impulsadas por gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales (Solleiro, et al., 1997).

La Competitividad se puede ubicar y dimensionar en varios planos: una empresa específica, un sector en particular y para los países (Porter) en mi investigación licenciatura nos ubicaremos en el plano de empresas del sector turístico del puerto de Acapulco.

El marco de referencia del término Innovación se tomará del Manual de Oslo (Guía para la recogida e interpretación de datos de innovación), que publica la OCDE y Eurostat, y que en su tercera edición y define Innovación como “la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, producto bien o servicio de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las practicas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o relaciones exteriores”; como se podrá ver, este manual enmarca cuatro tipos de innovación: de producto y/o servicio, de procesos, de organización y de mercadotecnia.

Algunas veces la implementación de algún tipo de Innovación no arroja los resultados esperados, algunos ejemplos de fracasos en Innovaciones incluyen el fracaso de mercado de Crystal Pepsi, el fracaso financiero de Concorde, el fracaso técnico de Newton, de Apple y el fracaso organizativo de los trajes de hombre de Levi’s entre muchos otros.

Para sustentar las nuevas estrategias empresariales es necesario distinguir los elementos de la Competitividad ⁶:

⁶ Véase: Castañón Rosario, Ibarra: La Política Industrial como Eje Conductor de la Competitividad en las Pyme, (Págs 55-56).

- El *desempeño competitivo* de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad de manejar sus elementos internos.⁷
- *Calidad de las interacciones* que la empresa establece con su medio ambiente externo y con los recursos humanos.
- La *infraestructura institucional* para la provisión de servicios financieros, asistencia tecnológica, sistemas legales y apoyo a las exportaciones.

Durante los últimos años los ámbitos académico, político y económico han tomado gran interés en el estudio y desarrollo del tema de la competitividad, esto sobre todo porque se le ha considerado como una de las estrategias más sólidas para hacer frente a las exigencias que la globalización de los mercados impone. Muller (1995) afirma que la competitividad se ha convertido en una de las principales normas del inestable juego internacional. La apertura comercial, los ajustes estructurales, la reconversión productiva, la coexistencia inteligente con los recursos naturales y la lucha contra la pobreza, entre otros, se enfocan de una manera u otra a través del prisma de la competitividad.

El término competitividad tiene varias acepciones o significados, igualmente se puede hablar de competitividad de empresas, sectores o redes empresariales; como de competitividad internacional, regional o territorial; y aunque exista una marcada relación entre ambas clasificaciones, es necesario conocer cada una de ellas para definir el enfoque al cual se dirige el presente trabajo.

A nivel empresa es posible definir a la competitividad como la capacidad de una empresa o sector de diseñar, producir y comercializar sus bienes o servicios en un mercado globalizado. A nivel regional se puede decir que competitividad es la capacidad de las regiones para alcanzar niveles de crecimiento sustentables en el tiempo (Subdere, 2002). Enfocándose al aspecto territorial, Echeverri et. al. (2003) menciona que la competitividad territorial está determinada por factores relativos a su entorno social, ambiental y global, y por la competitividad de las firmas, clusters y cadenas productivas que alberga, esto es, el enfoque territorial de la competitividad procura integrar las dimensiones políticas y económicas que confluyen en un espacio dado, en unas instituciones concretas y en determinados grupos de interés; en otras palabras, la unidad productiva deja de ser el centro de interés del análisis y se le presta mayor atención a la unidad territorial (Cordero-Salas, et. al., 2003). En términos generales, Subdere (1998)

⁷ Véase elementos que integran la Cadena de Valor, Capítulo I, Marco Teórico (Pág...).

define a la competitividad como la capacidad que tienen los países, regiones y empresas para crecer en forma sostenida, en un contexto de competencia globalizada.

Por otra parte, el desarrollo se orienta al establecimiento de los medios humanos y materiales necesarios para solventar los factores que impiden o frenan la mejora del marco de vida de las comunidades (Delgado, 2003), esto es, el fin último del desarrollo es mejorar las condiciones de vida o el bienestar de la población.

La competitividad empresarial significa lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado. Si la rentabilidad de una empresa, en una economía abierta, es inferior a la de sus rivales, aunque tenga con qué pagar a sus trabajadores, proveedores y accionistas, tarde o temprano será debilitada hasta llegar a cero y tornarse negativa.⁸

La Competitividad es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada.

Cuando se habla de ciudades competitivas, por lo general se alude a aquellas ciudades que logran participar en el mercado internacional y nacional, atraer inversión, generar empleo, ofrecer una mejor calidad de vida a quienes la habitan e incluso una mayor cohesión social. Para autores como Porter (1995,1996), Lever y Turok (1999), Begg (2002, Moori-Koenig y Yoguel (1998), o Sobrino (2002), la competitividad es un proceso de generación y difusión de competencias el cual depende no sólo de factores micro-económicos sino también de las capacidades que ofrece el territorio para facilitar las actividades económicas. Es decir, se trata de generar en el espacio un entorno físico, tecnológico, social, ambiental e institucional propicio para atraer y desarrollar actividades económicas generadoras de riqueza y empleo. En este sentido, las ciudades pueden promover o crear la creación de estas condiciones.

Esto implica que los actores gubernamentales, económicos, sociales y políticos del ámbito local que actúan, principalmente, de manera asociada o en redes sobre determinado territorio, pueden cumplir un papel importante para movilizar o atraer la inversión, los servicios avanzados y la mano de obra calificada, obtener fondos públicos, propiciar el desarrollo de sectores de alta tecnología, el turismo, eventos internacionales

⁸ Véase VALLEJO Mejía, Pablo en "Competencia y Estrategia Empresarial", Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2003, P.P. 148-149.)

u otras actividades productivas generadoras de riqueza, empleo y mejores condiciones de vida para quienes habitan las ciudades.⁹

Se considera una ciudad competitiva, cuando ésta cuenta con factores que les permiten:

- Participar en el mercado nacional, regional e internacional de bienes y servicios
- Incrementar el ingreso real y el bienestar social de los ciudadanos
- Promover el desarrollo sustentable
- Promover la cohesión social combatiendo la exclusión

Porter (1995) ha afirmado que la competitividad supone un proceso fuertemente localizado que fomenta la especialización y la eficacia local. Por ello, las ciudades son espacios que pueden ofrecer ventajas competitivas, en la medida en que poseen diferentes factores de atracción.

En este sentido, suelen identificarse dos tipos de ventajas competitivas:

- Estáticas, que son las que se derivan de la aglomeración o concentración geográfica y de la desintegración vertical.
- Dinámicas, que provienen de la capacidad innovadora y que son ventajas construidas o creadas por empresas o gobiernos locales, asociaciones, o redes de ciudades. Es en estas últimas donde el concepto de competitividad debe integrarse con el de cooperación.

Las ventajas competitivas estáticas provienen principalmente de los siguientes elementos o activos de las ciudades:

- Localización y concentración geográfica
- Disponibilidad de infraestructuras (suelo, edificaciones, sistemas de comunicación y transporte)
- Estándares medio-ambientales aceptables

⁹ Ciudades competitivas - ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas (Enrique Cabrero, Alicia Ziccardi e Isela Orihuela).

Las ventajas competitivas dinámicas es cuando las ciudades pueden ofertar un entorno con:

- Recursos humanos calificados (universidades, centros de investigación, cultural)
- Costo de la fuerza de trabajo
- Capacidad de innovación tecnológica y empresarial
- Cooperación inter-empresarial
- Gobiernos locales promotores del desarrollo económico
- Entorno institucional propicio (calidad de las regulaciones)
- Pertenencia a redes de cooperación entre ciudades y gobiernos

De acuerdo a el trabajo de investigación de Enrique Cabrero, Alicia Ziccardi e Isela Orihuela, para calcular la competitividad en ciudades mexicanas utilizan el método de análisis factorial aplicándolo a cuatro componentes: económico, socio-demográfico, urbano-espacial e institucional.

Componente económico:

- Producción bruta total per cápita (riqueza)
- Sueldo promedio por personal ocupado (nivel salarial)
- Densidad de capital (activos)
- Índice de especialización local en industria (estructura económica)
- Índice de especialización local en comercio (estructura económica)
- Índice de especialización local en servicios (estructura económica)
- Depósitos bancarios per cápita (actividad financiera)
- Participación de sectores modernos de industria (perfil de desarrollo)
- Participación de sectores modernos de comercio (perfil de desarrollo)
- Participación de sectores modernos de servicios (perfil de desarrollo)

Componente socio-demográfico:

- Ingreso promedio de las familias (nivel promedio de vida)
- Índice de marginación (nivel promedio de carencias)
- Población económicamente activa en el sector primario (estructura de empleo)
- Población económicamente activa en el sector secundario (estructura de empleo)
- Población económicamente activa en el sector terciario (estructura de empleo)
- Tasa de crecimiento poblacional en la última década (nivel de atracción / expulsión)
- PEA con ingresos de hasta dos salarios mínimos mensuales (nivel de pobreza)
- Índice de desarrollo humano (potencial humano)
- Asegurados permanentes al IMSS (nivel de empleo formal)
- Tasa de desocupación abierta (desempleo)
- Número de delincuentes (nivel de criminalidad)

Componente urbano-espacial:

- Jerarquía poblacional (tamaño de la ciudad)
- Servicios públicos en la vivienda (calidad de servicios en hogares)
- Tiendas de autoservicio (infraestructura de servicios comerciales)
- Sucursales bancarias (infraestructura de servicios financieros)
- Alumnos en educación superior (infraestructura de servicios educativos)
- Camas de hospital (infraestructura de servicios hospitalarios)
- Denuncias ambientales (calidad ambiental)
- Delitos (seguridad pública)
- Teléfonos (infraestructura de telecomunicaciones)
- Celulares (infraestructura de telecomunicaciones)

- Internet (infraestructura de telecomunicaciones)
- Parques industriales (infraestructura industrial)

Componente institucional:

- Capacidad financiera (autosuficiencia en las finanzas locales)
- Dependencia financiera (de otros niveles de gobierno)
- Deuda pública (autosuficiencia y flexibilidad de las finanzas locales)
- Ingreso per cápita (fortaleza de las finanzas locales)
- Inversión per cápita (capacidad de inversión pública del gobierno local)

De acuerdo a este estudio se pueden observar las gráficas anexas para poder comparar las ciudades del país y observar el nivel de competitividad de Acapulco. Se anexa también la gráfica comparativa entre Acapulco y Cancún.

Esta investigación tendrá como marco teórico la Escuela de la Economía Clásica cuyos principales exponentes: Adam Smith y David Ricardo cimientan las bases de los términos Ventaja Competitiva y Ventaja Comparativa entre naciones y nos centraremos principalmente en la escuela de la Administración Estratégica con Michael E. Porter que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva, tema principal de esta investigación.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

III.1. FEM (Foro Económico Mundial)

En 1999, El Foro Económico Mundial presentó el Índice de Competitividad Global que medía la competitividad en función de ocho factores: Apertura, Finanzas, Gobierno, Institucional, Laboral, Gerencia, Tecnología e Infraestructura.¹⁰

Para el año 2000 el Foro Económico Mundial introduce dos dimensiones de la competitividad y presenta por primera vez dos Índices: El Índice de Crecimiento de la Competitividad y el Índice de Competitividad Corriente.

El Índice de Crecimiento de la Competitividad tiene por objeto medir la capacidad que tiene una economía para alcanzar el crecimiento económico en el mediano plazo. El índice nos muestra entonces un ranking de países clasificados en función a su capacidad para generar crecimiento económico.

Este índice se construye a partir de información cuantitativa y cualitativa. La información cualitativa se obtiene de una “Encuesta de Opinión a los empresarios” que se realiza anualmente en los países incluidos en el Reporte Global. Esta encuesta tiene por objeto obtener información difícil de medir o que complementa la información estadística y que nos permite identificar las ventajas y desventajas competitivas de un país.

El Índice de Competitividad Corriente trata de explicar los determinantes del nivel de ingreso que son tan importantes como los determinantes de su crecimiento. Se trata de dos dimensiones de competitividad que están relacionadas porque ambas enfocan las condiciones que determinan la productividad, pero en diferentes horizontes de tiempo.

Bases Metodológicas para la Medición de la Competitividad en el año 20001

Para el año 2000, la medición de la competitividad está basada en un modelo de crecimiento tecnológico:

$$y = A k (1)$$

¹⁰ Proyecto Andino de Competitividad, Instituto de Investigaciones Socioeconómicas/ Universidad Católica Boliviana.

Donde:

A = El nivel de tecnología o el promedio de productividad de una unidad de capital

k = Capital físico, Capital humano: educación, experiencia y conocimiento empresarial

y = Nivel del PIB per cápita

Por lo tanto el nivel de ingreso per cápita está determinado por el stock de capital y el nivel de tecnología, ecuación (1). Entonces el crecimiento económico puede ser explicado a través de ecuación (2)²

$$\Delta y/y = \Delta A/A + s A \quad (2)$$

que nos muestra que el crecimiento económico esta en función del cambio tecnológico y la profundización de capital³.

A partir de estas dos ecuaciones se construyen dos Índices destinados a medir la competitividad:

- El Índice de Competitividad Corriente, que explica el nivel de ingreso per cápita de la economía a través de los determinantes del nivel de capital (k) y el nivel actual de la tecnología (A).
- El Índice de Crecimiento de la Competitividad, que explica la tasa de crecimiento del ingreso per cápita en la economía a través de los determinantes de la tasa de ahorro (s), el nivel actual de la tecnología (A) y la tasa de crecimiento de la tecnología ($\Delta A/A$).

Ambos índices dependen del nivel de tecnología, pero se diferencian porque el primero depende del nivel de capital mientras que el segundo depende de la tasa de ahorro y del cambio tecnológico. A continuación se desarrollarán cada uno de estos índices.

III.1.1. El Índice de Crecimiento de Competitividad

Busca medir los factores que contribuyen a lograr una alta tasa de crecimiento del PIB per cápita en una economía. Para construir este índice se realizaron pruebas con posibles determinantes del crecimiento que incluían variables que posiblemente contribuyen al nivel de productividad (A), variables que contribuyen a altas tasas de acumulación (s) y posibles determinantes de la innovación y mejora en la productividad ($\Delta A/A$).

A partir de estas pruebas se obtuvieron un conjunto de nuevos determinantes de la competitividad los cuales mostraban una alta correlación con el crecimiento, y a través de ellos se construyó el Índice de Crecimiento de la Competitividad cuya composición se encuentra en el cuadro No 1.

Cuadro No 1: Composición del Índice de Crecimiento de la Competitividad

Factor	Participación
Índice Financiero	1/3
Índice de Apertura	1/3
Creatividad Económica	1/3

El Foro Económico Mundial (FEM), ha estudiado la competitividad de las naciones desde 1979, en su Reporte Global de Competitividad, examina factores que permiten a una economía tener un crecimiento económico sustentable y a largo plazo prosperidad. En el año 2004 el FEM introduce el Índice de Competitividad Global (GCI por sus siglas en inglés), para medir la competitividad tomando aspectos microeconómicos y macroeconómicos.

El Foro Económico Mundial define a la competitividad como un conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, en este caso, proporciona un nivel sustentable de prosperidad que puede ser obtenido por un país y que se ve reflejado en la producción de insumos para sus ciudadanos, también el nivel de productividad se determina por el retorno de las inversiones en una economía.

El índice Global de competitividad que proporciona el FEM está compuesto por 12 pilares de la competitividad:

1. Instituciones.

El entorno institucional es el marco en el que particulares, empresa y gobiernos interactúan para generar ingresos y riqueza en la economía. El marco institucional tiene una fuerte influencia sobre la competitividad y el crecimiento, desempeña un papel central en las formas en que las sociedades distribuyen los beneficios y asumen los costos de las estrategias y políticas de desarrollo teniendo una influencia en las decisiones de inversión y en la organización de la producción.

2. Infraestructura.

La existencia de infraestructura de alta calidad es crítica para garantizar el funcionamiento eficiente de la economía, ya que es un factor importante para determinar la ubicación de los derechos económicos actividad y el tipo de actividades o sectores que puede desarrollarse en una economía.

3. Macroeconomía.

La estabilidad del entorno macroeconómico es importante para las empresas y, por tanto, es importante para la competitividad global de un país. Aunque es cierto que la estabilidad macroeconómica por sí sola no puede aumentar la productividad de una nación, no es menos cierto que un desorden en la macroeconomía perjudica a la economía.

4. La salud y la educación primaria.

Una mano de obra saludable es vital para la competitividad de un país. Los trabajadores enfermos reducen la productividad y conducen a importantes costos para las empresas. En lo referente a la cantidad y calidad de la educación básica recibida, el FEM parte del supuesto siguiente: la educación básica aumenta la eficiencia de cada trabajador haciendo a la economía más productiva; por tal motivo si la población de un país carece de la educación básica, se puede convertir en una limitación para el desarrollo empresarial que tiene empresas con dificultades para ascender en la cadena de valor de la producción.

5. La educación superior y la formación.

Calidad de enseñanza superior y formación profesional es crucial para economías que quieren ascender en la cadena de valor más allá de simples procesos de producción y productos.

Hoy la mundialización de la economía requiere de economías con buena educación en donde los trabajadores son capaces de adaptarse rápidamente a la evolución de su medio ambiente.

6. La eficiencia del mercado de mercancías.

Saludable competencia en el mercado, tanto nacional y extranjeras, un mínimo de obstáculos a la actividad empresarial a través de la intervención del gobierno, la orientación al cliente y comprador.

7. La eficiencia del mercado laboral.

La eficiencia y la flexibilidad del mercado laboral son fundamental para garantizar que los trabajadores sean asignados eficientemente en la economía. En una economía productiva, los trabajadores se asignan adecuadamente y siempre con incentivos a dar su mejor esfuerzo en sus puestos de trabajo.

8. La sofisticación del mercado financiero.

Un sector financiero eficiente se presenta cuando asigna los recursos ahorrados de una nación a sus ciudadanos más productivos para su mejor uso.

9. Disposición tecnológica.

Este es el pilar que mide la agilidad con que una economía adopta las tecnologías existentes para mejorar la productividad de su industria.

10. Tamaño del mercado.

El tamaño del mercado afecta a la productividad porque las grandes los mercados permiten a las empresas a aprovechar las economías de escala. En la era de la globalización, los mercados internacionales se han convertido en un sustituto para los mercados internos, especialmente para los países pequeños.

11. La sofisticación de negocios.

Sofisticación de negocios es favorable a una mayor eficiencia en la producción de bienes y servicios, conduce a su vez, a un aumento de la productividad, aumentando así la competitividad de una nación. Negocios se refiere a la calidad y sofisticación de las redes de empresas, así como como la calidad de las empresas individuales las operaciones y estrategias.

Cuando los proveedores están interconectados geográficamente ("Clusters"), la eficiencia es mayor, lo que brinda mayores oportunidades para la innovación y la reducción de las barreras a la entrada de nuevas empresas.

12. Innovación Tecnológica.

La innovación es particularmente importante para las economías, ya que el enfoque de fronteras de los conocimientos y la posibilidad de integrar y la adaptación de tecnologías exógenas tienden a desaparecer.

Se presentan a continuación los países mejor rankeados en este rubro, de acuerdo al reporte Global de Competitividad 2008:

COMPETITIVIDAD MUNDIAL

COMPETITIVIDAD EN TURISMO

>> Rankings in full		
Rank	Country	Score
1	US	5.67
2	Switzerland	5.62
3	Denmark	5.55
4	Sweden	5.54
5	Germany	5.51
6	Finland	5.49
7	Singapore	5.45
8	Japan	5.43
9	UK	5.41
10	Netherlands	5.40

Rankings 2007-2008 Top Ten

>> Rankings in full		
Rank	Country	Score
1	Switzerland	5.63
2	Austria	5.43
3	Germany	5.41
4	Australia	5.34
5	Spain	5.30
6	United	5.28
7	Kingdom	5.28
8	United States	5.27
9	Sweden	5.26
10	Canada	5.23
	France	

III.1.2. Reporte de Competitividad en Viaje y Turismo 2008.

El índice de Competitividad de Viaje y Turismo (TTCI – por sus siglas en inglés) que proporciona el Foro Económico Mundial, tomó como base para el reporte de este año 130 economías para proveer una herramienta estratégica que mida los factores y políticas que permiten el desarrollo de este sector en diferentes países.

El TTCI está compuesto por 14 pilares que desarrolla la Competitividad de Viaje y de Turismo:

1. Políticas y regulaciones.
2. Sustentabilidad ambiental.
3. Seguridad.
4. Salud e Higiene.
5. Prioridad por el viaje y el Turismo.
6. Infraestructura para transporte aéreo.
7. Infraestructura para transporte terrestre.
8. Infraestructura turística.
9. Infraestructura en Información y Comunicación tecnológica.
10. Precios competitivos en la Industria del Viaje y del Turismo.
11. Recurso Humano.
12. Afinidad para el viaje y el Turismo.
13. Recursos naturales.
14. Recursos Culturales.

Estos pilares están organizados en tres subíndices que capturan las amplias categorías de variables que desarrollan esta industria. Las categorías son:

1. Marco regulatorio.
 - a. Políticas y regulaciones.
 - b. Sustentabilidad ambiental.
 - c. Seguridad.
 - d. Salud e Higiene.
 - e. Prioridad por el viaje y el Turismo.

2. Ambiente para hacer negocios e infraestructura.
 - a. Infraestructura para transporte aéreo.

- b. Infraestructura para transporte terrestre.
- c. Infraestructura turística.
- d. Infraestructura en Información y Comunicación tecnológica.
- a. Precios competitivos en la Industria del Viaje y del Turismo.

3. Recursos humanos, naturales y culturales.

- a. Recurso Humano.
- b. Afinidad para el viaje y el Turismo.
- c. Recursos naturales.
- d. Recursos Culturales.

En el reporte 2008 de Competitividad para el sector de viaje y Turismo, México aparece en la posición número 55. En el pilar de recursos naturales y culturales obtiene una puntuación alta (posición 25), con muchos sitios que son patrimonio mundial. Esto se ve reforzado por la priorización de este sector en el país (posición 31), con el nivel de inversión y muchas campañas de mercadotecnia y posicionamiento efectivas para atraer turistas.

Según este reporte, algunas áreas que requieren atención son la infraestructura turística (posición 49) y especialmente la infraestructura terrestre (posición 82). Adicional, México está en la posición 83 por sus precios competitivos y dos aspectos importantes de este rubro son: impuestos y cargos aéreos altos (posición 124). La seguridad también continúa siendo una de las grandes preocupaciones (posición 122), se presentan altos niveles de crimen y violencia, una fuerza de policía que no puede ser invocada para proporcionar protección contra la delincuencia y muchos accidentes de tráfico.

III.2. Centro De Capital Intelectual y Competitividad (CECIC)

El Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC), actualmente presidido por el Dr. René Villareal, utiliza las siguientes metodologías enfocadas a elevar la competitividad de una empresa, un sector productivo, un estado, una región o un país:

COMPETITIVIDAD PARA UNA EMPRESA:

"Modelo de Empresa Competitiva Sustentable IFA" -de autoría del Centro de Capital Intelectual y Competitividad- define las características esenciales de las empresas que logran enfrentar con éxito la hipercompetencia global mediante el desarrollo de ventajas competitivas sustentables:

- Inteligente en la organización para asimilar, formar y acumular capital intelectual e innovar y generar conocimiento productivo para enfrentar exitosamente a sus competidores.
- Flexible en la producción para encarar la nueva era de las tecnologías de la información y del conocimiento o "mentefactura" donde el cambio es rápido, continuo e incierto.
- Ágil en la comercialización para tener la capacidad de respuesta para hacer frente eficazmente a los cambios en los mercados, clientes o nuevos productos como consecuencia de la hipercompetencia global.



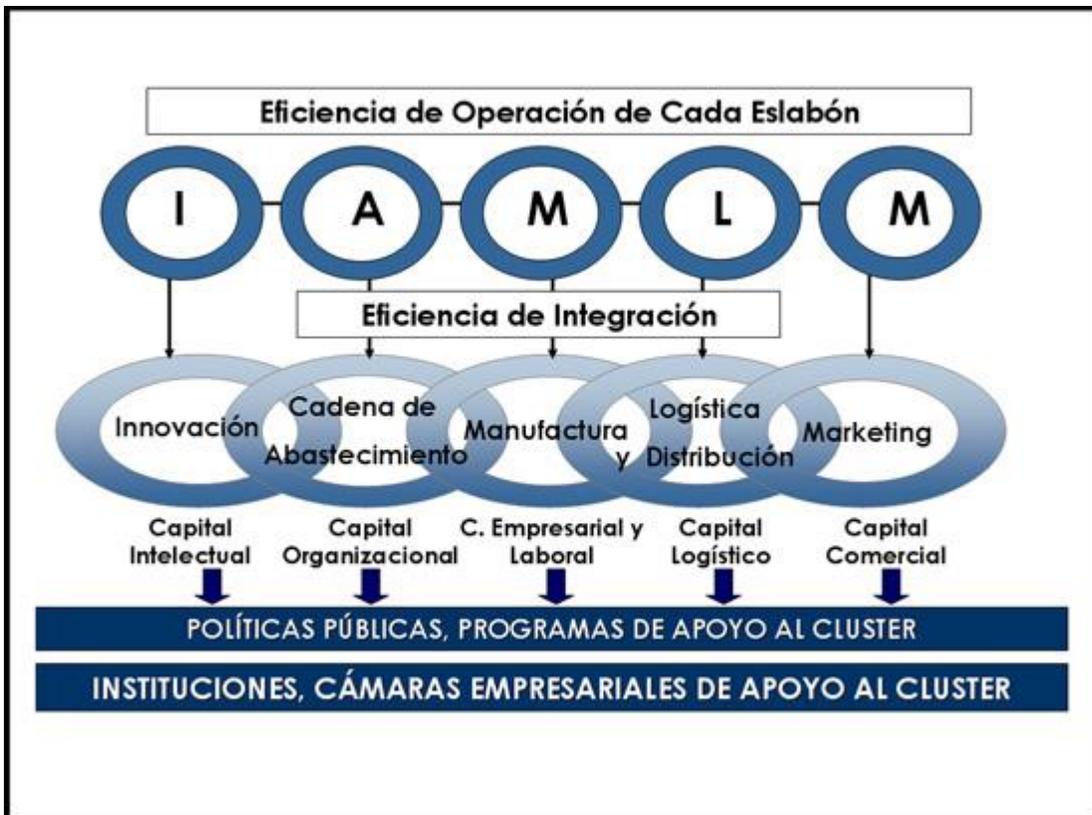
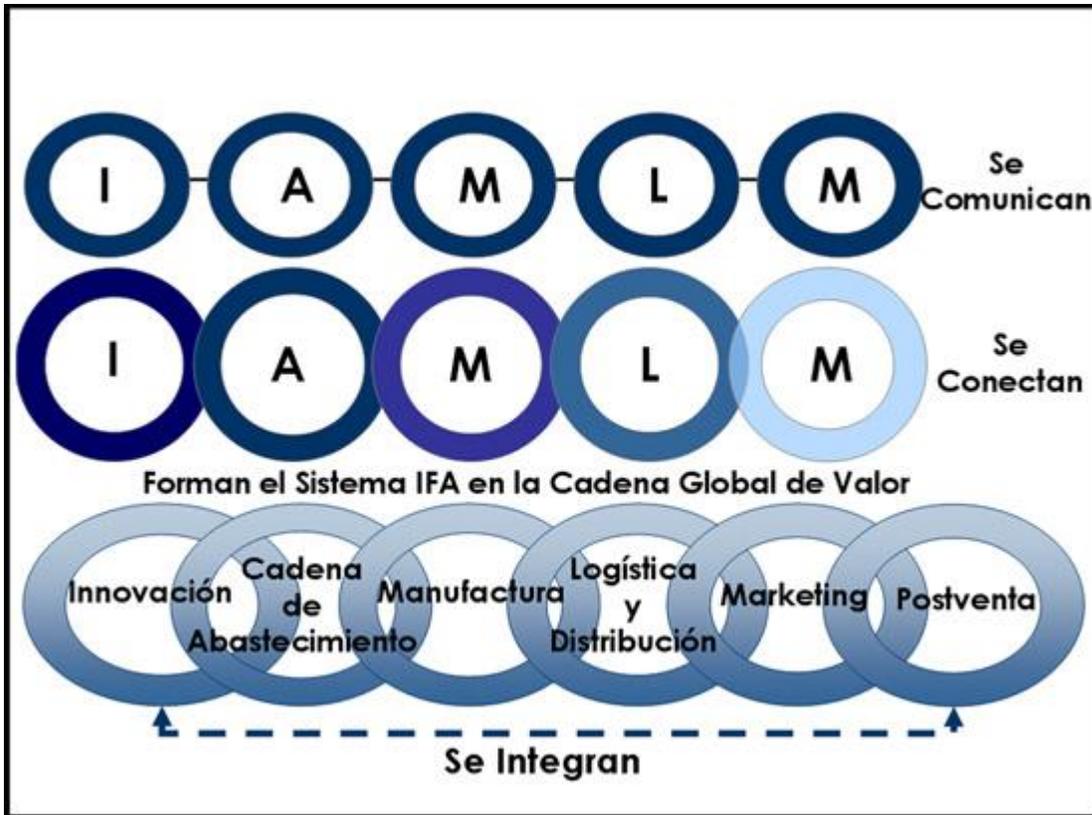
COMPETITIVIDAD PARA UN SECTOR PRODUCTIVO:

“MODELO DE CLUSTER EN LA CADENA GLOBAL DE VALOR”

Un cluster físico se define como una concentración geográfica de empresas de la misma rama productiva, así como de los proveedores especializados de las mismas, los oferentes de servicios al productor y de entidades e instituciones privadas o gubernamentales vinculadas (como asociaciones comerciales, empresas certificadoras, universidades y centros de investigación y gobiernos locales, entre otras), que compiten y cooperan en una área económica específica mediante el desarrollo sostenido de economías de aglomeración.

Las economías de aglomeración se caracterizan tanto por la eficiencia operativa de las empresas que conforman al cluster, como por la eficiencia de integración entre sus eslabones productivos.

En este sentido, el análisis de la cadena global de valor parte de la existencia de los eslabones que la integran. En caso de existir, se mide la eficiencia de operación e integración entre cada uno de ellos.



Enfoque de Competitividad Sistémica para la elaboración de estrategias de Competitividad a Nivel Estatal, Regional O Nacional

Este enfoque, comprende el análisis de los seis niveles que el CECIC considera constituyen la competitividad integral de una economía y que, en su conjunto, agrupan diez capitales que sustentan el crecimiento competitivo, sostenido y sustentable:



MODELO REGIONAL-SECTORIAL DE INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR PARA LA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA PAÍSES, ESTADOS O REGIONES.

De acuerdo a la filosofía del CECIC, “en la nueva era del conocimiento y de la globalización, ya no se compete empresa versus empresa, sino empresa - cluster - polo regional - gobierno - país versus empresa - cluster - polo regional - gobierno - país, bajo un esquema de competitividad sistémica para generar economías de aglomeración y crear valor agregado mediante la innovación.

Actualmente, las regiones constituyen los motores de crecimiento y desarrollo económico de las naciones. Por ello, sus gobiernos deben coadyuvar a la producción de bienes y servicios de calidad internacional, integrando a este proceso a su población, empresas, sectores y clusters, ya que todos ellos tienen que competir dentro de un sistema global de producción-comercio-inversión que opera mediante el ordenamiento de los eslabones de la cadena global de valor -desde la innovación, hasta la manufactura, comercialización y marketing, articulando los eslabones de proveeduría (supply chain) y logística- “.

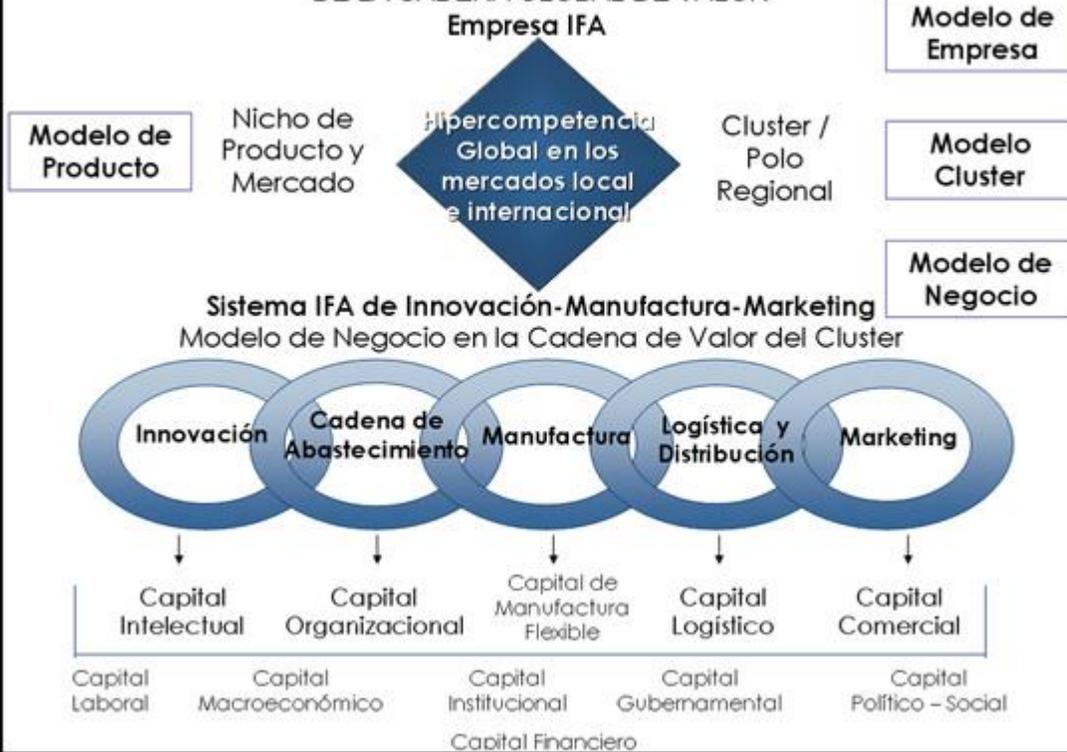
El Centro de Capital Intelectual y Competitividad ha elaborado una metodología basada en una dinámica que denominan Cadena Global de Valor. Las industrias más globalizadas -sea la electrónica o la textil- definen su ciclo de valor a escala mundial mediante acuerdos y alianzas estratégicas entre empresas, segmentos de la producción, regiones y países.

Actualmente, tanto las empresas como los clusters, se ven obligadas a competir en el marco de un sistema estratégico global (SEG), mismo que opera a través del ordenamiento de todos los eslabones.

NUESTRO ENFOQUE DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA



MODELO DE NEGOCIO PARA LA ARTICULACIÓN E INTEGRACIÓN EFICIENTE DE LA CADENA GLOBAL DE VALOR



III.3. Instituto Mexicano Para La Competitividad (IMCO)

Los resultados del indicador de competitividad global establecido por el IMCO (Instituto Mexicano para la Competitividad, muestran que México ocupa una posición competitiva modesta: el lugar 31 en una lista de 45 países.

Estas posiciones son reflejo fiel y recíproco de los niveles de inversión que captan los países. Los países a la cabeza de los indicadores atraen inversiones cercanas a 13,000 dólares por empleado, mientras que en México, dicha cifra es de aproximadamente 3,200 dólares. Puede inferirse entonces que hay una relación causal entre subir en la clasificación de competitividad y el incremento de las inversiones.

La mayoría de los 21 países que quedan delante de México en el indicador de competitividad, son naciones desarrolladas (no importa la definición utilizada para calificarlas de esta forma) que fundamentan su éxito económico en el énfasis dado a políticas públicas específicas. Estos países han logrado la superación económica con medidas que liberan y potencian sus fuerzas competitivas.

En el grupo a la cabeza destacan cinco países escandinavos: Finlandia ocupa el primer lugar general; Dinamarca se ubica en tercer lugar; Suecia es el sexto y Noruega el décimo.

En el Índice de Competitividad Internacional del Instituto Mexicano para la Competitividad también destacan en las primeras posiciones cuatro países anglosajones: Irlanda en el segundo lugar; Australia en el quinto; Estados Unidos en el lugar séptimo y Canadá en el noveno.

En general, México supera a la mayoría de los países latinoamericanos, los cuales están al final de la lista. Cinco de ellos son particularmente importantes para el país: Chile que está en el lugar 18, delante del resto de la región; Brasil, que supera a México por un lugar, en la posición 30; Argentina que quedó en el lugar 37; Colombia en el lugar 34 y Venezuela que ocupa el último lugar de la lista.

Así mismo, México también supera a otras economías, que por su dinamismo, reciben la atención de los medios masivos de comunicación, tal es el caso de China e India.

En los resultados parciales, México posee calificaciones demasiado pobres: sus mejores resultados los obtiene en Relaciones internacionales benignas (posición 26); Sistema político estable y funcional (posición 27); Sectores económicos con potencial (posición 28); Gobierno eficiente y eficaz (posición 28) y Macroeconomía estable (posición 28). México obtiene los peores resultados en: Sociedad incluyente, preparada y sana (posición 34); Sectores precursores de clase mundial (posición 35); Derecho confiable y objetivo (posición 35); Mercados con factores de producción eficientes (posición 42) y Manejo sustentable del medio ambiente (posición 42).

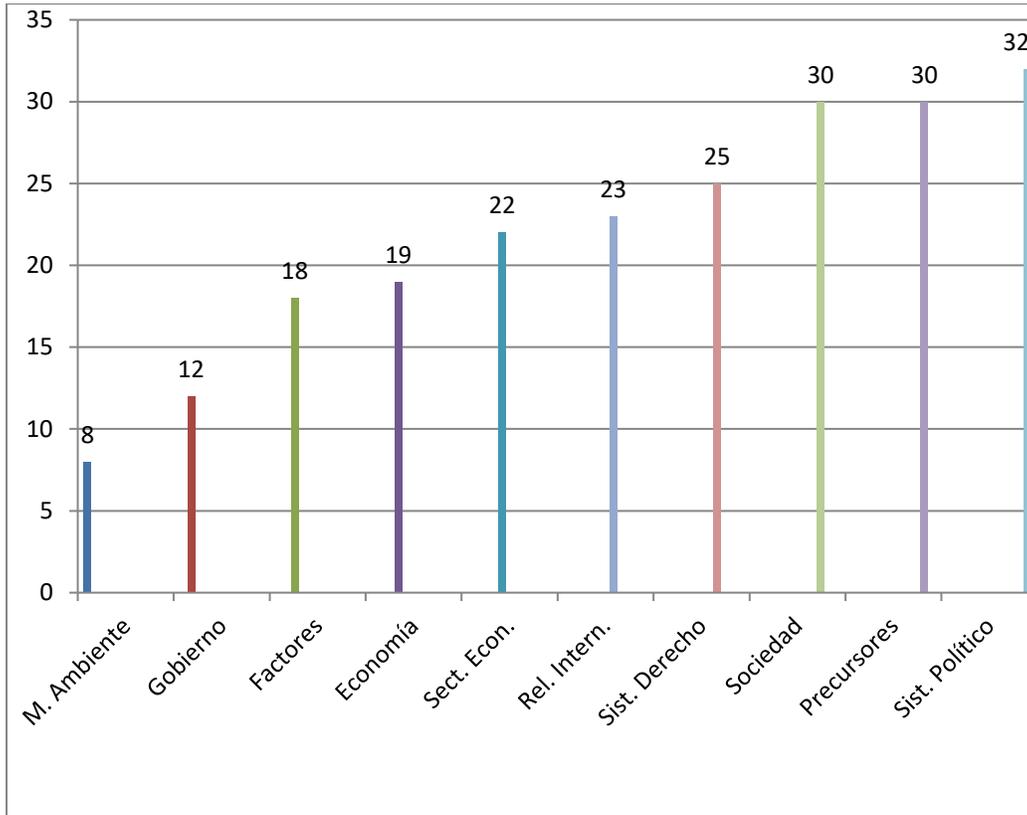
En suma, México ocupa un lugar poco atractivo en el Índice de Competitividad Internacional. Si bien, supera a muchos países considerados competidores significativos (especialmente China e India), lo cierto es que su capacidad para atraer y retener inversiones está amenazada, no sólo por lo no realizado, sino por lo que sí realizan otros.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) establece como índices de competitividad los siguientes:

- Sistema de derecho confiable y objetivo
- Manejo sustentable del medio ambiente
- Sociedad incluyente, preparada y sana
- Economía dinámica e indicadores estables
- Sistema político estable y funcional
- Mercados de factores eficientes
- Sectores precursores de clase mundial
- Gobierno eficiente y eficaz

Si tomamos como referencia estos índices y observamos la siguiente gráfica nos podremos dar cuenta de la situación del Estado de Guerrero en competitividad a nivel nacional:

GRÁFICA DE COMPETITIVIDAD DE GUERRERO.



Clasificación Ordinal (1 mejor, 32 peor), 2003.

Fuente: IMCO – EBAP.

III.4. INFORME DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL 2008 (IMD- Suiza)

La escuela de negocios IMD ubicada en Suiza, está considerada dentro de las 15 mejores escuelas de negocios en el mundo (Financial Times, 2008) y ha publicado el WCY (World Competitiveness Yearbook) desde el año 1989. Este estudio de competitividad está considerado uno de los más importantes del mundo y el reporte de este año arroja los siguientes resultados: Anexos

El IMD utiliza 254 variables para calcular el ranking:

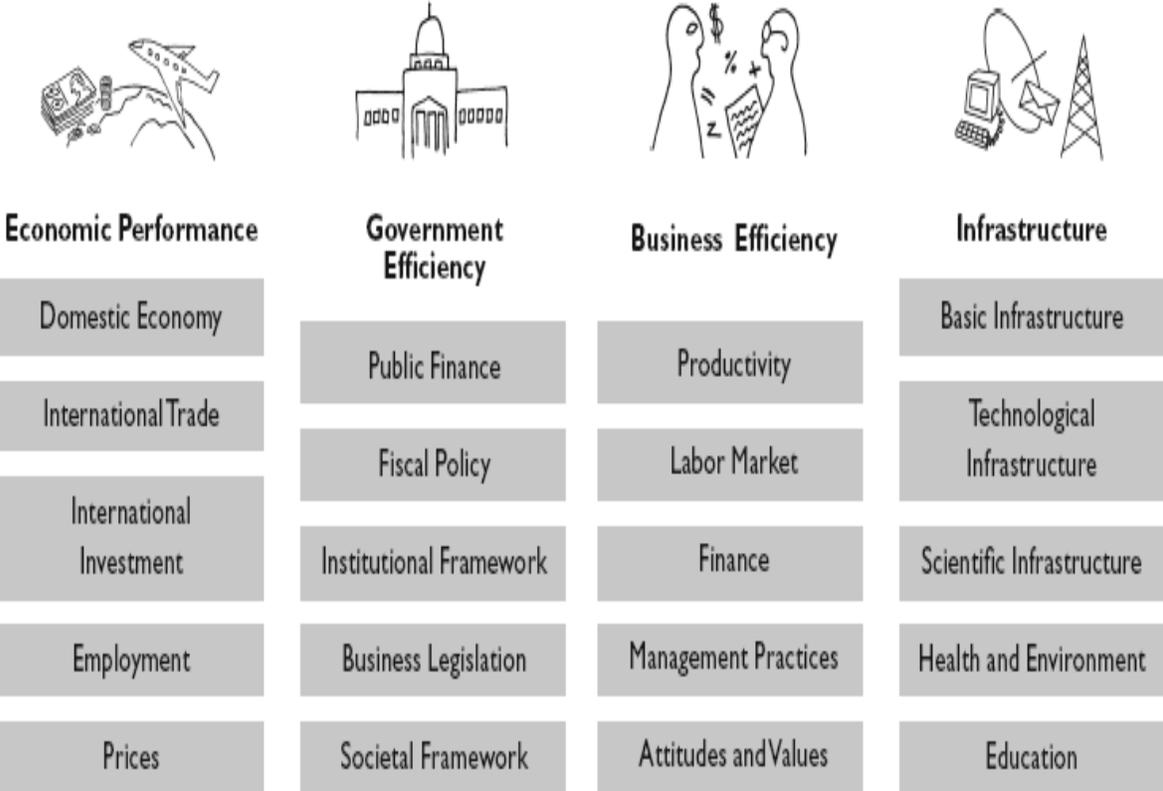
- 131 variables “duras” (variables estadísticas de fuentes nacionales e internacionales).
- 123 variables “blandas” (encuestas a ejecutivos y expertos nacionales e internacionales).

Cálculo del ranking

- Por cada variable, se calcula un valor estandarizado para cada una de las 55 economías.
- Dado que los datos de las economías están estandarizados, estos pueden agregarse en 20 sub-factores.

Estos 20 sub-factores son agregados para obtener el ranking para cada uno de los 4 factores y el ranking global.

Factores utilizados por el IMD y publicados en el WCY:



III.5. Institute For Strategy And Competitiveness At Harvard Business School.

El Instituto de Estrategia y Competitividad liderado por Michael Porter y Bishop William Laurence, junto con la escuela de Negocios de Harvard presentan los siguientes clusters a nivel mundial en la industria del Turismo:

All Hospitality and Tourism clusters.

Click on a column heading to sort by that column.

Country	Region	Locality	Cluster Profile
USA	Nevada	Las Vegas	Amusement Tourism
Andorra			Shopping Tourism †
USA	Indiana	Indianapolis	Sport Events
Bermuda			Tourism †
Costa Rica			Tourism
Ecuador		Galapagos	Tourism
Hong Kong		Hong Kong	Tourism †
Israel			Tourism †
Jordan			Tourism †
Lebanon			Tourism
Morocco			Tourism †
Palestinian Authority			Tourism †
USA	Arizona		Tourism †
USA	Connecticut		Tourism †
United Kingdom	Eastern	Norfolk Broads	Tourism

United Kingdom	Northern Ireland		Tourism †
United Kingdom	Northwest United Kingdom		Tourism †
United Kingdom	Scotland		Tourism
United Kingdom	Southwest United Kingdom	Coastal Area	Tourism
United Kingdom	Wales	Gwynedd	Tourism
Israel			Tourism (Medical Tourism) †
Australia	Capital Region	Canberra	Tourism, Arts, Sports †
United Kingdom	London	London	Travel/ Entertainment/ Tourism
Finland			Well-Being †

†: indicates Cluster Profiles with minimal descriptive content.

Source: Cluster Profiles, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School. Copyright © 2008. All rights reserved.”¹¹

¹¹ Work authored by Claas van der Linde and Michael E. Porter.

CAPÍTULO IV.

METODOLOGÍA

En esta investigación se obtendrá el índice de competitividad global de las empresas del sector hotelero de la Zona Dorada del puerto de Acapulco para poder determinar estrategias que permita a estas empresas lograr una competitividad a largo plazo.

El Objeto de estudio de la investigación son las empresas hoteleras de la Zona Dorada de Acapulco.

El instrumento utilizado está ajustado para su aplicación al sector servicios,¹² y se fundamenta en el supuesto de que la organización es un sistema compuesto de diversos procesos integrados, que son coordinados por un equipo o cuerpo gerencial, cuyo propósito es alcanzar ciertas metas del negocio, y el cual, e su conjunto puede ser considerado como un proceso en sí mismo (Grossi, 1990).

De acuerdo a los conceptos que se manejan en esta investigación, la Competitividad depende en última instancia de la habilidad de la empresa para relacionarse con el entorno y de su capacidad de desarrollar e implementar estrategias que le generen ventajas competitivas.

El instrumento está estructurado en seis partes, cada una de ellas constituye un “nivel” de estudio. Cada nivel está integrado, a su vez, por distintas secciones a las cuales se les denomina “subniveles”; el cuestionario comprende, en total, 23 subniveles en donde se agrupan una serie de preguntas sobre el mismo tema que proporcionan una visión general del desempeño de la empresa en ese aspecto particular. Para cada subnivel se calcula un índice de competitividad, y al sumar todos los valores se obtiene el índice de competitividad por nivel. Los índices para

¹² El instrumento original fue diseñado para medir la Competitividad de las Pymes´s por el Dr. José Luis Solleiro y colaboradores; en 1994 la Dra. Rosario Ibarra Castañón lo adecua para su aplicación al sector manufacturero. Ambos investigadores de la UNAM.

La autora utilizando la técnica de Grupos de Enfoque con expertos del sector para ajustar el instrumento al sector servicios.

todos los niveles, en conjunto, proporcionan el Índice de Competitividad Global (Ic) de las empresas.

Así, la comparación de las empresas se puede efectuar en tres diferentes grados de agregación: el más básico se da en los subniveles; el intermedio en los niveles; y el global que considera a la empresa como un todo; que es el que más nos interesa para efectos de esta investigación.

El Índice Global de Competitividad permite comparar el desempeño de las diferentes empresas objeto de estudio y observar la diferencia entre ellas.

Para calificar las preguntas del cuestionario, se usan escalas ordinales, que ubican a la empresa en una posición especificada por rangos previamente establecidos o por escalas de Likert.

Niveles y subniveles que se utilizarán en la investigación:

NIVELES	SUBNIVELES
Empresarial	Estrategia Corporativa y fortalezas competitivas
	Administración y organización
	Sistemas de información
	Recursos Humanos
Estrategia y gestión financiera	Desempeño financiero
	Gestión de apoyos financieros
	Estrategia financiero
	Destino de los recursos financieros y políticas
Mercado	Vigilancia de los mercados
	Ventas y comercialización
	Estrategia de Mercado
	Servicios al cliente
Innovación	Estrategia tecnológica
	Asimilación de tecnología
	Mejora continua
	Adquisición y actualización de tecnología
Administración de operaciones	Operaciones y manufactura
	Compras

	Gestión de la calidad
	Gestión ambiental
Cómputo y tecnología de la información	Cómputo
	Comunicaciones, producción y logística
	Comercio electrónico

Breve descripción que de los niveles y subniveles que se utilizarán en la investigación:¹³

NIVELES	SUBNIVELES	ELEMENTOS ABORDADOS EN LOS SUBNIVELES
1. Empresarial. En este nivel se identifica la forma en que se lleva a cabo el proceso de planeación estratégica, entendiendo por ella la elección del futuro de la empresa y el modo de alcanzarlo a través de la determinación de un marco general que integre las decisiones de la compañía.	1. Estrategia corporativa y fortalezas competitivas.	Comprende actividades relacionadas con la toma de decisiones sobre el rumbo que debe tomar la empresa y las formas para alcanzar las metas.
	2. Administración y organización.	Incluye las actividades asociadas con la provisión de una estructura organizacional apropiada al entorno de la firma. La importancia de la estructura organizacional radica en el hecho de ubicar y definir los papeles que desempeñan los empleados, supervisores y gerentes con el fin de mejorar la capacidad de las empresas para satisfacer e inclusive superar las expectativas de sus clientes.
	3. Sistemas de información.	Comprende las actividades asociadas con la búsqueda, recuperación, análisis, difusión y almacenamiento de información técnica, de mercado y financiera.
	4. Recursos humanos.	Se abordan las estrategias para la contratación, evaluación y entrenamiento del personal, así como los sistemas de reconocimiento y recompensa a la productividad.
2. Estrategia y gestión financiera. Se analiza la planeación que la empresa efectúa respecto a los recursos financieros, especialmente aquellos destinados al desarrollo tecnológico. También se incluye el conocimiento y uso de los programas gubernamentales de apoyo a las pyme.	1. Desempeño financiero.	Identifica el nivel de ganancias de la empresa y el destino de éstas; además, se indaga cuáles son los factores que más contribuyen a la rentabilidad de la empresa.
	2. Gestión de apoyos financieros.	Incluye los medios utilizados para la obtención de recursos, también comprende el conocimiento y aprovechamiento de los programas de apoyo gubernamental.
	3. Estrategia financiera.	Introduce las actividades relativas a la definición y logro de metas financieras, acorde con la estrategia competitiva general de la empresa.

¹³ Fuente: "La política industrial como eje conductos de la competitividad en las Pyme", Rosario Castañón Ibarra. Centro de Investigación y Docencia Económicas y Fondo de Cultura Económica, primera edición, 2005. Este cuadro ya tiene ajustes para adecuarse a los fines de esta investigación.

	4 Destino de los recursos financieros y políticos.	Se indaga sobre el uso que se da a los préstamos solicitados y cuáles son las políticas gubernamentales que desearían que se fomenten.
3. Mercado. Comprende las decisiones de la empresa relacionadas con el mantenimiento y expansión de los mercados actuales, así como el acceso a nuevos mercados.	<p>1. Vigilancia de los mercados.</p> <p>2. Ventas y comercialización.</p> <p>3. Estrategia de mercado.</p> <p>4. Servicios al cliente.</p>	<p>Incluye las actividades asociadas con la identificación y seguimiento de los competidores que aporten elementos para la definición del plan estratégico de la empresa.</p> <p>Evalúa el desempeño de la empresa en actividades asociadas con la inducción de clientes. Incluye aspectos sobre los mercados en los que se desenvuelve la empresa, los factores que diferencian a su producto y los medios utilizados para la promoción de sus productos.</p> <p>Se identifican las líneas generales de acción de la empresa para atender los mercados que considera estratégicos y si éstas son congruentes con las áreas de producción y finanzas de la empresa.</p> <p>Se refiere a las actividades asociadas a la vigilancia de las opiniones de los clientes sobre los productos de la empresa y la provisión de medios para incrementar el valor de los mismos.</p>
4. Innovación ¹⁴ . Identifica las relaciones entre la estrategia tecnológica y la estrategia competitiva general de la empresa. Se entiende por estrategia tecnológica el plan que determina la evolución de los recursos tecnológicos en función de los objetivos generales derivados del proceso de planeación estratégica.	<p>1. Estrategia de Innovación.</p> <p>2. Asimilación de Innovación.</p> <p>3. Mejora continua.</p> <p>4. Capacitación y actualización.</p>	<p>Incluye aquellas actividades asociadas con los medios y procedimientos operativos para cumplir con el plan estratégico. La estrategia de innovación incluye decisiones sobre si la organización deberá encabezar el cambio o seguir los pasos de otras, también se refiere a cómo evaluar sus innovaciones radicalmente nuevas cuando no es posible hacerlo con los análisis financieros convencionales.</p> <p>Incluye las actividades realizadas por la empresa para llevar a cabo sus innovaciones, así como el nivel de dominio, incluyendo la documentación, que tiene sobre éstas.</p> <p>Se incluyen los procedimientos elaborados por la empresa para mejorar sus productos, servicios y procesos. El mejoramiento continuo también se enfoca a la solución de los problemas que surgen con los clientes o proveedores.</p> <p>Se identifican las diversas formas usadas por la empresa para adquirir las innovaciones y el origen de las mismas, y si éstas son incorporadas de acuerdo con el plan estratégico.</p>

¹⁴ El Manual de Oslo define 4 tipos de innovaciones: Innovación de productos, Innovación de Procesos, Innovación de Mercadotecnia e Innovación Organizativa.

<p>5. Administración de operaciones. Es la manera en la cual la empresa coordina los insumos con el equipo y los recursos humanos para la manufactura eficiente de los productos.</p>	<p>1. Operaciones y manufactura.</p> <p>2. Compras.</p> <p>3. Gestión de la calidad.</p> <p>4. Gestión ambiental.</p>	<p>Identifica la forma en la cual se emplea la capacidad instalada de la empresa , incluye aspectos como conocimiento de la capacidad de planta y su uso, sistemas de monitoreo y control de trabajos, sí como mantenimiento del equipo.</p> <p>Se indaga sobre las políticas relacionadas con la adquisición de insumos, incluyendo los aspectos de control de calidad.</p> <p>Evalúa los métodos y sistemas empleados para garantizar las características y especificaciones del producto final. Incluye: la elaboración de objetivos de calidad, el uso, actualización y difusión de los manuales de calidad, así como capacitación del personal en estos rubros.</p> <p>Identifica la política de la empresa en materia ambiental. Los aspectos sobresalientes en este apartado son: procedimientos para identificar los impactos de su planta sobre el medio ambiente, elaboración de metas cuantitativas para la reducción de materiales dañinos, implantación de programas de reciclado de desechos.</p>
<p>6. Cómputo y tecnología de la información. Comprende, por un lado, las actividades asociadas con el uso y actualización de equipo de cómputo y programas para llevar a cabo diversas tareas en distintas áreas de la organización; y, por otro, identifica el uso de estas herramientas para la realización de negocios (comercio electrónico).</p>	<p>1. Cómputo.</p> <p>2. Comunicaciones, producción y logística.</p> <p>3. Comercio electrónico.</p>	<p>Evalúa el tipo de equipo qe ha integrado la organización y los principales usos a los que se destina. Así como el uso de <i>software</i> adecuados a los trabajos que realiza la empresa.</p> <p>Se determina si la empresa emplea canales de comunicación modernos, específicamente aquellos que están relacionados con redes. También proporción información sobre la intercomunicación que hay entre los sistemas de cómputo de la empresa.</p> <p>Los aspectos más sobresalientes de este apartado son: el conocimiento e implantación de esta herramienta en la empresa, es decir, la manera en que se emplea, su potencial para aspectos de promoción, ventas, procesamiento de pedidos, entrega y servicio posventa.</p>

IV.1. Determinación de las variables del estudio.

Algunos componentes de la tercera sección del cuestionario.

Número del nivel		Nombre del nivel				
III. NIVEL DEL MERCADO						
1. Vigilancia de los mercados						
¿Recaba la empresa información de sus competidores respecto a los siguientes aspectos?						
Utilice la siguiente escala para las preguntas 1.1-1.7		No	Ocasionalm ente	Frecuentem ente	Casi siempre	Siempre
1.1	Participación relativa en el mercado	0	1	2	3	4
1.2	Precio de sus productos	0	1	2	3	4
1.3	Calidad de sus productos y servicios	0	1	2	3	4
1.4	La ubicación	0	1	2	3	4
1.5	Inversiones o nuevos negocios de los competidores	0	1	2	3	4
1.6	¿Se transmite la información de mercados a las áreas de la empresa pertinentes para la toma de decisiones?	0	1	2	3	4
1.7	¿Se actualiza y documenta la información recabada?	0	1	2	3	4
2. Ventas y comercialización						
2.1	¿Busca su empresa diversificar los mercados en los que opera?	Nunca	Ocasionalm ente	Frecuentem ente	Casi siempre	Siempre
2.2	¿Qué factores diferencian su producto en los mercados en los que compete?	Ninguno	Precio	Precio y Servicio (o calidad)	Precio, calidad y servicio	
2.3	¿Establece contratos de comercialización compartida con otras empresas?	Nunca	No se ha dado la oportunidad	Alguna vez se intentó	Están en estudio	Sí, siempre que es factible

Número y nombre del subnivel

Preguntas del subnivel (variables independientes)

Posibilidades de respuesta

Metodología general utilizada en la selección de la muestra, el trabajo de campo y el tratamiento estadístico y análisis de los datos.

Se utilizó un método Cualitativo, Focus Group, con especialistas del sector turístico del puerto de Acapulco para adecuar el instrumento que arroja el índice de competitividad en las pymes (cabe aclarar que el instrumento base se enfoca al sector manufacturero) al sector de servicios.

El proceso de selección de la muestra abarcó las etapas que se detallan enseguida:

Etapa 1. Identificación de las empresas objetos de estudio. Se utilizó un muestreo no probabilístico y se seleccionaron los hoteles de 4 y 3 estrellas más representativos de la Zona Dorada de Acapulco para tratar de que la muestra fuera lo más homogénea posible.

Empresas que conforman la muestra:

Gran Hotel, el Tropicano, Casa Inn, La Palapa, The One, Copacabana, Elcano Malibú, Torres Gemelas, Panoramic, Emporio, María Eugenia, Playa Suites, Bali Hai, Maralisa, Ritz, Avalon, Romano Palace y el Hotel Tortuga.

Etapa 2. Elaboración de la base de datos: La elaboración de la base de datos, con las empresas ya seleccionadas, tuvo el siguiente propósito: 1) llevar un control sobre el avance del trabajo de campo; 2) disponer de un mecanismo ágil que evitara duplicación de actividades.

Etapa 3. Contacto telefónico para verificar datos y ratificar la muestra: La información contenida en la base de datos se verificó vía telefónica para corroborar que las empresas objeto de estudio correspondieran al mismo segmento de mercado.

Etapa 4. Prueba Piloto: Se llevó a cabo una prueba piloto para detectar posibles errores del instrumento.

IV.2. Tratamiento y Análisis estadístico de los datos

Las respuestas correspondientes a los seis niveles del cuestionario se analizan desde dos perspectivas: en la primera se construye el índice de Competitividad (*Ic*) señalado anteriormente. Este análisis permite tener una idea cuantitativa sobre el desempeño de las Pyme estudiadas y comparar los grupos en tres estratos: subnivel, nivel y en forma global.

La segunda perspectiva del análisis, correspondencias múltiples, tiene como objetivo complementar los resultados obtenidos a partir del *Ic* a través de: i) identificar las variables que más contribuyen a explicar el desempeño de los grupos por nivel; ii) identificar las posibles relaciones entre las variables; y iii) determinar si los grupos, comparados por nivel, son estadísticamente diferentes.

A continuación se explican con detalle los dos tipos de análisis que se efectuarán.

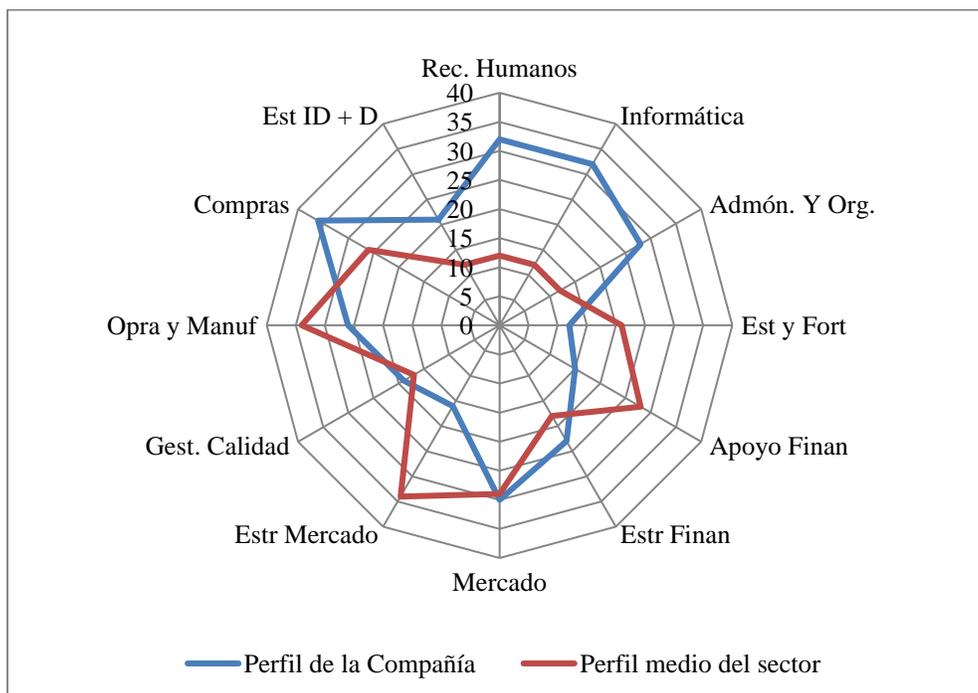
a) Índice de Competitividad (Ic)

El índice de Competitividad es el resultado del desempeño de cada una de las seis áreas funcionales de la empresa. Éste se puede expresar de la siguiente manera:

$Ic = F$ (Nivel empresarial, Nivel de Finanzas, Nivel de mercado, Nivel de Innovación, Nivel de Operaciones, Nivel de Cómputo y Tecnologías de Información).

A cada opción de respuesta se le asigna un valor que refleja el grado en que una actividad se lleva a cabo correctamente. Las preguntas se agrupan primero en subniveles; posteriormente éstas se agrupan en seis niveles, y por último se suman los valores de los niveles para obtener la calificación global del desempeño de la empresa que se define como índice de competitividad.

En cada subnivel, las respuestas son calificadas con escalas ordinales y cada calificación es normalizada para obtener valores expresados en porcentajes de desempeño. Al graficar la calificación de cada subnivel se genera el perfil de competitividad de la empresa y permite su comparación con la media del grupo, proporcionando información sobre el posicionamiento de la organización respecto a sus competidores.



b) Análisis de Correspondencias Múltiples

Se emplea la técnica de análisis de correspondencias múltiples (ACM) porque las variables involucradas en la investigación son cualitativas con valores categóricos. También se emplea el ACM porque se desea obtener la relación entre todas las variables para después identificar las más significativas.

El análisis de correspondencias múltiples (ACM) es una técnica estadística cualitativa que permite determinar la relación de dependencia o independencia que existe entre diversas variables. El análisis se hace utilizando una tabla de frecuencias multidimensional (tabla de Burt) que contiene información de las frecuencias de cruces de variables categóricas, y se utiliza la descomposición de valores singulares de la tabla de Burt para posteriormente obtener una representación gráfica que facilita la interpretación de los datos (Greenacre, 1994; Kuhfeld, 2005; Blasius, 1994).

En el ACM el objeto que se somete a análisis es una matriz multidimensional de n individuos que son descritos por un conjunto de variables cualitativas, categóricas o nominales. En esta investigación los individuos corresponden a las empresas y las variables son las respuestas a las preguntas del cuestionario.

La representación gráfica generada a través del ACM consiste en proyectar en $p-1$ planos los puntos que originalmente están en una dimensión mayor a R_p ; en el caso específica de esta investigación el espacio en el cual quedarían representadas las variables del grupo 1 sería R_{29} , en tanto que por el grupo 2 sería R_{43} . Por supuesto, no es posible hacer una representación gráfica de estos puntos; sin embargo, a través del ACM es factible generar las proyecciones de los puntos en dos dimensiones y así efectuar una representación gráfica (mapa) que pueda ser analizada.

La metodología en la cual se fundamenta el ACM da origen a un mapa en el que es posible identificar el grado de correlación entre dos variables midiendo el 'ángulo que forman las rectas que pasan por el origen y los puntos de interés (véase la figura); asimismo, si se construyen circunferencias concéntricas al origen, éstas miden la varianza de la nube de puntos; entre más cercanos al origen se encuentren los puntos que representan a las variables, menor es la varianza; por el contrario, entre más lejos del origen, mayor varianza.

Puesto que las variables manejadas en el estudio fueron numerosas, se efectúa el análisis de la siguiente manera¹⁵:

1. El ACM se realiza de manera separada para cada conjunto de empresas.
2. El análisis de correspondencias múltiples se efectúa por separado para cada uno de los niveles manejados.
3. A través de los mapas obtenidos para cada nivel y grupo de empresas, se identifican las variables más importantes para explicar la competitividad de los conjuntos así como las relaciones de las variables por conjunto de empresas y nivel.

Así, en total se obtienen 12 mapas, seis por cada conjunto de empresas, uno por cada nivel. El procedimiento empleado para efectuar el ACM se detalla enseguida.

1. Construcción de la matriz (tabla de contingencia)

En los renglones se ubica a las empresas del estudio, en tanto que en las columnas se colocan todas las variables. Así, por ejemplo, la tabla para el nivel Ec Consta de 29 renglones (es decir, 29 empresas) y 44 columnas (44 variables). La siguiente figura muestra una porción de la tabla.

¹⁵ Si se representan gráficamente todas las variables utilizadas, los puntos se encimarían y quedarían concentrados en un espacio muy pequeño y sería prácticamente imposible ubicar las categorías de las variables y por lo tanto interpretarlas.

Tabla de contingencias con las variables del nivel Ec que se sometió a análisis de correspondencias múltiples.

	E1-1.1	E1-1.2	E1-1.3A	E1-1.3B	E1-1.3C	E1-1.3D	E1-1.3E	E1-1.4A	E1-1.4B	E1-1.4C	E1-1.4D	E1-1.4E	E2-2.1	E2-2.2	E2-2.3	E2-2.4	E2-2.5
C-1	4	2	3	0	2	3	0	2	0	3	3	3	3	0	1	2	0
C-2	3	2	0	0	1	0	0	1	3	2	1	4	4	0	1	3	3
C-3	2	2	0	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	4	4	2
C-4	3	2	0	1	3	0	1	3	1	2	2	2	3	3	3	1	1
C-5	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	0	4	4	0	2	2
C-6	1	3	1	0	3	1	2	3	4	2	2	0	4	4	0	0	4
C-7	2	2	4	4	4	0	3	2	1	3	1	2	4	0	0	0	1
C-8	1	1	0	4	4	0	4	0	2	2	4	4	1	1	2	2	2
C-9	1	4	0	1	4	3	4	0	1	1	0	4	2	1	1	3	1
C-10	4	0	0	0	2	2	4	2	3	2	3	1	3	1	0	4	3
C-11	3	0	2	0	1	1	2	3	3	4	0	2	2	4	4	4	3
C-12	0	0	1	3	3	2	1	4	1	2	3	1	1	0	4	4	1
C-13	0	2	2	2	2	3	2	4	3	4	0	1	4	0	1	1	3
C-14	0	1	3	1	2	4	1	2	2	4	2	4	0	0	0	2	2
C-15	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	3	3	0	2	0	1	1
C-16	3	3	0	1	0	2	3	3	2	1	4	0	0	1	3	2	2
C-17	4	4	0	1	2	2	0	2	2	2	2	2	1	2	2	4	2
C-18	1	2	2	4	1	3	0	1	3	1	2	2	2	3	1	1	3
C-19	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	3	0	2	2	2	2
C-20	0	4	4	0	0	3	1	2	3	4	2	2	0	0	1	2	3
C-21	0	4	4	0	4	4	0	3	2	1	3	1	2	0	1	3	2
C-22	2	4	0	0	4	4	0	4	0	2	2	4	4	2	4	0	0
C-23	3	1	2	3	4	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	0	2
C-24	4	0	3	2	4	4	0	1	2	3	0	0	4	4	0	3	2
C-25	4	0	4	0	4	2	2	4	2	2	0	0	4	4	0	2	2
C-26	4	3	4	0	2	3	3	3	3	1	2	2	4	0	0	0	3
C-27	2	2	4	2	1	4	4	0	2	4	4	3	1	2	3	2	2
C-28	1	1	2	3	3	4	4	0	1	0	4	4	0	3	2	1	1
C-29	3	2	1	4	2	4	0	0	1	2	3	4	0	4	0	1	1

En esta tabla de contingencia sólo se muestran las variables de dos subniveles, la tabla completa contiene cuatro variables. La tabla completa incluyó 29 renglones y 44 columnas. Los renglones corresponden a las empresas analizadas y las columnas corresponden a las variables.

2. Programación en SAS® para analizar los datos de la tabla de contingencia

El programa de análisis incluye los siguientes aspectos:

- Obtención de una representación gráfica en dos dimensiones.
- Estandarización de coordenadas de los mapas, para calcular el parámetro que ayudará a definir si las diferencias encontradas para los niveles son estadísticamente significativas.
- Cálculo del parámetro para determinar diferencias entre los grupos. El parámetro que se emplea es la suma de las distancias euclidianas de los puntos (variables) al origen.
- Análisis de varianza (Anova: Analysis of variance) para determinar si las diferencias entre los grupos son estadísticamente significativas.

3. Obtención del mapa y los elementos básicos del ACM

La ejecución del programa elaborado en SAS® permite obtener los siguientes elementos:

- a) Representación gráfica de las variables.
- b) Las coordenadas de las variables, en un espacio bidimensional.
- c) La distancia Ji cuadrada *que indica la interdependencia* de los ejes considerados.
- d) El *porcentaje que indica la varianza explicada por cada uno de los ejes*.
- e) La inercia acumulada (o varianza acumulada), que permite conocer el grado en el cual el comportamiento de las variables se explica utilizando un número determinado de ejes.

4. Reelaboración del mapa en Excel®

La representación gráfica obtenida directamente del software estadístico es difícil de analizar pues hay un traslape de muchos puntos, lo que hace imposible identificar de que variable se trata.

Esta situación hace necesario que, con las coordenadas obtenidas en el ACM, se grafiquen nuevamente los puntos en Excel® para obtener un mapa que haga factible el análisis. A través del mapa nuevo, se ubican las variables más importantes y las correlaciones entre éstas.

5. Identificación de las variables más significativas

En general, la manera de interpretar los mapas generados a través del ACM es la siguiente: las nubes de datos más alejadas del origen son aquellas que ayudan a explicar mejor el comportamiento de la muestra que se analiza, por el contrario, los conjuntos de puntos cerca del origen corresponden a variables poco significativas para explicar el comportamiento de la muestra. Si se trazan círculos más cercanos al origen representan una varianza pequeña, en tanto que los círculos más alejados representan varianzas más grandes.

Con base en lo anterior, es conveniente descartar los puntos extremos, es decir, tanto los que están muy cercanos al origen como los que se encuentran sumamente alejados de la nube de puntos, pues en ambos casos se trata de variables que generan “ruido” para el análisis sobre las correlaciones de las variables ya que corresponden a casos aislados dentro de la muestra.

6. Identificación de las posibles relaciones entre las variables

Una vez identificadas las variables más relevantes se procede a observar a qué subniveles pertenecen y a asociar aquellas que estén correlacionadas. El análisis se efectúa trazando varias líneas rectas desde el origen hacia varios puntos, los puntos que quedan sobre una misma línea representan variables con una alta correlación; los puntos ubicados en dos rectas diferentes tienen una correlación equivalente al coseno del ángulo que forman ambas rectas.

7. Parámetro para comparar las diferencias de los niveles estudiados

Los resultados del ACM se emplean para definir un parámetro que permita la comparación de los niveles de interés, en el sentido de definir si son diferentes estadísticamente hablando. Para calcular el parámetro, primero se estandarizan las coordenadas de las variables, ajustando todas ellas al intervalo $(-1,1)$, esta operación hace posible que las distancias de los puntos estén en un mismo sistema coordenado y por lo tanto puedan ser comparadas. Posteriormente, se calcula la distancia euclidiana de cada punto (que representa una variable) hacia el origen; y, finalmente, el parámetro de comparación se calcula sumando las distancias de cada una de las variables, para observar una distancia total.

8. Análisis de varianza

La suma de la distancia de las variables al origen se utiliza como parámetro para llevar a cabo un análisis de varianza (Anova) con la finalidad de determinar si las diferencias encontradas para los diferentes niveles de las empresas de estudio son estadísticamente significativas.

IV.3. TRABAJO DE CAMPO

EL reporte de avance de la investigación es el siguiente:

El instrumento se está aplicando como mínimo a 3 directivos de cada hotel que conforma la muestra de esta investigación. Al ser 20 hoteles la muestra, se tendrán que aplicar al menos 60 encuestas.

A la fecha se han aplicado el 85% de las encuestas contempladas y se pretende cubrir el 100% el día 10 de marzo, de acuerdo a las fechas de citas programadas que se tienen.

CAPÍTULO V.

ANÁLISIS, RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El estudio y análisis de la competitividad turística y su impacto en el desarrollo social, presuponen el poco o nulo efecto que tiene la actividad turística sobre las condiciones de vida de la población en Acapulco.

La competitividad, independientemente del enfoque por el cual sea evaluada, dependerá de la identificación de las variables y de su medición, por ejemplo: si analizamos la competitividad desde el enfoque de las ventajas comparativas es necesario disponer de información cuantitativa y cualitativa; pero, algunas mediciones cualitativas son juicios de valor, como por ejemplo la variable paisaje. Por el lado de las ventajas competitivas, también se presta a emitir juicios de valor cuando la experiencia ofrecida es superior a la de su competidor y esto va a depender del tipo de turistas del cual se trate, ya que existen turistas-pasivos y turistas-actores.

Los turistas actores son los aventureros que les gusta tener nuevas experiencias y ser “actores principales” de las actividades turísticas realizadas, pero también se refiere a la gestión empresarial, la cual puede ser analizada por los diferentes distintivos de calidad que otorga la Sectur (Punto Limpio, Distintivo H, Distintivo M y Distintivo S). Por último, se tiene al enfoque multidimensional, el cual analiza variables cuantitativas ex post entre diferentes destinos turísticos en un periodo con respecto al inmediato anterior.

El análisis multidimensional realizado en la indagación arrojó la poca competitividad que tiene Acapulco dentro de los destinos turísticos tradicionales de playa. Se evidenciaron tres cosas fundamentales: 1) Acapulco es el destino turístico de playa más visitado por los turistas nacionales, 2) la baja afluencia turística de visitantes extranjeros se traduce en la disminución del ingreso de divisas por la vía del turismo (contrario a su misión inicial), y 3) la dependencia económica de la actividad turística en Acapulco (altos niveles de pobreza).

En Acapulco, las autoridades estatales y municipales miden la competitividad turística a partir del análisis comparativo de los resultados obtenidos en los diferentes periodos vacacionales (semana santa, verano y fin de año), con respecto al mismo periodo vacacional del año inmediato anterior; lo hacen comparando tres variables: 1) ocupación hotelera, 2) derrama económica y 3) afluencia turística, es decir, utilizan un modelo multidimensional ex post. Por el lado del desarrollo social se pone de manifiesto el bajo impacto que tuvo la actividad turística en el bienestar de la población residente durante el periodo de análisis. John McCarthy (Caicedo, 2006), afirmaba que la actividad turística es reconocida por su notable capacidad de combate a la pobreza, señalaba que, de los 115 municipios turísticos del país, solo el 8.7% presentan marginación alta. Es decir, el arribo de turistas repercute en la disminución de la pobreza (relación inversa entre la ocupación hotelera y pobreza).

Acapulco le sigue apostando al turismo, no ha diversificado sus actividades económicas; y para seguir obteniendo beneficios por esta vía debe replantear su modelo de desarrollo turístico, teniendo como eje central el mejoramiento en la calidad de vida de la población y la sustentabilidad; a partir de la diversificación de la oferta turística, buscar nuevos segmentos de mercado, mejorar sus programas de promoción turística, más y mejor capacitación a los prestadores de servicios turísticos, renovar su infraestructura urbana y turística, mejorar la seguridad pública y turística; esto, con la finalidad de que el turismo sea en verdad una palanca para el desarrollo regional y que, por sus efectos dinamizadores en la economía, mejoren las condiciones de vida de la población, a través de la distribución del ingreso (generación de empleos de calidad), con la finalidad de disminuir la pobreza.

En Acapulco, el turismo es el motor de la economía y es la estrategia de desarrollo que se ha seguido desde la década de los cuarenta del siglo pasado, aprovechando sus ventajas comparativas (recursos naturales). El turismo altero la distribución de la población a partir de la migración interna (doméstica), dando

lugar a una mayor concentración demográfica y económica, características que, de acuerdo a Cordera (2007), son los patrones del desarrollo regional. Además, como señaló Bassols (2004), en Acapulco para su rápido crecimiento intervino el factor natural.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

BLANKE, Jennifer, Senior Economist, *Global Competitiveness Network*, World Economic Forum.

CABRERO, Ziccardi e Orihuela, *Ciudades competitivas - ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas*, 2008.

CASTAÑÓN, Ibarra, Rosario, "La política industrial como eje conductor de la competitividad en las pyme". CIDE y Fondo de Cultura Económica. Primera edición 2005.

CHIESA, Thea, Head of Aviation, Travel and Tourism, World Economic Forum, *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008* © , ultima revision 11/06/08.

DE GUZMÁN, Marcela, Proyecto Andino de Competitividad, Instituto de Investigaciones Socioeconómicas / Universidad Católica Boliviana.

FISHER, Laura, *Metodología de la Investigación de Mercados*, McGraw-Hill Interamericana, 84 pp.

JENNIFER BLANKE, Senior Economist, Global Competitiveness Network, World Economic Forum
THEA CHIESA, Head of Aviation, Travel and Tourism, World Economic Forum

MANZUR, Campos, Informe de Competitividad Mundial 2008, Departamento de Administración Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, 2008.

OHMAE, Kenichi, *El Continente invisible*, Harper Collins, 2001, 262 pp.

PORTER *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press, 1990. *Republished with a new introduction, 1998.*

PORTER, Michael, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press, 1985. *Republished with a new introduction, 1998.*

PORTER, Michael, *Estrategia competitiva*, México, Compañía Editorial Continental, 2002, 389 pp.

PORTER, R.E. Caves, and A.M. Spence. *Competition in the Open Economy*. Cambridge, Massachusetts: Harvard Economic Studies, Harvard University Press, 1980.

Sastre, C. y Aguilar, E. "Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico". McGraw- Hill, Madrid 2003.

SOLLEIRO, Rebolledo, José Luis, "El sistema nacional de innovación y la competitividad del sector manufacturero en México". UNAM, CCADET, IIEs. Primera edición 2006.

The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008 © 11/06/08.

VALLEJO Mejía, Pablo, "*Competencia y Estrategia Empresarial*", Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 2003, 395 pp.

COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

⊗ Zapata, G. "Desarrollo del personal: ventaja competitiva en toda empresa". Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/personalgunnar.htm>. Consultado: 5/1/2009.

1-. Messner, D., Latinoamérica, hacia la economía mundial. Condiciones para el desarrollo de la competitividad sistémica, fundación Friedrich Ebert, Mexico, 1998.

2-. Esser, k., Hillebrand, W. Messner, D., y Stamer, J."Competitividad sistémica: nuevo desafío para la empresa y la política", CEPAL, No. 59, 1996, pp. 39-52.

3-. Maggi, C., "El entorno competitivo de la pyME en Chile. Algunos elementos de comparación y contraste", El Mercado de Valores, Año LX, No. 9, 2000, pp. 72-89.

4-. Meyer. Stamer, J., "estrategias de desarrollo local y regional: clusters, políticas de localización y competitividad sistémica", El mercado de valores, año LX, No. 9, 2000, pp. 18-31.

5-. Las políticas públicas están contenidas en planes, programas, asignaciones de recursos presupuestales, humanos y materiales; disposiciones constitucionales, leyes, reglamentos, decretos, resoluciones administrativas, así como en decisiones emanadas de cortes, tribunales y órganos constitucionales autónomos.

6-. Administración pública federal central y paraestatal, administración pública central y paraestatal de los estados y del gobierno del distrito federal; cámaras y asociaciones empresariales, organizaciones civil e instituciones educativas de nivel medio y superior, públicas y privadas.

Ballivián, R. y Gonzáles, C. "Los nuevos modelos de gestión del principal ⊗ activo de una empresa". Publicado en <http://www.gestiopolis.com/canales6/ger/nuevos-modelo-gestion.htm>. Consultado: 2/1/2009.

Ballivián, R. y Gonzáles, C. "Paradigmas del tercer milenio". ⊗ Disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/gestion-capital-humano.htm>. Consultado:

2/1/2009.

Bastida, M. "El capital humano internacional como fuente de ventaja competitiva". Boletín económico de Información Comercial Española (ICE) Nº 2917. 21-31 de julio de 2007. Disponible en: http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2917_59-65__E0FFF4654BFA73FF29A9D676FD4D1038.pdf Consultado: 2/1/2009

Bohlander, G; Sherman, A. y Snell, S. "Administración de recursos humanos". Publicado por Cengage Learning Editores, 2001. Disponible en: [http://books.google.com.cu/books?id=Y1jeHS3gCI8C&printsec=frontcover&dq=Los +%22Recursos+Humanos%22+como+fuelle+de+%22ventaja+competitiva%22](http://books.google.com.cu/books?id=Y1jeHS3gCI8C&printsec=frontcover&dq=Los+%22Recursos+Humanos%22+como+fuelle+de+%22ventaja+competitiva%22)
Chamorro, A. y Tato, J. L. "Globalización y competitividad de las empresas: los recursos humanos". Publicado en Análisis Económico. Núm. 43, vol. XX. Primer cuatrimestre de 2005.

Chiavenato, I. "Administración de Recursos Humanos" México. Mc Graw Hill. 1988.

Genovese, C. "Gestión de recursos humanos en los nuevos escenarios". Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/esyvencom.htm>.
Jáuregui, A. "Estrategia y ventaja competitiva". Publicado en

La competitividad sistémica y el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa. M.C. Salvador García de León Campero.

People". Editorial Harvard Business School Press, Boston, Estados Unidos, 1994.

Pfeffer, J. "Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal". Artículo adaptado de la obra "Competitive Advantage through Robbins, S. "Administración". Editorial Pearson Educación, 2005. Disponible en: <http://books.google.com.cu/books?id=YP1-InmORdgC&printsec=frontcover&dq=Los+%22Recursos+Humanos%22+como+fuelle+de+%22ventaja+competitiva%22> Consultado: 5/1/2009.

Rodríguez, M. "La gestión del conocimiento, una poderosa fuente de ventaja competitiva". Folletos Gerenciales. Junio de 2005.

Vazquez, A. M. "La ventaja competitiva y las normas ISO 9000". Disponible en: <http://www.avqtt.org/Articulos/la%20ventaja%20competitiva%20y%20las%20norm>

Zaldívar, M. "Los conceptos de la moderna empresa en el perfeccionamiento empresarial". Disponible en CD para la docencia de 2do año. Carrera de Economía. Facultad de Economía. Universidad de la Habana.

ECONOMÍA CLÁSICA

HOLLANDER, Samuel, *Economía de David Ricardo*, México, Fondo de Cultura Económica, 1988, 679 pp.

RICARDO, David:

SMITH, Adam, *Riqueza de las naciones*, (6ta. Edición), México, Publicaciones Cruz O, S.A., 1977, 463 pp.

SMITH, Adam, *Teoría de los sentimientos morales*, Madrid España, Ed. Alianza Editorial, S.A., 2004, 123 pp.

MANUAL DE OSLO

Centro de Capital Intelectual y Competitividad

Ciudades competitivas - ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas Enrique Cabrero, Alicia Ziccardi Isela Orihuela.

INEGI

Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School.

Instituto de Investigaciones Socioeconómicas / Universidad Católica Boliviana, Proyecto Andino de Competitividad, Lic. Marcela A. de Guzmán.

Instituto Mexicano para la Competitividad

Página oficial del Municipio de Acapulco

Quijano Vega, G.A. "La importancia de la Competitividad Económica en el Desarrollo de los Municipios Sonorenses" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 77, 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/>

SEFOTUR

The Global Competitiveness Report 2007-2008.

The Global Competitiveness Report 2007-2008.

The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008 © 2008 World Economic Forum.

ANEXOS

Global Competitiveness Index

Rank (Out of 131 countries/economies)		Score (Out of 7)	
	Global Competitiveness Index 2007-2008	52	4.26
	Subindex A: Basic requirements	56	4.53
	1st pillar: Institutions	85	3.62
	2nd pillar: Infrastructure	61	3.55
	3rd pillar: Macroeconomic stability	35	5.36
	4th pillar: Health and primary education	55	5.59
	Subindex B: Efficiency enhancers	50	4.17
	5th pillar: Higher education and training	72	3.83
	6th pillar: Goods market efficiency	61	4.23
	7th pillar: Labor market efficiency	92	4.09
	8th pillar: Financial market sophistication	67	4.28
	9th pillar: Technological readiness	60	3.23

10th pillar: Market size	13	5.34
Subindex C: Innovation and sophistication factors	60	3.66
11th pillar: Business sophistication	54	4.22
12th pillar: Innovation	71	3.11
Rank (Out of 131 countries/economies)		
Business Competitiveness Index 2007-2008		
Sophistication of company operations and strategy		

NOTABLE COMPETITIVE ADVANTAGES		Rank/131	NOTABLE COMPETITIVE DISADVANTAGES		Rank/131
2nd pillar: Infrastructure			1st pillar: Institutions		
02.06	Available seat kilometers (hard data)	18	01.13	Organized crime	120
<hr/>			01.14	Reliability of police services	119
3rd pillar: Macroeconomic stability			01.12	Business costs of crime and violence	119
03.05	Government debt (hard data)	23	01.08	Burden of government regulation	112
03.04	Interest rate spread (hard data)	46	01.09	Efficiency of legal framework	96
03.01	Government surplus/deficit (hard data)	49	01.04	Public trust of politicians	91
<hr/>			01.06	Favoritism in decisions of government officials	90
4th pillar: Health and primary education			01.03	Diversion of public funds	80
04.10	Primary enrollment (hard data)	23	01.01	Property rights	77
04.11	Education expenditure (hard data)	33	01.10	Transparency of government policymaking	76
04.03	Business impact of tuberculosis	37	01.05	Judicial independence	75
04.04	Tuberculosis incidence (hard data)	39	01.16	Strength of auditing and reporting standards	69
04.01	Business impact of malaria	43	01.18	Protection of minority shareholders' interests	68
04.08	Life expectancy (hard data)	46	01.17	Efficacy of corporate boards	67
<hr/>			01.02	Intellectual property protection	65
5th pillar: Higher education and training			01.07	Wastefulness of government spending	61
05.05	Quality of management schools	49	01.11	Business costs of terrorism	53
<hr/>			01.15	Ethical behavior of firms	51
			<hr/>		
			2nd pillar: Infrastructure		
			02.04	Quality of port infrastructure	91
			02.07	Quality of electricity supply	82
			02.03	Quality of railroad infrastructure	74
			<hr/>		

6th pillar: Goods market efficiency		02.01	Quality of overall infrastructure	69	
06.11	Prevalence of foreign ownership	32	02.08	Telephone lines (hard data)	65
06.05	Total tax rate (hard data)	34	02.05	Quality of air transport infrastructure	60
06.06	Number of procedures required to start a business (hard data)	37	02.02	Quality of roads	59
06.12	Business impact of rules on FDI	46	<hr/>		
06.07	Time required to start a business (hard data)	48	3rd pillar: Macroeconomic stability		
<hr/>		03.02	National savings rate (hard data)	67	
7th pillar: Labor market efficiency		03.03	Inflation (hard data)	54	
07.01	Cooperation in labor-employer relations	40	<hr/>		
07.07	Pay and productivity	44	4th pillar: Health and primary education		
<hr/>		04.09	Quality of primary education	95	
8th pillar: Financial market sophistication		04.02	Malaria incidence (hard data)	76	
08.06	Strength of investor protection (hard data)	25	04.07	Infant mortality (hard data)	75
08.05	Restriction on capital flows	31	04.06	HIV prevalence (hard data)	64
08.08	Regulation of securities exchanges	42	04.05	Business impact of HIV/AIDS	57
08.01	Financial market sophistication	49	<hr/>		
<hr/>		5th pillar: Higher education and training			
9th pillar: Technological readiness		05.04	Quality of math and science education	113	
09.04	FDI and technology transfer	41	05.03	Quality of the educational system	92
09.08	Broadband Internet subscribers (hard data)	50	05.01	Secondary enrollment (hard data)	80
<hr/>		05.02	Tertiary enrollment (hard data)	73	
		<hr/>			

10th pillar: Market size			05.08	Extent of staff training	65
			05.06	Internet access in schools	62
			05.07	Local availability of specialized research and training services	52
10.01	Domestic market size index (hard data)	12			
10.02	Foreign market size index (hard data)	17			

11th pillar: Business sophistication			6th pillar: Goods market efficiency		
			06.08	Agricultural policy costs	105
			06.10	Trade-weighted tariff rate (hard data)	102
11.05	Value chain breadth	46	06.02	Extent of market dominance	87
11.09	Willingness to delegate authority	46	06.04	Extent and effect of taxation	80
11.02	Local supplier quality	49	06.03	Effectiveness of anti-monopoly policy	77
11.08	Extent of marketing	50	06.13	Burden of customs procedures	74
			06.01	Intensity of local competition	66
			06.14	Degree of customer orientation	59
			06.15	Buyer sophistication	54
			06.09	Prevalence of trade barriers	53

			7th pillar: Labor market efficiency		
			07.10	Female participation in labor force (hard data)	112
			07.06	Firing costs (hard data)	95
			07.03	Non-wage labor costs (hard data)	92
			07.05	Hiring and firing practices	75
			07.02	Flexibility of wage determination	72
			07.04	Rigidity of employment (hard data)	63
			07.08	Reliance on professional management	62

07.09	Brain drain	51
-------	-------------	----

8th pillar: Financial market sophistication

08.09	Legal rights index (hard data)	118
08.03	Ease of access to loans	88
08.04	Venture capital availability	86
08.02	Financing through local equity market	68
08.07	Soundness of banks	61

9th pillar: Technological readiness

09.02	Firm-level technology absorption	88
09.01	Availability of latest technologies	73
09.05	Mobile telephone subscribers (hard data)	69
09.06	Internet users (hard data)	59
09.07	Personal computers (hard data)	54
09.03	Laws relating to ICT	53

11th pillar: Business sophistication

11.06	Control of international distribution	71
11.01	Local supplier quantity	66
11.04	Nature of competitive advantage	60

11.07	Production process sophistication	56
11.03	State of cluster development	54

12th pillar: Innovation

12.06	Availability of scientists and engineers	96
12.05	Government procurement of advanced technology products	93
12.03	Company spending on R&D	69
12.02	Quality of scientific research institutions	65
12.04	University-industry research collaboration	59
12.01	Capacity for innovation	58
12.07	Utility patents (hard data)	56
