

# Marco analítico de la competitividad

## Fundamentos para el estudio de la competitividad regional

Jahir Lombana  
*jahirlom@yahoo.com*

Economista, Universidad Rosario de Colombia. Magíster en Estudios Internacionales, Universidad de Chile. Doctorado en Economía, Universidad de Goettingen – Alemania

Silvia Rozas Gutiérrez  
*srozas@uninorte.edu.co*

Magíster en análisis de problemas Económicos, Políticos e Internacionales contemporáneos, Universidad Externado de Colombia. Economista, Pontificia Universidad Javeriana. Profesora investigadora y coordinadora del Área de Internacionalización de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte.

## Resumen

El propósito de este documento es presentar una discusión teórica de la competitividad como punto de entrada a posteriores estudios empíricos dentro de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte. El concepto de la competitividad ha estado en el debate entre varios centros de pensamiento a nivel internacional. Después de hacer un análisis de las bases teóricas de la competitividad, este artículo resalta algunos conceptos para sustentarlas. En el ámbito de aplicación en Colombia se estudian las iniciativas del país direccionadas hacia la aplicación de los conceptos de competitividad, para finalizar con un modelo base para estudios posteriores. Asimismo, se elaboran una serie de recomendaciones y preguntas considerando a la región como unidad de análisis, donde se debe estudiar la competitividad como estructura teórica.

**Palabras clave:** Competitividad regional, unidades de análisis, competitividad en Colombia.



## Abstract

The purpose of this paper is to feature a theoretical discussion of competitiveness as an entry point for further empirical studies within the School of Business at the Universidad del Norte. The concept of competitiveness has been part of the debate among several "think tanks" at the international level. After the analysis of the theoretical foundations of competitiveness, the paper highlights some concepts to support those theories. In the scope of Colombia, the study explores the country's efforts addressed towards the application of competitiveness' concepts. At the end of the paper a model is proposed as a basis for further studies. Moreover, a series of questions and recommendations are made considering the region as unit of analysis, where competitiveness should be studied as a theoretical structure.

**Keywords:** Regional competitiveness, units of analysis, Colombian competitiveness.

## INTRODUCCIÓN

Dos de las Escuelas de Negocios más prestigiosas del mundo (*Harvard Business School* y el *Institute of Management and Development, IMD*) han brindado las bases teóricas para elaborar estudios comprensivos de la competitividad tomando como unidad de análisis a los países. Aunque el concepto de competitividad aún no ha tenido consenso para convertirse en paradigma de los negocios internacionales como si lo es la teoría de la ventaja comparativa en el comercio internacional, resulta cierto que los agentes económicos, políticos y sociales utilizan e, incluso, institucionalizan la competitividad para justificar sus estrategias en el plano privado y sus políticas en el plano público.

La universidad como centro de debate por naturaleza no debe ser ajena a la discusión sobre la competitividad y por tanto debe presentar una posición con base en fundamentos teóricos y empíricos sobre conceptos en conflicto. Competitividad con énfasis en el análisis regional se sugiere como concepto clave para las líneas de investigación del área internacional de la División de Ciencias Administrativas (DCA) de la Universidad del Norte.

El propósito de este documento es plantear un marco para la discusión teórica y el debate sobre la pertinencia de la competitividad para el desarrollo de los negocios internacionales como disciplina en la DCA y sentar los fundamentos para posteriores estudios empíricos que sustenten investigaciones, consultorías y/o asesorías en la región.

Para alcanzar este propósito, este artículo se divide en cuatro partes. En la primera parte se sustentan las bases teóricas para la competitividad. En la segunda parte se analizan los conceptos adoptados por las escuelas de pensamiento como base teórica de la competitividad. En la tercera, se desarrolla el estado de su institucionalización en Colombia y, finalmente, en la cuarta parte se analiza la competitividad en las líneas de investigación del área internacional de la DCA, se proponen recomendaciones y se formulan preguntas.

## 1. APROXIMACIÓN TEÓRICA SOBRE LA COMPETITIVIDAD

El punto de partida para este análisis está enmarcado en la nueva teoría del comercio, según la cual el precio no es el único determinante de ventaja entre un agente económico y otro. Existen diferenciales que se deben tener en cuenta a la hora de medir la ventaja, por ejemplo, la calidad, diversificación, factores de competencia imperfecta (monopolios, carteles, etc.), entre otros. La combinación de estos determinantes será tan fundamental que pueden afectar las relaciones al momento de comerciar internacionalmente.

En un análisis enmarcado por la teoría clásica del comercio la ventaja dependía del diferencial en costos. Para Adam Smith, la ventaja absoluta estaba basada en la especialización para minimizar costos absolutos (maximización del beneficio); era la vía para que un país obtuviera mayores ganancias y el comercio se convertía en el generador de crecimiento en la producción mundial. David Ricardo avanza en la teoría, estableciendo costos relativos y no absolutos como determinantes para el establecimiento de la ventaja entre los países. Finalmente, para Heckscher-Ohlin —quienes suponen fronteras tecnológicas entre países, en los cuales existen productos con similares cualidades—, se postula la intensidad (abundancia) de los factores de producción como variable que hace la diferencia en cuanto al establecimiento de la ventaja comparativa.

Los supuestos de los economistas clásicos son muy fuertes para aplicarlos a la “realidad” económica; sin embargo, nadie discute las conclusiones a las que llegan Adam Smith y David Ricardo en tanto las economías se complementen (comercio inter-industrial) y, por ende, haya necesidad de intercambiar. La cuestión es si esto no es una justificación para una pérdida constante en los términos de intercambio, donde los países más desarrollados exportan manufacturas mientras que los menos desarrollados importan materias primas. En la realidad los términos de intercambio se ajustan más a economías sustitutas, en las que existen imperfecciones en el mercado y donde a pesar de ello —contradiendo el pensamiento clásico— el comercio continúa y, en algunos casos, se incrementa, como se dedujo de la integración europea en 1957, cuando naciones desarrolladas y sustitutas incrementaron su comercio (intra-industrial). Helpman, E. y Krugman, P. (1989) declaran: “en la práctica, sin embargo, cerca de la mitad del

comercio mundial consiste de comercio entre países industriales que son relativamente similares en su dotación de factores”. Con estas pruebas surge la necesidad de atenuar los supuestos del modelo clásico respecto a competencia perfecta, rendimientos a escala constantes y ausencia de externalidades.

Las escuelas más recientes del comercio internacional se basan en las conclusiones de Smith y Ricardo para postular teorías del comercio innovadoras. Es precisamente en la nueva teoría del comercio donde se busca enmarcar lo que podría ser una “teoría de la competitividad”. De hecho, la Nueva Teoría del Comercio postula que los agentes económicos pueden crear ventaja comparativa a través de las estrategias de los privados o las políticas comerciales de los públicos. Abundan ejemplos clásicos en los cuales los países no han poseído ventajas en los factores de producción y a pesar de ello se han convertido en países desarrollados (p.ej.: Japón con su escasa tierra ha logrado diferenciarse a través del factor tecnológico; Suiza ha hecho del capital la fuente de su ventaja). En contraste, países donde abundan factores como la tierra y el trabajo no se ha logrado consolidar un desarrollo económico sostenido.

Teniendo en cuenta que tanto el comercio inter e intra industrial pueden motivar el crecimiento, podrían unificarse en un único concepto que los abarque; en este punto la competitividad podría surgir como la definición vinculante.

“La noción de ventaja comparativa es basada en la posición de la dotación de factores de un país donde ninguna empresa participante dentro de una industria tiene una ventaja sobre otra basado en su dotación de factores (características de bienes públicos). A diferencia de la ventaja comparativa, la ventaja competitiva es creada y apropiada por firmas individuales (características de bienes privados)... Claramente, uno no debe escoger entre uno de los dos paradigmas, pues no son ni mutuamente exclusivos ni explícitamente separables. Entonces, podemos sostener que es inapropiado presentar a la ventaja competitiva como una alternativa (sustituta) de la ventaja comparativa. Las dos teorías tienen que ser debidamente vistas como complementos más que como competidores en la formulación de políticas comerciales e industriales” (Mahmood et al., 2000, p.45).

Existe un debate en cuanto a la conveniencia de utilizar la competitividad como campo analítico, pues ya existen en economía conceptos que pueden definir con mayor rigor y consenso los problemas económicos. La competitividad es un concepto que ha causado controversia entre autores de la Nueva Teoría Económica.

Michael Porter, quien en el libro *La ventaja competitiva de las naciones* (1991) presentó las bases de lo que sería una teoría de la competitividad, enuncia:

“La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional”.

Antes de poder definir competitividad es necesario determinar el nivel de análisis sobre el cual se va a enmarcar la discusión. El nivel de análisis es el espacio analítico en el cual agentes económicos se ubican de acuerdo a su nivel de agregación, macro y micro.

En el nivel macro se encuentran los agregados económicos; en este nivel se puede ubicar lo que sería la escuela tradicional, que considera a los países como unidad de análisis, se mide y define la competitividad cuantitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamientos de la tasa de cambio, entre otras medidas; y, cualitativamente, a través de la actividad científica y tecnológica del país o los resultados de las instituciones de investigación y desarrollo.

En el nivel microeconómico, son los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad. Este nivel de análisis es evaluado por lo que se podría llamar la aproximación moderna de la competitividad. Algunas de las formas de medir y definir la competitividad en este nivel

se basan cuantitativamente en la participación del mercado, indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos. Al igual que en el nivel macro, existen mediciones y definiciones de tipo cualitativo como la investigación y desarrollo además de las estrategias gerenciales.

Dentro de este sinnúmero de posibilidades para medir y definir la competitividad aún no existe consenso; por ello, establecer una definición dependerá de los objetivos a que se quiere llegar con la investigación, con la estrategia o con la formulación de política. La aproximación que se plantea en este documento es ecléctica en tanto propone una discusión donde se toma una posición central como escuela de pensamiento, teniendo en cuenta las particularidades de la región Caribe y las necesidades de investigación, consultoría y asesoría de la División de Ciencias Administrativas, de la Universidad del Norte (Barranquilla-Colombia).

## 2. EL DEBATE ACADÉMICO PARA DEFINIR LA COMPETITIVIDAD

Dos de las escuelas de negocios de mayor visibilidad en el campo de la competitividad son el *World Competitiveness Center* (WCC) del *Institute for Management and Development* (IMD) y el *Institute for Strategy and Competitiveness* (ISC) de la Universidad de Harvard. Estas instituciones crearon las bases teóricas para generar sendos reportes de competitividad: el *IMD World Competitiveness Yearbook* y el *Global Competitiveness Report*, del Foro Económico Mundial, que se fundamenta en la Escuela de Harvard. Existen otras instituciones que retoman el tema de la competitividad como tema principal pero que solo se mencionan de manera no exhaustiva en el anexo A, debido a que la mayoría de ellas se basan en los postulados del IMD y/o Harvard.

### 2.1 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 (Garelli, 2007) 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, webpage visitado en marzo 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, visitado en Abril 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

Para el IMD no es definitivo que el predominio de una de las dicotomías representadas en las 4 “fuerzas fundamentales” signifique un ambiente competitivo más favorable en un país, sino cuáles deben ser las estrategias que el Estado deberá adoptar dependiendo de las necesidades específicas de las regiones o sectores, ubicándose en un lado de la dicotomía en algunos casos y en el contrario para otros casos.

En la dicotomía atractivo – agresivo, el IMD define cuál es la metodología de un gobierno para atraer inversión o motivar el comercio ya sea por medio



de políticas que presenten un ambiente favorable a los agentes económicos (atractivo) o por medio de políticas proactivas de incentivo directo a los mismos (agresivo).

La proximidad y la globalidad tienen que ver con la posición del bien o servicio dentro de la cadena de valor. Algunos productos (servicios) requieren una cercanía mayor al consumidor final, por ello, en este caso la fuerza que actúa es la proximidad. Por otro lado, dada la búsqueda de ventajas comparativas entre los países (costos más bajos), las empresas tienden a crear economías globales que no impliquen dependencias. Para el caso de los países, en las economías grandes como Estados Unidos y la Unión Europea tienden a primar las economías de proximidad, pero con la saturación de la demanda doméstica y la tendencia de las economías por abrirse, incluso las economías más grandes tienden a la globalidad, hecho que se ve con la mayor interacción de las multinacionales con casa matriz en Estados Unidos y la Unión Europea pero con filiales más independientes y autónomas alrededor del mundo (p.ej., en países con costos más bajos).

En cuanto a activos y procesos, los países en los que priman los activos capital, tierra y trabajo, no necesariamente poseen un favorable ambiente competitivo. Países con cantidades de recursos ilimitados pueden fallar a la hora de crear valor a partir de sus recursos. De aquí nace la dualidad con los procesos, donde países con activos escasos requieren necesariamente crear a partir de procesos un mejor ambiente competitivo. Países con pocas materias primas para crear ventajas agrícolas y mineras, han apuntado a implementar procesos de valor agregado, donde no sean necesarias dichas materias primas para el desarrollo.

Finalmente, 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 primando 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

cuantitativa (2/3) con información cualitativa (1/3)<sup>1</sup>. 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*.

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

Como ya se mencionó, uno de los autores más recurrentemente citados en el tema de competitividad es Michael Porter. 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” (Sala-I-Martin et al., 2007:3). 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 dado en llamar el *Global Competitiveness Index* y, por otro lado, el ambiente microeconómico de las empresas en el *Business Competitiveness Index*.

Los pilares de la competitividad para el WEF, dentro del *Global Competitiveness Index*, 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.

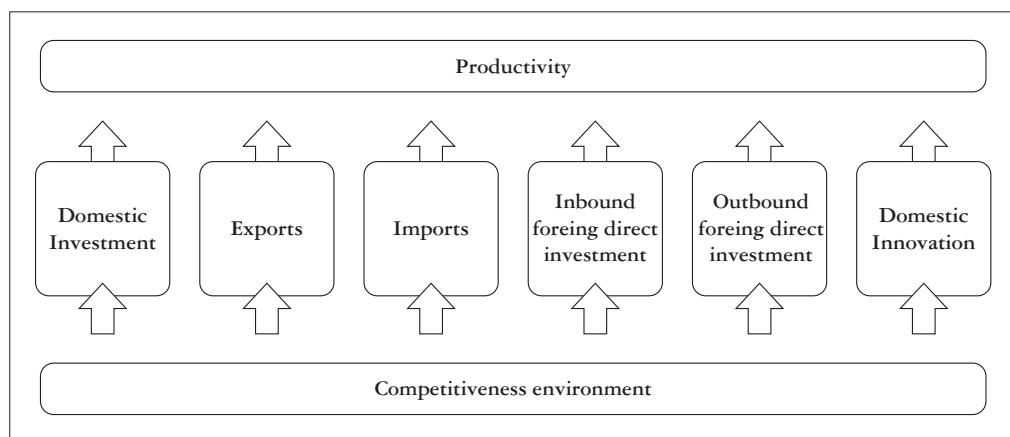
---

<sup>1</sup> Pueden existir cambios en la metodología; sin embargo, el IMD garantiza una recalculation para los últimos cinco años anteriores al cambio. La anterior “teoría de la competitividad” se vuelve operacional con el ranking elaborado por el IMD, en el cual presenta cuantitativamente los siguientes criterios para el conjunto de países:

- Desempeño económico
- Eficiencia gubernamental
- Eficiencia en los negocios
- Infraestructura

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: 31). 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. Estos facilitadores del ambiente competitivo son los que al final fundamentan la productividad de las empresas (Ver Gráfico 1).



Fuente: Porter, Ketels & Delgado. 2007. The Microeconomic Foundations of Prosperity. In: *Global Competitiveness Report*, 2007, WEF.

### Gráfico 1. Facilitadores e Indicadores de Competitividad

La competitividad de las empresas ha sido analizada teóricamente por Porter en el llamado “Diamante de la Competitividad” en el que cuatro determinantes interrelacionados (condiciones de los factores de producción; condiciones de la demanda; estrategia, estructura y rivalidad; sectores

conexos y de apoyo) y dos elementos exógenos (gobierno y azar) determinan el potencial competitivo de una empresa.

Las condiciones de los factores siguen la línea de las teorías neoclásicas en las cuales las empresas tienen ventaja comparativa por el capital, tierra y/o trabajo que poseen (o en los que hay intensidad de utilización, siguiendo a Heckscher-Ohlin). El avance en la teoría de la ventaja competitiva se encuentra en la inclusión de la tecnología como factor de producción, que hace que los anteriores factores puedan desarrollarse e, incluso, crearse nuevos.

Las condiciones de la demanda hacen referencia a la sofisticación de la demanda interna/doméstica en la cual las empresas puedan garantizar la máxima calidad y/o eficiencia de sus productos<sup>2</sup>. La estrategia, estructura y rivalidad de las empresas es el ambiente competitivo microeconómico propiamente dicho. Finalmente, en cuanto a los sectores conexos y de apoyo, las empresas buscan cooperar, pero a la vez competir actuando como *clusters*, si se analizan intra-sectorialmente (análisis horizontal), y cadena de valor, si se hacen inter-sectorialmente (análisis vertical).

Para Porter, el gobierno es exógeno en tanto este afecta los demás determinantes pero no es afectado por los mismos. Este es un elemento que será discutido más adelante. Finalmente, como el gobierno, el azar afecta los determinantes de la competitividad (p.ej., guerras, cambios climáticos etc.), ya que no pueden ser controlados.

### **Críticas a los conceptos y modelos**

Tanto el IMD como el WEF tienen conceptos de competitividad en los que toman a la nación como unidad de análisis y tienen como objetivo la prosperidad de las empresas y de la población. El concepto que toma a la nación como unidad de análisis ha sido motivo de crítica por varios autores.

---

<sup>2</sup> Es una de las mayores críticas al modelo de Porter, en tanto la sofisticación de la demanda externa también puede ser un referente para la calidad de los productos que las empresas pretenden exportar.

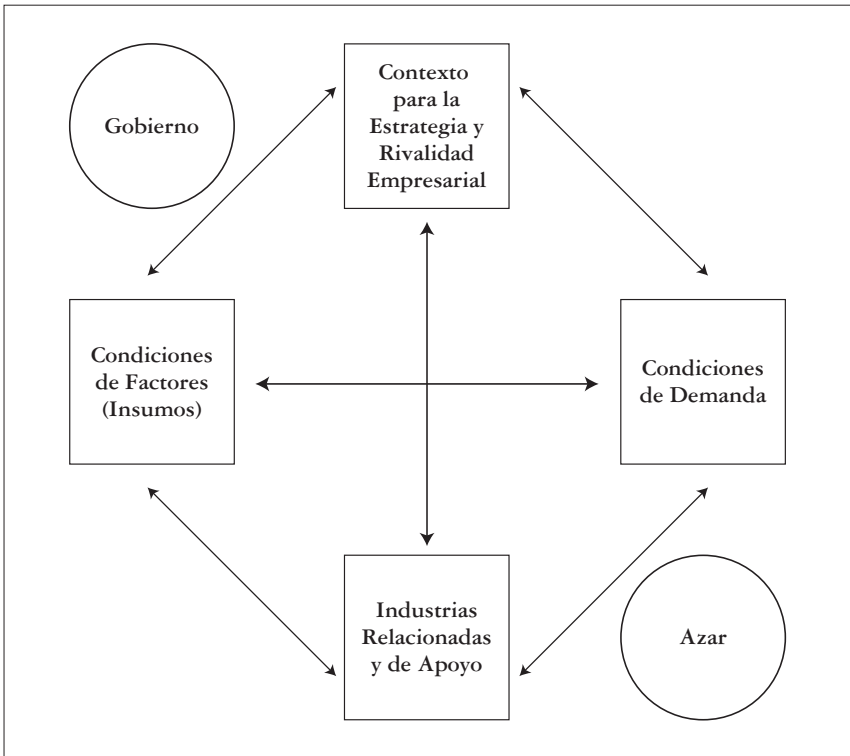


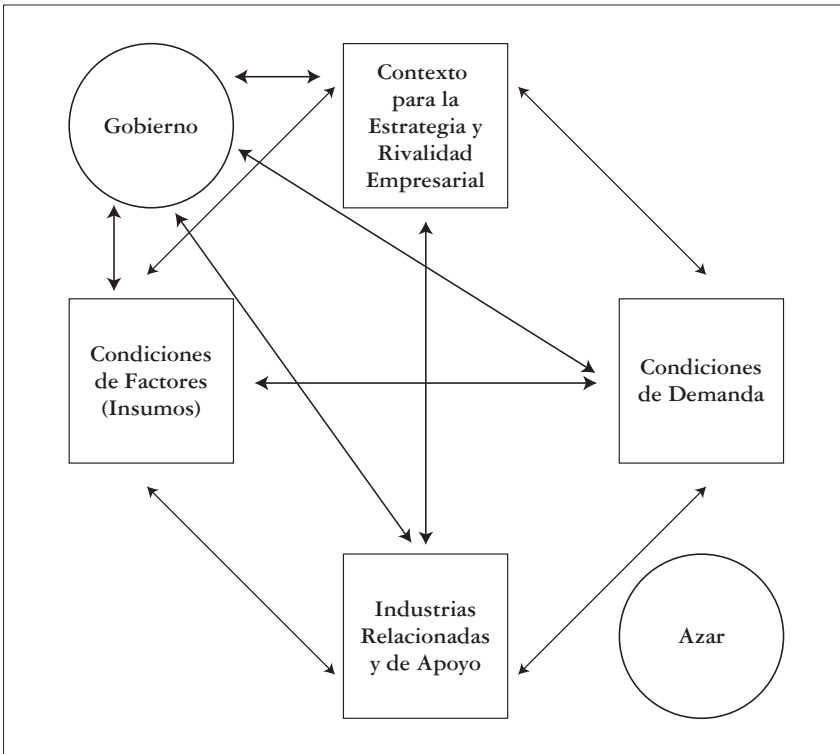
Gráfico 2. Diamante de la Competitividad de Michael Porter

Una de las críticas más profundas al concepto de Porter, aunque sin señalarlo directamente a él, se puede encontrar en la publicación de *Foreign Affairs*, de marzo/abril de 1994 (volumen 73, número 2) “Competitiveness: A dangerous obsesión”, en el cual el economista Paul Krugman critica el uso del concepto competitividad como carente de significado en lo que se refiere a la unidad de análisis nación. Para Krugman, ya existe un concepto para mostrar la prosperidad de un país y ese es productividad. En la misma serie de *Foreign Affairs*, autores como Stephen Cohen, Clyde Prestowitz y Lester Thurow refutan a Krugman, cuyo debate puede ser seguido en dicha serie (Cfr., 2008).

Para superar este debate sería más acertado referirse al “ambiente competitivo de la nación”, más que a la “competitividad de las naciones”.

Esta diferenciación será útil más adelante, cuando se presente una definición para “la competitividad o el ambiente competitivo” en las regiones.

El énfasis macroeconómico de la competitividad no presenta consenso. De momento, el *mainstream* con el modelo del “diamante” aporta la aproximación más cercana para operar la competitividad en el nivel micro de la competitividad. Sin embargo, también existen críticas profundas a este modelo.



Fuente: Elaboración propia basado en Rugman (1991)

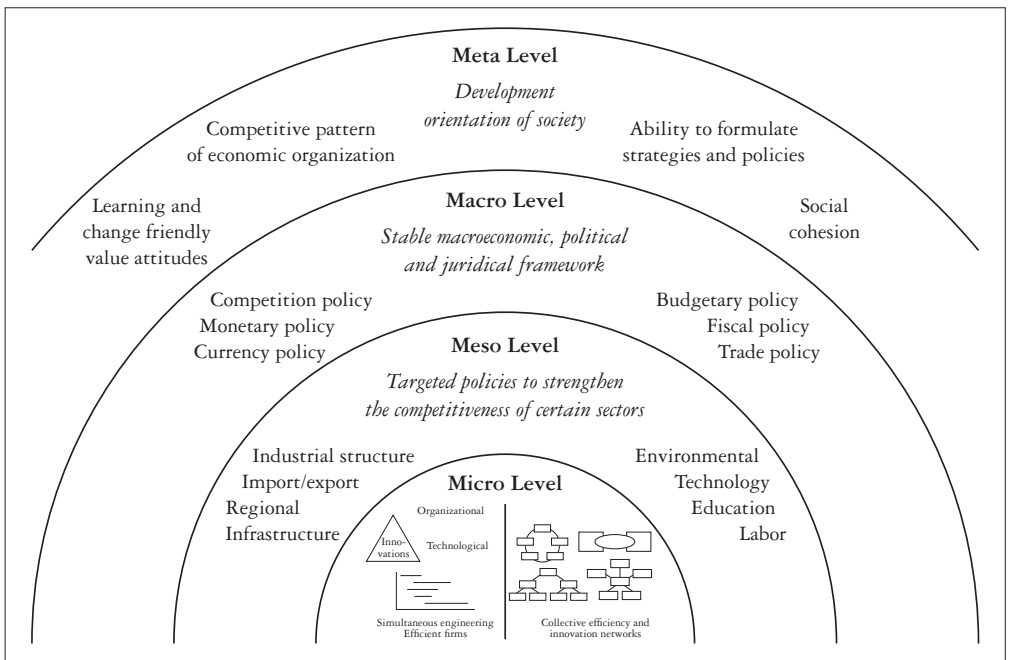
### Gráfico 3. Pentágono de la Competitividad de Rugman

En primer término, la influencia del gobierno hacia los otros determinantes no entra en discusión en tanto todos los determinantes pueden ser afectados por políticas gubernamentales; por ello, es justificable que el gobierno para Porter sea una variable exógena. Sin embargo, la pregunta le apunta

a la forma en que los cuatro determinantes afectan al gobierno, situación que también puede ser posible. Esta pregunta no queda resuelta en Porter y en cambio sí es determinada por uno de sus críticos, Alan Rugman (1991), quien incluye al gobierno como un quinto determinante de la competitividad, en un llamado por el propio Rugman “pentágono de la competitividad” (Gráfico 3).

Altenburg et al. (1998) y Lombana (2006) proponen incluir no solo políticas gubernamentales agregadas (monetaria, fiscal), sino también políticas específicas en determinados sectores, lo que se conoce como mesopolíticas, regionales o sectoriales; de esta forma lo que antes era una variable exógena al modelo se tiene que endogenizar.

Adicionalmente, el nivel meso es el vínculo analítico entre lo macro y lo micro. El parámetro regional que hasta ahora no se ha incluido puede contextualizarse en el modelo sistémico de la competitividad que Altenburg et al. definieron en 1998 (Gráfico 4).

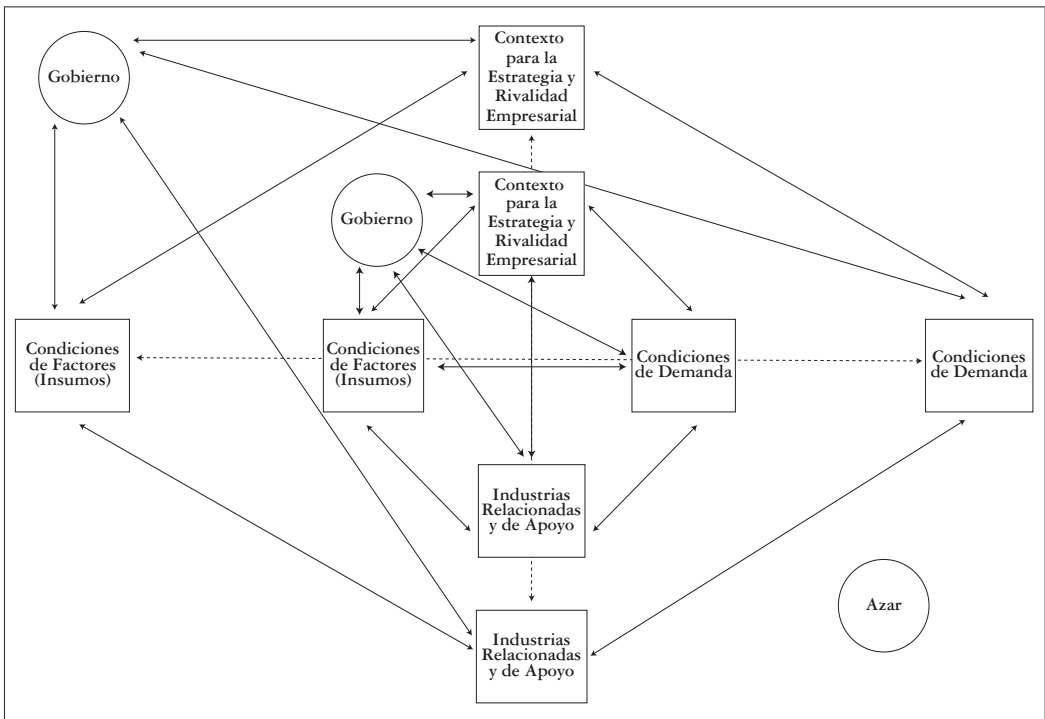


Fuente: Altenburg et al., 1998

Gráfico 4. Competitividad Sistémica

De acuerdo con estos autores, las actividades del gobierno en este punto son vitales para el desarrollo de la competitividad en la cohesión social que estos puedan crear. La cohesión social, que también fue definida anteriormente para el IMD, Altenburg et al. lo enmarcan en la gobernabilidad, “es decir, la manera en la cual el poder es ejercido para la gestión de los recursos sociales y económicos para el desarrollo del país” (Alteburg et al., 1998: 3).

El resultado de la cohesión social se ve reflejado en las acciones que emprenden varias empresas para cooperar y competir en un espacio geográfico; esta cohesión al interior de la región puede generar *clusters*, en la medida en que las empresas se agrupan en una industria específica. Para el modelo sistémico, los pilares del ambiente mesoeconómico son el vínculo entre los niveles macro y micro en la estructura industrial, las exportaciones/ importaciones regionales, la infraestructura, el medio ambiente, la tecnología, la educación y el trabajo.



Fuente: Elaboración propia basado en Rugman (1991)

Gráfico 5. Doble (diamante) pentágono de Rugman



Otra crítica al modelo de Porter, la hace Rugman junto a otros autores (Rugían, 1991; Lombana, 2006) respecto a la falta de rigurosidad del análisis a países en desarrollo y a la ausencia explícita del ambiente internacional. Para cada una de estas dos críticas los autores proponen diferentes alternativas. El análisis a países en desarrollo exige una revisión posterior que rebasa los objetivos de este estudio. En cuanto a la ausencia explícita del ambiente internacional, Rugman propone la inclusión de un doble diamante (o doble pentágono, si se incluye la crítica de endogeneidad del gobierno). Por un lado, estaría el diamante (pentágono) doméstico que analiza el ambiente nacional de las empresas y, por otro lado, un diamante (pentágono) del ambiente global (Gráfico 5).

El ambiente internacional también es analizado por Lombana (2006): cuando para hacer trascender los *clusters* domésticos al ámbito internacional estos deberán estar ligados a *clusters* que los apoyen hacia delante de su cadena de valor. Este autor también reúne los determinantes tanto de Porter como de sus críticos en un modelo que diferencia aquellos que afectan de manera doméstica a la empresa, y aquellos que la afectan fuera de las fronteras del país.

Después de hacer la revisión conceptual y teórica de la competitividad, se requiere que se contextualice la discusión en el desarrollo de la competitividad desde el marco institucional colombiano.

### 3. INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN COLOMBIA

En Colombia, durante los últimos 15 años se han realizado esfuerzos aislados por concientizar a los empresarios y a la sociedad civil en general de la importancia de estudiar y realizar acciones para el mejoramiento de la competitividad.

La teoría de Michael Porter ha acompañado por medio del Programa Monitor el proceso de mejoramiento de la competitividad en Colombia<sup>3</sup>. Porter enfatizó que la mejoría de la competitividad de las empresas era

---

<sup>3</sup> Informe Monitor: "Creando la ventaja Competitiva de Colombia".

necesaria para que el incremento en el desarrollo económico. Esta mejora en la competitividad incrementaría exponencialmente la exposición de Colombia al mercado mundial. Como resultado de esta investigación, Porter entregó, entre otros resultados, diez imperativos estratégicos para Colombia:

- Pensar con un enfoque micro (empresas )
- Desarrollo del centro de innovación
- Mejorar la demandaz local
- Educación o capacitación en estrategia comercial
- Formación de nuevas empresas
- Incentivar las relaciones compradores - oferentes
- Crear el Consejo de Competitividad (investigación)
- Prensa económica, información económica adecuada para los empresarios
- Incentivar los recursos humanos especializados
- Vender o promocionar la imagen país

A pesar de la presencia de la competitividad desde 1991 y la existencia de esfuerzos por mejorarla estos han estado aislados y poco cohesionados. En 1991, al crearse el Ministerio de Comercio Exterior, se definen funciones específicas, entre ellas el desarrollo de la Política Nacional de Productividad y Competitividad, como parte del Plan Estratégico Exportador. Este fue el punto de partida para que el Ministerio formara parte de la formulación de políticas de diversificación de la oferta exportable, mejorando su calidad y eficiencia en el proceso producción y con esto la competitividad de la misma.

Porter establece que entre más sofisticada sea la demanda interna mayores son las posibilidades de internacionalizar la producción. Sin embargo, de acuerdo con la experiencia colombiana, es necesario la sofisticación de la oferta interna, no solo en pro de la demanda sino para defender y mantenerse en el mercado local, de lo contrario la producción interna sería desplazada por producción más competitiva proveniente del exterior. Todo lo anterior teniendo en cuenta que a partir de 1991, con el establecimiento de la política comercial de apertura económica promovida por el Banco Mundial, contamos con un país con fronteras abiertas.

Para cumplir con los objetivos de la Política Nacional de Productividad y Competitividad se construye la Red Colombia Compíte, la cual acerca las políticas públicas a las necesidades del sector privado y a los privados entre ellos, mediante la creación de cadenas productivas en diferentes sectores de la producción nacional.

En esta misma línea se crean los convenios de competitividad exportadora, con el fin de lograr la consolidación del compromiso entre los sectores público y privado. Estos convenios son conformados por los delegados de los diferentes eslabones de la cadena productiva para mejorar la competitividad del sector en Colombia vía meso-políticas enfocadas directamente al sector en cuestión.

“En 1996 el Consejo Nacional de Competitividad adoptó la *estrategia nacional de competitividad*, con el objetivo de promover el Sistema Nacional de Innovación. El Consejo genera una serie de acciones concertadas entre diversos agentes, entre los que se cuentan el Sistema Nacional de Innovación -SNI-, los centros de desarrollo tecnológico -CDT- y los centros regionales de productividad -CDP-, entre otros”. (Garay, 2004).

De la misma forma con que se contaba con los convenios de competitividad exportadora también se enfocaron los esfuerzos en la búsqueda de la productividad micro, como con la consolidación del Centro Nacional de Productividad para una adecuada y oportuna articulación con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología<sup>4</sup>.

En 1999, mediante el Decreto 2553, el Ministerio de Comercio Exterior asume las funciones del consejo nacional de competitividad mediante la comisión mixta de comercio exterior cuya secretaría era coordinada desde el ministerio.

Al final de la década de los noventa, con el Plan Nacional de Productividad y Competitividad, nacen en Colombia las cadenas productivas y de esta

---

<sup>4</sup> Colciencias: En la última década la política científica y tecnológica se ha centrado en el fortalecimiento del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCT), con el propósito de desarrollar la capacidad para la generación, transferencia y apropiación del conocimiento. De esta manera, se le ha dado prioridad a tres líneas de acción: a) Articulación y coordinación de los agentes del SNCT; b) Creación de condiciones y capacidades para la generación de conocimiento científico y tecnológico de acuerdo con los estándares internacionales de calidad más exigentes; c) La creación y fortalecimiento del Sistema Nacional de Innovación (SNI), como un soporte al mejoramiento de la competitividad de la economía.

forma los productores colombianos inician su aprendizaje para el trabajo en *clusters*, descubriendo las ventajas que obtienen al trabajar de esta forma.

En el año 2000, con el inicio del programa “Colombia Compite”, se ejecutan diferentes proyectos sectoriales con el fin de cohesionar el trabajo de competitividad; adicionalmente, se hace un esfuerzo por descentralizar la metodología llevando el trabajo a las regiones, a través de los Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior - CARCES.

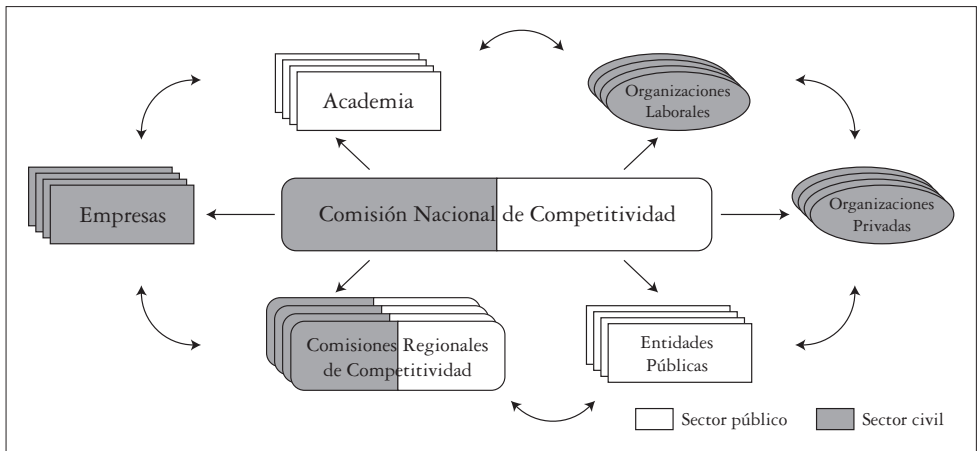
Todos estos esfuerzos gubernamentales han generado un avance en Colombia en los temas relacionados con la competitividad. Adicionalmente, la empresa privada y la academia se vinculan a esta iniciativa, organizando centros de investigación y discusión alrededor del tema.

La Universidad de los Andes (CPC, 2007) invita en 2005 al profesor Porter al seminario de competitividad en el marco del Taller Misión: Competitividad. De allí surgen grandes iniciativas de cohesión nacional, tales como la creación en 2006 del Sistema Administrativo Nacional de Competitividad (SNC), dirigido desde la Alta Consejería Presidencial para la Competitividad.

El SNC se genera como el conjunto de todos los actores que afectan la competitividad del país y las reglas de juego entre ellos. Por esto el SNC coordina las actividades relacionadas con la formulación, ejecución y seguimiento de las políticas necesarias para fortalecer la posición competitiva del país tanto en el mercado nacional como en el internacional. Además, el SNC cohesiona a los diferentes actores desde la Comisión Nacional de Competitividad – CNC (2006), siguiendo el esquema en el Gráfico 6.

Al mismo tiempo, surge la necesidad de organizarse desde el sector privado para poder interactuar en este nuevo sistema. Para ello, se crea en 2006 el Consejo Privado de Competitividad (CPC), conformado como una organización sin ánimo de lucro, en la que forman parte el sector empresarial y la academia, con el fin de profundizar en temas de innovación y productividad. Uno de los objetivos del CPC es difundir la importancia de la competitividad empresarial, creando conciencia tanto en empresarios como en la sociedad civil en general acerca de la importancia de este tema para

el desarrollo del país. Así como identificar, iniciar y monitorear programas que promuevan la competitividad y la productividad (CPC, 2006).



Fuente: Comisión Nacional de Competitividad

Gráfico 6. Sistema Administrativo Nacional de Competitividad

De acuerdo con los planes establecidos (Informe Consejo Nacional de Competitividad, 2007), enfocando a todo el país hacia la consecución de mayores niveles de competitividad y productividad, y teniendo en cuenta el ranking establecido por WEF para el 2006 – 2007, se espera que Colombia en los próximos 25 años pase de ser la octava economía a la tercera en términos de competitividad en América Latina<sup>5</sup>. De acuerdo con la teoría de la competitividad del *mainstream*, una economía más competitiva mejoraría los niveles de inversión y por esta vía la reducción de la pobreza y el desempleo.

Entre las recomendaciones del CPC (Informe Consejo Nacional de Competitividad, 2007), para el mejoramiento de la competitividad se pueden mencionar: el crecimiento en ciencia y tecnología, en infraestructura y logística, en educación, la reducción y optimización de las tasas impositivas a las rentas corporativas y, finalmente, la reducción de la informalidad. Este último por medio del aumento de los beneficios para la formalización.

<sup>5</sup> Actualmente los países que preceden a Colombia son en su orden: Chile, Puerto Rico, Barbados, México, Panamá, Costa Rica y El Salvador.

A nivel nacional la revisión de competitividad sigue profundizándose. Expertos nacionales e internacionales se reunieron por última vez en el marco de Expogestión 2007. En general, existe consenso en la importancia de la innovación tecnológica para incrementar la productividad y por esta vía obtener mayor visibilidad internacional. El profesor Ricardo Hausman (2007) establece, entre otras cosas, la necesidad de contar con políticas públicas específicas por sectores que estimulen el crecimiento (nivel meso en la competitividad sistémica). Michael Porter enfoca su presentación en el papel protagónico que deben tener las regiones en el proceso de creación de *clusters* para generen mayores niveles de eficiencia y productividad en la región, y de manera agregada en la nación.

Las ideas del *mainstream* han predominado en los foros y de hecho las políticas gubernamentales colombianas se han basado enteramente en ellas. En momentos en los que hay que definir estrategias para que las empresas progresen en el ámbito regional, sería pertinente motivar este debate que nunca se ha desarrollado y evaluar conceptos y alternativas metodológicas diferentes para verificar o refutar las utilizadas por el *mainstream*.

#### 4. LA COMPETITIVIDAD COMO MARCO DE LA INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA INTERNACIONAL DE LA DCA: PREGUNTAS Y RECOMENDACIONES

Los conceptos y modelos de competitividad han sido debatidos y se espera que a partir de la definición que aquí se presente y el modelo en el cual se haga operativo, sirva de base para enmarcar las investigaciones, consultorías y/o asesorías de la DCA.

La definición de competitividad que se propone en este documento es únicamente aplicable a las empresas. Para el nivel macroeconómico se utiliza de manera más acertada un análisis del “ambiente competitivo macro” que garantice estabilidad y condiciones idóneas para que las empresas realicen sus actividades. De manera similar, existe un ambiente competitivo micro, que es el explicado por Porter y que se resumió en la sección 2.2 (*Competitiveness Report*, 2007).

El nivel meso, difundido por las escuelas sistémicas de la competitividad, es por definición el eslabón entre los niveles macro y micro.

Teniendo en cuenta las anteriores premisas, se propone como definición de la competitividad: un concepto comparativo entre las empresas en el ámbito regional que buscan la creación y agregación de valor, utilizando las estrategias gerenciales apropiadas para generar prosperidad enmarcado en un ambiente competitivo sostenido en los niveles macro, meso y micro (Lombana, 2006).

De la anterior definición se pueden derivar tres partes fundamentales. En primer término, la competitividad solo es razonable si se buscan puntos de referencia o comparaciones entre empresas. La competitividad no es un juego de suma cero en tanto que las empresas que ganan no necesariamente lo hacen a costa de empresas que pierden.

De la competitividad conjunta de las empresas dependerá la estabilidad sostenida de los ambientes competitivos micro y estos, a su vez, generarán las condiciones para las empresas de manera cíclica. Es así como la sostenibilidad se convierte en el segundo pilar de la definición que da el dinamismo al potencial competitivo. Cuando las empresas crean valor, con un ambiente competitivo estable, pueden generar la agregación que les genere réditos sostenibles, que finalmente generen impacto en el desarrollo económico de la región.

Para analizar la agregación de valor o, en otras palabras, el ambiente macroeconómico, el IMD y el WEF presentan modelos teóricos que deberían ser aplicados en el ámbito regional para establecer el marco de estudio.

Si se toma el IMD como referencia para el estudio del ambiente macroeconómico, se ha de ubicar a las naciones entre las dicotomías previamente descritas por este instituto. Este puede ser un primer punto de entrada para identificar temas a tratar dentro de la línea de investigación y que se pueden enunciar en los pilares del IMD:

- ¿Son las autoridades públicas y privadas proclives a políticas agresivas o atractivas a la inversión extranjera directa o a la motivación de las exportaciones?
- ¿Los productos o servicios que se prestan en la nación requieren una cercanía al consumidor final en el exterior? ¿Son las exportaciones limitadas a los vecinos, hemisféricos?

- ¿Tienen las exportaciones o los servicios al exterior contenido de factores productivos tradicionales (capital, tierra o trabajo) o prima el valor agregado (procesos)?
- ¿Son los agentes económicos proclives al riesgo individual o buscan más la cohesión social?

En el caso del WEF los pilares identificados en la sección 2.2 son funcionales para analizar los elementos que a nivel nacional sustentan el ambiente competitivo macro. De manera análoga, los teóricos de la competitividad sistémica evalúan los mismos pilares pero desde el ambiente competitivo meso, que como se mencionó en la sección 2.3 enmarcan los estudios del ámbito regional. Para enfocar la discusión en la región, a continuación se enumeran algunas preguntas de investigación aplicadas a esta unidad de análisis:

- ¿De qué forma las instituciones redistribuyen los costos y beneficios de las estrategias y políticas de desarrollo?
- ¿Es la infraestructura suficiente y de alta calidad para cubrir las necesidades de la región?
- ¿Es el ambiente macroeconómico estable para sostener la productividad regional?
- ¿Cómo son los niveles de salud y educación en la región?
- ¿Es el mercado (doméstico y externo) lo suficientemente eficiente para absorber la oferta regional?
- ¿Qué tan flexible y eficiente es el mercado laboral regional para soportar los cambios a actividades económicas prioritarias?
- ¿Qué tan eficiente es el mercado financiero para dirigir los recursos de los habitantes a los usos más productivos?
- ¿Qué tan rápido pueden las industrias regionales adoptar los cambios tecnológicos?
- ¿Es la economía regional lo suficientemente grande para desarrollar economías a escala?
- ¿Cómo la creación de *clusters* puede generar sofisticación en la producción de las empresas de la región?
- ¿Es posible mejorar la productividad en la región mediante la adaptación de innovaciones extranjeras o es necesario generar mayor inversión (doméstica y/o extranjera) en investigación para el desarrollo de nuevas tecnologías que soporten este crecimiento?



Los anexos B y C del IMD y el WEF respectivamente deberían ser resueltos para la región Caribe colombiana en aras de evaluar cuantitativamente las anteriores preguntas.

Para evaluar el ambiente microeconómico de la región, de acuerdo con el Foro Económico Mundial, podría remitirse a revisar los factores de inversión doméstica, exportaciones, importaciones, entrada/salida de inversión extranjera directa e innovación doméstica. Los indicadores de estos facilitadores de competitividad están consignados en el anexo D.

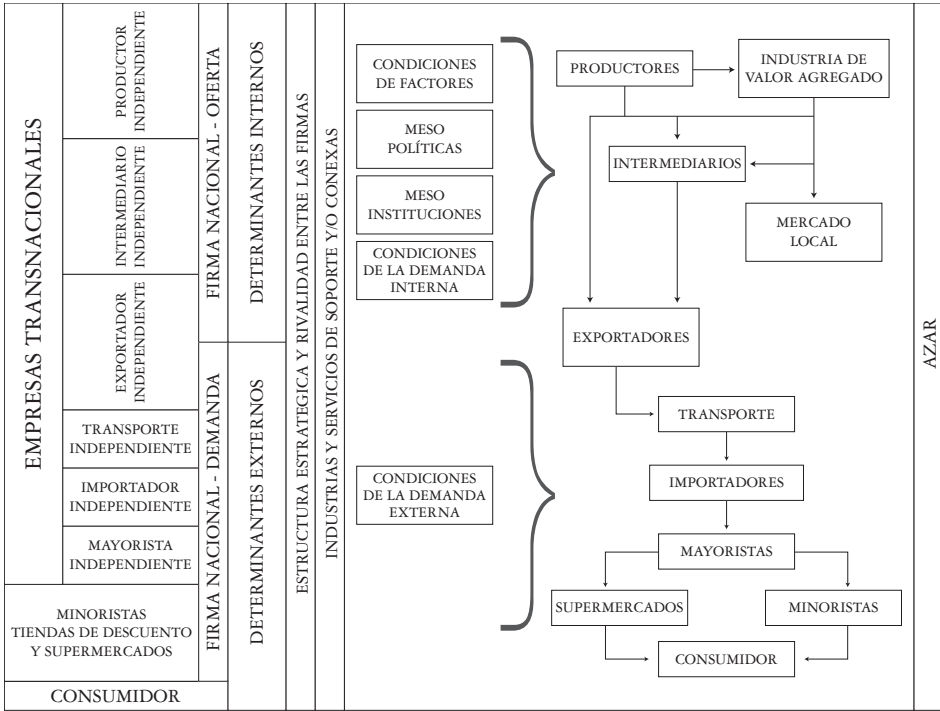
De acuerdo con la definición de competitividad que toma a las empresas como unidad de análisis, a continuación se presenta un modelo que establece los determinantes que podrían tenerse en cuenta para evaluar en el ámbito regional si el potencial de ventaja competitiva puede convertirse en una competitividad sostenible. El modelo es estático (o potencial) en tanto presenta descriptivamente los determinantes en un tiempo dado. Para realizar un análisis a mediano y largo plazo (dinámico), se deberán incluir descripciones de los determinantes en diferentes momentos.

Hasta ahora existe consenso en la multiplicidad de niveles y unidades de análisis en las que se puede llevar el concepto de competitividad. Asimismo, se puede decir que el área de estudio en la Teoría de la Competitividad está compuesta por determinantes internos y externos.

#### 4.1 Propuesta de modelo

El modelo que se describe a continuación parte del esquema de *cluster* utilizado por el *mainstream* para analizar los determinantes internos de la competitividad. Sin embargo, de acuerdo con los debates del modelo, aquí se asume que se necesitan elementos adicionales para analizar los determinantes externos de la competitividad, para ello la cadena de valor resulta funcional.

El esquema propuesto incluye un análisis de la interacción con las empresas transnacionales TNCs al *cluster* original del *mainstream*; adicionalmente, el modelo de cadena de valor se toma como una entidad separada del *cluster* para vincular los determinantes internos con los externos (Gráfico 7).



Fuente: Lombana (2006)

**Gráfico 7. Modelo de Cluster y cadena de valor**

Como premisa, el modelo de *cluster* se encarga de analizar los determinantes en cada una de los eslabones de la cadena de valor, ubicándose en el centro del debate del Nivel Meso y Micro.

Un primer supuesto es que la inclusión de las TNCs pone a las pequeñas y medianas compañías dentro de un *cluster* a competir por el desarrollo favorable de los determinantes internos. Aquellas empresas que estuvieran por fuera del *cluster*, en el esquema aquí presentado no serían parte del estudio.

Un segundo supuesto es el enlace de los determinantes internos con los externos a través de un esquema de cadena de valor. Tanto *clusters* como TNCs se integran verticalmente con otras empresas. Para el caso de las TNCs, ellas pueden ser una única empresa desde la producción hasta la venta final.

En este punto es importante aclarar la distinción con el *mainstream*: para Porter el análisis de *cluster* se realiza de manera independiente en cada una de las etapas de la cadena de valor. De esta forma se tendría un *cluster* en la producción, un *cluster* en el transporte, un *cluster* en la comercialización, etc. Sin embargo, de hacerlo así no existiría una distinción entre los determinantes internos y los externos, es así como se divide una entidad: el *cluster* que está localizado en la etapa de producción para analizar los determinantes internos y la cadena de valor desde la comercialización hasta la venta final, para analizar los externos.

La unidad de análisis en el *cluster* del *mainstream* es muy restringida. Aunque Porter (1990, 2000) usa indistintamente los términos *cluster* y cadena de valor, este modelo hace una distinción entre ambos como se mencionó en los supuestos. De utilizarse en países en desarrollo permitiría evaluar cualitativamente los determinantes internos de la producción por medio del modelo de *cluster* para luego ser vinculados con los externos por medio de la cadena de valor.

Los determinantes internos de la competitividad están divididos dentro de dos diferentes estructuras organizacionales: *cluster* y TNCs. Continuando con el modelo de Diamante de Porter, hay cuatro factores de competitividad que afectan estas dos estructuras en las fronteras nacionales: a) Condiciones de los factores; b) Estrategia, estructura y rivalidad de la firma; c) Industrias conexas y de apoyo y d) Condiciones de la demanda.

La Estrategia, estructura y rivalidad de la firma y las industrias conexas y de apoyo permean a los determinantes internos y externos, afectando a cada uno de los eslabones de la cadena de valor.

Condiciones de la demanda definida en Porter como demanda local también debe incluirse dentro de los determinantes externos. Este factor se separa analíticamente y se incluye como determinante externo de competitividad cuando se asumen productos para la exportación y/o servicios de prestación fuera de las fronteras de un país.

A diferencia del modelo de Porter donde gobierno es un determinante instrumental, en este modelo el gobierno es incluido a través de meso-políticas y macro-políticas que afectan el desarrollo competitivo de las

empresas. Sin embargo, consideramos a las meso-políticas como endógenas y las macro como exógenas.

Finalmente, el azar está afectando tanto determinantes internos como externos y no puede ser aislado.

El modelo propuesto podrá estudiarse desde dos perspectivas: por un lado, proponer estudios de *cluster* regionales. El primer paso de diagnóstico deberá identificarlos para la región. Una vez hecho esto se tendrán que buscar *clusters* de los mismos sectores en otras regiones (dentro y fuera del país). Los parámetros de comparación entre los determinantes de la competitividad serán: condiciones de los factores, condiciones de la demanda doméstica, estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, meso-políticas y meso-instituciones, y sectores conexos y de apoyo. En conclusión, lo que se tienen son estudios comparados de *clusters* en sectores afines. Por otro lado, la cadena de valor incorpora los agentes fuera de las fronteras del país. Por ello se pueden realizar estudios de estrategia para la inserción internacional de los *clusters* domésticos, en donde la demanda externa es el principal factor.

Este modelo pretende ser una guía para el estudio de la competitividad de la región Caribe en la DCA. La posibilidad de tener un modelo comprensivo genera múltiples posibilidades de investigación, sin dejar de lado las posibilidades que surgen de las preguntas del *mainstream* y sus críticos que buscan analizar el ambiente competitivo en los niveles macro, micro y meso.

Finalmente, la competitividad sólo se puede garantizar, en tanto los ambientes macro, meso y micro den las garantías de estabilidad a las empresas para generar y agregar valor. Este modelo es una metodología comprensiva de los modelos tanto del *mainstream* como de sus críticos.

#### 4.2 Recomendaciones

Para formar parte del Sistema Nacional de Competitividad establecido por el gobierno nacional, se recomienda a la Universidad del Norte como actor de la Comisión Regional de Competitividad del Atlántico (CRCA). La

Universidad contribuirá en la coordinación de los ejercicios de planeación estratégica para la competitividad, articulando y haciendo seguimiento a la implementación de proyectos

Consideramos que la Universidad del Norte es una institución idónea para brindar soporte a las necesidades de investigación, asesoría y consultoría debido a la capacidad de su cuerpo de profesores y a las organizaciones que allí confluyen, tales como el Centro de Emprendimiento, el Centro de Desarrollo y Servicio Empresarial-CDSE y apoyo a exportadores por medio del Zeiky. A través de estos organismos existe una relación directa con empresarios de la región, que permitirá mantener la pertinencia de su soporte académico a la Comisión.

Asimismo, la universidad también debe hacer parte del Consejo Privado de Competitividad. Su participación será, principalmente, para transmitir las necesidades de las empresas en la región, sugiriendo meso-políticas que impacten positivamente el ambiente empresarial regional.

## CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los postulados modernos relacionados con la competitividad y la importancia que ha generado esta en los últimos tiempos en Colombia, la DCA de la Universidad del Norte desea generar una posición activa ante las empresas de la región, mejorando condiciones y, a través de sus estudios e investigaciones, contribuir al mejoramiento de la competitividad regional, haciendo que pueda proyectarse en el resto del Caribe cercano.

Nos concentraremos en un nivel regional, el cual si bien aún está siendo afectado por las políticas públicas de la nación —es claro que los gobiernos regionales son los que están llamados a mejorar el ambiente de competitividad de las empresas—, la Universidad realizará el seguimiento de los dictámenes nacionales para trabajar con las empresas en la construcción de *clusters*. Se busca que por medio del incremento de los niveles de confianza y reducción de los costos logísticos puedan aumentar la competitividad de estas empresas y su participación, tanto en el mercado local como en foráneo, lo cual se debe traducir en mayores niveles de desarrollo para la región.

La misión de la Universidad está encaminada a apoyar tanto teórica como prácticamente a las empresas para que puedan alcanzar mejoras de competitividad, así:

**TEÓRICA:** Generación de información teórica y estadística necesaria para el desarrollo de estrategias internas

*Cómo:* Debemos proyectar a las empresas de la región dentro de un ambiente de competitividad, con información necesaria, y generar herramientas para la para la toma de decisiones e implementación de estrategias internas, de una manera adecuada y a tiempo con el movimiento del entorno internacional en el que ellas deben desarrollarse para poder generar prosperidad.

**PRÁCTICA:** Mediante el desarrollo de estrategias y recomendaciones de meso-políticas para satisfacer las necesidades particulares de la región y generar ambientes más competitivos para las empresas.

*Cómo:* La DCA debe formar parte activa, no solo de las comisiones regionales de competitividad, para estar cerca de las necesidades de la región, sino también ser parte del Consejo Privado de Competitividad para de esta forma servir de enlace académico entre nuestras empresas y el sistema central de competitividad que se desarrolla desde el interior del país, es decir, servir de puente entre las empresas y los entidades centrales en la formulación de políticas para el desarrollo de la competitividad regional.

## ANEXO A

Institutos académicos con transversalidad en el tema de Competitividad		
Nombre	Misión y/o Proyección	Contacto
Institute for Technology, Enterprise and Competitiveness - Doshisha University	To build a global network of knowledge for society to design the best possible model of innovation and disseminate it to the international community.	Imadegawa-Karasuma Kamigyoku, Kyoto, JAPAN 602-8580. E-mail: <a href="mailto:info@doshisha-u.jp">info@doshisha-u.jp</a> URL: <a href="http://www.itec.doshisha-u.jp/">http://www.itec.doshisha-u.jp/</a>
Center for Industrial Competitiveness - University of Massachusetts, Lowell	For over a decade, the Center for Industrial Competitiveness has been known for its path-breaking research on industrial innovation, regional development, corporate governance and sustainable prosperity. Through an accumulation of detailed studies of industrial sectors, we have developed a profound understanding of the inner workings of the Massachusetts economy. At the same time, our research and consulting on industrial competitiveness throughout the world provide us with a global perspective on regional development.	One University Avenue . Lowell, MA 01854 . 978-934-4000
TUSIAD - Sabanci University Competitiveness Forum	The mission is to help improve the competitiveness of the Turkish private sector in international markets by conducting and supporting research on competitiveness, innovation and technology management, and benchmarking. Our activities can be grouped in three categories: -Research activities -Dissemination of knowledge -Collaboration	

<p>The Competitiveness Institute</p>	<p>TCI's mission is to <i>improve living standards and the local competitiveness of regions throughout the world</i>, by fostering cluster-based development initiatives.</p>	<p>Masia Can Fatjó del Molí - Vallès Technology Park 08290 Cerdanyola del Vallès (Barcelona) SPAIN Franziska Blunck, General Manager Phone: 34 93 582 4483 Fax: 34 93 582 4486 Email: <a href="mailto:fblunck@competitiveness.org">fblunck@competitiveness.org</a></p>
<p>Centre for Competitiveness, University of Luton</p>	<p>A source of best practice business management information, consultancy services and training.</p>	<p>Address Putteridge Bury Hitchin Road Luton Postcode LU2 8LE Telephone 01582 489067 Fax 01582 743959 Email <a href="mailto:ncc@luton.ac.uk">ncc@luton.ac.uk</a> Website URL <a href="http://www.luton.ac.uk/ncc">http://www.luton.ac.uk/ncc</a></p>
<p>The Frank Hawkins Kenan Institute of Private Enterprise -UNC Center for Competitive Economies (C<sup>3</sup>E) - The University of North Carolina at Chapel Hill</p>	<p>Brings the considerable resources of the University to the task of helping communities in North Carolina, the south, the United States and beyond address critical challenges of competitiveness and economic development.</p>	
<p>Institute for Economic competitiveness University of Central Florida</p>	<p>Since 1998, our mission has been to sustain a healthy relationship between academia, business, and government. We serve commerce and government as a single point of contact with economic information resources. We aim to expand public understanding by convening business leaders, scholars, policy makers, civic groups and media to discuss critical issues at the intersection of academia, business, and government.</p>	<p>4000 Central Florida Blvd. Orlando, Florida, 32816407.823.2000 <a href="http://www.bus.ucf.edu/hitec/index.shtml">http://www.bus.ucf.edu/hitec/index.shtml</a></p>



<p>Center for Competitiveness and Prosperity Research - W. P. Carey School of Business – Arizona State University</p>	<p>Specializing in applied economic and demographic research with a geographic emphasis on Arizona and the metropolitan Phoenix area. The Center conducts research projects under sponsorship of private businesses, non-profit organizations, government entities, and other ASU units. In particular, the Center administers both the Productivity and Prosperity Project:</p>	<p>P.O. Box 874011                  Tempe, AZ 85287-4011                  Phone 480-965-3961                  Fax: 480-965-5458                  Email: <a href="mailto:wpcarey.ccpr@asu.edu">wpcarey.ccpr@asu.edu</a></p>
<p>The Center for Globalization, Governance &amp; Competitiveness (CGGC) Social Science Research Institute (SSRI) of Duke University.</p>	<p>To provide a comprehensive framework linking global, national, and local levels of analysis in order to generate new knowledge that will make it possible to harness the potential advantages of globalization.</p>	<p>General Information                  Phone: 919.681.6564 Fax:                  919.681.4183   E-mail: <a href="mailto:cggc@duke.edu">cggc@duke.edu</a></p>
<p>Instituto Mexicano para la Competitividad</p>	<p>Reto de competitividad considera integralmente las interdependencias dinámicas que existen entre las principales variables que determinan el potencial de crecimiento y desarrollo económico.</p>	<p><a href="http://www.imco.org.mx/mision.php">http://www.imco.org.mx/mision.php</a></p>
<p>Instituto Vasco de Competitividad – Universidad de Deusto</p>	<p>n.d.</p>	<p>Avenida de las Universidades 24,                  48007 - Bilbao - Tel.94 413 9000</p>
<p>Instituto de Competitividad                  Universidad Católica -Uruguay</p>	<p>Promover un espacio de generación, acumulación y sistematización de conocimiento en competitividad empresarial, <i>entrepreneurship</i> y desarrollo regional, basado en enfoques sistémicos, orientado a la investigación aplicada, la docencia (de grado y postgrado), y el servicio al medio (empresas, organizaciones públicas y privadas).</p>	<p>Avda. 8 de Octubre 2738 - Tel:                  +5982 - 4872717 - Montevideo                  - <a href="mailto:infoweb@ucu.edu.uy">infoweb@ucu.edu.uy</a> :  <a href="http://www.ucu.edu.uy/Default.aspx?tabid=280">http://www.ucu.edu.uy/Default.aspx?tabid=280</a></p>

<p>Centro de Estrategia y Competitividad –Universidad de los Andes (Colombia)</p>	<p>Convertirse en el centro líder en Colombia y América Latina de investigación, capacitación y generación de opinión sobre estrategia y competitividad. A través de su acción, el Centro de Estrategia y Competitividad buscará contribuir al mejoramiento del bienestar de la población.</p>	<p><a href="http://cec.uniandes.edu.co/cms/clusters/competitividad/">http://cec.uniandes.edu.co/cms/clusters/competitividad/</a></p>
<p>Instituto para la Competitividad Empresarial de la PyME, ICEP y ME</p>	<p>Brindar herramientas de conocimiento y productividad que permita a los gerentes, administradores y planificadores estratégicos de la pequeña y mediana empresa desarrollar sus unidades económicas de forma competitiva con la consecuente generación de nuevas fuentes de trabajo.</p>	<p><a href="http://www.icepyme.com/index.htm">http://www.icepyme.com/index.htm</a></p>

## Anexo B

Factores	Sub-factores
Desempeño económico	Economía doméstica
	Comercio internacional
	Inversión extranjera
	Empleo
	Precios
Eficiencia del gobierno	Finanzas públicas
	Política fiscal
	Marco institucional
	Legislación de negocios
	Marco social
Eficiencia de los negocios	Productividad
	Mercado laboral
	Finanzas
	Prácticas gerenciales
	Actitudes y valores
Infraestructura	Básica
	Tecnológica
	Científica
	Salud y medio ambiente
	Educación

## Anexo C

<b>Requerimientos básicos</b>
Instituciones
Infraestructura
Estabilidad macroeconómica
Salud y educación básica
<b>Mejoras en la eficiencia</b>
Educación superior y entrenamiento
Bienes y eficiencia del mercado
Eficiencia del mercado laboral
Sofisticación de mercado financiero
Disposición tecnológica
<b>Innovación y sofisticación de los factores</b>
Sofisticación de los negocios
Innovación

## Anexo D

<b>1. Operaciones y estrategia de la compañía</b>
Sofisticación del proceso de producción
Naturaleza de la ventaja competitiva
Capacidad de innovación
Nivel de entrenamiento del personal
Deseo de delegar autoridad
Nivel de marketing
Grado de orientación al consumidor
Amplitud de mercados internacionales
Gasto de la compañía en investigación y desarrollo
Amplitud de la cadena de valor
Control de la distribución internacional
Rendimiento basado en compensaciones
Dependencia de gerencia profesional
Rendimiento de las ventas regionales
Importancia de licencias internacionales en tecnología

<b>2. Entorno de los negocios internacionales</b>
Protección a la propiedad intelectual
Presencia de estándares de regulación
Usuarios de Internet por cada 10.000 habitantes
Exigencia de las regulaciones ambientales
Calidad de los proveedores locales
Ausencia de corrupción
Teléfonos celulares por 100 habitantes
Costos por corrupción
Derechos de propiedad privada
Calidad de la infraestructura en general
Calidad de la oferta de electricidad
Sofisticación de la demanda
Posibilidad local de investigación y entrenamiento
Calidad de la educación primaria
Viabilidad de capital de coinversión
Efectividad de la política anti monopolio
Colaboración de investigación universidad - Empresa
Relevancia de la política de servicios
Leyes relacionadas con Tecnologías de la Comunicación e Información TIC's
Acceso fácil al crédito

Eficiencia del marco legal
Sofisticación del mercado financiero
Calidad de las instituciones de investigación científica
Calidad de la infraestructura de los puertos
Independencia judicial
Favoritismo de las decisiones de los oficiales del gobierno
Prevalencia de las barreras arancelarias
Ausencia de dominación de mercados por grupos empresariales
Calidad de las escuelas de gerencia
Calidad de la infraestructura de transporte aéreo
Cantidad de proveedores locales
Infraestructura ferroviaria
Patentes por habitante
Eficacia de las juntas corporativas
Calidad de la infraestructura de comunicaciones (Teléfono-Fax)
Intensidad de la competencia local
Accesibilidad a científicos e ingenieros
Normativa del gobierno en productos de tecnología avanzada
Calidad de la educación matemática y científica
Acceso a maquinaria para procesos
Equidad de acceso a mercados local
Cooperación en las relaciones empleador - empleado
Centralización de las políticas económicas

## Referencias

- Altenburg, Tilman. Wolfgang, Hillebrand & Jörg, Meyer-Stamer (1998). "Building Systemic Competitiveness. Concept and Case Studies from Mexico, Brazil, Paraguay, Korea and Thailand". En: *Reports and Working Papers of the German Development Institute*, N° 3 Berlin.
- Consejo Privado de Competitividad. 2006. <http://www.compite.ws/spccompite/content/page.aspx?ID=75>
- Consejo Privado de Competitividad. *Informe Nacional de Competitividad, 2007*. Bogotá
- Esser, Klaus & Jörg, Meyer (1996, agosto). Competitividad sistémica nuevo desafío para las empresas y la política, *Revista CEPAL*, 59.
- Foreign Affairs Magazine (1994). "The Competitiveness Debate. Special Issue". March-April. Council on Foreign Relations Inc. New York. USA.

- Garay, Luis Jorge (2004). *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*.
- Garelli, Stéphane (2007). Competitiveness of nations: the Fundamentals. Professor at IMD, Director of the World Competitiveness Project. En: *World Competitiveness Yearbook*.
- Hausmann, Ricardo (2007). *Intervención en la Expogestión - Colombia*. Bogotá. Septiembre de 2007. [www.expogestion.com](http://www.expogestion.com)
- Helpman E. & Krugman P.R. (1989). *Trade policy and market structure*, Cambridge (MA): The MIT Press,
- IMD. (2007). *World Competitiveness Yearbook*.
- Lombana, Jahir (2006). *Competitiveness and trade policy problems in agricultural exports: A perspective of producing/exporting countries in the case of Banana Trade to The European Union*. Saarbrücken, Alemania: Müller Verlag.
- Mahmood, Amir & Fidelis Ezeala- Harrison (2000). Comparative versus competitive advantage, and competitiveness in developing countries. En: *Socio-economic Development in the 21st Century*. Calcuta: International Institute for Development Studies, pp.241-256.
- Porter, Michael (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires: Ed. Vergara.
- Presidencia de la República & IGAC (1997). *Desarrollo Regional: entre la competitividad y el ordenamiento territorial*. Bogotá: Red Colombiana sobre Globalización y Territorios.
- Ramírez Vallejo, Jorge (2008). Competitividad Regional en Colombia: Marco conceptual, hallazgos y recomendaciones. Observatorio de Competitividad del Centro de Estrategia y Competitividad. Universidad de los Andes.
- Rugman, Alan M. (1991, winter). Diamond in the Rough. En: *Business Quarterly*, pp.61-64.
- Sala-I-Martin, Xavier, Jennifer Blanke, Margareta Drzeniek Hanouz, Thierry Geiger, Irene Mia & Fiona Paua (2007). *The Global Competitiveness Index: Measuring the productive potential of nations*. World Economic Forum. Global competitiveness report. 2007 - 2008. Switzerland.
- Tokatlian, Juan Gabriel (1997). *Los componentes políticos de la Integración Desarrollo Económico Competitividad*, Jaime Acosta Puertas (Comp.), Ed. CAF, Creset e IFI.
- World Economic Forum–WEF (2003). *The Global Competitiveness Report*. Switzerland.