

A large industrial warehouse filled with stacks of wooden chairs. The ceiling is high with a complex metal truss structure. The floor is concrete. A person is standing in the middle aisle, looking at the chairs. The lighting is warm and yellowish.

MÓDULO 1.

EMPRESAS, ENTORNO
EMPRESARIAL Y TERRITORIO:
INTRODUCCIÓN A CONCEPTOS
DE REDES, INNOVACIÓN Y
COMPETITIVIDAD

Autores:

Francisco Alburquerque

Marco Dini

Con la colaboración pedagógica de Roxana Pérez

Edición y Maquetación:

Isabel Barrera

Esther Pizarra

Documentación:

Alejandro García

Fotografías:

Las fotografías de esta Guía de Aprendizaje pertenecen a los proyectos analizados y han sido facilitadas por sus actores.

Edita:

Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla

Instituto de Economía, Geografía y Demografía, Consejo Superior de Investigaciones Científicas

ISBN:

Depósito legal:

Imprime: Gráficas Santa María. Coria del Río

Sevilla, 2008

MÓDULO 1: EMPRESAS, ENTORNO EMPRESARIAL Y TERRITORIO: INTRODUCCIÓN A CONCEPTOS DE REDES, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Unidad 1.A: Empresas y entorno empresarial

1. Entorno sectorial y entorno territorial de la empresa.
2. Cadenas productivas.
3. Empresas, instituciones, organizaciones y redes.

Unidad 1.B: Innovación, productividad y competitividad

1. Cambio tecnológico e incorporación de innovaciones.
2. Factores impulsores de la productividad y la competitividad.
3. Competitividad, ventajas competitivas y adquisición de competencias.

Lecturas seleccionadas

- 1.1 Desarrollo y gestión de relaciones cooperativas con proveedores.
- 1.2 Desarrollo, redes e innovación.
- 1.3 Limitaciones de la teoría clásica de las ventajas comparativas y nuevas orientaciones sobre la construcción de las ventajas competitivas territoriales.

Herramientas

- 1.1 Los Sistemas Territoriales de Innovación.
- 1.2 La matriz FODA.
- 1.3 Observatorios Locales de Empleo.

Bibliografía

Introducción al Módulo 1

A partir de una mirada realizada desde la empresa se muestran las vinculaciones con las que dicha empresa conforma su entorno sectorial (proveedores, competidores, clientes), y se llama la atención sobre la importancia del entorno territorial de dichas empresas y redes de empresas, destacando las vinculaciones existentes entre los diferentes actores, públicos y privados, en el logro de la competitividad empresarial desde cada ámbito territorial. Se muestra, asimismo, el concepto de cadenas productivas, así como el carácter sistémico de la productividad y la competitividad, subrayando la importancia de la incorporación de innovaciones productivas en el tejido empresarial y el entorno territorial, a fin de construir ventajas competitivas dinámicas.

Se señala la importancia de la incorporación de innovaciones productivas en la actividad empresarial y el entorno territorial, exponiendo los diferentes factores - internos y externos- que influyen en los procesos de la productividad y la competitividad de las empresas. Asimismo, se muestran las diferencias y vinculaciones existentes entre los conceptos de productividad, competitividad, creación de ventajas competitivas y adquisición de competencias, señalando la diferencia entre la dotación de ventajas comparativas estáticas y la construcción de ventajas competitivas dinámicas o duraderas.

Los tres elementos básicos que hay que tener en cuenta en la generación de las ventajas competitivas dinámicas se refieren a los cambios o mejoras introducidas al interior de las empresas, en las cadenas productivas y en el territorio donde se ubican. En todo caso, la relación entre las empresas y el territorio es biunívoca, esto es, de la misma manera que las ventajas competitivas de las empresas y grupos de empresas se ven influidas por las características del entorno territorial, también la estrategia e interacción entre empresas influyen en la dinámica y estructura territorial.

La capacidad de un territorio para abordar los problemas económicos y para afrontar los cambios va, por tanto, más allá de la capacidad que poseen los empresarios, comerciantes, inversores y gerentes, ya que en todo ello influyen también:

- La calificación de los recursos humanos, así como la existencia de valores, actitudes y cultura emprendedora local, las relaciones sociales imperantes y la propensión a la cooperación y participación que dichas relaciones estimulan.
- El grado de adaptación de las entidades de investigación científica y desarrollo tecnológico para la innovación local (I+D+i), y del marco institucional para estimular la movilización y desarrollo de los recursos y capacidades económicas territoriales.
- Las cualidades de representantes, líderes y organizaciones para movilizar a los actores y capacidades locales, y para estimular la creación de instancias público privadas para la gestión del desarrollo económico territorial.

Los territorios definen, por tanto, un campo más amplio de aspectos que los relativos al mundo empresarial, mostrando con ello la relevancia de las circunstancias sociales, institucionales, políticas y culturales para la construcción de competencias favorables a la incorporación de innovaciones y la generación de actitudes emprendedoras. Así pues, en las redes de empresas y sistemas productivos locales las competencias vienen, en general, definidas por las complementariedades entre actividades, instituciones y organizaciones, y por la forma cómo éstas se gestionan. Se trata de un hecho colectivo y no una circunstancia individual.

La coordinación entre empresas, instituciones y organizaciones amplía, pues, las competencias empresariales y territoriales. En ello influyen las transacciones no mercantiles en las relaciones económicas entre organizaciones, así como la reputación, confianza y estabilidad de dichas relaciones, las instituciones que las regulan y la cultura que informa las actitudes y comportamientos de los agentes económicos (individualismo, oportunismo, propensión a la cooperación). Asimismo, también influye el grado de desarrollo y actividad de las organizaciones empresariales y la participación, comunicación y liderazgo desde las instancias públicas territoriales.

Muchos de los conocimientos, aptitudes técnicas y fuentes de información, así como las capacidades formativas y de asesoramiento y apoyo a la innovación y promoción comercial, suelen estar en buena medida en instituciones públicas o de carácter mixto. De ahí que el grado de interacción de estas entidades con las empresas motrices de la economía local sea una cuestión fundamental en la definición de competencias asignativas, asociativas, de aprendizaje y técnicas. Por ello constituyen ámbitos esenciales en una política de fomento empresarial basada en el desarrollo de entornos territoriales competitivos.



Objetivos del Módulo 1

- A partir de una mirada realizada desde la empresa se muestran las vinculaciones con las que dicha empresa conforma su entorno sectorial (proveedores, competidores, clientes), y se llama la atención sobre la importancia del entorno territorial de dichas empresas y redes de empresas, destacando las vinculaciones existentes entre los diferentes actores, públicos y privados, en el logro de la competitividad empresarial desde cada ámbito territorial.
- Se muestra el concepto de cadenas productivas, así como el carácter sistémico de la productividad y la competitividad, subrayando la importancia de la incorporación de innovaciones productivas en el tejido empresarial y el entorno territorial, a fin de construir ventajas competitivas dinámicas.

Unidad 1.A: Empresas y entorno empresarial

1. Entorno sectorial y entorno territorial de la empresa.
2. Cadenas productivas.
3. Empresas, instituciones, organizaciones y redes.

OBJETIVOS DE LA UNIDAD 1.A:

Exponer los elementos principales del entorno sectorial de la empresa así como los diferentes componentes del entorno territorial de la misma (infraestructuras básicas, mercado de trabajo, instituciones de apoyo, cultura emprendedora local, etc.), ya que ambos poseen una influencia decisiva en el logro de la competitividad empresarial.

Asimismo, se presenta el enfoque de cadenas productivas, tratando de superar las limitaciones del enfoque sectorial de la actividad económica. Finalmente, se trata de identificar las relaciones de las empresas con las instituciones y organizaciones existentes en el entorno territorial.

CAPACIDADES A LOGRAR

Al término de esta Unidad usted será capaz de:

- Distinguir y conocer los diferentes componentes del entorno sectorial y del entorno territorial de la empresa y apreciar la importancia de incorporar una visión integral de todos estos componentes en el logro del éxito empresarial.
- Comprender el concepto de cadena productiva, identificando sus diferentes eslabonamientos “hacia atrás” y “hacia delante”.
- Utilizar el enfoque de cadenas productivas para identificar eslabonamientos productivos susceptibles de incorporación de innovaciones.
- Incluir entre los componentes de las cadenas productivas las actividades de reciclaje y reutilización de los productos tras el final de su vida útil, y vislumbrar la oportunidad de nuevos negocios y empleos vinculados a estas actividades.
- Comprender el concepto de costes de transacción.
- Conocer y aplicar los conceptos de instituciones y organizaciones, en especial para identificar las organizaciones con las que las empresas interactúan habitualmente en su actividad.

UNIDAD 1.A:

EMPRESAS Y ENTORNO EMPRESARIAL

1. Entorno sectorial y entorno territorial de la empresa

La distinción entre las características internas de la empresa y los rasgos de su entorno es una cuestión central en el análisis estratégico empresarial. De hecho, los manuales sobre dirección estratégica empresarial reconocen la importancia del entorno, refiriéndose con ello a los factores económicos, tecnológicos, sociales y políticos que influyen en las decisiones y resultados de las empresas (Grant, 2006). Sin embargo, en muchos de esos manuales, los elementos del *entorno territorial* de las empresas suelen dejarse de lado, concentrándose la atención principal en lo que se denomina *entorno sectorial*, que incluye únicamente las relaciones de la empresa con los proveedores, competidores y clientes¹. De este modo, aspectos territoriales decisivos del entorno empresarial, como son las infraestructuras y equipamientos básicos, el sistema educativo y de formación de los recursos humanos, la investigación y desarrollo para la innovación (I+D+i) o el marco jurídico y regulatorio, entre otros, suelen quedar, a veces, fuera del análisis de la competitividad empresarial (Gráfico 1.1).

Gráfico 1.1: Entorno sectorial y entorno territorial de la empresa



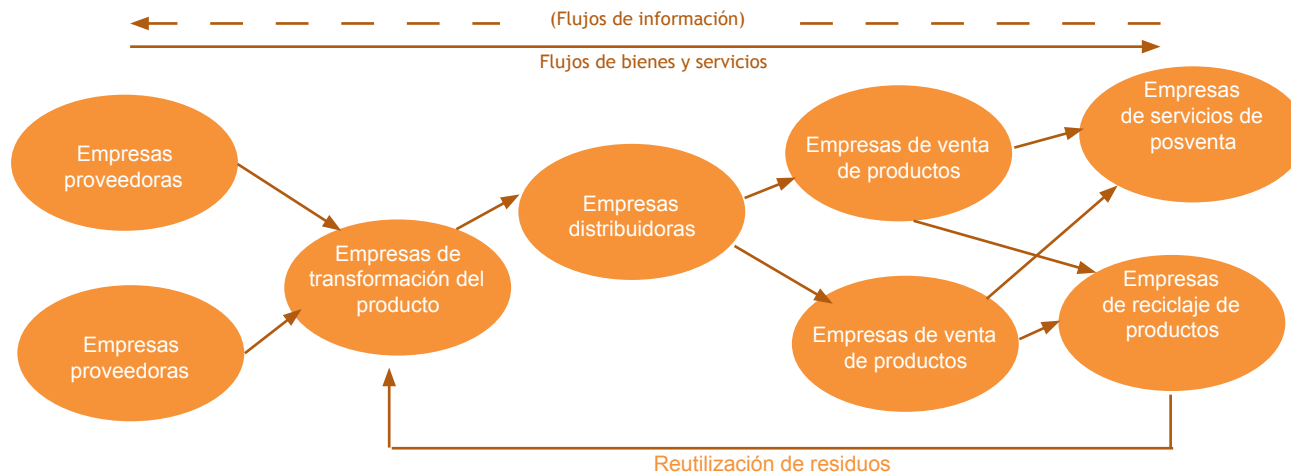
>>1 Una presentación más detenida del análisis del entorno sectorial de las empresas se expone en el módulo 2, donde se presentan las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (1991) las cuales incluyen, además del poder de negociación de proveedores y clientes, la rivalidad entre los competidores existentes, la amenaza de los competidores potenciales y la amenaza de los productos sustitutos.

Las características internas de la empresa incluyen los objetivos y valores de la misma, sus recursos y capacidades, así como la estructura y sistema de dirección (**Gráfico 1.1**). La tarea de cualquier *estrategia empresarial* consiste, pues, en decidir cómo organizar los recursos y capacidades de la empresa, a fin de alcanzar sus objetivos a largo plazo, teniendo en cuenta las características del entorno, el cual incluye no solamente el entorno sectorial sino también el entorno territorial.

Hay que tener en cuenta que muchos empresarios desconocen las ventajas potenciales derivadas de la construcción de entornos territoriales competitivos. Acostumbrados a los análisis de carácter macroeconómico o sectorial, no siempre impulsan acciones orientadas a la construcción o fortalecimiento de entornos territoriales favorables a la competitividad empresarial, limitándose a las solicitudes de ayuda financiera para el inicio de la actividad o para enfrentar situaciones de crisis. De este modo, se requiere introducir una visión más integral del entorno territorial de las empresas no solamente en los textos académicos, sino en la propia cultura emprendedora y, por supuesto, en la nueva función pública.

El entorno sectorial contempla, pues, las relaciones de las empresas en sus respectivas *cadena productivas*, las cuales vinculan a los proveedores de materias primas, insumos y bienes de capital, con las empresas ocupadas de la transformación del producto, las empresas encargadas de la logística y distribución, las empresas dedicadas a la comercialización y venta, y las empresas de los servicios posventa y reciclaje del producto (**Gráfico 1.2**).

Gráfico 1.2: Flujos de información y de bienes y servicios en las cadenas productivas



Es importante señalar que las cadenas productivas incluyen no sólo los flujos de productos y servicios que van “hacia delante”, esto es, desde los proveedores hasta los clientes y el consumo final, sino también los flujos de información “hacia atrás”, es decir, que vienen desde las empresas encargadas de la venta de los productos y los servicios posventa a las empresas transformadoras y sus proveedores. La información enviada desde los clientes indicando los comportamientos de la demanda es un ejemplo claro de este tipo de flujos de información para la toma de decisiones en la producción.

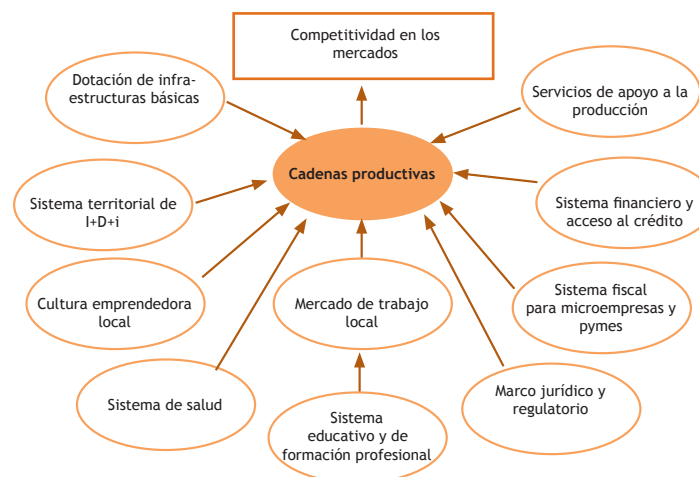
De este modo, en el **Gráfico 1.2** se diferencian los flujos de productos o servicios que avanzan “hacia delante”, de los flujos de información que vienen “hacia atrás”, los cuales permiten conocer los cambios que hay que introducir en las actividades de transformación de los productos así como en la de sus proveedores. El gráfico incluye, asimismo, los flujos de residuos que, una vez realizada la actividad de consumo final del producto, pueden ser reciclados y reutilizados nuevamente por empresas de transformación productiva.

El análisis del entorno empresarial no puede limitarse, por tanto, al entorno sectorial de las relaciones entre empresas, sino que debe incorporar todos los factores que conforman el entorno territorial, el cual constituye una *red* de empresas, instituciones y organizaciones de apoyo mucho más amplia.

El **Gráfico 1.3** ayuda a visualizar cómo la pugna competitiva en los mercados no depende únicamente de la capacidad desplegada por la red de vinculaciones entre empresas en la respectiva cadena productiva, sino que dicha capacidad competitiva se ve influida también por las características del mercado de trabajo local, el sistema de salud, el sistema educativo y de formación de recursos humanos, la dotación y calidad de las infraestructuras básicas, la oferta territorial de servicios de apoyo a la producción, el sistema de investigación y desarrollo para la innovación local, el sistema de acceso al crédito, el sistema fiscal, la existencia de cultura emprendedora local y el marco jurídico y regulatorio.

Así pues, la cadena productiva es un concepto más amplio que el de *logística*, ya que incluye también las relaciones con los proveedores y los clientes. En este sentido, el *Council of Supply Chain Management Professionals* define la logística como la parte de la cadena productiva que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y el stock de bienes, servicios e informaciones pertinentes desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el objetivo de atender las necesidades de los clientes. El involucramiento de los proveedores desde la fase inicial de la concepción de un producto (*Early Supplier Involvement, ESI*), así como la gestión de la relación con los clientes (*Customer Relationship Management, CRM*) son prácticas de uso creciente en la gestión de la cadena productiva, ninguna de las cuales puede considerarse como parte de la logística (Pires y Carretero, 2007).

Gráfico 1.3: Cadenas productivas y entorno territorial



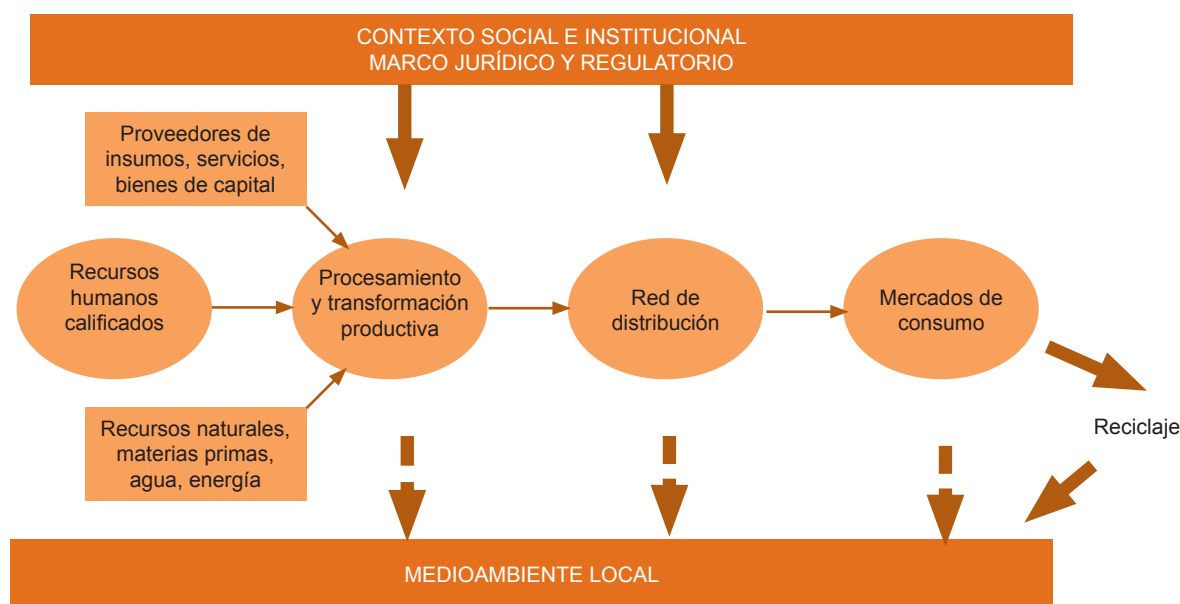
2. Cadenas productivas

Aunque los conceptos de *cadena de suministros* y *cadena productiva* suelen utilizarse de forma indistinta, en esta Guía de Aprendizaje utilizamos el concepto de cadena productiva, mucho más amplio que el de cadena de suministros.

En una visión amplia del concepto de cadena productiva cabe distinguir no solamente las relaciones entre empresas proveedoras y clientes, sino también:

- El ecosistema en el que se realiza la actividad.
- La dotación de recursos humanos calificados.
- El contexto social e institucional territorial.
- El marco jurídico y regulatorio (**Gráfico 1.4**).

Gráfico 1.4: Componentes de la cadena productiva



Cada eslabón de la cadena productiva está constituido por uno o varios agentes económicos o institucionales que realizan actividades similares en el proceso de transformación y agregación de valor al producto. En cualquiera de dichos eslabones de la cadena productiva pueden introducirse elementos de innovación, lo cual constituye una de las principales ventajas de incorporar un enfoque de cadenas productivas con preferencia al tradicional planteamiento agregado sectorial, ya que permite identificar puntos de actuación posibles para la mejora de la eficiencia de dicha cadena productiva.

Por otra parte, la actividad productiva constituye una expresión multisectorial, ya que en cualquier proceso de fabricación se utilizan insumos procedentes de los diferentes sectores primario, secundario y terciario, lo cual convierte a las estadísticas sectoriales en una información agregada con reducido valor interpretativo en el análisis de la realidad productiva y, sobre todo, poco útil para el diseño de programas de mejora de la eficiencia productiva.

2.1 Eslabonamientos productivos

Dentro de las cadenas productivas podemos diferenciar:

- Eslabonamientos productivos *hacia atrás*, es decir, las vinculaciones productivas realizadas con proveedores de insumos y servicios.
- Eslabonamientos productivos *hacia delante*, o vinculaciones con distribuidores, comerciantes, empresas de publicidad, marketing, clientes, servicios posventa y servicios de reciclaje de los productos.

En el **Gráfico 1.5** se expone un ejemplo de eslabonamientos productivos hacia atrás y hacia delante correspondiente a la producción de calzado. Como se aprecia, en la columna (2) situada inmediatamente a la izquierda de la columna (1) -que corresponde a la organización de la producción de calzado y la utilización de recursos humanos en dicha actividad-, se señalan algunos de los insumos básicos necesarios, como son las instalaciones donde tiene lugar la actividad, el suministro de agua y energía eléctrica, la maquinaria para la producción del calzado, el abastecimiento de cuero, los servicios de diseño para el calzado, los servicios de información empresarial (competidores, tecnologías, mercados, etc.) y los servicios de formación de los recursos humanos utilizados.

Gráfico 1.5: Eslabonamientos productivos



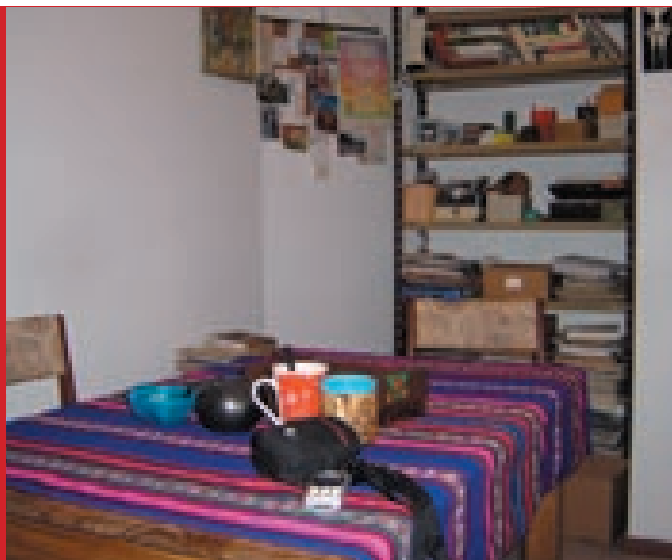
En la columna (3) se detallan otros eslabonamientos productivos hacia atrás correspondientes a actividades, instituciones u organismos de apoyo que prestan servicios o que producen los insumos señalados en la columna (2). En este caso, se incluye la utilización de suelo industrial y otras infraestructuras básicas, la producción de bienes de equipo para la fabricación de la maquinaria utilizada en la producción del calzado, la industria informática y el suministro de componentes de hardware y software utilizados en dichos bienes de equipo, la producción ganadera abastecedora del cuero utilizado en la producción del calzado, los centros de servicios de diseño y moda, la actividad de investigación y desarrollo, y los centros de capacitación de los recursos humanos necesarios.

Adicionalmente, se detallan en la columna (4) los eslabonamientos hacia atrás relacionados con los señalados en la columna (3), esto es, la producción de la industria siderúrgica abastecedora del sector de bienes de equipo, la industria de telecomunicaciones, la producción de equipos informáticos, el cuidado de los pastos para el ganado, la producción de alimento para dicho ganado, los servicios veterinarios utilizados, los centros donde se realiza la actividad de investigación y desarrollo, etc.

Finalmente, en la columna (5) se señalan algunos de los eslabonamientos productivos “hacia delante”, como son la información de mercados, la incorporación de marcas de calidad, la comercialización del producto, la publicidad, la distribución y transporte del producto, la realización de las ventas y el reciclaje del producto. Se trata de un ejemplo, no exhaustivo, pero que ayuda a comprender la lógica del análisis que se requiere para pensar en la producción a partir de los eslabonamientos que hacen posible cualquier actividad productiva concreta.

Ejercicio 1.1

Trate de identificar y dibujar alguna cadena productiva de su territorio y piense en las posibilidades de incorporar o mejorar alguno de sus eslabonamientos productivos, con el fin de incrementar el valor agregado y el empleo locales. Explique su respuesta de forma detallada, por favor.



En el análisis de los eslabonamientos productivos es importante, asimismo, diferenciar:

- La *especificidad funcional* de los mismos, esto es, si se trata de un eslabón altamente específico o indispensable, o bien se trata de un elemento poco específico, susceptible de diversos usos.
- El *grado de interdependencia* de funciones dentro de la cadena productiva, es decir, si cada función requiere que los pasos previos respondan a estándares bien definidos (control de calidad, por ejemplo), o si se trata de baja interdependencia, esto es, funciones que se desarrollan con relativa independencia unas de otras.

Las cadenas productivas basadas en una apuesta por la diferenciación y la calidad del producto, orientadas hacia mercados exigentes, son casos típicos de eslabonamientos productivos específicos e interdependientes. También es importante identificar las posiciones de liderazgo de cada cadena productiva, ya que ello determina la toma de decisiones estratégicas en la misma.

Asimismo, en una economía como la actual, donde las exigencias de calidad, atención al cliente, diferenciación productiva y sustentabilidad ambiental son crecientes, la cadena productiva debe incluir no solamente las actividades de la transformación productiva en sentido estricto, sino también:

- Las fases posteriores a la venta del producto como son los servicios posventa, lo cual incluye la atención al cliente ante posibles reclamaciones por desperfectos, averías o insatisfacción del producto, y
- Las actividades de retirada, reciclaje y reutilización del producto tras el final de su vida útil.

La incorporación de las crecientes exigencias de producción limpia o producción ecológica constituye un ejemplo claro de la necesidad de contemplar estos aspectos como elemento de superioridad competitiva en las empresas y cadenas productivas. Estas exigencias están llevando a las empresas más competitivas a incorporar entre sus costes de producción los gastos requeridos para la retirada, reciclaje y reutilización de las mercancías producidas al final de su vida útil, tratando así de mostrar las ventajas de una producción más ecoeficiente.

Ejercicio 1.2

Reflexione acerca de los eslabonamientos productivos que existen en una actividad cotidiana de consumo como es el momento del almuerzo o la cena que va a realizar o ha realizado en el día de hoy. Anote los utensilios, alimentos, mobiliario y todos los bienes y servicios que usted utiliza en ese acto, ya sea que se encuentre en su casa o en un restaurante.

Anote, asimismo, el lugar de fabricación de los diferentes productos o servicios, a fin de verificar el grado de agregación de valor local que existe en los procesos productivos vinculados a esta actividad de consumo. Exponga, finalmente, los comentarios que dicha actividad le sugiere desde el punto de vista del desarrollo económico empresarial y territorial.

2.2. Ventajas del enfoque de cadenas productivas

El enfoque de cadenas productivas ofrece una visión estratégica y de carácter integrado, que facilita la planificación de los negocios y la toma de decisiones, ya que:

- Permite identificar los eslabonamientos productivos susceptibles de innovación y la necesidad de atender nuevas actividades y empleos para incorporar elementos de especificidad y diferenciación en la cadena productiva, tales como la certificación de productos, la incorporación de denominaciones de origen, la producción ecológica, etc.).
- Posibilita un seguimiento y control de la calidad a lo largo de la cadena productiva.
- Hace posible la identificación de los puntos de control críticos y el consiguiente análisis de riesgos.

Asimismo, este enfoque sugiere el tránsito desde estrategias empresariales basadas en la reducción de costos de producción hacia estrategias basadas en la mejora de la calidad y la diferenciación del producto. Estas últimas estrategias requieren una gestión empresarial orientada por la cooperación, las alianzas estratégicas y la reducción de *costes de transacción*, lo cual conlleva el despliegue de iniciativas de coordinación vertical a través de convenios y redes entre actores situados en los diferentes eslabones de la cadena productiva.

La proximidad e identidad territorial facilita estas estrategias de articulación o coordinación vertical de actores (empresas e instituciones) relacionados en la cadena productiva. Algunas de estas redes pueden estar formadas por proveedores locales de una empresa mayor, pero en muchas ocasiones suelen darse agrupamientos de pequeñas y medianas empresas independientes.

COSTES DE TRANSACCIÓN

Los costes de transacción son aquellos en los que incurre una empresa al realizar las diferentes compras y ventas en los mercados. La realización de estas transacciones comerciales lleva consigo costes de negociación, costes vinculados a la redacción de los contratos, costes de supervisión para garantizar el cumplimiento de los acuerdos contenidos en dichos contratos, y costes de ejecución derivados de los gastos de arbitraje en caso de disputas.



3. Empresas, instituciones, organizaciones y redes

En el sentido más amplio del término, las *instituciones* son el conjunto de reglas que articulan y organizan las interacciones económicas, sociales y políticas entre los individuos y los grupos sociales. Las instituciones son construcciones históricas que, a lo largo de su evolución, los individuos erigen expresamente. Las instituciones asumen características peculiares, de acuerdo con los rasgos estructurales dominantes de una determinada economía y sociedad y, por supuesto, es importante la influencia de los valores, tradiciones culturales y religiosas y, en general, de las convenciones existentes.

A menudo suelen identificarse las instituciones con las *organizaciones* públicas y privadas que administran y aplican políticas y programas de acuerdo con reglas establecidas. Sin embargo, mientras las instituciones son un conjunto de reglas y normas, las organizaciones son las instancias en las cuales los individuos se relacionan y organizan en grupos para emprender acciones cooperativas y actuar como “actores colectivos” en el mercado, de acuerdo con las reglas contenidas en las instituciones existentes (Ayala, 1999).

Las instituciones pueden ser formales e informales.

- Las *instituciones formales* son las reglas escritas en las leyes y reglamentos, y son construcciones expresamente creadas para encarar problemas específicos de coordinación económica, social y política. Su aplicación y cumplimiento son obligatorios y se refieren al ámbito del dominio público.
- Por su parte, las *instituciones informales* son las reglas no escritas que se van acumulando a lo largo del tiempo y que quedan registradas en los usos y costumbres. Son, pues, el resultado de la evolución de los códigos de conducta, de los valores, las ideas y tradiciones de las sociedades. Las instituciones informales están referidas al ámbito de la esfera privada y las sanciones derivadas de su no cumplimiento son únicamente de carácter moral.

Como se ha señalado anteriormente, las empresas y cadenas productivas están condicionadas por el contexto social e institucional existente en el territorio donde se localizan. Este contexto en el cual las empresas y organizaciones interactúan está constituido por diversas instituciones, lo que incluye leyes, regulaciones, reglas y normas sociales, requisitos tecnológicos y costumbres culturales (Pietrobelli y Rabellotti, 2005).

El contexto institucional puede promover u obstaculizar la incorporación de innovaciones productivas, así como los procesos de vinculación o cooperación empresarial que son esenciales para el desarrollo de la competitividad en un territorio. En ciertos casos, como en los sistemas productivos locales² con una presencia grande de pequeñas empresas, en industrias basadas en la explotación de recursos naturales, o en industrias en una fase temprana, el entorno institucional suele adquirir una relevancia mayor. En este sentido, son las organizaciones y los agentes que trabajan en ellas quienes protagonizan los flujos de relaciones que hacen circular el conocimiento adoptando la interacción como forma habitual de proceder para el fortalecimiento de un entorno fuerte y sostenible.

Las organizaciones con las cuales las empresas interactúan pueden ser:

- Otras empresas (proveedores, entidades financieras, clientes, competidores).
- Cámaras empresariales y asociaciones de productores.
- Organizaciones no empresariales: Universidades y centros de investigación; Entidades de asesoramiento

>>2 Se refiere a las características y elementos que conforman la actividad productiva en un determinado territorio.

técnico; Institutos Tecnológicos Sectoriales; Centros de Promoción de Empresas e Innovación; Centros educativos e institutos de capacitación de recursos humanos; Agencias territoriales de desarrollo (para la intermediación en el acceso a los servicios de apoyo a la producción).

El resultado del esfuerzo competitivo es, pues, un hecho en el que participa una *red* de empresas e instituciones u organizaciones de apoyo, en la que se integran actores privados y públicos. El conjunto de las interacciones entre empresas, organizaciones e instituciones va más allá de las transacciones de mercado, e involucra información adicional a la de precios y volúmenes de producción, siendo elementos esenciales para la innovación y el desarrollo competitivo.

REDES DE EMPRESAS

Una *red* puede definirse como el sistema de relaciones o contactos que vincula a las empresas o actores entre sí, y cuyo contenido puede referirse a bienes materiales, información o tecnología. Desde la perspectiva de la actividad económica se trata de relaciones entre empresas o empresarios que permiten el intercambio de bienes, servicios o conocimientos (Malecki y Tootle, 1996).

En todo caso, las relaciones de las redes entre empresas y actores tienen como rasgos característicos los siguientes (Grabher, 1993):

- * La red hace referencia a transacciones dentro de un *contexto de reciprocidad*, no a intercambios mercantiles o regidos por un esquema de relaciones jerárquicas.
- * Asimismo, se trata de *relaciones de interdependencia* entre los actores y empresas, y no de independencia, como en las relaciones de mercado, o de dependencia, como en las estructuras jerarquizadas.
- * Además, la red se refiere a un *sistema de interconexiones múltiples* y de respuestas y reacciones de las empresas y los actores.
- * Por otro lado, la red se caracteriza por un conjunto de vínculos débiles cuya interrelación imprime fortaleza a la red apoyándose en el *acceso a la información, el aprendizaje interactivo y la difusión de la innovación*.
- * Por último, las relaciones entre las empresas y actores pueden ser asimétricas, convirtiéndose el poder, en ese caso, en un elemento del funcionamiento de la red.

A. Vázquez Barquero: *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*, 1999.

Evaluación de la Unidad 1.A

1. Señale cuales son los componentes del entorno territorial de las empresas, indicando la influencia que tienen dichos componentes en el logro del éxito competitivo.
2. ¿Por qué se dice que el enfoque de cadenas productivas permite superar las limitaciones del planteamiento sectorial de la economía? ¿Cuáles son las principales ventajas del enfoque de cadenas productivas? Explique razonadamente su respuesta, por favor.
3. Piense en una actividad productiva relevante de su territorio y utilice el Gráfico 1.5 presentado en esta unidad didáctica para señalar los principales eslabonamientos productivos hacia atrás y hacia delante de dicha actividad.
4. Pensando en su territorio, trate de señalar cuales son las instituciones y organizaciones con las cuales las empresas locales interactúan habitualmente.

UNIDAD 1.B: Innovación, productividad y competitividad

1. Cambio tecnológico e incorporación de innovaciones.
2. Factores impulsores de la productividad y la competitividad.
3. Competitividad, ventajas competitivas y adquisición de competencias.

OBJETIVOS DE LA UNIDAD 1.B:

Señalar la diferencia entre los conceptos de invención, innovación y difusión de innovaciones.

Mostrar la importancia de la incorporación de innovaciones productivas (tecnológicas, de gestión y socio-institucionales) en la actividad empresarial y el entorno territorial correspondiente.

Exponer los diferentes factores -tanto internos como externos- que influyen en la productividad y la competitividad de las empresas.

Mostrar las diferencias y vinculaciones existentes entre los conceptos de productividad, competitividad, creación de ventajas competitivas y adquisición de competencias.

Señalar la diferencia entre la dotación de ventajas comparativas estáticas y la construcción de ventajas competitivas dinámicas o duraderas.

CAPACIDADES A LOGRAR

Al término de esta Unidad usted será capaz de:

- Apreciar la importancia de la introducción de innovaciones en la base productiva y tejido empresarial como una cuestión crucial para el desarrollo de cualquier territorio.
- Conocer la importancia de la construcción de sistemas territoriales de innovación.
- Diferenciar la tipología de innovaciones productivas incluyendo junto a las innovaciones tecnológicas (de producto y de proceso), las innovaciones de gestión y las innovaciones sociales e institucionales.
- Conocer y diferenciar los conceptos de productividad y competitividad, identificando los factores de los que dependen ambos procesos y la relación existente entre los mismos.
- Distinguir las vinculaciones existentes entre competitividad, ventajas competitivas y adquisición de competencias.
- Diferenciar los conceptos de ventajas comparativas estáticas y ventajas competitivas dinámicas, comprendiendo la necesidad de desplegar actuaciones conjuntas para el logro de estas últimas.
- Conocer los diferentes tipos de competencias empresariales.
- Conocer el significado y contenido de las competencias laborales básicas, genéricas y específicas y comprender la importancia del diseño territorial de los servicios de orientación laboral para el empleo.

UNIDAD 1.B:

INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

1. Cambio tecnológico e incorporación de innovaciones

En un sentido genérico, la tecnología se refiere a la transformación de los factores de producción en productos. En las definiciones existentes sobre la tecnología destaca el componente de transformación de técnicas, procesos, procedimientos, formas de producción o sistemas de organización, entre otros aspectos. En este sentido, tecnología es un término más amplio que el de técnica, en la medida que la tecnología combina diferentes técnicas y procedimientos.

TECNOLOGÍA Y TÉCNICAS

La técnica se refiere al dominio de los métodos operativos que intervienen en la transformación de un producto. Se trata de operaciones, habilidades o destrezas adquiridas a través del aprendizaje y perfeccionadas incesantemente en la práctica. Existen técnicas específicas según oficios. Por su parte, la tecnología es el proceso de aplicación de conocimientos científicos y técnicos en el ámbito de la producción, lo cual incorpora las técnicas necesarias para la fabricación del producto, así como el "saber hacer" organizador de la actividad productiva y empresarial en todas sus actividades relevantes.

La tecnología incluye, pues, conocimiento y técnicas, saber y acción, información y aplicación concreta de dicha información en el trabajo. Integra, por tanto, elementos materiales (maquinaria, equipos, recursos naturales) e inmateriales ("saber hacer", conocimientos, información, organización, comunicaciones y relaciones interpersonales). En suma, a la tecnología le corresponde la capacidad de elaborar, utilizar y perfeccionar las diferentes técnicas.

El *cambio tecnológico* hace referencia a la incorporación y difusión de innovaciones tecnológicas, así como a sus efectos e impactos. Las innovaciones tecnológicas son aquellas actividades o procesos que incorporan nuevas posibilidades o alternativas técnicas en la producción, orientadas por la existencia o identificación de oportunidades de mercado o de necesidades de la población. El origen de las innovaciones tecnológicas puede ser resultado de una invención o de la transferencia de tecnologías.

La *invención* es producto del conocimiento e implica un proceso de comprensión de la realidad (o la materia) con la ayuda de los recursos intelectuales. Pero la invención no implica automáticamente la introducción de innovaciones ya que ello requiere, esencialmente, un proceso económico y social. Asimismo, la *innovación* no implica siempre la existencia de invenciones, ya que los cambios en las formas de organización productiva son innovaciones importantes. Hablamos, pues, de innovaciones para referirnos a nuevas aplicaciones dirigidas a atender a determinadas demandas del mercado o la sociedad. Finalmente, la *difusión de innovaciones* es el proceso por el cual éstas pasan a ser incorporadas por un número creciente y masivo de usuarios.

El proceso de incorporación de innovaciones no es lineal sino complejo. No existe una secuencia simple desde la invención al desarrollo innovador y la mejora de la producción. El enfoque más tradicional establece una relación

causal o lineal entre ciencia y tecnología, mientras que el *enfoque interactivo* contempla la introducción de innovaciones como un proceso complejo con múltiples retroalimentaciones, que requiere adecuados interfases (o vinculaciones) entre los actores productivos y los poseedores de conocimiento en los distintos ámbitos territoriales.

Para el *enfoque lineal* o secuencial el cambio tecnológico depende del *stock* de conocimientos científicos y de los que se obtienen a través de la investigación básica. Sin embargo, la investigación básica no es significativa como fuente directa de la innovación, aunque desempeña un papel fundamental -pero no exclusivo- en la producción de conocimiento, favoreciendo además de forma indirecta el proceso de innovación a través de la educación.

Existen, pues, múltiples fuentes para activar el proceso de innovación, no solamente la ciencia:

- Gran parte de las innovaciones surgen de la capacidad de innovar de las distintas fases de desarrollo de las tecnologías.
- Hay un conjunto importante de innovaciones incrementales relacionadas con las mejoras de productos y procesos.
- La imitación creativa de innovaciones existentes es también una forma importante de innovación.

La *innovación* es, pues, la fuerza motriz que impulsa a las empresas, organizaciones, instituciones y territorios a la renovación de las estructuras productivas y de gestión, y al surgimiento de nuevos sectores de actividad económica y empleo.

PRINCIPALES ÁMBITOS EN LOS QUE SE CONCRETA LA INNOVACIÓN

- * Renovación y mejora de métodos de producción.
- * Renovación y ampliación de la gama de productos y servicios para la atención de las necesidades de la gente.
- * Incorporación de cambios en la gestión, organización, condiciones de trabajo y calificaciones para el empleo.
- * Cambios y adaptaciones socio-institucionales, culturales y territoriales que todo ello conlleva.

La capacidad para introducir *innovaciones* en la base productiva y en el tejido empresarial de un territorio constituye, pues, una cuestión crucial para su desarrollo. La inversión de recursos financieros, por sí sola, no es suficiente para alcanzar dicho desarrollo, ya que ello depende de la aplicación de dichos recursos hacia una inversión productiva real, de carácter sostenible y generadora de empleo, una cuestión diferente a las aplicaciones especulativas. Asimismo, para que las *innovaciones* tengan lugar es necesario que los usuarios de las mismas se involucren en la adaptación y utilización de los resultados de las actividades de investigación y desarrollo para la innovación territorial (I+D+i) en los diferentes procesos productivos o de gestión concretos. De ahí la importancia, cada vez mayor, de *sistemas territoriales* que aseguren la vinculación entre las empresas e instituciones de apoyo a la innovación y los actores clave del desarrollo económico territorial, tanto privados como públicos³.

>> 3 Vea la Herramienta 1.1 para una ampliación del concepto de Sistema Territorial de Innovación.

SISTEMA NACIONAL DE INNOVACIÓN Y SISTEMAS REGIONALES DE INNOVACIÓN

Convencionalmente, la innovación se ha venido entendiendo como el resultado de un proceso alimentado por un conjunto de recursos destinados a la investigación y desarrollo (I+D), consistente en la introducción de nuevos procesos productivos así como en la difusión de nuevos productos. En esta percepción, la empresa es el sujeto activo de la innovación y el interés se centra en el análisis de las correlaciones observadas entre inputs (gastos en I+D) y los diferentes outputs innovadores. Sin embargo, los análisis del Sistema Nacional de Innovación amplían notablemente la aproximación convencional desde dos perspectivas:

- * Por parte del input, al considerar todos los factores que tienen influencia sobre las capacidades tecnológicas, incluyendo las instituciones que se vinculan con las actividades científicas y técnicas.
- * Por el lado del output, al considerar la innovación en una amplia acepción ya que, como señaló Schumpeter (1978), la innovación no se circunscribe únicamente a las mejoras en las técnicas de producción o a la aparición de nuevos productos, sino que incluye la apertura de nuevos mercados.

Las modernas teorías del cambio tecnológico consideran que todo ello debe acompañarse con cambios en las organizaciones y en los comportamientos de los agentes relacionados en un determinado sistema, lo cual significa entender la innovación desde una perspectiva sistémica donde la información circula en múltiples direcciones en un entorno territorial interactivo y dinámico. Así pues, la innovación se entiende como un cambio institucional, ya que el cambio tecnológico está vinculado a cambios culturales o a cambios en los hábitos o en las rutinas.

Las características que hacen distintivos unos de otros a los diversos sistemas nacionales de innovación pueden también en muchos casos constituirse como elementos diferenciales de unas regiones frente a otras. En efecto, las diferencias regionales permiten también interesarse por *sistemas regionales de innovación* ya que las culturas nacionales no deben identificarse exclusivamente con un determinado Estado-nación, al existir diferentes culturas regionales o locales que coexisten dentro de los límites del mismo.

Philip Cooke y Mikel Gómez Uranga, 1998.

Las *innovaciones tecnológicas* han estado siempre en el origen de las transformaciones de los procesos productivos. Sin embargo, todas las innovaciones tecnológicas requieren cambios o mejoras gerenciales y organizativas en el funcionamiento de las empresas (y de la administración pública en general), así como diferentes tipos de involucramiento entre los agentes socioeconómicos e institucionales, a veces como condición previa para la introducción de dichas mejoras. En realidad, nunca se dan las innovaciones tecnológicas en el vacío, sino como parte de las transformaciones sociales e institucionales señaladas. Por ello, hemos de entender las innovaciones tecnológicas en su sentido más amplio, es decir, incluyendo las *innovaciones gerenciales, sociales e institucionales* que las acompañan y hacen posible.

El crecimiento de la productividad se encuentra, pues, estrechamente vinculado a la incorporación de *innovaciones productivas* en los diferentes ámbitos en que éstas se despliegan, es decir: innovaciones tecnológicas (de producto y de proceso productivo); innovaciones de gestión y organización empresarial; e innovaciones sociales e institucionales (**Gráfico 1.6**).

Gráfico 1.6: Tipología de innovaciones productivas

1. INNOVACIONES TECNOLÓGICAS	<p>DE PRODUCTO (Nuevos materiales, mejoras en diseño y diversificación de productos, creación de marcas, certificación de calidad, etc.)</p> <p>DE PROCESO (Nuevos equipos, nuevas instalaciones, mejoras en la línea de producción, control de calidad, informatización, control de la contaminación, etc.)</p>
2. INNOVACIONES DE GESTIÓN	<p>Mejoras en flexibilidad y eficiencia productiva, fomento de la integración productiva, calificación de los recursos humanos, mejoras en los procesos de trabajo, acceso a redes de información, mejora de la relación con proveedores, etc.</p>
3. INNOVACIONES SOCIOINSTITUCIONALES	<p>Promoción de actividades innovadoras, diálogo y protección social, mejora de las relaciones laborales, descentralización de decisiones sobre innovación, concertación de agentes públicos y privados, difusión de “buenas prácticas”, etc.</p>

Entre las innovaciones de producto pueden citarse la incorporación de nuevos materiales, la mejora en el diseño, la diversificación de productos, la creación de marcas y la certificación de calidad. Por su parte, entre las innovaciones de proceso productivo se incluyen la incorporación de nueva maquinaria y bienes de equipo, nuevas instalaciones, mejoras en la línea de producción, control de calidad, informatización y control de la contaminación ambiental.

Dentro de las innovaciones de gestión y organización empresarial cabe citar la renovación del tejido empresarial⁴, las mejoras en la flexibilidad y eficiencia productiva, el acceso a redes de información, el fomento de la integración productiva, la mejora de las relaciones con proveedores, la mejora de la calificación de los recursos humanos, y la mejora en los procesos de trabajo.

Finalmente, dentro de las innovaciones socio-institucionales hay que incluir el fomento de actividades innovadoras, la concertación de agentes públicos y privados, la difusión del conocimiento, la información y las “buenas prácticas”, la mejora de las relaciones laborales, incluyendo la práctica del diálogo y la protección social, la descentralización de decisiones sobre innovación, así como los servicios a las empresas y redes de empresas.

EJERCICIO 1.3

Trate de pensar en su propio territorio y ponga algunos ejemplos de introducción de innovaciones posibles en las actividades productivas, empresariales y en los entornos sectorial y territorial.

>>4 La renovación del tejido empresarial puede ser llevada a cabo por nuevas empresas (fomento de emprendimientos) o bien por empresas que se localizan en el territorio (inversión directa).

COMPETENCIAS ESTRATÉGICAS Y ORGANIZATIVAS

Las empresas y organizaciones en general, deben dotarse de competencias estratégicas y organizativas que faciliten los procesos de innovación. Entre las *competencias estratégicas* cabe citar la visión de largo plazo, la capacidad para anticipar las tendencias de los mercados y el análisis de las necesidades, y la aptitud para recopilar, tratar e integrar la información socioeconómica y tecnológica. Por su parte, las *competencias organizativas* aluden a la capacidad para la asunción de riesgos, la coordinación al interior de los diferentes departamentos funcionales de la empresa u organización, la cooperación eficiente en la red de empresas, organizaciones e instituciones de la cadena productiva en la que se integra la empresa, la implicación en el proceso de cambio y formación de recursos humanos, así como la integración con las entidades públicas y privadas de investigación y desarrollo (Comisión Europea, 1996).

Como vemos, la investigación, el desarrollo y la utilización de nuevas tecnologías, esto es, el “factor tecnológico” en sentido estricto, es un elemento clave de la innovación pero no es el único. Para asegurar la incorporación de innovaciones en la empresa, es decir, para mejorar su desempeño, hay que actuar también sobre el conjunto de la cadena productiva o red de empresas, instituciones y organizaciones de las que forma parte. Si los diferentes integrantes de dicha cadena productiva no comparten similar empuje a favor de la incorporación de las innovaciones productivas, toda la cadena se resiente.

PROCESO Y RESULTADOS DE LA INNOVACIÓN

El término *innovación* incluye la idea de proceso así como el logro de resultados. De un lado, alude a la capacidad de producir, asimilar y difundir con éxito elementos novedosos en las esferas económica o social, y de otro, se refiere al logro de nuevas soluciones frente a los problemas que permiten responder a las necesidades de la gente. Esta doble acepción del término debe tenerse en cuenta ya que cuando se habla de la difusión de innovaciones hay que incluir tanto la difusión del proceso, es decir, los métodos y prácticas que hacen posible dichas innovaciones, como la difusión de los resultados, esto es, los nuevos productos, procedimientos o servicios.

El proceso de innovación se refiere, pues, a la forma en que la misma se concibe y se produce, aludiendo a los diferentes elementos (creatividad, acceso a la información estratégica, diseño, calidad, etc.) y su articulación. Se trata de un conjunto de interacciones entre las diferentes funciones y participantes cuya experiencia y conocimientos se refuerzan mutuamente. De ahí la importancia creciente de estas interacciones, tanto las de carácter interno a la empresa u organización, como las redes con las entidades e instituciones que conforman el entorno. La relación con los usuarios o clientes, la atención a las peticiones o reclamaciones planteadas, la anticipación a las necesidades de los mercados y de la sociedad, todo ello posee una importancia tan grande, o más, que el dominio de las tecnologías (Comisión Europea, 1996).

En la segunda acepción del término innovación, esto es, la difusión de los resultados, se hace referencia a la incorporación de nuevos productos, procedimientos o servicios. En este caso pueden diferenciarse las innovaciones de carácter incremental y las innovaciones radicales. Las *innovaciones incrementales* suponen mejoras sucesivas en productos, procedimientos o servicios, mientras que las *innovaciones radicales* implican rupturas con las anteriores formas de producción de bienes y servicios.

2. Factores impulsores de la productividad y la competitividad

La *productividad* puede definirse como la relación entre la producción de bienes y servicios que se obtiene mediante un determinado sistema de producción y los recursos empleados para obtenerla, es decir, trabajo, capital, energía, materiales, tierra, información y tiempo.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto}}{\text{Recursos utilizados}}$$

Se trata, pues, de un indicador del uso eficiente de los recursos utilizados en la producción de bienes y servicios. Dicho indicador puede ser utilizado para referirnos a una empresa o un agrupamiento o conglomerado de empresas.

Así pues, la productividad no es sólo la productividad del trabajo. Hay que tener en cuenta la productividad de todos los factores y recursos utilizados. Productividad tampoco es sinónimo de rentabilidad, ya que pueden obtenerse beneficios debido a alzas de precios aunque no existan incrementos de productividad real de los factores.

La productividad no depende sólo de las reducciones de costes sino de la incorporación de mejoras orientadas por la calidad y la capacidad de responder de forma apropiada a la demanda de los consumidores. La calidad induce la búsqueda de nuevas soluciones tanto a nivel de producto como de proceso productivo que, a menudo, inciden en la productividad al sugerir soluciones originales en relación con los materiales utilizados y los diseños empleados, lo cual permite aumentar la eficiencia de los factores productivos. Asimismo, la superior calificación de los recursos humanos y la mejora de sus condiciones de trabajo, favorece el involucramiento de trabajadores y trabajadoras en los procesos productivos y, por ende, mejora la productividad del trabajo⁵.

La productividad no es, pues, únicamente un tema técnico o gerencial, ya que también intervienen en ella de forma decisiva las actitudes hacia el trabajo y la participación de los trabajadores/as en la discusión de las metas de las empresas, la puesta en práctica de los procesos productivos, y la distribución de los beneficios generados por incrementos de la productividad.

En resumen, el aumento del ingreso y el bienestar social depende, entre otros factores, de los incrementos de la productividad, el cual es resultado de la mejora de la eficacia y calidad de los recursos humanos y no sólo de la reducción de costes. Asimismo, la mejora de la productividad produce aumentos de bienestar si la distribución de los beneficios de aquella se lleva a cabo conforme a la contribución de los factores.

El problema real es como lograr una combinación eficaz de los recursos disponibles (recursos humanos, recursos naturales, recursos de capital, etc.) de modo que procuren una mejora de la productividad. Ahora bien, los incrementos de productividad deben estar acompañados de formas que aseguren la distribución de sus resultados a lo largo y ancho del tejido productivo, empresarial y social en los diferentes territorios.

Además, dichos incrementos de productividad deben incorporar formas de producción cada vez más sustentables, de forma coherente con las crecientes exigencias de calidad, eficiencia y diferenciación productivas, lo que permite vislumbrar una nueva frontera de competitividad basada, precisamente, en las tecnologías y procesos productivos ecoeficientes. Esto requiere analizar los diferentes eslabonamientos productivos y de empleo de las respectivas cadenas productivas, a fin de indagar las oportunidades de una progresiva sustitución de sistemas de producción y de trabajo que pueden ser mejorados por la incorporación de innovaciones sustentables y recursos humanos calificados.

>> 5 Véase más adelante el apartado 3.c, relativo a la funcionalidad entre competitividad y condiciones de trabajo digno.

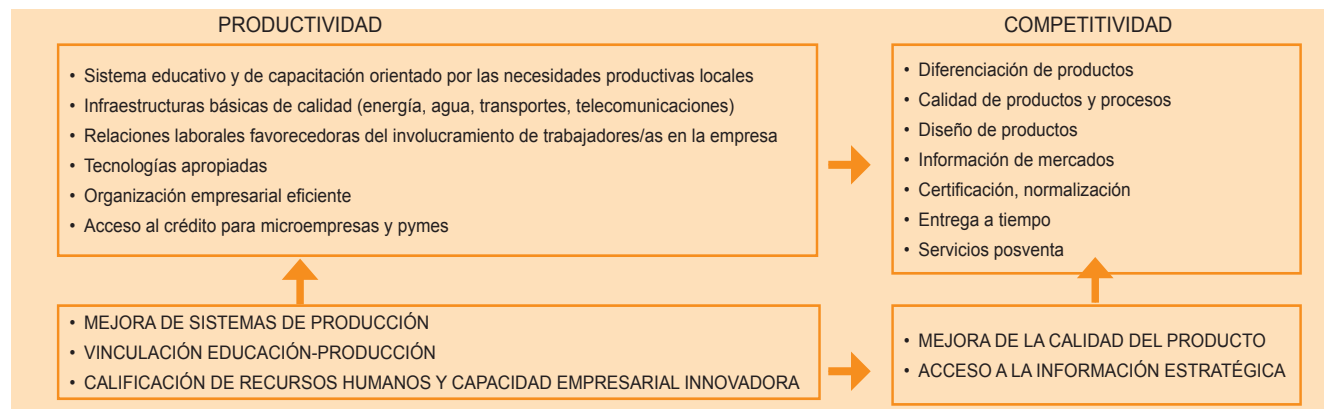
La productividad combina, pues, conocimientos técnicos, superior calificación de los recursos humanos, mejoras de la gestión y organización empresarial, y adecuado entorno social e institucional en cada territorio. Hay muchos factores que influyen, por tanto, en la productividad:

- En el nivel *micro*, las mejoras introducidas en la empresa, en las relaciones laborales y en la cadena productiva.
- En el nivel *meso*, la existencia de condiciones de competitividad sistémica territorial, construcción de 'capital social' entre los diferentes actores territoriales, cooperación institucional, concertación público privada y eficiente gestión pública local⁶.
- En el nivel *macro*, las políticas públicas, el marco jurídico y regulatorio, el ciclo económico y la competencia internacional.
- En el nivel *meta*: los valores y cultura emprendedora territorial, la valoración social favorable al empresario, y la búsqueda de cohesión social, entre otros.

La creciente globalización económica, el grado de exposición externa de las diferentes economías y las mayores exigencias de la pugna competitiva en los diferentes mercados, no hacen sino acentuar la necesidad de innovaciones o adaptaciones en los niveles *micro* y *meso*. Esto quiere decir que, si bien no todas las empresas tienen como objetivo el competir en los mercados internacionales, estos deben constituir siempre un referente obligado para introducir la suficiente tensión que estimule el incremento de la eficiencia productiva y la competitividad en los diferentes mercados en los que las empresas despliegan sus operaciones.

El **Esquema 1.7** trata de recordar que la *competitividad* se sustenta inicialmente en los factores explicativos de la *productividad*, esto es, en la incorporación de progreso técnico y organizativo en la actividad productiva, lo cual depende esencialmente de la gestión empresarial, la infraestructura tecnológica disponible, la calidad de los recursos humanos y las relaciones laborales, y el nivel de vinculación existente entre los sistemas de educación y capacitación y el sistema productivo y empresarial.

Esquema 1.7: Factores impulsores de la productividad y la competitividad



>>6 Estos conceptos se exponen en el módulo 3 de esta Guía de Aprendizaje.

Por otro lado, los factores explicativos de la competitividad hacen alusión a la mejora de la calidad y diferenciación del producto, la entrega a tiempo o la eficiencia en el servicio posventa. En suma, tienen que ver con la disponibilidad de información estratégica sobre mercados y pautas de consumo, así como con una apuesta clara por la calidad del producto.

La introducción de innovaciones tecnológicas y organizativas en la base productiva y el tejido empresarial constituye, pues, un elemento fundamental del incremento de la productividad y la competitividad y, como tal, es un aspecto decisivo de la estrategia de la empresa.

3. Competitividad, ventajas competitivas y adquisición de competencias.

a) Competitividad y creación de ventajas competitivas

Se entiende por *competitividad* de una empresa o grupo de empresas su capacidad para mantener o incrementar su presencia en los mercados, o para abrir nuevos mercados. Se trata de un término que tiene un sentido comparativo y contextual, esto es, se refiere tanto a la competitividad de una empresa en relación con las empresas competidoras en los mercados, como al contexto socio-institucional y territorial desde el que la empresa o grupo de empresas despliega su actividad competitiva.

En otras palabras, cualquier cambio en el dinamismo de las empresas competidoras o en el contexto socio-institucional y territorial en el que se encuentran (marco jurídico y legislativo, relaciones laborales, dotación de infraestructuras y equipamientos básicos, etc.), tiene una incidencia en la posición competitiva de la empresa o grupo de empresas. Así pues, en una economía dinámica, la competitividad es algo que hay que construir continuamente, tanto a nivel interno de la empresa como en el conjunto de la cadena productiva, así como en el contexto socio-institucional y territorial donde se ubican.

El concepto de *competitividad* se encuentra vinculado con otros dos conceptos relacionados, que son la creación de *ventajas competitivas* y la adquisición de *competencias*. Aunque se trata de términos parecidos son, sin embargo, diferentes y su comprensión ayuda a profundizar algo más en el análisis de los elementos determinantes de la construcción de ventajas competitivas dinámicas o duraderas.

VENTAJAS COMPETITIVAS Y COMPETENCIAS

Las *ventajas competitivas* se refieren a aquellos elementos que permiten a las empresas y el territorio donde se ubican diferenciar positivamente su oferta con respecto a la de sus competidores, mientras que las *competencias* son el conjunto de habilidades, experiencias y conocimientos que permiten a las empresas y el territorio desarrollar y consolidar su oferta.

Una competitividad duradera no puede basarse en la reducción de los precios de los factores (reducidos salarios y precios bajos de los recursos naturales), sino que debe sustentarse en una apuesta por la superior calificación de los recursos humanos y la calidad y diferenciación de los productos, así como en la sostenibilidad ambiental de los procesos productivos. De este modo, la competitividad duradera debe incorporar como condición de eficiencia, la retribución real de los factores de la producción, haciendo factible la elevación de la renta real y las condiciones de vida y trabajo de los actores del proceso productivo (Tomás Carpi, 1998).

En suma, la competitividad de una organización empresarial o de una cadena productiva, consiste en su capacidad para mantener o incrementar su presencia en el mercado, o para abrir nuevos mercados, basándose para ello en el aumento de la eficiencia en la utilización de los factores productivos (*productividad*) y la eficacia en el acceso a los elementos de información estratégica de mercados y competidores, en la calidad y diferenciación de los productos, y en la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes en dichos mercados.

La competitividad depende, pues, de la capacidad para desplegar ventajas competitivas respecto a los competidores en los mercados. Dichas ventajas competitivas consisten en la existencia de atributos o circunstancias que las empresas y los territorios donde éstas se ubican, logran construir para incrementar su posicionamiento favorable en los mercados actuales o para acceder a nuevos mercados. Como se ha señalado, la forma de dichas ventajas competitivas no puede basarse en apuestas efímeras, como las que descansan en costes inferiores de los factores de producción, sino en estrategias de futuro, basadas en la calidad de los recursos humanos y la diferenciación y calidad del producto, esto es, en la incorporación de valor agregado de conocimiento.

VENTAJAS COMPARATIVAS ESTÁTICAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS DINÁMICAS

En la fase actual de la "sociedad del conocimiento" es importante distinguir las *ventajas comparativas estáticas*, basadas en menores costes de los factores y las *ventajas competitivas dinámicas*, basadas en la incorporación de valor agregado de conocimiento, así como la construcción de estructuras socio-institucionales y territoriales orientadas a la mayor calificación de los recursos humanos para la introducción de innovaciones productivas.

Las *ventajas comparativas estáticas* se sustentan en la existencia de recursos naturales de un territorio, como la dotación de materias primas, el clima, la población, el medio ambiente local, la situación geográfica, etc., mientras que las *ventajas competitivas dinámicas* son las habilidades, tecnologías y capital social⁷ e institucional que se incorporan a los procesos productivos de un territorio, junto a las innovaciones de gestión y organización empresarial, y la apuesta por la calidad, la diferenciación productiva y la sostenibilidad ambiental.

Las *ventajas competitivas dinámicas* se basan fundamentalmente en:

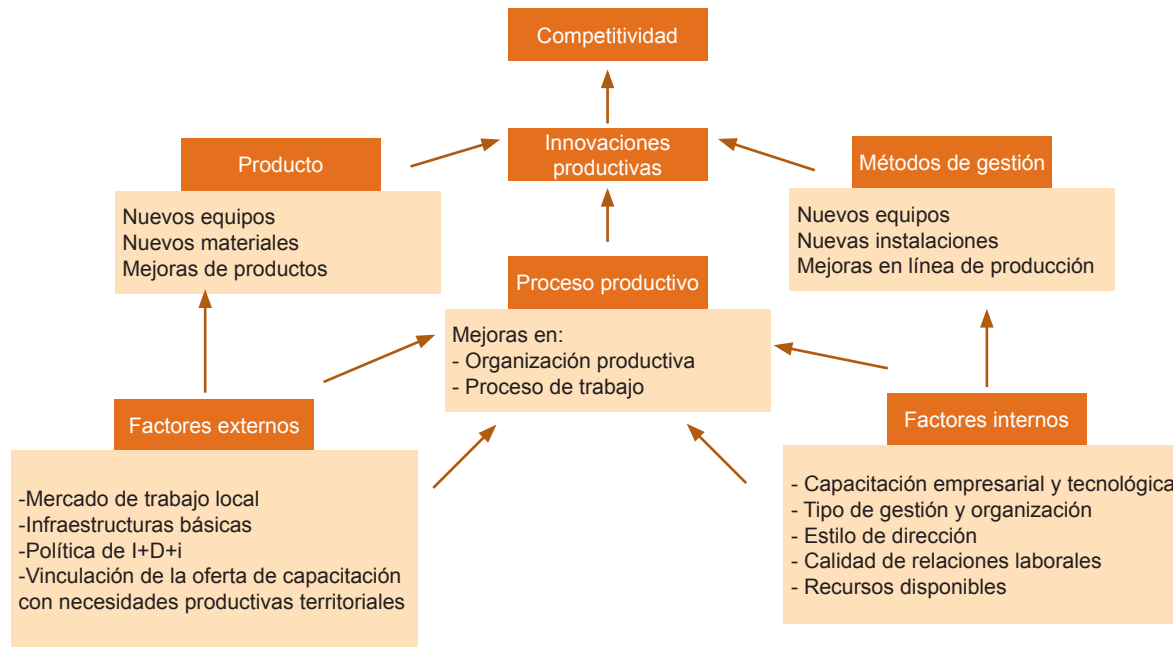
- Los conocimientos y habilidades de las empresas.
- Las aptitudes y actitudes de la dirección empresarial (estilo de dirección, experiencia, formación, motivación, actitud ante el riesgo, liderazgo).
- La forma de gestión y organización de la actividad productiva en su conjunto (innovación, producción, diseño, relación con proveedores y clientes, información de mercados, comercialización, servicio al cliente).
- La dotación y calidad de los servicios de apoyo a la producción (financieros y no financieros) existentes en el entorno territorial y el grado de utilización de los mismos.
- El nivel de cooperación empresarial y calidad de los eslabonamientos de la cadena productiva.
- La preparación y difusión de conocimiento sobre los sistemas productivos locales en el territorio.

La capacidad de la empresa, o grupo de empresas, para elaborar su combinación de recursos, tecnologías y reglas

>>7 El concepto de capital social se presenta en el módulo 3.

de funcionamiento y, sobre todo, su capacidad de incorporar un proceso de aprendizaje permanente, son elementos clave de la construcción de ventajas competitivas. En otras palabras, el logro de competencias distintivas y la capacidad de innovar sustentan la existencia de ventajas competitivas y, por tanto, la competitividad de las empresas y territorios.

Gráfico 1.8: Construcción de ventajas competitivas. Factores internos y externos a las empresas



Como puede observar en el **Gráfico 1.8**, los factores de los que depende la construcción de ventajas competitivas no son sólo *internos* a las empresas, sino que hay también factores *externos* a las empresas (pero internos al territorio) que son igualmente determinantes. Entre estos factores externos a la empresa cabe citar el mercado de trabajo local y el sistema de formación de recursos humanos, el marco jurídico y legislativo, el sistema de investigación y desarrollo para la innovación local (I+D+i), así como la dotación de infraestructuras y equipamientos básicos para el desarrollo económico local (agua, energía, saneamiento, telecomunicaciones, transportes).

Así pues, las empresas, las cadenas productivas y el territorio donde se ubican, son los tres elementos básicos que hay que tener en cuenta en la generación de las ventajas competitivas dinámicas. En todo caso, la relación entre las empresas y el territorio es biunívoca, esto es, de la misma manera que las ventajas competitivas de las empresas y grupos de empresas se ven influidas por las características del entorno territorial, también la estrategia e interacción entre empresas influyen en la dinámica y estructura territorial.

Ejercicio 1.4

Lea la lectura 1.3 seleccionada al final del módulo acerca de la insuficiencia de las explicaciones clásicas relativas al éxito competitivo y las nuevas orientaciones sobre la construcción de las ventajas competitivas. Trate de exponer brevemente un comentario acerca de dichas orientaciones relativas a la creación de ventajas competitivas empresariales y el papel del territorio en las mismas.

b) Adquisición de competencias empresariales y laborales

La existencia de *competencias* para enfrentar y resolver problemas suele estar relacionada con la habilidad para captar y utilizar elementos de información estratégica o de conocimiento. Por ello puede señalarse que el logro de competencias depende de la experiencia, conocimientos, recursos y organización.

b.1 Competencias empresariales

En el ámbito empresarial suelen distinguirse varios tipos de competencias (Dosi y otros, 1988):

- Competencias *técnicas*, relacionadas con la capacidad de diseñar productos y procesos productivos en términos científicos o ingenieriles.
- Competencias *asignativas*, referidas a la habilidad para la asignación de recursos y toma de decisiones sobre la producción y la capacidad de adaptación a las circunstancias de los mercados cambiantes.
- Competencias *asociativas*, relativas a la capacidad organizativa y de construcción de redes.
- Competencias basadas en la capacidad *de aprendizaje* de las anteriores competencias.

Todas estas competencias son fuertemente dependientes de la calidad de los recursos humanos, así como de la experiencia acumulada por las organizaciones y los territorios, en lo cual inciden el marco socio-institucional, cultural e histórico respectivos.

Lógicamente, la capacidad de un territorio para abordar los problemas económicos y para afrontar los cambios va más allá de la capacidad que poseen los empresarios, comerciantes, inversores y gerentes, ya que en todo ello influyen también:

- La calificación de los recursos humanos, así como la existencia de valores, actitudes y cultura emprendedora local, las relaciones sociales imperantes y la propensión a la cooperación y participación que dichas relaciones estimulan.
- El grado de adaptación de las entidades de investigación científica y desarrollo tecnológico para la innovación local (I+D+i), y del marco institucional para estimular la movilización y desarrollo de los recursos y capacidades económicas territoriales.
- El grado de cohesión y movilidad social existente.
- Las cualidades de representantes, líderes y organizaciones para movilizar a los actores y capacidades locales, y para estimular la creación de instancias mixtas (público privadas) de gestión del desarrollo económico territorial (Tomás Carpi, 1998).

Los territorios definen, por tanto, un campo más amplio de aspectos que los relativos al mundo empresarial, mostrando con ello la relevancia de las circunstancias sociales, institucionales, políticas y culturales para la construcción de competencias favorables a la incorporación de innovaciones y la generación de actitudes emprendedoras.

En los proyectos de fomento de la cooperación empresarial y formación de redes y conglomerados de empresas, las competencias *asignativas*, esto es, las relativas a la habilidad para la asignación de recursos y toma de decisiones de producción y orientación según los mercados, están fuertemente unidas a las competencias *asociativas*, es decir, a la capacidad de interacción entre las diferentes unidades empresariales y la organización de redes entre ellas.

Así pues, en las redes de empresas y sistemas productivos locales las competencias vienen, en general, definidas por las complementariedades entre actividades, instituciones y organizaciones, y por la forma cómo éstas se gestionan. Se trata de un hecho colectivo y no una circunstancia individual.

ADQUISICIÓN DE COMPETENCIAS Y RELACIONES DE PROXIMIDAD

Un especialista aislado posee escasas competencias, siendo la combinación de especialistas y la forma como ésta se estructura lo que define realmente sus capacidades para responder a las exigencias del mercado. La proximidad física y organizativa constituye, en la mayor parte de las relaciones entre especialistas o empresas de pequeña dimensión, un factor fundamental en la definición de competencias económicas resultantes de la combinación de capacidades. Este fenómeno le confiere aún mayor relevancia al territorio en la constitución de las competencias de las empresas, en la conformación de las fuentes de ventajas competitivas y, en definitiva, en la dinámica de la competitividad.

Juan Antonio Tomás Carpi: *Las regiones españolas y el fomento de la competitividad*, 1998.

En el mismo sentido, cabe señalar que la capacidad de aprendizaje dentro de una cadena productiva no depende exclusivamente de la obtenida por las empresas que se conectan directamente con los mercados finales, sino que depende -asimismo- de la capacidad de aprendizaje del conjunto de los eslabones de dicha cadena productiva. Todo ello incrementa la presión por la innovación en empresas y actividades y, por tanto, incide en el incremento de oportunidades de desarrollo de competencias empresariales y territoriales.

La coordinación entre empresas, instituciones y organizaciones amplía, pues, las competencias empresariales y territoriales. En ello influyen las transacciones no mercantiles en las relaciones económicas entre organizaciones, así como la reputación, confianza y estabilidad de dichas relaciones, las instituciones que las regulan y la cultura que informa las actitudes y comportamientos de los agentes económicos (individualismo, oportunismo, propensión a la cooperación). Asimismo, también influye el grado de desarrollo y actividad de las organizaciones empresariales y la participación, comunicación y liderazgo desde las instancias públicas territoriales.

Muchos de los conocimientos, aptitudes técnicas y fuentes de información, así como las capacidades formativas y de asesoramiento y apoyo a la innovación y promoción comercial, suelen estar en buena medida en instituciones públicas o de carácter mixto. De ahí que el grado de interacción de estas entidades con las empresas motrices de la economía local sea una cuestión fundamental en la definición de competencias asignativas, asociativas, de aprendizaje y técnicas. Por ello constituyen ámbitos esenciales en una política de fomento empresarial basada en el desarrollo de *entornos territoriales competitivos*.

b.2 Competencias laborales

El desarrollo de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones y su aplicación a todas las áreas funcionales de las empresas y sectores económicos, ha permitido crear sistemas de trabajo en los que el hecho más importante es el valor agregado de información estratégica o conocimiento. De este modo, en la actual sociedad de la información se ha producido un cambio fundamental en el concepto tradicional de trabajo vinculado a la aportación del esfuerzo físico. Asimismo, el paulatino incremento de la participación de los servicios en las diferentes economías supone la

incorporación de competencias, habilidades, actitudes y aptitudes de los recursos humanos no sólo basadas en la adquisición de competencias específicas según oficios o tareas técnicas.

La aparición en los años ochenta del siglo pasado de las teorías sobre la gestión de los recursos humanos responde a la necesidad de contemplar el involucramiento activo del trabajo humano en procesos orientados por el incremento de la productividad y competitividad basados, fundamentalmente, en el valor agregado de conocimiento. Cada vez más claramente, la base de la competitividad de las empresas y organizaciones en general reside, en gran medida, en lograr una organización eficiente, lo que supone descubrir y aprovechar las *competencias* de su personal. En otras palabras, no importa tanto un nivel determinado de conocimientos según tareas, como la capacidad para realizar funciones distintas según las necesidades de la organización (Fundación Tomillo, 2003).

COMPETENCIAS LABORALES

Las competencias laborales son la suma de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, desplegados por las personas en sus puestos de trabajo. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) distingue tres grandes grupos de competencias laborales:

- * Competencias básicas;
- * Competencias genéricas o transversales; y
- * Competencias específicas.

www.ilo.org

Así pues, la vieja idea del trabajo como suma de conocimientos, habilidades y destrezas prácticas es insuficiente, ya que hay que tener en cuenta nuevas *competencias laborales*, tales como la capacidad de comprender, procesar y aplicar un gran número de informaciones, dentro de un escenario incesante de cambios.

Por otra parte, la interacción social en los equipos de trabajo hace que se valoren de forma importante las habilidades de comunicación interpersonal y de trabajo en grupo. De este modo, tras una fase de especialización extrema, pasan a tener mucha más importancia *competencias básicas* como la comunicación, el trabajo en equipo y la capacidad de negociación, entre otras.

COMPETENCIAS LABORALES BÁSICAS

Las *competencias básicas* son las adquiridas en etapas formativas previas a la actividad laboral, es decir, en la educación familiar, el sistema educativo o el entorno social y cultural. Dentro de las competencias básicas se distinguen:

- * *Habilidades básicas*: lectura, redacción, aritmética y matemáticas básicas, expresión y capacidad de escuchar.
- * *Aptitudes analíticas*: pensar y razonar, tomar decisiones, solucionar problemas, comprensión de situaciones, procesar información, representación visual y saber aprender.
- * *Cualidades personales*: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

Por su parte, las *competencias genéricas*, también llamadas competencias transversales, se refieren a comportamientos laborales propios del desempeño en las diferentes actividades productivas.

COMPETENCIAS GENÉRICAS O TRANSVERSALES

- * *Gestión de recursos*: tiempo, recursos humanos, recursos financieros, distribución de materiales.
- * *Relaciones interpersonales*: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicios a clientes, capacidad de liderazgo, negociar y trabajar con otras personas.
- * *Gestión de información*: buscar y evaluar información, interpretar y comunicar, conocer y usar tecnologías informáticas.
- * *Comprensión sistémica*: comprender relaciones complejas, entender sistemas, realizar monitoreo y mejorar y diseñar sistemas de trabajo.
- * *Dominio tecnológico*: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en las tareas, mantenimiento y reparación de equipos.

Finalmente, las *competencias específicas* son las que corresponden directamente al ejercicio de ocupaciones concretas y requieren procesos de aprendizaje específicamente orientados a esas habilidades.

La alusión que se hace a las competencias laborales en esta parte final de este módulo es un aspecto importante de la estrategia empresarial y territorial, ya que constituye la apuesta explícita por el desarrollo del capital humano, base de todo conocimiento. Al mismo tiempo, ello permite incorporar, desde la lógica de una estrategia de desarrollo territorial, los aspectos relativos a la empleabilidad y la obtención de empleo e ingreso, un objetivo fundamental para impulsar al mismo tiempo la competitividad empresarial y la cohesión social, esto es, la disminución de la pobreza y de la inequidad social.

Ejercicio 1.5

Reflexione sobre la diferencia existente dentro de las competencias laborales, entre competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas, y señale cuales son los requerimientos de las mismas.

Indique las entidades dedicadas a la prestación de los servicios para el empleo en su territorio y comente la situación existente, haciendo las propuestas que considere oportunas como resultado de su diagnóstico de dicha situación.

En caso de encontrarse en territorios con débil o nula institucionalidad al respecto, haga propuestas pertinentes desde ese escenario.

c) La funcionalidad entre la agenda del “trabajo decente” y la competitividad

En sociedades basadas en el desarrollo del conocimiento, la calificación de los recursos humanos y su involucramiento en los procesos de mejora de la actividad productiva, resultan temas cruciales. En este sentido, la generación de empleo de calidad, la ampliación de la protección social (asegurando la atención a la salud y necesidades básicas), el establecimiento de un diálogo social en la empresa, y el respeto de los derechos fundamentales en el trabajo, esto es, los componentes de la agenda de “trabajo decente”, según el lema de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), no son exclusivamente una cuestión ética, sino una base fundamental para la construcción de ventajas competitivas de carácter duradero.

En efecto, la protección social, el diálogo social y el reconocimiento de los derechos fundamentales en el trabajo, interactúan de forma positiva con la calidad del empleo y la generación de ingresos, de un lado, mientras que asientan una mayor capacidad competitiva de futuro de las empresas, al involucrar plenamente sus recursos de conocimiento⁸.

>> 8 Véase OIT (2008): Desarrollo Económico Local + Empleo. Manual de Promotores. CFI, Turín, Italia.

Evaluación de la Unidad 1.B

1. Señale cuales son los principales factores que influyen en el aumento de la productividad y la competitividad.
2. Indique las vinculaciones existentes entre la adquisición de competencias empresariales y el territorio.
3. A partir de los grupos de competencias laborales que señala la Organización Internacional del Trabajo, explique la importancia que tienen para el logro de la competitividad empresarial.
4. Explique el concepto de empleabilidad y señale las funciones que realizan los servicios de orientación laboral para el empleo.
5. Lea el texto de la Herramienta 1.1 y reflexione sobre el concepto de sistema territorial de innovación, tratando de pensar en los elementos que en su territorio podrían hacer parte del mismo.
6. Explique cuál es la sinergia existente entre la incorporación de condiciones dignas de trabajo y la competitividad empresarial duradera.

LECTURAS SELECCIONADAS

Lectura 1.1. DESARROLLO Y GESTIÓN DE RELACIONES COOPERATIVAS CON PROVEEDORES

Muchas empresas japonesas desarrollaron e implementaron relaciones innovadoras de cooperación con un selecto grupo de proveedores clave, principalmente en términos de subcontratación de servicios y componentes. Muchas veces estas relaciones de cooperación se realizaban entre empresas pertenecientes a un mismo grupo o conglomerado empresarial (que generalmente era encabezado por una gran institución financiera) en un sistema denominado *keiretsu*.

Los *keiretsu* representaban una forma particular de organizar las relaciones entre empresas, envolviendo una serie de aspectos fundamentales para el buen funcionamiento de la cadena de suministros. Entre esos aspectos, destacan la fuerte participación de una empresa en la propiedad de la otra (participación accionarial cruzada), la filiación conjunta a un mismo conglomerado financiero y la existencia de relaciones estables de compra y abastecimiento entre empresas clientes y proveedoras.

Según Lamming (2000), el desarrollo de los *keiretsu* comenzó hace mucho tiempo en Japón, pero fue en la mitad de la década de los años treinta cuando la empresa Toyota, insatisfecha por la calidad y fiabilidad de sus componentes adquiridos en el exterior, comenzó a organizar a sus proveedores como si fueran un conjunto integrado de recursos externos. Tales proveedores eran, muchas veces, exclusivos de Toyota, pero no eran propiedad de ella, tal como sucedía con la empresa Ford en Estados Unidos en esa misma época.

La experiencia positiva de Toyota estimuló al Ministerio de Comercio e Industria de Japón a publicar un documento en 1943, estableciendo una política para la creación de las llamadas "empresas hijas" (dedicadas al abastecimiento de "empresas madres") y de "empresas nietas" (dedicadas al abastecimiento de "empresas hijas"). Así pues, las "empresas hijas" y las "empresas nietas", preferentemente no deberían fabricar productos finales, sino componentes para sus "empresas madres". En sus papeles respectivos de "empresas madres" y de "empresas hijas", éstas deberían compartir la gestión de la mano de obra, de los materiales y del capital. Compartir el capital era una forma de garantizar una relación más segura, duradera y con mayor fidelidad, estando la relación siempre controlada por la empresa cliente, o sea, la empresa que desempeñaba el papel de "empresa madre".

Silvio Pires y Luis Carretero (2007): *Gestión de la cadena de suministros*. McGraw Hill.

Lectura 1.2. DESARROLLO, REDES E INNOVACIÓN

Las redes pueden ser muy diferentes, por lo que para precisar su contenido y significado, conviene caracterizarlas en función del tipo de relaciones que se establecen entre las empresas y actores (Monsted, 1995). Ante todo, las relaciones pueden ser *formales*, es decir, explícitas y que obedecen a decisiones que persiguen objetivos estratégicos de las personas u organizaciones; o *informales*, es decir, tácitas y espontáneas, que hacen referencia a contactos personales entre actores y empresas.

Cuando se trata de empresas, las redes pueden referirse a transacciones comerciales, es decir, al intercambio de bienes y servicios que permiten a los gestores relacionarse con proveedores y clientes, o a relaciones técnicas basadas en el intercambio de información codificada sobre aplicaciones tecnológicas o innovaciones en productos, procesos, organización y mercados. Dado que estas últimas obedecen a culturas técnicas, los contactos y relaciones se apoyan en reglas específicas que gobiernan los lazos profesionales y personales.

Desde la perspectiva del desarrollo económico y la actividad emprendedora, en concreto, es importante establecer la distinción entre *redes personales* y *redes de empresas*. Las redes personales de individuos proporcionan información y, eventualmente, recursos que son necesarios para el surgimiento e iniciación de una empresa, pero también facilitan los intercambios de bienes y conocimiento en los sistemas productivos locales. Las redes de empresas, por su parte, proporcionan información sobre negocios, asesoramiento técnico, recursos financieros y materiales e, incluso, permiten formar alianzas estratégicas frente a empresas y grupos rivales.

Hakansson y Johanson (1993) señalan que una red industrial o red de empresas está formada por actores (empresas localizadas en el territorio), recursos (humanos, naturales, infraestructuras), actividades económicas (de carácter productivo, comercial, técnico, financiero y de servicios), y sus relaciones (interdependencia e intercambios). Según estos mismos autores, la estructura de una red de empresas depende del carácter y el sistema de conexiones y relaciones que se establecen entre los actores y las actividades. Los factores técnicos y culturales condicionan la estructura, pero su formación y transformación depende de las interacciones que se producen entre los actores. Así, el sistema de relaciones y conexiones entre actividades y entre empresas se va generando progresivamente, por lo que se puede decir que las redes son un producto histórico.

En las redes de empresas, a diferencia de lo que ocurre con las redes personales, las actividades y los recursos tienen un carácter central. Entre ellos se producen relaciones de interdependencia, en el sentido de que los resultados de cada actividad afectan a las demás actividades de la red. Aunque los cambios en las actividades suelen ser lentos, el aprendizaje sobre sus transformaciones es estratégico, ya que favorece el ajuste y la adaptación dentro de la red. Cuando los actores controlan actividades y recursos de una red, indirectamente, ejercen influencia (y, eventualmente, poder) sobre los demás actores a través de las interdependencias que existen entre ellas.

Así pues, el sistema de relaciones económicas dentro de la red se basa en el conocimiento que unos actores tienen de los otros, en la confianza mutua que existe entre ellos. La confianza es una variable no económica que, aunque difícilmente entra en el cálculo de las empresas, es estratégica en las relaciones económicas.

Las relaciones de confianza refuerzan los compromisos y la cooperación entre las empresas. Se basan en los contactos personales entre los actores y se fortalecen a medida que los lazos entre las empresas perduran en el tiempo y los resultados de la relación fructifican. En ocasiones pueden llegar a jugar un papel estratégico en

los negocios, debido al hecho de que siempre son un referente y, frecuentemente, sustituyen a las evaluaciones profesionales para iniciar un negocio o para desarrollarlo.

Las empresas y los actores que forman la red (frente al mercado o la jerarquía) se mueven, cada uno de ellos, por intereses concretos como la confianza (frente al precio o la norma). Las fuerzas externas que empujan a los actores a tomar decisiones son las acciones concretas de las empresas y actores que forman la red (frente a las relaciones de oferta y demanda en el mercado o las relaciones jerárquicas en las grandes organizaciones privadas o públicas).

Las redes tienen, en fin, una fuerte dinámica interna como consecuencia de las relaciones económicas a que dan lugar los intercambios entre las actividades y al carácter abierto del sistema, lo que genera una progresiva reorganización de las redes y, por tanto, el cambio de sus estructuras. Dado que los cambios y transformaciones se producen lentamente, las redes gozan de una cierta estabilidad, lo que permite a las empresas atender a las demandas de los mercados y adaptarse a las condiciones de los negocios en un mundo que se transforma progresivamente.

Pero conviene no olvidar que las redes son una forma de gobernación que está en continuo desequilibrio como consecuencia del dinamismo que muestran sus actores en las relaciones que se establecen entre ellos. El comportamiento diferente de los actores dentro de la red establece relaciones de poder internas, que tiñen la dinámica de la propia red y su eficiencia.

Antonio Vázquez Barquero (2000): *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*. Madrid.



Lectura 1.3. LIMITACIONES DE LA TEORÍA CLÁSICA DE LAS VENTAJAS COMPARATIVAS Y NUEVAS ORIENTACIONES SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS TERRITORIALES

a) Limitaciones de la teoría clásica de las ventajas comparativas

La teoría de las ventajas comparativas está basada en la idea de que las naciones o regiones tienen un nivel tecnológico equivalente aunque difieren en sus dotaciones de los factores de producción (tierra, recursos naturales, trabajo, capital). Para dicha teoría, las naciones o regiones consiguen ventajas basadas en aquellos sectores que hacen uso intensivo de los factores que poseen en abundancia. Esta concepción orienta el tipo de políticas públicas respecto a la competitividad, en las cuales el gobierno intenta alterar las ventajas en los factores mediante diversas formas de intervención, como el manejo del tipo de cambio de la moneda nacional, la subvención a las exportaciones, el mantenimiento de bajos costes de la mano de obra, u otras, tratando de reducir los costes relativos de las empresas nacionales o regionales frente a sus rivales del exterior.

Este planteamiento es, sin embargo, insuficiente para explicar la estructura actual del comercio internacional, ya que gran parte del mismo tiene lugar actualmente entre países desarrollados y con dotaciones comparables de factores. Al mismo tiempo, es también creciente el volumen de comercio en productos cuya fabricación entraña proporciones similares de factores.

La teoría clásica de las ventajas comparativas no contempla tampoco el comercio "intrafirma", esto es, el realizado entre filiales de empresas transnacionales, cuya magnitud es considerable. Pero, sobre todo, sus supuestos no se corresponden con la competencia realmente existente. En efecto, dicha teoría:

- * Se basa en el supuesto de la existencia de un nivel similar de tecnología en las diferentes naciones.
- * Supone fijos el conjunto de los factores nacionales y la inmovilidad de los factores entre naciones.
- * No contempla la existencia de economías de escala o la diferenciación de productos.
- * Supone igualmente la equiparación de los precios de los factores entre las naciones, como los salarios, por ejemplo.

Todos estos supuestos guardan escasa relación, en la mayoría de los sectores, con la forma en que tiene lugar la competencia real. Además, la teoría no alude en ningún momento al decisivo papel de las estrategias empresariales, ya sea para mejorar la tecnología o para diferenciar los productos, entre otras actuaciones posibles.

Los supuestos de la teoría clásica de las ventajas comparativas tenían una validez en los siglos XVIII o XIX, cuando la producción era más intensiva en mano de obra no especializada, los sectores se encontraban más fragmentados, y una gran parte del comercio reflejaba diferencias en condiciones de crecimiento, recursos naturales y capital.

Desde luego, los costes de los factores siguen siendo importantes en sectores dependientes de los recursos naturales, así como en aquellos en los que la parte predominante del coste total está constituida por mano de obra no cualificada o semicualificada, o en aquellos otros sectores en los que la tecnología es sencilla y ampliamente disponible. Pero en aquellos sectores y segmentos intrasectoriales en los que se utilizan tecnologías más avanzadas y mano de obra cualificada, es decir, en los que el *conocimiento* es intensivo, la teoría clásica no resulta apropiada.

Por otra parte, el cambio tecnológico ha alterado profundamente las características de la producción sectorial y el comercio, de manera que las economías de escala están ampliamente difundidas, al igual que la diferenciación de los productos y la demanda de los consumidores. Y, por supuesto, el nivel de tecnología empleado en un sector puede diferir de forma apreciable entre empresas de distintas regiones y naciones.

De este modo, tecnologías ampliamente aplicables, como la microelectrónica, los sistemas de información, o los nuevos materiales, están haciendo cada vez más obsoleta la distinción entre sectores de alta y baja tecnología. Igualmente, la tecnología ha dado a las empresas la posibilidad de eludir la escasez de factores mediante nuevos productos y procesos de producción. El acceso a los factores naturales abundantes se ha convertido así en un objetivo tendencialmente menos importante que el acceso a la tecnología e innovaciones necesarias para mejorar el proceso de producción mediante el valor agregado de componentes estratégicos de información y conocimiento. Todas estas características de la competencia realmente existente obligan a buscar nuevas explicaciones sobre los elementos determinantes de las ventajas competitivas dinámicas en el momento actual.

Permanecer en sectores cuya ventaja reside básicamente en el coste de los factores, sin estrategia alguna que permita trascender y mejorar tal situación en el medio y largo plazo constituye, pues, una posición efímera y extremadamente vulnerable, ya que dicha posición puede verse fácilmente desplazada por otros rivales competidores que ofrezcan salarios aún más bajos, o por innovaciones tecnológicas que sustituyan esos productos. Las ventajas comparativas basadas en el coste de los factores no constituyen, por tanto, un objetivo deseable a largo plazo, de ahí que el tipo de actuaciones, públicas o privadas, encaminadas únicamente a mantener dicha situación de ventajas de costes resulten claramente inapropiadas.

b) Nuevas orientaciones sobre la construcción de ventajas competitivas territoriales

La creciente globalización económica, al eliminar impedimentos al comercio con los que proteger las empresas y sectores interiores, esto es, al elevar el grado de exposición a la competencia de éstos, ha resaltado el papel de la localización de las empresas en determinadas regiones, en la medida que éstas sean capaces de crear el "entorno" favorecedor de innovaciones y perfeccionamiento productivo.

Las ventajas competitivas dinámicas se crean y se mantienen, pues, mediante un proceso altamente localizado, el cual depende de la creación de territorios innovadores o competitivos. Las diferencias regionales en las estructuras económicas, sociales, institucionales y culturales constituyen elementos influyentes en la contribución o no al éxito competitivo.

La globalización económica no ha restado importancia al papel de las regiones o territorios como sedes deseables de las empresas. Las regiones deben competir también en la construcción de entornos de servicios de apoyo a la producción.

Pero cualquier nueva orientación acerca de las ventajas competitivas territoriales debe incluir la consideración de las estrategias empresariales en la competencia, lo cual obliga a descender al análisis de los respectivos sectores y segmentos intrasectoriales específicos existentes en cada ámbito territorial.

De igual modo, deben incluirse tanto los flujos de comercio como de inversión extranjera, ya que ambos pueden influir en los niveles de productividad y competitividad. Lo importante es la capacidad de las inversiones, tanto internas como foráneas, para movilizar recursos potenciales internos y promover efectos multiplicadores hacia sectores productivos y de empleo locales.

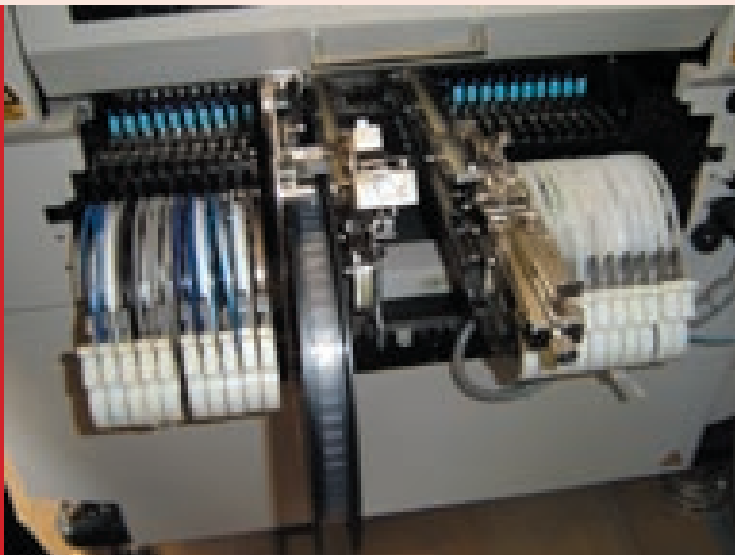
En este sentido, el concepto de sede o *base central* de la empresa presentado por Porter (1991) resulta útil, ya que el hecho de que la base central de una empresa se sitúe en un determinado territorio equivale a que en éste se establece la estrategia de dicha empresa y se definen el producto y la tecnología del proceso productivo. La existencia de una base central en un territorio es importante ya que ello puede estimular actividades en sectores locales conexos y otro tipo de eslabonamientos favorables.

Las nuevas orientaciones sobre la construcción de las ventajas competitivas territoriales deben ir, pues, más allá de las ventajas comparativas basadas en bajos costes y tratar de comprender los determinantes de las ventajas competitivas dinámicas. Esto equivale a incorporar un rico concepto de la competencia en el cual la diferenciación de los productos, la segmentación de los mercados, las economías de escala y de gama, y la dotación de una oferta territorial de servicios de apoyo a la producción, deben ser introducidos.

Este nuevo enfoque debe considerar también que la competencia es evolutiva o dinámica, reconociendo como elementos fundamentales la mejora y la innovación en los métodos y la tecnología. En otras palabras, hay que superar el planteamiento tradicional, esencialmente estático y centrado en las ventajas de costes o en las economías de escala, y en el que el cambio tecnológico ha solido considerarse como un factor exógeno.

Igualmente, hay que incorporar la relevancia de una política de desarrollo regional o territorial favorecedora de los procesos de innovación mediante la formación de entornos institucionales, de servicios e infraestructuras adecuados a la introducción de los cambios tecnológicos, socioinstitucionales y de gestión necesarios en la construcción de ventajas competitivas dinámicas.

Francisco Albuquerque: *Apuntes sobre la estrategia competitiva internacional de Michael Porter y el papel de las regiones*. Santiago de Chile, 1994.



HERRAMIENTAS

Herramienta 1.1. LOS SISTEMAS TERRITORIALES DE INNOVACIÓN

A lo largo de los últimos quince años se ha ido abriendo paso un nuevo enfoque sobre los sistemas de innovación en el cual destaca, fundamentalmente, la importancia de la dimensión regional o territorial de dichos sistemas, a fin de garantizar la vinculación entre poseedores de conocimiento y usuarios del mismo. Dicho enfoque supone una herramienta analítica novedosa que implica un nuevo planteamiento de la política de innovación.

En este nuevo enfoque se reconoce la importancia de la configuración de redes formales e informales entre diferentes actores, instituciones y organizaciones participantes en dichos sistemas territoriales de innovación, como son las organizaciones administrativas, políticas, educativas, científicas y empresariales, las cuales pueden coordinar eficazmente sus actividades a fin de orientar adecuadamente sus esfuerzos según el perfil socioeconómico y productivo de cada ámbito territorial.

La proximidad geográfica entre los diversos actores participantes y, en consecuencia, los efectos de aglomeración, facilitan el intercambio de conocimientos tácitos de carácter innovador, que son difícilmente traducibles en códigos normalizados. En este sentido, el “perfil cultural” del territorio o región, y la importancia asignada al marco institucional integrado por rutinas, hábitos, normas y convenciones, se consideran elementos centrales no sólo para la comprensión de la dinámica de desarrollo regional, sino también para la elaboración de políticas que contribuyan a la mejora de la innovación y la competitividad regional.

Las Administraciones Públicas tienen, pues, una influencia directa o indirecta sobre la innovación, ya que pueden tomar medidas para:

- La creación de infraestructuras vinculadas a la incorporación de innovaciones productivas.
- El establecimiento de normas y actuaciones que faciliten la difusión de innovaciones.
- Asegurar una oferta de recursos financieros apropiados para los emprendimientos innovadores (capital semilla, capital riesgo, entre otros).
- Introducir adecuaciones jurídicas y fiscales que incentiven la orientación de recursos hacia la investigación aplicada para la innovación (I+D+i).
- Distribuir sus funciones y competencias en este campo entre los diferentes niveles territoriales, de manera que los gobiernos regionales y locales puedan facilitar el encuentro entre la demanda territorial de conocimientos y la oferta disponible de investigación y desarrollo.

Como se aprecia, desde la perspectiva de este nuevo *enfoque interactivo* de la innovación, el territorio desempeña un papel decisivo para facilitar la vinculación entre la demanda de conocimiento de los usuarios y productores, de un lado, y la oferta de I+D, de otro.

Un *sistema regional de innovación* se compone, pues, de empresas de diferentes tamaños vinculadas a través de redes o cadenas productivas, instituciones de educación superior e investigación, laboratorios de I+D privados o públicos, agencias de transferencia de tecnología, asociaciones empresariales y cámaras de comercio, centros de formación, departamentos y agencias gubernamentales. Sin embargo, lo que caracteriza este sistema no es tanto la existencia

de esta multiplicidad de actores, sino la capacidad de alcanzar un determinado tipo de relaciones asociativas entre los diferentes actores.

Esta comprensión del fenómeno de la innovación como resultado de un funcionamiento sistémico, supone que los procesos están sujetos a propiedades de carácter interactivo, destacando las relaciones entre productores de conocimiento y usuarios. Por ello, el sistema de innovación se caracteriza por la existencia de un número de elementos y relaciones que interactúan en la producción, difusión y desarrollo de nuevos conocimientos económicamente útiles (Lundvall, 1995).

El sistema regional de innovación es, pues, un entorno que incluye un conjunto de organizaciones interactivas, que es alimentado y condicionado por la cultura local, en la cual se dan relaciones entre los diversos participantes, destacando en ello aspectos decisivos como la cooperación, la asociación, la coordinación, el aprendizaje y la valoración social de la innovación, entre otros. La intensidad de estos valores expresa el potencial y la capacidad de las relaciones sistémicas territoriales, ya que una región que tenga niveles más elevados de intensidad de estos valores, tendrá también mayor capacidad para desarrollar de manera más eficiente el proceso de incorporación de innovaciones, independientemente del control que la región pueda tener sobre ciertas variables financieras. El **Gráfico 1.9** muestra los diferentes elementos que pueden caracterizar a una región desde el punto de vista de su calidad sistémica para la incorporación de innovaciones.

Gráfico 1.9: Elementos de la calidad sistémica de las relaciones territoriales para la incorporación innovaciones

ELEMENTOS DE LA CALIDAD SISTÉMICA DE LAS RELACIONES TERRITORIALES PARA LA INCORPORACIÓN DE INNOVACIONES

- Cultura de cooperación.
- Cultura asociativa.
- Cultura emprendedora local.
- Capacidad de aprendizaje.
- Experiencia y habilidad para llevar a cabo o incorporar cambios institucionales.
- Coordinación entre diferentes instancias públicas.
- Cooperación y capacidad de consenso público privada.
- Calidad en las relaciones laborales y cooperación en el trabajo.
- Compromiso de las empresas con el bienestar social.
- Existencia de mecanismos de interfaz, esto es, que refuerzan las relaciones entre los campos científico, tecnológico, productivo y financiero.
- Valorización social de la innovación.
- Universidades y entidades de investigación vinculados a los sistemas productivos locales.
- Sistema educativo y de formación de recursos humanos vinculados a los sistemas productivos locales.

Fuente: *Elaborado a partir de Cooke y Gómez Uranga, 1998.*

Herramienta 1.2 LA MATRIZ FODA

La reflexión acerca de las características internas y externas de una empresa, grupo de empresas o de un territorio, es una cuestión central en el análisis estratégico empresarial o territorial, una de cuyas herramientas más conocidas es la del análisis FODA, mediante el cual se ordena en una matriz el conjunto de FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS que se identifican en el diagnóstico de situación.

La *matriz FODA* permite mostrar, de un lado, los aspectos *internos* que constituyen FORTALEZAS (es decir, aspectos positivos internos de la empresa o territorio) o DEBILIDADES (esto es, aspectos negativos internos). En el **Gráfico 1.10** estos aspectos internos se encuentran a la izquierda del eje vertical de la matriz, anotando las fortalezas encima del eje horizontal y las debilidades debajo de dicho eje.

Gráfico 1.10: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Circunstancias internas favorables en las cuales es posible basar una estrategia de actuación.</p> <p><i>Ejemplo:</i> <i>Existencia de recursos humanos locales con conocimientos y habilidades productivas</i></p>	<p>Circunstancias o hechos externos favorables que pueden ser aprovechados.</p> <p><i>Ejemplo:</i> <i>Creciente sensibilidad y demanda de productos alimenticios ecológicos</i></p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Circunstancias internas desfavorables o problemas que deben enfrentarse.</p> <p><i>Ejemplo:</i> <i>Escasa cultura emprendedora local</i></p>	<p>Circunstancias o hechos externos desfavorables que pueden provocar efectos indeseables.</p> <p><i>Ejemplo:</i> <i>Diseño centralista del plan de infraestructuras del Estado sin tener en cuenta las necesidades del sistema productivo local</i></p>

De otro lado, la matriz FODA incluye los aspectos *externos* a la empresa o al territorio que representan OPORTUNIDADES (es decir, potenciales aprovechamientos de circunstancias externas favorables) o AMENAZAS, esto es, peligros posibles procedentes de circunstancias externas. En el gráfico los aspectos externos se encuentran a la derecha del eje vertical, anotando las oportunidades por encima del eje horizontal y las amenazas debajo del mismo.

El cruce de la información así ordenada facilita la elaboración de estrategias de actuación, las cuales deben centrarse en la valorización de las FORTALEZAS existentes, así como en el aprovechamiento de las OPORTUNIDADES externas, enfrentando -al mismo tiempo- las DEBILIDADES internas existentes, así como las posibles AMENAZAS que puedan afectar desfavorablemente a la empresa, grupo de empresas o territorio.

Lo novedoso en la utilización de la matriz FODA es, en este caso, la necesidad de reconocer la importancia del entorno territorial de la empresa ya que la utilización de esta herramienta en los espacios de capacitación sobre dirección estratégica empresarial, generalmente no suele profundizar en todos los factores que influyen en la competitividad empresarial.

Ejercicio 1.6

En un taller de diagnóstico sobre el desarrollo de un determinado ámbito territorial, los actores locales participantes expresaron diversos rasgos característicos de su territorio. Usted debe tratar de ordenarlos, para su presentación, con ayuda de una matriz FODA.

- 1) Existencia de recursos humanos locales con conocimientos y habilidades productivas.
- 2) Escasa cultura emprendedora local.
- 3) Diseño centralista del plan de infraestructuras del Estado sin tener en cuenta las necesidades del sistema productivo local.
- 4) Creciente sensibilidad y demanda de productos alimenticios ecológicos.
- 5) Bajo valor agregado en la producción local.
- 6) Insuficiente diversificación productiva local.
- 7) Reducida calidad y diferenciación de los productos locales.
- 8) Bajo nivel de coordinación empresarial local.
- 9) Excelente clima y temperaturas suaves casi durante todo el año.
- 10) Reducida asociatividad empresarial local.
- 11) Deficiente comercialización de productos locales.
- 12) Dificultad de acceso a los servicios de desarrollo empresarial por parte de las empresas locales.
- 13) Dificultad de acceso al crédito por parte de las microempresas y pequeñas y medianas empresas locales.
- 14) Escasa orientación de la oferta de capacitación de recursos humanos hacia las necesidades de las cadenas productivas locales.
- 15) Existencia de dos universidades en la región.
- 16) Escasa protección social en las condiciones laborales del país.
- 17) Alto porcentaje de estratos de población joven.
- 18) Inexistencia de servicios locales para el empleo.
- 19) Escasa dotación de infraestructuras viarias para articulación del territorio.
- 20) Creciente contaminación de los acuíferos subterráneos por el uso intensivo de pesticidas en la actividad agropecuaria.
- 21) Deficiencias en el abastecimiento de energía eléctrica.
- 22) Baja sensibilidad hacia el medio ambiente local.
- 23) Existencia de un patrimonio cultural importante en el territorio.
- 24) Excesivos trámites burocráticos en la gestión municipal.
- 25) Descoordinación institucional entre los diferentes niveles de las administraciones públicas.
- 26) Baja coordinación público privada en el territorio.
- 27) Interferencias políticas en las actuaciones de desarrollo.
- 28) Inexistencia de participación local en la gestión pública.
- 29) Existencia de una demanda creciente hacia los productos de la agricultura y la ganadería ecológica.
- 30) Inicio de conversaciones para la incorporación de una denominación de origen para una cadena productiva local.

Herramienta 1.3. OBSERVATORIOS LOCALES DE EMPLEO

Los *servicios de orientación laboral* son un instrumento fundamental para la inserción en el trabajo. Para las agencias o empresas ocupadas de este tipo de servicios de orientación laboral, el análisis de las *competencias básicas* y de la *empleabilidad* de cada persona constituyen el punto de partida de su actividad profesional. Ello permite detectar las carencias de empleabilidad que condicionan la búsqueda y el mantenimiento del empleo, facilita el diseño de planes de entrenamiento de competencias, y son una buena guía para realizar una búsqueda inteligente de empleo.

EL CONCEPTO DE EMPLEABILIDAD

La *empleabilidad* es el conjunto de competencias personales relacionadas con las actitudes, aptitudes y conocimientos básicos que facultan a una persona para poder desempeñar adecuadamente un trabajo determinado. El concepto de empleabilidad utilizado en las políticas activas de inserción laboral, hace referencia a las competencias básicas, ya que una persona está en disposición de trabajar si reúne, al menos, un mínimo de competencias básicas.

Fundación Tomillo 2003. www.sieres.org

Tradicionalmente, los sistemas de formación profesional y ocupacional han centrado su interés en la formación de competencias técnicas. Sin embargo, existe una brecha entre la oferta de capacitación y la demanda de trabajadores o trabajadoras para desempeñar puestos funcionales que requieren competencias básicas y competencias transversales. Así pues, la orientación laboral y los servicios de inserción laboral tienen el reto de diseñar procedimientos o itinerarios formativos en estos dos tipos de competencias, sobre todo en las personas con dificultades de empleabilidad.

ITINERARIOS PARA LA INSERCIÓN LABORAL

Un *itinerario* para la inserción sociolaboral es un proceso centrado en la persona que busca empleo, mediante el cual dicha persona debe transitar por diferentes actividades, encaminadas a gestionar con plena autonomía su inserción sociolaboral. El itinerario posee un carácter pedagógico ya que mediante el mismo, la persona incorpora conocimientos, procedimientos, valores y habilidades útiles para desenvolverse en la vida y relacionarse con el entorno y consigo misma.

La construcción de un itinerario para la inserción sociolaboral suele constar de varios pasos. En primer lugar hay que conocer y detectar las condiciones básicas de empleabilidad de la persona que es atendida por el Servicio de Orientación Laboral. En segundo término, hay que mejorar su empleabilidad mediante la construcción del itinerario sociolaboral individualizado en forma de plan de mejora de sus competencias básicas. Finalmente, hay que prestar una atención y apoyo personalizados mediante la designación de un tutor o tutora a dicha persona.

El itinerario supone, pues, un cambio para la persona en lo relativo a:

- * Mejora de competencias para afrontar sus expectativas.
- * Mejora en la percepción que tiene de sí misma (autoconcepto).
- * Mejora en la valoración que hace de sí misma (autoestima).

La orientación laboral centra su atención en las personas que acuden a los Servicios para el Empleo, y debe disponer de un buen conocimiento del mercado de trabajo local y de las oportunidades productivas existentes en dicho ámbito territorial.

La misión de la orientación laboral es la de ayudar a las personas que desean incorporarse al mercado de trabajo ofreciéndoles un servicio de calidad que lo haga posible. Son funciones principales de la orientación laboral:

- Evaluar las potencialidades profesionales de dicha persona.
- Facilitar que la persona tenga las competencias laborales requeridas para acceder al mercado de trabajo.
- Elaborar proyectos de búsqueda de empleo.
- Favorecer el cambio y la mejora profesional para mejorar la empleabilidad de dicha persona.

El conocimiento del mercado de trabajo local debe ser algo más que una simple acumulación de datos sobre ofertas y demandas de trabajo. Debe incluir también un buen conocimiento de los aspectos cualitativos, institucionales y culturales existentes, así como un análisis del tejido empresarial y el sistema productivo local. Los *Observatorios Locales de Empleo* son herramientas innovadoras para ayudar en este sentido.

Los Observatorios Locales de Empleo recopilan y ofrecen información relevante sobre:

- Las actividades productivas más destacadas en el territorio y sus perspectivas.
- Tipología de empresas existentes y tendencias de empleo.
- Acceso y condiciones de trabajo.
- Tecnologías utilizadas.
- Organización funcional.
- Perfiles profesionales.

Los Observatorios Locales de Empleo sirven, por tanto, para facilitar datos sobre el desarrollo territorial y detectar las potencialidades de los diferentes ámbitos territoriales. Normalmente suelen elaborar indicadores socioeconómicos e informes del territorio, y realizar estudios e investigaciones que ayuden a identificar oportunidades productivas y de empleo local.

Ejercicio 1.7

A continuación se señalan diferentes sitios web que corresponden a algunos ejemplos de Observatorios Locales de Empleo. Visite usted dichos sitios, lea la información que se expone en ellos y trate de hacerse una idea más detallada de los objetivos y funciones que desempeñan estos observatorios para el empleo local.

- * Observatorio Comarcal de Avilés: www.aviles.es
- * Observatorio de Empleo y Desarrollo Local del Instituto de Fomento, Empleo y Formación de Cádiz: www.ifef.es/observatorio
- * Observatorio Local de Empleo de Aranjuez: www.aranjuez-realsitio.com

Bibliografía

Albuquerque, Francisco (1997): *Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico*. Cuadernos ILPES Nº 43, CEPAL, Naciones Unidas, Santiago de Chile.

_____ (2008): "Innovación, transferencia de conocimientos y desarrollo económico territorial: una política pendiente". Revista ARBOR, nº 732 julio-agosto. CSIC, Madrid, pp. 687-700.

Ayala, J. (1999): *Instituciones y Economía. Una introducción al neoinstitucionalismo económico*. FCE, México DF.

Becattini, G; Costa, M^eT y Trullén, J (dir.) (2002): *Desarrollo local: teorías y estrategias*. Madrid.

Bianchi, Patricio y Miller, Lee (2000): "Innovación, acción colectiva y crecimiento endógeno: un ensayo sobre las instituciones y el cambio estructural", en Boscherini y Poma.

Boscherini, F y Poma, L (comps.) (2000): *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas. El rol de las instituciones en el espacio global*. Universidad Nacional General Sarmiento, Buenos Aires.

Bueno, E. y Morcillo, P. (2003): *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*, Madrid.

Comisión Europea (1996): *Libro Verde sobre la innovación*. Luxemburgo.

Cooke, Philip & Mikel Gómez Uranga (1998): "Dimensiones de un sistema de innovación regional: organizaciones e instituciones", *Ekonomiaz* nº 41, 2º cuatrimestre.

Cooke, P; Gómez Uranga, M; Etxebarria, G. (1997): "Regional innovation systems: institucional and organisational dimensions". *Resarch Policy*, 475-491.

Cox, J.F.; Blackstone, J.H.; Spencer, M.S. (1995): *APICS Dictionary*, EUA.

Dosi, G y otros (eds.) (1988): *Economic change and economic theory*. Printer Publishers, Londres.

Fernández de Lucio, I.; Rojo, J.; Castro, E. (2003): *Enfoques de políticas regionales de innovación en la Unión Europea*. Academia Europea de Ciencias y Artes. Delegación Española. Documento de Trabajo, Madrid.

Fina, Lluís (2002): "Mercados de trabajo locales, empleo y paro en Europa", en Becattini, Costa y Trullén.

Fundación Tomillo (2003). www.sieres.org

Fussler, Claude (1999): *Ecoinnovación. Integrando el medio ambiente en la empresa del futuro*. Ediciones Mundi Prensa, Madrid.

Grabher, G. (eds.) (1993): *The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks*. London.

Grant, Robert M. (2006): *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson/Civitas, Madrid.

Hakansson, H. y Johanson, J. (1993): "The network as a governance structure. Interfirm cooperation beyond markets and

hierarchies”, en Grabher (eds.).

Hawken, Paul (1997): *Negocios y ecología. Una declaración de sostenibilidad*. Flor del Viento Ediciones, Barcelona.

Lamming, R. (2000): Japanese Supply Chain relationships in recession. *Long Range Planning*, 33.

Lundvall, B. (ed.) (1995): *National systems of innovation: towards a theory of innovation and interactive learning*. London.

Malecki, E.J, y Tootle, D. (1996): “The rol of networks in small firms competitiveness”, *International Journal of Technology Management*, vol. 11.

Monsted, M. (1995): “Processes and structures of networks: reflections on methodologies”, *Entrepreneurship and Regional Development*. Vol. 7.

Neffa, Julio César (2000): *Las innovaciones científicas y tecnológicas. Una introducción a su economía política*. Buenos Aires, Argentina.

OIT (2005): *Desarrollo local en América Latina: Oportunidades y desafíos para el trabajo decente*, Ginebra, Departamento de Integración de Políticas, Ginebra.

___(2008=: *Desarrollo Económico local + Empleo. Manual para promotores*. Centro Internacional de Formación, Turín.

Olazarán, M. y Gómez Uranga, M. (editores) (2001): *Sistemas Regionales de Innovación*, Universidad del País Vasco, Bilbao.

Pietrobelli, C y Rabellotti, R (2005): *Mejora de la competitividad en clusters y cadenas productivas en América Latina. El papel de las políticas*. Banco Interamericano de Desarrollo. Serie de buenas prácticas del Departamento de Desarrollo Sostenible, Washington, DC.

Porter, Michael (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Plaza y Janés, Barcelona.

Pérez, A; Rodríguez, M.A. y Sabrià, F. (2003): *Logística inversa*. Logis Book, Barcelona.

Pires, Silvio y Carretero, Luis (2007): *Gestión de la cadena de suministros*. McGraw Hill, Madrid.

Porter, M. y Van der Linde, C. (1999): “Verdes y competitivos. Acabar con la disyuntiva”, en Porter, M: *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*, Bilbao.

Prokopenko, J. (1989): *La gestión de la productividad. Manual práctico*. Organización Internacional del Trabajo. Ginebra.

Schumpeter, J.A. (1978): *Teoría del desenvolvimiento económico*, FCE, México.

Tomás Carpi, J.A. (1998): “Las regiones españolas y el fomento de la competitividad”, en Mella Márquez, J. M^a (coord.): *Economía y política regional en España ante la Europa del siglo XXI*. Akal Textos, Madrid.

Vázquez Barquero, Antonio (1999): *Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno*, Madrid.

