



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**MÉXICO ANTE LA NECESIDAD DE UN NUEVO ENFOQUE ECONÓMICO:  
COMPETITIVIDAD SISTÉMICA EN LA NUEVA ERA DEL CONOCIMIENTO  
PARA UN DESARROLLO EMPRESARIAL EFICIENTE (EMPRESAS IFA).**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO DE ECONOMÍA**

**P R E S E N T A :**

**YANITZA VIOLETA NAVARRO GARCÍA**



**DIRECTOR DE TESIS:  
EDUARDO RAMÍREZ CEDILLO**

**DICIEMBRE, 2013**



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.

*“El economista debe ser matemático, historiador, estadista, filósofo, todo ello en cierto grado. Debe comprender los símbolos, pero hablar con palabras. Debe observar lo particular en términos de lo general y tocar lo abstracto y lo concreto en el mismo vuelo del pensamiento. Debe estudiar el presente a la luz del pasado para los objetivos del futuro. Ninguna parte de la naturaleza del hombre o sus instituciones quedará por completo fuera de su consideración. Debe mantener una actitud resuelta y desinteresada al mismo tiempo, ser tan distante o incorruptible como un artista pero en ocasiones con los pies sobre la tierra como un buen político”.*

*John M. Keynes*

## DEDICATORIAS.

♥ *Dios.*

*Gracias a ti, hoy, culmino un ciclo académico con Salud, Familia, Amig@s y un lindo Futuro.*

♥ *Mi Mamá, Violeta Isabel García Renderos †*

*Me trajiste al mundo, me amaste en todo momento y me apoyaste incondicionalmente. Je mereces la dedicatoria más especial por ser mi mejor amiga, mi confidente, mi sustento, y mi inspiración, gracias por ser la mejor mamá que nunca habría podido soñar o merecer, te llevo en mi corazón y en mi memoria, honrando siempre tus enseñanzas y amándote aun cuando ya no estás aquí, toda mi vida no alcanzará para agradecerte tanto... me haces tanta falta...*

*Siempre Je Amaré, Je Extrañaré y Je Admiraré, Fvas y Serás Siempre, Única e Irremplazable.*

♥ *Mi Papá, Carlos A. Navarro R.*

*Ju amor incondicional, tu Apoyo, tus enseñanzas, tu presencia cuando más te necesito sin importar el problema, la hora o mi edad: me han permitido este éxito que te brindo con mi más profundo agradecimiento. Gracias por cumplir la promesa y darme aún Más, nunca lo olvidaré; Je Quieto como a nadie en el mundo, gracias por regalarme dos hermosos tesoros blancos que alegran mis días y a los que agradezco, quietas tanto, eres mi Mejor Amigo, un Gran ser humano y una Excelente persona, Admito y Agradezco Ju Vida y Ju Amor. ¡¡¡Gracias!!! Por ser el mejor Papá. ¡Siempre te Amaré!*

♥ *Mi Hermano, Eduardo A. Navarro G.*

*Aprendi tanto de ti, me ayudaste enormemente, eres parte de este logro, te lo dedico de todo corazón, gracias por ser mi hermano, quererme y seguir a mi lado en todo momento y a pesar de todo. Siempre juntos, siempre hermanos. J.Q.M. ¡Mil Gracias por Todo tu Cariño!*

♥ *Socorro Nova E. y Maribel Cenovio R.*

*¡Mis Mejores Amigas! gracias por tanto cariño, por su amistad y su apoyo, son el regalo más hermoso que la vida me ha dado, soy afortunada por tantos años de experiencias juntas, mi vida está completa con ustedes. Las Quieto Mucho. ¡Mil Gracias por todo, las llevo en mi corazón!*

♥ *Dra. Alejandra Patiño E.:* Una de las maestras más lindas, inteligentes y generosas que tuve el Honor de conocer. La Quieto y la Respeto, como maestra y como persona, admito su fortaleza, su éxito y su gran corazón. Gracias por todo su apoyo, su confianza, su tiempo, sus consejos, sus regalos, sus abrazos, sus sonrisas, y sus lecciones de vida de las que he aprendido tanto; en especial, gracias por dejarme conocerla un poco más y compartir un pedacito de su vida y su alegría. *¡Gracias por Todo! Nunca la olvidaré. J.Q.M.*

♥ *Ustedes, personas lindas que iluminaron mis días, que me enseñaron y me apoyaron cada día durante Mi Vida y Mi Formación Académica, mi dedicatoria, mi cariño y mi agradecimiento profundo, siempre estaré ahí para ustedes: Dr. Eduardo Ramírez, Elizabeth Montañez, Blass Sánchez, Rocío González, Viridiana Cruz, Fva Lázcares y familia. ¡Gracias! Los Quieto Mucho.*

*Las personas entran y salen de nuestra de vida, sólo algunas la impactan tanto que al irse, se llevan parte de nuestro corazón dejando un recuerdo imborrable.*

*V.I.G.R.; E.G.P.C.; S.C.; G.H.; B.G.; A.H.*

*Yanitza Violeta Navarro García*

*UY*

**MÉXICO ANTE LA NECESIDAD DE UN NUEVO ENFOQUE ECONÓMICO: COMPETITIVIDAD  
SISTÉMICA EN LA NUEVA ERA DEL CONOCIMIENTO PARA UN DESARROLLO EMPRESARIAL  
EFICIENTE (EMPRESAS IFA).**

<b>Introducción</b>	1
<b>Capítulo 1 Evolución de la Competitividad Internacional - Elementos Históricos</b>	
1.1. Mercantilismo	4
1.2. Clásicos	5
1.2.1. Adam Smith	5
1.2.2. David Ricardo	6
1.3. Heckscher-Ohlin	7
1.4. Michael Porter	8
1.5. El doble diamante de Rugman y D'Cruz 1991 y el doble diamante generalizado de Moon, Rugman y Verbeke 1995	11
1.6. Los nueve factores de Cho	15
1.7. Klaus Esser / Wolfgang Hillebrand / Dirk Messner / JürgMeyer- Stamer	19
1.8. Niveles de Análisis de la Competitividad	21
1.9. Índices de Competitividad Mundial	27
<b>Capítulo 2 Nuevo enfoque: Competitividad Sistémica</b>	
2.1. ¿Qué es la Competitividad Sistémica?	35
2.2. Niveles de Competitividad Sistémica	46
2.2.1. Nivel Micro	51
2.2.1.1. Determinantes de la competitividad a nivel de empresa	51
2.2.1.2. Capital empresarial	52
2.2.1.3. Capital laboral	54
2.2.2. Nivel Meso	57
2.2.2.1. Capital organizacional	60
2.2.2.2. Capital logístico	64
2.2.2.3. Capital intelectual	67
2.2.3. Nivel Macro	70
2.2.3.1. Capital macroeconómico	71
2.2.4. Nivel Internacional	73
2.2.4.1. Capital comercial	75
2.2.5. Nivel Institucional	75
2.2.5.1. Capital institucional	76
2.2.5.2. Capital gubernamental	77
2.2.6. Nivel Político-Social	78
2.2.6.1. Capital social: la confianza	79

<b>Capítulo 3</b>	<b>Competitividad en México</b>	
3.1.	Modelos económicos en México	82
3.2.	Nivel de Competitividad Internacional de México	89
3.2.1.	Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (WEF)	89
3.2.2.	Anuario de Competitividad Mundial (WCY) del Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión (IMD) y Doing Business (DB)	100
3.2.2.1.	Índice de Competitividad IMD	100
3.2.2.2.	Índice de Competitividad DB	107
3.3.	Competitividad Nacional	116
3.3.1.	Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)	116
<b>Capítulo 4</b>	<b>Empresas con sistema IFA como fuente de la ventaja competitiva sustentable</b>	
4.1.	Nuevo paradigma económico en el siglo XXI	132
4.2.	Factor estratégico y fuente de competitividad en la era del conocimiento: capital intelectual	137
4.3.	Características del nuevo modelo de empresa IFA	146
4.4.	El desarrollo de una empresa competitiva sustentable tipo IFA	151
4.5.	Un nuevo modelo organizacional OI2CA. La organización inteligente de innovación y de continuo aprendizaje	153
4.6.	Empresas flexibles en la producción y ágiles en la comercialización: las 3 M'S	156
4.6.1.	Enfoque de la Organización Inteligente de Innovación y Continuo Aprendizaje (OI2CA)	159
4.7.	El sistema IFA de innovación, manufactura y marketing	161
4.8.	La evolución de las diferentes corrientes administrativas y su tendencia en el desarrollo de empresas competitivas sustentables IFA	163
4.9.	Las empresas competitivas sustentables IFA del siglo XXI	167
<b>Conclusiones</b>		174
<b>Bibliografía</b>		178

## Introducción

La competitividad de una nación es un tema de suma importancia, medirla se ha convertido en una referencia comparativa entre los países del mundo; desde los mercantilistas, definir la fuente estratégica de la competitividad ha generado controversia; a lo largo de los años, los factores que determinan la estrategia nacional han ido cambiando en las diferentes naciones, dando como resultado un posicionamiento global que “refleja” las condiciones de sus habitantes, de sus empresas y de sus gobiernos.

Definir la competitividad nunca ha sido una tarea sencilla, existen discrepancias al respecto, el Instituto Mexicano para la Competitividad la define, como la forma de medir la economía en relación a los demás, una carrera donde importa que tan bien le va a uno respecto a los otros, en otras palabras la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión.

México como una nación “competitiva”, refleja la necesidad de un nuevo enfoque económico, la hipótesis de este trabajo gira en torno a esta última aseveración, el nivel competitivo de las empresas nacionales no proporcionan el nivel de vida que los habitantes de esta nación con ventajas competitivas debería proveerles.

Así, la Competitividad Sistémica ofrece una nueva visión y una estrategia distinta a la que se ha implementado desde el modelo de Sustitución de Importaciones, comenzando por erradicar la idea de un gobierno proteccionista que no permite a sus empresas desarrollarse eficientemente en términos de calidad y costos para poder competir internacionalmente. El modelo de empresas IFA (Inteligente en la organización, Flexible en la producción y Ágil en la comercialización) dentro de este nuevo enfoque, proporciona las estrategias necesarias que una empresa requiere para ser sustentable y competitiva en un mundo globalizado.

El objetivo que persigue este trabajo se sustenta en la importancia de la implementación de un nuevo modelo que permita a una nación como México no sólo crecer sino presentar desarrollo económico, teniendo presente que la

principal diferencia entre ambos conceptos se encuentra en la determinación de indicadores y, el bienestar tanto económico, como social de sus habitantes, respectivamente.

Como objetivos secundarios se encuentran, analizar la situación competitiva de México mediante indicadores de talla mundial, explicar los fundamentos teóricos de la competitividad sistémica haciendo énfasis en el modelo de empresa IFA que se encuentra dentro del nivel microeconómico.

Para lograr estos objetivos, en este trabajo de investigación se utiliza el método deductivo que divide al mismo, en cuatro capítulos. El primero de ellos se estructura a raíz del fenómeno de la globalización que ha determinado el desempeño en crecimiento económico y competitividad de los diferentes países; la evolución, origen y determinación del concepto de competitividad conforman este primer capítulo que termina puntualizando los indicadores competitivos que se utilizarán con posterioridad para determinar el nivel de competencia que presenta México.

La adopción de un nuevo modelo económico, en este caso, Competitividad Sistémica, sólo se debería implementar si se conoce y se entiende el funcionamiento general y específico de cada nivel y capital que conforman al nuevo enfoque que se plantea, propósito que se cumple en el capítulo número dos.

El papel de México en el nuevo juego de la competencia global, se ha caracterizado por sus modelos de apertura, liberalización, privatización y estabilización, llevándolo a firmar un gran número de Tratados Internacionales que suponían la transformación de la economía interna y el desarrollo de la competitividad de las empresas; el resultado modesto que se estima en la última década por el avance de algunas posiciones en el ranking de competitividad económica, se aprecian en el capítulo número tres, que sugiere un avance de posiciones más no de soluciones estructurales.



El capítulo cuatro sugiere una opción viable dadas las condiciones competitivas de las empresas, una nueva estrategia, el sistema IFA que al ser implementada, proporciona los nuevos atributos de sustentabilidad que se necesitan en una nueva era de conocimiento; se caracterizará por su factor estratégico (fuente de competitividad), el capital intelectual, este nuevo capital, sugiere a trabajadores inteligentes que acumulen conocimiento, que innoven constantemente y que transmitan su conocimiento a cada eslabón de la cadena productiva de la empresa, convirtiendo la comunicación entre departamentos en una sola estrategia que responde rápidamente a las necesidades y gustos del consumidor así como a la competencia mundial.

En síntesis, el reto del crecimiento competitivo, es lograr mantener la estabilidad en una economía en crecimiento y verdadero desarrollo, la clave es el manejo macroeconómico y la estrategia de competitividad sistémica.

Una nueva economía necesita nuevos paradigmas, enfoques y sistemas que permitan al país competir internacionalmente, la estrategia no es de posiciones sino de movimientos, ya que la economía y los mercados son dinámicos, se debe explotar las ventajas comparativas disponibles, y convertirlas en ventajas competitivas sustentables pues se busca crear un ambiente sólido a nivel macroeconómico para que las empresas que salen a competir, lo hagan de manera eficiente.

Resulta primordial para México contar con un panorama definido de la estrategia de apertura e industrialización, que le permita desarrollar su potencial, debe aprovechar las lecciones de aplicar una estrategia de competitividad paralela a la apertura, sobretodo desarrollar un modelo de crecimiento propio de largo plazo que no cambie a pesar de la discontinuidad de los partidos políticos en el poder.

*“No puede haber una sociedad floreciente y feliz cuando la mayor parte de sus miembros son pobres y desdichados.”*  
*Adam Smith*

## **Capítulo 1**

### **Evolución de la Competitividad Internacional – Elementos Históricos**

Analizar la competitividad de un país no es un tema nuevo, los economistas de la época de Adam Smith y David Ricardo, comenzaron a escribir sobre este fenómeno gracias a la apertura de las rutas comerciales que permitieron el hallazgo del continente americano.

En esa época se describía a la productividad como principal elemento que permite a una nación ser competitiva. La evolución de las corrientes del pensamiento económico permite concebir el concepto de competitividad sistémica, pues Adam Smith se refiere a este fenómeno como Ventaja Absoluta, David Ricardo la define como Ventaja Competitiva, Hecksher-Ohlin lo analiza como Teoría de las Proporciones Factoriales, mientras que Michael Porter finalmente le atribuye el nombre de Ventaja Competitiva.

#### **1.1. Mercantilismo**

El mercantilismo (Blaug, 1985:35) es la fase de la historia de la política económica, en donde el oro y las joyas son la esencia de la riqueza, la regulación del comercio exterior debía generar entrada de metales preciosos y la balanza comercial favorable permitiría una prosperidad nacional.

Lo que distingue a la teoría mercantilista es una fijación en la balanza comercial, ésta debía ser a largo plazo desigual, es decir, las exportaciones tendrían que ser mucho mayores a las importaciones, pues lo que hacía rico a un país era el oro y la plata con que otros países debían pagar por esos bienes y servicios que se vendían al exterior; acumular riqueza de esta forma, es lo que se puede definir como una ventaja competitiva frente a otros países.

Entonces, la época mercantilista se caracteriza en el siglo XVI por una intervención del Estado en la que la política económica se basaba en ideas proteccionistas dada la imposición de aranceles para desfavorecer las importaciones y favorecer las exportaciones, ello, con el objetivo de un desarrollo económico eficiente lo que permitiría aprovechar los excedentes que se generaban en la producción.

De esta manera se plasma el primer precedente del origen de la competitividad de un país, esto es, la productividad.

## **1.2. Clásicos**

### **1.2.1. Adam Smith**

A diferencia de los mercantilistas, el padre de la economía no estaba de acuerdo en que la riqueza de una nación se definía por la cantidad de metales preciosos que un país pudiera acumular, por primera vez se desarrollaba una idea de competitividad o riqueza basada en los ingresos de las personas y su capacidad para consumir bienes, idea que convirtió a Adam Smith como un revolucionario de su época.

Su fundamento consistía en que las importaciones de bienes y servicios ofrecían a la población una mejora en el nivel de vida, convirtiendo a las importaciones en el principal propósito del comercio por lo que la idea de establecer aranceles sólo lograría una nación pobre.

La propuesta de Adam Smith radicaría en cero aranceles, una política de libre comercio que generaría ganancias originadas de un intercambio de bienes, un mejor uso de los excedentes productivos y claro, el aumento de la competitividad de un país.

Es así como se origina el concepto de Ventaja Absoluta; si una nación es más competitiva que otra es porque tiene una ventaja absoluta en la producción de

cierta mercancía que produce una determinada ganancia cuando se vende al exterior pero resulta menos eficiente en la producción de otra mercancía en la que otro país se especializa en la producción, hecho que obliga a las naciones a un intercambio en el que ambas partes ganan.

Siguiendo esta lógica, Adam Smith propondría una política de *laissez-faire* que no es otra cosa, sino la menor intervención del Estado en asuntos económicos, pues el libre comercio permitiría que en el momento que una nación fuera competitiva utilizara esos recursos de manera eficiente, lo que generaría un bienestar social.

Cabe resaltar que tanto los mercantilistas como Adam Smith, tratan de explicar el origen de la competitividad, su importancia y su impacto en la sociedad.

### **1.2.2. David Ricardo**

La teoría de David Ricardo ha tenido gran influencia en el comercio internacional durante más de 200 años, esto es así, porque enfatiza la especialización y reasignación de los recursos existentes en un país.

El concepto que enunció Ricardo se refiere a la especialización que una nación presenta frente a otra, un país debe producir lo que le salga más barato para poder exportarlo y generar ganancias; mientras que el país con el que está comerciando debe especializarse en otro bien que le cueste menos producir pero que la otra nación esté interesado en importar a su país<sup>10</sup>.

Una vez más se hace evidente que el intercambio entre naciones de bienes en los que se especializan genera bienestar para los ciudadanos aunque la realidad no es siempre tan sencilla como lo dicta la teoría, la idea fundamental es la especialización que otorga a los ciudadanos una mejoría en la calidad de vida a través de su trabajo, que es el único factor de producción.

---

<sup>10</sup> Carbaugh R. (2009) *Economía Internacional*. p. 216

Así, los países se diferencian en la productividad del trabajo en las diversas industrias. Un país exportará los bienes que su trabajo produce de manera más eficiente e importará los bienes en el que su trabajo no está especializado, siendo ésta dinámica (la ventaja comparativa), la pauta de producción de una nación (Krugman, 2001:62).

### **1.3. Heckscher-Ohlin**

El modelo que presenta Bertil Ohlin, economista y político sueco ganador del Premio Nobel de Economía en 1977 es producto del seguimiento que le da a la línea teórica del también economista y político sueco Eli Heckscher.

La teoría neoclásica del comercio internacional o modelo de Heckscher-Ohlin ofrece un nuevo enfoque al comercio internacional según el cual la ventaja comparativa se origina en las diferentes dotaciones factoriales relativas de los países que comercian.

A partir de ciertos supuestos: dos países con dos factores de producción (trabajo y capital), bienes con libre movilidad, misma función de producción para ambos países, competencia perfecta, entre otros; se deduce el teorema de Heckscher-Ohlin en el que un país exportará el bien que utiliza intensivamente su factor relativamente abundante e importaría el bien que utiliza intensivamente su factor relativamente escaso.

En otras palabras, un país exportará cuando produzca un bien en el que tiene abundancia de algún factor, ya sea trabajo o capital, ya que tendrá una ventaja competitiva y comparativa (Krugman, 2001:71).

Otra pieza fundamental de la teoría neoclásica del comercio internacional es el teorema de la igualación del precio de los factores que se le conoce como teorema

Heckscher-Ohlin-Samuelson<sup>11</sup>. Este teorema se fundamenta en los mismos supuestos que el modelo de Heckscher-Ohlin adicionando la ausencia de especialización en la producción de cualquier bien en un país; este teorema afirma que la igualación de los precios de los bienes llevaría a la igualación del precio de los factores, tanto absolutos como relativos.

Significa que el libre comercio internacional iguala los salarios reales para el mismo tipo de trabajo en los países sujetos del comercio, significa también que iguala la tasa real de interés para el mismo tipo de capital en las naciones que comercien. Una vez más la teoría simplifica las complejidades que la realidad trae consigo, como las diferencias de recursos, barreras arancelarias y diferencias tecnológicas que no permiten apreciar la igualación de los precios de los factores en un país<sup>12</sup>.

#### **1.4. Michael Porter**

Michael Porter aborda el concepto de ventaja competitiva determinando el origen y causas de la competitividad de los países siendo su objetivo el de desarrollar un marco conceptual que sirviera a los empresarios en la toma de decisiones y a los dirigentes de los países en la formulación de políticas económicas orientadas a promover la competitividad de un país.

La competitividad la define como la capacidad de un sector para colocar exitosamente sus productos en el mercado internacional en condiciones de libre competencia. Las características de los sectores<sup>13</sup> nacionales que los hacen más competitivos que sus semejantes de otras naciones las denomina, ventajas competitivas.

---

<sup>11</sup> Paul Samuelson, Premio Nobel de Economía en 1976 comprobó el teorema de igualación de los precios de los factores, es por ello que se agrega su nombre al teorema.

<sup>12</sup> Bajo R. (1991) *Teorías del comercio internacional*. p. 77

<sup>13</sup> Conjunto de empresas, organizaciones educativas, de investigación y de servicio.

En 1990 estudia los factores determinantes del éxito competitivo de los sectores económicos nacionales en el mercado internacional. Concluye que la competitividad depende fundamentalmente de la capacidad de las empresas para innovar y mejorar los productos de manera sostenida, y no de la posibilidad de recursos naturales o de mano de obra barata. A su vez, esta capacidad depende de un conjunto de factores del entorno nacional<sup>14</sup>, conocidos como *determinantes de la competitividad*.

Los determinantes de la competitividad son presentados en el “Modelo del Diamante” de Porter, de amplia aplicación en los estudios de competitividad.

Esquema 1



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1990).

<sup>14</sup> Concepto que ha sido extendido a nivel local mediante el concepto de agrupamientos industriales o clusters.

**\*Estrategia, Estructura y Rivalidad:** Las condiciones de la nación que determinan cómo las compañías son creadas, organizadas y administradas, y la naturaleza de la rivalidad doméstica.

**\*Factores de Oferta:** Factores de producción necesarios para competir en una industria dada (mano de obra calificada o infraestructura).

**\*Condiciones de Demanda:** Cliente locales sofisticados y exigentes, segmentos especializados que pueden servirse globalmente.

**\*Industrias relacionadas y de apoyo:** Presencia de proveedores locales capaces y de compañías en las áreas relacionadas. Clúster en lugar de industrias aisladas.

**\*\*Gobierno:** El gobierno no puede generar directamente ventajas competitivas y debe actuar a través de los cuatro factores antes mencionados.

Este diamante permite diseñar una estrategia de desarrollo del sector tomando en cuenta los factores que determinan la competitividad de las empresas y otorga al gobierno un papel fundamental como promotor, propulsor y facilitador de la estrategia a través de la cooperación de los sectores públicos y privado, y de políticas públicas en el sector privado<sup>15</sup>.

La intensidad de la competencia<sup>16</sup> dentro del sector nacional presiona a las empresas a mejorar sus productos, lo cual las lleva a generar ventajas competitivas de cara al mercado internacional así se determina una de las fuentes de la competitividad, esto es, las empresas.

---

<sup>15</sup> Michael E. Porter (2012) *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. p. 111

<sup>16</sup> La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes.



Entonces, según Porter, la competitividad se alcanza desde el nivel micro o empresarial y la suma de la competitividad de las empresas es la que determina la competitividad nacional.

### **1.5. El doble diamante de Rugman y D’Cruz 1991 y el doble diamante generalizado de Moon, Rugman y Verbeke 1995.**

Rugman y D’Cruz en 1991 afirmaban que el diamante de la ventaja competitiva de las naciones, propuesto por Porter (1990), mostraba una serie de limitaciones cuando se trataba de analizar cualquier economía pequeña. En respuesta a esas limitaciones aparece el modelo del doble diamante de la competitividad internacional.

Cuando Porter fue consultado por los gobiernos de Canadá y Nueva Zelanda (Porter y The Monitor Company, 1991), su modelo del diamante nacional no podía explicar el éxito de los sectores internacionales y argumentaban que su enfoque se centraba en el mercado local.

Para Porter el gobierno es una variable exógena por ello, surge la interrogante de ¿qué pasa cuando los cuatro factores afectan al gobierno?, ésta pregunta no queda resuelta en Porter lo que sí sucede con Alan Rugman (1991), quien incluye al gobierno como un quinto determinante de la competitividad en el también llamado “Pentágono de la Competitividad”.

## Esquema 2



Fuente: Elaboración propia con base en Rugman (1991)

En 1995 Rugman junto a Moon y Verbeke explican que la base del éxito nacional se encuentra en la capacidad de las empresas para seguir creando valor a pesar de la competitividad internacional.

El aporte que hacen a la historia de la competitividad es cubrir algunas debilidades del diamante de Porter e incorporar la actividad multinacional y el Gobierno dentro del modelo y no como parámetros exógenos al mismo, de esta manera elaboran el llamado “Doble Diamante Generalizado” que considera que la competitividad de una nación depende en parte del diamante local y en parte del diamante extranjero con el que se relacionan sus empresas, el propósito principal consistía en hacer funcionar el modelo para analizar cualquier economía pequeña.

Este modelo plantea que en un país el valor añadido sostenible resulta tanto de las empresas locales como de las extranjeras, adicionalmente, la actividad multinacional, ya sea dentro o fuera, es importante para la competitividad de una

nación o región, ya que afecta a todos los determinantes del diamante, el factor de actividad multinacional constituye la diferencia más importante de este modelo con respecto al diamante de Porter.

Esquema 3



Fuente: Elaboración propia con base en Moon, Rugman y Verbeke (1995)

La parte externa de este doble diamante generalizado representa el diamante global y la parte interna el diamante local. El tamaño del diamante global es fijo dentro de un periodo predecible, pero el tamaño del diamante local varía de acuerdo a las dimensiones del país y a su competitividad. Las líneas que unen a

ambos diamantes es un diamante internacional que simboliza la competitividad de una nación, determinada tanto por parámetros locales como internacionales.

La diferencia entre el diamante internacional y el local representa, por consiguiente, las actividades internacionales o multinacionales. Las multinacionales incluyen tanto la inversión extranjera directa en el país local como la inversión directa en el país extranjero.

En el modelo del diamante generalizado, la competitividad nacional se define como la capacidad de las empresas para mantener el valor añadido a largo plazo a pesar de la competitividad internacional. Teóricamente, es importante destacar dos diferencias metodológicas entre el diamante de Porter y este modelo.

1. El valor añadido sostenible en un país específico podría resultar tanto de las empresas en propiedad locales como extranjeras. Porter, sin embargo, no incorpora las actividades extranjeras en su modelo y hace una distinción entre el alcance geográfico de la competencia y el lugar geográfico de la ventaja competitiva (Porter y Amstrong, 1992: 43).
2. La sostenibilidad podría requerir una configuración que se extendiera a muchos países, donde la empresa específica y las ventajas de localización presentes en varias naciones podrían complementarse mutuamente.

Porter argumenta que la mayor parte de la estrategia global efectiva consiste en concentrar tantas actividades como sea posible en un país y servir al mundo desde su base local sin embargo, una gran diferencia con el modelo de Porter radica en la metodología pues la empresa global de Porter es sólo un exportador y no toma en cuenta las complejidades organizativas de las operaciones realmente globales realizadas por las empresas multinacionales (Moon, 1994:88).

Es importante mencionar que a raíz de la propuesta teórica de Michael Porter se desarrolla la crítica de Moon, Rugman y Verbeke pero también surgen algunas posturas que se presentan a continuación:

## Esquema 4



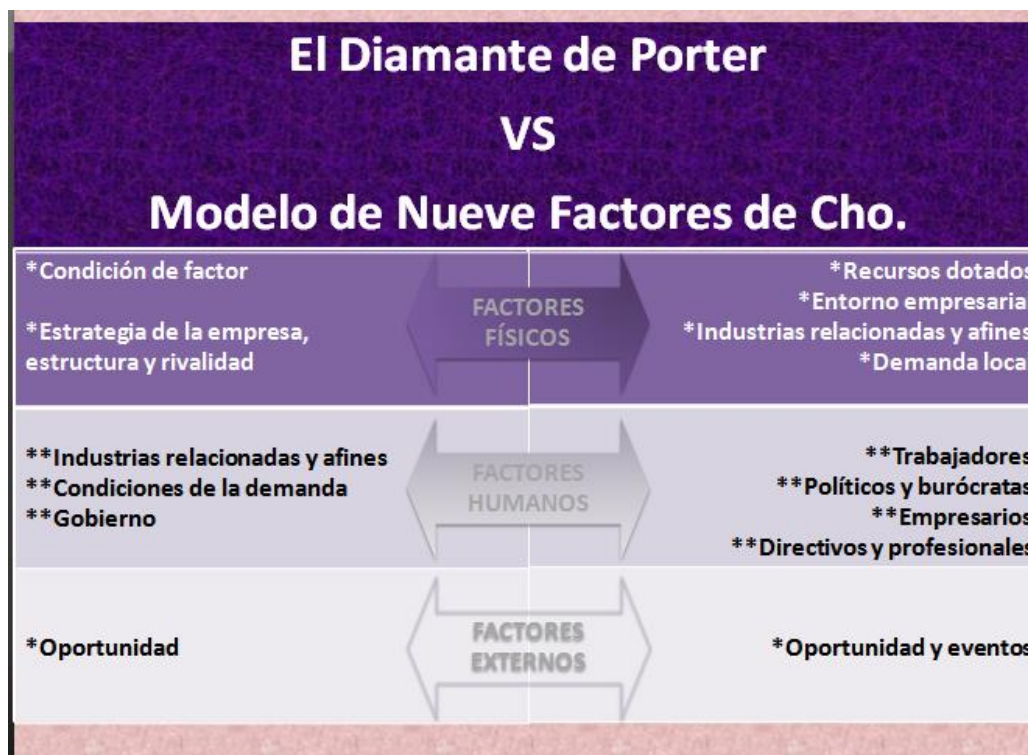
Fuente: Elaboración propia.

### 1.6. Los nueve factores de Cho

El modelo de nueve factores fue desarrollado por Cho en 1994 como otra extensión del modelo de Porter. En este modelo se hace una división entre factores humanos y factores físicos, y se incluye además el parámetro oportunidad no como algo exógeno al modelo sino interno al mismo.

Con relación a los factores del modelo, la primera clasificación representa a los trabajadores, los políticos, los empresarios y los profesionales, y la segunda, a los recursos heredados, la demanda local, las industrias relacionadas y afines y otros entornos empresariales. Otra aportación de este modelo es el hecho de que un importante elemento en la competitividad de una nación es la posición competitiva relativa entre países similares en una etapa determinada de desarrollo económico, y no entre todos los países del mundo.

Esquema 5



Fuente: Elaboración propia con base en Cho y Moon (2000)

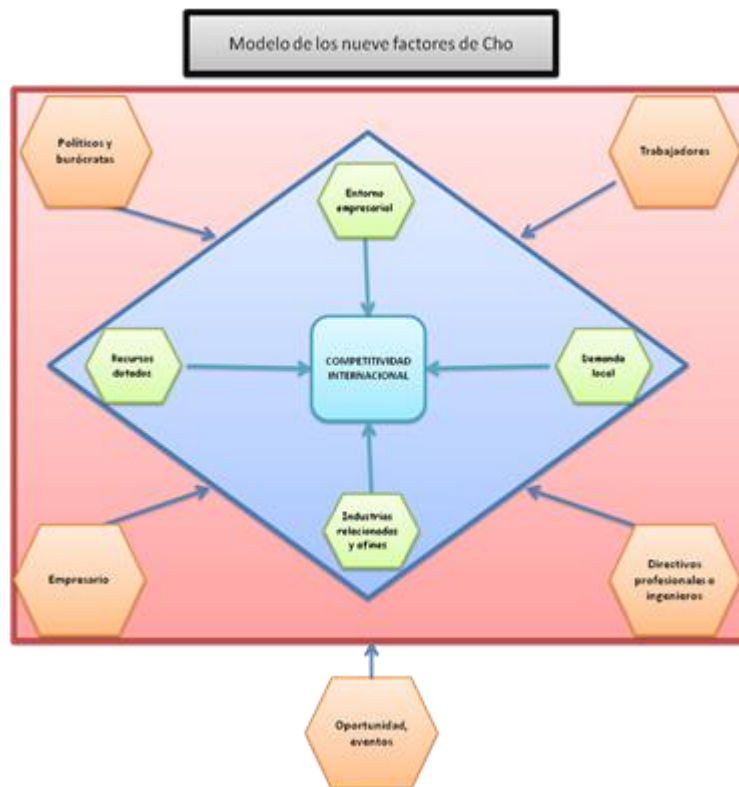
Este modelo pone en evidencia cómo el modelo de Porter de las fuentes de la competitividad poseídas por las economías de naciones avanzadas tiene una aplicación limitada a las economías en vías de desarrollo.

La competitividad internacional de una industria nacional puede ser definida por tener una posición de mercado superior a través de grandes beneficios y un crecimiento constante cuando se compara con los competidores.

Una nación es competitiva internacionalmente cuando tiene muchas industrias con una ventaja basada en fuentes de competitividad locales comunes.

En el siguiente esquema, “los nueve factores de la competitividad internacional” se observa los cuatro determinantes físicos de la competitividad internacional: dotación de recursos, entorno empresarial, industrias relacionadas y afines y, la demanda local; los otros cuatro factores hacen referencia a los factores humanos: trabajadores, políticos, burócratas, empresarios y directivos profesionales; mientras que el noveno factor corresponde a los eventos oportunos.

Esquema 6



Fuente: Elaboración propia con base en Cho (1994).

La principal diferencia con el diamante son los recursos naturales y el trabajo incluidos dentro del grupo de condiciones de factores, mientras que el modelo de los nueve factores integra los recursos naturales bajo el título de recursos dotados, y el trabajo bajo la categoría de trabajadores.

A veces, la dotación de recursos y los trabajadores disponibles son canalizados dentro de las empresas públicas, por lo que una nación tiene su primera oportunidad para fortalecer su competitividad internacional. Las empresas tienden a introducir una tecnología de producción desde países extranjeros y también dependen de los mercados extranjeros para la venta de los productos.

Como resultado, la competitividad internacional de una nación va a estar considerada en gran parte, por los cambios en el entorno empresarial internacional, incluyendo el tipo de cambio y los precios de las materias primas.

La mayoría de las industrias en esta etapa son monopolizadas por una o varias empresas, y el Gobierno generalmente distribuye los recursos escasos a una o dos empresas en cada industria.

La competitividad internacional de una nación o región está también determinada por el nivel de desarrollo del país, desde una etapa de bajo desarrollo a una etapa de desarrollo medio y a una etapa de gran desarrollo.

- ❖ Bajo desarrollo: los países tienen una dotación de recursos empleados y tienen a adolecer de una falta de directivos cualificados y de tecnología que les generen valor añadido. Son naciones que no pueden implementar políticas económicas estables debido a los cambios frecuentes de poder y a otras incertidumbres políticas.
- ❖ Desarrollo: las naciones sienten que pueden avanzar económicamente y las ambiciones de crecimiento y construcción alientan a las empresas a movilizar a los políticos para llevar a cabo políticas industriales, y a



aumentar el entorno empresarial a través de la creación de mercados financieros e infraestructuras sociales.

Para Cho, los nueve factores varían en importancia mientras se muevan de una etapa de desarrollo económico bajo a otra más desarrollada.

Concluyendo, este autor propone que el éxito depende de la actuación de países y regiones similares, y de que consigan estar en una posición competitiva comparativamente superior y a largo plazo (Ramos, 2001:96).

### **1.7. Klaus Esser / Wolfgang Hillebrand / Dirk Messner / Jürg Meyer-Stamer**

Estos autores, en contraposición directa al modelo de Michael Porter, sostienen que la competitividad requiere incluir los niveles analíticos macro, micro, meso y meta que afectan a las empresas en el plano local, regional, nacional y supranacional.

Su contribución a la evolución del concepto de competitividad nace ante el fracaso de la industrialización basada en el concepto intervencionista y dirigido unilateralmente hacia adentro que se aplicaba en el sur y en las economías socialistas planificadas, ahora, casi todos los países del mundo se orientan por el concepto de economía de mercado.

Realizaron análisis en países competitivos del este y sudeste Asiático concluyendo que el patrón de organización y conducción acorde con la economía de mercado es muy heterogéneo.

Determinaron que los países más competitivos no son aquellos que sólo apuestan por la competencia entre empresas que operan aisladamente, por el libre comercio incondicional y por un Estado que se limita a reglamentar y monitorear, sino los que trabajan activamente para crear ventajas de localización y competitividad.

Dentro de una economía mundial que se distingue por nuevos patrones competitivos, nuevos conceptos organizativos y nuevas tecnologías, los países más eficientes resultan ser aquellos cuyos grupos de actores sociales consiguen organizar procesos rápidos y efectivos de aprendizaje y toma de decisiones, amoldando convenientemente el entorno empresarial a los nuevos requerimientos entre los que se encuentran:

- ✧ El nuevo patrón de competitividad reúne ventajas competitivas basadas en conocimiento y tecnología, en tanto que van perdiendo importancia las ventajas competitivas en la dotación de factores.
- ✧ En el seno de las empresas se van imponiendo nuevas estructuras organizativas derivadas de conceptos de organización menos jerarquizados (trabajo en equipo, descentralización de procesos de decisión subsidiarios y desagregación de empresas grandes en universidades estratégicas). Las firmas operan dentro de redes tecnológicas creadas por ellas mismas (complejos industriales, clústers e industrias district).
- ✧ Las nuevas tecnologías conducen a reestructurar viejas ramas industriales y a crear nuevas, posibilitando asimismo procesos sustitutivos que desvalorizan materias primas tradicionales.
- ✧ A nivel de la economía nacional, el nuevo patrón competitivo se acompaña con políticas dinámicas dirigidas a configurar la localización industrial. Estas se basan en procedimientos cooperativos de formulación e implementación de políticas que, al aglutinar el *know-how* empresarial, la ciencia y la gestión pública, complementan la conducción económica a cargo del mercado.

En síntesis, la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro sino que es el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad.

Así, la competitividad de las empresas se basa finalmente en una organización social, en cuyo seno se generan ventajas competitivas en función de la interacción de múltiples parámetros de relevancia en el sistema, la competitividad que surge de esta interacción, la OCDE la califica como “estructural”.

A esta competitividad estructural, los autores Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jürg Meyer-Stamer en la Revista de la CEPAL<sup>17</sup> la nombran, **Competitividad Sistémica**<sup>18</sup> porque se toman en cuenta todos los niveles de análisis que un país requiere para determinar el nivel de competitividad.

Sin embargo el concepto de Competitividad Sistémica surge en 1998 con Altenburg et al. que ante el debate de la competitividad de las naciones y el precedente que sienta Porter, proponen no sólo incluir políticas gubernamentales agregadas (monetaria y fiscal) sino también las políticas específicas en determinados sectores, lo que se conoce ahora como mesopolíticas, regionales o sectoriales. El nivel meso lo califican como el vínculo analítico entre lo macro y lo micro mientras que el parámetro regional lo contextualizan en el modelo sistémico de la competitividad.

### **1.8. Niveles de análisis de la competitividad**

Aún existe un debate acerca de lo que es la competitividad en los países y como determinarla, esto es así, principalmente por el alto grado de dinamicidad en la economía actual, lo cual impone la necesidad de identificar los principales factores

---

<sup>17</sup> Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jürg Meyer-Stamer, Revista de la CEPAL, Santiago, 1996, No. 59, pág. 39-52. Competitividad Sistémica.

<sup>18</sup> El concepto de Competitividad Sistémica enfatiza según los autores Klaus Esser, Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner y Jürg Meyer-Stamer la competitividad de la economía que se basa en medidas engranadas entre sí que apuntan a objetivos concretos desde cuatro niveles del sistema (meta, macro, micro y meso), y se basa también en un concepto pluridimensional de conducción que se compone de competencia, diálogo y toma conjunta de decisiones y que incluye a los grupos importantes de actores.

que inciden sobre el mismo, ya que por su alto impacto en la sociedad, no sólo de ella depende el resultado de la economía sino el bienestar y la calidad de vida de las personas, razón suficiente para tratar de llegar a acuerdos con respecto al ambiente competitivo de las naciones.

Desde los mercantilistas hasta el modelo de competitividad sistémica se ha intentado medir la competitividad que un país presenta frente a otros, hoy en día, el World Economic Forum y el International Institute for Management Development elaboran un ranking mundial tomando en cuenta los factores con los que cuentan los países, así mismo, explican que el éxito consiste en crear una serie de condiciones microeconómicas y un entorno en el que las empresas puedan competir con éxito.

Por lo tanto, mientras que en la teoría económica tradicional la riqueza de las naciones se basaba en la dotación de factores, en la teoría economía moderna son las elecciones estratégicas las que conforman el entorno competitivo de una nación.

Aunque definir el concepto de competitividad es una tarea importante, es preciso determinar el nivel de análisis, es decir el espacio analítico en el cual se ubican los agentes económicos de acuerdo a su nivel de agregación, macro y micro, sobre el cual se van a enmarcar el estudio.

Según Cuervo (1993), hay tres niveles de análisis en el estudio de la competitividad de la empresa: el marco económico general, el sector industrial y la propia empresa.

- ✓ La competitividad de la empresa está determinada por variables externas a escala de país y del sector, y después por la actuación de la propia empresa en el proceso de construcción de recursos y capacidades; es la heterogeneidad de las empresas la explicación en última instancia de las ventajas competitivas sostenibles y de los resultados de cada empresa, qué

tiene y qué hace la empresa en función de entorno sectorial al que pertenece.

- ✓ En el marco económico general (macroeconómico), se pueden agrupar básicamente tres enfoques:
  - **Primer enfoque:** este enfoque se refiere a la competitividad como la capacidad de un país de *enfrentar la competencia a nivel mundial*, contempla además la capacidad de exportar hacia mercados externos, expresando los resultados generados cuantitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamientos de la tasa de cambio, etc. (Harvard Business School, 1998).
  - **Segundo enfoque:** en este enfoque es factible destacar que no es el crecimiento en sí lo que trata de captar la competitividad, sino la *contribución del comercio exterior a objetivos últimos de crecimiento y bienestar general de la sociedad*, medidos cuantitativamente a través del PIB per cápita y otros indicadores que expresen el incremento del nivel de vida (Anuario de Competitividad Mundial, IMD, 2003).
  - **Tercer enfoque:** este enfoque considera elementos de *productividad, eficiencia y rentabilidad* como medio para el alcance de mejores niveles de vida y un mayor bienestar social (Global Competitiveness Report, 2010).

En cuanto al análisis de la competitividad en el sector industrial la competitividad industrial es el resultado de la competitividad de empresas individuales, pero al

mismo tiempo la competitividad de las empresas se incrementa por el ambiente competitivo prevaeciente en la industria. Markusen (1992) argumenta que una industria es competitiva si:

- La productividad total de factores es igual o mayor que la de sus competidores.
- Si los costos unitarios promedio son iguales o menores que los de sus competidores

Mientras que en el nivel empresa, según Porter en 1996 y Altenburg et al. 1998, el criterio último que se considera es la que presenta la capacidad de ofrecer continuamente productos y servicios con atributos valorados por sus clientes. Es decir que está asociada con rentabilidad, productividad, costos, valor agregado, participación de mercado, exportaciones, innovación tecnológica, calidad de los productos, entre otros.

Ahora bien, la competitividad de las empresas se sustenta en tres elementos fundamentales:

- ☆ La **productividad**, la cual permite ofrecer productos con menores precios que la competencia.
- ☆ La **calidad** que diferencia favorablemente los bienes producidos por una empresa con respecto a las demás.
- ☆ La **flexibilidad** que posibilita a una organización adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado, tanto en volumen como en las características de presentación de los bienes fabricados.

Es importante destacar la **Innovación** ya que constituye un elemento central para la competitividad, ya sea para atraer mercados, para introducir nuevos productos y/o servicios y procesos, para incentivar la productividad o para competir en base a precios en el mercado.

Otra forma de analizar el concepto surge de una visión integradora de los distintos criterios adoptados para definir la competitividad de un territorio, lo que conduce a agruparlos en dos categorías básicas.

Los criterios que están relacionados con la empresa o sector permiten describir la competitividad en el nivel micro, mientras que aquellos relacionados con el entorno nacional hacen referencia al nivel macro de la competitividad. (Ezeala-Harrison, 1999).

La competitividad de un país está sujeta a cambios tanto en el nivel micro como en el nivel macro, pudiendo ser considerada como un fenómeno esencialmente del nivel micro, influido por determinados parámetros macro.

La actividad de exportación de un país en el mercado extranjero, la actividad de importación de bienes y servicios competitivos en los mercados domésticos y la actividad macroeconómica global están todas influidas por parámetros micro y macro de competitividad.

El siguiente esquema, muestra los principios de competitividad mundial que establece el estudio del International Institute for Management and Development, donde confluyen parámetros micro y parámetros macro de competitividad, parámetros mundialmente aceptados y tomados como referencia en decisiones de política económica y de desarrollo de las naciones.

## Esquema 7



Fuente: Elaboración propia con base en IMD (2001).

Analizar la competitividad de un país o de una región es necesariamente, hacer comparaciones entre países, es un término comparativo con el comportamiento de los competidores (Alonso, 1992).

Así, las comparaciones internacionales sobre la base de indicadores de competitividad se utilizan para ofrecer comparativas que podrían destacar las mejores prácticas de comercio o estrategia en los distintos sectores económicos.



Uno de los beneficios de tener principios de competitividad es tomar los logros de otros países o regiones como referencia para alcanzar cierto nivel de competitividad.

En resumen, estos principios son importantes en el análisis de la competitividad mundial actualmente porque simbolizan la evolución de la teoría económica sobre la competitividad internacional, es un reflejo de los dos pilares fundamentales: la teoría económica tradicional (desde los mercantilistas hasta Cho) y la teoría económica moderna (desde el precedente que impone Porter hasta los modelos de Institute for Management and Development y World Economic Forum, últimos aceptados y tomados como referencia mundial hoy en día).

### **1.9. Índices de Competitividad Mundial**

Dos escuelas de negocios de mayor visibilidad en el campo de la competitividad son el World Competitiveness Center (WCC) del Institute for Management Development (IMD) y el Institute for Strategy and Competitiveness (ISS) de la Universidad de Harvard.

Los que elaboran los indicadores de competitividad internacional con mayor reconocimiento son los elaborados por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum, WEF), y el International Institute for Management Development (IMD) con el World Competitiveness Yearbook, así como otros índices relacionados que han dado a conocer la Heritage Foundation y el Banco Mundial.

*Enfoque del World Competitiveness Center (WCC) del Institute for Management and Development (IMD).*

Para el IMD es el ambiente competitivo de las naciones el que crea y mantiene la competitividad de las empresas, las cuales al final son las que asumen la función de creación de bienestar a lo que el IMD llama "competitividad de las empresas".

"Competitividad de las naciones es un campo del conocimiento económico, que analiza los hechos y políticas que forman la capacidad de una nación para crear y mantener un ambiente que sostenga más creación de valor para sus empresas y más prosperidad para su gente. Esto significa que competitividad analiza, cómo las naciones y las empresas manejan la totalidad de sus competencias para alcanzar prosperidad y beneficios. Algunas naciones apoyan la creación y mantenimiento de un ambiente que facilite la competitividad de las empresas y motive su sostenibilidad en el largo plazo" (IMD, 2008).

Uno de los mayores problemas que enfrenta la perspectiva del IMD es el cuestionamiento sobre la competencia entre países. El IMD asume que es "evidente" la intervención del gobierno en las decisiones económicas de los países. Los ejemplos que cita incluyen a los sectores de educación y conocimiento, los cuales para el IMD son los más críticos determinantes de competitividad. (IMD, 2008)

El IMD busca a través del análisis de cuatro "fuerzas fundamentales" dentro de un país analizar su ambiente competitivo:

- ✚ Atractivo vs. Agresivo
- ✚ Proximidad vs. Globalidad
- ✚ Activos vs. Procesos
- ✚ Toma de riesgos individuales vs. Cohesión social

Existe una rivalidad entre el ambiente competitivo que se basa en la toma de riesgos individuales, frente al ambiente en el que prima la cohesión social. Por un lado, las estructuras anglosajonas motivan el riesgo, la liberalización económica, privatizaciones y responsabilidades individuales y, por otro, la estrategia europea motiva el consenso social y el estado del bienestar. De acuerdo al IMD, la tendencia del ambiente competitivo que está permeando es el de las economías de riesgo individual.

Con base en esta teoría y en un conjunto de criterios (2008), el IMD emite en mayo de cada año un ranking de países que combinan información de un gobierno

para atraer inversión o motivar el comercio ya sea por medio cuantitativa (2/3) con información cualitativa (1/3). Al final, el modelo busca de manera sistémica entrelazar las 4 "fuerzas fundamentales" para definir el ambiente competitivo de un país, que se establece numéricamente en el World Competitiveness Report.

*Enfoque del ISC de la Universidad de Harvard y el World Economic Forum – WEF.*

La teoría de Porter puede considerarse el mainstream en competitividad y es también la base del Foro Económico Mundial (WEF, por su sigla en inglés) y su estudio consignado en el Global Competitiveness Report.

El ranking desarrollado por el WEF está basado en una definición derivada de Porter: "el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país, el nivel de productividad establece el nivel sostenible de prosperidad que puede ganar una economía".

El análisis del WEF hace explícita una diferenciación entre el nivel de análisis macro que toma a la nación como unidad de análisis, en lo que han acordado llamar "Global Competitiveness Índice" y, por otro lado, el ambiente microeconómico de las empresas en el "Business Competitiveness Índice".

Los pilares de la competitividad para el WEF, dentro del Global Competitiveness Índice, son: instituciones, infraestructura, macroeconomía, salud y educación primaria, alta educación y capacitación, eficiencia en el mercado de trabajo, sofisticación en el mercado financiero, disponibilidad de tecnologías, tamaño del mercado, sofisticación de los negocios e innovación.

## Esquema 8



Fuente: Elaboración propia con base en BID (2012).

Para Porter, las condiciones que se presentan en el Global Competitiveness Index no son suficientes para crear bienestar como se deriva de su definición. Las condiciones macroeconómicas dan las oportunidades, pero son las empresas las que crean bienes y servicios con valor agregado usando métodos eficientes. Solamente de esta forma una nación puede mantener altos salarios y atractivos retornos de capital para apoyar una inversión sostenida". (WEF, 2003). En este contexto la productividad de la empresa se basa en dos pilares interrelacionados:

- ✚ la sofisticación de la empresa para operar en el país donde compite y,
- ✚ la calidad del ambiente microeconómico en el que la empresa compite.

La medición que hace el WEF del ambiente competitivo a nivel micro está basado en una serie de facilitadores: inversión doméstica, exportaciones, importaciones, ingreso de inversión extranjera directa, salida de inversión extranjera directa e innovación doméstica.

Por otra parte, el "Índice de libertad económica" de la Heritage Foundation está integrado por datos organizados en 10 categorías, incluidas la tasa impositiva, la política monetaria, la inflación, los derechos de propiedad y el marco regulatorio.

Es evidente que ambas instituciones que elaboran estos índices y que realizan una publicación anual sobre competitividad mundial evalúan a los distintos países, asignándoles una posición en el ranking respecto de otros, no obstante estas instituciones no miden la competitividad internacional, más bien evalúan el entorno o escenarios económicos en los que las empresas pueden competir en igualdad de condiciones (Porter, 2007).

Razones por las cuales en los últimos años, los rankings e índices que miden el desempeño económico de una nación, han servido como parámetro en la toma de decisiones gubernamentales y empresariales.

Existen otras instituciones que retoman el tema de competitividad y elaboran índices o reportes sobre la competitividad de las naciones, sin embargo la mayoría se basan en los postulados del IMD y/o Harvard.

Esquema 9



Fuente: Elaboración propia con base en Reportes de Competitividad WEF, IMD, DB.

Todos los referentes o cálculos que se elaboran, reflejan diferentes opiniones sobre qué variables determinan el desempeño competitivo, cada una hace énfasis en un conjunto de datos en particular y toman un modelo teórico para fundamentar sus conclusiones, las teorías modernas ofrecen distintas alternativas que le dan a un país la clave para ser más competitivos, el siguiente esquema resume esta última afirmación.

Esquema 10



Fuente: Elaboración propia.

Es así como a pesar de las discrepancias metodológicas o académicas respecto al concepto de competitividad, que se llega a un “acuerdo”, índices que son elaborados por instituciones respetadas que toman en cuenta diversos factores

para apoyar las decisiones de política económica de los países que deciden tomar como referencia dichos estudios para beneficiar a la población y su calidad de vida, que al final, ese debe ser el objetivo último de la definición, análisis y cálculo de la competitividad de las naciones.

La nueva economía global, requiere de un nuevo enfoque: Competitividad Sistémica, pues analiza a cada actor económico que participa en el desarrollo de una nación y sugiere el cambio de paradigma al que éstos se deben adaptar mediante una serie de estrategias individuales que se traducen en un resultado integral, de no participar en forma conjunta y persiguiendo un mismo objetivo, no podrá ser una economía competitiva y sustentable.

*En la actualidad, el control de la tecnología constituye el instrumento más importante  
y la piedra angular de la lucha internacional por el poder...  
quienes controlan la tecnología están en una posición  
privilegiada para controlar la distribución  
internacional del ingreso.  
Naciones Unidas*

## **Capítulo 2**

### **Nuevo enfoque: Competitividad Sistémica**

La competitividad internacional de un país tiene una importancia crucial para el crecimiento económico y los niveles de vida de sus habitantes. Es un asunto de vital importancia, determinar el papel de las nuevas tecnologías y la naturaleza intensiva en conocimiento en la era de la globalización económica. Desde la década de los ochenta, estos procesos no sólo modifican las estructuras económicas mundiales, sino también los determinantes de la competitividad.

Un desarrollo teórico que resulta especialmente relevante lo constituye la noción sistémica de competitividad, enfoque gestado durante los años noventa a partir de los trabajos académicos del Instituto Alemán de Desarrollo que elaboró los elementos que la sustentan así como la importancia que tiene al poder utilizarse como herramienta analítica al evaluar el desarrollo regional y, en general, para entender por qué algunos países, regiones o sectores son capaces de crecer, en tanto otros no los son.

La globalización y la apertura han transformado por completo al ámbito económico y de los negocios, bajo las reglas de un nuevo juego, la hipercompetencia global en el mercado local. Se requiere de una nueva estrategia de desarrollo: crecimiento competitivo bajo un enfoque: competitividad sistémica.

La competitividad sistémica genera empresas competitivas con la ayuda de organizaciones industriales y del gobierno para lograr un país competitivo. Sin embargo, las empresas que son las que enfrentan la competencia, son éstas las



que deben desarrollar una ventaja competitiva sustentable que les permita enfrentar una competencia de origen global, para ello se requiere un entorno de competitividad mesoeconómica, macroeconómica, internacional (sector externo), institucional y político social.

El modelo de competitividad sistémica se define como el proceso de formación o acumulación del capital sistémico, se constituye con diez capitales como pilares fundamentales que sustentan el funcionamiento eficiente de la empresa y su entorno industria-gobierno-país e impulsan un crecimiento pleno y sostenido del PIB per cápita, en una economía abierta a la competencia internacional.

## **2.1. ¿Qué es la Competitividad Sistémica?**

En el marco de la OCDE se han desarrollado formas para sistematizar los diferentes enfoques existentes sobre el fenómeno de la competitividad y los han resumido en un enfoque integral bajo el concepto de “competitividad estructural” (OCDE, 1992). Los elementos principales de este concepto son:

1. El énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico.
2. Una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas<sup>19</sup>, fordistas<sup>20</sup> o toyotistas<sup>21</sup> y capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa.

---

<sup>19</sup> Método de organización industrial que tenía como objetivo aumentar la productividad y evitar el control del obrero en los tiempos de producción. Frederick Taylor elaboró el sistema en 1911 basándose en el método científico, proponiendo la división y organización del trabajo, el cronometraje en los tiempos de producción y un sistema de motivación al trabajador.

<sup>20</sup> Término referido al modo de producción automotriz en 1908 que estableció Henry Ford basado en una combinación y organización del trabajo especializado y reglamentado a través de cadenas de montaje, maquinaria especializada, salarios elevados y aumento de trabajadores.

3. Redes de colaboración orientadas a la innovación y apoyadas por diversas instituciones y un contexto institucional con capacidad para fomentar la innovación.

Como parte de los esfuerzos por integrar los niveles que determinan la competitividad, investigadores del Instituto Alemán de Desarrollo de Berlín desarrollaron el concepto de competitividad sistémica equivalente al concepto de la OCDE llamado competitividad estructural.

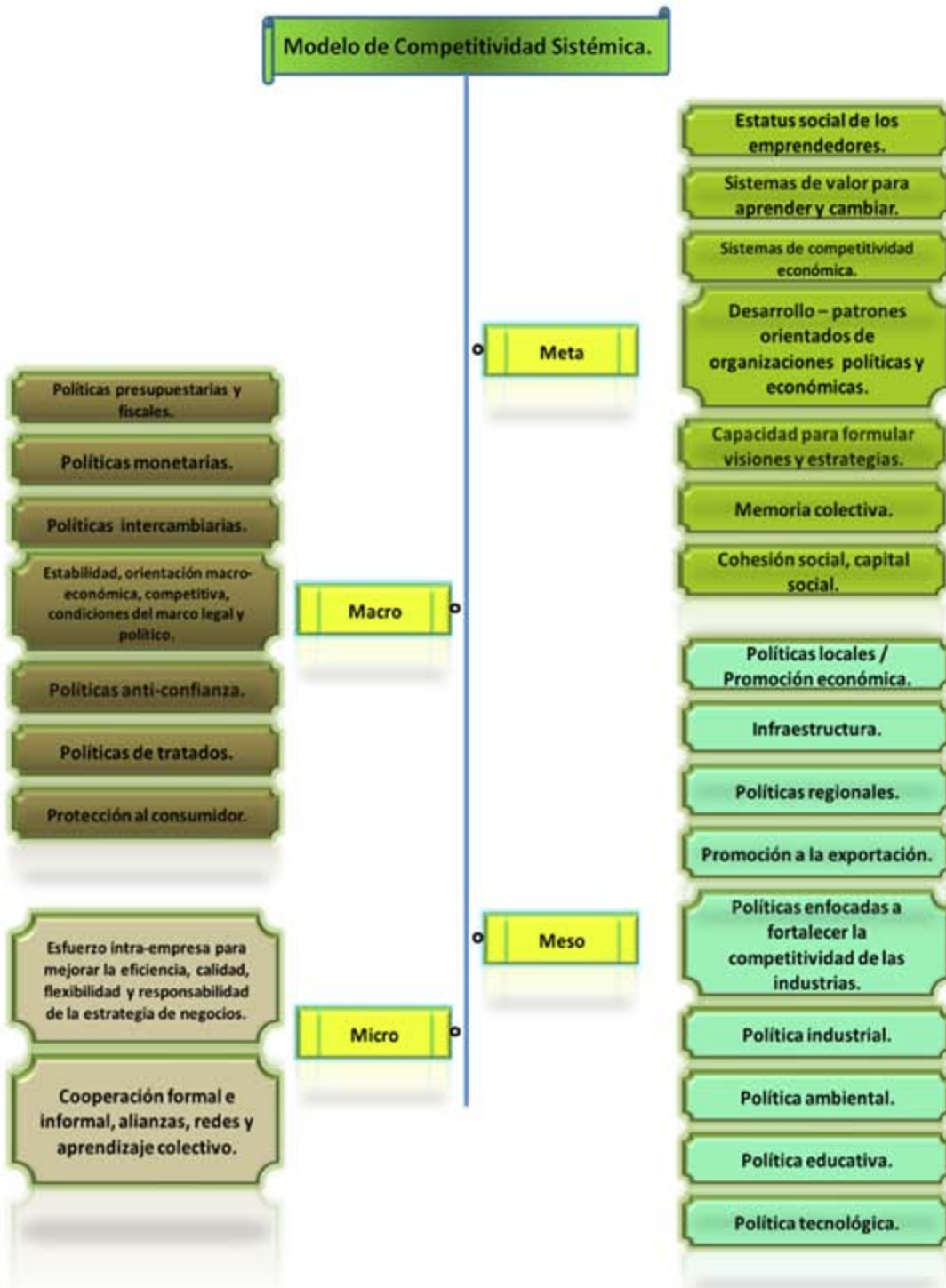
Este concepto constituye un marco de referencia para países desarrollados y para los que están en vías de desarrollo, se diferencia de otros conceptos por los cuatro niveles analíticos que propone este modelo (meta, macro, meso y micro) siendo en el nivel meta donde se examinan factores como la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia, mientras que en el nivel meso se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel empresarial; también vincula elementos pertenecientes a la economía industrial, a la teoría de la innovación y a la sociología industrial (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996).

Este enfoque alude al desarrollo de la competitividad tomando en cuenta distintos niveles de actuación en un país, sin embargo y para objetivos metodológicos, es trascendental definir por separado, tanto la competitividad como el pensamiento sistémico que le da sentido a este modelo.

---

<sup>21</sup> Procedimiento industrial japonés que en 1973 se colocó como modelo de referencia (desplazando al fordismo) por sus fundamentos (trabajo flexible, aumento de productividad y reducción de costos mediante el "just in time").

Esquema 11



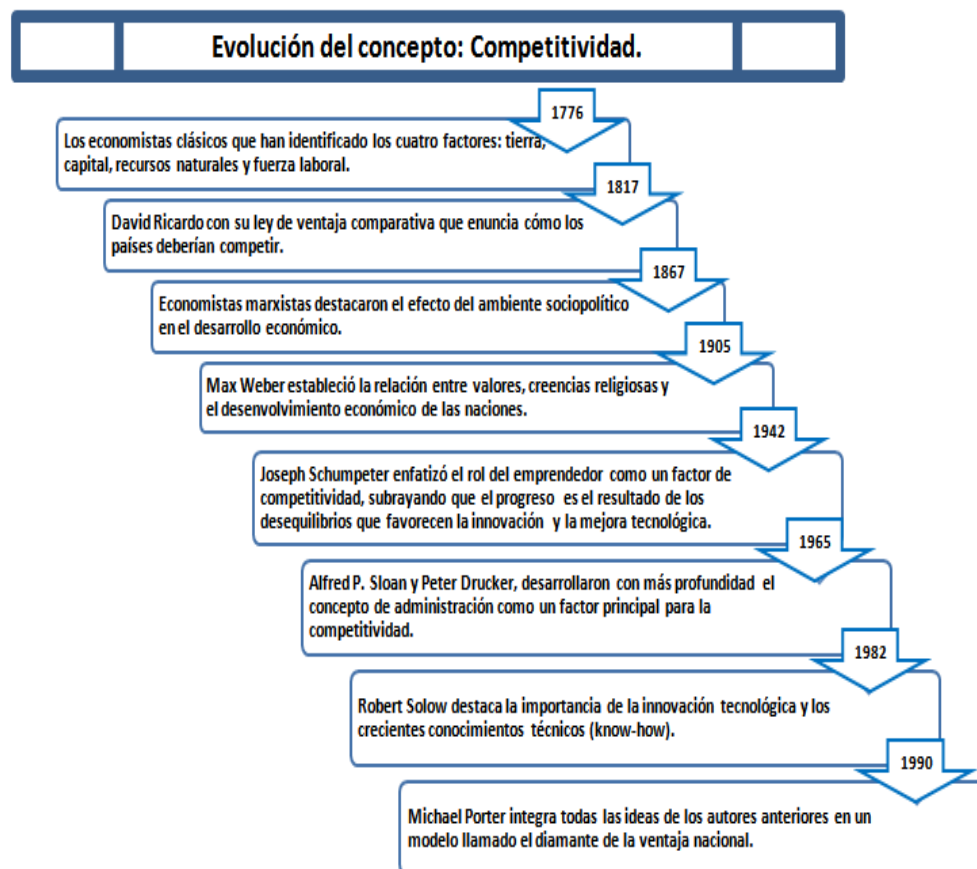
Fuente: Elaboración propia.

## **Competitividad.**

La competitividad no es un meta que se deba alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzos conjuntos hacia la adquisición de atributos diferenciables en el que los resultados se obtienen a largo plazo (Horta y Jung, 2002).

La evolución de la teoría de competitividad parte de dos teorías fundamentales: la teoría económica tradicional (representada por el comercio internacional) y la teoría económica moderna (representada por el modelo de la ventaja competitiva de las naciones).

Esquema 12



Fuente: Elaboración propia con base en "La competitividad de las naciones", IMD, World Competitiveness Yearbook 2006.

El proceso evolutivo del concepto competitividad se muestra en el siguiente esquema, se observa el desarrollo a través de algunos pensadores como un proceso de agregación hasta la propuesta de Michael Porter, éste último marcaría la pauta para el desarrollo de otras teorías y propuestas que son una extensión mejorada de su modelo de competitividad.

El debate que ha generado el concepto coloca a algunos teóricos en contra del mismo, Paul Krugman ganador del Premio Nobel de Economía en 2008, es un ejemplo de esta contraposición, considera que la competitividad es un concepto difícil de definir, argumenta (2005) que “adoptar la posición de que las palabras quieren decir lo que nosotros queremos que signifiquen, que todos son libres, si ese es su deseo, de usar el término de competitividad como una forma poética de decir productividad, implicando de hecho que la competencia internacional no tiene nada que ver con el término”, sus principales argumentos en contra mencionan:

- La competitividad al contrario del pensamiento el cual posee la mayoría de los economistas de la época, trae más desventajas que las mismas ventajas.
- En su análisis de las pautas del comercio y de la localización de la actividad comercial alertan del peligro que puede llevar el hecho de buscar la competitividad a cualquier precio.
- La competitividad es un concepto sin sentido cuando se aplica a las economías nacionales y la obsesión por ella es errónea y peligrosa.

Sin embargo y a pesar de opiniones como ésta, estudiar y aplicar las estrategias de competitividad en una nación es importante, como se muestra en el siguiente esquema, la competitividad genera ventajas frente al mercado exterior, permite el crecimiento mundial del comercio y las inversiones, aumenta la productividad, etc., lo que es aún más importante destacar es que a pesar de tener relevancia mundial, no se debe aplicar a una nación de la misma forma que se aplican las tácticas de competitividad en una empresa, probablemente ésta última, es la

afirmación que pone en duda el modelo de Porter cuando se intenta aplicar a la economía de un país.

### Esquema 13



Fuente: Elaboración propia con base en Enright, M; Francés, A. y Scott, E. (1994).

Habiendo establecido la importancia de la competitividad, es necesario definirla y para ello, se toman en cuenta todos los argumentos antes mencionados, desde el origen hasta la evolución que a lo largo de varias décadas, economistas destacados se preocuparon por mejorar el nivel de vida de los habitantes de una nación mediante el estudio y análisis de las condiciones económicas de sus países y el contexto en el que se desarrollaron:

- ♥ La competitividad es la capacidad de una empresa, sector, región o país, con ventajas para incorporarse al mercado mundial de forma eficiente. Estas superioridades pueden ser el resultado de la calidad, la tecnología, el aprovechamiento de las economías de escala, una excelente

comercialización, eficiencia de la mano de obra y en general un marco económico adecuado para desarrollar actividades de producción y que está determinada por la productividad<sup>22</sup>.

La competitividad es un concepto que se puede contextualizar a diferentes niveles por ello es necesario definirla a nivel internacional<sup>23</sup> sin olvidar la definición general antes mencionada:

- ♥ La capacidad de un país para diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y más baratos que los de la competencia internacional, lo cual redunde en el aumento del ingreso de la población, dado el incremento en el empleo y por ende en la calidad de vida de esa sociedad.

### ***Pensamiento sistémico.***

El concepto de *sistema* es la base del pensamiento sistémico que define al mismo, como un todo compuesto por partes.

Una sinopsis de las principales tradiciones teóricas revela que, mientras el enfoque analítico permaneció esencialmente intacto durante cuatrocientos años, el pensamiento sistémico (Herrsher. 2003:00) ya pasó por tres distintas generaciones de cambio.

- ❖ La primera generación de pensamiento sistémico (la de la investigación operativa) trataba de la interdependencia, en el contexto de los sistemas mecánicos (determinísticos).
- ❖ La segunda generación de pensamiento sistémico (la de la cibernética y de los sistemas abiertos) trataba del doble desafío de la interdependencia y de la auto-organización, en el contexto de los sistemas vivientes.

---

<sup>22</sup> Definida como el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital.

<sup>23</sup> Fagerberg (1988) ha definido a la competitividad internacional como “la capacidad de un país para lograr objetivos fundamentales de la política económica, tales como el crecimiento en el ingreso y el empleo sin incurrir en dificultades en la balanza de pagos”.

- ❖ La tercera generación de pensamiento sistémico responde al triple desafío de interdependencia, auto-organización y libertad de elección, en el contexto de los sistemas socio-culturales.

Ahora bien, un *sistema* es un todo dinámico que tiene determinadas características y un explícito comportamiento. Está compuesto de partes que están interrelacionadas entre ellas, y ninguna de ellas es dependiente de las otras; esto implica que el comportamiento del todo está influenciado por las interrelaciones de las partes (Rehaag. 2007:50).

Lo anterior indica que el mundo está lleno de sistemas, y que del observador depende si lo considera como un sistema completo o como una parte de alguno. El sistema determina las características de cada elemento y éstas se pierden cuando la parte está separada del todo. Por lo mismo, puede resultar que algo que hasta el momento estaba aislado, cambia sus características en el instante en que se conecta con un sistema y así se transforma en una parte del sistema, funcionando con relación al todo.

Algunos ejemplos de *sistema* en la vida cotidiana son: en la Educación Superior, la antinomia<sup>24</sup> provocada por el progreso de los conocimientos especializados o la filosofía misma<sup>25</sup>; en la industria automovilística, la suma de las partes que integran a un vehículo, determinan su velocidad, modelo, tamaño, etc., cada componente en particular representa una parte del todo pero cuando éstos se unen, forman un sistema que funciona para determinado objetivo.

---

<sup>24</sup> Progresos en el conocimiento que están dispersos por la especialización disciplinaria que quebrantan las realidades globales olvidando promover la inteligencia general de los individuos que beneficia a la sociedad y al progreso de una nación. Las mentes formadas por las disciplinas, pierden sus aptitudes naturales para contextualizar los saberes tanto como para integrarlos en sus conjuntos naturales. El debilitamiento de la percepción global conduce a la desintegración de un sistema (Morin, 1999).

<sup>25</sup> La filosofía es por naturaleza una reflexión sobre todos los problemas humanos pero se volvió un campo encerrado en sí mismo y sin progresos porque han dejado de alimentarse de los aportes de otras ciencias (Morin, 1999).



Una economía está formada de varios componentes que se encuentran en distintos niveles (macro, micro, entre otros), analizar cada integrante de manera aislada no funciona para definir su comportamiento de manera general, estudiarla como un todo es lo que permite determinar el crecimiento, el nivel de vida y las condiciones en las que se encuentra un país, precisamente ésta, debería ser la manera de evaluar el desempeño económico que tiene una nación al paso de los años y tomarlo no sólo como un dato que se elabora mediante cálculos y encuestas sino como una referencia en la toma de decisiones económicas.

El objetivo de definir dos conceptos tan relevantes es para tener claro lo que representa la competitividad sistémica en una ciencia como la economía, en sí misma, la competitividad propone el desarrollo de los factores que un país posee, al estudiarse de manera sistémica, se analiza la repercusión o el impacto que tiene cada nivel de la economía en el país de forma general, es decir, para lograr el aumento del nivel de vida de las personas se necesitan modificar criterios en cada rama de manera conjunta tomando en cuenta que todas las decisiones se mueven en torno al mismo objetivo.

- ♥ La competitividad sistémica es el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que presenten altos niveles de calidad que exigen los mercados internacionales, mientras que, simultáneamente mantienen y expanden los niveles de ingresos de sus habitantes.

La nueva economía global en el siglo XXI es de naturaleza sistémica, ya que cualquier cambio o crisis en el sistema financiero repercute en el crecimiento económico, el desarrollo tecnológico, la industria, el empleo, el consumo y nivel de vida de la población y se manifiesta con un impacto sistémico por lo que la comprensión de los fenómenos no sólo internacionales, sino también de las economías regional y nacional, requieren más que nunca de un enfoque sistémico.

La competitividad sistémica, sus implicaciones y sus propuestas nacen a partir de la crítica que se hace al modelo neoliberal, enfoque que ha tenido predominancia

en la última parte del siglo XX y bajo la cual la responsabilidad de la competitividad se deja primordialmente en manos de las empresas y es que dentro de esta teoría y bajo el esquema de industrialización orientado a la exportación, la competitividad se identifica como la capacidad exportadora que tiene una economía, tal perspectiva ha sido cuestionada principalmente por la creciente dificultad en establecer una vinculación automática entre el aumento de las exportaciones y el desarrollo económico.

La forma en que se concibe la competitividad internacional es lo que ha llevado al fracaso a muchos países en desarrollo que adoptaron los paquetes de política económica promovidos por el Banco Mundial; el enfoque sistémico plantea que la competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro, ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro; es más bien el producto de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad.

Kosacoff y Ramos (CEPAL, 1997) señalan que la posibilidad de acceder a niveles crecientes de competitividad y mantenerlos en el largo plazo no puede ajustarse a la acción de un agente económico individual.

La experiencia internacional señala que los casos exitosos se deben a un conjunto de variables que muestran que el funcionamiento global del sistema es el que permite lograr una base sólida para el desarrollo de la competitividad. Así, la noción sistémica de competitividad reemplaza a los esfuerzos individuales que deben ser acompañados de todos los aspectos que conforman el entorno de una economía, desde la infraestructura física, el aparato científico tecnológico hasta los valores culturales de las personas.

Si la competitividad se arraiga en la manera en que la sociedad se organiza a sí misma, es decir, en sus instituciones generales y específicas, entonces debería haber cuatro niveles analíticos de esa organización social, los cuales se consideran cruciales para la competitividad (Messner. 1996:000).

A los tradicionales niveles macro y micro, se agregan los niveles meta y meso como se aprecia en el siguiente esquema:

Esquema 14



Fuente: Elaboración propia con base en Messner (1997).

La competitividad internacional a nivel país, región o empresa es vista como el resultado de las interacciones de esos cuatro niveles de organización social. Messner (1997) destaca la importancia de las instituciones existentes en el nivel meso porque es allí donde se generan las ventajas, gestión y perfiles nacionales que sirven de base a las ventajas competitivas que son difícilmente imitables por los competidores.

## 2.2. Niveles de Competitividad Sistémica.

La competitividad posee un carácter sistémico, ya que es resultado de las condiciones generadas de manera conjunta por la integración de cada uno de los niveles que conforman la realidad y el entorno económico-social (micro, macro, meta y meso), por lo que el cambio en alguno de estos factores afecta el desempeño competitivo de los agentes.

Los países más competitivos poseen estructuras en el nivel **meta** que promueven la competitividad; un contexto **macro** que ejerce una presión sobre las empresas; un nivel **meso** estructurado donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad; un gran número de empresas situadas en el nivel **micro** buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua. Los países en desarrollo se distinguen por las deficiencias en estos niveles (CEPAL, 1996).

## Esquema 15



Fuente: Elaboración propia.

Para que los cuatro niveles propuestos comiencen a funcionar de manera sistémica es importante la estabilidad del contexto macroeconómico (para ello, el déficit presupuestario, la deuda externa, la inflación y el tipo de cambio tienen que ser controlables y las reglas del juego económico no deben cambiar reiteradamente, ya que esa es la única forma de ofrecer seguridad a la inversión) y la necesidad de que la macropolítica haga llegar a las empresas señales claras e inequívocas de que ellas deben acercarse a los niveles de eficiencia usuales en el ámbito internacional.

La política macroeconómica y la formación de estructuras mesoeconómicas se condicionan mutuamente. La estabilización en el nivel macro es una condición

necesaria pero no suficiente, para garantizar el desarrollo sostenido de la competitividad, pues ello supone implementar las políticas de nivel meso.

El modelo de competitividad sistémica ha evolucionado al paso de los años, aportando al modelo de manera acertada, otros niveles de estudio. El Doctor René Villarreal,<sup>26</sup> autor de libros y ganador de premios por el tema de competitividad sistémica, presenta algunas diferencias en cuanto a los niveles y los conceptos que sustentan a los mismos.

Desde la década de los sesenta en donde la política industrial tenía como principales objetivos, la protección y la regulación, hasta los noventa en donde la política de apertura se caracterizó por la liberalización, el cambio se podía definir como *ceteris paribus* (una variable cambia mientras que el resto permanece constante) sin embargo y gracias a cambios tecnológicos, las naciones pasaron al *mutatis mutandis* (todo cambia al mismo tiempo) esto genera una trama mucho más compleja en donde la incertidumbre es lo único de lo que se está seguro, el conocimiento multidisciplinario requiere un enfoque mucho más complejo, es decir, un enfoque sistémico en donde el cambio ya no es lineal sino discontinuo y multidimensional, lo que explica la dificultad de prever lo que puede suceder en el futuro.

Actualmente, el reto demanda empresas y países con ventajas sustentables, lo que ha dado lugar al nuevo modelo de competitividad sistémica, esto es, un paradigma distinto en donde la competitividad adquiere un carácter sistémico por involucrar el cambio y la incertidumbre en distintos niveles y la toma de decisiones de múltiples actores.

---

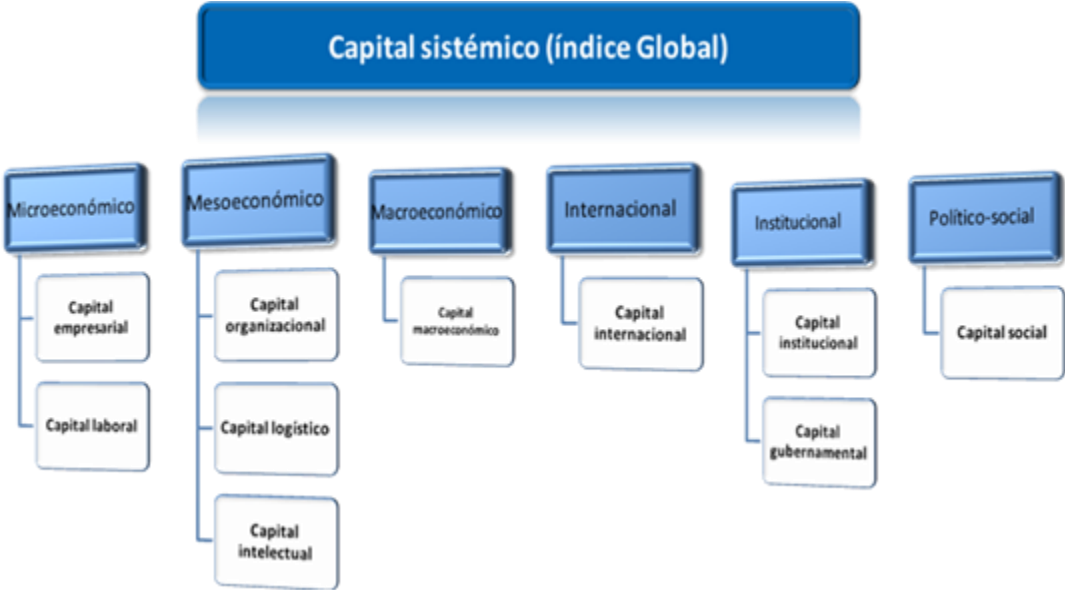
<sup>26</sup> Doctor en Economía por la Universidad de Yale, cuya tesis "Industrialización, deuda y desequilibrio externo en México: Un enfoque macroindustrial", lo hizo acreedor al premio Nacional de Economía. En el campo de la administración pública, ha sido Subsecretario de Industria y Comercio, director de Finanzas Internacionales en el Gobierno de México y en el campo empresarial, fue durante diez años, Presidente y Director del Grupo Industrial y Comercial de Papel PIPSA, S.A. También es un renombrado conferencista internacional que ha publicado muchos libros acerca de la Competitividad Sistémica.

Se puede definir este nuevo modelo como el proceso de formación o acumulación del capital sistémico, que se constituye con diez capitales que serán los pilares que sustentan el funcionamiento eficiente de la empresa y su entorno industria-gobierno-país e impulsan un crecimiento pleno y sostenido del PIB per cápita, en una economía abierta a la competencia internacional (Villarreal, 2002:118).

La ventaja competitiva se pondera en varios niveles y no se puede medir sólo a nivel país pero tampoco se simplifica a medir el nivel de producción de las empresas, los agentes económicos deben ser competitivos y sustentables en conjunto para promover un crecimiento pleno y sostenido que implica necesariamente, eficiencia y modernización.

En esta perspectiva, el modelo abarca seis niveles y la formación de capitales de competitividad sistémica que forman el modelo propuesto por el Doctor Villarreal.

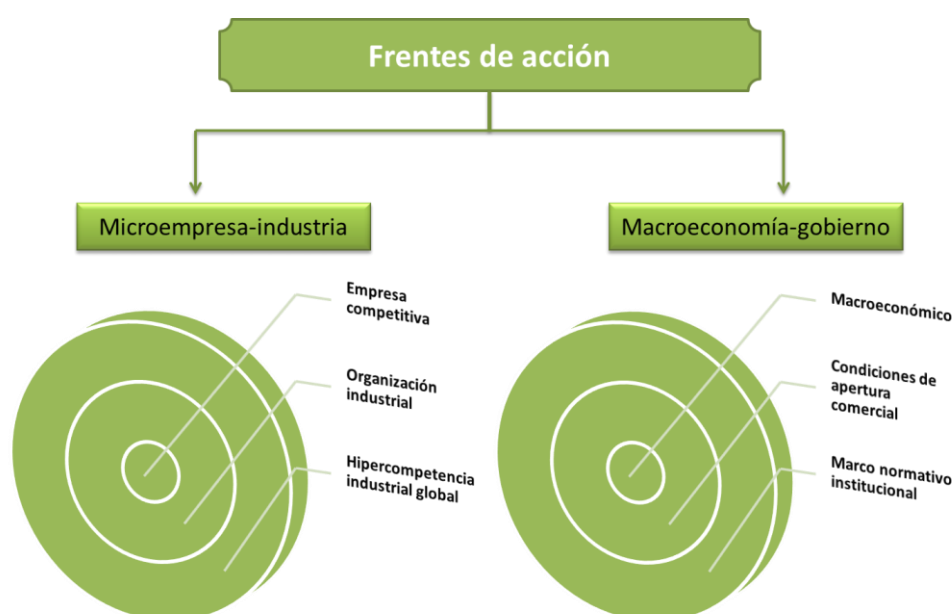
Esquema 16



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

Es posible agrupar los diez capitales en dos frentes, de acuerdo a los desafíos que supone el desarrollo de ventajas competitivas sustentables. En el primero, a lo largo del eje microempresa-industria que atañe directamente a las empresas y a los sectores económicos en que éstas son susceptibles de agruparse; el otro frente, a lo largo del eje macroeconomía-gobierno que pertenece de manera inmediata al ámbito de acción de las políticas públicas que moldean el entorno en que operan los agentes económicos.

Esquema 17



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC

Lo relevante de un nuevo modelo no sólo es el nombramiento y la identificación de nuevo patrones de conducta, sino la obtención de índices de competitividad, el análisis de los obstáculos y la propuesta de políticas necesarias para superar las barreras, a este enfoque se le ha denominado ICOP (IC: índice de competitividad, O: obstáculos, P: políticas).

La fortaleza explicativa de un modelo bajo estos criterios es evidente, pues permite hacer diagnósticos, a partir de la construcción de indicadores de competitividad, como punto de partida para un análisis más amplio sobre premisas



más certeras de los que sería posible bajo los enfoques tradicionales de productividad o de condiciones que afectan el entorno partículas de empresas o sectores.

Este análisis permite generar resultados de gran relevancia estratégica si se complementa de una segmentación sobre la incidencia de factores logísticos en el plano territorial, tanto a nivel de la localidad, como de un Estado, una región o el país en su conjunto.

### **2.2.1. Nivel Micro**

La competitividad microeconómica o a nivel de empresa es el punto de partida de la competitividad sistémica. Son las empresas quienes inicial y finalmente tienen que enfrentar la competencia global en los mercados locales. Esto requiere de un nuevo modelo de gestión empresarial basado en empresas competitivas sustentables que sean inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización, se requiere de empresas flexibles con capacidad y velocidad de respuesta a los cambios apoyados con trabajadores del conocimiento multivalente o multihabilidades, que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continuos de la empresa. La competitividad microeconómica requiere de la formación de capitales: empresarial y laboral.

#### **2.2.1.1. Determinantes de la competitividad a nivel de empresa**

En el futuro, las únicas empresas competitivas serán aquellas que cumplan al mismo tiempo con cuatro criterios<sup>27</sup>:

---

<sup>27</sup> Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer. (1994) Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas.

Eficiencia: Es necesario optimizar la productividad del trabajo y el capital, si se acentúa unilateralmente uno solo de los indicadores, el resultado final puede ser, la ineffectividad.

Calidad: Un indicador que adquiere creciente importancia sobre todo para países en desarrollo, cuyo rendimiento se basa en el aseguramiento continuo de la calidad y lo hacen mediante la certificación basada en la normativa ISO 9000.

Flexibilidad: se refiere únicamente a los tiempos de cambio, tiene un número de diferentes dimensiones: flexibilidad del producto (la capacidad de cambiar fácilmente para producir nuevos productos), flexibilidad de volumen (la capacidad de adaptarse a los cambios en el volumen de manera eficiente), la flexibilidad de enrutamiento (la capacidad de procesar partes a través de diferentes rutas dentro de la planta en respuesta a las averías u otros factores), flexibilidad de la máquina (la capacidad de variar la secuencia de las operaciones), y el proceso de flexibilidad (la capacidad de producir un familia de productos de diferentes formas, posiblemente, utilizando diferentes materiales) .

Rapidez: capacidad de generar innovaciones en sucesión rápida, la capacidad de reproducir sin demora las innovaciones de empresas líderes así como la capacidad de adaptarse muy pronto a nuevas expectativas de la clientela, a los cambios de la moda y a circunstancias similares.

#### **2.2.1.2. Capital empresarial**

A nivel microeconómico, la competitividad sistémica requiere de la formación del Capital Empresarial.

La empresas IFA'S, requieren de empresarios con nuevas capacidades gerenciales y administrativas que generen el capital empresarial y laboral para la competitividad.

En el caso particular del capital empresarial, el indicador de competitividad reside en tres características propias de la empresa IFA: organización inteligente.

La organización inteligente, a su vez, desarrolla tres atributos estratégicos:

- a) Forma y acumula capital intelectual como el factor estratégico de la competitividad sustentable.
- b) La organización inteligente aprende y crea conocimiento e innovación productivos aplicados al negocio a través de la utilización plena del capital intelectual.
- c) Desarrolla una nueva capacidad y velocidad de respuesta organizacional, capaz de enfrentar en menor tiempo que la competencia, los cambios del mercado.

El negocio flexible en la producción se caracteriza por lo el modelo de las tres M: multiproducto, multiproceso y multihabilidades. Ante los cambios son drásticos, la manera de enfrentarlos es con sistemas flexibles de producción, que permitan sustituir la materia prima a utilizar, para mantener los costos dentro de los parámetros internacionales, sin alterar la calidad del producto final (multiproceso); o bien cambiando en una misma línea de producción a fabricar otros tipos de producto (multiproducto), así, los trabajadores deben estar capacitados para asumir estos cambios, en el menor tiempo y costo (multihabilidades).

Un nuevo negocio que sea ágil en la comercialización necesita tener capacidad para ser el primero en hacerle el traje a la medida al cliente, esto es, poder localizar el nicho-cliente, producto-servicio-solución integral más rápido que la competencia.

Obstáculos para el desarrollo del capital empresarial

- ◆ Falta de visión estratégica, donde el objetivo actual no es administrar empresas sino desarrollar empresas competitivas sustentables

- ◆ Falta de administración y gestión.
- ◆ Falta de capacidad de la organización para estructurar el trabajo y motivar al personal para alcanzar los objetivos estratégicos
- ◆ Mercadotecnia internacional ineficiente
- ◆ Marco regulatorio excesivo

### **2.2.1.3. Capital laboral**

A nivel microeconómico, la competitividad sistémica requiere de la formación del Capital Laboral, utilizando las nuevas tecnologías de la información y de la manufactura computarizada, esto implica un nuevo paradigma de los negocios y las relaciones laborales en donde la velocidad y agilidad de respuesta a los cambios de mercado se vuelven la base de la nueva estrategia para enfrentar la competencia. Esto requiere de:

Se espera que el trabajador haga algo más que asistir a su sitio de trabajo y ser productivo, se necesita de un trabajador del conocimiento según Drucker (1959), debe aprender de manera continua y aplicar el conocimiento al negocio mediante innovación productiva, para la obtención de la ventaja competitiva sustentable. El capital humano del conocimiento se forma y se desarrolla en los siguientes niveles:

- A nivel individual, con el trabajador del conocimiento.
- A nivel equipo, mediante la creación de organismos de aprendizaje que trabajen en áreas estratégicas y básicas de la empresa, formando la base del conocimiento para la innovación productiva.
- A nivel organizacional, con centros virtuales de desarrollo del aprendizaje y del conocimiento productivo.

En el caso del capital laboral, el indicador de competitividad reside en la capacidad de las organizaciones que al intentar modernizarse implementan el uso de:

- Sistemas de producción flexibles (multiproducto, multiproceso y multihabilidades).
- El empleo multivalente de los trabajadores, que implica el desarrollo sus capacidades de aprendizaje y creatividad en la planta para que dentro de la misma línea de fabricación pueda producir de manera flexible diversos productos con diferentes procesos.
- Formación de trabajadores del conocimiento, que al mismo tiempo son la fuente del capital intelectual para el aprendizaje e innovación a lo largo de la cadena de valor en la planta.

Esquema 18



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC

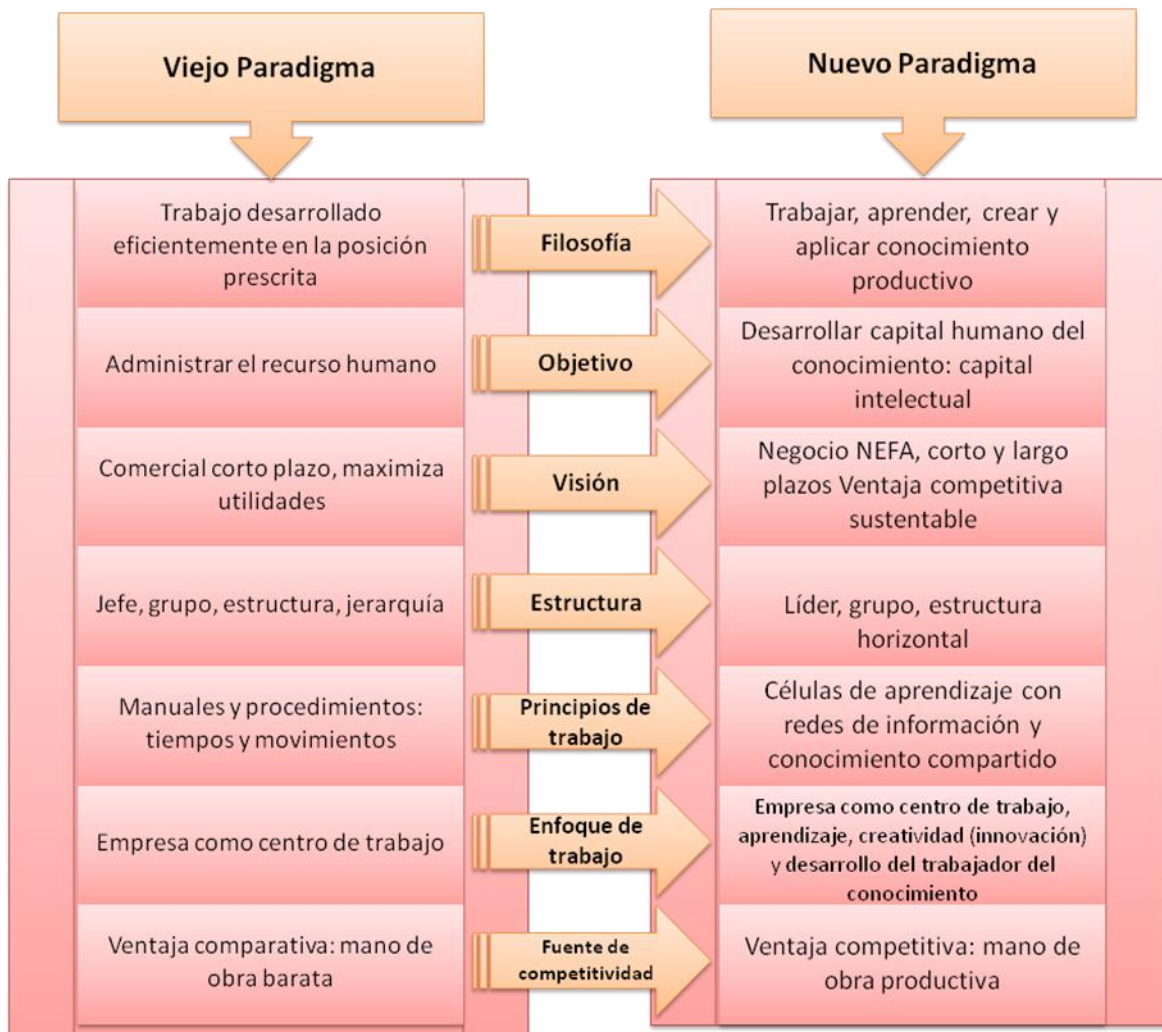
Obstáculos al desarrollo del capital laboral.

- ✚ Erradicar la idea de producción masiva y estandarizada ya que el ideal es el trabajador robótico, que refleja a la perfección los tiempos y movimientos, maximizando la eficiencia.

- ✚ Crear inteligencia emocional colectiva en la organización y convertir la empresa en una organización inteligente en donde tenga memoria, aprenda y crea conocimiento productivo, aplicándolo a los negocios de la empresa.
- ✚ Cambiar el objetivo de los centros de capacitación, adiestramiento y entrenamiento de la empresa, estos es, pasar de mejorar las habilidades manuales a desarrollar habilidades intelectuales y del conocimiento productivo utilizando como método el aprender a aprender, el aprender haciendo y el aprender a emprender, en todas las actividades de la empresa: producción, comercialización y administración.
- ✚ Seguir con el viejo paradigma de la ventaja comparativa basada en la dotación de factores que es basar la competitividad en mano de obra barata.

En esencia, el capital humano presenta un problema fundamental, que es cómo crear trabajadores del conocimiento, que se organicen en equipo para aprender y crear conocimiento productivo, organizar el capital humano para que, además de trabajar con método y sistemas, se pueda ahorrar y tener tiempo para aprender, crear conocimiento y aplicarlo al negocio de la empresa. De ahí se desprende que es la capacidad del individuo, el grupo y la organización para trabajar, aprender, crear y aplicar el conocimiento o capital intelectual, que es el nuevo factor estratégico de competitividad sustentable.

Esquema 19



Fuente: Elaboración propia con base en La nueva cultura empresarial y laboral CECIC

### 2.2.2. Nivel Meso

La competitividad mesoeconómicas o a nivel sectorial requiere de un nuevo modelo industrial y productivo soportado por tres capitales fundamentales:

El capital organizacional que permite generar las economías de la aglomeración basadas en la articulación productiva entre empresas a través de cadenas empresariales, entre empresas de diferentes sectores que forman los

conglomerados productivos clústers y, entre comunidades y ciudades que forman los polos regionales de desarrollo.

*El capital logístico* que permite el desarrollo de la competitividad a través de la integración de ejes de infraestructura integrales en sus tres dimensiones: transporte multimodal, telecomunicaciones y energía.

*El capital intelectual* que requiere ir más allá del concepto tradicional de desarrollo científico y tecnológico, para enfocar éste en la capacidad creativa sistémica para promover la innovación en los diferentes campos, a través de un sistema nacional de innovación apoyado en nuevos enfoques de educación que enfatizan el aprender a aprender, el aprender a emprender y el aprender haciendo en los propios procesos del trabajo productivo.

La política de competitividad debe ser acompañada de un enfoque de articulación productiva a diferentes niveles, lo cual pone un énfasis en el nivel Mesoeconómico del modelo de competitividad sistémica.

- ◆ Empresas: articulando la micro, pequeña y mediana empresa con la grande.
- ◆ Sectores: formando conglomerados industriales y productivos (clúster).
- ◆ Regiones: formando polos de desarrollo regional como el del programa Puebla-Panamá.

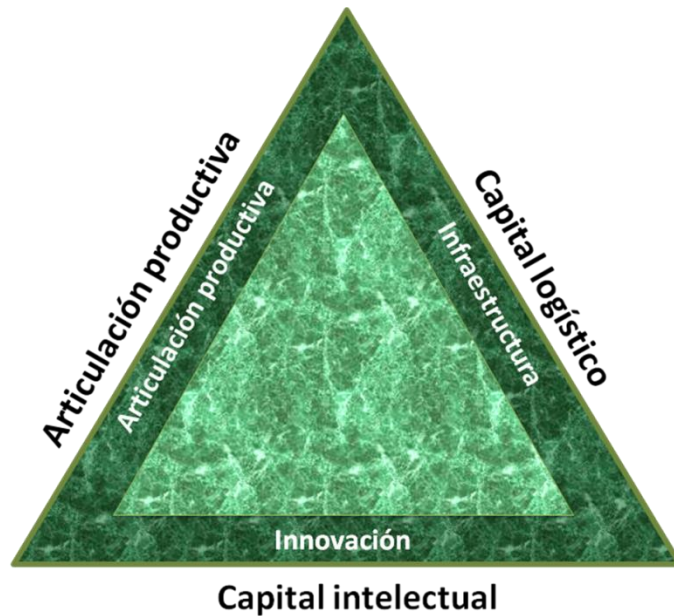
Desde la perspectiva sistémica, a nivel Mesoeconómico, la competitividad tiene tres dimensiones:

- a) Desarrollo regional, y de articulación productiva entre sectores (industrial, agropecuario, etcétera) con base en cadenas empresariales y conglomerados productivos (competitividad organizacional).
- b) Infraestructura para el desarrollo de capital humano, para la innovación y absorción tecnológica y básica (competitividad logística) como el desarrollo



- de carreteras, puertos industriales, vías fluviales, aeropuertos y telecomunicaciones que sean eficientes y competitivos internacionalmente.
- c) El desarrollo del sistema endógeno de innovación (competitividad intelectual de innovación) para el aprendizaje y la creación de nuevo conocimiento, así como su absorción en los diversos procesos económicos que detonan la nueva fuente de competitividad sustentable en la era del conocimiento y de la información. Estos sistemas de innovación deben articularse a nivel de la localidad, para luego extenderse a los estados o provincias, países y regiones (nacionales o de grupos de países).

Esquema 20



Fuente: Elaboración propia con base en Competitividad Meso-económica, CECIC

La importancia de este nivel, no radica en el crecimiento económico de mercados capaces de funcionar que a su vez, dependan de políticas económicas orientadas a la estabilidad (estructuración del espacio macro), sino que el desarrollo del espacio meso requiere de políticas locacionales activas (estructuración del espacio meso).

Los espacios económicos dinámicos se distinguen por condiciones generales que incentivan la innovación (educación básica, sistema universitario, etc.) y por instituciones específicas para clústers o sectores, que contribuyen a cristalizar ventajas competitivas específicas.

La importancia de la dimensión meso ha seguido en aumento gracias a la superación del paradigma productivo tradicionalmente fordista. Los efectos e innovaciones acumulativos en los que se basa la competitividad sistémica se desarrollan gracias a un denso entrelazamiento en el nivel micro y a relaciones de cooperación formales e informales entre empresas y el conjunto de instituciones cercanas a los clústers en los cuales operan.

Bajo esas condiciones, la innovación y el desarrollo de capacidad técnica adquieren un carácter interactivo, orientado a lo común, puesto que los procesos de aprendizaje interactivo y de intercambio sobre la base de la reciprocidad y de los mecanismos de mercado hacen que la producción de know-how de una empresa dependa también de la de sus rivales, de sus proveedores y de una estructura institucional propicia a la innovación. La capacidad tecnológica, como fundamento de la competitividad de una economía, se basa en conocimientos y procesos acumulativos difícilmente transferibles que surgen cuando empresas e instituciones interactúan entre sí, cristalizando patrones y ventajas competitivos específicos para cada país<sup>28</sup>.

#### **2.2.2.1. Capital organizacional**

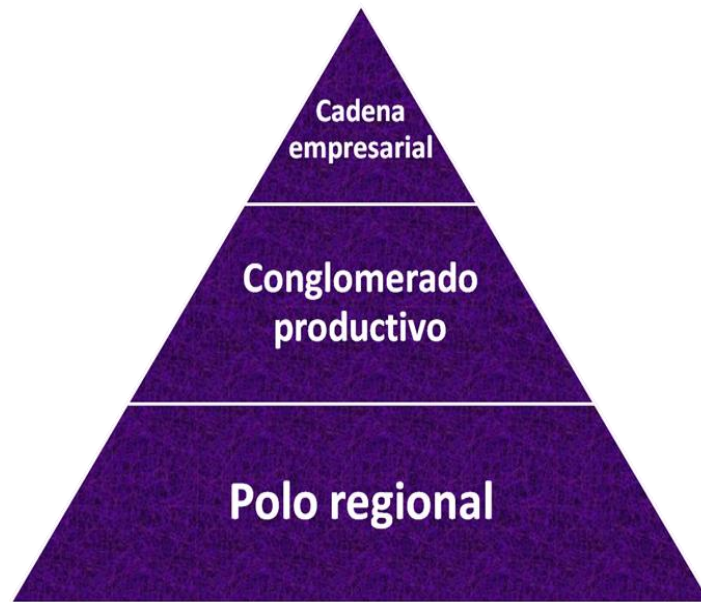
Por lo que toca a la competitividad sustentada en el capital organizacional, ésta se rige por la lógica de la articulación productiva entre empresas, entre sectores

---

<sup>28</sup> Esser (1996), Competitividad sistémica; nuevo desafío para las empresas y la política. CEPAL, no. 59 p.39-52

productivos e industrias (clústers) y finalmente entre regiones y países. Esta articulación cuando es eficiente genera las economías de la aglomeración.

Esquema 21



Fuente: Elaboración propia con base en Pirámide de la articulación productiva, CECIC

El desarrollo actual de la competencia global muestra que la articulación entre empresas produce mejoras notables en la productividad, la tasa de innovación y el desempeño competitivo de sus miembros, incluso durante periodos de recesión.

El encadenamiento empresarial tiene un efecto directo sobre la innovación y la productividad. La articulación productiva que se presenta a nivel Mesoeconómico se da a su vez en tres subniveles que implican esfuerzos específicos de organización empresarial y de promoción gubernamental:

- Las cadenas empresariales: se generan vía la articulación productiva entre empresas.
- Los conglomerados productivos o clústers: se generan vía la articulación productiva entre sectores.

- Los polos regionales: se generan vía la articulación productiva entre comunidades, ciudades, estados y países.

Esquema 22



Fuente: Elaboración propia con base en La competitividad mesoeconómica: el capital organizacional, CECIC

En este enfoque la empresa es la unidad de competitividad y requiere de una organización empresarial propia y dinámica que articule la competitividad de la empresa de la cadena empresarial. Un liderazgo empresarial de carácter colectivo para el desarrollo de la cadena empresarial se vuelve fundamental pues son los empresarios y sus empresas los verdaderos actores de la competitividad.

Dentro de los obstáculos que impiden desarrollar la competitividad en la organización, las fallas radican en las imperfecciones sistémicas de los clúster caracterizados por:

- Interacciones “limitadas” entre actores y sistemas de innovación.
- Un funcionamiento ineficiente de los mercados.
- Desacuerdos institucionales entre el conocimiento público infraestructura y necesidades del mercado.
- Fallas informáticas y gubernamentales (falta de credibilidad).

### Esquema 23

#### Política de promoción de la articulación productiva en países miembros de la OCDE

OBSTÁCULOS SISTÉMICOS	RESPUESTA DE POLÍTICA	PAÍSES EN QUE SE APLICA
I. Funcionamiento ineficiente de los mercados	*Política de competencia y reforma regulatoria	*Mayoría de los países
II. Fallas de información	*Pronósticos tecnológicos **Información estratégica de mercado y estudios estratégicos de clúster	*Suecia, Holanda, Alemania **Canadá, Dinamarca, Finlandia, Holanda y Estados Unidos
III. Interacciones limitadas entre actores y sistemas de innovación	*Agencias y esquemas que trabajen en conjunto **Proporciona plataformas para el diálogo constructivo *Facilita cooperación en la red de trabajo	*Australia, Dinamarca y Holanda **Austria, Dinamarca, Finlandia, Estados Unidos, Holanda, Reino Unido, Suecia y Alemania *Bélgica, Finlandia, Reino Unido y Holanda
IV. Desconocimientos sobre arreglos institucionales entre conocimiento (público), infraestructura y necesidades del mercado.	*Investigación-industrial, centros de excelencia **Facilitar la cooperación de investigación industrial *Desarrollo del capital humano **Programas de transferencia tecnológica	*Bélgica, Dinamarca, Finlandia, España, Suecia, Suiza, Holanda y Alemania **España, Finlandia y Suecia *Dinamarca y Suecia **España y Suiza
V. Demanda poco desarrollada	*Política de compras gubernamentales	*Austria, Holanda, Suecia y Dinamarca
VI. Deficiencia en la operación del gobierno	*Privatización **Conseguir subsidios para los negocios *Política horizontal **Disminuir la intervención del gobierno	*Mayoría de los países **Canadá *Dinamarca, Finlandia y Canadá **Canadá y Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia con base en Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE

Desde la perspectiva de la cadena de valor, el reto para desarrollar el capital organizacional en un clúster implica desarrollar un sistema IFA de la cadena de valor, lo que requiere establecer un sistema integral e inteligente de innovación, manufactura y marketing.

En síntesis, actualmente, ya no compiten empresa con empresas, sino cadenas empresariales contra cadenas empresariales, clúster versus clúster, polo regional versus polo regional.

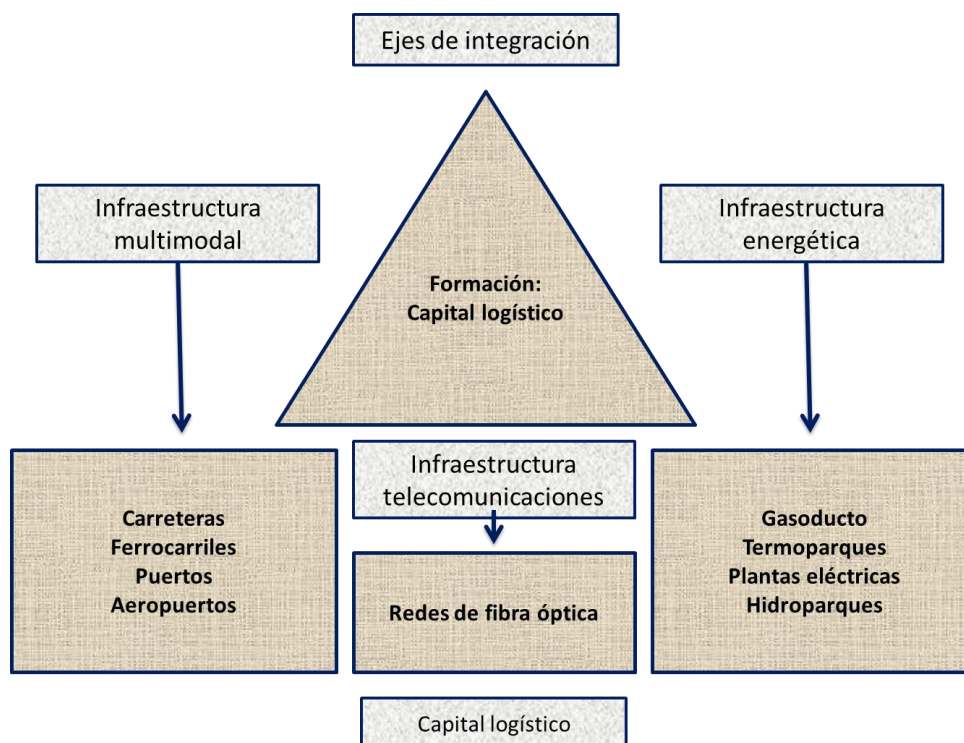
#### **2.2.2.2. Capital logístico**

Se define como el grado de desarrollo de la infraestructura física, de transporte y tecnológica que mejor ayuda a reducir los costos de transacción entre las empresas, además de infraestructura para el desarrollo de capital humano, para la innovación y absorción tecnológica básica: carreteras, puertos industriales, vías fluviales, aeropuertos, infraestructura energética y telecomunicaciones que sean eficientes y competitivos internacionalmente.

El planteamiento de la relevancia de los factores logísticos en un modelo de competitividad se debe a la necesidad imperante de reducir los costos de transacción para el intercambio dentro de un ámbito de ventajas espaciales es decir aprovechando las regiones con una dotación inicial de recursos naturales aptos para su explotación competitiva.

En este sentido debemos aprovechar las ventajas naturales para crear las ventajas de infraestructura en tres principales ámbitos.

## Esquema 24



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC

El transporte multimodal marca la diferencia entre la distancia económica y la distancia física. La distancia económica se refiere a los medios más económicos para llevar un producto de una región a otra sin importar el recorrido.

La minimización de los costos de la distancia económica, determinarán la ventaja competitiva mediante el establecimiento de redes interconectadas de transporte fluvial, aéreo, carretero, marítimo, ferroviario, determinarán la efectividad en la movilidad de los bienes y mercancías a sus destinos ya sea para completar el proceso productivo o el lugar de consumo.

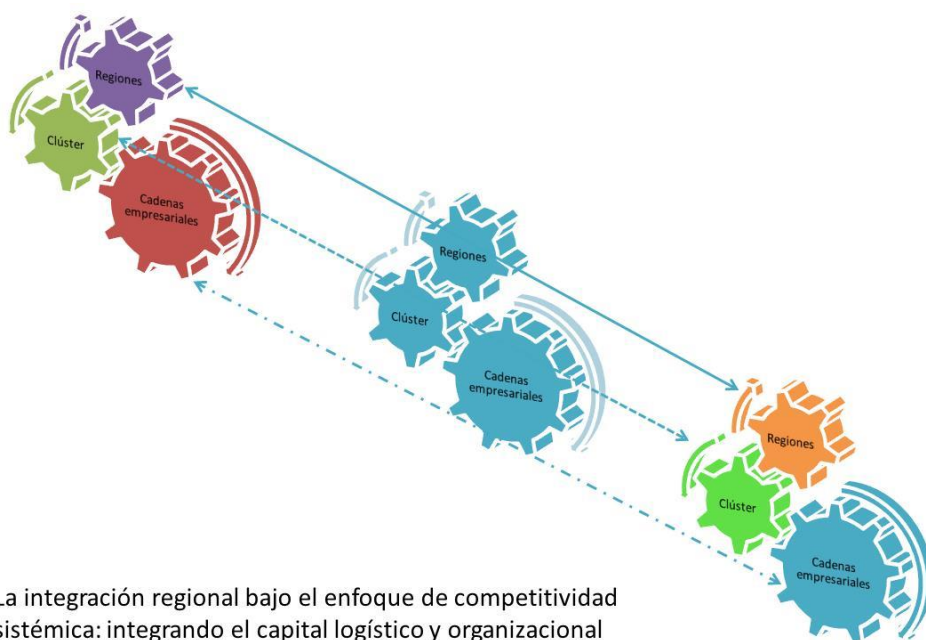
De ahí que surjan múltiples combinaciones que involucren a todos los factores que forman parte del proceso –fletes, aduanas, operaciones bancarias, ventajas fiscales, etcétera.

Las telecomunicaciones. La información es una mercancía cuyo valor depende del arribo de ésta a los centros de interés en el menor tiempo y al menor costo, ésta tecnología está al servicio de la infraestructura ya que los medios de transmisión computarizados y vía satélite permiten la conexión y transmisión instantáneas.

El sector energético es el que sostiene la competitividad estratégica de los transportes y las telecomunicaciones, los costos de no desarrollar una infraestructura energética son intergeneracionales debido a que el rezago en el suministro y producción de energía impiden el crecimiento de los demás.

La creación de un capital logístico energético rebasa las necesidades nacionales pues en la globalización coexisten bloques regionales con la intención de crear ventajas competitivas a partir de la producción conjunta de energía.

Esquema 25



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC



Algunos obstáculos para el desarrollo de los ejes de integración logística pueden ser:

- No contar con el financiamiento para desarrollar este tipo de infraestructura bajo un enfoque integral, la planeación de proyectos para obra pública si un adecuado respaldo en estudios técnico bajo metodologías bien establecidas ocasiona desconfianza sobre la viabilidad y éxito de los mismos.
- No todos los países cuentan con las ventajas orográficas para ser competitivos en materia de transportes.
- El aislamiento de una región determina sus posibilidades de crecimiento futuro.

En resumen, es relevante el aprovechamiento de los recursos naturales pero con un enfoque de sustentabilidad que preserve el equilibrio del medio ambiente.

### **2.2.2.3. Capital intelectual**

Una empresa en proceso de apertura al mundo requiere conocer su entorno (ambiente tecnológico y de mercado) donde el capital de innovación juega un papel fundamental. Detrás de este capital intelectual para la innovación se construye una ventaja competitiva sustentable apoyada en el uso efectivo de las últimas tecnologías, si bien no necesariamente en su desarrollo, la capacidad de mantener una ventaja competitiva en investigación y desarrollo tecnológico se explica por la creación y desarrollo de un entorno institucional óptimo, que incluye elementos como:

- ◆ Altas tasas de inversión en investigación y desarrollo
- ◆ La capacidad de atraer al mejor talento de cualquier parte del mundo
- ◆ La capacidad de innovar constantemente a lo largo de la cadena de valor en los procesos productivos

- ◆ La capacidad de formar alianzas estratégicas entre instituciones públicas y empresas

Para las economías en desarrollo, la combinación de estos factores mantiene relevancia, incluso cuando el reto se circunscribe. Primero a la transferencia de tecnología y segundo a su efectiva absorción en los procesos productivos de acuerdo con las necesidades locales, más que a la inversión de tecnología de punta.

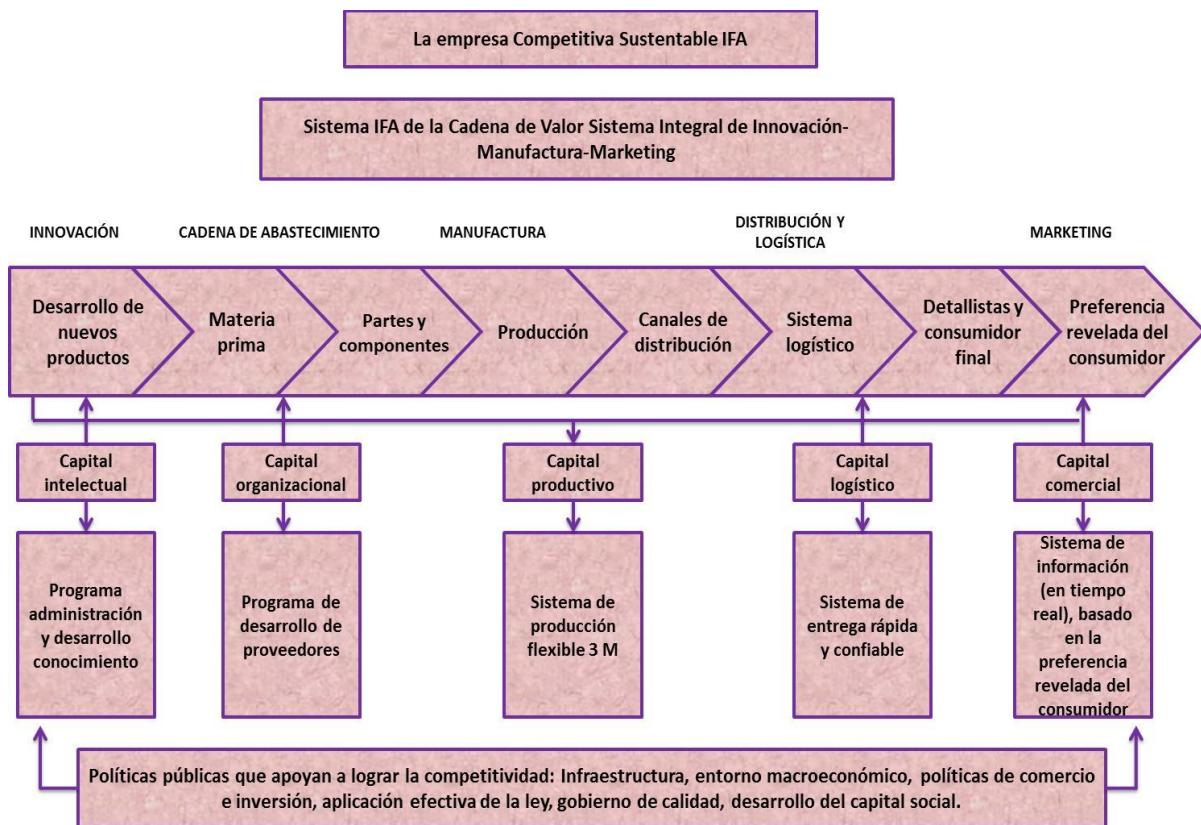
Es por ello que el capital intelectual para la innovación, se compone de tres ejes:

1. Infraestructura institucional científica y tecnológica para la adaptación de las últimas tecnologías que permita su absorción dentro de los procesos productivos en las ramas de actividad de su localidad, estado/provincia, región o país. En línea con la estrategia de coinversión, es muy relevante la existencia de un marco institucional favorable.
2. Tecnología de la información. La importancia esencial que tiene depende directamente de cómo ésta puede aplicarse a la transformación cualitativa de los procesos productivos para mejorar la eficiencia y la competitividad de las empresas.
3. Organización inteligente. Conforme al desarrollo de los dos ejes anteriores, se requiere formar una organización que aprenda (continuamente), innove (o absorba nuevas tecnologías) y con alta capacidad de respuesta al cambio. Una vez que ésta cualidad se potencia en la formación de auténticas empresas IFA, el capital empresarial y el organizacional que da la formación de agrupamientos empresariales conlleva a la formación de auténticas redes empresariales de innovación para el aprovechamiento del capital sistémico.

## Obstáculos para el desarrollo del capital intelectual

- Disminución del gasto público en rubros como nutrición, salud, educación (infraestructura, personal, material didáctico) capacitación (laboral y empresarial) y desarrollo científico-técnico.
- Falta de impulso por parte de las empresas para acceder al conocimiento disponible en instituciones de educación superior mediante proyectos conjuntos, de investigación y desarrollo industrial.

## Esquema 26



Fuente: Elaboración propia con base en Sistema IFA de la cadena de valor sistémica integral de innovación, manufactura y marketing, CECIC

### 2.2.3. Nivel Macro

La competitividad macroeconómica se manifiesta en dos vertientes, la dinámica macroeconómica, esto es, las variables que determinan el crecimiento pleno y sostenido a mediano plazo y la eficiencia macroeconómica caracterizada por las variables determinantes en los costos-precios a nivel de empresas.

*La dinámica macroeconómica* o del crecimiento pleno y sostenido involucran, índices de acumulación de capital (inversión/PIB) y de ahorro interno (que determinan la brecha ahorro-inversión y la necesidad de ahorro externo), índice de innovación que determina el crecimiento de la productividad y el coeficiente o índice tributario que es la capacidad de inversión pública (no inflacionaria) del gobierno para el desarrollo de los capitales logístico, organizacional e intelectual.

*La eficiencia macroeconómica* es clave para la competitividad de las empresas (nivel microeconómico) y son cuatro variables las fundamentales: el tipo de cambio real competitivo es sin duda alguna variable individual más determinante de la competitividad macroeconómica y afecta a la economía en los precios relativos de los bienes comerciales y no comerciables.

Se requiere un sistema financiero y fiscal competitivos que permitan disponibilidad de financiamiento, plazos y tasas de interés competitivos internacionalmente, así como regímenes fiscales que den certidumbre y confianza a los inversionistas al tiempo que establece tasas impositivas similares a la de los socios comerciales y costos de transacción bajos en la operación fiscal.

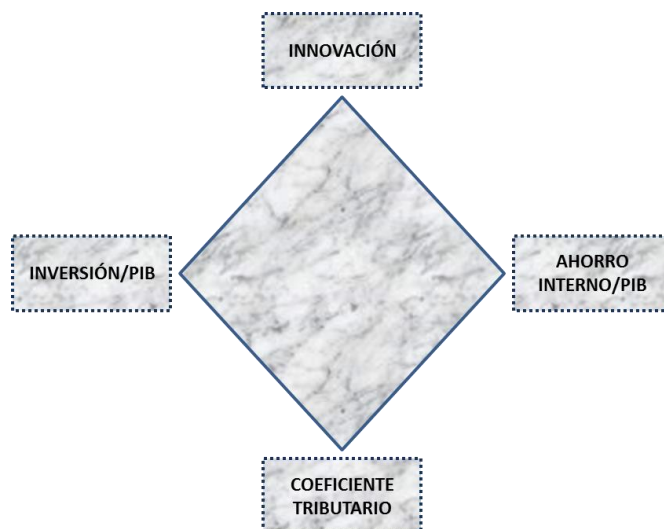
La competitividad macroeconómica va más allá del tradicional y aún presente enfoque en México y América Latina de una macroeconómica de estabilización que descuida las otras variables estratégicas de competitividad macroeconómica en especial el tipo de cambio real y la tasa de interés activas real.

### 2.2.3.1. Capital macroeconómico

Para que una economía sea competitiva implica impulsar la competitividad macroeconómica en dos vertientes: la dinámica (crecimiento) y la eficiencia macroeconómica; que a su vez, se sintetizan en dos diamantes de la competitividad macroeconómica.

- a) El diamante de la dinámica macroeconómica que se refiere a las palancas del crecimiento, en este diamante, la acumulación de capital y el aumento en la productividad vía innovación (adelanto tecnológico), requiere de coeficientes de ahorro y tributarios compatibles con un crecimiento sostenido.
- b) El diamante de la eficiencia macroeconómica se determina por el nivel de competitividad de cuatro variables macroeconómicas fundamentales que afectan directamente la competitividad de las empresas a nivel microeconómico: el tipo de cambio real, el crecimiento y volatilidad de la demanda agregada y la competitividad de los sistemas financiero y fiscal.

Esquema 27



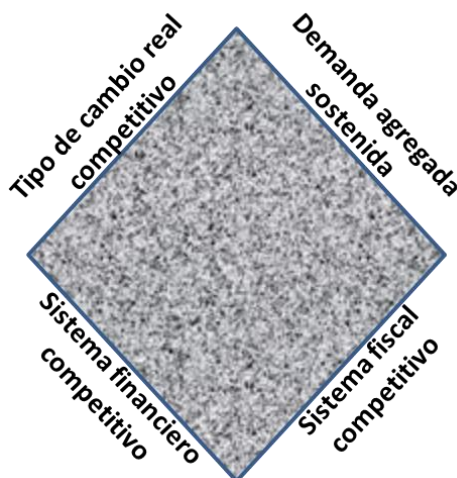
Fuente: Elaboración propia con base en La palanca del crecimiento, CECIC

El índice de la competitividad del crecimiento de Sacks y Warner, intenta medir los factores que subyacen en el crecimiento acelerado y sostenido del PIB en el mediano plazo con la agregación de sus tres índices (apertura, financiero y de creatividad), en el diamante de las palancas de crecimiento, serían cuatro índices fundamentales para explicar el nivel de crecimiento sostenido en el mediano plazo, de la región latinoamericana respecto a otros países.

En síntesis el modelo de competitividad sistémica, plantea que el reto de la competitividad macroeconómica que requiere poner énfasis en las palancas del crecimiento: elevando los índices de acumulación de capital (inversión), el de ahorro interno, el tributario y el índice de adelanto tecnológico, todo ello, para promover la innovación (productividad) como fuente del crecimiento competitivo.

Desde la vertiente de la eficiencia macroeconómica se plantean cuatro variables que determinan la competitividad a nivel de empresas: tipo de cambio real, crecimiento, volatilidad de la demanda agregada, y la competitividad de los sistemas financieros y fiscal convirtiéndose en el segundo diamante de la competitividad macroeconómica.

Esquema 28



Fuente: Elaboración propia con base en La competitividad macroeconómica más allá de la estabilización, CECIC

Este diamante está enfocado a generar, un balance interno que incluye el balance entre la recaudación y el gasto de gobierno, así como la estabilidad de precios y el tipo de cambio así mismo, se busca mantener el balance externo, que implica mantener un déficit de la cuenta corriente adecuado a una política equilibrada de ahorro interno y externo. El crecimiento macroeconómico competitivo sustentable está basado en la estabilización de precios; haciendo un especial énfasis en mantener un tipo de cambio real competitivo, el tipo de cambio real no debe sobrevalorarse para evitar las desastrosas consecuencias de una maxidevaluación.

El funcionamiento de cada una de las aristas del diamante se refuerza y depende de manera sustancial de las otras tres; en un enfoque sistémico, la política macroeconómica es interdependiente en sus balances y no podemos concebir cada uno de ellos por separado.

#### **2.2.4. Nivel Internacional**

Según Jürgen Habermas, las sociedades modernas se integran a nivel social, a través de valores, normas y procesos de entendimiento, también se deben organizar a nivel sistémico, a través de mercados y poder aplicado con criterio administrativo.

El Nivel Meta según el enfoque de la CEPAL incluye los niveles: Internacional, Institucional y Político-Social del modelo de competitividad sistémica del Doctor René Villarreal.

En este nivel, el reto, es la superación de la fragmentación social así como la capacidad de aprendizaje que ayuda a responder con eficacia los procesos de ajuste o cambios que generan las distintas sociedades.

El objetivo económico no es suficiente si no se tiene una estructura social organizada esto es, la importancia de los individuos que forman una sociedad y la

capacidad de gestión necesaria a nivel meta implica la existencia de algunos elementos como:

- ☆ Un consenso acerca del modelo de orientación al mercado nacional y al mercado mundial.
- ☆ Coincidencia en el rumbo concreto de las transformaciones.
- ☆ Concordancia en la necesidad de imponer los intereses del futuro a los bien organizados intereses del presente.

Es necesaria, la separación institucional entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones intermedias para lograr una tener un sistema de solución conjunta a los problemas o progresos que se presentan en una economía; ésta separación es la que hace posible la existencia de una organización autónoma, de procesos de aprendizaje independientes y, el desarrollo de la capacidad de anticipación y respuesta.

Una vez implantada la separación de instituciones, es posible que surja un Estado autónomo y eficiente al tiempo que los grupos de actores sociales privados y públicos se muestran dispuestos a cooperar y articularse entre sí. Tales son los requerimientos funcionales de orden general con miras a establecer reformas creativas en materia de gestión política; su fisonomía específica difiere de país a país en función de factores tales como la constelación político-institucional surgida en cada uno de ellos (CEPAL, 1997).

En el enfoque de Villarreal, la competitividad internacional o externa se refiere al modelo de apertura y la formación del capital comercial, implica, acuerdos de libre comercio y programas preventivos ante prácticas de competencia desleal, supone, un modelo de apertura eficiente con un programa de defensa a la competencia desleal y formación de capital comercial.

A nivel internacional, la formación del capital comercial es posible gracias al establecimiento de acuerdos comerciales, de integración y de promoción del comercio exterior que pongan a la empresa nacional primero, mediante el



desarrollo de servicios e instituciones de soporte para el desarrollo de nuevos mercados de exportación. La expansión comercial en un mundo globalizado debe permitir el fortalecimiento de las cadenas productivas al interior del país, fortaleciendo así el modelo de crecimiento endógeno con industria competitiva.

#### **2.2.4.1. Capital comercial**

La formación de capital comercial requiere ir más allá de las políticas gubernamentales enfocadas a la firma de tratados y acuerdos comerciales. Deben ser programas de integración comercial y productiva que incluyan transferencia tecnológica como uno de sus beneficios así como acuerdos que promuevan la inversión extranjera directa.

El principal problema de la formación de este capital es la erradicación de políticas comerciales que desconocen el entorno del nuevo tipo de competencia, donde la información, el conocimiento y el cambio son los nuevos impulsores de economía mundial y del mundo de los negocios.

Algunos países en desarrollo mantienen una política de tipo de cambio como ancla deflacionaria, lo que les resta competitividad mundial, paralelamente el tipo de cambio nominal de dichos países tienen niveles altos de volatilidad, lo que los inversionistas observan como un alto riesgo-país.

#### **2.2.5. Nivel Institucional**

Este nivel se forma a través del capital institucional y el capital gubernamental que se refieren al modelo de gestión gubernamental y Estado de derecho que son determinantes del entorno de la competitividad de las empresas.

El capital institucional garantiza la existencia de un Estado de derecho que genere certidumbre para la inversión privada con un sistema judicial confiable y marcos regulatorios que promuevan la competencia.

El capital gubernamental es indispensable para el desarrollo continuo de un gobierno con calidad en la promoción de la actividad económica y la procuración de buenos servicios públicos.

### **2.2.5.1. Capital institucional**

El análisis de este capital inicia con la incorporación de las instituciones para el funcionamiento de los mercados, ello incluye, el marco jurídico, las estructuras de poder, el acceso a la información, la formación de los individuos y hasta las características del sistema político alrededor de lo que son las reglas del juego o las instituciones y los actores u organizaciones.

Douglas North (1990) define a las instituciones como: reglas del juego de una sociedad que están formadas por la normativa formal (leyes, reglamentos y ordenanzas) y por las normas informales (códigos de conducta, costumbres, tradiciones y convenios) así como normas de conducta que promueven ciertos ideales como la honestidad, la integridad, el cumplimiento de los acuerdos que en gran medida contribuyen a la formación de capital social; las organizaciones son los jugadores y están formadas por grupos de individuos unidos entre sí por un objetivos común.

En el caso de las empresas, el objetivo común puede ser la maximización de las ganancias; si se trata de organizaciones políticas, el objetivo común puede ser mantener el poder o tener buenos resultados políticos; si son organizaciones educativas, como universidades y escuelas, tendrán el objetivo común de transmitir información y conocimiento y contribuir al saber universal. Las instituciones y organizaciones son diferentes pero ambas forman parte del mismo

proceso. Los agentes del cambio son las organizaciones las cuales intentan cambiar, perfeccionar o resistirse a las reglas institucionales.

#### Obstáculos al desarrollo del capital institucional

- Altos costos de transacción a las diversas actividades económicas (comerciales, financieras, productivas, entre otras) cuando el marco institucional no está suficientemente desarrollado.
- La incertidumbre; cuando ésta no resulta en franca eficiencia, de tipo institucional, afectan el desempeño de toda la economía.
- Ineficacia en los mercados mediante el sistema de precios por no contar con un marco institucional adecuado.

#### **2.2.5.2. Capital gubernamental**

Un gobierno con calidad implica una organización gubernamental inteligente que cuente con:

- La capacidad de aprender de manera continua sobre la realidad de los problemas y políticas públicas como de la calidad de los servicios públicos a la ciudadanía.
- La capacidad de innovar métodos y sistemas más eficaces y eficientes para proveer los servicios públicos limitados.
- La capacidad de respuesta al cambio de las demandas sociales y económicas, la velocidad y capacidad para anticipar y responder al cambio de la sociedad es un factor fundamental en una organización gubernamental inteligente.

El gobierno eficiente es aquel que puede complementar las acciones del mercado proporcionando un proyecto de país y una concepción integral de desarrollo ya que el mercado carece de un enfoque social y desconoce la presencia de externalidades, bienes públicos y obstáculos estructurales del desarrollo por lo que

el gobierno tiene un papel preponderante en el establecimiento de mecanismos democráticos que promuevan el desarrollo sustentable.

El gobierno no sólo debe corregir las fallas de mercado sino compensar y cubrir sus limitaciones y, potenciar al máximo su papel en la asignación de recursos, con un enfoque integral de la eficiencia económica y social: continúa organización gubernamental inteligente.

Obstáculos para un gobierno eficiente

- La existencia de fallas de mercado o la desigualdad en la distribución del ingreso, llevan a los gobiernos a sustituir el mercado creando un conjunto de empresas públicas en las que la oferta de bienes y servicios es menor a la que podría ser provista de manera privada.
- Los costos de producción se vuelven elevados porque el gobierno no tiene la facultad del administrador privado lo que fomenta la creación de grupos de interés que impiden incrementar la productividad de la empresa.

#### **2.2.6. Nivel Político-Social**

La competitividad a nivel político-social se sustenta en la formación del capital social que es la confianza.

Un crecimiento económico insuficiente, con baja capacidad de generación de empleos productivos y bien remunerados genera finalmente marginación social, inestabilidad política y problemas de gobernabilidad, que se convierte en un círculo vicioso, pues la falta de inversión y la creación de nuevas empresas es fundamental para crear empleo productivos, pero aquellas no pueden realizarse en un entorno de elevada delincuencia e inseguridad pública.

### **2.2.6.1. Capital social: la confianza**

El capital social se basa en la confianza que permite a los individuos comunicarse y cooperar entre sí, esto se lleva a cabo a través de normas de reciprocidad o redes de compromiso mutuo. Las normas de conducta institucionalizadas se transforman a su vez en capital social ya que están basadas en la credibilidad y la confianza. A diferencia de las instituciones legales, organismos políticos y sociedad civil, el capital social incluye costumbres y formas de asociación que son espontáneas y no necesariamente dependientes de leyes.

El capital social es un factor que contribuye a la disminución de los costos de transacción y a la resolución de problemas de acción colectiva como podría ser la provisión de los bienes públicos, en los que la cooperación de los individuos genera mayores niveles de bienestar social, ya que mejora el funcionamiento de los mercados, altera los términos de intercambio y aumenta las oportunidades para la especialización y por tanto la productividad.

En relación con la producción, el capital social funge como un insumo que facilita la coordinación y cooperación en el proceso productivo y a diferencia del resto de los factores de la producción presenta rendimientos crecientes a escala, es decir, no es consumido o agotado con el proceso productivo.

El capital social afecta de manera directa el desempeño de las instituciones y los gobiernos, una sociedad organizada y participativa tiene la factibilidad de ejercer y presionar sobre sus demandas, es así como problemas de índole social como la pobreza, la marginación o la participación política, no dependen únicamente del proceso económico sino de la interacción de fuerzas económicas, políticas y sociales.

Esto seis niveles, divididos en diez capitales, proporcionan una opción a la elevación de la competitividad de un país, un enfoque integral que abarca todos los ámbitos y actores de una economía pues, de ello depende el desarrollo que tiene una nación.

México podría ser más competitivo y sustentable, cuenta con los recursos naturales y humanos que se necesitan en esta globalización, debe generar un modelo de crecimiento competitivo y sustentable con empleo productivo y equidad distributiva que es el verdadero desarrollo.

Enfrentar el reto, requiere de un cambio en el paradigma de desarrollo y de la realización de una serie de reformas institucionales bajo una visión de nación basado en los trabajadores, empresarios, partidos y gobierno, en donde cada actor participe con un nuevo enfoque y propósito de manera conjunta.

*La década de los ochenta fue la del ajuste obligado. La de los noventa tiene que ser la de la justicia deliberada... La modernización de México es total; abarca la política, la sociedad, la cultura y la economía... es inevitable consolidar la redefinición de relaciones entre el gobierno y la sociedad en el campo económico.*  
*Carlos Salinas de Gortari*

## **Capítulo 3**

### **Competitividad en México**

Las políticas públicas juegan un papel importante en el desarrollo y crecimiento de la economía, así, las políticas regionales intervencionistas que buscaban la desconcentración territorial y la disminución de las disparidades interregionales- practicadas en los años sesenta y setenta- cuya eficacia, fue modesta, fueron en cierto modo reemplazadas por los procesos descentralizadores.

El objetivo de estas políticas radicaba principalmente en sentar las bases para un desarrollo local competitivo asegurando la equidad social a nivel nacional, aumentando la participación política y promoviendo la eficiencia a la par de una transparencia en la administración pública.

La historia nos muestra que la política implementada no fue suficiente para lograr crecimiento y desarrollo económico, de ahí, surge la necesidad de crear políticas que permitan la creación de un ambiente de desarrollo industrial a través del aprovechamiento de las ventajas competitivas y así, lograr un crecimiento sostenido, sustentable y competitivo a nivel microeconómico, mesoeconómico y macroeconómico, es decir, una política de competitividad sistémica.

La política de competitividad fomenta el desarrollo a nivel regional, sectorial y empresarial por lo que se requiere de un entorno favorable para el desarrollo de

los sectores, esto es, un enfoque sistémico con una visión estratégica que cuente con una participación activa de los actores.

Existen diferencias cruciales entre la política industrial<sup>39</sup> y la de competitividad<sup>40</sup> por lo que las políticas públicas para el fomento del desarrollo competitivo deben ser orientadas a la política de competitividad sistémica.

La historia de México, nos muestra la implementación de algunos modelos económicos en los que se han afrontado crisis, devaluaciones, inflación y pobreza, pero también desarrollo y competitividad en algunos ámbitos económicos.

Algunas instituciones mundiales dedicadas a medir y comparar la competitividad entre los países, colocan a México como una nación competitiva en diversos rubros, ello, tomando en cuenta que los factores que determinan la competitividad de un país, son muchos y complejos, por lo que, los dividen en pilares (Foro Económico Mundial), en factores (Anuario de Competitividad Mundial) o en índices (Instituto Mexicano para la Competitividad) que permiten vislumbrar los aciertos y debilidades que presenta un país que pretende ser competitivo.

### **3.1. Modelos económicos en México**

La vida política económica en México ha pasado por tres modelos económicos desde la segunda guerra mundial. El primer modelo llamado “Sustitución de importaciones”, se caracterizó por ser proteccionista, el Estado intervenía en todos los aspectos económicos de la nación dando como resultado un crecimiento industrial pero ineficiente en términos de calidad y costos para poder competir a nivel internacional.

---

<sup>39</sup> La política industrial apoya y protege principalmente al sector manufacturero de un país.

<sup>40</sup> La competitividad se define como la calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible de las actividades productivas privadas y el aumento de la productividad.



Este modelo entra en vigor en 1940 propiciando el aumento de la demanda de bienes y disminuyendo la tasa de desempleo; la política económica del entonces presidente, Manuel Ávila Camacho (1941-1946) estimuló la inversión extranjera en manufactura y comercio mientras que Miguel Alemán (1946-1952) impuso un fuerte control sobre la importación de bienes de consumo, beneficiando a toda la población. La suma de todos estos factores, da como resultado la época conocida como “El Milagro Mexicano” por el crecimiento sostenido e inicio de la formación de una nación moderna e industrializada.

Es posible dividir esta época en dos momentos económicos, crecimiento hacia afuera y crecimiento hacia adentro; este primero, se basa en el dinamismo del sector primario traduciéndose en crecimiento sin desarrollo ya que el número de industrias en el país aumentó aunque no con la base sólida de la libre competencia; el crecimiento hacia adentro se atribuye al desarrollo del sector industrial aunque las empresas no pudieron generar una competitividad hacia el exterior, probablemente se deba a la política proteccionista por parte del Estado, lo que representó un obstáculo hacia la industrialización moderna que pudiera contribuir al desarrollo social en México.

Al término de su gestión, el célebre don Eduardo Suárez (Ministro de Hacienda durante 11 años) explica: *La política del Gobierno durante el periodo del señor Presidente don Manuel Ávila Camacho ha sido determinada por la preocupación primordial de impulsar el desarrollo económico de México. Tratándose de un país como el nuestro, de vastos recursos inexplorados, de bajo nivel de vida, de población todavía en su mayor parte dedicada a trabajos agrícolas de resultados inciertos y realizados con técnica en muchas partes rudimentaria, parece indudable que la necesidad cuya constante atención es más urgente y a la que, cuando sea preciso, deben subordinarse cualesquiera otras, es lograr una capitalización más fuerte que la que hasta hoy hemos tenido, y a un ritmo menos lento, pues sólo así, en definitiva, será razonable esperar un aprovechamiento mejor y más amplio de nuestras naturales potencialidades y una elevación*

*progresiva del nivel de vida de nuestro pueblo*<sup>41</sup>. Desarrollo estabilizador, es el nombre con el que se le conoce, al segundo modelo aplicado en México, se inicia con Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970) y su principal objetivo fue modernizar la industria a través de la incorporación de tecnología para aumentar la productividad y así alcanzar un alto nivel de competitividad internacional.

El gobierno de Luis Echeverría (1970-1976) pondría especial atención en la inversión pública y la definiría como la clave que permitiría al país crecer de manera sostenida y sería, el primer gobierno que basaría sus resultados no sólo en indicadores económicos sino también en los sociales.

El principal objetivo de José López Portillo (1976-1982) se basaría en satisfacer las demandas mínimas de los trabajadores sin afectar los intereses financieros de las empresas, sin embargo, esto significaría el reajuste del gasto gubernamental, el apoyo a las empresas cesaría y se destinaría a la inversión en infraestructura, adquisición de empresas en quiebra y aumentos salariales.

*El desarrollo estabilizador no sólo significa una recomposición del modelo de desarrollo; también conlleva una recomposición del modelo de hegemonía, ya que exige una serie de controles sociales y políticos de las clases subalternas, lo que implica la antidemocracia sindical, la burocratización de las organizaciones populares y sus demandas, etc. Estas medidas de control político harán crisis en algunos sectores profesionales y estudiantiles en los últimos años de la década de los sesenta*<sup>42</sup>.

El tercer modelo detectado desde 1982 se conocería como neoliberal por el impulso de la economía de libre mercado, tiene como objetivos principales,

---

<sup>41</sup> Anda G. (2005), *Estructura Socioeconómica de México*. p. 96

<sup>42</sup> Piñera R. (2002), *La educación superior en el proceso histórico de México*. p. 300

combatir la inflación, fortalecer el ahorro interno, reducir el gasto público y lograr una estabilidad financiera. La responsabilidad de impulsar y reactivar la economía recaería en los empresarios nacionales. La nueva posición del gobierno llevaría a la apertura comercial.

*Esta estrategia se fundamenta en el postulado de que la economía de mercado es el camino más efectivo para promover el desarrollo económico de un país y el bienestar de su población. Supone que el funcionamiento eficiente de mercados competitivos, al permitir a los empresarios tomar decisiones sobre inversión, producción y empleo, fomentará el proceso de ahorro-inversión y, en consecuencia, se alcanzará el crecimiento económico que redunde en beneficio de todos. El papel del Estado consiste en “promover la creación de un ambiente económico que conduzca a la operación eficiente de mercados competitivos, que motive la inversión de los particulares y la generación de empleos productivos”<sup>43</sup>.*

Miguel de la Madrid (1982-1988) llegaría al poder en una etapa económica difícil, el país enfrentaría un súbito aumento inflacionario y disminuciones en la producción, esto, a causa de la nacionalización de la banca realizada por su predecesor. Elabora un Plan Global de Desarrollo en donde inicia la apertura económica, la desregulación y descentralización así como la privatización de empresas estatales.

En el sexenio de Carlos Salinas (1988-1994) México vería un fuerte crecimiento económico pero también se caracterizaría por privatizar una gran cantidad de empresas paraestatales incluyendo la privatización bancaria que llevaría a la crisis de 1995 y a la creación del conocido Fondo Bancario de Protección al Ahorro, FOBAPROA.

---

<sup>43</sup> Delgado de Cantú Gloria M. (2003), *México, estructuras política, económica y social*. p. 159

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte con Estados Unidos y Canadá se firma en 1993 con el objetivo de llevar a México a condiciones de competencia y nivel de vida comparables con las principales economías.

La crisis financiera o error de diciembre conocida en el exterior como efecto tequila en el mandato de Ernesto Zedillo (1994-2000) ha sido una de las más severas del siglo teniendo importantes repercusiones a nivel nacional, como la quiebra de miles de compañías por el aumento de precio del dólar que imposibilitaba el pago de sus deudas.

La migración como una oportunidad de trabajo y subsistencia caracterizaría al gobierno de Vicente Fox (2000-2006) así mismo, la implementación de políticas sociales en apoyo a estudiantes y familias marginadas llevaría a México a colocarse –según la ONU- como un país con un desarrollo humano alto.

El sexenio de Felipe Calderón definió desde el inicio, una campaña contra el crimen organizado y el narcotráfico, se caracterizó por presentar la inflación más baja de la historia de nuestro país mientras que aumentó la inversión en infraestructura.

Cada uno de los tres modelos implementados en la historia mexicana, ha tenido pros y contras, desde la modernización de la industria hasta elevadas tasas de desempleo y pobreza. El re-enfoque de objetivos a través de nuevas estrategias, requiere de un nuevo modelo integral que tenga como objetivo final, el bienestar y calidad de vida de la población en general y no sólo el crecimiento y expansión de algunos aspectos económicos.

Sin el afán de criticar partidos, presidentes, corrientes de pensamiento, políticas públicas y más, se presenta un cuadro en el que especifica las crisis suscitadas desde 1954 al 2012, describiendo brevemente las características de cada momento económico en el que las cosas en general no marchaban bien, lo que

puede justificar el cambio de modelo económico por uno estratégico con objetivos específicos, por supuesto que ha habido estrategias de política económica que han funcionado.

## Esquema 29

CRISIS EN MÉXICO DESDE 1953					
Adolfo Ruiz Cortinez (1953-1958)	Luis Echeverría Álvarez 1971-1976	José López Portillo 1977-1982	Miguel de la Madrid 1983-1988	Ernesto Zedillo 1994-2000	Felipe Calderón Hinojosa 2006-2012
1954 CRISIS	1976 CRISIS	1982 CRISIS	1986 y 1987 CRISIS	1995 CRISIS	2008 CRISIS MUNDIA EU Y EUROPA
"Devaluación sorpresiva"	Crecimiento acelerado y la estatización se financian con Deuda Externa.	"Defenderé el peso como perro".	"No permitiré que el país se me deshaga entre las manos"...	Fuga de capitales	Crisis crediticia en EU y Europa
Tipo de cambio devaluado 44.5%	Inflación 136%	Devaluaciones 581.82%	México sin créditos durante más de 2 años	Caen reservas	Aumento acelerado de los precios en materias primas: alimentos y petróleo
Inflación de 44%		Fuga de capitales	Inflación en 1986 de 159%	Error de diciembre o efecto tequila	
		Decreta banca estatal y control de cambios	Inflación sexenal record de 3710%	Con ayuda del tesoro de EU, FMI y BID se pagan tesobonos por 26,000 MDD	
		Inflación 459%	Devaluación sexenal record 1421%	45.8% del PIB destinada para deuda externa	
			90.3% del PIB en 1986 destinada para deuda externa		
			91.5% del PIB en 1987 destinada para deuda externa		

Fuente: Elaboración propia con base en Tello (2006).

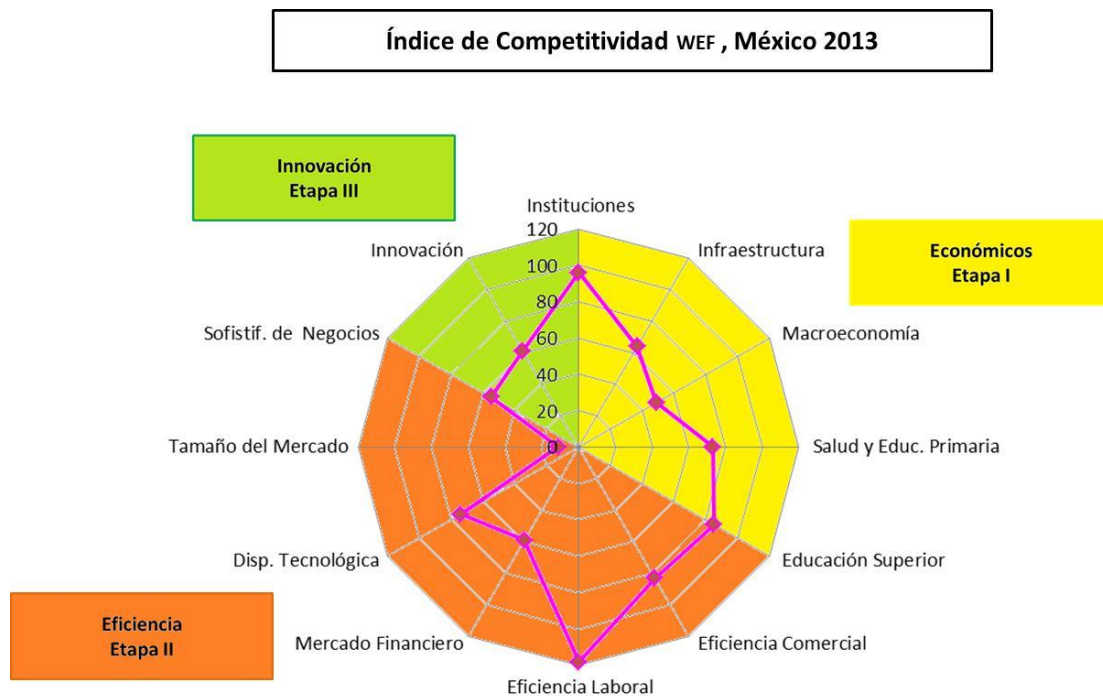
## 3.2. Nivel de Competitividad Internacional de México

### 3.2.1. Reporte Global de Competitividad del Foro Económico Mundial (WEF)

El Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) ha elaborado los niveles de competitividad por más de 30 años, el índice global de competitividad (IGC) provee de una estructura metodológica para valorar el tipo de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.

La competitividad y el crecimiento sustentable están determinados por las interrelaciones entre diversos factores, este indicador medido por pilares, se divide a su vez en tres etapas de crecimiento que comienzan con los requerimientos básicos hasta los más complejos.

Esquema 30

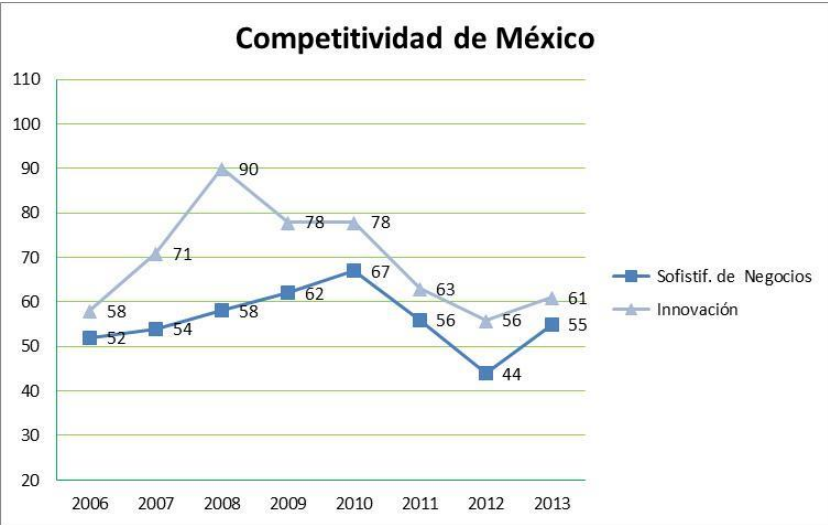


Fuente: Elaboración propia con base en Reporte de Competitividad Global WEF (2013)

Los 12 pilares desempeñan un papel determinante en todos los países como conductores de la competitividad, pero la importancia difiere de acuerdo a cada etapa de desarrollo, estos pilares afectan de distinto modo a los países, México, se encuentra clasificado desde el 2008 en la segunda etapa de desarrollo establecida por la WEF, así, los requerimientos básicos que nuestro país necesita para aumentar la competitividad nacional es el fortalecimiento de los siguientes pilares: Instituciones transparentes, mejorar infraestructura, salud y educación primaria.

Para alcanzar la etapa tres de desarrollo, el país necesita invertir en materia de innovación tecnológica y sofisticación de negocios, ya que a nivel internacional ocupa el lugar número 61 y 55 respectivamente, presentando una disminución desde 2008, se descuidaron estos aspectos competitivos para poder enfrentar el efecto de la crisis de Estados Unidos en ese mismo año que afectaron diversos sectores económicos.

Gráfica 1



Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte de Competitividad Global WEF (2013)

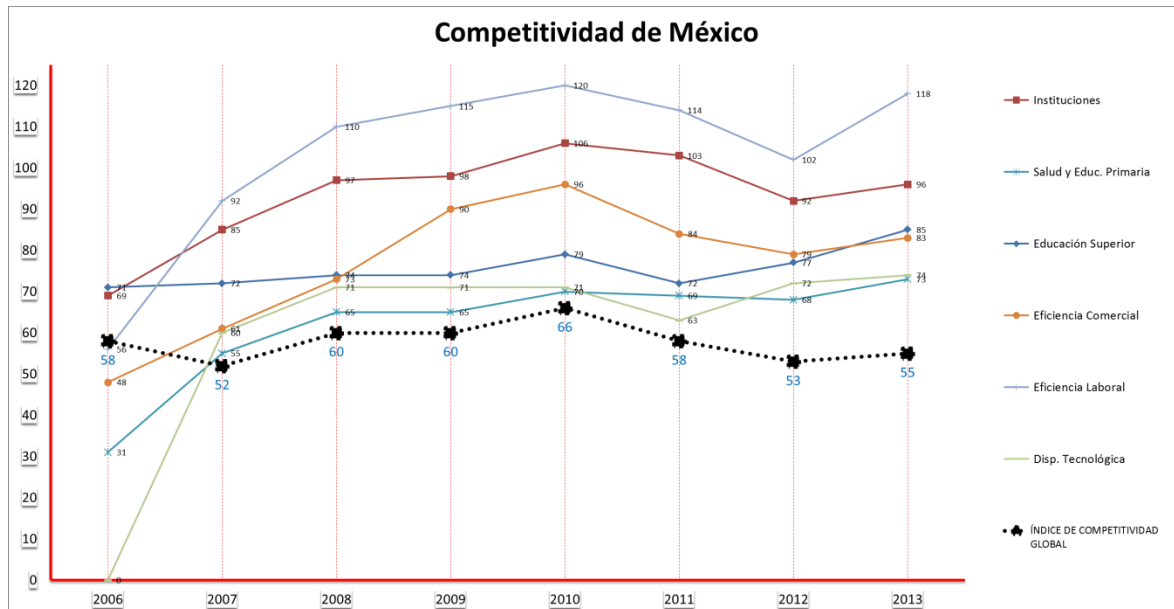
En la etapa 3, existen en el mundo 37 países que se consideran altamente desarrollados, en América sólo se encuentran Canadá, Puerto Rico y Estados



Unidos. En el período de transición, se encuentran 22 economías de las cuales 7 de ellas corresponden a países latinoamericanos: Chile, Brasil, Argentina, Costa Rica, Panamá y Uruguay.

Ciertamente, pensar que México pueda llegar a una etapa III es precipitado, aún hay problemas en los pilares básicos como se muestra la siguiente gráfica, en el que la eficiencia en las Instituciones, Salud y Educación Primaria y la Educación Superior nos colocan en los últimos lugares de 140 países analizados, son éstos rubros los que requieren una urgente solución.

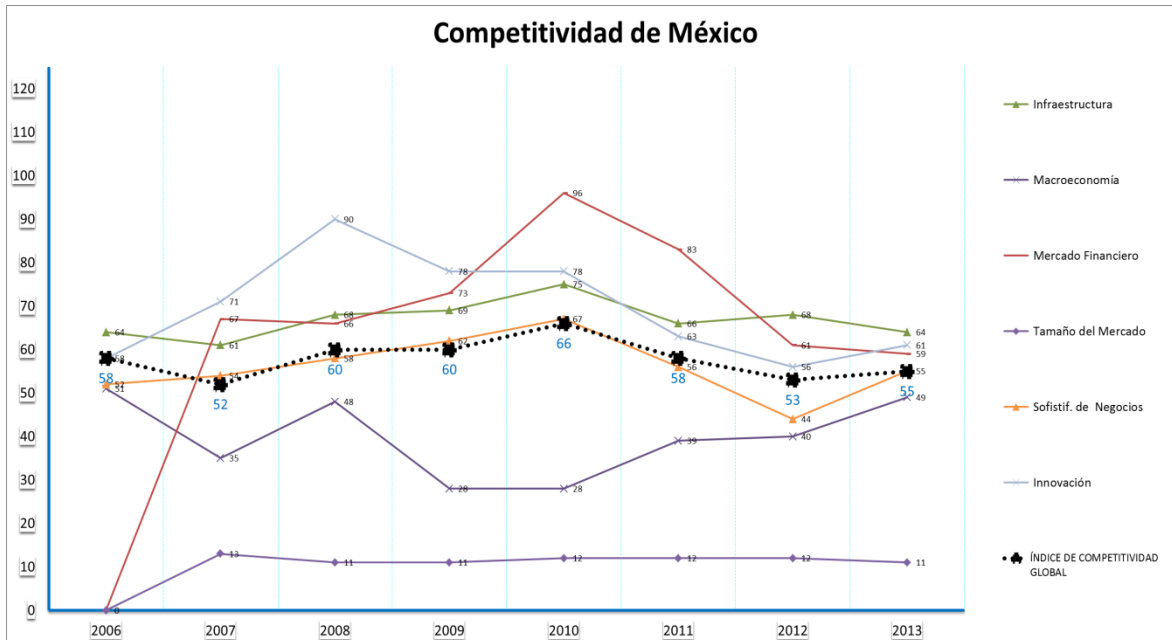
Gráfica 2



Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte de Competitividad Global WEF (2013)

Decir que todo está mal sería demasiado pesimismo, en estabilidad Macroeconómica el manejo ha sido de buen nivel, sobre todo durante la Crisis de 2008 en que fue calificado a nivel mundial como ejemplar. Aunque las condiciones para 2013 no se mantuvieron de esta forma, sigue propiciando un ambiente adecuado para el mercado financiero y los negocios.

Gráfica 3



Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte de Competitividad Global WEF (2013)

Ahora bien, si se revisa con detenimiento cada subdivisión de los pilares que se evalúan, la perspectiva se torna un tanto obscura, pues desde 2008 hasta el 2013 las evaluaciones que nos sitúan en un lugar mayor a 100 rebasan por mucho la cantidad de evaluaciones por debajo de 30 que manifiesta un buen desempeño.

Es necesario tomar en cuenta que la elaboración de este tipo de índices de competitividad se basa en la opinión pública y empresarial, no es posible confiar plenamente ni elaborar una tendencia basada en una opinión aunque ayuda a visualizar las condiciones en las que se encuentra la nación.

Observemos el pilar con la peor situación por año y por subdivisión:

Cuadro 1

1er. pilar: Instituciones						
Total de Países Analizados	134	133	139	142	144	148
Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1.01 Derechos de Propiedad	89	86	88	80	71	75
1.02 Protección de la Propiedad Intelectual	82	81	85	86	77	77
1.03 Desviación de los Fondos Públicos	95	100	98	94	88	105
1.04 Confianza Pública en los Políticos	98	94	94	100	97	105
1.05 Pagos Irregulares y Sobornos	-	-	91	91	81	88
1.06 Independencia del Poder judicial	86	91	92	89	88	90
1.07 Favoritismo en las Decisiones Oficiales de Gobierno	90	85	83	79	17	86
1.08 Desperdicio en el Gasto Gubernamental	80	69	81	75	67	81
1.09 Carga de las Regulaciones Gubernamentales	121	117	116	102	97	111
1.10 Eficiencia del Marco Legal en Disputas	111	94	102	101	100	98
1.11 Eficiencia del Marco Legal en Regulaciones	-	-	77	80	85	78
1.12 Transparencia en la Aplicación de Políticas Oficiales	94	75	79	70	64	67
1.13 Costo Mercantil del Terrorismo	71	91	112	121	117	110
1.14 Costo Mercantil del Crimen y la Violencia	125	124	132	134	135	139
1.15 Crimen Organizado	127	129	136	139	139	143
1.16 Confiabilidad de los Servicios Policiacos	124	124	132	133	134	126
1.17 Comportamiento Etico de los Negocios	82	96	93	88	76	88
1.18 Fortaleza de las Normas de Auditoría y Reportes	71	69	68	63	55	45
1.19 Eficacia de los Consejos Directivos	82	102	112	83	67	76
1.20 Protección de Intereses de Accionistas Minoritarios	69	72	81	72	60	56
1.21 Fortalecimiento de la Protección al Inversionista	-	-	33	36	39	41
Promedio Ponderado	97	98	106	103	92	96

Fuente: Elaboración propia con base en Reporte de Competitividad Global WEF (2013)

Tomando en cuenta este punto, el cuadro antes presentado muestra las partidas con serios problemas, se puede observar que la confianza y desempeño gubernamental dista de ser eficiente, tan sólo en crimen organizado no se tiene el mínimo control aunque el gobierno del presidente Felipe Calderón haya emprendido una campaña en contra, las consecuencias y la realidad es que ciertas políticas u objetivos gubernamentales resultan contraproducentes.

*La desviación de los fondos públicos* ocupa el lugar 105 de 148 países en 2013, las deficiencias legislativas y reglamentarias facilita que los tres niveles de gobierno, Municipal, Estatal y Federal, encuentren la forma de desviar fondos públicos para usos personales.

*Confianza Pública* en los políticos, como se esperaba, nos encontramos en la posición 105 en 2013, la confianza en los políticos se ha desvanecido casi por completo, sin hacer distinción de partido y color al que representan.

La posición 111 en 2013 le corresponde a la *carga de las regulaciones gubernamentales*, este es un factor que inhibe directamente la competitividad al imponer costos elevados a las actividades empresariales, por lo se requieren reformas fundamentales del sistema fiscal que simplifiquen los trámites y reduzcan el tiempo y el costo administrativo de las empresas.

*El costo del crimen y la violencia* en el desempeño de los negocios se sitúa en el lugar 130 para 2013, este aspecto se refleja una vez más y de manera directa en la competitividad de las empresas pues afectan sus gastos de protección personal y de vehículos, sistemas de alarma y vigilancia, seguros contra robo y asalto, contratación de seguridad privada y blindaje de autos. Estos gastos permanentes en materia operativa impiden un verdadero nivel competitivo.

Hablar de *crimen organizado* es sinónimo de narcomenudeo, extorsión, secuestro y terrorismo, en este rubro estamos en la posición 143 del total de 148 países en 2013, solamente 5 países en el mundo califican peor que México y son Colombia, Venezuela, Honduras, El Salvador y Guatemala. Este es un problema de índole nacional, en el que los Gobiernos Estatales y Municipales deberían actuar, un clima de inseguridad sin señales de mejora, inhiben las inversiones, tanto nacionales como extranjeras, en la formación y ampliación de las empresas que podrían emplear a miles de personas que se encuentran en desempleo.

La *confiabilidad de los servicios policíacos* es mínima, el lugar 126 en 2013 confirma la ineficacia en seguridad que se refleja en la infiltración del crimen organizado en todas las corporaciones policíacas.

Cuadro 2

4o. pilar: Salud y Educación Primaria						
Total de Países Analizados	134	133	139	142	144	148
Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013
4.07 Mortalidad Infantil	77	89	70	68	66	72
4.08 Expectativas de Vida	50	38	51	50	39	39
4.09 Calidad de la Educación Primaria	116	115	120	121	118	124
4.10 Matrícula en Educación Primaria	23	27	29	22	29	37
5o. pilar: Educación Superior y Preparación						
5.01 Matrícula en Educación Secundaria	67	64	61	64	71	67
5.02 Matrícula en Educación Preparatoria	74	75	80	79	78	79
5.03 Calidad del Sistema Educativo	109	115	120	107	100	119
5.04 Calidad Educativa en Ciencias y Matemáticas	127	127	128	126	124	131
5.05 Calidad de las Escuelas Negocios	53	49	52	49	51	65

Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte de Competitividad Global WEF (2013)

Los pilares cuarto y quinto atribuidos a la salud y a la educación muestran el potencial futuro del país, *las inversiones en salud pueden resolver los problemas del desarrollo, deben ser parte fundamental de una estrategia general de desarrollo y reducción de la pobreza*<sup>44</sup>.

La *calidad en educación primaria* tiene el lugar 124 en 2013, cifra que empeora desde 2008, el bajo nivel educativo en este nivel refleja la falta de preparación y capacitación de los docentes mientras que la prueba Enlace determina el nivel tan bajo que tiene la población infantil, estos aspectos muestran un panorama sombrío y vergonzoso que se debe atender inmediatamente.

Tanto las expectativas de vida como la mortalidad infantil nos colocan por encima de los países más pobres del mundo, el primer objetivo básico, se ha cubierto aunque no está resuelto, el siguiente paso es asegurar la calidad educativa, calificar a la mano de obra, que finalmente determinarán el nivel de eficiencia empresarial.

El mejor pilar en el que nos sitúa el reporte es el décimo segundo, llamado innovación.

<sup>44</sup> Sachs Jeffrey (2001) *Macroeconomía y salud: invertir en salud en pro del desarrollo económico*. p. 28

Cuadro 3

12o. pilar: Innovación						
Total de Países Analizados	134	133	139	142	144	148
Años	2008	2009	2010	2011	2012	2013
12.01 Capacidad para la Innovación	67	80	86	76	75	75
12.02 Calidad de Instituciones de Investigación Científica	79	65	60	54	49	64
12.03 Compañías que realizan Investig. y Desarrollo.	71	78	90	79	49	61
12.04 Colaboración Industria-Universidades en Investig.	84	62	59	45	42	44
12.05 Suministro Gubernamental de Tecnologías Avanzadas	104	93	96	75	67	63
12.06 Disponibilidad de Científicos e Ingenieros	105	94	89	86	71	77
12.07 Patentes de Utilidad Práctica	56	60	60	58	58	57
Promedio Ponderado	90	78	78	63	56	61

Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte de Competitividad Global WEF (2013)

La disponibilidad de científicos e ingenieros en 2008 situaba a México en el lugar 105 y para 2013 en el lugar 77, esto representa un notable avance, según el Informe de Desarrollo Humano, la innovación y la tecnología contribuyen directamente en el bienestar de la población. Comparar a México con países que presentan un desarrollo humano muy alto en cuanto a graduados en ciencias e ingeniería habla del progreso que se ha tenido a lo largo de la última década como lo muestra la gráfica, este indicador sólo se refiere a las personas o jóvenes que han finalizado con éxito el último año de un nivel o subnivel de educación en ciencia e ingeniería.

Gráfica 4



Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de Desarrollo Humano 2013

Si bien, el país cuenta con un mayor número de especialistas, éstos deciden emigrar a otros países en donde se les otorgan mejores condiciones económicas, calidad de vida y capacitación, este fenómeno está ligado directamente a la calidad de las empresas nacionales que no están generando un alto nivel de competitividad para esa fuerza de trabajo capacitada.

Además de revisar los datos que arrojan las diferentes instituciones en específico, es preciso unir estos factores, es decir, remitirse a los pilares básicos que afectan o benefician en la vida económica y social de las personas. Por ejemplo, en

materia de salud, las enfermedades repercuten en el desarrollo económico, invertir en salud es un componente fundamental de las estrategias generales de desarrollo, la inversión en salud alcanza su máxima eficacia cuando forma parte de una sólida estrategia general de desarrollo. El crecimiento económico requiere no sólo individuos sanos, sino también educación y otras inversiones complementarias, una adecuada división del trabajo entre los sectores público y privado, un buen funcionamiento de los mercados, una gestión pública adecuada y acuerdos institucionales que impulsen los avances tecnológicos.

El crecimiento propiciado por el sector privado en el ámbito empresarial debe complementarse con la intervención activa de los gobiernos en diversas esferas: asegurar las inversiones esenciales en salud y educación, garantizar el imperio de la ley, proteger el medio ambiente y trabajar en cooperación con el sector privado para promover el progreso científico y tecnológico.

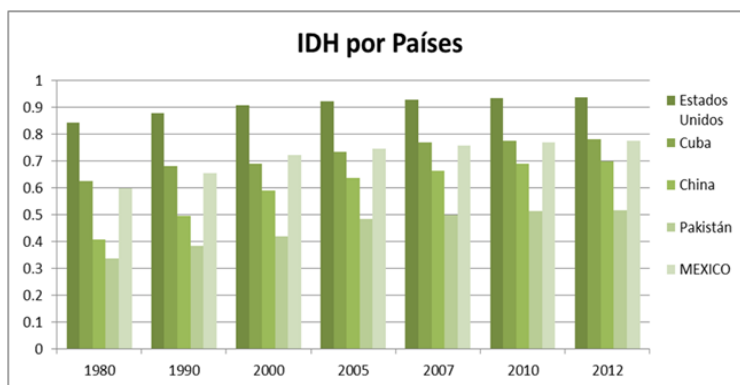
Los problemas se atribuyen al sector público y al sector privado, éste primero debe generar las condiciones idóneas que permitan al otro sector decisiones que estimulen la libre competencia del mercado, esto serviría para estimular el consumo del mercado interno que se traduciría en un crecimiento económico nacional.

De manera individual, las personas asumen parte de la responsabilidad hasta donde les sea posible, es decir, aprovechando las opciones educativas, capacitándose, mejorando su rendimiento y especializándose en sus respectivas áreas de trabajo, que al final, deberían traducirse en bienestar social.

A este respecto, vale la pena mencionar la posición que ocupa México en el indicador de desarrollo humano (IDH) elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), este es un indicador social que se compone de tres parámetros principalmente: vida larga y saludable, educación y nivel de vida digno.

Los países se colocan de acuerdo a los rubros antes mencionados en cuatro divisiones que van desde desarrollo humano muy alto, para seguir con desarrollo humano alto y desarrollo humano medio, finalizando con desarrollo humano bajo. En la gráfica

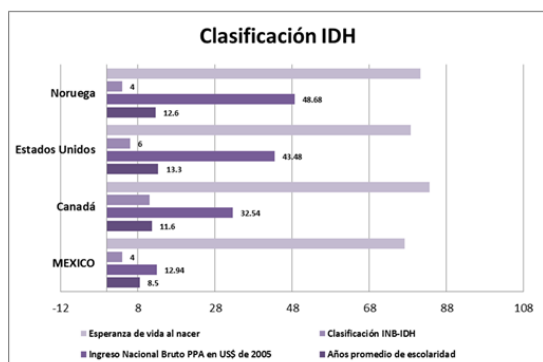
Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de Desarrollo Humano 2013

se compara a México (0.77 en 2013) con un país de cada división desde 1980 al 2013, se puede notar que el nivel de vida ha aumentado, colocándose en el nivel de desarrollo humano alto comparable con economías como Cuba (0.78 en 2013) y por encima de una nación como China (0.69 en 2013).

Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de Desarrollo Humano 2013

La esperanza de vida promedio al nacer de los países con desarrollo humano muy alto oscila en los 77 años mientras que el promedio de escolaridad es mayor a los 11, son algunos aspectos que se toman en cuenta al definir el nivel de vida de la población, al contrastar a México con tres de los países en este nivel de desarrollo, se puede concluir que la

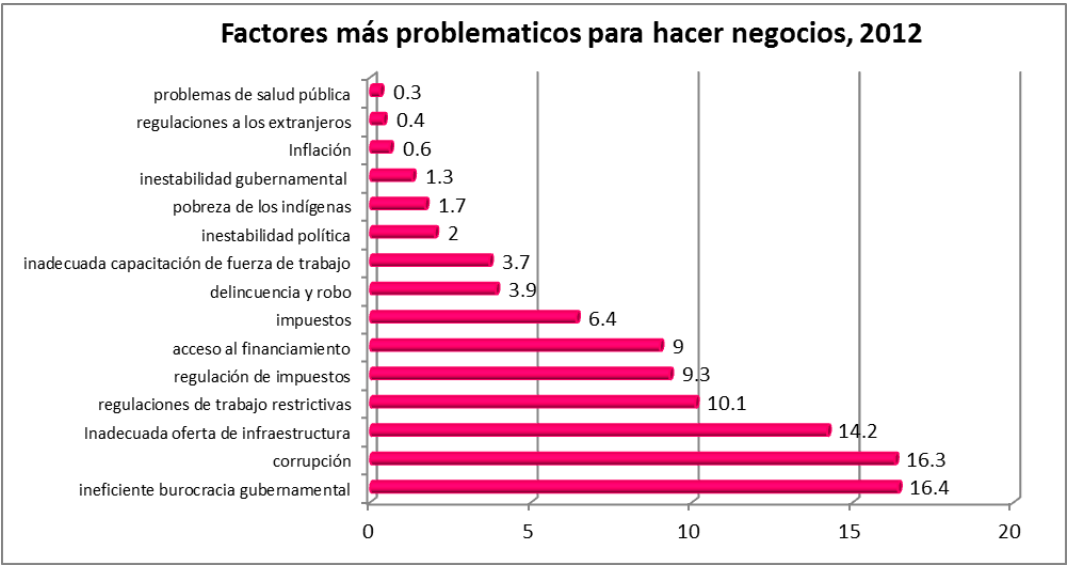
educación sigue siendo el punto clave de desarrollo que debe aprovechar nuestra nación buscando siempre, proveer de mejores condiciones de vida a la población.

En resumen, el reporte global de competitividad señala que nuestro país junto con Chile, Brasil y Uruguay, se encuentra en la etapa de transición, de la segunda a la tercera etapa de competitividad, esto por el buen desempeño macroeconómico que pasó del sitio 48 en 2008 al 28 para 2009 incluso superando a Canadá, después de todo, el manejo del gobierno de las variables macro durante la crisis



de 2008 fue correcto a diferencia de países europeos como España, Grecia y Portugal, esta condición permitiría enfocar la estrategia de competitividad sistémica, al siguiente nivel, es decir, enfocar recursos para otro nivel económico, recordemos que los pilares con mayor atraso a nivel mundial son: la eficiencia del comercio de mercancías, la eficiencia del mercado laboral, las instituciones y la educación superior sin olvidar los principales obstáculos o factores más problemáticos para hacer negocios (Gráfica 7).

Gráfica 7



Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte de Competitividad Global WEF (2013)

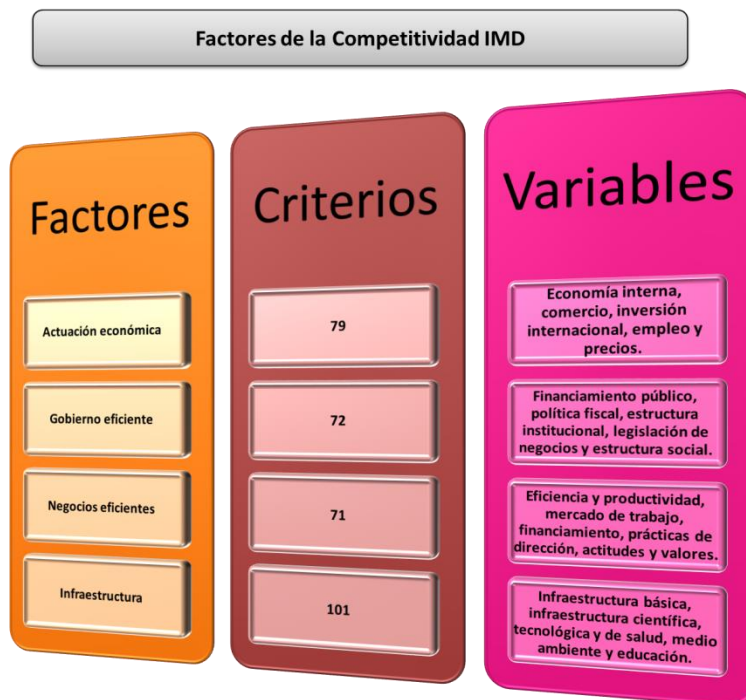
### 3.2.2. Anuario de Competitividad Mundial (WCY) del Instituto Internacional para el Desarrollo de la Capacidad de Gestión (IMD) y Doing Business (DB)

#### 3.2.2.1. Índice de Competitividad IMD

La competitividad definida por el *Institute for Management Development (IMD)* se asocia a la capacidad de competir en mercados nacionales o de enfrentar a la competencia internacional, éste índice se lleva a cabo desde 1989 y combina variables de resultado, tales como el desempeño económico, con aproximaciones de la eficiencia del gobierno y del sector empresarial y con variables relacionadas con el desarrollo de la infraestructura.

El índice mide la competitividad de 60 países aproximadamente en 323 criterios agrupados en cuatro factores, analiza y mide la habilidad de las naciones para crear y mantener un medio ambiente que sustente la competitividad de las empresas.

Esquema 31

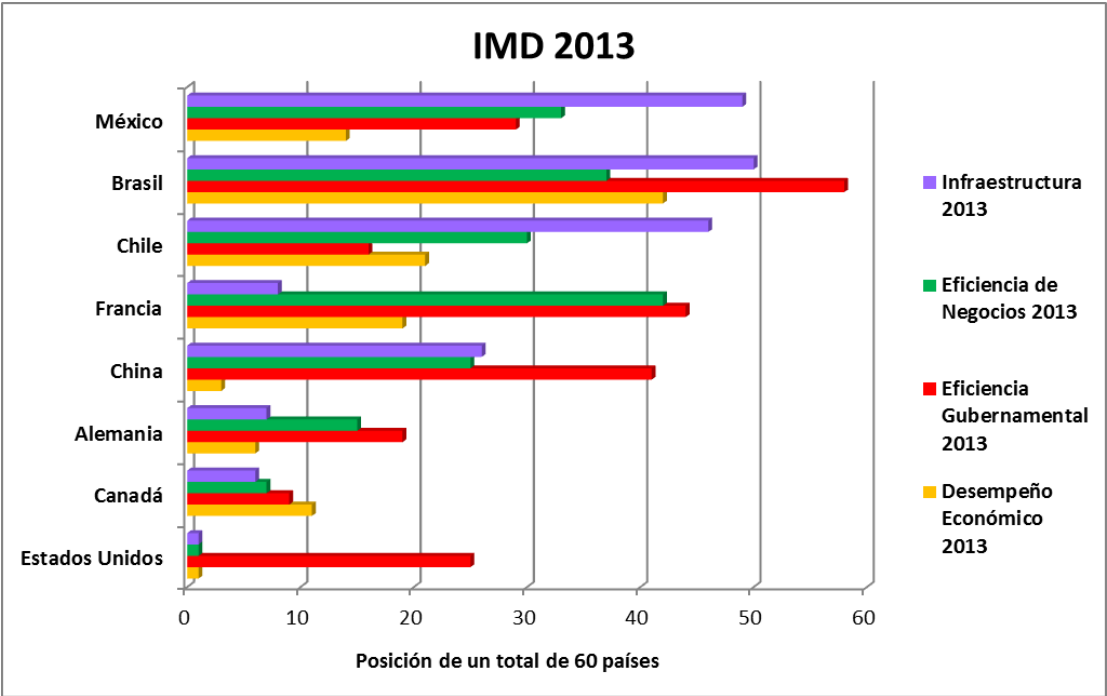


Fuente: Elaboración propia con datos de Meixueiro (2008)

Los datos que se utilizan para evaluar cada criterio se obtienen a partir de informaciones “rígidos” de una red de instituciones nacionales e internacionales, y a través de informaciones “flexibles”, extraídas de cuestionarios enviados a empresarios en todo el mundo.

El instituto define la competitividad como *un campo de conocimiento económico que analiza los factores y las políticas que determinan la habilidad de una nación para crear y mantener un ambiente que sustente la creación de valor para las empresas y más prosperidad para la gente, enfatiza la prosperidad de las personas, lo que implica destacar el carácter social de la competitividad*<sup>45</sup>.

Gráfica 8



Fuente: Elaboración propia con base en Informe de Competitividad Mundial, IMD (2013)

La gráfica anterior compara a México con países en los primeros lugares y con naciones que se encuentran en las mismas condiciones en ciertos rubros. Se

<sup>45</sup> Meixueiro N. (2008) Documentos selectos de desarrollo regional y políticas públicas. p. 52

ubicó en el lugar número 32 del ranking general en 2013, escalando cinco lugares respecto del año anterior, lo que lo coloca, según el IMD entre los ganadores junto a economías como Alemania y Suiza.

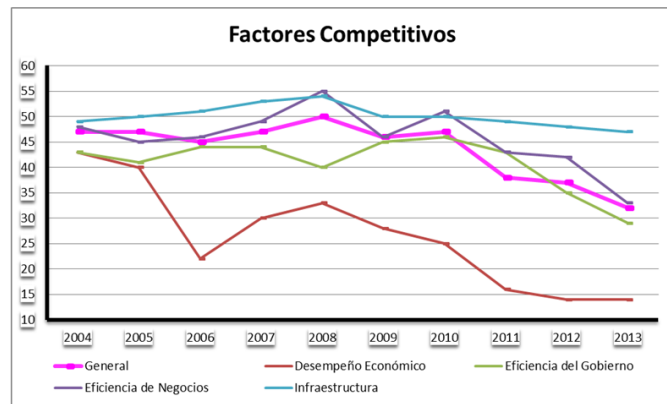
Países como Indonesia (lugar 39), Perú (lugar 43) y Colombia (lugar 48) se destacan por ascender en el ranking aunque no en la medida que los países definidos como ganadores.

Así mismo, las economías que descendieron sólo algunas posiciones son India (40), Sudáfrica (53) y Brasil en el lugar 51 que a pesar de su progreso económico mostrado en los últimos años, no ofrece mejores condiciones para el desarrollo de las empresas.

Comparando a Chile con México por sus similitudes económicas, se puede observar una mejor ubicación estando en el lugar número 30, superándolo en los cuatro rubros que mide esta institución.

De manera general se ha dicho que México ha mejorado, al revisar la evolución por división, se puede concluir un avance de la posición 42 a la 33 en 2013 en el factor de Eficiencia en los Negocios mientras que Eficiencia en el Gobierno mejora seis posiciones, pasando del lugar 35 al 29, manteniéndose intacto el ranking en Desempeño Económico en el lugar 14.

Gráfica 9



Fuente: Elaboración propia basado en Informe de Competitividad Mundial, IMD (2013)

Si vemos estos agregados a lo largo del tiempo, México ha avanzado en materia competitiva, en tan sólo nueve años, en ranking general pasa del sitio 47 al 32 y no sólo eso, de manera específica también mejora en promedio 15 lugares:

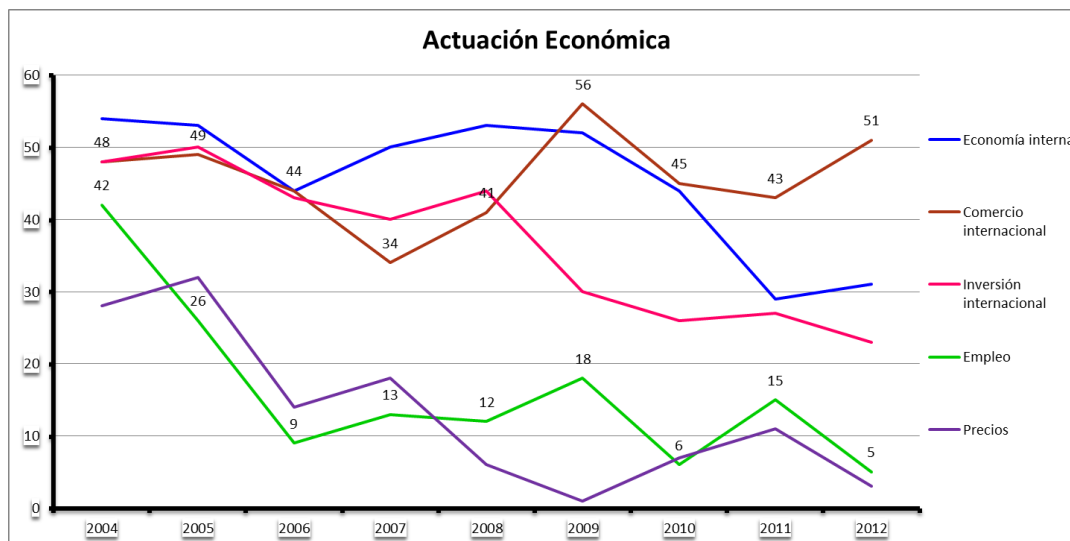
- Desempeño Económico → 2004:43 y 2013:14 = 29 posiciones

- Eficiencia del Gobierno → 2004:43 y 2013:29 = 14 posiciones
- Eficiencia de Negocios → 2004:48 y 2013:33 = 15 posiciones
- Infraestructura → 2004:49 y 2013:47 = 2 posiciones

Generar el ambiente idóneo para que el sector privado se sienta seguro es sólo uno de los primeros objetivos macroeconómicos que se persiguen en cualquier economía, ahora bien, las decisiones del sector privado no son menos importantes que las gubernamentales, van de la mano y en conjunto generan condiciones laborales y protección a los individuos.

A nivel macroeconómico las variables que permiten la evaluación de la *Actuación Económica* son: economía interna, comercio internacional, inversión internacional, empleo y precios.

Gráfica 10



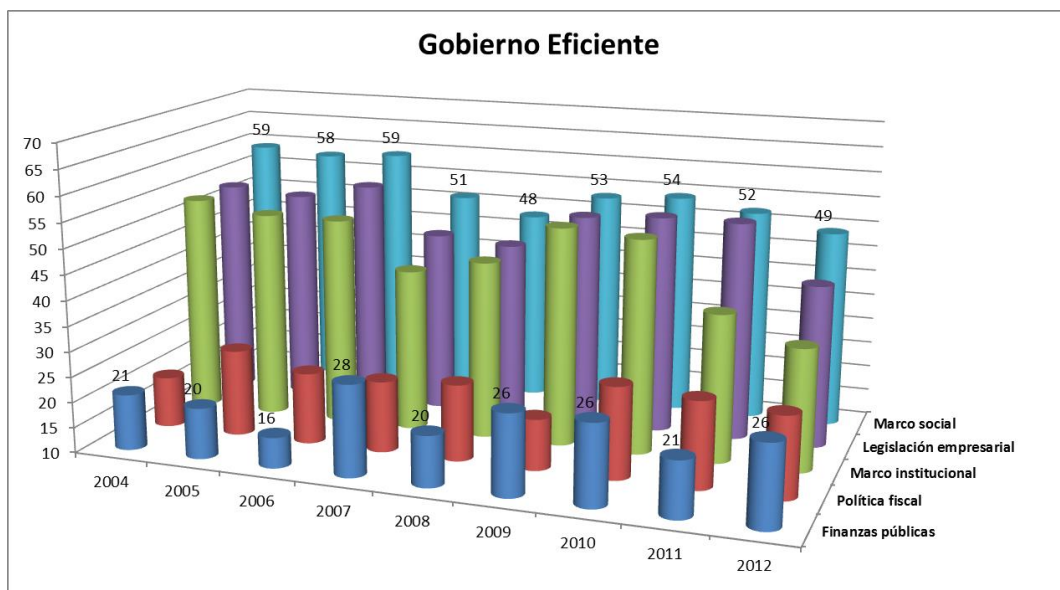
Fuente: Elaboración propia con base en Informe de Competitividad Mundial, IMD (2012)

Aunque es evidente a través de la historia de nuestro país el apoyo y la confianza que se ha tenido en el comercio internacional, es un buen momento para fomentar la economía interna, que como se puede apreciar, no es el aspecto que cuente

con el mejor desempeño aunque definitivamente contamos con una variable competitiva de gran influencia en la economía, los precios.

A nivel institucional de la clasificación de competitividad sistémica, el capital gubernamental e institucional debe tener una participación activa, si observamos las variables que se evalúan en el IMD para obtener un *Gobierno Eficiente*, las finanzas públicas así como la política fiscal, han tenido un desempeño aceptable aunque para el enfoque sistémico y el fin último de este trabajo, el marco social y la legislación empresarial necesitan especial atención pues los niveles no sugieren un aumento de competitividad.

Gráfica 11



Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de Competitividad Mundial, IMD (2012)

La inversión en infraestructura no ha mejorado casi nada, a lo largo de nueve años ha descendido en sus evaluaciones, siendo la infraestructura tecnológica (subdivisión) la más atrasada, reafirmando lo que el indicador WEF arrojaba, una urgente inversión en innovación y tecnología.

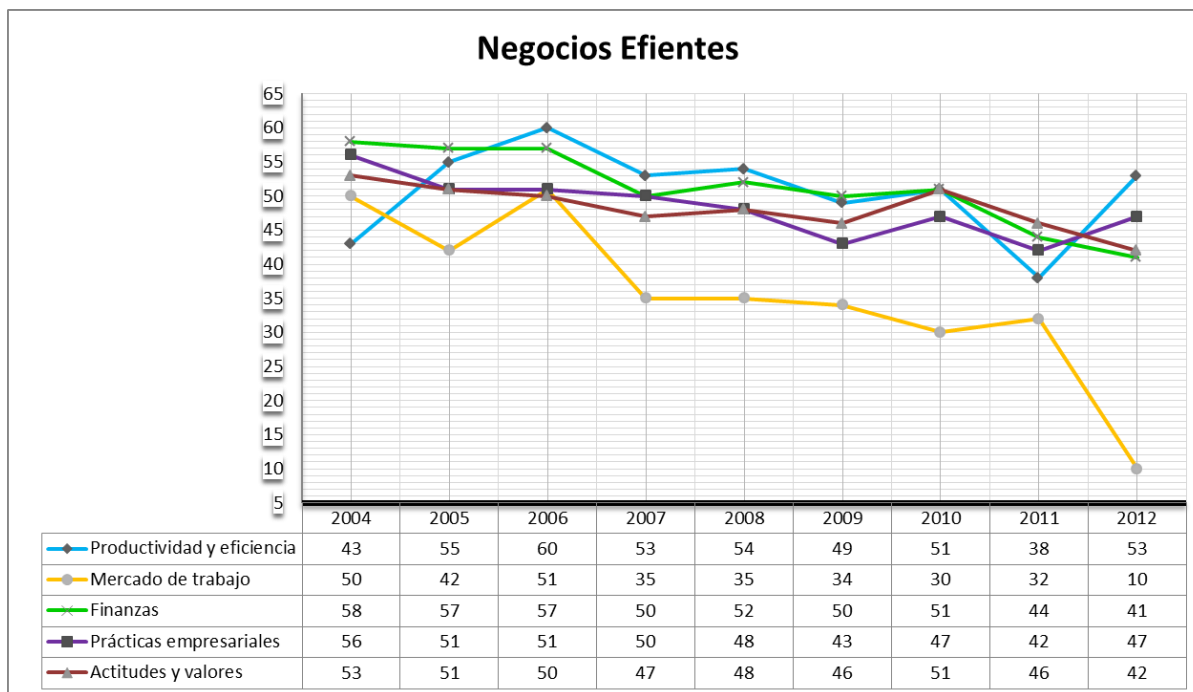
Cuadro 4

Infraestructura	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Infraestructura básica	50	56	55	51	52	53	52	49	43
Infraestructura tecnológica	59	59	60	53	53	56	54	55	51
Infraestructura científica	59	60	61	56	56	54	42	37	38
Salud y Medio Ambiente	54	53	56	46	48	40	43	44	43
Educación	56	56	55	50	50	49	52	54	56

Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de Competitividad Mundial, IMD (2013)

En cuanto al clima empresarial se refiere, el mercado de trabajo se coloca para 2012 en el mejor lugar de todas las subdivisiones de este rubro, la productividad y eficiencia no tienen un desempeño favorable, las medidas, apoyos y estrategias no están llevando a la mejora de estas condiciones que repercuten directamente en la competitividad nacional e internacional de las empresas.

Gráfica 12

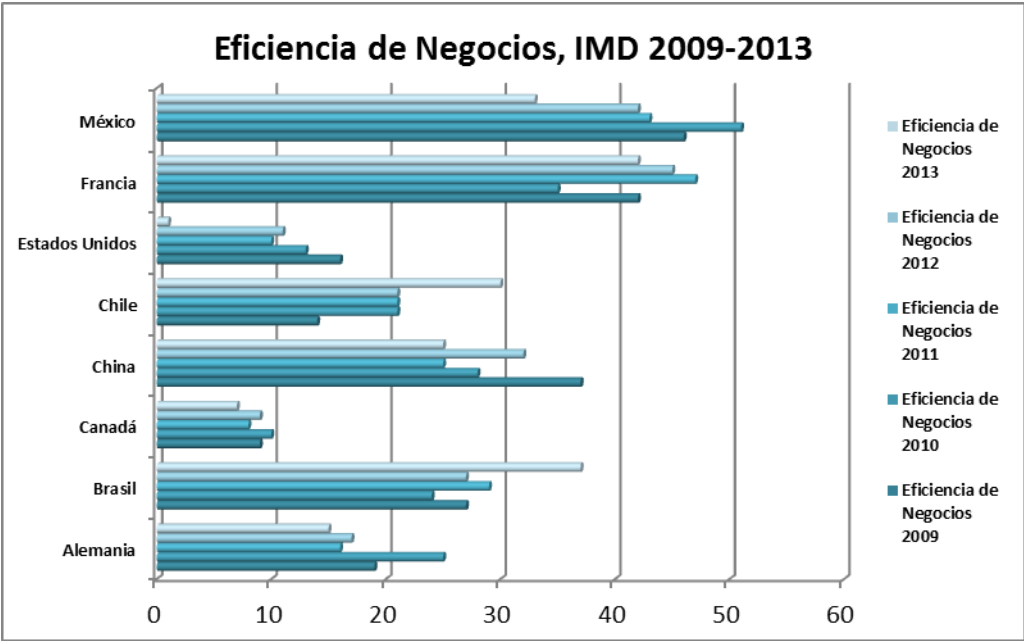


Fuente: Elaboración propia con datos del Informe de Competitividad Mundial, IMD (2013)

La siguiente gráfica muestra el nivel de eficiencia que tiene México desde 2009 hasta el 2013 en comparación con siete economías entre ellas, Chile, Estados Unidos y Canadá, este primer país se toma en cuenta, por la similitud de operación nacional y las dos restantes, por ser vecinos y principales socios comerciales gracias al Tratado de Libre Comercio, TLCAN.

A este respecto, la comparación resulta motivante, México compite con Francia y puede tomar como ejemplo de eficiencia empresarial a naciones como China. Cabe mencionar el hecho que Canadá esté colocada con el mejor desempeño, la relación entre la eficiencia en sus negocios se traduce en óptimos niveles de vida, comenzando con salud y educación –como se señaló en los indicadores del IDH-, aprovechar la relación comercial que se tiene con este país así como seguir su ejemplo, sería una estrategia viable de política económica.

Gráfica 13



Fuente: Elaboración propia con base en Informe de Competitividad Mundial, IMD (2013)



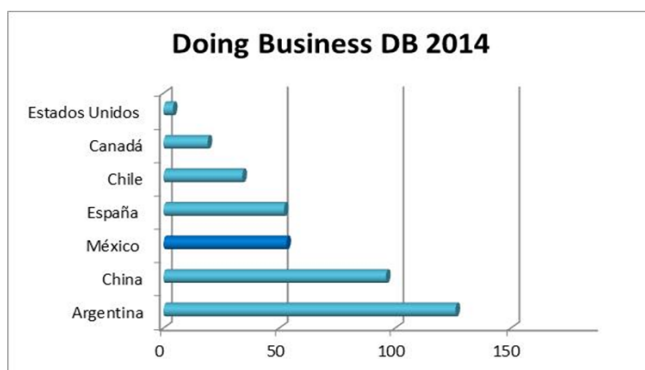
### 3.2.2.2. Índice de Competitividad DB

Los datos que genera Doing Business (DB) representa la clasificación global de la *Facilidad de Hacer Negocios* de entre **189** economías así mismo, presenta una lista que denomina, *Distancia a la Frontera* (DAF), ambos indicadores tienen como punto de referencia a las medias regionales y a los países OCDE de altos ingresos.

A través de sus indicadores, se realiza un análisis y seguimiento de los cambios en las regulaciones aplicables a las pequeñas y medianas empresas nacionales que operan en la nación tomando en cuenta su ciclo vital, esto es, apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia.

También, documenta las regulaciones sobre empleo de trabajadores y hace un seguimiento de las buenas prácticas a nivel mundial para proporcionar un análisis introspectivo del modo en que los gobiernos han mejorado en el pasado el entorno regulatorio en esta clasificación empresarial.

Gráfica 14

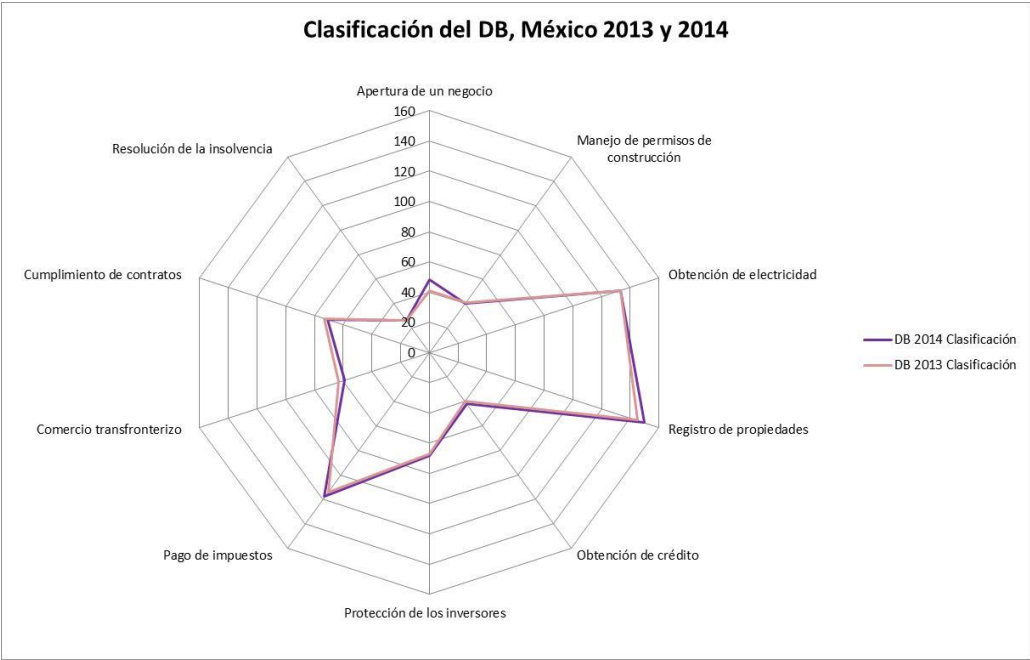


Fuente: Elaboración propia basado en Reporte Doing Business, DB (2013)

La Gráfica número 14 muestra el índice calculado para el 2014, comparando a México (2014=53; 2013=51) con Estados Unidos en la posición número 4 y con Argentina en el lugar 126, el sector privado encuentra en México, un ambiente favorable para invertir.

Las economías con mejores clasificaciones sobre la facilidad para hacer negocios, no son las que carecen de regulaciones, sino aquellas cuyos gobiernos hayan logrado crear un sistema regulatorio que facilite las interacciones en el mercado y proteja intereses públicos importantes sin obstaculizar el desarrollo del sector privado.

Gráfica 15



Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte Doing Business, DB (2013)

El panorama general de negocios en México (DB) presenta siete rubros positivos que apoyan los procesos de creación y mantenimiento de empresas, sólo tres debilidades necesitan regulaciones públicas que simplifiquen la complejidad del trámite.

Las reformas implementadas en México en 2010, 2011 y 2013 han permitido que la apertura de negocios sea más ágil, principalmente por el tiempo, ya que el número total de días necesarios en promedio para inscribir una empresa sin necesidad de realizar pagos extras es de 6 días, colocándose por debajo del promedio de todos los países de América Latina con 36 días.

El número total de procedimientos<sup>46</sup> necesarios para inscribir una sociedad sólo es de 6 mientras que los países pertenecientes a la OCDE necesitan 5 trámites; el importe que el empresario necesita depositar en un banco o ante un notario antes de la inscripción y hasta tres meses después de la constitución de la sociedad es una de la reformas hechas en 2013 que permite el establecimiento de las empresas con mayor agilidad por no tener capital mínimo; ambos indicadores posicionan a nuestro país como competitivo en la apertura de empresas frente a países de América Latina y la OCDE.

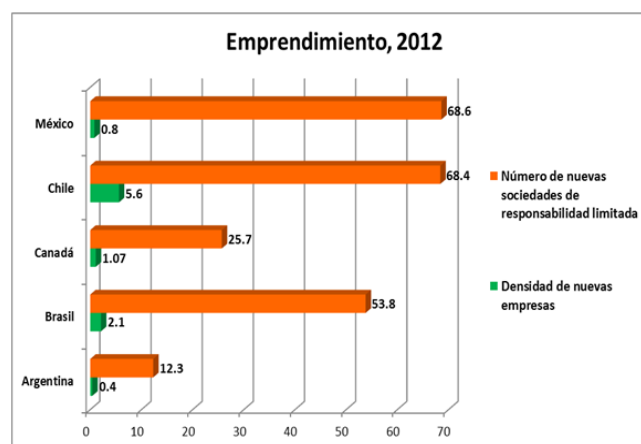
Cuadro 5

Indicador	México	América Latina y el Caribe	OCDE
<b>APERTURA DE NEGOCIOS, clasificación 2014</b>	48	-	-
<b>Procedimientos (número)</b>	6	9	5
<b>Tiempo (días)</b>	6,0	36,1	11,1
<b>Costo (% de ingreso per cápita)</b>	19,7	33,1	3,6
<b>Requisito de capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)</b>	0,0	3,6	10,4

Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte Doing Business, DB (2013)

Estos datos pueden cotejarse con la actividad empresarial, la siguiente gráfica muestra los datos provenientes de 139 registros de empresas sobre el número de nuevas empresas creadas en los últimos nueve años. Con el fin de medir la actividad empresarial, se recopilan datos de nuevas empresas registradas por cada

Gráfica 16



Fuente: Elaboración propia basado en Reporte Doing Business, DB (2013)

<sup>46</sup> Un procedimiento se define como cualquier interacción de los fundadores de la sociedad con terceras partes externas (por ejemplo, organismos del gobierno, abogados, auditores o notarios).

1,000 trabajadores en edad activa (15-64 años), las unidades de medida son empresas formales y privadas de responsabilidad limitada.

Algunos de América Latina y el Caribe y otros pertenecientes a la OCDE se contrastan con México y aunque la densidad de nuevas empresas no se encuentra al nivel de Chile, el número de nuevas empresas se encuentra por encima de Canadá que como se especificó párrafos arriba, es una de las economías modelo.

La obtención del crédito (lugar 42 de 189) es uno de los rubros positivos con que México se defiende frente a otros países, analicemos el significado de cada aspecto que define a este rubro.

- Índice de fortaleza de los derechos legales (6): este índice mide el grado en que las leyes de garantía y de quiebras protegen los derechos de prestatarios y prestamistas, y facilitan así los préstamos.
- Índice de alcance de la información crediticia (6): este índice analiza las reglas y las prácticas que influyen en la cobertura, amplitud y accesibilidad de la información crediticia disponible a través de los registros públicos o los burós privados de crédito.
- Cobertura de organismos privados (100): este indicador informa el número de individuos y empresas con datos en un buró privado de crédito (correspondientes a su historial crediticio) en los últimos cinco años.

Cuadro 6

Indicador	México	América Latina y el Caribe	OCDE
<b>OBTENCIÓN DE CRÉDITO, clasificación 2014</b>	42	-	-
Índice de fortaleza de los derechos legales (0-10)	6	6	7
Índice de alcance de la información crediticia (0-6)	6	3	5
Cobertura de registros públicos (% de adultos)	0,0	12,8	15,2
Cobertura de organismos privados (% de adultos)	100,0	37,5	66,7

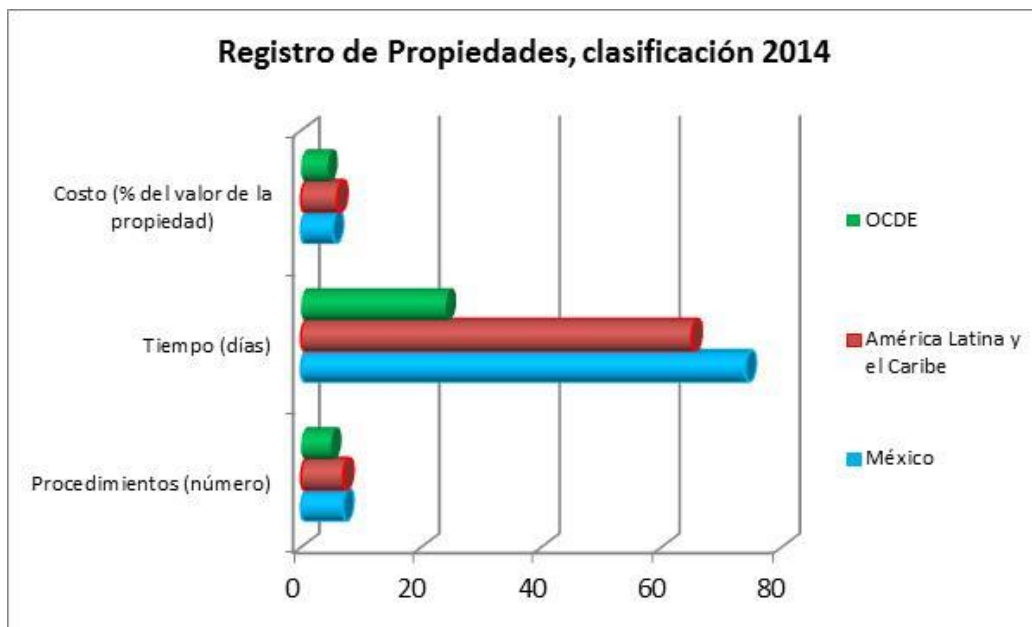
Fuente: Elaboración propia basado en Reporte Doing Business, DB (2013)

Las siguientes dos divisiones son aspectos que requieren de reformas según el informe DB. El Registro de Propiedades que ocupa el lugar 150 de 189 países, se ocupa de los procedimientos, el tiempo y el costo necesarios para el registro de propiedades, de acuerdo con un caso estandarizado en el que un empresario

desea adquirir un terreno y un edificio que ya están registrados y libres de deudas o pleitos.

A continuación se muestra, la facilidad con la que las empresas pueden asegurar los derechos de propiedad, esto incluye el número de pasos, el tiempo y el costo de registro de la propiedad.

Gráfica 17



Fuente: Elaboración propia con base en Reporte Doing Business, DB (2013)

En ninguno de los siguiente tres ámbitos ha habido alguna reforma por parte del gobierno:

El costo se registra como un porcentaje del valor de la propiedad, que se presume equivalente a 50 veces el ingreso per cápita. Sólo se consideran los costos oficiales que exija la ley, que incluyen tarifas, impuestos sobre la transferencia, impuestos sobre el timbre y cualquier otro pago efectuado al registro de bienes inmuebles, notarios, organismos públicos o abogados. Se incluyen tanto los costos que asume el comprador, como los que asume el vendedor.

El *tiempo* se cuenta en días calendario. Su cómputo se refiere a la duración en promedio que los abogados expertos en propiedades, así como los notarios o los funcionarios del registro indiquen como necesarios para completar un procedimiento. Se presume que el tiempo mínimo requerido para cada procedimiento es de un día. Es decir, aunque haya procedimientos que puedan realizarse simultáneamente, éstos no pueden comenzar en el mismo día. En México, este tiempo desincentiva al futuro empresario a realizar los trámites correspondientes y lo empuja al sector informal, por falta de conocimiento, tiempo, paciencia o necesidad de un ingreso rápido.

Un *procedimiento* se define como cualquier interacción del comprador o del vendedor, de sus agentes o de la propiedad con partes externas, incluyendo organismos gubernamentales, inspectores, notarios y abogados. Se consideran todos los procedimientos que legalmente o en la práctica se requieren para registrar una propiedad, incluso si se pudieran evitar en casos excepcionales. El Pago de Impuestos (118 de 189).

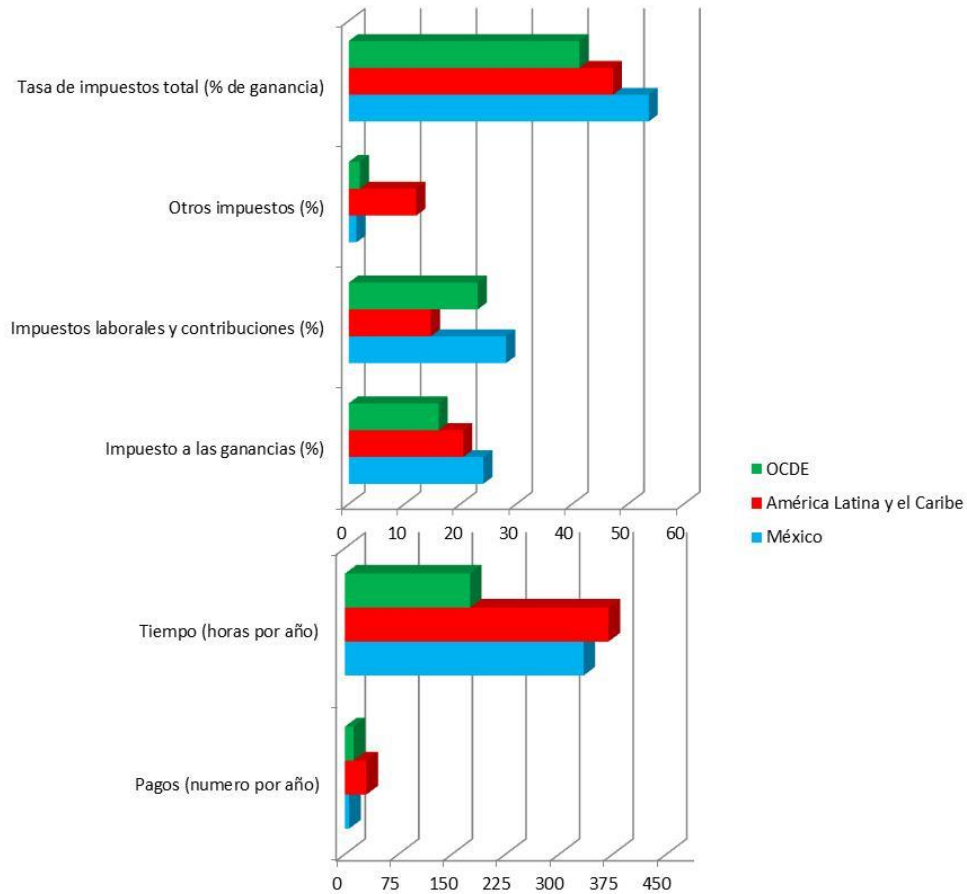
Éste ámbito calcula los impuestos que una compañía de tamaño medio debe pagar o retener al año, junto con las complicaciones de las medidas administrativas sobre el pago de impuestos.

Estas medidas incluyen el número de pagos que un nuevo empresario debe realizar, el número de horas de preparación requeridas, la declaración y pago, y el porcentaje de las utilidades que deben ser pagadas en impuestos.

La tasa de impuesto total mide la totalidad de impuestos y contribuciones obligatorias que debe abonar una empresa durante su segundo año de actividad, expresada como una porción de los beneficios comerciales.

Gráfica 18

**Pago de Impuestos, clasificación 2014**



Fuente: Elaboración propia con datos del Reporte Doing Business, DB (2013)

La cantidad total de impuestos es la suma de todos los diferentes impuestos y contribuciones que se han de pagar después de contabilizar las deducciones y exenciones aplicables. Los impuestos incluidos pueden dividirse en cinco categorías: impuesto sobre los beneficios o ganancias de las empresas, cuotas a la seguridad social y otros impuestos laborales pagados por el empleador (como un fondo de pensiones), impuestos sobre las propiedades, impuestos sobre la facturación y otros impuestos menores (como impuestos de circulación).

La tasa de impuesto total está diseñada para proporcionar una medida exhaustiva de la carga impositiva a que está sometida una empresa. Difiere de la tasa de impuesto legal, que simplemente aporta el factor que se debe aplicar a la base impositiva. Al computar la tasa de impuesto total, el impuesto a pagar resultante se divide por el beneficio comercial.

Los beneficios comerciales son básicamente los beneficios netos antes del devengo de los impuestos. Difieren del tradicional concepto de beneficio antes de impuestos, que se refleja en los estados de cuenta. Al computar el beneficio antes de impuestos, muchos de los impuestos devengados por la empresa son deducibles. Por el contrario, al computar los beneficios comerciales, estos impuestos no son deducibles, por lo que los beneficios comerciales proporcionan una perspectiva clara del beneficio real de una empresa a lo largo del ejercicio fiscal antes de que se vea gravada por impuestos.

A pesar de las condiciones que presenta México a la fecha, desde el 2009 se han elaborado reformas al impuesto que funcionaron parcialmente: En el año 2009 → Se introdujo un nuevo impuesto de tasa única, el impuesto al activo fue abolido y se implementó un nuevo impuesto de retención sobre los intereses de los depósitos en efectivo.

En el año 2010 → Se introdujo un sistema de pago electrónico de impuestos de nómina, impuestos sobre la propiedad e impuestos a la seguridad social.

En el año 2011 → México aumentó los impuestos a las empresas mediante el aumento de varios tipos de impuestos, incluyendo el impuesto de sociedades y la tasa de los depósitos en efectivo. Al mismo tiempo, la carga administrativa se redujo ligeramente con más opciones para el pago en línea y el aumento del uso de software de contabilidad.

En el año 2012 → Para aliviar la carga administrativa de pago de impuestos para las empresas se puso fin a la obligación de presentar un valor añadido anual de



declaración de impuestos y se redujeron los requisitos de presentación de otros impuestos.

Finalizando con la evaluación del ambiente empresarial y las condiciones macroeconómicas que frenan o motivan al sector privado, se debe hacer notar, que la mejora de México en competitividad se hace evidente en los principales índices, WEF lo coloca en el ranking 53 de 144 países, IMD lo posiciona en el lugar 32 de 60 economías mientras que DB lo pone en el lugar 48 de 185 naciones analizadas; se debe seguir con esta evolución competitiva que siga brindando cifras y condiciones aptas para el desarrollo de las empresas nacionales, siendo el modelo de empresa IFA, una opción real que aporte eficiencia productiva, laboral y comercial.

Gráfica 19



Fuente: Elaboración propia México (2013)

### **3.3. Competitividad Nacional**

#### **3.3.1. Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)**

Una vez comprendido el ambiente internacional y la competitividad que México ofrece, analicemos los estados con más representatividad, influencia y participación por división y subdivisión que el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) elabora con datos de INEGI, SAGARPA, CONAGUA, CONAPO, SHCP, CNBV, SCT, CONACYT entre otras.

El IMCO define la competitividad como la capacidad para atraer y retener talento e inversión, propone diez parámetros para medirla, desde que tanto orden y respeto hay en un lugar por los derechos individuales, el acceso que tiene la gente a los recursos naturales, el nivel de educación, el estado de salud y lo incluyente que es la población, que tan sana es la economía del país, si cuenta con infraestructura amplia y, si se comunica eficientemente.

Los aspectos más importantes que evalúan de manera general para proponer una reforma son: gasto y finanzas públicas (la deuda de transparencia de los estados con la sociedad), educación (el poder de la evaluación y la competencia), salud (el reto de calidad del seguro popular) y, seguridad pública.

De manera específica, como podemos apreciar en las 10 divisiones de IMCO, el Distrito Federal y Nuevo León se colocan entre los primeros 10 lugares del ranking por entidad federativa. Sin embargo, en materia de derecho, estabilidad macroeconómica, sistema político confiable y eficiente, impartición de justicia y relaciones internacionales no son los estados que presentan los índices más altos o las mejores evaluaciones, veamos el siguiente esquema.

Estos aspectos se dividen a su vez en subdivisiones, se mencionarán los más importantes en lo que se tenga el control para mejorar y los que necesiten de estrategias para corregir el rumbo.

Cuadro 7

<b>Ranking por subíndice 2012</b>	
<b>Sistemas de derecho</b>	<b>1er lugar: NAYARIT</b>
	<b>2o lugar: TAMAULIPAS</b>
<b>Manejo sustentable del medio ambiente</b>	<b>1er lugar: DF</b>
	<b>2o lugar: BAJA CALIFORNIA</b>
<b>Sociedad incluyente</b>	<b>1er lugar: DF</b>
	<b>2o lugar: NUEVO LEÓN</b>
<b>Economía y finanzas públicas</b>	<b>1er lugar: CAMPECHE</b>
	<b>2o lugar: YUCATÁN</b>
<b>Mercado de factores</b>	<b>1er lugar: DF</b>
	<b>2o lugar: BAJA CALIFORNIA SUR</b>
<b>Sectores precursores de clase mundial</b>	<b>1er lugar: DF</b>
	<b>2o lugar: BAJA CALIFORNIA SUR</b>
<b>Gobierno eficaz y eficiente</b>	<b>1er lugar: AGUASCALIENTES</b>
	<b>2o lugar: NUEVO LEÓN</b>
<b>Vinculación con el mundo</b>	<b>1er lugar: CHIHUAHUA</b>
	<b>2o lugar: NUEVO LEÓN</b>
<b>Innovación y sofisticación</b>	<b>1er lugar: DF</b>
	<b>2o lugar: NUEVO LEÓN</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el Instituto Mexicano de la Competitividad, IMCO (2013)

El sistema de derecho se compone de nueve indicadores y mide el entorno de seguridad física y jurídica en las entidades del país, incluye indicadores relacionados con el crimen y la violencia e indicadores asociados con la protección de los derechos de propiedad.

La importancia de este tema es la relación que tiene la seguridad física con la calidad de vida y a la atracción de talento en las entidades federativas así mismo, la seguridad jurídica es determinante para la inversión por la certeza que brinda a inversionistas y empresarios pues reducen sus gastos en protección y seguridad privada, ambos tipos de seguridad son detonantes de la competitividad.

En cuanto a la percepción que la población tiene sobre la inseguridad en el Distrito Federal -a pesar de encontrarse en las mejores condiciones en otras materias- muestra al 85% de la población que se sienten inseguros, Nayarit se coloca como el estado más seguro, lo preocupante es que 11 entidades rebasan el 60% de su población por temor a la delincuencia<sup>47</sup>.

El manejo sustentable del medio ambiente se evalúa a través de 11 indicadores, califica la capacidad de las entidades para interactuar de manera sostenible con el entorno natural en el que se ubican y aprovechar los recursos naturales de los que disponen. Una mala gestión de recursos como el agua, la tierra y el aire, así como de los residuos que se producen, puede afectar seriamente el potencial de las entidades para atraer y retener tanto inversión como talento en el mediano y largo plazo. El subíndice también mide el grado de sustentabilidad de las empresas privadas ubicadas en las distintas entidades del país; en este aspecto, el Distrito Federal se coloca como líder, mientras Tamaulipas se coloca en los últimos lugares.

El indicador *Sociedad incluyente, preparada y sana* mide el bienestar y las capacidades de la fuerza laboral y de la población en general. La importancia de este rubro se tocará en el siguiente capítulo de manera más detenida, pues aproximar la calidad del capital humano en las entidades federativas en aspectos como la cobertura y calidad de la educación así como las condiciones generales

---

<sup>47</sup> Instituto Ciudadano de Estudios sobre Inseguridad (ICESI) 2008 y 2010.

de salud dan como resultado, una mano de obra calificada, a lo que llamaremos, *capital intelectual como fuente de ventaja competitiva*.

El coeficiente de desigualdad en el ingreso en 2008 arrojó lamentables resultados, en este año, el número de personas en los estados que ganó menos de dos salarios mínimos representaba el doble de quienes percibieron más de cinco que para 2010 pasó al triple. Además, en 2010 sólo 17 entidades tienen una relación más igualitaria que ese promedio, mientras que en 2008, 25 entidades la rebasaban. De acuerdo con esta medición, Tlaxcala es la entidad menos igualitaria en términos salariales, seguida por Chiapas, Guerrero y Puebla.

En cuanto a salud, el número de médicos por cada mil habitantes mejoró ya que la accesibilidad médica en las entidades de la república para 2008 contabiliza en promedio 1.86 médicos por cada mil habitantes, cifra que se incrementa 9% en 2010, cuando se registran 2.03 médicos. El promedio de 2.03 médicos fue superado por 14 entidades del país en 2010, mientras que en 2008 sólo nueve estaban por encima de la cifra. En 2010, el estado donde más médicos hay en relación a la población es Colima (2.91). Por el contrario, el Estado de México cuenta con la menor disponibilidad médica del país (1.18).

El siguiente esquema ofrece buenas noticias, son los rubros en el que el Instituto calificó con una mejoría de 2008 a 2010, incluyen los aspectos y sus subdivisiones calificadas con importancia y buen desempeño; a este respecto es necesario aclarar que para determinar la importancia de cada subdivisión, IMCO asigna un “peso” de 1 si el indicador es muy relevante para la competitividad, 0.6 si tiene relevancia media y 0.3 si su importancia es moderada, la mayoría de los indicadores que se presentan son muy relevantes, y sólo algunos cuentan con relevancia media. Lo más importante notar es que tuvieron una variación porcentual positiva de hasta el 50%, lo único que resta decir, es que las políticas implementadas han funcionado pero estancarse nunca será la opción, así que se debe dar seguimiento a la potencial evolución que presenten.

Cuadro 8

Parámetro	División	Valor		Variación porcentual	Parámetro	División	Valor		Variación porcentual
		2010	2008				2010	2008	
Medio Ambiente	Monitoreo de la calidad del aire	0.48	0.47	2.01%	Macroeconomía	Tasa de dependencia económica	52.30	54.63	4.27%
						Participación laboral	0.44	0.43	1.72%
Sociedad incluyente	Analfabetismo	0.05	0.05	8.34%	Mercado de factores	Productividad neta de los activos	2.17	1.54	40.37%
	Calidad educativa	527.49	509.03	3.63%		Grado promedio de escolaridad	0.71	0.68	3.92%
	Eficiencia terminal en preparatoria	60.69	59.15	2.60%		Salarios promedio	29.88	28.91	3.34%
	Población con acceso a drenaje	89.10	87.62	1.69%					
	Atracción de talento	0.03	0.03	0.00%					
Parámetro	División	Valor		Variación porcentual	Parámetro	División	Valor		Variación porcentual
		2010	2008				2010	2008	
Gobierno	calidad de calidad de gobierno electrónico	35.92	10.08	256.38%	Precusores	Penetración del sistema financiero privado	2.17	1.50	44.69%
	Eficiencia en recaudación	0.19	0.35	45.48%		Penetración del seguro en la economía	5.74	4.98	15.16%
Innovación y sofisticación de los sectores económicos	Coefficiente de invención	7.05	5.49	28.35%		Presencia de la banca comercial (oficinas /100,000 hbt)	10.03	9.87	1.57%
	Empresas con ISO 9000	3.59	2.36	52.11%					
	Número de investigadores	3.17	2.69	17.73%					

Fuente: Elaboración propia con base en el Instituto Mexicano de la Competitividad, IMCO (2013)

El sistema político estable y funcional se ha mantenido constante entre 2008 y 2010, este subíndice mide aspectos como la legitimidad de los gobiernos y el potencial para que éstos sean más estables y efectivos.

Un gobierno eficiente y eficaz se determina a través de 11 indicadores, este subíndice evalúa la capacidad de los gobiernos para elevar la competitividad y calidad de vida en las ciudades a través de políticas públicas eficaces y responsables que fomenten el desarrollo económico. El subíndice busca medir, por un lado, la eficacia con la que las entidades obtienen sus recursos y, por otro lado, cómo la gestión de dichos recursos se traduce en un desarrollo sustentable. Se evalúa la calidad de la gestión fiscal y financiera local, así como el grado de transparencia y rendición de cuentas asociado a la misma. De igual modo, se evalúa cómo los ingresos fiscales contribuyen al crecimiento de la economía formal.

**Eficiencia en recaudación:** El valor de la recaudación fiscal de las entidades en relación a su costo administrativo se hizo más eficiente entre 2008 y 2010. En promedio, la nómina que los gobiernos destinan a sus secretarías de finanzas pasó de representar 35% de su recaudación autónoma en 2008 a 19% en 2010. Además, 23 estados gastan menos de 19% de su recaudación en sus fiscalías. La mejor práctica en este tema es la del gobierno de Baja California, donde sólo 5% de los ingresos fiscales se gastan en la nómina de su secretaría de finanzas.

La vinculación con el mundo se calcula con cinco indicadores y califica en qué medida las entidades capitalizan su relación con el exterior a través del turismo, la inversión extranjera directa y el comercio internacional. En un entorno de globalización, la competitividad de las entidades de nuestro país depende cada vez más de su capacidad para explotar sus relaciones internacionales a partir del turismo, el comercio y la inversión. En inversión extranjera directa, las entidades federativas resultan menos atractivas a los inversionistas de otros países, pasó de ser \$21.6 dólares en cada mil dólares del PIB en 2008, a \$13.4 en 2010: un retroceso del 36%.

En intercambio comercial con el exterior en el que se mide el valor de las exportaciones e importaciones sobre el PIB estatal, presentó una mejoría del 9.2% en el periodo 2008-2010. El caso más notable, es el del estado de Chihuahua, donde el valor de las exportaciones y las importaciones sobre el PIB pasó de 193% en 2008, a 286% en 2010: un incremento de 93 puntos porcentuales.

La innovación de los sectores económicos<sup>48</sup> –indicador en el que México presenta debilidades según instituciones internacionales- se vincula con la creación de valor a través de nuevo conocimiento y nuevas tecnologías muestra el nivel de sofisticación de la economía local, se considera que la estandarización de los procesos en las empresas con certificaciones internacionales puede ser un buen indicador. Chihuahua es el estado que más destaca tener empresas con certificación ISO 9000, pues existen más de 17 empresas con esta certificación por cada mil unidades económicas lo que no sucede con estados como Colima, Guerrero, o Nayarit. En 2010, nueve estados se ubicaron por encima de 3.6 empresas con esta certificación por cada mil.

La entidad con el mejor desempeño en crecimiento del PIB industrial es Zacatecas, cuyo PIB industrial creció en un 32%, caso contrario, en Quintana Roo en donde existió una contracción en el sector con una tasa negativa de -14%.

La división, Economía y finanzas públicas, se elabora a través de ocho indicadores, este subíndice mide qué tan propicio y estable es el clima para los inversionistas, empresas e individuos para planear y tomar sus decisiones de corto y largo plazo. El subíndice considera, entre otros aspectos, el dinamismo de la economía local y regional, y el desempeño de los mercados crediticios e hipotecarios. En general, las entidades con una economía estable y en crecimiento cuentan con mercados crediticios e hipotecarios saludables, que contribuyen a atraer inversión y talento, generando así más riqueza y empleo.

---

<sup>48</sup> A través de cinco indicadores, este subíndice califica el grado de innovación y sofisticación de las empresas establecidas en las distintas entidades federativas.



El crecimiento promedio del PIB entre 2008 y 2010 se desaceleró de forma importante, pasó de 3.5% a 0.6%. En 2010, sólo 18 entidades federativas tienen una tasa mayor al 0.6%, mientras que en 2008, 31 entidades rebasaron esa cifra. El caso más extremo de esta tendencia astringente es Quintana Roo, donde entre 2008 y 2010, el ritmo de expansión del PIB pasó de 5.2% en 2008 a -0.8% en 2010.

La sección de sectores precursores de clase mundial se conforma de 15 indicadores en el que se evalúa la cantidad y estado de la infraestructura de telecomunicaciones y de transporte, así como el acceso de la población a las tecnologías de la información y comunicación (TIC).

El desarrollo adecuado de estos sectores es fundamental para impulsar el crecimiento económico, la inversión y la generación de empleo en las entidades federativas es por ello que cobertura de la banca se calcula como un promedio en donde los estados se mantuvieron estables los años 2008 y 2010, el desempeño general de las entidades del país se deterioró. En 2010, nueve estados se ubicaron mejor que la media, mientras que en 2008 este número era de 13 entidades. El Distrito Federal es claramente el mejor en este rubro, con valores hasta 25 veces más altos que el peor estado del indicador, Campeche.

A través de siete indicadores, el mercado de factores evalúa los costos y la productividad de la fuerza laboral que es el factor de producción más importante para la competitividad de las entidades es por ello que se le dedica especial atención al siguiente capítulo. En general, las entidades con una fuerza laboral más productiva resultan más atractivas tanto para la inversión como para el talento, toda vez que la productividad va asociada a un mayor nivel salarial promedio y, por ende, a una mejor calidad de vida.

Uno de los subíndices que merece mencionarse es *la* productividad neta de los activos, los activos fijos de la economía mexicana se volvieron más productivos entre 2008 y 2010. En 2008, el PIB era una vez y media más grande que el valor de los activos fijos netos, relación que aumenta a 2.17 veces en 2010. Además, en

ese año, 14 entidades tienen una productividad por encima del promedio nacional (2.17), mientras que en 2008 sólo cuatro entidades superaron esa cifra. El estado con mayor productividad neta de los activos es Tabasco, cuya producción vale cuatro veces más que sus activos fijos netos.

La calificación de los que se incorporan al mundo laboral lo definen como el grado promedio de escolaridad que entre 2008 y 2010 mejoró 3.92%, al pasar de 6.8 a 7.1 años en el promedio de los estados. Mientras que para 2008 sólo 11 entidades se ubicaron por encima del promedio nacional de la media (7.1 años), en 2010, 19 estados superan esta cifra. Destaca el Distrito Federal como la entidad con el mayor nivel de escolaridad con 9 años, mientras que Chiapas se ubica como el peor estado al registrar sólo 5.5 años congruente con las instituciones mundiales que han dado estas cifras sobre México.

La disponibilidad de capital en 2010 la disponibilidad de capital<sup>49</sup> empeoró en 28.39% con respecto a 2008, mientras que para 2008 nueve entidades se encontraban por debajo del promedio nacional (\$140.4 pesos por PEA), en 2010, 19 entidades se ubicaron por debajo de esta cifra; el estado más rezagado es Guerrero, que únicamente dispone de \$43.5 pesos con relación a la PEA de la entidad.

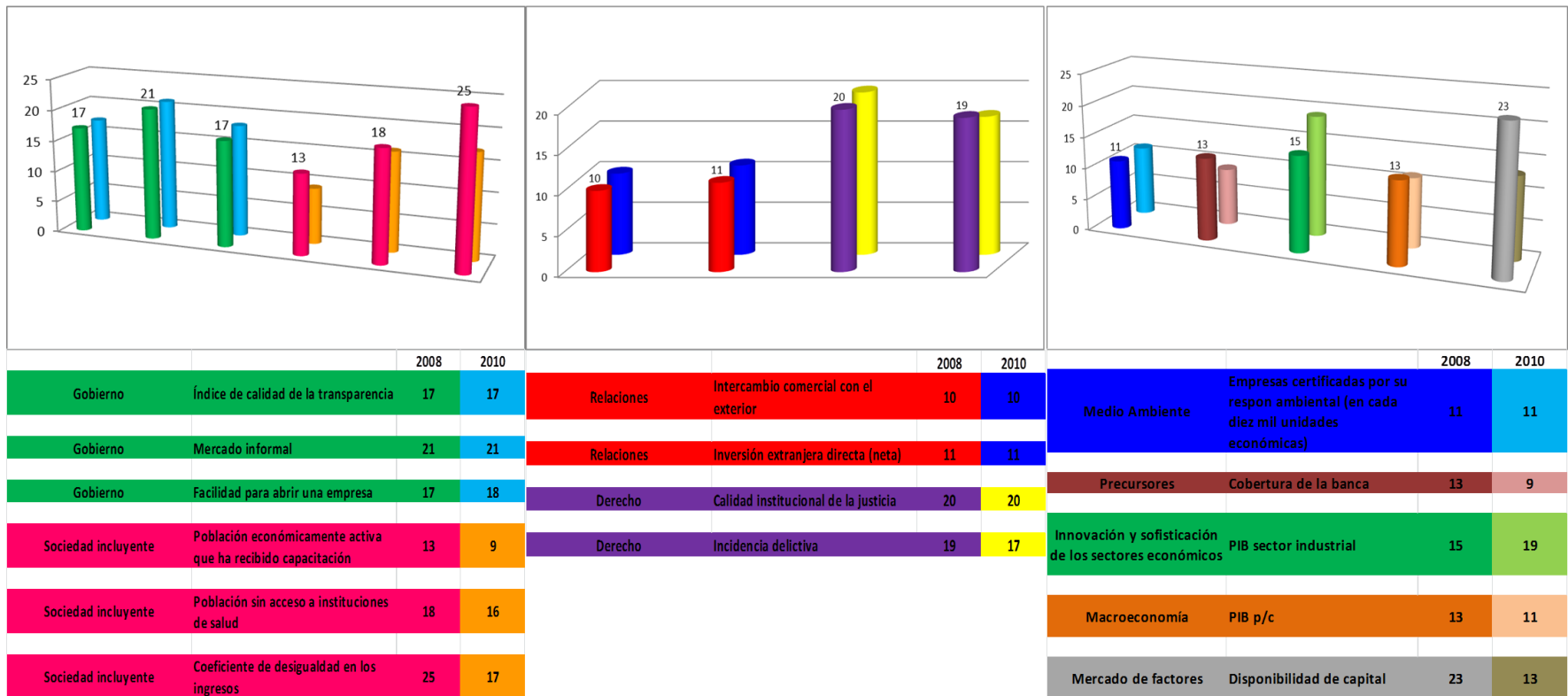
El siguiente esquema muestra quince subdivisiones en los que según IMCO, México ha mostrado un desempeño malo o no ha hecho nada por mejorar.

---

<sup>49</sup> Valor de los activos fijos netos con relación a la Población Económicamente Activa (PEA)

Gráfica 20

Ranking por división IMCO 2008, 2010



Fuente: Elaboración propia con datos del Instituto Mexicano de la Competitividad, IMCO (2013)

La implementación de medidas, reformas y estrategias en cada uno de estos rubros no hace más que confirmar la situación en la que se encuentra el país, lo importante es focalizar estos problemas por entidad federativa para lograr el efecto de mejora que se requiere para elevar el nivel de competitividad internacional.

Analicemos al estado que se encuentra en primer lugar en los resultados generales por entidad federativa, el Distrito Federal es el que ofrece las mejores condiciones de vida para las personas, siendo la inversión por trabajador de más de 9 mil pesos mientras que en Oaxaca sólo es de 1968 pesos, por concepto de talento, -se calcula el porcentaje de la población total que tiene más de 25 años y que cuenta con estudios superiores- el DF prepara al 40% de su población comparable con Nuevo León (37%) con el segundo lugar general, el tercer indicador que lo sitúa en la cima, es el PIB per cápita, que se valora en \$169,798.

Cuadro 9

<b>RESULTADOS GENERALES</b>	<b>DF</b>
<b>Posición General</b>	<b>1</b>
<b>Derecho</b>	<b>27</b>
<b>Medio ambiente</b>	<b>1</b>
<b>Sociudad incluyente</b>	<b>1</b>
<b>Macroeconomía</b>	<b>7</b>
<b>Sistema político</b>	<b>3</b>
<b>Mercado de factores</b>	<b>1</b>
<b>Precursores</b>	<b>1</b>
<b>Gobierno</b>	<b>6</b>
<b>Relaciones internacionales</b>	<b>6</b>
<b>Innovación y sofisticación</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración propia con base en el Instituto Mexicano de la Competitividad, IMCO (2013)

El Distrito Federal se mantuvo en el primer lugar del Índice de Competitividad Estatal entre 2008 y 2010, esto se explica porque continuó ubicándose en el primer lugar en cinco de los diez subíndices: Manejo sustentable del medio

ambiente, Sociedad incluyente, preparada y sana, Sectores precursores de clase mundial, Innovación de los sectores económicos y Mercado de factores.

Cabe mencionar, la pérdida de cinco posiciones en el subíndice de Gobierno eficiente y eficaz, y tres en el de Vinculación con el mundo, en donde ocupa la sexta posición.

El DF escaló nueve posiciones en Economía y finanzas públicas, categoría en la que pasó del lugar 16 al 7 pero una de las desventajas relativas de la entidad es su Sistema de Derecho, subíndice en el que ocupa el lugar 27.

Una de las fortalezas, es que se presenta como la entidad con mayor escolaridad ya que en promedio las personas estudian nueve años; tiene el coeficiente de inversión más alto del país, en tanto que por cada millón de habitantes se solicitan aproximadamente 36 patentes según CONACYT y, tiene el mayor número de investigadores en relación a la población, pues por cada 10,000 miembros de la PEA existen 15 investigadores.

Destaquemos las debilidades:

- Es la entidad con mayor percepción sobre inseguridad, pues de acuerdo con el ICESI el 85% de la población de la ciudad siente que el D.F. es un lugar inseguro.
- Es la entidad con los más altos niveles de corrupción según el Índice de Corrupción y buen gobierno que elabora Transparencia Mexicana Buenas prácticas, malas prácticas y propuestas
- En finanzas públicas, las obligaciones financieras igualan el monto de las transferencias que recibe de la federación, una nota negativa en términos de autonomía fiscal.
- En materia de seguridad, es recomendable –según IMCO- implementar la reforma nacional de justicia criminal.

La evaluación de IMCO es que el Distrito Federal es la entidad con mayor avance en materia de evaluación de programas de desarrollo social pero necesita monitorear la evolución de los indicadores de cada uno de los programas.

La relación de todos indicadores tiene como fin último, el bienestar social mediante empresas competitivas, mismas que no pueden existir sin un ambiente idóneo que debe ofrecer el agente regulador como lo es el Estado.

La capacidad para atraer y retener inversión y talento incrementa el bienestar de las personas y mejoren el clima de negocios en un país, personas con más educación y mejor salud tiene mayor capacidad para producir más durante más tiempo si se mantienen saludables, también serán productivas, lo que abrirá un mercado para invertir. Si seguimos en esta lógica, una mayor inversión incrementa las capacidades productivas de las personas.

Además de poner atención al desarrollo y crecimiento en estas áreas, se debe eliminar el clima de violencia mediante una mayor participación por parte de los gobiernos estatales.

El mensaje del presidente del consejo directivo IMCO menciona claramente que el reto de incrementar los recursos para mejorar la seguridad, educación y salud, se conjuga con el reto de lograr mayor eficiencia a través de la transparencia y la evaluación de resultados.

En síntesis, el modelo de industrialización efectuado por México, forzó a la apertura de la economía mexicana al comercio internacional, el problema fue que las empresas mexicanas no se habían preparado para afrontar los cambios en la forma de competir.

El apoyo del gobierno al sector maquilador a partir de la implementación del modelo de sustitución de importaciones, desvió del camino a nuestro país, olvidando incentivar el desarrollo de la competitividad de las empresas para que ellas pudieran competir en los mercados mundiales.

En el proceso de industrialización, no se desarrollaron empresas competitivas, ni tampoco se generó tecnología propia en productos o procesos; con la apertura de la economía en los años ochenta se permitió la libre competencia en el mercado nacional, con lo que las empresas internacionales operaron en México con estándares de nivel mundial.

No todo en la historia se califica como error pues se adoptaron varias propuestas de desarrollo económico que intentaron detonar polos de desarrollo, localizando grandes empresas en algunas regiones, se ha intentado desarrollar clústers o integrar las cadenas productivas, esto se ha traducido en una evolución competitiva aunque no suficiente para proporcionar mayores niveles de vida o condiciones empresariales competitivas a nivel mundial.

Para que las empresas sean competitivas, es necesario generar un entorno competitivo con infraestructura de transporte y telecomunicaciones óptima, procesos de investigación y desarrollo, y la definición de una visión compartida del futuro generada a partir del consenso entre los líderes políticos, empresariales y sociales. Esos elementos han faltado en México, no ha existido una visión compartida de futuro, las estrategias cambian al mismo tiempo que las administraciones, los gobiernos no han logrado potenciar el desarrollo de las regiones y de los sectores estratégicos, ni han creado infraestructura acorde a las nuevas necesidades ni han impulsado el desarrollo de ciencia y tecnología que es vital como pilar del desarrollo.

Aunque no se han logrado los resultados esperados es importante recordar, que la responsabilidad de tener éxito no sólo en el mercado local sino a nivel mundial es de las empresas, de ahí, la necesidad de tener un nuevo sistema y funcionamiento de las mismas.

*“Los nuevos tiempos piden una nueva organización...Lo que necesitamos es un nuevo tipo de vehículo organizacional, que pueda manejar el panorama de los negocios duro e incierto hacia el cual nos dirigimos; un modelo que refleje la era de la información del futuro más que la era de la información del futuro más que la era industrial del pasado”*  
Rowan Gibson

## Capítulo 4

### Empresas con sistema IFA como fuente de la ventaja competitiva sustentable

Hoy en día, se requieren de nuevos enfoques, teorías o paradigmas que expliquen la realidad en los negocios y que ofrezcan una opción productiva eficiente. La evolución y el cambio rápido que ha surgido por la inserción de la globalización supone un ambiente microeconómico complejo, clientes con necesidades y deseos cambiantes que demandan empresas flexibles y ágiles, de respuesta rápida e innovadora mediante un factor trascendental, el capital humano llamado ahora, capital intelectual.

Los trabajadores se caracterizaban por la especialización de actividades y realizaban trabajos de manera mecánica, el mercado requiere de un nuevo capital humano que permita al modelo IFA, la renovación constante de cada eslabón en la cadena productiva; el capital intelectual que innove, cree y se adapte, será el factor estratégico que permita a las empresas ser sustentables y competitivas en el mercado global.

#### 4.1. Nuevo paradigma económico en el siglo XXI

El sistema mundial del siglo XXI implica que quien hoy no vive en el futuro, mañana vivirá en el pasado. La organización que hoy no se prepara para el futuro, al llegar la nueva década será obsoleta y vivirá en el pasado<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup> Villarreal (2010), *IFA, La empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*, p. 275



El sistema mundial ha cambiado en este siglo XXI, las nuevas características son:

- La ventaja competitiva sustentable: La era del conocimiento y la mentefactura, donde el capital intelectual se convierte en el factor estratégico del nuevo paradigma de la competitividad.
- Se vive la transformación en la naturaleza misma del cambio, la única constante es el cambio rápido, continuo, complejo e incierto.
- La era de la globalización de los mercados, en los ámbitos de la producción, el comercio, las finanzas y la información, ha implicado la apertura e interdependencia de las economías y los negocios, y ha originado nuevas oportunidades, amenazas y fuentes de turbulencia y vulnerabilidad para la competitividad internacional de las empresas y países.

Ahora, el conocimiento, el cambio y la globalización, reorientan el mundo de la economía y los negocios, poseen un gran alcance gracias a la revolución tecnológica que se ha dado en las telecomunicaciones, las cuales permiten e intensifican la comunicación a grandes distancias; las tecnologías de la información, que manejan en tiempo real grandes volúmenes de información; y las tecnologías del diseño y de la manufactura asistidas por computadoras, las cuales permiten la flexibilidad productiva con precisión y rapidez. Estas tecnologías se apoyan, todas ellas, en el desarrollo continuo y espectacular de la microelectrónica.

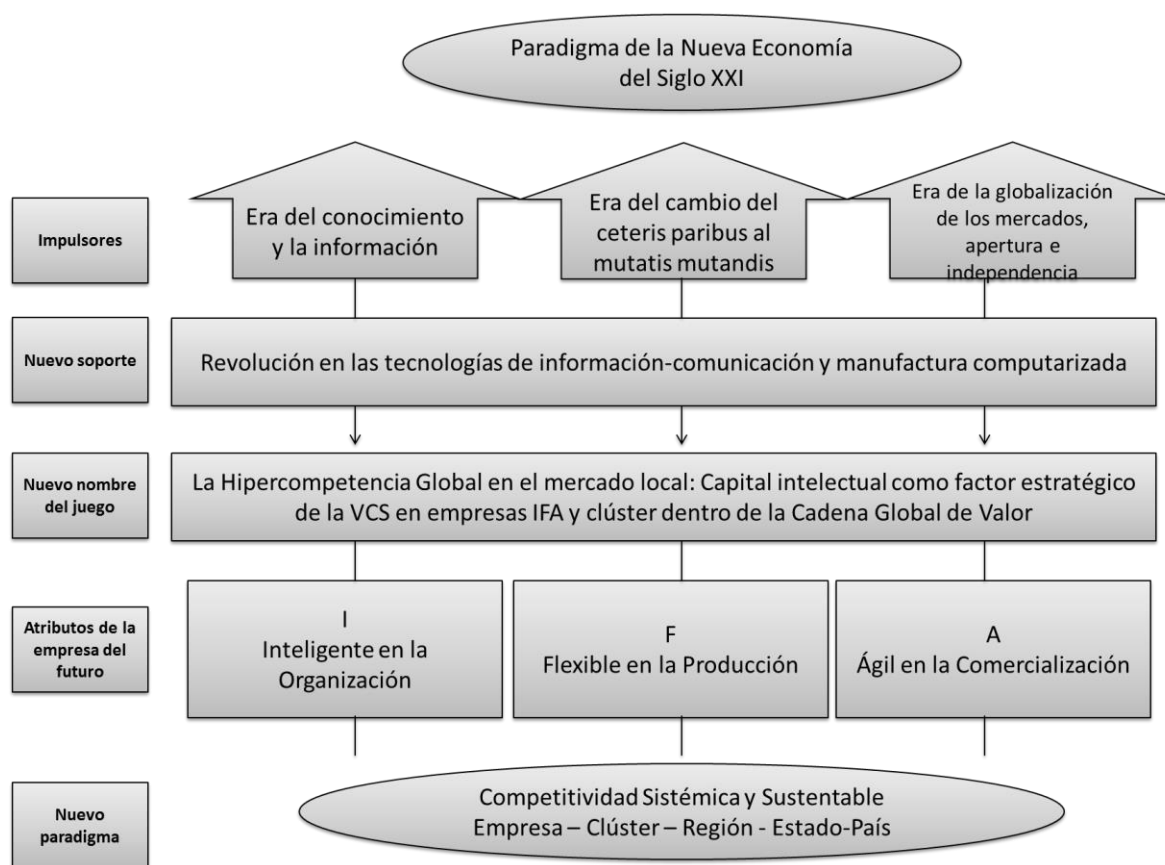
Estos impulsores informáticos generan nuevos retos para las organizaciones y dan origen a un nuevo nombre de competencia para los países y para las empresas, la hipercompetencia global en el mercado local, en cuya base se haya el capital intelectual<sup>62</sup>, el cual funge como factor estratégico y es fuente de la ventaja competitiva sustentable.

---

<sup>62</sup> Capacidad de innovar procesos y productos y ponerlos en el mercado mucho antes que la competencia.

La hipercompetencia global se caracteriza por la velocidad del cambio de nuevos productos, clientes, mercados, tecnologías, alianzas estratégicas, etc., con jugadores de todas partes del mundo, a quienes no sólo hay que enfrentar en los mercados internacionales, sino también, dan la apertura de las economías, en los propios mercados locales.

### Esquema 32

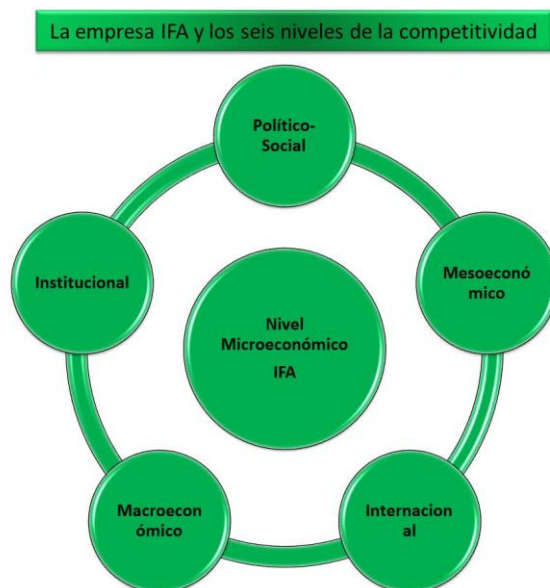


Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

El nuevo jugador en la hipercompetencia global en el mercado local es la empresa IFA: Inteligente en la Organización, Flexible en la Producción y Ágil en la Comercialización. El nuevo jugador requiere no sólo ser IFA y conocer el entorno meso, macro-institucional, internacional y político-social que afecta su

competitividad, sino que, además, requiere velocidad y capacidad de respuesta para enfrentar con eficacia el nuevo juego. La característica principal de este modelo de empresa, es el enfoque integral presente dentro del enfoque de competitividad sistémica.

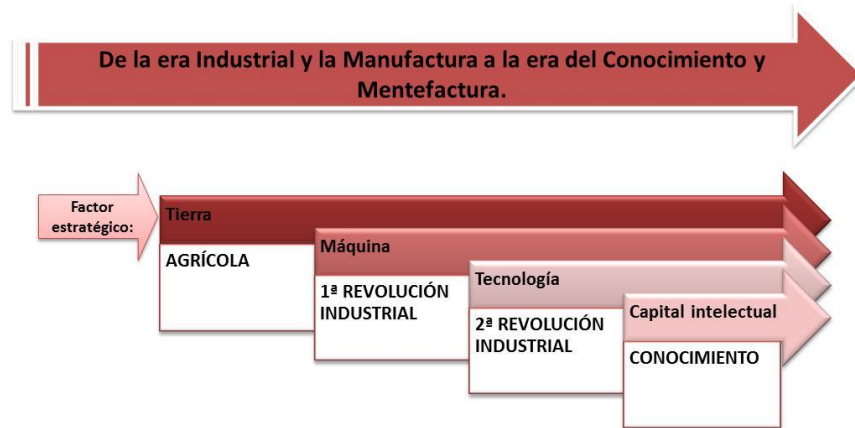
### Esquema 33



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

La era del conocimiento y la mentefactura son conceptos que se originan gracias al cambio que se observa en las economías, pasar de una era industrial a una era de conocimiento, esto significa cambiar la fuente y el factor estratégico que proporciona la industria en sí misma, ahora, el capital intelectual con el que cuentan las naciones y las empresas, será lo que determine la ventaja competitiva.

## Esquema 34



Fuente: Elaboración propia con base en presentación de CECIC "Capital Intelectual" Canadá (1995)

El factor estratégico de la ventaja competitiva sustentable, en esta nueva era del conocimiento y la mentefactura, es el (capital intelectual), y la brecha de la competitividad está relacionada con el tiempo y la velocidad para adquirir conocimiento, asimilarlo, difundirlo y traducirlo, con la creación de conocimiento productivo vía la innovación de nuevos productos y procesos, de sistemas de organización y comercialización a través de células de aprendizaje o con la creación de conocimiento productivo dentro de las empresas IFA.

Las teorías económicas tienen un tiempo de vida o de aplicación, la movilidad de los factores productivos, de los insumos y de los recursos está rebasando las posibles explicaciones y propuestas que ofrece la teoría económica neoclásica, firmar tratados o implementar políticas ya no es suficiente, la globalización de los mercados excede al control gubernamental, dirigiendo la economía empresarial a un nuevo paradigma del que se pueden distinguir algunas características importantes:

- ✚ La producción masiva, estandarizada, de escala y mínimo costo, ahora es flexible y personalizada.
- ✚ Los mercados son globales y electrónicos.
- ✚ La competencia es cooperativa vía alianzas estratégicas.

Dadas estas nuevas características en la economía, la ventaja competitiva evoluciona en las empresas, según este nuevo modelo de empresa IFA, es necesario alcanzar tres tipos de ventajas:

- Ventaja competitiva básica, se alcanza con costos-precios calidad y servicios internacionales (inicio de la competencia).
- Ventaja competitiva relativa, se alcanza consolidando o mejorando la participación de la empresa o del país en el mercado (posición en el mercado).
- Ventaja competitiva sustentable, se alcanza cerrando la brecha de la competitividad con el que va adelante en la carrera de la competencia y/o ampliándola con el que viene atrás (sustento de competitividad).

En modelos anteriores, la ventaja competitiva radicaba en una mano de obra barata que se convirtió en su factor abundante y después, la producción masiva y estandarizada en el que se reducen costos se convierte en industrias intensivas en capital, este tipo de ventajas, dejan de funcionar en la era del conocimiento y de la mentefactura. Ahora, el factor estratégico se basa en el capital intelectual (mano de obra productiva), la dificultad, es su intangibilidad, además es algo que no se compra, sino que sólo se cultiva para que genere productividad e innovación.

#### **4.2. Factor estratégico y fuente de competitividad en la era del conocimiento: capital intelectual**

El CI es intangible, no se puede comprar, se cultiva en organizaciones inteligentes que tienen tres características: son de aprendizaje, son innovadoras y tienen la capacidad para responder rápidamente al cambio.

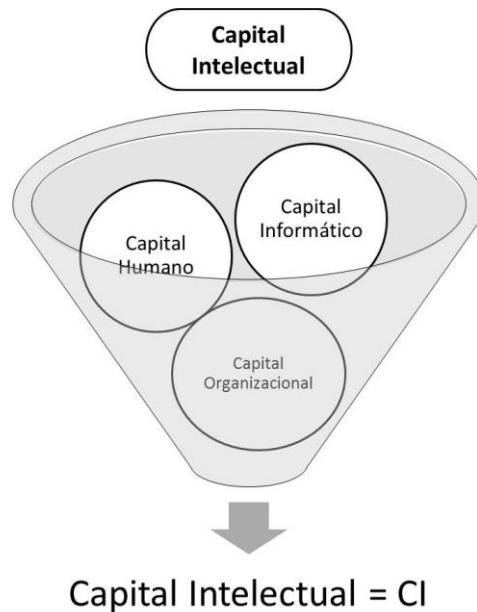
La clave no es, cómo se defina o cómo se mida se trata de cómo formarlo, acumularlo y utilizarlo plenamente en la generación de conocimiento productivo aplicado al negocio.

Estados Unidos genera y atrae a los cerebros más brillantes del mundo, no sólo los capacita sino que los utiliza plenamente en el sector público y en el privado, lo que le ofrece como país, una ventaja competitiva que lo coloca como una de las naciones más poderosas y exitosas en varios niveles de competitividad, como se ejemplificó en el capítulo anterior.

Siendo Estados Unidos, uno de los ejemplos fehacientes de esta nueva era, es preciso decir que las empresas que sobrevivirán en el futuro dependen de la velocidad y capacidad de respuesta para innovar o producir conocimiento productivo. Sin embargo, esto es no sencillo, depende de la acumulación de este tipo de capital y de la flexibilidad y agilidad organizacional para cambiar, antes que los competidores, la dirección del negocio hacia las necesidades del mercado y del cliente, la clave es desarrollar un nuevo modelo organizacional para la innovación y la competitividad basado en el capital intelectual que cuenta con sistemas de información, comunicación y manufactura computarizada, si estos tres factores se integran, se obtiene un nuevo paradigma integral y sistémico.

El arte, por lo tanto, consiste en desarrollar una visión y una capacidad de liderazgo de la gestión administrativa para articular dichos capitales, que además permita el aprendizaje y la innovación en equipo, así como la creación y acumulación del Capital Intelectual que será activo que le da valor a una empresa y como factor de producción de un nuevo conocimiento e innovación.

## Esquema 35



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

Este tipo de ventaja sólo se logra con inversión en capital humano y en tecnologías informáticas, las empresas requieren de un nuevo modelo organizacional dinámico, flexible, ágil y abierto basado en liderazgo participativo y en el trabajo en equipo, mediante la creación de nuevos conocimientos productivos.

Las empresas competitivas sustentables del futuro, con mayor valor, serán aquellas basadas en la creación de conocimiento y en el desarrollo del capital intelectual, su rentabilidad dependerá de que se conviertan en empresas IFA, para desarrollar una ventaja competitiva sustentable.

La creación de conocimiento productivo o innovación en los negocios se logra a través de una organización inteligente, de aprendizaje e innovadora, que genera conocimiento productivo, el objetivo que se busca es desarrollar el cerebro colectivo.

El reto es diseñar e instrumentar un nuevo modelo organizacional, que tenga como objetivo pasar del conocimiento individual al de grupo y al de la organización, bajo un nuevo enfoque que transforme las organizaciones de trabajo en organizaciones inteligentes con capacidad de aprendizaje continuo, de creación de nuevos conocimientos y con capacidad de respuesta al cambio de la economía y de los mercados globales en su realidad local.

La teoría del crecimiento económico de Romer (1986), establece un modelo de crecimiento de largo plazo impulsado por la acumulación de conocimientos (Knowledge), considera, al conocimiento como insumo de productividad marginal con efectos externos positivos; un modelo dinámico de equilibrio competitivo y cambio tecnológico endógeno.

Lo relevante del ensayo, es el regreso a la posición clásica de los rendimientos crecientes basado en la teoría de Smith, retoma las externalidades de Marshall y el abandono del supuesto de los rendimientos decrecientes de la teoría de Solow.

El paradigma, en el que los países se especializaban en productos de mano de obra barata no es funcional para desarrollar una capacidad empresarial en el modelo IFA, en el que, el factor estratégico para sustentar la ventaja competitiva es el capital intelectual.

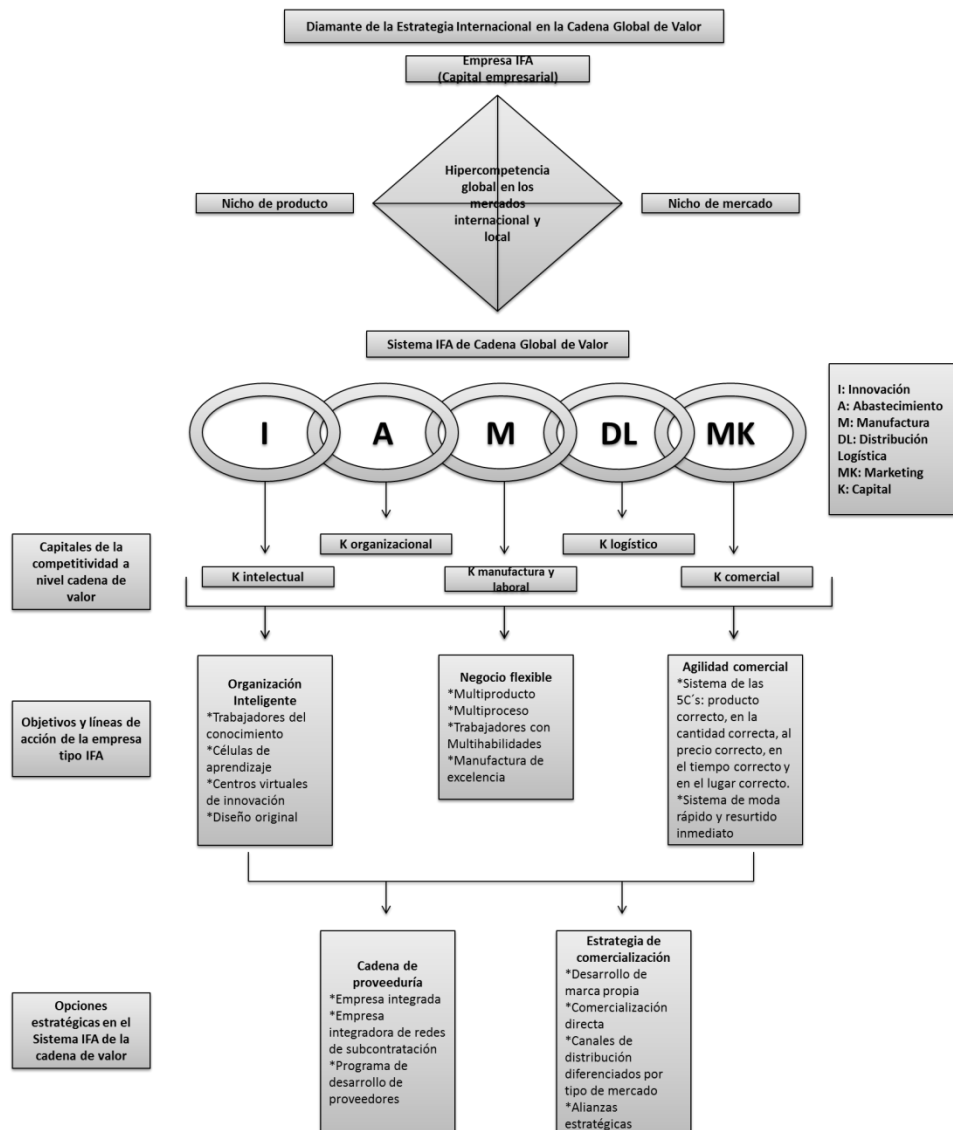
Se necesita una estrategia integral de competencia internacional que se base en el nuevo tipo de empresa IFA (inteligente en la organización, flexible en la producción y ágil en la comercialización) con capacidad y velocidad de respuesta a los cambios del mundo (tecnología, demanda, competencia, etc.), que se integre eficientemente en un sistema también IFA de la cadena de valor, de la innovación a la manufactura y el marketing.

El plan estratégico se denomina, diamante IFA de competitividad internacional, al moverse en el eje empresa-sistema IFA de la cadena de valor, las empresas deben aumentar su capacidad para mejorar la eficiencia de operación de cada eslabón, incrementando la eficiencia de integración entre los eslabones. En este



nuevo esquema, el capital intelectual se vuelve la fuente de la competitividad sustentable.

### Esquema 36



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

Esta nueva dinámica empresarial, implica, ligar el capital comercial con el capital intelectual, estableciendo un vínculo estrecho entre todos los eslabones de la cadena, que los sistemas de abastecimiento, distribución y logística sean de rápida respuesta y confiables, para poner el producto correcto en el mostrador

antes de que lo haga la competencia y, que la manufactura sea flexible para poder adoptar con rapidez los sistemas de producción a este tipo de productos específicos así, la articulación de la cadena de valor será efectiva y eficiente.

Para operar bajo este esquema es imprescindible, la eficiencia en la integración con la cadena de abastecimiento de materias primas, de partes y componentes, para poder establecer la repetición de órdenes de los productos seleccionados como los más vendidos.

Esquema 37



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

Así, la empresa asume que ahora ya no se compete con una estrategia de posiciones tomando un producto y nicho de mercado y sólo buscando el mínimo costo de producción, sino que debe agregar valor en la cadena global de valor y esforzarse por generar un proceso permanente de escalamiento de valor en productos relativamente básicos a una de productos más complejos.

La eficiencia de operación e integración a lo largo de la cadena de valor se basa en el máximo valor agregado para el cliente con la capacidad de escalamiento de valor no sólo a lo largo de la cadena de valor sino también a una cadena superior.

La ventaja competitiva no existe o está dada de manera determinista por la dotación de factores, la ventaja competitiva se crea o se desarrolla a través de las empresas y sistemas IFA en la cadena global de valor.

### Esquema 38



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

Como se vio en el capítulo anterior, China y Brasil son países con un desarrollo en el dinamismo en el escalamiento productivo de diversos sectores porque poseen importantes polos de desarrollo tecnológico.

Existen múltiples factores que condicionan la capacidad de competir y cuya interacción es compleja pero sincrónica, por un lado, el frente micro-empresarial-industrial y, el macro-gubernamental-social. A nivel micro, los capitales sistémicos de competitividad que atañen directamente a la empresa son el intelectual, el de manufactura, laboral y el comercial, esto es lo que se denomina, los tres atributos IFA, por sus atributos, las empresas pueden ser de diversos tipos:

- a) La que se encarga directamente de la integración de los eslabones de su cadena de valor y su ventaja competitiva radica en la eficiencia de la reacción y en la velocidad de respuesta para desarrollo de nuevos productos y ponerlos en el mercado, como ocurre con la empresa Zara.
- b) La que maneja innovación y marketing e incorpora la cadena de abastecimiento.
- c) El conglomerado o clúster integrado de empresas se localiza dentro de una región articulada en su cadena, generando economías de aglomeración.

En la nueva economía sistémica de mercado global donde existe alta movilidad de factores y empresas, y donde el comercio y el financiamiento van acompañados de inversión extranjera directa, es necesario definir:

\*La competencia es estratégica

\*El reto de la ventaja competitiva es hacerla sustentable

\*La ventaja competitiva se crea y se desarrolla aprovechando todos los recursos de la empresa a partir de su capital intelectual.

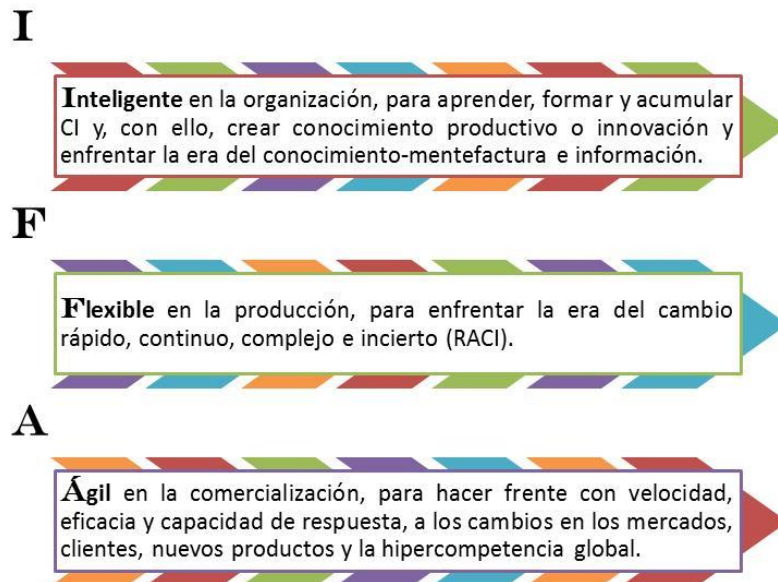
La economía y los negocios se orientan al mercado y al consumidor, basada en la producción personalizada para atender nichos de mercado con trajes hechos a la medida del tipo producto-servicio-solución de problemas para el cliente. La empresa IFA tiene atributos y desarrolla actividades para mantener o mejorar su posición a pesar de los cambios inciertos e impredecibles, de la entrada de nuevos jugadores con nuevos atributos y funciones de todas partes del mundo -aún los pequeños jugadores inteligentes, flexibles y ágiles se pueden transformar en empresas IFA con éxito y superar a las grandes corporaciones-, de los retos de la nueva era del conocimiento-mentefactura, la globalización y el cambio veloz.

Esto significa que los viejos paradigmas de la economía y la administración de empresas y los negocios ya no responden al nuevo sistema mundial movido por sus tres impulsores, *conocimiento, cambio y globalización* ni al nuevo juego de la competencia internacional.

Los viejos paradigmas de la administración de negocios que se tenían en la macroeconomía industrial deben cambiar por uno cuyo enfoque sea el desarrollo de empresas competitivas sustentables, en donde el futuro no se pueda encontrar a través de la simple extrapolación del pasado, porque el cambio no ha sido sólo de tendencia de variables, sino discontinuo (Gibson, 1997).

En la actualidad se requieren de empresas con nuevos atributos, que desarrollen un nuevo tipo de organización y cuya competitividad sea sustentable. En otras palabras, estos tiempos, requieren de la empresa IFA.

Esquema 39



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

El pez más grande se comía al más pequeño, pasa a una nueva era donde El pez más veloz, inteligente y ágil se come al más grande, lento y rígido.

### **4.3. Características del nuevo modelo de empresa IFA**

#### *Innovación*

La integración tecnológica es la clave para lograr una productividad mayor en el área de Investigación y Desarrollo, es el enfoque utilizado para escoger y redefinir las tecnologías empleadas en un nuevo producto, proceso o servicio.

El número de tecnologías así como sus fuentes, han aumentado, el conocimiento de los egresados en ciencia y tecnología ha servido como catalizador en el crecimiento de empresas como IBM, Kodak, Procter & Gamble, por mencionar algunas, en esto radica la importancia del acceso y uso pleno de la tecnología.

La ventaja competitiva sustentable se basa en la capacidad de escoger la mejor tecnología para desarrollar un producto, proceso o servicio, esta habilidad tiene un gran impacto en el desempeño del área de investigación y desarrollo en términos de mercado, productividad y calidad del producto; el criterio utilizado para elegir la tecnología debe converger con las capacidades de la empresa y las condiciones locales y culturales del entorno que la rodea.

Un proceso de integración tecnológica eficiente empieza en las primeras etapas del proyecto de I+D y provee un mapa para las actividades de diseño, ingeniería y manufactura, este proceso define la interacción entre el mundo de la investigación y el mundo de la manufactura y de la aplicación en el producto. El objetivo, es crear conceptos del producto futuro que cumpla con los requisitos del cliente y que se pueda producir de manera rápida y eficiente.

La habilidad y la rapidez con que la empresa transforma sus esfuerzos de I+D en productos que satisfacen las necesidades y demandas del mercado, además de la cantidad de recursos destinada a este departamento, sirven de indicadores para medir la competitividad de una empresa. Las empresas IFA, deben contar con un departamento de investigación y desarrollo que les permita hacer innovaciones continuas a sus productos y procesos, no debe estar aislado de las demás áreas,

dentro de la cadena global de valor, debe estar directamente relacionado con los eslabones de manufactura y marketing que conformarán el sistema integral inteligente de innovación manufactura y marketing.

Para que las empresas puedan destinar una cantidad significativa a este departamento (I+D), deben estar seguras de las leyes que protegen la propiedad intelectual, de manera que se les garantice que sus esfuerzos no serán robados.

La tecnología de información y de comunicación ha cambiado radicalmente el paradigma de los negocios, al ser aplicada a lo largo de todo el negocio, ha logrado mejorar los diferentes procesos productivos, una de las principales tendencias mundiales, es la subcontratación de producto o servicios, la cual no sería posible si no se contara con la tecnología de hoy.

La certeza y la seguridad que ofrece el uso de la tecnología de la información, permite delegar tareas y subcontratar los productos o servicios en donde la empresa no presente ventajas competitivas.

Una empresa IFA debe estar consciente que el trabajo conjunto con instituciones de educación y de investigación es importante para el desarrollo de nuevos productos y procesos. Los centros de investigación, públicos y privados, así como las universidades, deben desarrollar relaciones más estrechas y de cooperación con las empresas e involucrarlos en todas las áreas, desde abastecimiento, distribución, marketing, hasta la de investigación y desarrollo. Al obtenerse nuevos conocimientos en los distintos campos de la investigación, con la ayuda financiera y dirección de las empresas, éstas a cambio tendrán los conocimientos más recientes para el desarrollo de nuevos productos y procesos.

Lo relevante de esta comunicación es lograr una verdadera integración tecnológica, en donde los investigadores enfoquen sus innovaciones a las necesidades de las empresas que decidan innovar.

La relación con otras empresas también es importante ya que las alianzas permiten reducir los costos en sus departamentos de I+D mediante la diversificación, ya sea para la contratación de investigadores, creación de centros de investigación o desarrollo de nuevos productos o procesos.

De esta manera se difunde el conocimiento generado en la unión de los eslabones de cada una de las empresas, haciéndolas más fuertes y competitivas. Una empresa IFA, requiere para su completa y adecuada evolución, un centro de innovación que le permita desarrollar al máximo su área de investigación y desarrollo en conjunto con los de manufactura y marketing.

### *Cadena de abastecimiento*

Una efectiva administración de la cadena de abastecimiento abarca la coordinación y la optimización de la información operativa, táctica y estratégica, y de los procesos hacia dentro de las empresas y entre éstas. La administración de la cadena de abastecimiento trata sobre la optimización de los procesos y del valor de los negocios a lo largo de toda la empresa, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente. La falta de esta correcta administración en una empresa no permite cumplir con las características que la convierten en empresa IFA, sobre todo en los rubros de inteligencia en la organización y flexibilidad en la producción.

El primer indicador para conocer el desempeño de la cadena de abastecimiento es la visibilidad o saber qué está pasando dentro de la cadena; mientras más amplia sea la visibilidad de los bienes y sus estatus dentro de la cadena, mejor será el servicio que se pueda ofrecer a los clientes.

El segundo indicador, es la velocidad de la cadena, es decir, la velocidad con la que accede a la información, planea los ciclos y los ejecuta. La administración de la cadena de abastecimiento esté guiada por la variabilidad, o la habilidad para cambiar.



La administración de la cadena de abastecimiento, al igual que en la innovación y en el marketing, se puede utilizar aplicaciones del comercio electrónico y de las tecnologías montadas sobre la plataforma de internet para manejar a la organización hacia arriba y hacia abajo.

El sistema de red provee a la empresa, la visibilidad para seleccionar socios, proveedores y clientes, además de integrar a la cadena de abastecimiento dentro de los otros procesos de la empresa, de esta manera se reducen costos de operación a través de un inventario reducido, mejorar el nivel de satisfacción del consumidor manteniendo un stock adecuado y mejorar la productividad mediante una mejor integración de la información, además de menores errores al momento de hacer las requisiciones y comunicaciones más rápidas.

El enfoque de la cadena de abastecimiento dirigida al mercado está basado en las soluciones de una industria específica, direccionando los aspectos de la cadena de abastecimiento dentro y a través de las industrias individuales.

### *Manufactura*

Este modelo de empresa debe tener la capacidad de cambiar la producción de un producto a otro, o introducir pequeñas modificaciones sobre el producto para tener una mayor cobertura de mercado. Esta capacidad de cambio debe realizarse dentro del ciclo normal de producción, sin contratiempos ni desperdicios. La producción flexible es una de las respuestas a la era de cambio continuo, rápido y complejo, en que la producción masiva ha sido sustituida por la producción personalizada.

La satisfacción del mercado no está en los altos volúmenes de productos uniformes, de mínimo costo y de calidad estándar, se debe buscar ser rentable con lotes de fabricación de tamaño intermedio o pequeño, inclusive por unidad de producción; se ha pasado de la producción en masa de productos estandarizados, basados en economías de escala, a la producción selectiva de productos personalizados y variados que da lugar a economías flexibles.

Hoy en día, el negocio es desarrollar economías multidimensionales donde hay que pasar de las economías de escala, a las economías de flexibilidad, donde se requieren nuevas dimensiones de los sistemas de producción que se definen como las 3M's: multiproducto, multiproceso y multihabilidades.

Todo esto, implica una visión de manufactura ligada a las necesidades del mercado y del cliente, basada en las nuevas tecnologías de información, para tener variedad de producto, en procesos con calidad uniforme cero defectos y a un mínimo costo.

### *Distribución*

Las acciones que una empresa IFA realice para administrar la cadena de abastecimiento, deberán realizarlas hacia adelante para proveer a sus distribuidores o proveerá a aquellas empresas donde sea parte de la cadena de abastecimiento. Es importante que el proveedor surta cumpliendo con las 5C's, esto es que le surta el producto correcto, en la cantidad correcta, al precio correcto, en el lugar correcto y en el tiempo correcto.

En la distribución se utilizan las herramientas disponibles para reducir sus costos en inventarios y aumentar la eficiencia de la administración de los productos, lo que requiere un sistema justo a tiempo en donde la empresa adquiere la responsabilidad de entregar sus productos en la cantidad y tiempo que le hayan sido requeridos, así, sólo producirá el volumen que le fue demandado evitando la acumulación innecesaria de inventarios que solo generan costos y ocupan espacio.

### *Marketing*

El desempeño del marketing es medido a través de su eficiencia y efectividad. Para mejorar la eficiencia debe buscar disminuir los gastos excesivos en comunicación y transportes, cerrar oficinas de ventas improductivas, comprar

insumos de forma más eficiente y condicionar el pago de los servicios a las agencias de publicidad con base a los resultados obtenidos.

Para mejorar la efectividad del marketing se debe reemplazar los canales de alto costo por otro de bajo costo, transferir el dinero utilizarlo en publicidad hacia las relaciones públicas, aumentar o quitar características del producto y/o aumenta la tecnología que mejore la respuesta de la empresa hacia los consumidores.

Tradicionalmente las habilidades de marketing se han concentrado en la investigación de mercado, publicidad, promoción de ventas y manejo de la fuerza de ventas, sin embargo a medida que el mercado exige cada vez más, las habilidades de competencia necesarias para los mercadólogos actuales deben abarcar un campo más extenso, como el manejo de la relación con el consumidor, el manejo de la relación con los socios, el marketing de base de datos, el telemarketing, el marketing de relaciones públicas incluyendo eventos y patrocinios, la construcción de marcas, las comunicaciones integradas de marketing y el análisis de productividad por segmento, consumidor y canal.

Las actividades de marketing comienzan y terminan con la identificación del producto y/o servicio a producir, reconocimiento del nicho de producto y de mercado, esto es, el mercado a donde será destinado. Las estrategias de posicionamiento, la construcción de la marca y todas las funciones del marketing requieren de la previa identificación de estos nichos, ya que la estrategia a seguir dependerá en su totalidad de los nichos a explotar por la empresa.

#### **4.4. El desarrollo de una empresa competitiva sustentable tipo IFA**

La empresa puede ser vista con dos componentes: el negocio y la organización. El negocio es lo que la empresa comercializa y/o produce (bienes y servicios) y la organización es cómo lo hace.

En la perspectiva de las teorías de la administración de empresa se han desarrollado dos grandes corrientes:

- A. La administración científica, tiene su origen en la teoría de Frederick Taylor y se enfoca en el desarrollo de los métodos y procedimientos científicos para organizar y manejar el trabajo eficientemente a través del estudio de tiempos y movimientos que optimicen el esfuerzo del trabajador. Su evolución tendría como ideal al trabajador robótico, que desarrolla sus actividades mecánicamente con precisión y eficacia, en tiempos y movimientos.
- B. La corriente humanista, está basada en la escuela de las relaciones humanas de George E. Mayo, centra el estudio de la administración en el desarrollo de las habilidades humanas y sociales para facilitar la comunicación interpersonal, dando lugar a los estudios y enfoques del desarrollo organizacional. En esta perspectiva el ideal es el trabajador del conocimiento.

El desafío en el desarrollo de ambas corrientes continua siendo, alcanzar una nueva síntesis del pensamiento administrativo bajo un enfoque sistémico que integre al negocio con la organización en una sola empresa pero que se oriente estratégicamente para dar una respuesta eficiente a los retos que imponen los impulsores del nuevo mundo de la economía y los negocios hoy en día.

El nuevo enfoque de desarrollo de la empresa competitiva sustentable tipo IFA se basa en la perspectiva de la nueva síntesis, su objetivo es integrar y superar los enfoques de creación de conocimiento organizacional, la estrategia corporativa basada en la generación de capacidades o competencias críticas, el aprendizaje organizacional, la sociedad del conocimiento y la fuente de la ventaja competitiva.

La razón fundamental es que el mundo del siglo XXI ha cambiado sus impulsores, no sólo en la dimensión del conocimiento, sino también en la naturaleza del cambio rápido e impredecible y en los nuevos mercados globalizados por lo que es necesario desarrollar nuevos atributos en la empresa, además de construir una

organización inteligente. Esta empresa debe ser flexible en la producción, con sistemas multiproducto, multiproceso y multihabilidades así como ágil en la comercialización para desafiar los retos de los mercados globalizados, abiertos e interdependientes, en el nuevo juego de la hipercompetencia, y donde la velocidad de respuesta al cambio es un atributo básico de los nuevos jugadores.

El reto de las empresas del futuro es que las empresas de la nueva generación compiten con manufactura flexible y sistemas de rápida respuesta, expandiendo su variedad y aumentando la innovación. Una empresa que construye su estrategia en este sentido es un competidor más poderoso que aquel que tiene una estrategia tradicional basada en ingresos, escala o enfoque de corto alcance.

Estas viejas estrategias basadas en los costos requieren administradores que hagan lo que sea necesario para reducirlos: mudar la producción a un país con salarios bajos, construir nuevas instalaciones o consolidar las viejas plantas para ganar economías de escala, enfocar las operaciones en el conjunto de actividades más económicas. Estas tácticas reducen los costos pero a expensas de la velocidad de respuesta.

En contraste, las estrategias que manejan conceptos como manufactura flexible, respuesta rápida, expansión de variedad y el incremento de la innovación, están basadas en el tiempo. Las fábricas están cerca de los clientes a quienes sirven. Las estructuras de las organizaciones permiten respuestas rápidas en lugar de bajos costo y control.

#### **4.5. Un nuevo modelo organizacional OI<sup>2</sup>CA. La organización inteligente de innovación y de continuo aprendizaje**

En el nuevo modelo de empresa, la materia prima e insumos necesarios en la creación de conocimiento, son la información y el conocimiento acumulado en la

empresa, que proviene de los trabajadores, clientes, proveedores, competidores, universidades y centros de consultoría.

La creatividad organizacional y el aprendizaje sólo son productivos e innovadores a través del enfoque, aprender a desaprender, aprender a aprender y aprender a emprender.

El conocimiento en general se refiere a varios tipos de conocimientos:

- saber cómo (*know how*)
- saber que (*know what*)
- saber por qué (*know why*)
- saber quién (*know who*)
- saber cuándo (*know when*)

El conocimiento debe centrarse en la producción, en la comercialización y en la administración, mediante mejoras y desarrollo de nuevos productos y procesos, en la creación de nuevos sistemas de servicio integral al cliente, en marketing y en crear nuevo métodos y sistemas de desarrollo organizacional.

La nueva estrategia de la empresa ya no tiene como objetivo obtener alta rentabilidad del capital invertido en el corto plazo, ahora se trata de cómo sostener la competitividad de la empresa en el mediano y largo plazo dentro del nuevo juego de la competencia global, no sólo en el mercado internacional sino también en el mercado local ante la apertura de los mercados a la globalización.

En la nueva era, la organización inteligente desarrolla tres atributos estratégicos:

- 1) Aprende y crea conocimiento productivo de manera continua aplicándolo al negocio de la empresa (en la administración, en la producción y en la comercialización de bienes y/o servicios). Trabaja con organización y con sistemas de redes de información y conocimiento compartido.

- 2) Forma, acumula y utiliza plenamente el CI, el cual constituye el nuevo factor estratégico que produce conocimiento productivo y es la base, en la nueva era del conocimiento-mentefactura, de la competitividad sustentable. El CI es un factor de producción (de conocimiento), con rendimientos crecientes y a medida que se acumula, incrementa la capacidad de innovación futura.
- 3) Desarrolla capacidad de respuesta organizacional ante los cambios rápidos e impredecibles no sólo para manejar sistemas flexibles de producción y ágiles en la comercialización sino también para enfrentar la competencia y los mercados globalizados.

Esquema 40



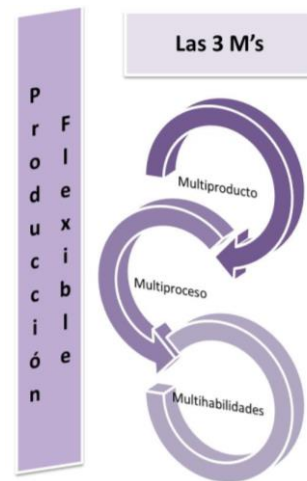
Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

Las nuevas organizaciones de la era del conocimiento y mentefactura son de tipo OI²CA (organizaciones inteligentes, de aprendizaje e innovadoras con capacidad

de respuesta al cambio), pues desarrollan todo nuevo sistema de aprendizaje organizacional que permite tanto formar y aumentar el CI como utilizarlo para generar conocimiento productivo aplicado a la empresa.

#### 4.6. Empresas flexibles en la producción y ágiles en la comercialización: las 3 M'S

Los sistemas de producción flexible se presentan en tres dimensiones, que se definen como las 3 M's (Multiproducto, Multiproceso y Multihabilidades), las cuales permiten enfrentar aspectos fundamentales de la nueva era de la economía y los negocios, como la producción masiva personalizada y los ciclos y turbulencias de las economías globalizadas, abiertas e interdependientes, que requieren no sólo flexibilidad en la producción sino también estar apoyadas en las nuevas tecnologías.



Existen dos tipos de flexibilidad, operativa y personal; ésta primera tiene que ver con multiproducto y multiproceso, en tanto que la personal tiene relación con multihabilidades. Una flexibilidad sin la otra, inhibe la producción flexible, por lo que se debe trabajar para desarrollarlas de manera simultánea; los sistemas de producción flexible apoyan a las técnicas y herramientas de administración para así poder simplificar y facilitar la implementación de la estrategia de producción.

Ahora, los sistemas ágiles de comercialización, requieren tres elementos fundamentales para integrarse de manera efectiva:

1. Enfocar la estrategia de comercialización bajo el nuevo enfoque del marketing digital, el cual reenfoca las tradicionales 5 P's (producto, precio,



plaza, promoción y posventa) en la nueva era de la revolución informativa y del comercio electrónico.

2. La venta del producto-servicio-solución integral al cliente, esto es, trajes a la medida a través de la producción masiva personalizada, apoyados en sistemas flexibles de producción y en un nuevo enfoque de competencia cooperativa de alianzas estratégicas con el cliente, proveedores y competidores.
3. Integrar una empresa IFA significa desarrollar una organización inteligente que aprende de manera continua y, por lo tanto, registra y desarrolla capacidad creativa para captar, asimilar, traducir el conocimiento productivo y aplicarlo mediante sistemas de producción flexibles y ágiles de comercialización.

Esquema 41

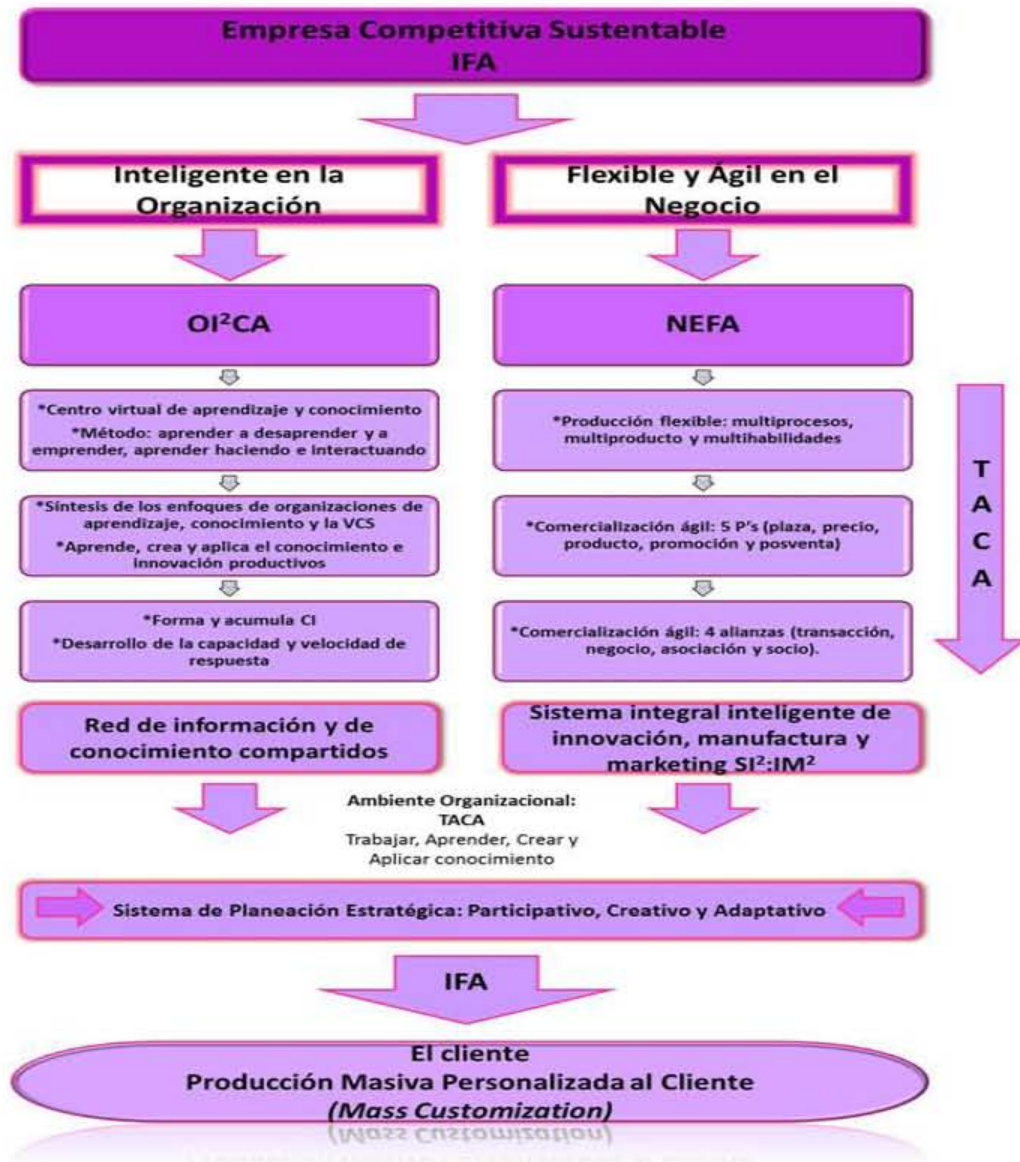


Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

El nuevo reto implica que las empresas dejen de funcionar con departamentos divisionales, como se hacía en el viejo enfoque del paradigma mecanicista en el que departamentos como la administración de recursos humanos, el de producción (con el objetivo de máxima producción estandarizada a un costo mínimo) y el de comercialización, no trabajaban en conjunto. Las nuevas empresas tienen que funcionar como organismos vivos, integrados por seres humanos, debe ser utilizada la tecnología de la información tanto en la

administración como en los sistemas de manufactura para trabajar a mayor velocidad, precisión y, de esa manera, hacer viable el sistema flexible y ágil en forma inteligente. Esto sólo se consigue si los tres atributos de la empresa se integran en uno solo.

Esquema 42



Fuente: Elaboración propia basado en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

Para integrar una organización IFA, se requiere pasar de la administración al desarrollo integral de una organización inteligente, que aprenda de manera continua y permanente, que incorpore un sistema de producción flexible bajo el sistema de las 3 M's y que sea ágil en la comercialización además que deberá integrar todos los eslabones de la cadena dadas las exigencias de la nueva era de la mentefactura y el consumo personalizado.

#### **4.6.1. Enfoque de la Organización Inteligente de Innovación y Continuo Aprendizaje (OI<sup>2</sup>CA)**

La OI<sup>2</sup>CA es una organización que Trabaja de manera eficiente con sistemas y tecnologías de la información, Aprende de manera continua, Crea conocimiento productivo y lo Aplica al negocio (TACA). La empresa no es sólo un centro de trabajo, sino una comunidad de aprendizaje e innovación, lo cual permite reducir tiempos, costos y manejo del conocimiento e información a través del aprendizaje electrónico.

Un nuevo enfoque necesita un nuevo método de aprendizaje organizacional que integre las tres perspectivas del aprendizaje: aprender a desaprender, aprender a aprender y aprender a emprender. Además del nuevo enfoque del aprendizaje, se han identificado seis tipos principales de aprendizaje, dependiendo de la fuente o método de aprendizaje que se emplee:

El aprendizaje por la práctica (*learning by doing*), aprendizaje por el uso (*learning by using*), aprendizaje por la búsqueda (*learning by searching*), aprendizaje por la interacción (*learning by interacting*), aprendizaje por medio de la exploración y la investigación (*learning by exploring*), como los avances de la ciencia y la tecnología y aprendizaje por transferencias interindustriales (*learning from interindustry spillovers*).

En la nueva estructura organizacional para el aprendizaje, el trabajador del conocimiento entraña una relación sindicato-empresa, de cooperación y beneficio mutuo y de suma positiva. El trabajador del conocimiento desecha el viejo enfoque de adversarios y suma cero (lo que uno gana el otro pierde).

La organización de aprendizaje colectivo puede utilizar células de aprendizaje para la creación de conocimiento productivo y emplea el método TACA para aplicarlo al negocio en sistemas de trabajo integrales e inteligentes.

Los centros virtuales del desarrollo del aprendizaje para el conocimiento productivo cultivan las habilidades intelectuales de los individuos que integran al nuevo trabajador del conocimiento para la era de la mentefactura. Estos centros podrían ser la evolución de los centros de capacitación y adiestramiento de la era de la manufactura, los cuales se limitaban a desarrollar las habilidades manuales de los trabajadores. La estrategia es pasar de los círculos de calidad a las células de aprendizaje y creación de conocimiento.

Esquema 43



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

Este nuevo estilo de gestión administrativa desecha el viejo estilo del jefe que manda y controla, del que crea jerarquías y defiende el *status quo*, toma una nueva dirección, la cual está sustentada en el liderazgo participativo y promotor del cambio de estructura más horizontal.

#### **4.7. El sistema IFA de innovación, manufactura y marketing**

En el pasado, los diferentes eslabones de la cadena global de valor Innovación-Proveeduría-Manufactura-Distribución-Marketing de una empresa trabajaban y se desarrollaban de manera aislada e independiente, sin tomar en cuenta la fuerte interdependencia e interrelación que existía entre cada uno de ellos. En el mundo de hoy, cualquier empresa que aspire a ser competitiva debe contar con una cadena global de valor totalmente integrada a lo largo de sus diferentes eslabones, precisamente, ésta es la característica más importante de la empresa IFA pues ningún eslabón de la cadena puede actuar sin retroalimentación de las necesidades, condiciones, requerimientos y exigencias de los demás eslabones.

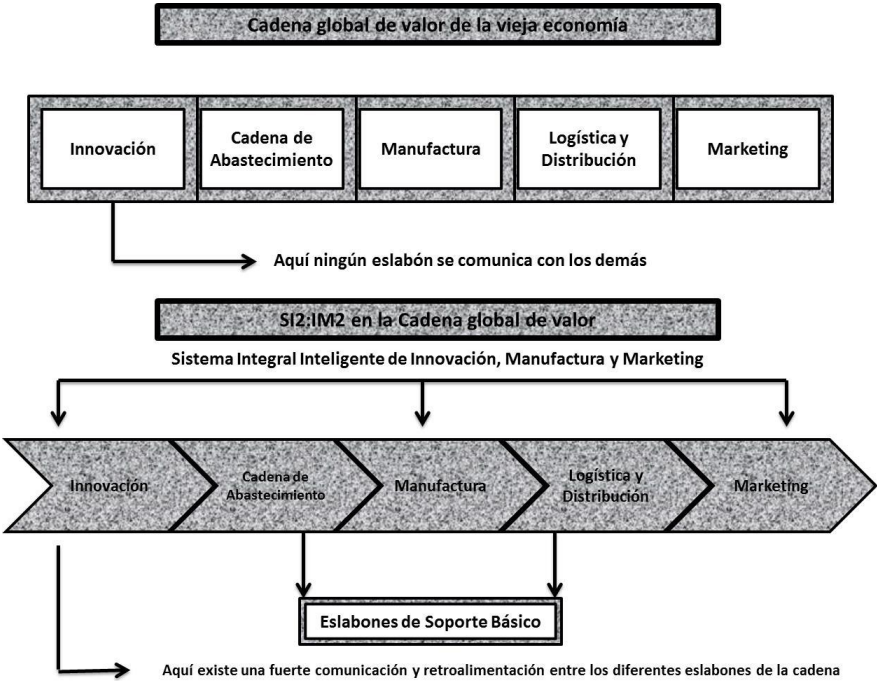
El sistema integral, inteligente, de innovación, manufactura y marketing, es la estrategia de posicionamiento a lo largo de la cadena global de valor, en este sistema, la integración funcional de los eslabones de la cadena global de valor resulta fundamental para el correcto funcionamiento competitivo de la empresa, además, se apoya en la nueva economía digital y en los sistemas de información, pues requiere tener la capacidad de acumular conocimientos y saber utilizarlos para el mejoramiento global de toda la cadena de valor.

La comunicación e integración de los eslabones de innovación, manufactura y marketing resulta fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa, el contacto que tiene la empresa con el cliente se da en el eslabón del marketing, pues en éste se conocen las necesidades y deseos del cliente por lo que debe mantener una estrecha comunicación con los eslabones de innovación y manufactura ya que al conocer las necesidades del cliente, tiene que comunicar al

eslabón de innovación cuáles son las características que está buscando el cliente en un producto y/o servicio determinado; de igual forma, el eslabón de marketing, al conocer qué tanto o qué tan poco se demanda un bien, inmediatamente debe ordenar al eslabón de manufactura, aumentar o disminuir la producción, según sea el caso.

De no haber esta comunicación, el eslabón de manufactura puede seguir produciendo un bien para el cual no existe demanda. El eslabón de innovación puede estar desarrollando nuevas características de un producto que el cliente no necesita. Los eslabones de la cadena de abastecimiento y distribución juegan el papel de eslabones de soporte básico, pues, a pesar de ser eslabones fundamentales para el funcionamiento de la cadena, la interdependencia con los otros eslabones no es tan importante porque el abastecimiento de materias primas y la distribución de producto no modifica las decisiones, dirección y accionar de los demás.

Esquema 44



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

Estos eslabones de soporte afectan el funcionamiento de la empresa, una empresa que no cuente con sistemas de entrega de justo a tiempo con sus proveedores (cadena de abastecimiento) puede provocar que la producción se vea retrasada, y a la inversa, si una empresa no cuenta con los canales de distribución adecuados puede provocar que el producto no llegue a las manos del consumidor en el tiempo correcto, aunque la producción de éste haya sido terminada a tiempo. Como se puede observar, resulta importante que las empresas cuenten con una cadena global de valor perfectamente integrada y comunicada.

#### **4.8. La evolución de las diferentes corrientes administrativas y su tendencia en el desarrollo de empresas competitivas sustentables IFA**

El nuevo enfoque de la empresa IFA surge porque el mundo y el juego cambiaron y porque el nuevo enfoque resulta, un medio eficaz para hacer frente a estos cambios. El gran problema es que los viejos paradigmas de la economía, de los negocios y de la administración han entrado en crisis como paradigmas teóricos, se encuentran un paso atrás de la realidad y fueron construidos con base en supuestos que ya no son vigentes.

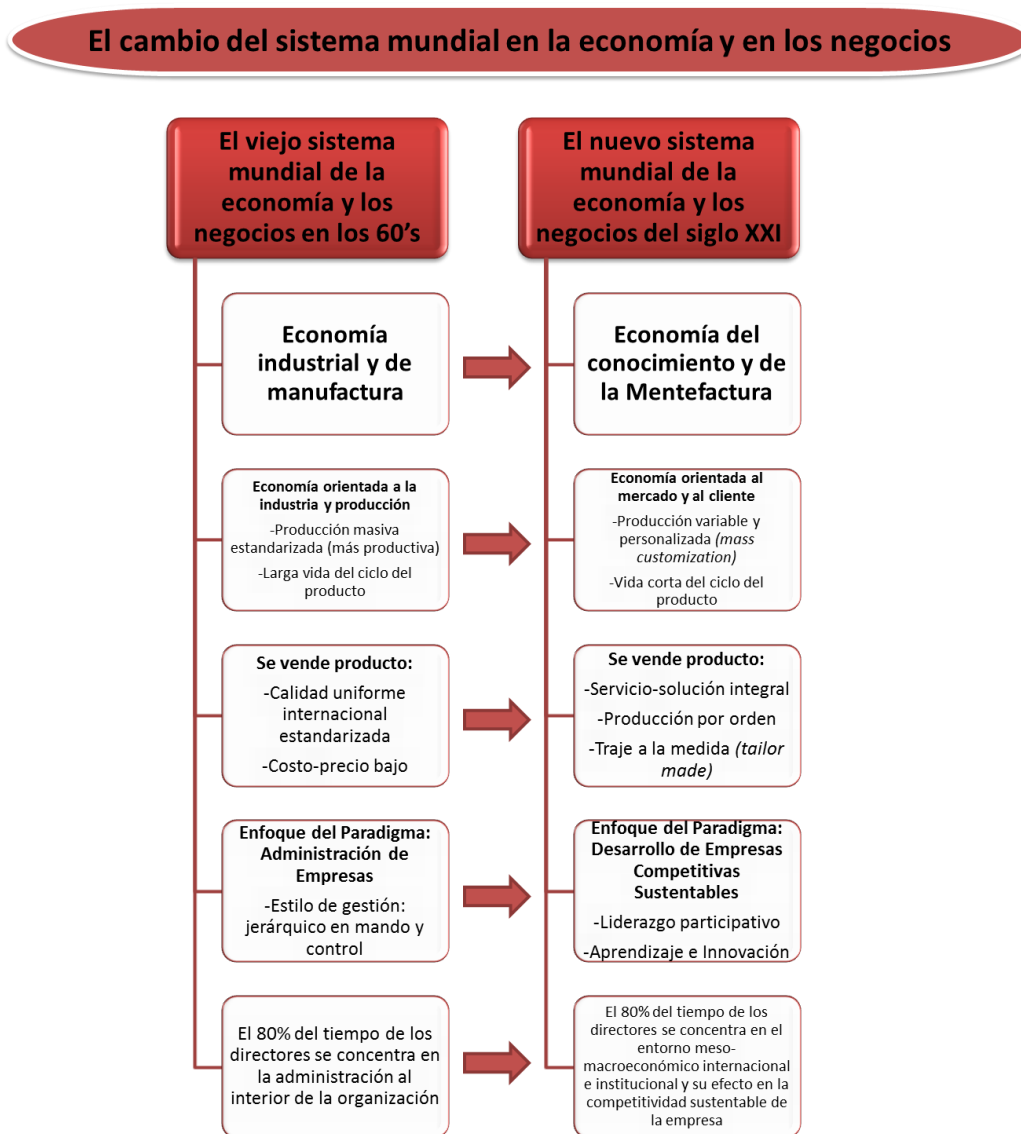
La fortaleza metodológicamente del nuevo enfoque, radica en que se apoya en la propia evolución del mundo de la economía y los negocios. De aquí que el nuevo reto de la ciencia de la administración, sea desarrollar empresas competitivas sustentables, superando el esquema tradicional de administrar los negocios.

Si no existe una visión de futuro con estrategia, acción y compromiso compartido, el cambio no se dará con éxito. El cambio implica utilizar plenamente las tecnologías modernas y reestructurar las organizaciones, así como un nuevo enfoque en el desarrollo del recurso humano.

Alcanzar una empresa competitiva sustentable tipo IFA requiere de un nuevo enfoque integral, sistémico y organizacional en la operación de la corporación

moderna para coordinar y articular los tres activos claves de la empresa: la gente, la tecnología y lo organización, y ello para generar el factor estratégico de la competitividad sostenible, esto es, el capital intelectual.

Esquema 45



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

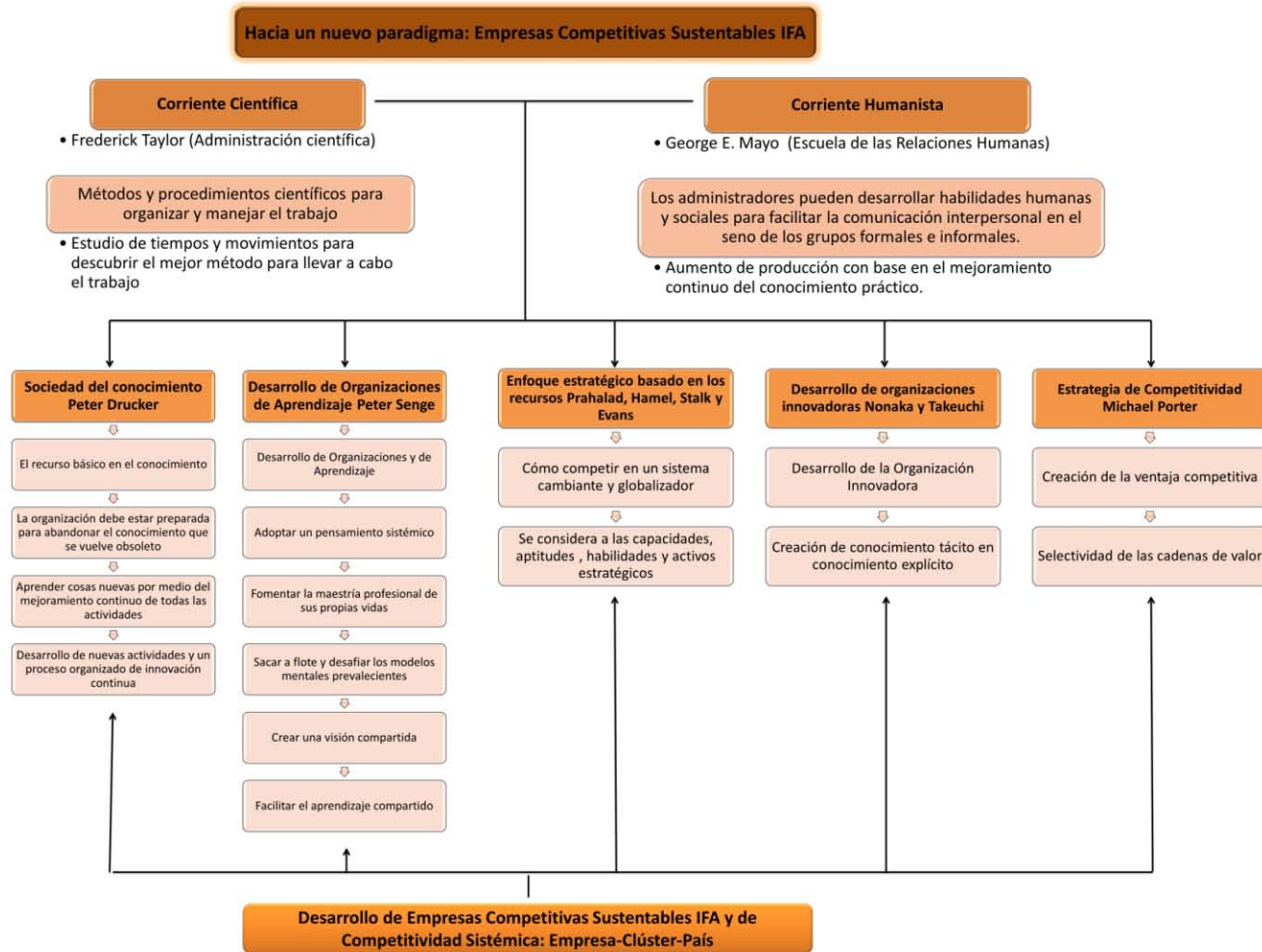


Las nuevas teorías de la administración tratan de explicar el éxito de las empresas en el nueva era de la globalización y el capital intelectual, el reto ya no es administrar empresas, sino crear y desarrollar empresas competitivas sustentables que puedan cambiar para responder a las necesidades y preferencias cambiantes de los clientes. Es decir, el reto es crear empresas tipo IFA, las cuales, debido a sus características, se adaptan a las condiciones en que se desarrollan los negocios actualmente.

La visión hacia el interior de las empresas es insuficiente e incompleta porque falta tomar en cuenta un factor fundamental de nuestra época y de los países latinoamericanos: el entorno tanto macroeconómico y el mesoindustrial, que le dan a la empresa la posibilidad de mantener su competitividad. Una economía global abierta a la hipercompetencia, ya no se compite empresa *versus* empresa, sino clúster *versus* clúster, país *versus* país.

Las empresas son las que salen a competir en este nuevo juego por lo que tener una administración adecuada, es determinante para lograr la eficiencia de la empresa, es necesario crear capital empresarial y capital intelectual, los que resultan ser, los factores estratégicos para enfrentar los cambios de la nueva economía.

Esquema 46



Fuente: Elaboración propia con base en Centro de Capital Intelectual y Competitividad CECIC.

Ahora, se tiene una visión más completa de la evolución de los enfoques de la administración de empresas hacia el desarrollo de empresas competitivas sustentables y de competitividad sistémica. La corriente científica establecía métodos y procedimientos científicos para organizar y manejar el trabajo, era un estudio de tiempos y movimientos donde el trabajador realizaba su trabajo de manera mecánica. En contraparte, en la corriente humanista los administradores debían desarrollar habilidades humanas y sociales para facilitar la comunicación interpersonal en el seno de los grupos formales e informales; el mejoramiento continuo se basaba en el aumento de producción de conocimiento práctico.

La síntesis y desarrollo de los diferentes enfoques a lo largo de la historia, dan lugar al nuevo paradigma de la competitividad a nivel macroeconómico: el desarrollo de Empresas Competitivas Sustentables IFA, las cuales están basadas en el capital intelectual como el factor estratégico de la competitividad en organizaciones de continuo aprendizaje e innovación.

#### **4.9. Las empresas competitivas sustentables IFA del siglo XXI**

Las características o atributos que debe tener la empresa del futuro y entrar al nuevo juego de la hipercompetencia global mediante el desarrollo de una ventaja competitiva sustentable son: La creación de empresas competitivas sustentables tipo IFA, la existencia de este tipo de negocios es hoy en día, es un reto que se ha cumplido en diferentes países con algunas empresas que han podido fomentar la comunicación en los distintos eslabones de la cadena global de valor, teniendo como resultado, una empresa flexible al producir y ágil al comercializar productos que satisfacen al cliente de manera constante, tanto en calidad como en cantidad disponible en el tiempo requerido.

EL MODELO DE EMPRESA COMPETITIVA SUSTENTABLE IFA: LA INTEGRACIÓN VERTICAL DE LA CADENA DE VALOR. EL CASO DE ZARA EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN.

Con una tienda local llamada ZARA abierta en 1975 en España, Amancio Ortega sentó los cimientos del emporio de Inditex, la tercera cadena de ropa más grande del mundo -748 tiendas-, por detrás de Gap y H&M. Cuenta con dos docenas de plantas manufactureras en España y tiendas en 34 países desde Estados Unidos hasta Japón. Desde que comenzó a trabajar a la edad de trece años como mensajero para una fábrica de camisas en su región natal de La Coruña, Amancio Ortega notaba que podrían disminuirse costos controlando el proceso de principio a fin comenzando desde el diseño, pasando por la manufactura y la distribución hasta llegar al aparador. Tiempo después como empresario logró realizar todo esto obteniendo grandes ganancias gracias a la velocidad y flexibilidad.

Tal éxito no tiene secretos, simplemente se logra rompiendo el paradigma de la vieja economía donde la empresa más grande acabada con la pequeña, ahora en la nueva economía más flexible y veloz acaba con sus competidores: por ejemplo Zara le toma solo un par de semanas el que una falda pase por su diseño en La Coruña hasta su venta en una tienda en Qatar, Paris o Tokio (doce veces más rápido que la competencia). Con esta disminución en los tiempos, Zara puede vender pocas piezas de una gran variedad de diseños más frecuentemente. De esta manera es posible cancelar rápidamente líneas que no tienen gran demanda disminuyendo inventarios y aumentando sus ganancias, lo cual es invaluable incluso en tiempo de baja demanda. Tal estructura les otorga grandes ventajas sobre sus competidores.

Dicho Imperio, para el que trabajan 12 mil personas en cooperativas, ha roto muchos estereotipos de la industria de la confección; en un mundo en el que todos descentralizan lo más posible sus operaciones, Zara produce la mitad de su ropa desde el polígono industrial de Sabón. En una industria de bajos salarios, Zara paga sueldos dignos; en un modelo de negocios que apuesta por cobrar lo menos posible a cada mercado y ser discreta en cuanto a los precios de sus productos, la cadena produce grandes etiquetas donde la equivalencia de los precios es igual de Madrid a Riyadh.

Su mayor éxito, la realización efectiva de los que llamamos la cadena de valor IFA, es su modelo de integración vertical a lo largo de la cadena global de valor que abarca diseño, producción, mercadeo y ventas bajo el esquema de entrega justo a tiempo (JIT, o just in time), En una industria donde la producción aprovecha las ventajas de mano de obra barata en Perú, Indonesia o China, el grupo confía en personal español bastante productivo y paga buenos sueldos a las cooperativas de la región gallega. Los diseñadores mantienen comunicación diaria con los gerentes de tiendas, para estar al tanto de los artículos de mayor demanda y la planta de producción actúa en consecuencia. Esto rebaja el costo de almacén e inventario, y convierte a un negocio de bajos márgenes en altamente rentable. La innovación constante de sus diseños garantiza al mismo tiempo lealtad e ingreso de nuevos clientes. Y todo esto a bajo costo.

*Harvard Business Review on Managing the Value Chain.*

## EL CASO NIKE EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

En los años setenta, Nike Inc, ayudó a la creación del boom del acondicionamiento físico y tomó ventaja de ello para convertirse en el líder del mercado de zapatos deportivos en la década de los ochenta. En 1990, vendió aproximadamente 70 millones de pares de zapatos, obteniendo una ganancia de 243 millones de dólares sobre ingresos netos de 2.2 billones de dólares. La tasa de crecimiento anual en periodos compuestos de 5 años, ha sido del 20% con una tasa de retorno en la acción del 31%.

Nike es básicamente una empresa de investigación, diseño y marketing, para la manufactura de sus zapatos deportivos, utilizando el Outsourcing de múltiples socios productivos. Hasta 1990, la empresa contaba con infraestructura para la producción a gran escala; un año más tarde, en 1991, adquirió Tetra Plastics, uno de sus principales proveedores de material prefabricado. El éxito de Nike ha dependido de su habilidad para manejar sus múltiples socios productivos, situación que muchas veces no ha sido fácil.



Las prácticas que Nike aplica, están diseñadas para dar la mayor flexibilidad con la mayor seguridad para sus clientes y sus proveedores. Adicionalmente, a las prácticas mencionadas anteriormente, Nike ha desarrollado: un “programa de reservaciones” para dar descuentos y garantizar las entregas a sus distribuidores que hagan las requisiciones de manera adelantada, y ha automatizado los centros de distribución para reducir costos y facilitar la respuesta a las órdenes de manera más rápida y precisa. Además, ha diseñado un sistema mundial de logística para coordinar sus mercados de información y de proveedores de información; y finalmente, ha establecido relaciones de largo plazo con sus proveedores para anticipar y manejar sus necesidades conjuntamente. Estas políticas han ayudado a proyectar a Nike en la posición número uno dentro del mercado mundial del calzado deportivo.

## **SISTEMA IFA DE INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE VALOR EN EL CALZADO: LA EXPERIENCIA ANDREA.**

Andrea es una empresa de León, fabricante de calzado que ha revelado un gran dinamismo en los últimos años. Actualmente, es la empresa con la tasa de crecimiento en participación de mercado más alta del país, pese a que tampoco se trata de una de las empresas más grandes del clúster del calzado de Guanajuato. El mérito de Andrea es el de haber implantado exitosamente un modelo de negocios basado en la integración de una red de subcontratación a lo largo de la cadena de valor, centrandó su intervención directa en los eslabones de innovación y de marketing. Los eslabones de materias primas, proveeduría de partes y componentes, así como de logística son coordinados por la empresa y o lo tanto integrados a la cadena en su conjunto, pero atendidos directamente por la red de empresas de manufactura subcontratadas por Andrea como la venta al consumidor final a través de vendedoras directas al menudeo por catálogo. De este modo, Andrea mantiene una operación “esbelta” pero al mismo tiempo inteligente en la organización, flexible en la producción y ágil en la comercialización. Es por ello que puede considerarse que ha llevado a cabo una estrategia tipo IFA.

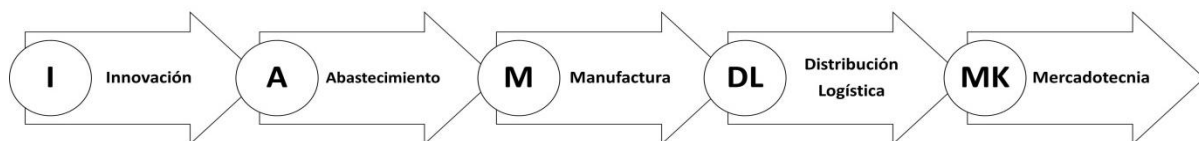
La empresa cuenta con un departamento propio de diseño e innovación de producto, el cual analiza permanentemente el comportamiento de las ventas, a fin de lanzar siempre nuevos modelos que respondan a la demanda real del mercado. Una vez determinados los nuevos modelos y diseños, Andrea subcontrata la manufactura con empresas con quienes ha desarrollado una relación de confianza mutua y disciplina en la aplicación de altos estándares de calidad. Esto permite a Andrea mantener suficiente flexibilidad como para responder rápidamente los requerimientos de nuevos modelos. La distribución de la producción está a cargo de la propia empresa en la medida en que ésta concentra su producción en almacenes en los que se surte a una amplia red de vendedores directos al menudeo, quienes completan el ciclo de distribución del producto. Frecuentemente, se trata de amas de casa o empleadas de oficina. Ante la dimensión de su éxito en el mercado nacional, Andrea ha incursionado en el mercado de Estados Unidos, concentrando su producción en un centro de acopio en California, desde donde contempla desarrollar un modelo similar al vigente en México.

## CLÚSTER DEL CUERO-CALZADO DE LEÓN, GUANAJUATO

Encontramos que el conglomerado productivo de cuero-proveeduría-calzado de Guanajuato tiene todas las características físicas e institucionales de un distrito industrial o clúster, pero no opera con la eficiencia interna para generar economías de aglomeración y así enfrentar la competencia internacional en el mercado global, por lo que requiere generar las capacidades competitivas. El Distrito Industrial de Guanajuato presenta la existencia de empresas de calzado (más de 1,300), curtidurías (alrededor de 600) y proveeduría, localizadas principalmente en León que presentan una estructura de empresas grandes, medianas y pequeñas, capaces de articular y desarrollar las ventajas competitivas y convertirlo en un verdadero Clúster o Distrito Industrial. Guanajuato cuenta con instituciones empresariales (CICEG), de fomento al comercio exterior (COFOCE) y de desarrollo tecnológico (CIATEC) que son de nivel internacional.

En otras palabras, tenemos las características físicas, institucionales y aún sociales de un Distrito Industrial o Clúster de Cuero-Calzado en Guanajuato, pero no opera con la eficiencia de integración y utilización de capital institucional que existe en otros Clústers (como Italia) t se desaprovechan las economías de aglomeración, que ahora son fundamentales para enfrentar, bajo alianzas estratégicas, la hipercompetencia global. Si analizamos la cadena global de valor, podemos ejemplificar el caso del clúster de León:

### 1. León como clúster físico:

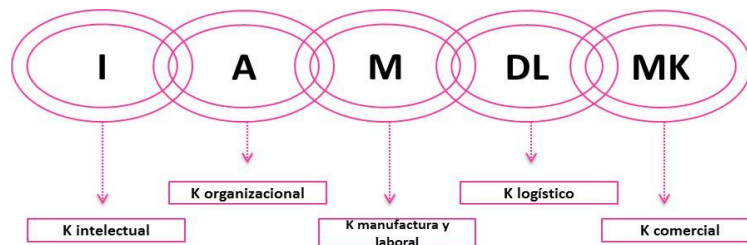


En el eslabón de innovación, León tiene diversas instituciones como es el Centro de Investigación Tecnológica (CIATEC), el Centro de Innovación para la Exportación (CIEX) y una gran cantidad de universidades y tecnológicos;



en el eslabón de abastecimiento tenemos a 600 empresas de proveeduría; en manufactura, el distrito industrial, León, San Fco. Del Rincón, Purísima del Rincón tiene más de 1000 empresas fabricantes de calzado (800 en la Cámara de la Industria de Calzado de Guanajuato, CICEG); existe una gran infraestructura logística al ubicarse en la región centro del país, cuentan con aeropuerto y con aduana interior, cuentan con el esfuerzo logístico de grandes empresas como Flexi, Emyco, Andrea, Tres hermanos (como cadena detallista), ha contribuido a su desarrollo; en el eslabón del marketing y la comercialización tienen a una de las mejores instituciones de comercio exterior en México, la Coordinadora de Fomento al Comercio Exterior (COFOCE) y la feria del calzado (SAPICA). Es así que, si bien León cuenta con todas las instituciones y la infraestructura física, no ha desarrollado una adecuada integración ni eficiencia operacional entre las mismas.

## 2. León como clúster integrado:



El reto de la Industria del cuero-calzado de Guanajuato es lograr la integración de la cadena global de valor y tener economías de aglomeración que nos da la eficiencia operaciones de cada eslabón y la eficiencia de integración de la cadena de valor del clúster. Se requiere de la articulación de políticas para desarrollar los 5 capitales básico mediante diversos programas, por ejemplo: desarrollo de capital intelectual que consiste en el desarrollo y administración del conocimiento; capital organizacional con desarrollo de proveedores; capital manufactura flexible con un programa de manufactura esbelta; capital logístico mediante proyectos estratégicos de infraestructura multimodal y capital comercial con esquema de preferencias reveladas y consolidación de la oferta exportable.

## Conclusión

La política industrial ha cambiado en casi todos los países, la incursión de enfoques descentralizados y de redes en países desarrollados, han tenido como fin, incrementar las ventajas comparativas y transformarlas en ventajas competitivas sustentables.

Aunque la estrategia de desarrollo en México ha permitido el incremento de la productividad que se ha visto reflejado parcialmente en la competitividad, aún se encuentra lejos de generar, fortalecer y sustentar las capacidades productivas y organizacionales que le permitan enfrentar el mercado internacional competitivo de manera exitosa.

Por lo tanto, la hipótesis formulada con base en la necesidad de un nuevo enfoque se sustenta sí y sólo sí, el propósito económico y competitivo a nivel nacional se plantea a largo plazo, resultados medianamente aceptables no se traducen en el bienestar social y económico de la población.

Uno de los factores clave para esta determinación es que los elementos que conforman el indicador de competitividad se encuentran en etapas diferentes, como diría Villarreal (creador de los seis niveles y diez capitales de competitividad sistémica), en México no existe un modelo macroeconómico de crecimiento competitivo con estabilidad que le permita incursionar en una nueva etapa de industrialización exportadora con articulación de cadenas productivas que permitan disminuir la importación de bienes intermedios y así, generar un nuevo proceso de sustitución competitiva de importaciones, donde la industria retome su papel como motor de crecimiento, basado en una política de competitividad industrial con crecimiento balanceado entre el mercado interno y el externo.

El fin último de una política económica de competitividad sistémica, es generar un entorno competitivo, para que las empresas sustentables IFA (Inteligentes en la organización, Flexible en la producción y Ágil en la comercialización) se desarrollen con una base integral de crecimiento y desarrollo competitivo.

La falta de una estrategia de inserción activa condena a los sectores productivos ya que no permiten la transformación de su estructura productiva y comercial que permita obtener productos de mayor valor agregado.

No es necesario seguir transitando en el dilema de crecimiento hacia adentro o crecimiento hacia afuera, el objetivo debe ser un crecimiento balanceado con apertura a la competencia internacional que se apoye en el fortalecimiento tanto del mercado interno, como del externo, este objetivo también aclara la disyuntiva entre una política industrial proteccionista y una política industrial de apertura, pues con el nuevo paradigma de economía abierta lo que se busca es orientarse al desarrollo de la competitividad.

Dentro de este nuevo enfoque, la política de competitividad sistémica, está dirigida a desarrollar las capacidades competitivas de los sectores, fomentando el desarrollo industrial con una política de incentivos, no de subsidios. Lo cual permita que las empresas aumenten su competitividad de manera sustentable, articulando las cadenas productivas y agregando cada vez mayor valor a los bienes y servicios e innovando a lo largo de toda la cadena global de valor, así como escalando a cadenas de valor de mayor valor agregado.

La competitividad sistémica, crea un nuevo sistema de negocios denominado IFA que toma como factor estratégico el capital intelectual, pues el tiempo y la velocidad para adquirir conocimiento, asimilarlo, difundirlo y traducirlo se ve reflejado en la creación de conocimiento productivo vía la innovación de nuevos productos y procesos, de sistemas de organización y comercialización a través de células de aprendizaje.

El reto en este tipo de empresa, es diseñar e instrumentar un nuevo modelo organizacional, que tenga como objetivo pasar del conocimiento individual al de grupo y al de la organización, bajo un nuevo enfoque que transforme las organizaciones de trabajo en organizaciones inteligentes con capacidad de aprendizaje continuo, de creación de nuevos conocimientos y con capacidad de

respuesta al cambio de la economía y de los mercados globales en su realidad local.

La aplicación de un modelo como competitividad sistémica, sugiere la modificación en la actuación microeconómica (empresas IFA), macroeconómica (reformas estructurales), mesoeconómica (administración de las organizaciones), internacional (modelo de orientación al mercado nacional), institucional (Estado de derecho), gubernamental (gestión) y político-social (confianza).

A pesar de un “buen” lugar en los reportes de competitividad mundial, un cambio integral es lo que se necesita, una estrategia de desarrollo económico definida así como, un plan nacional de desarrollo de largo plazo que no cambie al término del mandato sexenal, el fomento de empresas competitivas y sustentables y el fomento de una ventaja comparativa transformada en ventaja competitiva sustentable; todo ello con el fin mayor, de proporcionar a las personas, un nivel mayor de vida mediante empleos que le permitan constituirse como la fuente de ventaja competitiva que necesitan las empresas IFA.

Finalmente, contamos con paradigmas teóricos que son rebasados por la realidad económica, no existen teorías que expliquen con consistencia y validez el funcionamiento en el ámbito empresarial en el mundo del siglo XXI, en este contexto, no hay nada más práctico que una nueva teoría.

La mejor estrategia de defensa es el ataque con una política de competitividad sistémica y crecimiento sostenido y sustentable.

## Bibliografía

Villarreal, René, (2001) México competitivo 2020: Un modelo de Competitividad Sistémica para el Desarrollo, México, Océano.

Villarreal, René, (2005) Industrialización, Competitividad y Desequilibrio Externo en México: Un Enfoque Macroindustrial y Financiero 1929-2010, Quinta Edición, Fondo de Cultura Económica, FCE.

Villarreal, René, (1929) Industrialización, Deuda y Desequilibrio Externo en México: Un Enfoque Neoestructuralista,

Villarreal, René, (2003) La Empresa Competitiva Sustentable en la era del Capital Intelectual: IFA (Inteligente en la organización, Flexible en la producción y Ágil en la comercialización), Editorial McGraw Hill.

Villarreal, René, (1988) México 2010: de la Industrialización Tardía a la Reestructuración Industrial, Edit. Diana.

Villarreal, René, (2006) El secreto de China: Estrategia de competitividad, Edit. Ruz.

Blaug, Mark, (1985) Teoría económica en retrospectiva, México, Fondo de Cultura Económica, FCE, pp. 35-50

Carbaught, Robert, (2009) Economía internacional, Doceava edición, Cengage Learning, pp. 216-220

Krugman, Paul, (2001) Economía internacional: teoría y política, España, Mc Graw Hill, pp. 62-71

Bajo, Óscar, (1991) Teorías del comercio internacional, Antoni Bosh, pp. 77-79

Porter, Michael, Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, Patria, pp. 111-125

Francés, Antonio, (2006) Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral, Prentice Hall

Ramos, Rosario, (2001) Modelo de Evaluación de la Competitividad Internacional: Una Aplicación Empírica al Caso de las Islas Canarias, Tesis doctoral de Economía, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, pp. 20-100

Markusen, J. (1992), Productivity, Competitiveness, Trade Performance and Real Income: The Nexus Among Four Components, Canada, pp. 128-138

Porter, Michael, (1990), The Competitive Advantage of Nations, Nueva York

Herrsher, Enrique, (2003) Pensamiento sistémico. Ediciones Granica.

Morin, Edgar, (1999) Los siete saberes necesarios para la educación del futuro, UNESCO, pp. 70-72

Rehaag, Irmgard, (2007) El pensamiento sistémico en la asesoría intercultural; la aplicación de un enfoque teórico a la práctica. Editorial Abya Yala, pp. 15-26

Gutiérrez, Cuauhtémoc, (2000) Estructura socioeconómica de México, Limusa, pp. 96

Piñera, David, (2002) La educación superior en el proceso histórico de México, Tomo III, SEP, pp. 300

Delgado, Gloria, (2003) México, estructuras política, económica y social. Segunda edición, Prentice Hall, pp. 159

Sachs, Jeffrey, (2001) Macroeconomía y salud: invertir en salud en pro del desarrollo económico, Organización Mundial de la Salud, OMS, pp. 28

Meixueiro, Gustavo, (2008) Documentos selectos de desarrollo regional y políticas públicas, Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, CESOP, pp. 52

Tello, Carlos, (2006) La nacionalización de la banca en México, México, Siglo XXI, pp. 110-135

Romer, P., (1986), Increasing Returns and Long-Run Growth, pp. 407-422

Rowan, Gibson, (1997) Repensando el futuro, Editorial Norma, pp. 200-236

### **Artículos de Revistas**

Peña-Vinces, Jesús, Un análisis del escenario económico del Perú y Chile, desde la perspectiva del doble diamante de la competitividad global, Journal of Business, Universidad del Pacífico, 2008, pp. 12-26

Lombana, Jahir, y Gutiérrez, Silvia, Marco analítico de la competitividad, Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Pensamiento y gestión, Universidad del Norte, Número 26, 2009, pp. 22-31

Esser, Klaus, Hillebrand, Wolfgang, Messner, Dirk, y Meyer-Stamer, Jürg, Competitividad sistémica; nuevo desafío para las empresas y la política, Revista de la CEPAL, Santiago, Número 59, 1996, pp. 39-52.

Castellanos, Carlos, y Castellanos, José, Contribución de los clústers a la competitividad de las empresas. Técnica administrativa, Buenos Aires, Volumen 11. Número 2, 2012, pp. 40-62

Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. Temas de ciencia y tecnología, Vol. 12, Número 36, sept – dic 2008

Moncayo, Edgar, Nuevos enfoques teóricos, evolución de las políticas regionales e impacto territorial de la globalización, Gestión Pública, Revista de la CEPAL, Santiago, 2002, pp. 86

Coatz, Miguel, Economía política y desarrollo, Fundación de Ciencias Empresariales y Sociales, Buenos Aires, 2010, pp. 130

Competitividad: Conceptos y Buenas Prácticas, Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2004

The Technology and the Economy, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. OCDE, 1992

### **Sitios Web – Banco de Datos**

Foro Económico Mundial WEF: <http://www.weforum.org>

Anuario de Competitividad Mundial WCC: <http://www.imd.org>

Doing Business DB: <http://espanol.doingbusiness.org>

Instituto Mexicano para la Competitividad IMCO: <http://imco.org.mx>